

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ ÜZERİNE ETKİSİNE
DAİR BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrem HORUZ

**Düzce
Haziran, 2018**

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ ÜZERİNE ETKİSİNE
DAİR BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İrem HORUZ

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Nurullah KURUTKAN

**Düzce
Haziran, 2018**

**İrem Horuz 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
Düzce Üniversitesi, SBESİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ
Yüksek Lisans Tezi ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA
Haziran, 2018**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../201..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma hastane işletmelerinde 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasında çift nedensellik ilişkisinin varlığını sorgulamak amacıyla yapılmıştır.

Tezin hazırlanması sırasında başından sonuna kadar her aşamada desteklerini esirgemeyen, tecrübesiyle ve bilgi birikimiyle bana içtenlikle yol gösteren, danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde yer alarak araştırmamın yöntem ve istatistik ile ilgili bölümündesteğini esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Oğuz Kara'ya çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenim dönemim boyunca bana destek olan TUNA ve KÜTÜK aile fertlerinin her birine, tezin uygulama aşamasında bana yardımcı olan Tuncay KILIÇ'a, tez dönemimde yanımda olan değerli arkadaşlarım Selim AKSU ve Halil İbrahim KELEŞ'e yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca bana inanan, maddi ve manevi beni her türlü destekleyen anneme ve babama ayrıca çok teşekkür ederim.

İrem HORUZ

ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ ÜZERİNE ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

HORUZ, İrem

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Nurullah KURUTKAN
Haziran 2018, 276 sayfa

Amaç: Bu çalışmanın temel amacı hastane işletmelerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini sorgulamaktır.

Yöntem: Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çok merkezli olarak gerçekleşen bu çalışmada (İstanbul, Düzce, Sakarya, Konya, Mersin) 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan ve uygulamayan özel ve kamu hastanelerinde çalışan 425 kişiye ilişkin veriler elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmış olup uygulanan analiz teknikleri ise şunlardır: Betimleyici Analiz, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, t-testi, Korelasyon Analizi, Varyans Analizi, Tukey Testi, Kümeleme Analizi ve Regresyon Analizidir.

Bulgular: Hastanelerde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışanlar performans değerlendirme sisteminde en fazla önemi; sistemin ne işe yaradığı ve nasıl uygulandığı konusunda bilgi sahibi olma, değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi ve bu doğrultuda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine vermiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında ise çalışanlar tarafından; örgüt

içinde iletişim ve takım çalışmasının artırılmasının, dış çevre ile etkileşimin dikkate alınmasının en önemli olduğuna inanılmaktadır.

Sonuç: 360 derece değerlendirme sistemi uygulayan hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitelerinin söz konusu sistemi uygulamayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu gösteren bu araştırma; hastane yöneticilerinin çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırmak için politika aracı olarak performans değerlendirme sistemini kullanabileceklerini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak isteyen örgütlerin nereden başlaması gerektiği hakkında bilgi veren bu çalışma çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı memnuniyetlerinin ve performanslarının artırılmasına katkıda bulunacaktır.

Anahtar Kelimeler: 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel öğrenme kapasitesi, performans değerlendirme, hastanelerde performans değerlendirme

ABSTRACT**A RESEARCH OF THE IMPACT OF 360 DEGREE PERFORMANCE
EVALUATION ON ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY****HORUZ, İrem****Master Thesis, Total Quality Management Department****Advisor of the Thesis: Assoc. Prof. Mehmet Nurullah KURUTKAN****June 2018, 276 page**

Purpose: The main purpose of this study is questioning the impact of 360-degree performance appraisal system in hospital managements on the organizational learning capacity.

Method: Questionnaire was used in the study. In this study which is undertaken multicenterly (namely in Istanbul, Duzce, Sakarya, Konya, and Mersin), data about 425 people who are working in both private and state hospitals that 360-degree performance appraisal system is both applied and not applied was reached. Data analysis package programs were used while analyzing the data collected. The analysis techniques which are used in the research are Descriptive Analysis, Reliability Analysis, Factor Analysis, T-Test, Correlation Analysis, Variance Analysis, Tukey's Test and Cluster Analysis.

Findings: There is a positive impact of performance appraisal system which is applied in hospitals on organizational learning capacity. Employees give the most importance on acquiring knowledge about what the system does and how it is applied, informing staffs about the results of the assessment and organizing training activities accordingly. It is also believed by the employees that enrichment of communication among employees, increasing team-work and enhancing interaction with external environment are needed to be considered as the most important dimensions of the organizational learning capacity.

Result: This study shows that organizational learning capacity of the hospital employees where 360-degree performance appraisal system is used is greater than those which are not used. Besides, it reveals that hospitals can use organizational learning capacity as a tool in order to increase employees' the performance level of their employees. It is also noticed that when performance assessment is used to increase organizational learning capacity, there may be negative effects on the learning capacity of the organization till the employees get used to performance appraisal system. Previous studies conducted showed that there are some challenges in hospitals that are used performance appraisal system. This study which provides information for organizations who want to establish an effective performance appraisal system about where to start will contribute to the satisfaction of the employees with the performance appraisal system and also increase performance.

Key Words: 360-degree performance appraisal system, organizational learning capacity, performance assessment

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
EKLER LİSTESİ.....	xviii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL DAYANAĞI.....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	5
1.6. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI.....	5
1.7. TANIMLAR.....	6
1.8. KISALTMALAR.....	7
2. LİTERATÜR.....	8
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	8
2.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı.....	9
2.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	11
2.1.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar.....	13
2.1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14
2.1.4.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	15
2.1.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	17
2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	18
2.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı.....	21
2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Etki Eden Faktörler.....	23
2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklar.....	27
2.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Amaçları.....	30

2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Süreci.....	32
2.2.5.1. Hazırlık Aşaması.....	35
2.2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Amaç Ve Hedeflerinin Belirlenmesi	37
2.2.5.3. Üst Yönetim Ve Astların Desteğinin Sağlanması.....	38
2.2.5.4. Değerlenen ve Değerlendirenlerin Eğitimi	38
2.2.5.5. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	39
2.2.5.6. Değerlendirenlerin Seçimi	42
2.2.5.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi....	46
2.2.5.7.1. Geribildirim Türleri	47
2.2.5.7.2. Geribildirim Yöntemleri	49
2.2.5.8. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması	50
2.2.5.9. Sürecin Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	52
2.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	52
2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	53
2.2.8. Etkili Bir 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Bulunması Gereken Özellikler	55
2.2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yavaş Benimsenmesinin Nedenleri.....	57
2.2.9.1. Kültür.....	57
2.2.9.2. İsteksizlik	57
2.2.9.3. Bütçe	57
2.2.9.4. Araştırma	58
2.2.9.5. Teknoloji.....	58
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLİŞKİSİ	59
2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar İçin Genel Değerlendirme.....	59
2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişki.....	111
2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ	114
2.4.1. Öğrenme Kavramı	116
2.4.2. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı ve Ortaya Çıkışı	118

2.4.3. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt İlişkisi	123
2.4.3.1. Öğrenme Açısından Örgütler.....	127
2.4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi.....	129
2.4.4.1. Tao ve Wang Tarafından Geliştirilen Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları.....	132
2.4.4.1.1. Sistem Yönelimi	132
2.4.4.1.2. Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi.....	133
2.4.4.1.3. Etkin Bilgi Kullanımı.....	134
2.4.4.1.4. Bilgi Paylaşımı	135
2.4.4.2. Ricardo Chiva Tarafından Geliştirilen Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları.....	136
3. YÖNTEM	138
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	138
3.1.1. Evren – Örneklem	138
3.1.2. Veri Toplama Araçları.....	140
3.1.3. Araştırma Modeli	142
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	143
3.1.5. Verilerin Analizi	147
4. BULGULAR VE YORUM	148
4.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	148
4.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	148
4.1.2. Güvenilirlik Analizi.....	149
4.1.3. Değişkenler Arası Farklılıkların Tespitine İlişkin Hipotezler (H1-H2-H3-H4)	151
4.1.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezler (H1a-H1b-H1c-H1d-H1e).....	151
4.1.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerini Personel Algısı Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin Hipotezler (H2a –H2b-H2c-H2d-H2e-H2f-H2g-H2h).....	154
4.1.3.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler (H3– H4)	158
4.1.3.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3a- H4a).....	158
4.1.3.3.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3b – H4b)	163
4.1.3.3.3. Yürütmekte Olduğunuz Görev Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3c- H4c)	169
4.1.3.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Hipotezler (3d-4d)	176

4.1.3.3.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3e – 4e)	178
4.1.3.3.6. Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3f – H4f).....	186
4.1.3.4. Değişkenler Arasındaki İlişki Hipotezleri (H5-H6-H7-H8-H9-H10)	192
4.1.3.4.1. Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Korelasyon Sonuçları (H5)	193
4.1.3.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi (H6)	194
4.1.3.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Korelasyon Sonuçları (H7).....	198
4.1.3.4.4. Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler (H8).....	199
4.1.3.4.5. Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Arasındaki İlişkiler (H9)	202
4.1.3.4.6. 360° PDS'nin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi (H10)....	206
4.1.3.5. Kümeleme Analizi.....	207
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	217
5.1. SONUÇLAR.....	217
5.2. ÖNERİLER	228
6. KAYNAKÇA.....	232
7. EKLER.....	255

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: 360° ve Geleneksel PDS Arasındaki Farklar.....	29
Tablo 2: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Örneği.....	51
Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	61
Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Tanımları.....	120
Tablo 5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar	123
Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Temel Faktörler	130
Tablo 7: Ana kütle Büyüklükleri ve %5 Tolerans Gösterilebilir Örneklem Hatasına Göre Örneklem Hacimleri	139
Tablo 8: Ölçülen 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri ve Soru Numaraları ..	141
Tablo 9: Ölçülen Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Boyutları ve Soru Numaraları.....	141
Tablo 10: Hastaneler ve Toplanan Anket Sayıları	142
Tablo 11: Kullanılan Yöntemler ve Analiz Amacı.....	147
Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre Dağılım.....	148
Tablo 13: Cronbach's- α Güven Aralıkları	150
Tablo 14: Güvenirlik Sonuçları	150
Tablo 15: Örgütsel Öğrenme Kapasitenin Alt Boyutları Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (H1a-H1b-H1c-H1d-H1e).....	151
Tablo 16: 360 Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerini Personel Algısı Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (H2a –H2b-H2c-H2d-H2e-H2f- H2g-H2h).....	154
Tablo 17: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” Bakımından t-testi Sonuçları (H3a)	158
Tablo 18: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Özellikleri “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi”, “Personelin Geliştirilmesi” Bakımından t-testi Sonuçları	160
Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” Bakımından t-testi Sonuçları (H3a)	163
Tablo 20: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Özellikleri “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi”, “Personelin Geliştirilmesi” Bakımından t-testi Sonuçları (H4b).....	166
Tablo 21: Yürütülen Göreve Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	169
Tablo 22: Çalışanların Yürüttükleri Görev Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3c).....	170
Tablo 23: Yürütülen Göreve Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	172
Tablo 24: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeyi Bakımından İşgörenlerin Yürüttükleri Görevleri Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (4c)	173
Tablo 25: Yaşa Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları.....	177
Tablo 26: Yaşa Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları.....	178
Tablo 27: Eğitim Düzeyine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	179
Tablo 28: Çalışanların Eğitim Düzeyleri Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3e).....	179

Tablo 29: Eğitim Düzeyine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	182
Tablo 30: Çalışanların Eğitim Düzeyleri Bakımından Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (H4e)	183
Tablo 31: Kurumda Çalışma Süresine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	186
Tablo 32: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3f)	187
Tablo 33: Kurumda Çalışma Süresine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları	189
Tablo 34: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Bakımından Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (H4f)	189
Tablo 35: Korelasyon İlişki Düzeyi	193
Tablo 36: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Boyutları Arasındaki İlişkiler	193
Tablo 37: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Ait Özellikler ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler	194
Tablo 38: 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkiler	198
Tablo 39: Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler	200
Tablo 40: Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Arasındaki İlişkiler	202
Tablo 41: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi	206
Tablo 42: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	207
Tablo 43: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	208
Tablo 44: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	210
Tablo 45: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	214

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Modeli.....	23
Şekil 2: 360 Derece Geribildirim Sistemi ile Geleneksel Performans Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması	28
Şekil 3: 360° PDS'ye Örgütün Hazır Olduğunu Belirlemede Kullanılan Form Örneği	36
Şekil 4: Bireylerin Algılaması Açısından Geribildirim Türleri	48
Şekil 5: Öğrenen Örgütler için Beş Disiplin.....	125
Şekil 6: Öğrenme Açısından Örgütler	127
Şekil 7: Araştırmanın Modeli.....	143



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu.....	255
Ek 2: Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine Personel Algısı Anketi	256
Ek 3: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Anketi	257



1. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Yaşadığı ilk dönemlerden bu yana hep bir gelişme içinde olan insanoğlu, hep daha ileriye ve daha farklıya ulaşma çabası içinde olmuştur. Tüm bu çaba toplumsal gelişmeleri de etkilemiş insanlar önce ilkel yaşam toplumundan tarım toplumuna, daha sonraları da büyük teknolojik gelişmelerin yaşandığı, örgütlerde temel sermaye kaynağının makineler ve endüstri olduğu sanayi toplumuna geçmiştir. Günümüzde ise insanlık yoğun teknolojinin üst sınıra çıktığı, hızlı iletişim olanakları ile bir bilginin dünyanın dört bir yanına hızlıca yayılabildiği ve bu sayede temel ham madde ve enerji kaynaklarının dünyanın her yerinde standardize edildiği bilgi toplumunda hatta bazı düşünürlere göre bunun daha da ötesinde yaşamaktadır. Bu durum ise örgütlerde bilginin sahibi olan ve bilgiyi üreten insan kaynaklarının önemini arttırmış, rekabet ortamında üstünlük sağlamak için kullanılacak temel potansiyel kaynak haline getirmiştir.

Küreselleşmenin egemen olduğu günümüzde yaşanan bu toplumsal dönüşümleri kişi ve kurum düzeyinde gerçekleştiren, hayatta kalabilmenin ön koşulu olarak sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgilerle sürekli gelişmeyi gerçekleştiren örgütler hayatlarına devam edebilecektir. Nitekim 21. yüzyılda rekabet; bilgi teknolojisi ve insan kaynaklarına odaklanmakta, bilgiyi ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanabilen örgütler karlılıkta üstün konuma geçmektedir. Bu nedenle son yıllarda örgütlerde; insanı ön plana çıkartan, örgütlerin amaçları doğrultusunda sürekli gelişimi destekleyen, çalışan arasında iletişimi arttıran, fazla istihdamın eritilerek çalışanlardan etkin ve verimli şekilde faydalanılmasını sağlayan insan kaynakları politikaları, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve örgütsel öğrenme gibi faaliyetler önem kazanmıştır.

Bunların yanında günümüzde her alanda uygulanmaya başlanan faaliyetlerden biri de performans değerlendirmedir. Şöyle ki etkin bir performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi için girdi sağlamakta, sürekli kaliteyi geliştirme ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilmesinde yardımcı olmaktadır. Bunların yanında performans değerlendirme çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamakta, değerlendirme sonuçları doğrultusunda geribildirimlerle de işgörenleri eksik ve güçlü yönleri hakkında bilgilendirerek bireysel öğrenmeyi teşvik etmektedir.

Günümüz modern anlamdaki performans değerlendirme sistemi ise örgütün tüm kademelerinden geribildirim almayı öngörmekte ve 360 derece performans değerlendirmeyi gündeme getirmektedir. Söz konusu bu değerlendirme sisteminde değerlendirilen kişinin performansı hakkında elde edilen bilgiler, çalışanın görev icabı ilişkide olduğu astları, üstleri, aynı seviyede çalıştığı iş arkadaşları, kendisi, müşterileri vb. herkesten gelmektedir. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi yalnızca birçok kaynaktan değerlendirme yapılmasını değil aynı zamanda elde edilen sonuçların değerlendirilen bireye bildirmeyi ve bu doğrultuda gelişim planı oluşturmayı içermektedir.

Çalışanlara performansı hakkında geniş çapta geribildirim verilmesi çalışanların neleri geliştirebileceklerini ve neyi öğrenmeye ihtiyacı olduklarını göstermekte ve bireysel öğrenmeyi arttırmaktadır. Bunun yanında geribildirimler çalışanların bir sonraki performans döneminde daha başarılı bir performans göstermeleri için öğrenmeleri gereken konular hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple geri besleme bilgisi, örgütün sistemindeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı vererek sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmenin güvencesini oluşturmakta, ayrıca eğitimin önemli bir parçasını oluşturarak performans ve davranışlardaki gelişmelere öncülük etmekte ve devamlı öğrenme sürecini ortaya çıkarmaktadır.

O halde şöyle toplamak gerekirse; yaşanan gelişmeler ile birlikte paralel bir şekilde sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkardıkları sonuçlarla çevre şartlarına kendilerini uydurabilen, vizyon oluşturmayı ve takım halinde öğrenmeyi kabul eden,

sürekli değişen ve kendini yenileyebilen dinamik yapıdaki örgütler (öğrenen örgütler) yaşamlarına devam edebilecektir. İyi kurgulanmış bir 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmakta, sağladığı geri beslemeler ile sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmekte bir bakıma örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen yapı ve faaliyetleri diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme kapasitesini etkilemektedir.

Bu varsayımdan hareketle sağlık sektöründe gerçekleşen bu araştırmanın amacı, önemi, kısıtlılıkları, problemi, bilimsel dayanağı ve içeriği aşağıda özetlenmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı hastane işletmelerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin (PDS) örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini sorgulamaktır. Ana amacı destekleyen iki tali amacımız bulunmaktadır:

- 360 derece PDS uygulayan hastane ile uygulamayan hastanenin ÖÖK'sının farklılık arz edip arz etmediği sorununa cevap aramak.
- Demografik değişkenlere göre hem 360 derece PDS algılaması hem de ÖÖK'sı anlayışının farklılık arz edip arz etmediği sorununa cevap aramak.

Araştırmada elde edilen bulguların, hastanelerdeki performans değerlendirme uygulamalarının ve örgütsel öğrenme kapasitesinin önemini açıklaması, söz konusu bu iki değişkenin birbirleri üzerinde yaptığı etkiler açısından hastane yöneticilerine katkıda bulunması ve bu konular üzerine yapılacak olan çalışmalara örnek olması beklenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın paydaşlar açısından önemi şudur:

- Araştırma verileri 11 merkezden toplanmıştır. Dolayısı ile evren hakkında daha iyi bir fikir vermektedir.
- Kümeleme analizi sayesinde politika yapıcılar ve kurum üst düzey yöneticileri için performans değerlendirme ve örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi adına gerekli olan en önemli ilk adımların ne olduğu belirlenmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çalışmada esas olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerinde etkisi var mıdır? sorusuna cevap aranmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada 360 derece PDS uygulayan hastaneler ile sistemi uygulamayan hastanelerin ÖÖK arasında farklılık var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeğine verdikleri puan düzeyleri ve 360 derece performans değerlendirme uygulamaları hakkındaki görüşleri demografik değişkenler bakımından farklılık göstermekte midir? çalışmanın bir diğer tali sorusudur.

1.4. ARAŞTIRMANIN BİLİMSEL DAYANAĞI

Bu araştırma ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütlerin sürekli gelişim faaliyetlerinin temelinde yatan unsurlardan biri olan örgütsel öğrenme kapasiteleri (yeteneğine) üzerindeki etkisi ölçülmek istenmektedir. Yapılan literatür taraması sonucu daha önce bu iki değişkeni birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı zamanda literatür incelendiğinde hem 360 derece performans değerlendirme sistemi hem de örgütsel öğrenme kapasitesiyle ilgili sağlık alanında yapılan çalışmaların sayıca çok yetersiz olduğu görülmüş olup bu çalışmanın alandaki çalışmalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yapılan bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilmektedir.
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları örgütsel öğrenme kapasite düzeyini ve 360 derece performans değerlendirme uygulamalarına karşı hastane çalışanlarının tutumlarını ölçebilecek niteliktedir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Araştırmanın evreni; Sakarya, Düzce, İstanbul, Mersin ve Konya’da hizmet veren kamu ve özel hastanelerde görev yapan doktor, hemşire, ebe ve sağlık memurlarını kapsamaktadır. Araştırma, aşağıda belirtilen hususlarla sınırlı tutulmuştur.

- Araştırma; 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanan hastaneler sınırlı olduğundan Sakarya, Düzce, Bolu, İstanbul, Mersin ve Konya illeri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma sağlık birimlerinde görev yapan, performans değerlendirme sistemiyle değerlendirilen doktor, hemşire, ebe ve sağlık memurlarıyla sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma çalışması 2016 yılı Şubat – Nisan ayları arasında gerçekleşmiştir.
- Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olduğundan bu yönteminin doğuracağı çeşitli sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan çalışanların algıları doğrultusunda vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Bu çalışmada geçen temel tanımlamalar şu şekildedir:

Performans: Fransızca “performance” kökünden dilimize gelen (TDK, 2016) performans, kelime anlamı olarak başarı, başarımlar gibi anlamlara gelmektedir (Şentürk, 2015: 3). Bir işi yaparken, çalışanın o işi hangi başarı derecesinde yaptığını ifade eden performans, hem başarı hem de başarısızlığı kapsayan bir kavramdır (Ülseren, 2003: 95).

Performans değerlendirme: Bireyin işteki tutumunu, başarısını, davranışlarını ayrıntılarıyla ele alan performans değerlendirme bireyin örgütün hedeflerine yönelik katkılarını değerlendiren sistemli bir araçtır (Okakın, 2009: 95).

360 derece performans değerlendirme sistemi: 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeye katılanlar yönetici ve üstlerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerin ve değerlendirilenin kendisinin katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme yöntemidir (Doğan, 2013: 62-63).

Geri besleme: Dün şahit olunan bir davranışla ilgili bir gözlem ya da bilgiyi, yarın olması arzulanan seviyeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye bugün iletmektir. Geri beslemenin amacı çalışana daha başarılı hale getirmek için performansını pekiştirmek ya da tekrardan yönlendirmektir (Davranışsal Geribildirim, Kaynak Dergisi, 2002: 15).

Öğrenme: Hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için, davranış değişikliğine yol açan yeni bilgi ve anlayış elde etme sürecidir (Budak, 2000: 3).

Örgütsel öğrenme: Örgütsel bilgideki değişimi, söz konusu bu bilgilere eklemelerde bulunmayı, eksiltmeyi veya dönüştürmeyi ifade etmektedir (Koç, 2009: 153).

Örgütsel öğrenme kapasitesi: Bir örgütte öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen prosedür, yapı ve yönetsel uygulamaları hayata geçirebilme becerisidir (Goh ve Richards, 1997: 576).

1.8. KISALTMALAR

PDS : Performans Değerlendirme Sistemi

360° PDS: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

ÖÖK: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi



2. BÖLÜM

2. LİTERATÜR

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Dünya’da üretimin gerçekleşmesine hizmet eden bütün faktörler birer kaynaktır. Üretim sürecinde yardımcı kaynak dediğimiz bu unsurlar kendi aralarında fiziki ve insani kaynaklar olmak üzere genel olarak ikiye ayrılmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki günümüzde coğrafi ve gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın, tüm ülkelerde beşeri sermayeye yapılan yatırım, fiziki sermayeye yapılan yatırımdan daha karlıdır (Ülsever, 2003: 19-23).

O zaman şöyle söylenebilir 21.yy’da özellikle karlılık ve rekabet açısından kurumların sahip olduğu en değerli sermaye insan kaynağıdır. İnsan sermayesinin etkili ve verimli şekilde kullanılmasını ve örgütün verimliliğinin en üst seviyeye çıkarılmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi (İKY) her geçen gün ön plana çıkmaktadır. İKY, bir kurumda çalışanlara ilişkin birçok süreci içermektedir. Çalışanlara ve örgütün yapısına göre iş ve görev analizi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ve eğitimlerle desteklenmesi, insan kaynakları planlamalarının yapılması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi ve motive edilmesi, kariyer planlarının yapılması, örgütün hedefleriyle çalışan bazında hedeflerin uyumlaştırılması gibi faaliyetler insan kaynakları süreçlerine örnek olarak verilebilir. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise tüm bu sayılan insan kaynakları yönetim faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi için girdi sağlamaktadır (Tozlu, 2014: 11).

Nitekim şu açıdan da bakacak olursak insan kaynakları, örgütün karını artırmak üzere çalıştırılan insanlara yatırım yapılmasını düzenleyen bir çalışma

alanıdır. İnsan kaynaklarının da işlevi, işletmedeki her birim gibi, karlılığı artırmak olduğuna göre bu birimde, kar maksimizasyonunun temel kurallarına tabidir. Bu da ancak verimlilik ve etkinliği artırmakla mümkündür. İnsan kaynaklarının verimlilik ya da etkinlik üzerinden karlılığa nasıl katkıda bulunacağı ise ancak ölçerek bulunur (Ülsever, 2003: 34).

2.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı

“*Testiyi kıran da bir, suyu getiren de...*” Atasözünde olduğu gibi bir örgütte çalışan kişilerin yaptıkları çalışmaların aynı seviyede tutulması, başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilmemesi başta örgütsel adaleti engelleyeceği gibi çalışanların motivasyonlarının düşmesine kadar birçok olumsuzluğa neden olabilecektir. Bu olumsuzlukların meydana gelmesini önlemek için örgütler etkin bir performans değerlendirme sistemi ile çalışanların performansını değerlendirmelidir.

Performans değerlendirme konusunun daha anlaşılır olması için performans kavramını açıklamak yararlı olacaktır. Fransızca “performance” kökünden dilimize gelen (TDK, 2016) performans, kelime anlamı olarak başarı, başarımlar gibi anlamlara gelmektedir (Şentürk, 2015: 3). Bir işi yaparken, çalışanın o işi hangi başarı derecesinde yaptığını ifade eden performans, hem başarı hem de başarısızlığı kapsayan bir kavramdır (Ülsever, 2003: 95). Baş ve Artar’a göre (1991: 13) performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik önceden belirlenen optimum sınırlar dahilinde nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak neyi sağlayabildiğidir. İş yapan bireyin ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişki performansın bir fonksiyonudur ve bireyin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her eylem bir performans davranışı olmaktadır (Bayram, 2005: 48).

Çoğu örgütlerde görülür ki aynı dönemde aynı mesleğe atanan kişiler aynı eğitimi almış olsalar dahi biri bir süre sonra yönetici olurken diğeri hala aynı statüde kalabilmektedir. Bu durum çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir (Fındıkçı, 2003: 299) ve performans İKY içinde kariyer planlaması, eğitim, ücret artırım gibi birçok faaliyete girdi sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkili başka bir kavram performans ölçümüdür. Performans ölçümü hedeflere ulaşmış ve ulaşmadığı ile ilgili örgütün o anki durumunun fotoğrafını çekerek bilgi verir (Tunçer, 2013: 90). Şöyle söylenebilir ki performans ölçümü, bir örgütte önceden belirlenen hedefler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların düzenli bir şekilde veri olarak toplanması ve raporlanmasıdır (Akal, 2011: 92).

Performans değerlendirme ise bir bireyin çalışmalarının, güçlü ve zayıf yönlerinin, yeterliliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2003: 297, Barutçugil, 2002: 179). Bir bütün olarak bireyin işteki tutumunu, başarısını, davranışlarını ayrıntılarıyla ele alan performans değerlendirme bireyin örgütün hedeflerine yönelik katkılarına değerlendiren sistemli bir araçtır (Okakın, 2009: 95). Performans değerlendirme süreci, çalışan kişi açısından işyerine ilk alınması ile birlikte çalışma yaşamının her aşamasında süreklilik gösterir (Yücel, 1999: 110). İşe alınırken kişi, o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından; daha sonraları ise iş başındaki performansı bakımından değerlendirilir (Örencik, 2007: 6). Böylece, bu çalışmalar sonucunda bir bireyin örgüt içindeki o anki konumu, gelişimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu belirlenir.

Örgütün ya da örgüt çalışanlarının performansının yönetimi anlamına gelen performans yönetimi (Ateş, 2007: 3), örgüt içindeki bireylerin kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, bir örgütte üst düzeyde sonuçlar alabilmek için çalışanları teşvik etme, hedef belirleme, değerlendirme, ödüllendirme, geribildirim ve yeniden düzenleme aşamalarından oluşan bir yönetim döngüsüdür (Helvacı, 2002: 155).

Günümüzde gelişen teknoloji ve rekabet koşullarına bağlı olarak örgütlerde insan unsuruna verilen önem artmış, insan kaynağı faktörünün başarısı örgütlerin başarısı olmuştur. Aynı zamanda örgütlerde, sürekli kaliteyi geliştirme faaliyetleri, sürekli iyileştirme gibi boyutları kapsayan toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamaları önem kazanmıştır. TKY'de önemli yer tutan sürekli iyileştirme ve (iç-dış) müşterilerin mutluluğunun sağlanması için örgütlerde performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulmakta çalışanların geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilmesi gerekmektedir (Turgut, 2005: 13-14).

Şöyle toparlayacak olursak insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında bilgi alışverişinde büyük öneme sahip, performans yönetim sisteminin bir unsuru olan performans değerlendirme; işgörenlerin, örgüte katkı ölçülerini, görevlerini ne ölçüde yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya yönelik çabaların tümüdür (Dicle, 1994: 15). Literatüre bakıldığında ise bazı kaynaklarda liyakat değerlendirme, başarı değerlendirme, işgören değerlendirme, başarı değerlendirme gibi kavramların ya da daha çok kamu kuruluşlarında kullanılan tezkiye ve sicil gibi kavramların performans değerlendirme kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir (Örücü ve Köseoğlu: 2003: 21).

Örgütler için performansla ilişkin bilgiler Osborne ve Gaebler'in (1992)'den aktaran Ateş (2007: 1)'in belirttiği gibi şu bakımdan kritik ve değerlidir:

“Sonuçları ölçmezseniz, başarılı ile başarısızlığı ayıramazsınız. Başarıyı göremezseniz, onu ödüllendiremezsiniz. Eğer başarıyı ödüllendiremezseniz, muhtemelen başarısızlığı ödüllendiriyorsunuz. Eğer başarısızlığı tanıyamazsanız, onu düzeltemezsiniz. Eğer sonuçları gösterebilerseniz, halkın desteğini kazanabilirsiniz.”

2.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan performans değerlendirme yöntemlerinin (Bingöl, 2003: 274) genel olarak iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi; ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi yönetim konuları ile ilgiliyken ikinci amaç ise; yönetici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve insan gücü planlaması gibi geliştirme konuları ile ilgilidir (Ölçer, 2004: 214).

Yücel performans değerlendirme sistemlerinin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır (1999: 111-112):

Yönetsel kararlara ilişkin amaçlar;

- İşgörenlerin kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesi,

- Bir üst göreve terfi edecek çalışanların ve yer değiştirme kararlarının belirlenmesi,
- Eğitim gereksinimini belirlenmesi ve uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinin sağlanması,
- Ücretlerin artışı ve ödüller için bilgi ve nesnel ölçütlerin sağlanmasıdır.

Gelişmeye ilişkin amaçlar ise;

- Değerlendirmelerin sonucu itibarıyla, işgörenin etkinliğinin ve veriminin artırılması,
- İşgörenin motivasyonunun artırılması,
- Yönetici ve yönetilenler arasında sürekli diyaloglarla yapısal ve açık ilişkiler sağlanması,
- Örgütün geliştirilmesi ve örgütsel etkinliği artırılması,
- Geri besleme ile işgörenin gelişmesinin sağlanmasıdır.

Bu sayılanlar doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin amacı şöyle özetlenebilir; bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda önceden belirlediği hedeflere işgörenlerin yaptıkları katkıların tespit edilmesi ve bu tespit doğrultusunda hareket edilmesini sağlaması (Tozlu, 2014: 13), diğer taraftan ise hedeflere ulaşırken işgörenlerin adil, ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimi desteklemesidir.

Yukarda sayılan amaçların dışında Çırak (2004: 12) performans değerlendirme sisteminin amaçlarına şunları eklemiştir:

- Örgütlerin performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- Performans kriterleri ve hedefler üzerinde yöneticiler ve işgörenlerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu amaç doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.
- İşgörenlerin işlerine yönelik düşüncelerini, yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamak.
- İç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmektir.

Görüldüğü üzere performans değerlendirme çalışanları, yöneticileri ve örgütü ilgilendiren bir sistemdir. Bu nedenle genellikle yönetimin arzusu ile kurulan performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi için sistemin örgütteki tüm kullanım alanlarının, amaçların, beklentilerin ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak sonuçların açıklanması gerekmektedir (Uyargil, 2013: 6).

2.1.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemleri her ne kadar değerlendiricilerin kararlarında tarafsız ve önyargısız olacağı varsayımı baz alınarak geliştirilmiş olsada uygulamada değerlendiricilerden kaynaklı birçok hata nedeniyle sisteme olan inanç önemli ölçüde azalmakta, çalışanların motivasyon ve moralleri negatif yönde etkilenmektedir (Tunçer, 2013: 99). Değerlendiricilerin adil ve eksiksiz bir biçimde çalışanların performanslarını değerlendirebilmeleri için hataya yol açabilecek etkenleri tanıması gerekmektedir (Helvacı, 2002: 160). Bu süreçte genellikle karşılaşılan değerlendirme hataları şöyle sıralanabilir:

Fazla hoşgörü veya hoşgörü eksikliği; bazı değerlendiricilerin motivasyonu arttırmak, çalışanlarla kötü olmamak, herkesle iyi olmak gibi nedenlerden tüm çalışanlarına yüksek puanlar vermeleriyle ya da tam zıttı şekilde aşırı ölçüde katı ve olumsuz yaklaşımlarla çalışanların hak ettiğiinden daha düşük puanlar vermeleriyle oluşan hata türüdür (Özgen ve Yalçın, 2015: 220).

Ortalama eğilimi; değerlendiricilerin, çalışanların performansını değerlendirirken aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınıp tüm personele ortalama bir puan vermeleriyle gerçekleşen hata türüdür. (Helvacı, 2002: 161).

Yakın zaman etkisi hataları; değerlendiricilerin çalışanların performansını değerlendirirken tüm dönem boyunca göstermiş oldukları davranışları ele almak yerine yakın zamanda gösterdikleri davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yapmalarından kaynaklanan hata türüdür (Aldemir vd, 1998: 229). Bu tür hataları engellemek için değerlendiricilerin dönem içinde zaman zaman not tutmalarında fayda vardır (Helvacı, 2002: 161).

Pozisyondan etkilenme; bazı değerlendiricilerin çalışanların pozisyonlarının etkisi altında kalarak, örgütte önemsiz kabul ettikleri pozisyonda çalışan kişileri düşük, önemli kabul ettikleri pozisyonda çalışan kişileri yüksek puanlarla değerlendirmelerinden kaynaklanan hata türüdür (Turgut, 2005: 64).

Halo etkisi; değerlendiricilerin çalışanların olumlu bir özelliğinden etkilenecek diğer yönlerini dikkate almadan değerlendirmesi sonucunda oluşan hata türüdür. Bunun tam tersi olarak değerlendiricilerin çalışanların olumsuz bir özelliğinden etkilenecek diğer yönlerini olumlu da olsa dikkate almadan değerlendirmeleri sonucunda *boynuz (horn) etkisi* olarak adlandırılan hata çeşidi oluşur (Tozlu, 2014: 173).

Kontrast etkisi; değerlendiricilerin kısa süre içinde üst üste yaptıkları değerlendirmeler nedeniyle değerlendirme kriterlerinden ziyade her bir çalışmanı değerlendirmiş olduğu önceki çalışanlara kıyasla değerlendirmesi sonucu oluşan hata türüdür (Turgut, 2005: 68).

2.1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı ne amaçla yapıldığı kadar önemlidir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişmekte ve çeşitlilik göstermektedir (Yücel, 1999:112).

Her örgütte başarı ile uygulanabilecek tek bir mükemmel yöntemden bahsedilmemektedir. Bu nedenle bu yöntemler arasından örgütler, yapılarına, çalışanlarının niteliklerine ve amaçlarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2005: 51). Uyargil'e (2013: 43) göre personel ve örgüt yapısı olarak karmaşık yapıya sahip olan örgütler birden fazla yöntemi birlikte kullanarak amaçları doğrultusunda değerlendirmelerini gerçekleştirirler.

Literatüre bakıldığında genel olarak performans değerlendirme yöntemleri; geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri olarak gruplandırılmaktadır

(Tozlu, 2014: 23). Tez konumuz doğrultusunda alan yazında belirtilen başlıca performans değerlendirme yöntemlerinden kısaca bahsedilecek, asıl konumuz olan 360 derece performans değerlendirme sistemi ikinci bölümde kapsamlı şekilde açıklanacaktır.

2.1.4.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde tek kaynaktan diğer bir ifadeyle amirden bilgi sağlanmaktadır. Performans değerlendirmenin güvenilirliğini, değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması ve amirin nitelikleri çoğu zaman olumsuz olarak etkilemektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 3). Geleneksel performans değerlendirmenin mantığını şu zamana kadar ortaya konulmuş performansı ölçme oluşturmaktadır (Örencik, 2007:9). Canman'ın ifadelerinden yola çıkacak olursak (1993: 20) geleneksel performans değerlendirme yöntemleri belirli standardizasyondan yoksundur ve değerlendirmeyi yapacak olan amir, kendi belirlediği sıfatlarla astlarını değerlendirmektedir. Mutlak amir anlayışı sisteme yansımış olduğu için tarafsızlığı sağlayıcı önlemler ya yoktur ya da çok yetersizdir. Amirin yargı gücü ve yeteneklerine fazlaca güvenildiğinden eğitim programlarına gerek duyulmamaktadır. Değerlendirilen kişinin çalışma yaşamındaki performansından çok kişiliği ve özel yaşamı değerlendirilmekte ve değerlendirmeler değerlendirilenden gizlenmektedir. Değerlendirme sürecine değerlendirilen birey katılmamakta ve değerlendirme sonuçları çoğunlukla cezalandırma, korku, baskı ve denetim aracı olarak kullanılmaktadır. (Canman, 1993: 20). Başlıca geleneksel değerlendirme yöntemleri ise şunlardır;

Grafik dereceleme yöntemi; her çalışan bağlı olduğu amiri tarafından geçmişteki belirli bir dönemde, önceden belirlenen boyutlara göre karar verilen herhangi bir ölçek üzerinden nitelikleri ve davranışları bakımından değerlendirilir. Belirlenen boyutlar kendi içinde iyi, orta, kötü gibi derecelere ayrılarak sayısal puanlar verilebilir. Örneğin değerlendirilen boyut iyi ise çalışan bu boyuttan 3 puan, kötü ise 1 puan almaktadır. Tüm boyutlara derecelerine göre puan verildikten sonra işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla çalışanın başarı puanı bulunur. Bu değerlendirme yöntemi çok kolaydır ve az zaman harcar yalnız amirin kişisel değerlendirmesine göre boyutlara puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında

değerlendiriciler yanlı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir (Özgen ve Yalçın: 2015: 225-226).

Adam adama kıyaslama yöntemi; her çalışan kendi birimi içerisinde değerlendirilmeye tabi tutulan kişilerle teker teker karşılaştırılır ve başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin yanına bir işaret konur. Birer müsabaka gibi ikili karşılaştırmalar sonucunda en fazla işareti toplayan çalışandan en aza kadar sıralama yapılır (Tozlu, 2014: 175). Karşılaşma yapılacak kişi sayısı arttıkça her defasında bir karara verilmesi gerektiğinden ve bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. (Helvacı, 2002: 162).

Puan tahsis yöntemi; sabit toplam bir puan değerlendirilecek tüm çalışanlara başarı düzeylerine göre dağıtılmaktadır. Örneğin bir örgütte X adlı çalışan 10 üzerinden 5 puan, Y ise 3, Z adlı kişi 2 puan alarak yukardan aşağı doğru 1. , 2. ve 3. şeklinde sıralanırlar. Bu yöntem değerlendiriciler arasında nisbi bir karşılaştırma olanağı sağlamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 231).

Kritik olay yöntemi; değerlendiricinin çalışanların yaptıkları olağanüstü olumlu veya olumsuz faaliyetlerini tespit etmesi ve bu olağanüstü olayları baz alarak değerlendirme yapması esasına dayanır. Değerlendirme sürecinde, amir konumunda olan değerlendirici çalışanları görevini ifa ederken iyi ya da kötü davranışları oluş anında gözlemler ve kaydeder. Bir süre sonra bu kayıtlar değerlendirilir. Yöntem öznelliğe çok açıktır ve birçok başka sorumluluğu olan yöneticiler açısından zaman alıcıdır. Ayrıca sürekli gözlemlenmek çalışanlar için rahatsız edici olabilmektedir (Saydam, 2005: 74, Palmer, 1993: 47).

Sıralama yönteminde her çalışan bir bütün olarak ele alınır ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırıldıktan sonra çalışanlar arasında en iyiden en kötüye gidecek sıralama yapılır. Örneğin performans bakımından bir çalışan diğer çalışanlara göre daha iyiye sıralamanın başında yer alır. Bu yöntemde çalışanların kişisel özellik ve yetenekleri bakımından belirli parçalara ayrılmaması, bir bütün olarak değerlendirilmesi yöntemin dezavantajıdır. Ayrıca yöntem değerlendiricilerin son faaliyetleri dikkate alması gibi yanlı değerlendirmelerin yapılmasına sebep olabilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 230).

Zorunlu tercih yönteminde değerlendirici farklı anlamlara gelen hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmediği iki veya daha fazla ifade gruplarından her ifade grubundaki ifadelerden birisini seçmek suretiyle çalışmanı değerlendirmeye zorlanır (Budak, 2008: 430). İfadenin puan cinsinden değeri gizlendiği için bu yöntemde yanlış değerlendirme hatalarının daha az olduğu söylenebilir (Bingöl, 1996: 233).

2.1.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans yöntemlerindeki yetersizliği gidermek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için zamanla çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Türkel, 1998: 97). Söz konusu bu yöntemlerde çalışanın performansı yanında onun beklentilerini de değerlendirmelerde dikkate alınmakta ve değerlendirme esnasında astın katılımı da amaçlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Ayrıca geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine çağdaş performans değerlendirme anlayışında işgörenlerin sadece geçmişe yönelik performansları değerlendirilmemekte aynı zamanda gelecekteki performans hedefleri de belirlenip geleceğe odaklanılmakta (Özgen ve Yalçın, 2015: 232) ve işgörenlerin çalışmalarıyla ilgili performansları nesnel kriterlerle değerlendirilip, yapılan işin nitelik ve niceliği dikkate alınmaktadır (Tozlu, 2014: 178). Çağdaş performans değerlendirme anlayışında değerlendirme sonuçları ise sadece denetim için değil, aynı zamanda çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartmak ve gelişmelerini sağlamak için de kullanılmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 2). Başlıca çağdaş değerlendirme yöntemleri şunlardır;

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde örgütsel amaç ve hedefleri yönetici ve astlar birlikte belirler (Helvacı, 2002: 167-168). Ortaklaşa belirlenen bu amaçları çalışanın ne derece gerçekleştirdiğine bakılarak performans değerlemesi yapılır (Fındıkçı, 2003: 310). Söz konusu yöntemde bütün çalışanlar tek başına değerlendirilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 234). Çalışanların performanslarının hangi amaçlar doğrultusunda değerlendirileceğinin belirlenmiş olması yanlış değerlendirme hatalarını önemli ölçüde azaltacaktır (Yılmaz, 2009: 17). Yöntemin çalışan katılımıyla gerçekleşmesi örgüt amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 233).

Değerlendirme merkezleri yöntemi; özellikle daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere geçişlerde aday çalışanları değerlendirirken kullanılmakta ve değerlendirilen çalışanın geleceğe yönelik potansiyelini belirlemeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Örencik, 2011: 10). Bu yöntemde çoğunlukla bir otelde ya da eğitim merkezinde bir araya gelen grup, eğitim süresince bireysel olarak değerlendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234). Çalışanlar açısından süreç öğreticidir. Ayrıca çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanının olması stresi ve tedirginliği azaltmaktadır (Tozlu, 2014: 178). Bunun yanında değerlendirme merkezi yöntemi hem zaman alıcı hem de maliyetlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Psikolojik değerlendirme yöntemi; genellikle yetenekli genç yöneticilere ve üst düzey yöneticilere endüstri psikologları tarafından uygulanır. Değerlendirmelerde çalışanın gelecek potansiyeli değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları çalışanın kariyerini, yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234).

360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışanın performansı yöneticileri, astları, iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri tarafından değerlendirilir. Geniş çaplı bir performans bilgisi içeren yöntem, dürüstlüğü teşvik eder, takım kültürünü ve çalışanlar arası iletişimi geliştirir. Örgütte birbirleriyle çatışma halinde olana kişilerin birbirini değerlendirmesi ise değerlendirmenin tarafsızlığını tehdit edebilmektedir (Barutçugil, 2002: 203-204).

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Ülkenin birinde kralın, dalkavukları yüzünden düştüğü hali hikâyeye eden kıssayı bilmeyen yoktur. Hikâyede; kendini çok beğenmiş bir krala, terzi olduklarını söyleyen iki dolandırıcı sadece akıllıların görebileceğini iddia ettikleri bir giysi sunarlar. Kral da akılsız olduğunu kabul edemediği için, bu olmayan kıyafeti çok beğendiğini söyler ve giyer. Ancak ortada kıyafet yoktur. Kral bu şekilde halkın huzuruna çıkar, fakat halk korktuğu için ağzını açamaz ve abartılı övgüler yağdırır. Düşüncesini gizlemeyen bir çocuk hariç: "Kral çıplak!"

Hikâyeden çıkarılabilecek derslerden birine benzeyen nitelikte bir uygulama günümüz personel performansını değerlendirme sisteminde görülmektedir. Yöneticilere çalışanların performansı hakkında birçok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde geniş bir perspektif sunması amacıyla geliştirilen 360 derece performans değerlendirme sistemi, verilerin doğruluğu ve güvenilirliği bakımından ihtiyacı karşılamak üzere 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır (Lepsinger ve Lucia, 2003: 119). Bu performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilen kişi hakkında elde edilen bilgiler, çalışanın görev icabı ilişkide olduğu (astları, üstleri, aynı seviyede çalıştığı iş arkadaşları, kendisi, müşterileri vb.) herkesten gelmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015: 234). Bu sebeple 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenlerin sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha objektif ve daha güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell, 1998: 255).

Çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinin yaygınlaşmasının nedenleri şu şekilde sayılabilir (Mumford ve Gold, 2004: 76):

- Kurumdaki yağcılık durumuna denge getirmesi,
- Çalışanlara söz hakkı vererek katılımlarını sağlaması ve yöneticilere değerlendirme şansı tanıyarak takım çalışmasını desteklemesi,
- Yöneticilerin kendilerini diğer işgörenlerin gözleriyle görmelerine olanak sağlayarak iyi bir yönetim tutumu oluşmasına katkıda bulunmasıdır.

Tüm bu sayılanların yanında son yıllarda, örgütlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. Şöyle ki 1980’lerin ortalarından itibaren küreselleşme ve rekabetin etkisiyle örgütlerin çoğunda önemli değişiklikler meydana gelmiş; bilgi yoğun teknolojilere geçilmiş, yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısı artmış, örgütlerin çoğu matris ve proje tipi organizasyon yapılarına geçmiş ayrıca hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmeye başlamıştır. Kültürel değişim olarak; geleneksel liderlik anlayışı yerine katılımcı liderlik anlayışı benimsenmiş, müşteri hizmetleri

geliştirilmiş ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının ön plana çıkmaya başlamıştır (Turgut, 2002: 62-63).

Bu değişiklikler sonucu yöneticilerin teknik ve uzmanlık bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek yetersiz kalmış, astları hakkında bilgi edinme imkânları azalmıştır. Birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmak zorunda kalan çalışanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirdiği için performanslarının değerlendirilmesinde ise tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmıştır. Takım çalışması uygulamalarında bireyin performansı büyük ölçüde içinde bulunduğu takımın performansı ile sınırlı olduğundan performans değerlendirilirken bireyin performansı takımın performansından ayrı olarak değerlendirilemez hale gelmiştir. Tüm bu bahsedilenlerin yanında sadece yöneticilerin değil, çalışanların da karar süreçlerinde söz sahibi olmasına imkân tanıyan değişiklikler 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını yaygınlaştırmıştır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi yalnızca birçok kaynaktan değerlendirme yapılmasını değil aynı zamanda elde edilen sonuçların değerlendirilen bireye bildirmeyi ve doğrultuda gelişim planı oluşturmayı içermektedir (Hurley, 1998: 202). Geribildirimler genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden geldiği için 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile çalışanlara, davranışları, özel yetenekleri, potansiyelleri ve kişisel özellikleri hakkında geniş çapta veri verilmekte, iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için fırsat tanınmaktadır (Apaydın, 2013: 25).

Bu söylenenler doğrultusunda şöyle söylenebilir ki 360 derece performans değerlendirme sürecinin başarısını etkileyen iki temel boyut vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan elde edilen verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğer boyut ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl aktarılacağıdır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi, aynı zamanda geliştirmesi, geribildirim sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden faydalanması gerekmektedir (Uyargil vd., 2008: 254). Herkes yapıyor, biz de deneyelim mantığıyla, ince eleyip sık dokumadan 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya kalkan örgütlerin umduklarını bulamamaktadır.

O halde şöyle söylenebilir klasik tek yönlü değerlendirme yöntemlerinde farklı olarak yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu 360 derece performans değerlemeyle örgütteki tüm çalışanlar arasında dağıtılarak katılımlı değerlendirmeyi sağlamaktadır. Bu da örgütte katılımı artırarak, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte, iletişimi güçlendirmektedir. Aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme sistemi birçok kaynaktan aynı anda veri sağladığından bu sistemin bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, ayrıntılı, verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında çeşitli kaynaklara baktığımızda farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları:

Canitez ve Solmuş'dan (2000: 12) aktaran Doğan'a göre 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeye katılanlar yönetici ve üstlerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerin ve değerlendirilenin kendisinin katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme yöntemidir (Doğan, 2013: 62-63).

Velsor vd., (1997) göre 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmesi gereken yönlerini çok boyutlu olarak araştıran; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara kaynak sağlayan, örgüt içi iletişimi arttıran, açık olmayı benimseyen, daha çok yetkinlik merkezli hareket eden bir yöntemdir.

Ölçer'e (2004: 213) göre 360 derece performans değerlendirme sistemi bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için çalışanların özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir.

Tüm bu tanımlamaların ortak noktasına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirilenin performansı ile ilgili birden fazla

kaynaktan; genelde üstlerinden, emsallerinden, kendisinden, astlarından kısaca onu çevreleyen ve etkileşimde bulunan kişilerden veri toplanmaktadır.

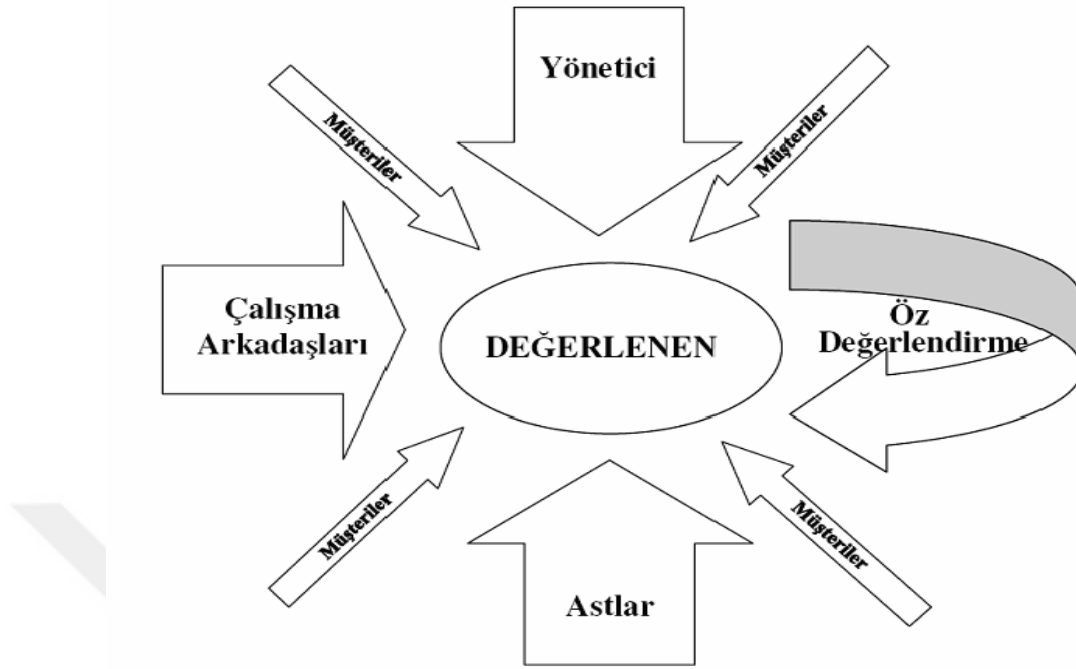
Ayrıca 360 derece performans değerlendirme yöntemi hakkında literatüre baktığımızda onun yerine birçok farklı terimin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bunlar (Mccarty ve Garavan, 2001: 54):

- İş sahipleri değerlendirmesi
- Tam-daire değerlendirme
- Çok değerlendiricili geribildirim
- Çok kaynaklı değerlendirme
- Ast ve emsal değerlendirmesi
- Grup performans değerlendirmesi
- Çok noktalı değerlendirme
- Çok perspektifli değerlendirme

Tüm bu terimler farklı isimde olsa da gerçekte işleyiş hepsinde aynıdır. Bunların yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi ile 360 derece geri besleme aynı anlamda kullanılmaktadır. Geri besleme, dün şahit olunan bir davranışla ilgili bir gözlem ya da bilgiyi, yarın olması arzulanan seviyeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye bugün iletmektir. Geri beslemenin amacı çalışanı daha başarılı hale getirmek için performansı pekiştirmek ya da tekrardan yönlendirmektir (Davranışsal Geribildirim, Kaynak Dergisi, 2002: 15).

Aşağıdaki Şekil 1'de tanımlanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin modeli resmedilmiştir.

Şekil 1: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Modeli



(Kaynak: Dinç, 2005: 49)

360 derece performans değerlendirme sistemi bu tanımlamalar doğrultusunda iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi tek kaynaklı değerlendirmelere göre birçok kaynağın kullanılmasıyla, çalışan için olumlu ya da olumsuz önyargının daha az şansı olduğundan daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesidir. İkinci ise kişisel farkındalığın artırılması sayesinde çalışanların davranış değişikliğinin elde edilebileceği inancıdır. Kişisel farkındalık, bireyin başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını değerlendirmesi ve bu yargıları öz değerlendirmesine dâhil etmesidir. Kendisinden haberdar olan kişi, duygularının güçlü ve zayıf yanlarının derin bilgisine sahiptir. İnsanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının onları nasıl gördükleri arasındaki herhangi bir uyumsuzluğu fark etmeleri onların kişisel farkındalıklarını artırır ve artan kişisel farkındalık da maksimum performans için püf noktadır (Doğan, 2004: 49-50).

2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Etki Eden Faktörler

Çok kaynaktan bilgi alma yaklaşımı yeni bir kavram olmamakla birlikte ilk olarak, 1973 yılında ABD'de TEAMS şirketi tarafından ortaya atılmış ve "çok değerlendiricili/ kaynaklı değerlendirme" (multi rater/source appraisal) adıyla

yaygınlaşmıştır (Edwards ve Ewen, 1996). Kavram 1980'li yıllarda belirgin olarak gelişmeye başlamasına rağmen, çok daha önceki dönemlerde de izlerine rastlanmaktadır (Şentürk, 2015: 33). Ayrıca sistem mevcut şeklini bir anda almış değildir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin tarihsel gelişimine baktığımızda evrimini etkileyen birçok faktör görülmektedir. Bunlar şu şekilde sayılabilir; toplam kalite yönetimi (TKY), örgütsel anketler, performans değerlendirme, çalışan gelişimine dair geribildirimler, artan rekabet ve yenilenen müşteri odaklılık ve örgüt yapılarındaki değişimdir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla müşteri memnuniyetini ve kaliteyi esas alan Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklılığı, takım çalışmasını ve çalışanların tam katılımını öngören, sürekli geliştirme düşüncesine dayanan, güven ve yetki dağılımına dayanan çağdaş yönetim felsefelerinden biridir (Pabuççu, 2009: 84).

TKY'nin temel ilkelerinden müşteri memnuniyeti, takım çalışması, kalite odaklılık gibi faktörler 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde enerjik bir kuvvet olarak yer almıştır. TKY'nin öncüsü olan Edwards Deming kalite odaklı örgütlerde tek yönlü performans değerlendirme sistemlerinin yerinin olmadığını ifade etmiştir. Kalitenin önem kazanması kişilerin üzerinde olan önemi takımların üzerine doğru değiştirmiştir. Birçok kaynaktan geri besleme takım bağlılığını geliştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedendir ki örgütlerin çoğu 360 derece performans değerlendirme sistemini TKY çabalarının bir parçası olarak kullanmışlardır (Vinson, 1996: 11-12). Ayrıca genellikle TKY girişiminin bir parçası olarak tasarlanan kalite ve müşteri hizmetleri anketleri için, iç ve dış müşterilerinde çalışanın performans değerlemesinde yer aldığı 360 derece performans değerlendirme sistemi, kalite ve müşteri memnuniyeti boyutlarında güçlü bilgi kaynağıdır. Aynı zamanda TKY işe en yakın kişilerin performansı değerlendirmek için en iyi pozisyonda oldukları düşüncesinin de sağlam bir dayanağı olmuştur. Bu nedenlerden dolayı TKY 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde yardımcı faktörlerden biridir. (Doğan, 2004: 54-55).

Örgütsel Anketler: Anketler, örgütlerde uzun süreden beri yaygın olarak kullanılan ve örgütsel gelişim ile ilişkilendirilen yöntemlerdir. Örgütsel anketler aslında çalışanın iş ve iş düzenlemeleri hakkındaki düşüncelerini almak üzere düzenlenen çalışan tutumu anketleridir. 360 derece performans değerlendirme sistemi de örgütsel gelişim programlarındaki anketlerin bir uzantısı olarak düşünülebilir. Çünkü çalışan tutumu anketleri ile genel olarak, çalışma koşulları, örgüt politikaları, iş memnuniyeti gibi konuların yanında idare ve liderliğin durumu hakkında da çalışanların tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Özellikle 1970’li ve 1980’li yıllarda bu anketler daha çok çalışanların kendilerinden bir üst düzeydeki liderden memnuniyetine odaklanmıştır. Bu nedenle şöyle söylenebilir ki örgütsel anketler 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimine katkı sağlamıştır. Çünkü departmanlara uygulanan anketlerin devamındaki etap, bu anketlerin lideri (yukarı doğru değerlendirme) veya her çalışanı hedefleyerek (çok kaynaklı değerlendirme) kullanılmasıdır (Baydar, 2007: 45).

Performans Değerlendirme: Önceleri sadece astlar hakkında yorumda bulunmak şeklinde sadece amir değerlendirmeleri yapılırken 1960 ve 1970’lerde, amaçlara göre yönetimin örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmasıyla patronlar ve çalışanlar iş amaçlarını birlikte tespit edebilmiş ve bu amaçlar doğrultusunda çalışanlar kendi performansını değerlendirebilmişlerdir. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sisteminin öz-değerleme faktörü tamamen yeni bir kavram olmayıp 1960’ların ve 1970’lerin amaçlara göre yönetim kültüründen kaynaklanmaktadır (Mccarty ve Garavan, 2001).

Ayrıca örgütlerin hayatta kalabilmeleri için sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi örgütün hem içinden hem de dışından gelen değerlendirme kaynakları ile örgütün değişen koşullara adapte olmasını mümkün kılacak bilgiler sağlamaktadır. Tüm bu ifade edilenlerle beraber örgütlerin daha adil ve daha güvenilir performans değerlendirme sistemi geliştirme çabaları 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimine katkı sağlamıştır.

Çalışan Gelişimine Dair Geribildirimler: Çalışanlara gelişimlerine yönelik geribildirim verilmesi 1980’lerin sonunda popüler hale gelmeye başlamıştır.

Geribildirim sistemleri çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunun kendilerine iletilmesi şeklinde uygulanır. Geribildirim sistemlerini klasik ve çok kaynaklı değerlendirme olarak ele almak mümkündür. Örgütlerde kurulan klasik değerlendirme sistemlerinde geribildirim veren tek kaynak nezaretçidir. Personel eğer nezaretçisinin tarafı ve önyargılı olduğuna inanıyorsa, söylenenlerde haklılık payı bile bulursa, ondan gelecek geribildirim hiçbir geliştirici değeri olmamaktadır (Benligiray, 2014).

Aynı zamanda çalışan tutumu anketleri sadece amirlerden alınan geribildirim genellikle gelişim yerine değerlendirmeye odaklanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu anketler ışığında, işletmeler yapısal ve kültürel değişim ile birlikte gelişimi çalışan kademesine yayarak sağlamak için amirlerin sadece klasik değerlendirmeye dayanan geribildiriminden uzaklaşarak çalışanların gelişimine dair geri bildirimler vermeye başlamıştır (Pabuççu, 2009: 85).

Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Anlayışı: 1980'lerle birlikte küreselleşme ve artan rekabetin etkisi örgütler tarafından daha da şiddetli hissedilmeye başlamıştır. Artık şirketlerin ne üretirsem satarım anlayışı eskilerde kalmıştır. Müşteriler kendi istek ve beğenilerine göre istediklerini dünyanın bir ucundan sipariş edebilir hale gelmiştir. Örgütlerin rekabet edebilir durumda kalabilmeleri için müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak karşılayarak onları memnun edecek bir anlayışa sahip olması ve bunu en yüksek verimlilikle gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun başarısı da müşteri isteklerinin, beklentilerinin örgüt tarafından bilinmesine bağlıdır. 360 derece performans değerlendirme de örgütlerin müşterilerinden bilgi elde etmelerini ve bu bilgiye göre hareket etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca şirketlerin yüksek verimlilikte ürün ve hizmet sunabilmesi örgütün en önemli kaynağı çalışanlarının performansını geliştirilmesiyle ilişkilidir. Böyle bir gayenin başarısı da çalışanın etrafındaki tüm kişiler sayesinde, iş davranışları hakkında derinlemesine bilgi sunabilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu nedenlerle artan rekabet ve müşteri odaklılık 360 derece performans değerlendirme yönteminin gelişmesinde katalizör işlevi görmüştür.

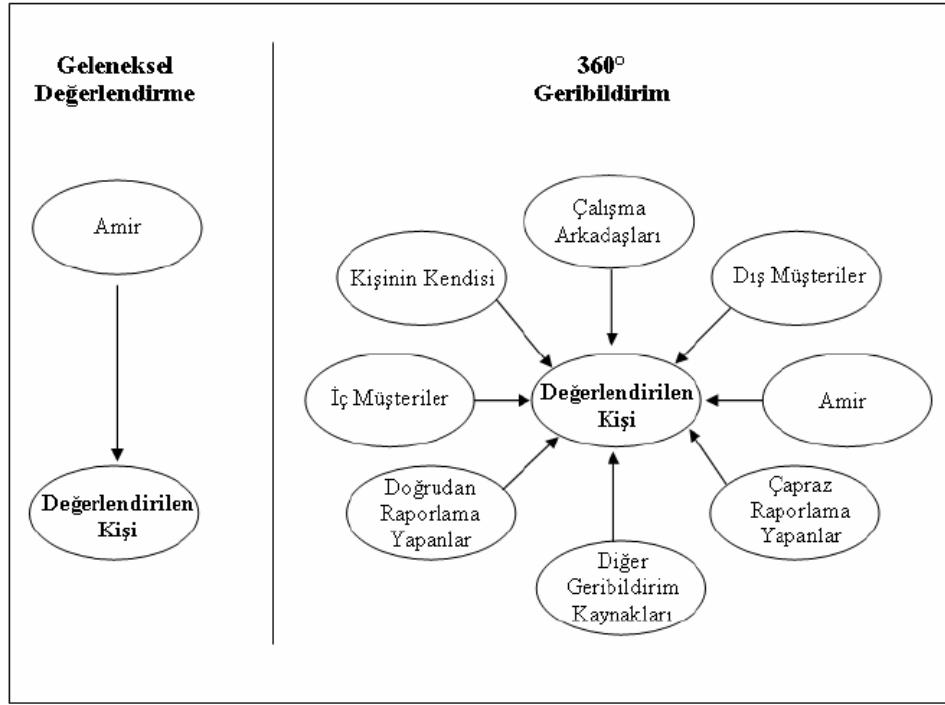
Örgütsel Değişim: Küreselleşme ve rekabetin etkisiyle örgütler koşullara adapte olmak amacıyla yapısal ve kültürel değişimlere gitmiştir. Örgütlerde teknoloji

ve bilginin önemi hiç olmadığı kadar artmış, şirket yapıları küçülüp hiyerarşi azalmış; bilgiye sahip insan, katımalı yönetim, personelin yetkilendirilmesi, kalite ile ilgili faaliyetlerinin işletmenin tümüne yayılması, takım çalışması, bireysel gelişim, kişisel sorumluluk gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu gelişmeler klasik sadece üstün astı değerlendirdiği performans değerlendirme yöntemleri yetersiz kılmış ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimini etkileyen faktörler olmuştur.

2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklar

360 derece performans değerlendirme sistemi kısaca, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin aksine çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, çalışanın çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Böylece amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı zamanda aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi, müşterileri ve hatta tedarikçiler de değerlendirmeye dâhil olacaklardır (Camgöz ve Alperden, 2006:195). Bu kapsamda 360 derece performans yönetim sistemiyle klasik performans değerlendirme farklardan biri değerlendirici sayılarıdır. Bu fark Şekil 2 yardımıyla gösterilmiştir.

Şekil 2: 360 Derece Geribildirim Sistemi ile Geleneksel Performans Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması



(Kaynak: Edwards ve Ewen, 1996: 8)

Sadece üstün astı değerlendirildiği yöntemlerde geribildirimlerin objektifliğine ve güvenilirliğine inanmayan çalışanların gelişimine pek katkısı olmadığı ortaya çıkmıştır (Benligiray, 2014). Ayrıca sadece üstün astı değerlendirdiği örgütlerde, çalışanların değerlendirmeyi yapan üst yönetime karşı hoş görünme çabalarına girdikleri ve bu doğrultuda başarısızlıklarını gizleme eğilimlerini arttırdıkları gözlemlenmektedir. Çalışanlar birçok kaynaktan elde edilen geribildirimi inceleyerek, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenebilmekte, bu doğrultuda gelişim planları oluşturabilmekte ve böylece kendilerini geliştirmeleri kolaylaşmaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006: 192). Birçok farklı perspektiften performans bilgisinin toplanması, daha güvenilir, daha doğru ve daha kapsamlı veriler elde edilmesini sağlamaktadır (Hurley, 1998: 2009).

360° ve geleneksel performans sistemleri arasındaki farklar Tablo 1 yardımıyla açıklanmıştır.

Tablo 1: 360° ve Geleneksel PDS Arasındaki Farklar

KRİTERLER	GELENEKSEL PDS	360° PDS
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.	Değerlendirenler farklıdır: meslektaşlar, üstler, astlar vb.
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kimolduğu bellidir.	Geri bildirim kaynağı anonimdir.
Geribildirim İçeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler genel olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler gelişimi istenen boyutlara ve iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre yapılır.
Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmelere yer alır.	Genel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, görev tasarımı, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme ile terfi ve transfer kararlarına temel oluşturur.	Veriler temelde sadece eğitim ihtiyacının 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. Öz değerlendirme söz konusudur.
Sürenin içeriği	Değerlendirme senenin belirli zamanlarında yapılır.	Değerlendirme senenin belirli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Örgütteki tüm çalışanlar.	Genelde yönetsel kademelerde çalışanlar.

(Kaynak: Edwards ve Ewen,1996: 29)

Tüm bu açıklamalar ışığında 360 derece performans değerlendirme sistemini geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden ayıran temel iki prensip olduğunu söylemek mümkündür. Birincisi, 360 derece performans değerlendirme tek

kaynaklı değerlendirici değerlendirmesinden daha kaliteli, daha geçerli, daha güvenilir ve daha kapsamlı geribildirim bilgisi üreten birçok değerlendirici kaynaklı değerlendirmeyi kullanmaktadır (Nowack, 1993). İkinci prensip ise, 360 derece performans değerlendirme sisteminin geribildirim özelliğidir. Bireyler birçok kaynaktan elde edilen geribildirimi inceleyerek, güçlü ve gelişime açık yönlerini öğrenebilmekte, bu kapsamda gelişim planları oluşturabilmekte, yeni hedefler belirleyebilmektedir (London vd. 1997: 162-184).

2.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Amaçları

Günümüzde çağdaş anlamdaki performans değerlendirme sistemlerinin amacı çalışanların geçmişe yönelik gösterilen performans seviyelerini ortaya çıkartmanın yanında çalışanların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir (Yılmaz, 2010: 206-207).

Nitekim amirden çalışanlara bakışın göstergesi olan geleneksel performans değerlendirme sistemleri günümüzde örgütlerin ihtiyacını karşılayamaz hale gelmiştir. Performans değerlendirme sisteminden örgütlerin temel beklentisi, çalışanlar tarafından sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, örgütü geleceğe taşımasıdır. Bu nedenle örgütün her kademesinden geri besleme almayı öngören, bireysel davranışlar ve takımların davranışlarını örgütsel vizyon ve değerler ile aynı doğrultuya yöneltmeyi amaçlayan, performans değerlendirme sonuçlarının ilgili çalışanla paylaşılarak şeffaf bir model oluşmasına imkan tanıyan, değerlendirme sürecine çalışanı da dahil ederek çalışandan beklenenlerin adil ve rasyonel bir şekilde karşılaştırılmasını ve sürekli öğrenmeye olan bağlılığı destekleyen (Edwards ve Ewen, 1996:743) 360 derece performans değerlendirme sisteminin önem kazandığı görülmektedir. Şöyle ki Tozlu'nun (2014) yapmış olduğu çalışmaya göre OECD ülkelerinin üçte ikisinin 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullandığı tespit edilmiştir.

Tornow'dan (1993) aktaran Mamatoğlu 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama alanlarına bakarak, örgütlerin sistemi kullanılmasındaki amaçları şu şekilde özetlemiştir. İlk olarak sistem, gelişimsel

amaçlar için kullanılabilir. Bu derecede sistem, kişi hakkında kendisinin ve diğerlerinin algıları arasındaki farkları ve paradoksları göstererek kendilik farkındalığına etki eder. İkinci olarak sistem, performans değerlendirme amaçlı kullanılabilir ve böylece kişi, yöneticisi dışındaki değerlendirme kaynaklarından sadece onların görebildiği ayrıntıda kendisi ve iş performansı hakkında bilgi sahibi olur. Ayrıca sistem işe alınacak kişilerin gelecek performanslarını belirlemek ve yapılacak görevlendirmelere ışık tutmak amaçlı olarak seçme yerleştirme ve görevlendirme konularında da örgüte yardımcı olabilmektedir. Son olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemi örgütsel değişim amaçlı olarak yöneticilerin liderlik davranışlarını örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirmeye yönelik olarak kullanılabilir (Mamatoğlu, 2008: 139-140).

Örgütlerin, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmasında başka amaçlarda olabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır (Bayram, 2005: 54-55):

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmektedir.
- 360 derece performans değerlendirme, takım içi iletişimi artırma ve takım çalışmasını güçlendirme gayesiyle de kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu yolla takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- Sistem yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim olarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına avantaj sağlamaktadır.
- Örgütler 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

- Örgütler zaman zaman sistemi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir. Örneğin; 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyen örgütler daha verimli çalışan performansı elde edebilmek için bilgi edinmeyi ve davranış değişikliği için motivasyon sağlamayı isterler. Bunların yanında örgütler, kültürel değişimi desteklemek, takım davranışını pekiştirmek veya toplam kalite yönetimi gibi stratejik girişimleri uygulamak gibi amaçlarla da bu sistemi kullanmaktadırlar (Edwards ve Ewen: 1996:7).

Lepsinger ve Lucia (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sistemini örgütlerin; %58'i yönetim ve örgüt gelişimi için, %25'i performans değerlendirme için, %20'si stratejik uygulamaları desteklemek ve kültür değişimi için, %19'u takım gelişimi için kullanmaktadır. Öte yandan, London vd. (1990) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, örgütlerin % 65'i 360 derece performans değerlendirme sistemini gelişimsel amaçlarla kullanılması gerektiğini düşünürken, % 28'i ise hem performans geliştirme ve hem de performans değerlendirme ve ücretlendirme kararlarının alınması amacıyla yönelik olarak kullanılabileceği görüşündedirler (Garavan vd., 1997).

Literatür taraması sonucu yazında 360 derece performans değerlendirme sistemi performansa dayalı ücretlendirme için kullanılmaması gerektiği vurgulanmakta, bunun yerine örgüt stratejisini ve amacını açıkça destekleyen bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılması önerilmektedirler. Nitekim sistemi; değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme gibi yerlerde başarıyla uygulayan şirketler (TRW, Motorola, AlliedSignal, Meridian Oil, DuPont gibi) zaten geribildirim alınmış olduğu, daha açık kültüre sahip olan örgütlerdir (Fleenor vd., 1998).

2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Süreci

Kişilere, birçok kaynaktan davranışları ve işi ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartarak kendisini geliştirme imkânı veren 360 derece performans değerlendirme sisteminin, çalışanlar ve işletmeler açısından birçok etkileri bulunmaktadır. Sistem birçok aşamayı içeren karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya karar veren yöneticiler sürece başlamadan önce bazı soruları cevaplaması gerekmektedir. Bu sorular şu şekildedir (Weiss ve Kolberg, 2003:113):

- 360 derece performans değerlendirme sisteminden kimler faydalanacak?
- Hangi durumlarda sistem tehlike arz etmektedir?
- Verileri toplama şekli nasıl olacak?
- Kullanılması gereken araçlar hangileri?
- Bir yönetici olarak nasıl bir yol izlemeli ve nasıl bir rehberlik beklemeliyim?

Sürecin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesi için Ölçer (2004: 221) ilgili yazınla literatür taraması sonucu (Dawson ve Darley, 2001; Hurley, 1998; Antonioni, 1996; Lepsinger ve Lucia, 1997) on adımdan oluşan bir model geliştirmiştir. Modelde tipik bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin yapılandırılmasını içeren adımlar özetlenmiştir:

1. Adım 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacını Tanımlama:

- Performans ölçümünün objektifliğini iyileştirmek
- Örgütsel gelişim, bireysel gelişim ve ekip gelişimi
- Performans değerlendirme
- Performansa dayalı ödeme, aday seçme gibi yönetsel kararlar

2. Adım Üst Yönetimin Desteğini Alma:

- Kaynak sağlama ve değişime hazır olma

3. Adım Güven Oluşturma ve İletişim:

- Bilgilendirme-Eğitim
- Garanti verme

4. Adım Veri Toplama Aracının Tasarımı:

- Ne Ölçülecek?- Nasıl? (Gözlem, görüşme, anket)
- Soruların içeriği
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Yetenek alanları belirleme
- Yeteneklerin stratejilerle ilişkilendirilmesi

5. Adım Değerlendirici ve Değerlenenlerin Belirlenmesi:

- Değerlendirme kaynaklarını belirleme – Her kaynaktan kaç kişi?
- Değerlendirici ve değerlendirilenlerin eğitimi

6. Adım Pilot Uygulama:

- Geribildirim aracının testi- Zaman/Kaynak testi
- Belirsizliklerin giderilmesi

7. Adım Geribildirim Toplama, Düzenleme ve Özetleme:

- Kiminle?
- Nasıl? (Bilgisayar, kâğıt),

- Zaman tablosu
- Geribildirim raporu (Güçlü zayıf yönler, oranlar vb.)

8.Adım Geribildirim Sonuçlarının Değerlenenele Paylaşılması

- Nasıl? (Bireysel, yüz yüze, grup)
- Kiminle? (İç uzman, dış danışman vb.)

9.Adım Bireysel Gelişim Planları

- Davranışsal değişimi için bireysel teşvik ve destek sağlama

10. Adım Gözden Geçirme

- Değerlenen bireyin 360°PDS'yi benimsemesi ve amaç belirleme
- Bireysel düzeyde davranış değişimi
- Ekiplerde ve/veya örgütsel ilişkilerde ve performansta iyileşmeler

Yukarıda özetlendiği şekilde Ölçer'in (2004) geliştirdiği bu modelde uygulama adımları birbirini şekillendiren bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle şöyle söylenebilir, süreci oluşturan adımlar belirtilen sıralamada uygulanırsa, sisteminin etkinliği artmaktadır.

Edwards ve Ewen' a göre etkili bir 360 derece performans değerlendirme sürecinde bulunması gereken önemli hususlar şunlardır (Edwards ve Ewen, 1996: 20):

- Sistemin, çalışanlar ve yöneticiler gibi kullananlar tarafından ortaklaşa oluşturulmasının sağlanması,
- Sistemin örgütsel amaçlarla uyumlu olarak biçimlendirilmesi,
- Veri kaynaklarının, kesin olarak gizliliğinin ve güvenliğinin garanti edilmesi,
- En az dört kişiden oluşacak şekilde, yöneticilere ve çalışanlara anlamlı ve yararlı geribildirim sağlayabilecek, değerlendirme takımının seçilmesi,
- Geribildirim alınacak ve verilecek bireylerin eğitilmesi,
- Katılımcıların adil bir çerçevede iletişim kurabilmesi için teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,
- Katılımcılar tarafından etkili, objektif, doğru ve geçerli bir değerlendirme yapılmasının sağlanmasıdır.

Çalışanların katılımını artırması, yöneticilerin astlar tarafından değerlendirmesini sağlaması gibi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklılık gösteren 360 derece performans değerlendirme sistemi bir örgütte başta kurum kültüründe olmak üzere birçok alanda değişime neden

olabilmektedir. Bu sebepten 360 derece performans değerleme sürecini uygulamak isteyen örgütler, bu sürecin örgüt yapısına, çalışanlarına ve işletmenin çevresinin uygun olup olmadığını incelemelidirler (Yılmaz, 2010: 226-227).

Bundan sonraki bölümde tipik birçoklu performans değerlendirme sürecini özetleyen adımlar açıklanmaktadır.

2.2.5.1. Hazırlık Aşaması

Keçecioğlu ve Çapraz'a (2003: 44) göre 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaya karar veren örgütler için söz konusu sistem örgütlerde birçok değişikliklere yol açabileceğinden bu sürece hazırlık aşaması uygulama aşamasından daha önemlidir.

Bu nedenle örgütler, sistemi kullanmaya başlamadan önce hazırlık derecelerini ölçmeleri gerekmektedir. Bu noktada bazı araçlardan yararlanılmaktadır. Şekil 3'te verilen örnek değerlendirme ölçeği yardımıyla hazırlık derecesi belirlenebilir. Yöntemde bireylere birtakım sorular yöneltilir ve var olan değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet derecesi baz alınır, örgütün 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığı tespit edilmeye çalışılır (Edwards ve Ewen, 1996: 72-73).

Şekil 3: 360° PDS'ye Örgütün Hazır Olduğunu Belirlemede Kullanılan Form Örneği

Yorum Yok	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ölçekten yararlanarak aşağıdaki her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı 1-10 arası sayılar vererek belirtiniz.											
1. Üst yönetim mümkün olan en düşük seviyede alınan kararlara destek vermektedir.										_____	
2. İşlerin başarısı bireysel ve takım performansının bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır.										_____	
3. Örgütün politikası, performansa dayalı yönetimi desteklemektedir.										_____	
4. Yönetim; vizyon, değerler ve iş davranışlarının aynı doğrultuda olmasını istemektedir.										_____	
5. Yöneticiler geribildirim alma konusunda model olmak istemektedirler.										_____	
6. İşlerin nasıl tamamlandığı ve nelerin tamamlandığı önemlidir.										_____	
7. Birimler veya takımlar paylaşılan hedefler ortaya koyarlar.										_____	
8. Çalışan gelişimine yönelik geribildirim teşvik edilmektedir.										_____	
9. Çalışanlar mevcut performans geribildiriminden memnun değillerdir.										_____	
10. Müşteri geribildirimleri ve TKY ölçütleri benimsenmektedir.										_____	
11. Bazı yöneticiler zaten çalışanlardan geribildirim talep etmektedir.										_____	
12. Yöneticiler örgüt stratejisi ile ilgili kararları vermeden önce diğer kişilerle de konuşurlar.										_____	

(Kaynak: Edwards ve Ewen, 1996: 73)

Puanlama sonuçlarına göre, 100'ün üzerinde sonuç çıkan örgütlerde 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanması kabul edilebilirken, 80'in üzerindeki sonuçlarda sistem uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyulmakta, 80'in altında ise sistem için önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmaların sonuçları olumlu çıktığı takdirde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma aşamasına geçilmeden önce sürecin oluşturulması, tasarlanması ve kullanılmasında ilişkin üst yönetimin liderliğinde, insan kaynakları bölümü çalışanlarınca veya çalışanlardan bir ekip oluşturulması gerekmektedir. Koebelin'den (1999: 2-8) aktaran Ölçer'e (2004: 219-220) göre sistemin tasarımından ve uygulanmasından sorumlu olacak ekip; performans

değerlendirmeyi, örgütün kurumsal stratejisi ile ilişkilendirip bazı unsurları göz önüne alan bir plan yapmalıdır.

Bu unsurlar şöyle özetlenebilir;360 derece performans değerlendirme sisteminin, bir örgüt stratejisinin uygulanmasını veya örgüt amacının gerçekleştirilmesini desteklemek için gerekli midir ve bu aşamada insan kaynaklarının ve tepe yönetiminin rolü nedir? Çalışan gelişim planı oluşturulurken geribildirim sonuçlarından nasıl faydalanılacaktır? Bu gelişim planları, örgüt stratejilerinin başarıyla gerçekleştirilmesi veya amaçların tanımlanması için arzu edilen davranışları düzenlemede nasıl kullanılabilir? Sürecin yüksek düzeyde oluşmasını sağlamak için yeterli kaynak var mıdır? Örgütün faaliyetlerini ve çalışan gelişimi gibi aktiviteleri sağlamak için gerekli bütçe yapıldı mı? Süreçte müşterinin ilgisi ve temsil edilme seviyesi ne olacaktır? Örgüt stratejisini ve amaçlarını yönlendiren süreçler, müşterilerin örgüte yönelik algılamalarına nasıl tesir edecektir? Süreçte tayin edilmiş bireysel gelişim ihtiyaçları nasıl giderilecektir? İnsan kaynakları yönetimi bölümü çalışan ihtiyaçlarına yönelik bir araya getirilmiş verileri örgüt çapında bir gelişim planı oluşturmak için kullanacak mıdır? (Ölçer, 2004: 219).

2.2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Amaç Ve Hedeflerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen örgütler, bu sisteme neden ihtiyaç duyulduğunu ve hangi amaçlarla kullanılacağını tam olarak belirlemelidir. Bunun yanında sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye giderek bu bilgilendirmenin çalışanlar ve katılımcılar tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır (Pabuççu, 2009: 101).

Çalışanların geliştirilmesi gereken alanlar hakkında farkındalığını arttırmak ve olumlu yönde değişimlerine yardımcı olmak 360 derece performans değerlendirme sistemin en önemli amacıdır. Sistemin kullanılmasındaki bir diğer amaç ise değerlendirme sonuçlarının çalışana ilişkin kararlar almada kullanılmasıdır (Antonioni, 1996: 26).

Bazı yazınlarda örgütlerin 360 derece performans değerlendirme uygulamalarını ilk 2–3 yıl sadece gelişim amaçlı olarak, 2–3 yıldan sonra hem gelişim hem de ödüllendirme amaçlı olarak kullanılması önerilmektedir. Sistemin sadece çalışanların performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanılması halinde, bu tür değerlemenin yüksek değerlere yönelmeyi önlediği ileri sürülmektedir. Yalnızca değerlendirme sonuçlarının çalışanın ödüllendirilmesinde ya da terfi kararlarında kullanılmaması sonucunda sistemin kullanıcılar tarafından yeterince önemsenmeyeceği düşünülmektedir (Uyargil vd, 2008: 45).

2.2.5.3. Üst Yönetim Ve Astların Desteğinin Sağlanması

360 derece performans değerlendirme sistemi kurulurken bu uygulamayı destekleyen en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır (Arslan, 2012: 37). Çünkü deneyimler göstermiştir ki yönetimin sahiplenmediği hiçbir çalışma başarıya ulaşmamaktadır. Aynı zamanda bilgi eksikliği nedeniyle, sistem katılımcılar tarafından tedirginlik yaratacak bir yöntem olarak görülebilir. Bu nedenle çalışanlara sistem hakkında; bunun ne olduğu, sürecin nasıl işleyeceği, muhtemel faydaların ne olduğu ve verilerin nasıl ele alınacağı anlatılmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sürecinin hedeflenen katılımcılara tanıtılması, bilgilendirme yapılması ve açıklanması için katılımcılarla birebir ya da gruplar halinde oryantasyon oturumları gerçekleştirilebilir. Toplantı şeklindeki bilgilendirme yöntemi özellikle hedeflenen katılımcı sayısının büyük olduğu örgütler için oldukça zaman alıcı olduğundan bu sebeple bilgilendirme mektupları da kullanılabilir. Bu mektupların kullanılması özellikle örgütün önceden benzer bir değerlendirme sistemi tecrübesi varsa veya geribildirim vermek ve almak konusunda bahsedilmesi gereken az sayıda konu varsa daha uygundur (Lepsinger ve Lucia, 2003: 126).

2.2.5.4. Değerlenen ve Değerlendirenlerin Eğitimi

360 derece performans sistemin benimsenmesinde ve başarılı şekilde uygulanmasında eğitim çok önemli faktördür. Genel olarak 360 derece performans değerlendirme sürecinin uygulamasına başlarken değerlendirme yapacak kişiler için ve uygulama yapıp değerlendirmeler paylaşmadan önce de değerlendirilenler için

birbirini tamamlayıcı iki eğitim yapılabilmektedir. Değerleme yapacak bireylere veri toplama sürecinin başladığında yapılan eğitim, değerlendirmeleri nasıl geçerli ve güvenilir yapacakları konusunda olmalıdır. Bu eğitimle değerlendirici, olası performans değerlendirme hatalarına (hale, ortalama eğilim, çok hoşgörülü veya çok sert değerlendirme yapma gibi) karşı uyarılabilir ve değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda bilgilendirilir. İkinci eğitimlerle ise amaçlanan, değerlendirilen bireye; geri bildirim raporlarını aldığı anda beklenmedik olumsuz geribildirim yol açacağı duygularla nasıl başa çıkabileceğinin ve gelen veriyi kişisel yarara dönüştürerek etkin kişisel gelişim planlarının yapılabilmesini sağlayacak şekilde nerede nasıl kullanacağını anlatılmasıdır. (Mamatoğlu, 2008: 150).Öte yandan eğitimlerle değerlendirilen kişilere, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kendisine ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır (Ölçer, 2004: 222).

2.2.5.5. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetenekler performans kriterleri olarak ifade edilmektedir. Aslında performans değerlendirme, tayin edilen yetkinlikleri ölçmektedir. Bundan dolayı, değerlendirmeye esas olacak kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar vardır. Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmeli; açık, anlaşılır, üstler tarafından gözlemlenebilir ve objektif olmalıdır. Ast tarafından iş ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olduğu anlaşılmalı, konuya hakim uzmanlar tarafından hazırlanmalı ve son olarak kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da gözönüne alınmalıdır (Savaş, 2005: 20).

360 derece performans değerlendirme sisteminde temel olarak değerlendirilecek kriterler hakkında birçok yazar farklı görüş sunsada genel olarak sistemde 8 temel yetkinlik bulunmaktadır(Lassiter, 1997:5). Bu yetkinlikler; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003). Söz konusu bu kriterler şu şekilde özetlenebilir (Vinson, 1996; Bayram 2006: 57; Yılmaz, 2010: 217-222):

İletişim

Günümüzde çalışanların; çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi gibi iletişim becerilerine sahip olmaları en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından incelenmektedir:

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

Liderlik

Örgüt liderlerinden, örgütte ki var olan sorunlar büyümeden harekete geçmesi, çalışanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almak istemesine onay vermesi gibi öngörülü olması, sorumluluklarını dağıtmayı bilmesi, vizyon sahibi olması onlardan beklenen davranış ve yeteneklerdir. Bu aşamada çalışanların liderlik yetenekleri aşağıda belirtilen kriterle sorgulanmaktadır:

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

Değişimlere Uyabilirlilik

Günümüzde öne çıkan kavramlardan biride değişimdir. Örgütler değişime ayak uydurabildikleri kadar hayatta kalabilmektedir. Bu sebeple örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmektedir:

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

İnsanlarla İlişkiler

Örgütlerde çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı pozitif ya da negatif yönde direkt olarak etkilemektedir. Günümüzde takım başarıları bireysel başarıların önüne geçmiş sinerji kavramı önem kazanmıştır. Performans değerlendirmede çalışanların insanlarla olan ilişkilerine yönelik aşağıdaki ölçütlerle bilgiler alınmaktadır:

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

Görev Yönetimi

Bu süreçte etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı araştırılarak, algılanması gereken boyut ile arasındaki fark ortaya çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. Görev yönetimi aşağıdaki kriterler irdelenerek araştırılmaktadır:

- Görevin yönetimi,
- Etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katmak,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmaktır.

Üretim ve İş Sonuçları

Günümüz örgütlerin hayatta kalabilmeleri için etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bu aşamada örgütün yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreçte aşağıdaki temel kriterler sorgulanmaktadır:

- Üretimi nasıl planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

Başkalarının Yetiştirilmesi

Farklı kademelerdeki çalışanın sahip olduğu bilgileri başkalarına transfer etmede göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Bu bilgi aktarımının somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılabilir:

- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesidir.

Personelin Geliştirilmesi

Sorumlu olunan astın geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi bu kriter çerçevesinde araştırılmaktadır. Bu süreçte aşağıdaki temel kriterler sorgulanmaktadır:

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunmasıdır.

Genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında, bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak 360 derece performans değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığı söylenebilir.

2.2.5.6. Değerlendirenlerin Seçimi

Tipik bir 360 derece performans değerlendirme sisteminde, çalışanın performansının değerlendirilmesinde yöneticisi, astları, kendisi, aynı seviyedeki iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri bulunmaktadır. Yine de bu süreçte geribildirim alındığı veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda birçok görüş vardır.

Bir yaklaşıma göre, 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynakları arasında yöneticiler, emsaller, astlar ve kişinin kendisi bulunmalıdır.

Fakat bu yaklaşımda müşterilere yer verilmemiştir. Oysa müşterilerin süreçte bulunmasının özellikle doğrudan insana hizmet veren işletmelerde çok büyük katkıları vardır. Müşteriler, değerlendirilen bireyin görevini yerine getirirken, onu en iyi şekilde gözlemleyen öğelerden biridir ve çalışan hakkında çok önemli bir bilgi kaynağı olup aynı zamanda örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını arttırabilmektedir (Garavan vd. 1997: 135). Daha kapsamlı bir 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında ise veri kaynakları arasında, kişinin kendisi, astları, üstleri, aynı seviyedeki iş arkadaşları, müşterileri ayrıca ailesinden ve arkadaşlarından gelen bilgileri, daha önceki çalışma geçmişi ile çocukluğundaki deneyimleri de bulunmaktadır (Baydar, 2007: 68).

360 derece performans değerlendirme sistemi aynı zamanda elde edilen sonuçları değerlendirilen bireye bildirmeyi ve bu doğrultuda gelişim planı oluşturmayı içerdiğinden değerlendirilen bireyler tarafından geri bildirim kabul edilebilmesi, değerlendirmeyi yapacak kişinin doğru değerlendirme yaptığına güvenmesi ve iş ile ilgili davranışlarını gözleme fırsatının yakınlığına inanmasına bağlıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 128).

Birçok örgüt değerlendirilecek kişilerin kendi değerlendiricilerini seçmelerine imkân tanımaktadır. Bu da sadece olumlu değerlendirmeler sağlamaya yatkın değerlendiricilerin seçilmesine neden olabilmekte ve değerlendirilenin motivasyonuna herhangi bir katkıda bulunmamaktadır (Mamatoğlu, 2008: 151). Aynı zamanda Lepsinger ve Lucia (1997: 131) göre değerlendiriciler, bir kişinin davranışlarına ilişkin gözlemlerine dayalı olarak geribildirim sağlayacaklarından, her bir değerlendiricilerin değerlendirilen kişiyle en azından dört ya da beş ay birlikte çalışmış olmaları gerekmektedir. Tüm bunların yanında doğru verilerin elde edilmesinde değerlendirici seçimi kadar ne kadar sayıda geribildirim kaynağının yeterli olacağı önemli bir konudur. Birçok örgütte, verilerin anonimliğini koruması açısından herhangi bir değerlendirici grup için en az üç, zaman açısından ve değerlendirilen sayısı arttıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünüldüğünden en çok on ideal değerlendirici sayılarıdır (Arslan, 2012: 42-43).

Bu hususlar çerçevesinde, tipik bir 360 derece performans değerlendirme sürecine dâhil edilebilecek veri kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

Birinci Derece Geribildirim (Özdeğerlendirme)

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. London ve Smither (1995)'den aktaran Sümer ve Bilgiç'e (2006: 27) göre bu süreçte öz değerlendirmelerinin yer almasındaki amaç, diğer kaynakların kişi için yaptıkları değerlendirmeler ile bireyin performansına yönelik algıları arasındaki farka dikkat çekerek, değişim ve gelişim için bir farkındalık ve motivasyon yaratmaktır. Kişinin performansının değerlemesinde kendisinin de yer almasıyla aynı zamanda savunmacı mekanizmaya geçmesi engellenmektedir. Böylece bireyin kendisini değerlendirmesi onun hem kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta hem de bireyin kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile motivasyonunu artırmaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006:197).

Bunun yanında bazı çalışmalarda bireylerin öz değerlendirmelerinde pek de doğru davranmadıkları ortaya konulmuştur. Bazı kültürlerde bireylerin daha cömertçe bir puanla değerlendirme eğiliminde oldukları ve bu değerlendirmelerin, amir değerlendirmeleriyle paralellik göstermediğine rastlanmaktayken (Thornton 1980:263; Sümer ve Bilgiç, 2006: 27), Uzakdoğu kültürünün hakim olduğu Tayvan'da yapılan bir çalışmada ise bireylerin kendilerine verdikleri değerlendirme puanının amirlerinin onları değerlendirdikleri puandan düşük çıktığına rastlanmıştır (Farh vd.,1991: 141; Murphy ve Cleveland, 1995:139; Aktaran Camgöz ve Alperden, 2006: 197).

90 Derece Geribildirim (Yöneticilerce Değerlendirme)

Çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi hem 360 derece performans değerlendirme sisteminde hem de klasik performans değerlendirme sistemlerinde ortak ve önemli bir role sahip veri kaynağıdır. Fakat 360 derece performans değerlendirme sürecinde yöneticiler, yargılayıcı özelliklerinden ziyade bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eder, ödüllendirme ve geri bildirim sağlarlar (Noe, 1999: 276).

Örgütlerde yapısal ve kültürel değişimler yöneticiler tarafından verilen geribildirim etkinliğini azaltsa da yöneticilerin; çalışanın iş performansını, işin

gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izlemeye tecrübeleri ve iş bilgileri sayesinde en iyi ve gerçekçi biçimde değerlendirme yapacak konumda olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca gerek matris ve proje tipi organizasyon yapılarına geçiş nedeniyle gerekse tarafsızlığı sağlamak adına birden fazla yönetici sürece dâhil edilebilmektedir.

Tüm bunların yanında konuyla ilgili Türkiye’de, kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, üst yöneticilerin ilk amirlerden daha yüksek değerlendirme yapma eğiliminde olduğu gözlemlenmiş ve bu durum, çalışan hakkında ilk amire kıyasla üst yöneticilerin görece daha az bilgi sahibi olması şeklinde yorumlanmıştır (Sümer ve Bilgiç, 2006: 37).

180 Derece Geribildirim (İş Arkadaşlarınca Değerlendirme)

İş arkadaşları ya da emsaller, performansın, yöneticilerin her zamana gözlemleme imkânı bulamayacağı bazı davranışları gözlemleme şansına sahiptir. Nitekim Murphy ve Cleveland’dan (1995: 140-142) okuyarak aktaran Sümer ve Bilgiç’e (2006: 27) göre değerlendirilenle birebir aynı ortamda bulunan iş arkadaşları, kişinin işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı ile birlikte, kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren ortamsal performansına yönelik değerlendirme konusunda da etkin olabilmektedir.

İş arkadaşlarınca değerlendirilmede karşılaşılabilecek sorunlar olarak, kişilerin birbirleri ile arkadaşlık dereceleri performans değerlemesinin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılığını etkileyecek bir takım etkilerinin olabileceği söylenebilir (Ergin, 2002:138). Ayrıca eğer değerlendirme sonuçları terfi ya da parasal ödemeler amacıyla kullanılacaksa rekabetten dolayı performans değerlendirme yanlı olabilmektedir.

270 Derece Geribildirim (Astarca Değerlendirme)

Klasik performans değerlendirme yönteminin tam tersi şekilde yukarı doğru geribildirim sağlayan astarca değerlendirme, yöneticilerin temsil, iletişim ve liderlik davranışları gibi özelliklerini değerlendirmede doğru ve güvenilir bir veri kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.

Astların yöneticisinin yaptığı iş ile ilgili uzmanlık bilgisi az olduğundan daha çok kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren ortamsal performansını gözlemlene fırsatına sahip olduğu söylenebilir (Murphy ve Cleveland, 1995: 136'den aktaran Sümer: 2000;75). Ayrıca astların değerlendirmelerinin anonimliğine çok dikkat edilmelidir. Çünkü teker teker kimin kaç verdiğinin yöneticilere söylenmesi sert tepkiye maruz kalmasından dolayı geribildirim objektifliğini olumsuz etkileyebilir. Bu yüzden astların verdiği puanların ortalamaları yöneticilere iletilmelidir (Arslan, 2012: 70).

360 Derece Geribildirim (Müşteriler ve Tedarikçilerle Değerlendirme)

360 derece performans değerlendirmesinde çalışanın etrafındaki çemberin bir diğer parçası da iç ve dış müşterileri ve aynı zamanda tedarikçileridir. Müşteriler ve tedarikçiler, sadece örgütün ürettiği mal ve hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil, çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir veri kaynağı olarak da kabul edilmelidir (Yüncü, 2002: 65). Müşterilerden çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, dış müşteri söz konusu örgüte daha fazla bağlanmakta ve örgüt ile dış müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Barutçugil, 2002:201). Özellikle de hizmet sektöründe üretimde doğrudan müşterilerle karşı karşıya kalındığı için müşterilerin düşünceleri hizmet işletmeleri için çok önemlidir. Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması örgütün pazarla uyum sağlamasına yardımcı olmakta ancak müşterilerin örgütü tam olarak tanımaması durumunda ise yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkabilmektedir (Uyargil, 1994: 35).

2.2.5.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi

360 derece performans değerlendirme sisteminin temel prensiplerinden biri de geri bildirim boyutudur. Geri bildirim bireyin, gelişim gereksinimlerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmakta ve bireye performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlamaktadır. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sürecinin en gerekli ve en önemli aşaması olarak çoğul perspektiften elde edilen performans bilgisinin karşılaştırmaya imkân verecek şekilde bireye rapor edilmesi olduğu söylenebilir.

Güçlü bir yönetim sisteminde de en kısa sürede toplanan verileri rapor haline getirilerek çalışanlarla paylaşmalı ve onlara geribildirim sunulmalıdır (Garavan vd., 1997:139).Hazırlanan bu rapor sayesinde birey performansına geniş bir perspektiften bakma ve ihtiyaçlarını daha açık şekilde algılama fırsatı bulmaktadır.

Geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalı ve raporlarının formatı şu şekilde olmalıdır (Velsor vd. 1997: 47-51):

- Sonuçların özetinin yer aldığı bir rapor,
- Ortalama değerlerin bulunduğu istatistiksel bir özet,
- Derecelendirilen davranışlara ilişkin ortamla sonuçların bulunduğu istatistiksel bir özet,
- Her kaynaktan gelen bildirim bağımsız olarak özetlendiği bir rapor şeklindedir.

Geribildirimde temel amaç performans iyileştirmedir. Bu nedenle geribildirim raporlarında tarafları rencide etmeyecek, gelişimi teşvik edici, değerlendirilenlerin güçlü ve geliştirilmesi gerekli alanlarını hızlıca belirleyebildiği etkin ve kolay anlaşılabilir ifadeler yer almalıdır. Hatta raporların doğru yorumlanması konusunda bireylere danışmanlık ataması gibi faaliyetlerle yardımcı olunabilmektedir. Ayrıca geribildirim hiçbir zaman ders haline çevrilmemeli, yönetici; bireyi gelişimi yönünde tartışmaya yönlendirmeli, geribildirim hakkında soru sormaya ve duygularını açıklamaya cesaretlendirmeli, geribildirimi kabul edilmesini ve içselleştirilmesini sağlamalıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 93).

2.2.5.7.1. Geribildirim Türleri

Bireyin performansı hakkında, 360 derece performans değerlendirme sonucu karşılaşılabileceği dört tane geribildirim türü ortaya çıkmıştır. Bunlar;

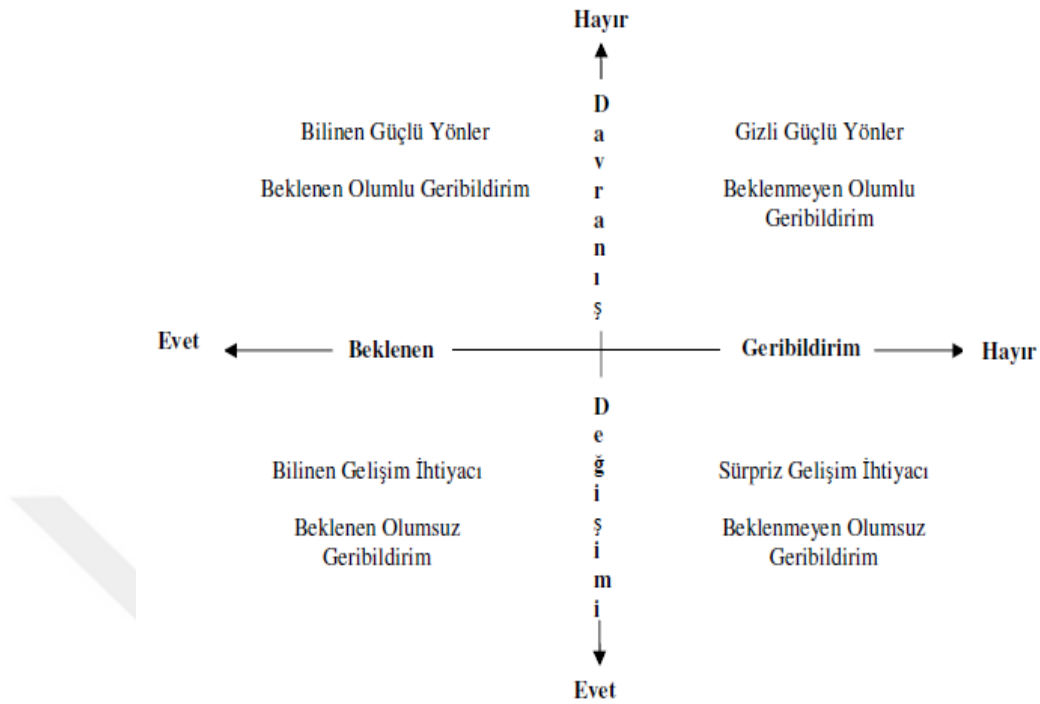
Tür 1: Beklenen olumlu geribildirim - Bilinen güçlü yönler

Tür 2: Beklenmeyen olumlu geribildirim - Gizli güçlü yönler

Tür 3: Beklenen olumsuz geribildirim - Bilinen gelişim ihtiyacı

Tür 4: Beklenmeyen olumsuz geribildirim - Sürpriz olan gelişim ihtiyacı

Şekil 4: Bireylerin Algılaması Açısından Geribildirim Türleri



(Kaynak: Antonioni: 1996: 30)

Şekil 4'te görüldüğü üzere geribildirimlerin sınıflandırılması beklenti düzeyine ve davranış performansına göre. Bu geribildirim türlerinden ilki beklenen olumlu geribildirimde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbiriyle paraleldir. Böylece değerlendirme grubu ve birey bireyin güçlü olduğu konusunda hem fikirdir. Birçok kaynaktan gelen geribildirimde inanan birey, başkalarından aldığı takdirle performansının iyileşmesine motive edilebilmektedir. İkinci geribildirim türü olan beklenmeyen olumlu geribildirimde çalışanın özdeğerlemesinin sonucu diğer veri kaynaklardan alınan geribildirimlerden düşük çıkmaktadır. Bu geribildirim türü bireyin gizli bir güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Antonioni, 1996: 30). Üçüncü tür ise beklenen olumsuz geribildirimdir ve bu türde birey ile diğer veri kaynakları davranışın olumsuz olduğu noktasında uyum gösterir. Beklenen olumsuz geribildirimde bireyin gelişime ihtiyacı olduğu ve davranışın değiştirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu geribildirimden sonra çalışanın bireysel gelişim hedefi ve hareket planı belirlenir. Dördüncü tür geribildirim ise beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Diğer veri kaynaklarının verdiği puanların ortalamasının bireyin kendisi için verdiği

puanlamadan daha düşük çıktığı bu geribildirim birey genellikle reddeder ve gereken davranış değişimine motive olamayabilir. Bu tür geribildirim de davranış değişikliği şarttır (Yüncü,2002: 78).

2.2.5.7.2. Geribildirim Yöntemleri

Değerlendirme sonuçlarının geri besleme olarak çalışana aktarılması için 3 ana yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; birebir görüşme, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Örgüte en uygun yöntemin seçimi için, geri besleme alacak kişilerin sayısı, örgütün bu sistem için tahsis ettiği bütçe, zaman unsuru gibi boyutlara dikkat edilmelidir (Yüncü, 2002: 80-81).

Birebir Görüşme

Birebir görüşme yönteminde, sonuçlar; geri besleme alan çalışan ile yönetici arasında yüz yüze veya geri besleme alan çalışanlara kendileriyle birebir ilgilenmesi ve için atanan danışmanlar arasında görüşülür. Geri besleme alan çalışan, gelişim hedeflerini ve hareket planını yönetici veya danışman ile birlikte oluşturmaktadır. Çıkan ayrıntılı sonuçları çalışana birebir görüşme yöntemi ile aktarmak daha kolaydır ve bu yolla kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilmektedir. Ancak birebir görüşme yönteminin çok sayıda çalışana uygulanması zaman açısından uzun sürmesinden dolayı güçtür (Yüncü, 2002: 78-79).

Grup Sunumu

Birebir görüşme yönteminin çok sayıda çalışana uygulandığında zaman alıcı olmasından dolayı diğer alternatif bir yöntem olarak yöneticilerin çalışanlara değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile verdiği grup sunum yöntemi çıkmıştır. Geri besleme verilmesi birebir görüşme yöntemine kıyasla daha kolay ve daha ekonomik olan bu yöntem sayesinde grup sunumu, esnasında olumsuz geri besleme birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilmekte ve gelişim hedefleri için önerilerde bulunabilmektedirler (Yukl ve Lepsinger, 1995: 47-50). Ancak grup ortamında performans bilgilerinin açıklanması olumsuz geribildirimler olabileceği düşüncesi ile çalışanlarda kimi zaman tedirginliğe yol açabilmektedir.

Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada, performans değerlendirme sonrası çalışana sadece bir rapor verilir. Gizlilik ve maliyet açısından uygun olan bu yöntem ile çalışandan kendi geri beslemesini alması, yorumlaması, ihtiyaçları doğrultusunda gelişim planlarını oluşturması beklenir. Ancak kişisel çalışma yöntemi bazı dezavantajlar yaratmaktadır. Bu yöntemde kimi zaman çalışanlar, geri beslemeyi yanlış yorumlayabilmekte ya da geri beslemeye yeterince önem vermeyebilmektedir (Yüncü, 2002: 79).

2.2.5.8. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Birçok kaynaktan ayrıntılı bilgi sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar. Çalışanın; değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik yöneticisiyle, 360 derece yaklaşımıyla adlandırılacak olursa koçuyla, birlikte bir dizi kararları alması gelişim hedeflerini belirleme süreci olarak ifade edilir. Nitekim bir davranışı değiştirmek zordur. Bu nedenle yönetici ile bireyin, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmaları ve ortak kararlar almaları bu süreçte çok önemlidir. Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için cesaretlendirmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 177).

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için hareket planı oluşturulur. Hareket planı, geri bildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır (Edwards ve Ewen, 1996: 123). Bu planlar çalışanın istenen performans düzeyine ulaşabilmesi için eğitim ve gelişim programları gibi süreçleri kapsar. Aşağıdaki Tablo 2’de hareket plan örneği bulunmaktadır.

Tablo 2: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Örneği**BİREYSEL HAREKETLER PLANI**

HEDEFLER: Hedeflenen güçlenme nedir? Buna ulaşmam için ne gerekmektedir?	
STRATEJİ/ KAYNAKLAR Hedeflere nasıl ulaşım ve hangi kaynaklara ihtiyacım olacak?	
HEDEF GÜNÜ Hedefe ne zaman ulaşacağım?	
GÖZLENEBİLİR/ ÖLÇÜLEBİLİR SONUÇLAR Hedefe ulaştığımı nasıl anlayacağım?	

(Edwards ve Ewen, 1996: 123)

Tablodan görüleceği üzere, bireysel hareket planında yer alan gelişim hedeflerinin bazı özellikleri taşınması gerekmektedir. Bunlar (Pilgrim, 2005: 15; Folkman, 2006: 2):

- **Spesifik Olma:** Hedefler belirli olmalıdır. Çünkü belirli ve güçlü hedefler daha yüksek başarının temelini oluşturmaktadır.
- **Ölçülebilir Olma:** Birey hareket planında yer alan hedeflerin ölçülebilir sonuçlarına göre öz-denetimini yapabilmelidir.
- **Çekici Olma:** Birey tatmin olacağı yönde gelişim hedefleri belirlenmelidir. Böylece gelişim çabalarının sürekliliği sağlanmaktadır.
- **Gerçekçi Olma:** Birey belirlenen hedefi gerçekleştirebilecek yeteneğe sahip olduğuna inanmalıdır.
- **Zamanlı Olma:** Birey belirlenen hedefe ulaşabileceği zamanı yaklaşık olarak tahmin edebilmeli ve bu zaman bireysel gelişim için uygun olmalıdır.

Bu süreçte çalışan ve yönetici (danışman/koç) bireysel gelişim formunu birlikte doldurur. Böylece bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken bir

yandan da gelecek dönemin hedeflerini yeniden gözden geçirmesi sağlanarak, yöneticinin çalışanlarının bireysel gelişimlerine yardım etmesi ve bu konuda sürekli iyileştirme yapılması amaçlanır (Seyidoğlu, 2006: 76).

2.2.5.9. Sürecin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Örgütler 360 derece performans değerlendirme sistemini tek sefer uygulamak yerine düzenli bir şekilde uygularsa istedikleri sonuçlara ulaşmaları daha mümkün olabilmektedir. Süreç değerlendirilirken örgüt üzerindeki finansal, kültürel ve süreç etkileri dikkate alınmalı ve sürecin etkinliği örgüt bazında değerlendirilmeli, gerekiyorsa değerşiklikler yapılmalıdır. 360 derece performans değerlendirme süreci doğru uygulanırsa örgüt için artan iletişim, gelişime yönelik artan çalışan inisiyatifi ve artan çalışan bağlılığı gibi sürekli gelişimi sağlayan faydalı ve kalıcı etkileri olabilecektir (Hurley, 1998: 208).

2.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

Çalışanların bireysel değerlendirilmesini sağlamak ve gelişimlerini teşvik etmek amacıyla tasarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemi günümüzde örgütlerde; ekip geliştirme, performans değerlendirme sürecini genişletme, kariyer geliştirme, liderlik gelişimi, eğitim ihtiyaçlarının analizi, müşteri ile ilgili davranışların ölçülmesi gibi birçok alanda önemli girdiler sağlamakta ve birtakım avantajlar sunmaktadır (Ölçer, 2004: 217).

Sağladığı geri bildirimler ile örgüt genelinde değerşimi teşvik eden bu sistem örgütlerde insanları daha çok dikkate alan bir çalışma kültürünün oluşturulmasına yardım eder. Birçok kaynaktan sağlanan değerlendirmeler sonuçların güvenilirliğini ve objektifliğini arttırıcı etkiye sahip olduğundan çalışanlar sonuçlardan daha az endişe duyar ve geribildirimlere daha açık olurlar. Geribildirimler sonucu çalışanlarla beraber hareket planlarının oluşturulması da çalışanların kendilerini geliştirmelerinde sorumluluk almalarını teşvik ederek örgütsel ve bireysel amaçlara odaklanmalarını sağlar (Dawson ve Darley, 2001).

Geleneksel değerlendirmelerin aksine daha dengeli ve kapsamlı performans resmi sağlayan 360°PDS çalışanların gerek yöneticiler, gerekse iç ve dış müşteriler

ile iletişimini daha biçimsel hale getirir. Artan iki yönlü iletişimler ise sorunların daha hızlı çözülmesini sağlar (Birben, 2001: 36). Nitekim astları ile iletişimi güçlenen yöneticiler çalışma gruplarını daha yakından tanıma olanağı yakalar, gelişme olanaklarına ve birim ihtiyaçlarına daha güvenilir ve daha hızlı ulaşır (Noe, 1999: 265). Bunun yanında sürece müşterilerin de dâhil edilmesi müşteri beklentilerini ortaya çıkarır, yeni fikirlerin üretilmesine katkı sağlar. Ayrıca bu durum örgütlerin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini önceden keşfetmesine yardımcı olur (Birben, 2001: 32).

Örgütlere sağladığı rekabet avantajlarının yanı sıra 360 derece performans değerlendirme sistemi yapılan araştırmalara göre aynı zamanda örgütsel adaleti (Arslan, 2012), çalışanların; örgütsel bağlılığını (Yılmaz, 2010; Şimşek, 2012), iş başarısını (Kara, 2009; Yıldırım, 2014) ve verimliliğini (Özsoy, 2012) arttırmakta, iş tatminlerine katkı sağlamaktadır (Taşbaşı, 2013). Yalnız bu genellemeleri her örgüt yapısı için yapmak yanlış olacaktır. Nitekim Taşbaşı (2013)'nın yapmış olduğu çalışmanın aksine Örencik (2007) yapmış olduğu çalışmada söz konusu sistemin iş başarısını etkilemediğine dair bir sonuca ulaşmıştır.

Bu nedenle 360°PDS her örgütte aynı avantajları sağlamamakta hatta bazı sakıncalara sebep olabilmektedir.

2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

360 derece performans değerlendirme sistemi faydalarının yanı sıra sistemin hatalı uygulanması, her örgüt ve kültür tarzına uymaması gibi yetersiz kaldığı noktalar bulundurmakta ve bazı dezavantajlar barındırmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine 360 derece performans değerlendirme sisteminin birçok değerlendiriciyi sürece dâhil etmesinden dolayı değerlendirme sürecinin karmaşıklığını ve maliyetini arttırabilmektedir. Değerlendirici sayısının artması aşırı kâğıt israfına, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de bilgisayara giriş yüküne ve zaman israfına neden olabilmektedir. Etkin bir geri bildirim sistemi bilgisayar destekli bir altyapı, değerlendirme sürecine katılacakların eğitimi, uzman personel gibi unsurları bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle küçük ölçekli finansal yapısı güçlü olmayan

örgütlerde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması sakıncalı olabilmektedir (Dinç, 2005: 111).

Örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin örgüt kültürüyle uyumlu olması gerekmektedir. Astın üstü değerlendirmesini öngören 360 derece performans değerlendirme sistemi eğer örgütler otokratik bir yönetim anlayışınasahipse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler ve sisteme karşı tepkiler doğabilmektedir. Benzer tepkilere özellikle aile şirketlerinde de rastlanabilmektedir (Edwards ve Ewen, 1996: 156).

Tüm bunların yanında 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütte ücret yönetimi gibi uygulamalarda kullanılması örgüt içi bir takım huzursuzluklara neden olabilmekte, sürecin objektifliğini ve çalışanların gelişmesini engelleyebilmektedir. Çünkü sistemin finansal amaçlı kullanıldığının farkına varan çalışanlar süreci çıkarları doğrultusunda kullanabilmektedir. Nitekim Society Human Resources Management (SHRM) tarafından 360 derece performans sisteminin yaygın olarak kullanıldığı şirketlerde yapılan bir araştırmaya göre sistemin en önemli sınırlılığı çalışanların sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları ve böylece değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmayacak şekilde yanıltıcı olabilmesidir (Akpınar, 2005: 34).

Ayrıca 360° PDS uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanabilecek dezavantajlar barındırmaktadır Örneğin; emsaller değerlendirme sürecinde rekabetten dolayı yeterince objektif davranmayabilmektedir. Müşterilerin örgütü tam olarak tanımaması da değerlendirmede hatalı sonuçlara neden olabilecektir. Ayrıca çoğu çalışan değerlendirme sonucunda tehdit edilme duygusuna kapılmakta özellikleastlar yukarı doğru değerlendirmelerde objektif olmayabilmektedir.

360 derece değerlendirme sistemine geçilirken alt yapı hazırlıklarının yapılmaması, sürecin rasyonel yürütülememesi faydadan çok örgütleri içinden çıkılmaz karmaşık bir duruma getirebilmektedir. Bu nedenle örgütler söz konusu sistemi kullanmaya başlamadan önce örgüt yapısı ve kültürünü göz önünde bulundurmalı, gerekli hazırlıkları yapmalı ve süreçte bulunması gereken özelliklere dikkat etmelidir.

2.2.8. Etkili Bir 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Bulunması Gereken Özellikler

Bu bölüm aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme sürecinin temel hatlarıyla kısa bir özetini ve dikkat edilmesi gereken temel hususları kapsamaktadır.

- 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte girişi, genellikle insan kaynakları departmanın tavsiyesiyle veya sistemle tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olmaktadır. Örgütün yapısı, mali durumu veya kültürü gibi boyutları sistemin örgütte uygulanmasını engelleyebilir. Bu nedenlesistemin örgütte uygulamaya konma aşamasında tüm bu boyutlara dikkat edilmesi, yeni süreçten etkilenebilecek tüm kişilerin de fikri alınarak sürecin tasarlanması gerekmektedir.
- Sistem kullanılmaya başlanmadan önce örgütte; gerekli hazırlıkların yapılması, gönüllü katılımın, gizlilik garantisinin ve güven ortamının sağlanması gerekmektedir.
- Sistemin amaçları açık ve net şekilde belirlenmeli örgütün amaçlarıyla, kültürüyle ve diğer süreçleri ile uyumlu olması sağlanmalıdır.
- Üst yönetimin ve diğer çalışanların sistemin uygulanmasında desteği sağlanmalıdır. Sistem ve sistemin hangi amaçlarla uygulandığı konusunda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sistemin cezalandırma amacıyla değil hem örgüt hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir.
- Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların; süreç hakkında eğitim alması, raporların kimler tarafından görüldüğü, nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.
- Örgütün kültürüne ve kilit değerlerine dayanan ve pozisyona özgü temel yetenek alanları belirlenmeli ve bu yeteneklere uygun kritik performans davranışları tanımlanmalıdır (Baydar, 2007: 92).
- Değerlendirme araçlarının tasarımında, çalışanların katılımının sağlanması, güvenilir, geçerliliği olan, pratik ve istatistiksel yöntemler kullanılarak

oluşturulmuş olması, sayısal değerlendirmelerin yanında geri bildirimlerin daha anlamlı gelebilmesi için yazılı tanımların da yapılması gerekmektedir.

- Süreçte yer alacak değerlendiricilerin sayısı; farklı kişilerin görüşlerini yansıtan, sistemi karışık hale getirmeyen, fazla zaman almayan ve gizliliği sağlayan yönetilebilir bir büyüklükte olmalıdır. Değerlendirmenin, bir seferde çok fazla sayıda katılımcıya uygulanması süreçte karışıklık yaratabileceğinden pek sağlıklı değildir. Bu nedenle tek seferde çok sayıda personele uygulanmaması tavsiye edilmektedir (Edwards ve Ewen, 1996: 38).
- Değerlendirmenin çok sayıda katılımcıya uygulanması karışık bir analiz gerektirdiğinden örgütte, bilgisayar tabanlı sistemlerin oluşturulması, geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı gerekebilmektedir.
- Çalışanların değerlendirecek grubun seçimine çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanlara kendi değerlendirme grubunu seçme fırsatının verilmesi durumunda, çalışan yüksek puanlar alabilme kaygısıyla değerlendirici grubunu kendisine yakın kişilerden oluşturabilir. Bu da sürecin objektifliğini etkilemektedir. Örgüt dışı değerlendiricilerin değerlendirmeleri de örgütü tam tanımamalarından dolayı hatalı olabilmektedir.
- Geribildirim bireyle paylaşılmasından sonra bireyin zayıf ve gelişime açık yönlerinin ortaya konması, verilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili açıklama yapılması, bireye ait gelişim ve hareket planlarının yapılması gerekmektedir (Ölçer, 2004: 225).
- Sistemin birden örgütün bütününe uygulanması, örgütte büyük zararlara yol açabileceğinden, örgütlerin sistemi uygulamadan önce küçük çalışma grupları üzerinde pilot denemeler yapması fayda sağlayacaktır (Dinç, 2005:105).
- Sistemin, ilk uygulamalarında ücret yönetimi gibi mali konularda kullanılmamasına dikkat edilmelidir. 360 derece performans değerlendirmenin asıl amacı gelişimdir bu nedenle ilk uygulamalarda, sürecin benimsenmesi ve gelişim maksatlı uygulanması tercih edilmelidir.
- 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasından sonra, süreç ve sistemin verimliliği değerlendirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

2.2.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yavaş Benimsenmesinin Nedenleri

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

2.2.9.1. Kültür

Bireyler kendinden daha az tecrübeli olan çalışanlardan ve astlarından gelen geri bildirimini kabul etmek istemeyebilir. Aynı zamanda ast da üstünü değerlendirirken kendini rahat hissetmeyebilmektedir. Özellikle otokratik yapıya sahip örgütlerde, çalışanlar için çalışma arkadaşlarından ve astlardan gelen geri bildirim yadırganıyorsa 360 derece performans değerlendirme sistemin benimsenmesi yavaş olacaktır (Uzun, 2005: 48).

2.2.9.2. İsteksizlik

Örgütlerin çoğu çok kaynaklı bir değerlendirme sistemine karşı isteksizdir. Çok kaynaklı değerlendirme sisteminde geribildirim vermek de almak da ilişkilerin korunması kaygısıyla, güç mesafesinin yok olacağı düşüncesi gibi nedenlerle zor bir iştir. Aynı zamanda astların ve çalışma arkadaşlarının performans değerlendirme sürecinde yer alması, kayırma etkisi gibi faktörlerin etkisiyle rahatsızlık kaynağı olabilmektedir (Sümer, 2007: 385-386). Yeniliğe açık olmayan örgütler, eski performans değerlendirme sistemlerinin yerine, 360 derece performans değerlendirme sisteminin geçmesine pek sıcak bakmamaktadırlar.

2.2.9.3. Bütçe

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla aşırı kâğıt israfına ve bilgisayarlara bilgi girişi yüküne neden olmakta ayrıca başta proje yöneticisi ve bilgisayar operatörü olmak üzere bu sistem için görevlendirilen personele ilişkin maliyetler oluşmakta, eğitim ve değerlendirme bilgisini yönetme, puanlama ve bildirme için gerekli yazılımı satın alacak ya da oluşturacak kaynağa ihtiyaç duyulacaktır (Yılmaz, 2009: 64). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

daha az maliyetli gözükse de tek kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinde yöneticinin değerlendirme görüşmelerini yapmak ve raporlarını yazmak için harcadığı zaman gibi dolaylı maliyetler ile güvenilir ve geçerli performans bilgisini tespit edememek gibi verimlilik kaybına yol açabilecek masrafları vardır.

2.2.9.4. Araştırma

Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri üzerine yapılan uygulamalı araştırmaların son döneme kadar oldukça sınırlıdır. Yayımlanan araştırmaların çoğu da küçük gruplar üzerinden elde edilmiştir. Meta analizler çok kaynaklı sisteme destek sağlamış olsa da bu kapsamda yapılmış çalışmalar veya modellerin son döneme kadar pek yaygın olmadığı görülmektedir. Bu durum, sistemin nasıl kurulacağı, eğitimlerin nasıl verileceği, çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin nasıl geçerli kılınacağı konularında yetersiz bilgiye yol açmaktaydı (Edwards ve Ewen, 1996: 33). Son dönemlerde ise çok kaynaklı değerlendirme üzerine bilgisayar programları, danışman şirketlerinin sunduğu programlar, yayımlanan çalışma sayısındaki artış sistemi eskiye nazaran daha tanınır kılmıştır.

2.2.9.5. Teknoloji

360 derece performans değerlendirme süreci karmaşıklığından dolayı sistem bilgisayar tabanlı programlarla ve ağ sistemleriyle desteklenmesi gerekebilmektedir. 1980 ve öncesi dönemde bilgisayarlar çok kaynaklı sistemi değerlendirse de hantal, kullanışsız, yavaş ve pahalıydı. Bu nedenle sisteme geçiş teknolojik maliyetlerden dolayı akıllarda soru işareti bırakmaktaydı. Şimdilerde ise çok daha gelişmiş teknoloji ve yazılımlar mevcuttur ve zamanla teknolojik maliyetler bu gelişmelere paralel olarak düşmektedir.

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE ÖĞRENME KAPASİTESİ İLE İLİŞKİSİ

2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar İçin Genel Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmaları 6 kategoride değerlendirmek mümkündür (Bu kategoriler yazar tarafından oluşturulmuş olup kategoriler arasında tam net bir ayırım yapılmamıştır. Söz konusu çalışmalar uygulama bölümleri bakımından benzerlik göstermektedir). Bu kategorileri kısaca şöyle özetleyecek olursak;

- Birinci kategorideki çalışmalarda performans sisteminin nasıl uygulandığı anlatılmıştır. Bu kapsamda 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerle görüşmeler yapılmış, örgütlerin söz konusu sistemi pratikte nasıl uyguladıklarına dair yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Araştırmaların uygulama bölümlerinde genellikle yarı yapılandırılmış mülakat ile işletmelerin insan kaynakları müdürlerine 360° performans değerlendirme süreciyle ilgili sorular yöneltilmiştir (Esen, 2006; Baydar, 2007; Pabuçcu, 2009; Dinç, 2005; Akşit, 2008; İpek, 2010; Doğan, 2004; Erdinç, 2006; Uysal, 2012; Şentürk, 2015)
- İkinci kategorideki çalışmalarda da yine 360 derece performans değerlendirme sürecinin uygulanışı anlatılmaya çalışılmış olup bu sefer söz konusu sistemi kullanmayan örgütlerde pilot uygulamalar yapılmıştır (Dilsiz, 2010; Turgut, 2005; Demirtaş, 2007; Bağrıaçık, 2009; Koç, 2011; Kalenderoğlu, 2007; Dorukgöz, 2008; Özdemir, 2006; Bayraktaroğlu vd., 2004).
- Üçüncü kategorideki çalışmalarda ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütlerde uygulanıp uygulanamayacağı araştırılmış, sistemi kullanmayan örgütlerde 360 derece sürecinde olması gereken kriterler ile ilgili çalışanlara sorular yöneltilmiş ve bu sisteme geçiş için örgütlerin hazır olup olmadığı incelenmiştir (Mutlu, 2012; Yüncü, 2002). Bu çalışmaların yanında bu kategoride örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin algıyı ölçen ve 360 derece performans değerlendirme sistemi

çerçevesinde geliştirici öneriler sunan çalışmaları da değerlendirmek mümkündür (Doğan, 2013; Yıldırım, 2008).

- Dördüncü kategorideki çalışmalarda ise 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerin çalışanlarına sistem hakkında sorular yöneltilmiştir ve söz konusu sistem ile ilgili çalışan algıları ölçülmüştür. Bu kategorideki çalışmaları aynı zamanda kendi içinde üçe ayırmak mümkündür. Şöyle ki 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan algısını ölçmeye çalışan araştırmaların bir kısmı sadece söz konusu sisteme yönelik algıları incelerken (Şentürk, 2015) bir kısmı 360 derece performans değerlendirme sisteminin başka bir konuya (örgütsel bağlılık, verimlik vb.) etkisini ölçmeye yöneliktir (Yılmaz, 2010; Şimşek, 2012; Arslan, 2012; Cin, 2010; Alıtkan, 2016; Özsoy, 2012; Örencik, 2007; Günay, 2015; Kara, 2009; Yıldırım, 2014; İzgi, 2007). Bir diğer kısım çalışmalar ise 360 derece performans değerlendirme sistemini başka değerlendirme sistemleriyle kıyaslamaya yöneliktir (Apaydın, 2013).
- Beşinci kategorideki çalışmalar ise 360 derece performans değerlendirme sistemini esas konu olarak almayıp artı konu olarak alan çalışmalardır. Diğer bir ifadeyle söz konusu performans değerlendirme sistemini asıl konunun uygulama alanı olarak seçen çalışmalardan oluşmaktadır (Burgazoğlu, 2013; Yıldırım, 2010).
- Son kategoride ki çalışmalar ise uygulama kısmı olmadan 360 derece performans değerlendirmeyi açıklayan çalışmalar olup sistemin avantajlarından ve sistemde bulunması gereken hususlardan bahseden çalışmalardan oluşmaktadır (Yılmaz, 2004).

Tablo 3'te yukarıda kategorilere ayrılan 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmalar tarih, uygulanan sektör ve kullanılan metotlar bakımından gruplara ayrılmıştır.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Yılmaz (2010)	4 Farklı İşletme	360 derece performans değerleme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama	Örgütsel Bağlılık	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon, Çoklu Regresyon	360 derece performans değerleme sisteminin örgüte olan bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.
Şimşek (2012)	Milli Eğitim Müdürlüğü	360 derece performans değerleme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	Örgütsel Bağlılık	Frekans, Korelasyon, Ki-kare	360 derece performans değerleme sisteminin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir.
Arslan (2012)	Gıda İmalat Sektörü	360 derece performans değerlendirme nin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	Örgütsel Adalet	Frekans, Anova, T Testi, Korelasyon, Regresyon	360 derece performans değerleme sisteminin işletmelerde örgütsel adalet algısını artırması ve beklenen yararı sağlaması için söz konusu sistem uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir.

Tablo 3: 360°PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Ernal bant (2014)	Eğitim	360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri	X	Frekans, T Testi, Anova, Man-Whitney-U Testi, Kruskal Wallis-H ve Scheffe Testi	Sonuç olarak çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye; kadınların, yöneticilerin, branş öğretmenlerinin ve 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin daha sıcak baktıkları saptanmıştır. Veliler tarafından değerlendirilmeye ise branş öğretmenlerinin ve 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu oldukları gözlenmiştir. Öğrenciler boyutundan değerlendirilmeye de yöneticilerin ve 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin daha pozitif baktıkları değerlendirilmiştir.
Cin (2010)	Turizm	360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	Örgütsel Adalet	Frekans, Faktör Analizi, T Testi, Anova	Örgütteki çalışanların 360 derece performans değerlendirme sürecini örgütsel adaletin boyutları açısından adil algıladıkları belirlenmiştir
Altıkan (2016)	PTT	360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri	Rol Çatışması, Rol Açıklığı, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Eğilimi	Frekans, Korelasyon, Anova, T Testi	360 derece performans değerlendirme sistemi ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu, rol açıklığı arasında pozitif yönde orta kuvvetli ilişki bulunurken iş tatmini ile çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında evli çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini daha faydalı bulduğu saptanmıştır.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Olçay (2016)	Eğitim	Eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Özel okul öncesi eğitim kurumlarında bir araştırma	X	Yarı-yapılandırılmış görüşmeler	Katılımcılar değerlendirme sonucunda geribildirim verilirken uslubün önemli olduğuna dikkat çekmiş ve büyük çoğunluk 360 derece PDS'ye sıcak bakmıştır.
Güllüdere (2017)	Sağlık	Mezuniyet öncesi tıp eğitiminde profesyonizm ve iletişim becerilerinin 360 derece değerlendirme yöntemiyle belirlenmesi	X		
Özsoy (2012)	Eğitim	360 derece performans öz değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği ile ilişkisi: Bir uygulama	Çalışan Verimliliği	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon, LSD testi.	360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan okullarda çalışan öğretmenlerin verimlilikleri pozitif yönde etkilenmektedir.
Örencik (2007)	Eğitim	360 derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi: Kütahya ortaöğretim kurumlarında bir uygulama	İş Tatmini	Çapraz Tablolar, T Testi, Anova, Ki- kare	360 derece performans değerlendirme uygulamalarının Kütahya ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemediğine ulaşılmıştır

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Günay (2015)	Telekom ünikasyo n Şirketi	İş tatmini, 360 derece performans değerleme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikas yon şirketi örneği	İş Tatmini ve Algılanan Performans	Frekans, Korelasyon, Regresyon	Araştırmada algılanan performans ile 360 derece performans puanı arasında zayıf ilişki olduğu belirlenmiş olup; 360 derece performans puanları ve algılanan performansın cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, unvan ve meslekte çalışma süresi değişkenlerinden bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Kara (2009)	Turizm	Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	İş Başarısı	Frekans, T Testi, Anova.	360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.
Yıldırım (2014)	Turizm	360 derece performans değerlendirme sisteminin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik uygulama	İş Başarısı	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon,.	360 Derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Apaydın (2013)	Lastik ve Kauçuk Sektörü	Toplam kalite yönetimini hedefleyen firmalarda 360 derece performans değerlendirme si ve bir sanayi kuruluşunda uygulanabilirliği üzerine hazırlık çalışması	180° PDS ile Kıyas-TKY	Frekans, T Testi, Çapraz Tablolar, Faktör Analizi	360 derece ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri farklı açılardan kıyaslanmış olup araştırma sonucunda çalışmanın yapıldığı firmaya ve 360 derece performans değerlendirme sistemine geçecek firmalara önerilerde bulunulmuştur.
İzgi (2007)	Perakendecilik (Gıda) Sektörü	360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılığa katkıları ve bir uygulama	Perakende Mağazacılığın Katkıları	Frekans, Çapraz Tablolar	360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanması halinde birçok olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir
Burgaz oğlu (2013)	X	Çok değişkenli kovaryans analizi ve 360 derece performans değerlendirme si üzerine bir uygulama	Çok Değişkenli Kovaryans Analizi	Çok Değişkenli Kovaryans Analizi (Mancova), Manova	Çok değişkenli analizler ile elde edilen sonuçlara göre sayılan demografik özelliklerden yalnız ünvanın performans puanları üzerinde bir etkisi olduğu görülmüştür. Ancak yapılan tek değişkenli analizler ünvan dışında etkili diğer bazı faktörlerin de olduğunu ortaya koymuştur.
Yıldırım (2010)	X	Lojik model ile 360 derece performans değerlendirme uygulamasının iyileştirilmesi üzerine denemeler	Lojik model	İşlevsel, Operasyonel ve Stratejik Düzeylerde Lojik Modeller	360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan veya kullanacak olan örgütler için bu süreçte karşılaşılabilecekleri sorunların çözümüne yönelik yol haritaları oluşturulmuştur.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Dilsiz (2010)	Milli Eğitim Müdürlüğü	360 derece performans sistemi ve uygulamalar üzerine bir değerlendirme	X	Frekans, Ki-kare	Araştırma yapılan ilçenin küçük ölçekli olması, bölgenin kültürel ve sosyolojik yapısı, ilçe personelinin birbirini yakından tanıması, birincil ilişkilerin kuvvetli olması ve kamu yönetiminin itaatkâr yapısının ilçe personelinin de davranışlarında etkili olması gibi bir takım boyutlar nedeniyle uygulama sağlıklı bir sonuç verememiştir.
Uysal (2012)	Hastane	Hemşirelerde performans değerleme yöntemi konusunda bir araştırma	X	Ki-kare testi, Tek yönlü varyans analizi, Bağımsız T testi ve Tukey testi	Hemşirelerin kendilerini değerlendirirken öz eleştiri yapmadığı görülmüş, çalışma arkadaşlarını değerlendirirken de yüksek puan verme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Çalışanların yaşları ile iletişim yetkinlikleri arasında ters orantı olduğu belirlenmiş ayrıca hemşirelerin liderlik yetkinliklerinin zayıf olduğu tespit edilmiştir.
Turgut (2005)	TSK	360 derece geri besleme yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanabilirli ği: Bir Tugay Örneği	X	Frekans, T Testi, Anova, Koreslasyo n, Lineer model testi, Pillai's Trace Testi	Amir değerlendirmeleri ile 360 derece performans değerlendirme puanları arasında anlamlı fark bulunamamış olup söz konusu sistemin tugay seviyesinde orta ve alt seviye birlik komutanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi amacıyla uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Demirtaş (2007)	TSK	Performans değerlendirme de 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulaması	X	Frekans, F Testi Anova	Uygulanan pilot çalışma ile TSK'da 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği ispatlanmıştır.
Bağrı açık (2009)	Üniversite	Kamuda 360 derece performans değerlendirme örnek bir uygulama	X	ANOVA, Tek-Yönlü MANOVA , t-Testi, LSD Farklılık Testi	Çalışma sonucunda sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmeler ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle ZKÜ'de 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkartacağı ve örgütte çalışanlar arası iletişimin artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
Koç (2011)	PVC Sektörü	360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama	X	Frekans, Ki-kare, Mann – Whitney Testi, Kruskal – Wallis Testi	Yöneticilerin performans değerlendirme puanları ile diğer değerlendiricilerin performans değerlendirme puanlarının ortalaması arasında fark olduğu tespit edilmiştir.
Kalender oğlu (2007)	Mağazalar Zinciri'nin bir şubesi	360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir işletmedeki inceleme	X	Yüz yüze mülakat ve anket tekniği, Frekans analizi	360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan bir işletme incelenerek söz konusu sistemin pratikte nasıl uygulandığına dair bilgi verilen bu çalışmada 360 derece PDS'nin yararları ve bu sisteme geçecek olanlar için dikkat etmeleri gereken hususlar hakkında bilgiler verilmiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Esen (2006)	Ticari bir işletme	360 derece performans geribildirim sistemi: Bir örnek olay değerlendirme si	X	Yarı yapılandırılmış mülakat	360 derece performans değerlendirme sisteminin pratikte nasıl uygulandığına dair örnek olay incelemesi yapılan bu çalışmada, söz konusu sistem uygulanırken karşılaşılan problemler ve sağlanan faydalar değerlendirilmiştir
Doruk göz (2008)	Hastane	Hekim yetkinliğinin 360 derece geribildirim yöntemiyle değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma	X	Nitel araştırma yöntemlerinden sıkı yapılandırılmış mülakat. Anlamlılık analizi, sıklık analizi, ordinal ölçek analizi	360 derece performans değerlendirme yönteminin hekim yetkinliğinin değerlendirmede kullanılabilirliği için hekimlerin görüşleri alınmıştır. Hangi yetkinlik kriterinin hangi değerlendirici tarafından değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin uygun-kriter değerlendirici eşleşmeleri yapılmıştır.
Özdemir (2006)	Bir işletme	360 Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece değerlendirm, yöneticilerin astlarından ve eş düzeylerinden gelen geribildirim tepkileri ve bir uygulama'	X	Frekans, Anova	Yöneticilerin farklı kaynaklardan gelen geribildirimlerinin doğruluğuna olan inançları kaynaklara göre değişiklik göstermekle birlikte bu geribildirimlerden bireysel gelişimlerinde faydalanma yoluna gittikleri görülmüştür.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Baydar (2007)	Eğitim	360 derece geribildirim sistemi ve ilköğretim okullarında uygulama örnekleri	X	Nitel araştırma yöntemleri kullanılmış. Verilerin toplanmasın da kurum dokümanları incelenmiş, yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.	Eğitim kurumlarındaki uygulamalar üzerinden anlatılmaya çalışan 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışmada incelenen iki kurumda da genel olarak benzer süreçler izlenerek uygulanmaktadır. Çalışmanın sonunda sistemden etkin fayda sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında bilgi verilmiştir.
Pabuççu (2009)	Eğitim	360 derece performans sistemi ve uygulamalar üzerine bir değerlendirme	X	Nitel araştırma yöntemleri kullanılmış. Verilerin toplanmasın da kurum dokümanları incelenmiş, yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.	360 derece performans değerlendirmenin gerekli ön koşulların yerine getirilerek uygulanması halinde birçok olumlu katkılarının olduğu aksi takdirde birçok olumsuzluk ile karşılaşılabilceği gözlemlenmiştir
Dinç (2005)	Otomotiv	360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama	X	Nitel araştırma yöntemlerin den yarı yapılandırılmış mülakat	360 derece performans değerlendirme süreci hakkında bilgi verilmiş istenilen faydanın sağlanabilmesi için gereken hususlar açıklanmış, süreçte hangi zorluklarla karşılaşılabilceği hakkında açıklamak yapılmıştır.
Akşit (2008)	Beyaz Eşya Firması	İnsan kaynakları yönetimi açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi	X	Yarı yapılandırılmış mülakat	360 derece performans değerlendirme sisteminin özel sektörde uygulanabilirliği gözlemlenmiş ve aksaklıkların neler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Doğan (2004)	Bilgisayar ve İletişim Sektörü	Performans değerlendirme sistemlerinde 360 derece performans yönetim sistemi ve bir uygulama	X	Dokümanların incelenmesi ve Gözlem	360 derece performans değerlendirme süreci hakkında bilgi verilmiş faydanın sağlanabilmesi için gereken hususlar açıklanmıştır.
İpek (2010)	Bilişim ve Medya Sektörü	İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi	X	Yarı yapılandırılmış mülakat ve gözlem	360 derece performans değerlendirme sisteminden etkin faydalanabilmek için dikkat edilmesi gereken noktalar hakkında önerilerde bulunulmuş ve söz konusu sistemin faydalarından bahsedilmiştir.
Çağatay (2004)	Özel bir sigorta şirketi	İşletmelerde başarı (performans) değerlendirme ve 360 derece geri besleme	X	Yüz yüze görüşme, Dokümanların incelenmesi	360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş bir bakıma eski alışkanlıkların terk edilmesini yeni ve farklı bir anlayışta strateji oluşturmayı gerekli kılmaktadır.
Karakuş (2004)	Çok uluslu bir firma	Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak 360 derece performans değerlendirme	X	Dokümanların incelenmesi	360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini (tarafsız olmama, çalışanın yaptığı işten çok kişiliğinin değerlendirilmesi vb.) gidermektedir. Örgüte kabul ettirerek etkin bir eğitimle uygulamaya konulacak 360 derece performans değerlendirme sistemi örgütte birçok olumlu gelişmelere olanak sağlayacaktır.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Şentürk (2015)	Bankacılık	360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme sisteminde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma	X	Frekans, T Testi, Anova,	Çalışmanın sonucunda genel olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans sistemiyle yürütülmesinde birtakım sorunların ortaya çıktığı belirlenmiş ve önerilerde bulunulmuştur.
Erdinç (2006)	Bilgisayar ve İletişim Sektörü	360 derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlaması ve bir uygulama	X	Yüzyüze görüşme yöntemi	360 derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortamda uygulanmasının; işgörenlerin verdikleri bilgilerin gizliliğinin sağlanması bakımından sisteme olan güvenlerini arttırması, zaman ve enerji tasarrufu sağlanması gibi avantajları olduğu değerlendirilmiştir.
Mutlu (2012)	Polis Teşkilatı	360 derece performans değerlendirme sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde bir araştırma	X	Frekans, Çapraz tablolar	360 derece performans değerlendirme sisteminin Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde uygulanmasına çalışanların olumlu baktıkları gözlemlenmiştir
Yüncü (2002)	Turizm	Bir performans değerlendirme modeli olan 360 derece geribildirim sürecinin beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama denemesi	X	Frekans, Ki-kare	Otellerin yapısal olarak 360 PDS'ye hazır olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Doğan (2013)	Tarım Kredi Kooperatif Merkez Birliği Genel Müdürlüğü	Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirme ye İlişkin Algularının Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler	X	Ki-Kare bağımsızlı k testi, Mann- Whitney U Analizi, Kruskal- Wallis Analizi	İnceleme yapılan kurumda çalışanlarca; örgütün vizyonu ve misyununun belirlenmesi ve bunların çalışanlara iletilmesine dair, idarenin çalışanlarına destek ve kaynak sağladığına dair olumlu görüş hâkimken performans değerlendirmenin doğru ve objektif yapılmadığına dair ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geribildirim olarak iletilmediğine dair olumsuz algının hakim olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda incelenen kurumda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin olumsuzlukları gidermek için çeşitli önerilerde bulunulmuştur
Yıldırım (2008)	Gıda ve Tekstil Sektörü	Performans değerleme sistemleri ve 360 derece performans değerleme sisteminin uygulanabilirli ği üzerine bir araştırma	X	Frekans ve Korelasyo n Analizi	Sonuç olarak işletmelerde farklı performans değerlendirme uygulamalarının var olduğu ve performans olgusunu bilen, kullanılan performans değerleme sistemini taniyan çalışanların 360 derece performans değerleme sisteminde fikir bazında hazır oldukları belirlenmiştir.
Yılmaz (2004)	X	360 derece performans değerleme sistemi ve önündeki engeller	X	X	360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmak isteyen örgütler amaçlarını açık olarak belli etmeli, 360 derece performans değerlendirmenin çalışanlar tarafında benimsenmesini sağlamalı, sistemi aceleyle getirmemeli ve tarafaların görüşlerini almalıdır

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

KISITLI OLAN ÇALIŞMALAR					
Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
İlkkılıç (2017)	Telekomünikasyon	360 derece performans değerlendirme sistemi ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde bir uygulama	İş Tatmini	Mann Whitney-U, Kruskal Wallis H-testi ve tanımlayıcı istatistikler	Performans değerlendirme sisteminin; yaş, cinsiyet, çalışılan bölüm, mesleki deneyim ve eğitim duruma göre farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır
Öztürk (2014)	Turizm	360 derece ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemlerinin Türk kültürü beklentileri ekseninde melezlenmesi: 3-D performans değerlendirme sistemi ve bir turizm işletmesinde uygulama	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Erkiş (2014)	Kamu Kurumları (Üç farklı yapıda)	Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans değerlendirme tekniği (Antalya ili örneği)	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Memun oğlu (2016)	Eğitim	Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri	X	Yarı yapılandırılmış mülakat, İçerik Analizi	Sonuç olarak öğretmenler değerlendirilenler arasında öğrencilerin, okul müdürünün, öğretmenin kendisinin ve aynı zümre meslektaşlarının yer almasına olumlu bakarken velilerin yer almasına olumsuz bakmışlardır.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Taşbaşı (2013)	Bankacılık Sektörü	360 derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi ve banka sektöründe bir uygulama	İş Tatmini	Ulaşılamadı	Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan banka çalışanlarının geleneksel performans değerlendirme yöntemleri uygulayan banka çalışanlarına göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiş ayrıca çalışanların iş tatminlerinin eğitim seviyelerine göre paralel şekilde arttığı belirlenmiştir.
TÜBES					
Yalçın (2003)	TSK	360 derece geri besleme: Organizasyon da oluşmuş değerlere ait algıların ast değerlendirme sine bakış etkisi	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Akpınar (2005)	Ulaşılamadı	360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları yönetim süreçlerine etkisi ve bir uygulama	X	Hedef - Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	Ulaşılamadı
Sılay (2006)	Ulaşılamadı	360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları yönetim süreçlerine etkisi ve bir uygulama	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Bülbül (2006)	Eğitim	İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının 360 derece performans değerlendirme sistemiyle değerlendirilmesi (Gölcük ilçesi örneği)	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Seyid oğlu (2006)	Eğitim	360 derece performans değerlendirme yönteminin askeri okullarda uygulanabilirliğine ait bir model önerisi	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Döver Kaya (2002)	TSK	Performans yönetimi ve 360 derece değerlendirme sistemi	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Uzun (2005)	Ulaşılamadı	Performans değerlendirme bir yöntem: 360 derece geribildirim yöntemi ve yöntemi uygulanan bir işletmede yapılan inceleme	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Arda (2004)	Organize Sanayi Bölgesi (10 İşletme)	Teori ve pratikte 360 derece geribildirim sistemi	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Aydın (2007)	Ulaşılamadı	İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde 360 derece performans değerlendirme si	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Ezber (2005)	Ulaşılamadı	Performans değerlendirme ve çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik uygulama	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Koçar (2001)	Mağazalar zincirinin bir şubesi	360 derece performans değerlendirme sistemi	X	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı
Makaleler					
Kara (2010)	Turizm	Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	İş Başarısına Etkisi	Frekans, T Testi, Anova.	360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan orta kademe yöneticilerinin iş başarısında daha etkili olduğu değerlendirilmiştir
Gümüş tekin vd. (2010)	4 farklı işletme	360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Örgütsel Bağlılık	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon, Çoklu Regresyon	360 derece performans değerlendirme sisteminin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiş olup örgütsel bağlılık düzeyinin söz konusu performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Kubat (2012)	Sanayi sektörü	Öz Değerlendirme nin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği	X	Frekans, Korelasyon	360 derece performans değerlendirme yöntemi içerisindeki öz değerlendirme faktörünün çalışanların geleceğini etkileyecek ödül, atama, terfi gibi konularda kullanılmasının uygun olmayacağına bunun yanında söz konusu faktörün çalışanların eksik ve öne çıkan yönleri ile potansiyel yeteneklerinin tespitinde daha fazla işlevselliğe sahip olduğu düşünülmüştür
Kara koç (2004)	Ulusal Kalite Ödülü'ne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmeler	Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki Başarı Değerleme Sisteminin Niteliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	X	Frekans	Çalışmanın sonucunda toplam kalite yönetimine yönelik örgütsel dönüşümde örgütlerin performans değerlendirmeyi göz ardı ettikleri, 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi TKY anlayışına uygun modellerden ziyade geleneksel bireysel değerlendirme anlayışına yakın modelleri uyguladıkları tespit edilmiştir
Dikmen veÖz peynirci (2010)	Matris Tipi Örgütler	Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme : 360 Derece Yöntemi Ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması	Hedeflerle Yönetim	X	Geliştirilen melez yöntem ile performans değerlendirme devamlılığı sağlanabilmekte, kişi gelişimi izlenebilmekte ve erken önlemler alınabilmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmede subjektivitenin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Delen (2009)	Merkezden Uzak Çalışanlar (Denetçiler)	Merkezden Uzak Çalışanların Performansları nın Değerlendiril mesi: Denetim Firmalarında Çalışanların Performans Değerlendirme lerine İlişkin Bir Model Önerisi	X	X	Merkezden uzakta çalışanlar için uygun kriterlerin bulunduğu, 360 derece performans değerlendirmede olduğu gibi birden fazla değerlendiricinin sürece dahil edildiği bir performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir
Akdoğan ve Demirtaş (2009)	Askeri İmalat İşletmesi	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama	X	Frekans, Tek Yönlü Varyans Analizi, Levene Testi,	Çalışma sonucunda TSK'da 360 derece performans değerlendirmenin uygulanabileceği belirlenmiştir.
Turgut ve Öztoprak (2012)	TSK	360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilir liği: Bir Tugay Örneği	X	T Testi, Korelasyon	Analizler sonucu değerlendirme boyutları arasında müşteri boyutunda farklılıklar tespit edilmiş, genel olarak ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ve geleneksel amir değerlendirmesi arasında anlamlı farklılıklara ulaşılamamıştır. Sonuç olarak ise orta ve alt kademe yöneticilerinin potansiyel yeteneklerinin ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin tespitinde mevcut örgüt kültürüne ve hiyerarşik yapıya zarar vermeyecek şekilde değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak ulaştırılacağı şeklinde bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanabileceği değerlendirilmiştir

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Camgöz ve Alpten (2006)	Mediko Sosyal Merkezi	360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerini Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği	X	Frekans Analizi	Sadece kişisel gelişim amaçlı kullanılan değerlendirme sonuçları hem çalışanlar hem de üst yönetim tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Çalışmada bazı birim amirlerinin öz değerlendirme puanlarının diğer değerlendirme gruplarının verdikleri puanlardan yüksek olduğu tespit edilirken (cömertlik etkisi), bazı birim amirlerinin kendi kendileri değerlendirdikleri puanlar ile diğer değerlendirme gruplarının verdikleri puanlar arasında tam tersi sonuç tespit edilmiştir (alçakgönüllülük etkisi).
Kaynak ve Bülbül (2008)	Eğitim	360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları	X	T- Testi, Varyans, Tukey HSD	Çalışmanın sonucunda değerlendirme grupları arasında oluşturulan değerlendirme kriterleri çerçevesinde eğitimciler arasında anlamlı değerlendirme farklılıkları tespit edilirken, öğrenci değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmemiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Koçak (2009)	Eğitim	Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması	X	Fakör, Frekans, Korelasyon	Çalışma sonucunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmelerinde değerlendirici olmalarını istedikleri gruplar arasında önceliği öğrenciler oluşturmakta daha sonra branş öğretmeni gelmekte daha sonra sırasıyla diğer öğretmenler, okul müdürü ve veliler gelmekte en son sırada ise müfettiş yer almaktadır. Öğretmenler performans değerlendirmelerinin yılda iki defa dönem sonlarında olmasını tercih etmiş olup performans puanlarının ise öncelikle derece kademe ilerlemesinde kullanılmasını istemişlerdir.
Kalaycı (2009)	Üniversite	Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler	X	X	360 derece performans değerlendirmenin üniversitelerde kullanılması öğretim performansının kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.
Murat ve Bağrı açık (2011)	Üniversite	Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği	X	T Testi, Tek Yönlü ANOVA Testi (F Testi) ve Tek Yönlü MANOVA Testi	360 derece performans değerlendirmenin örgütlerde daha kabul edilebilir ve daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyduğu, iletişimi ve bireylerde davranış değişimini arttırdığı ileri sürülmüştür.
Oruç vd. (2011)	Herhangi bir örgüt	360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması	X	ASP (Active Server Page) yazılım dilinde modelleme yapılmıştır.	Web tabanlı bir 360 derece performans değerlendirme modelinin örgütte zamansal ve aynı maliyetleri azalttığı, kurumsal verimliliği ise arttırdığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Mamat oğlu (2008)	X	360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması	X	X	Sonuç olarak örgütlerde kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemiyle her zaman başarıya ulaşılamayacağı, sistemin örgütsel ve kişisel gelişime destek olabilmesi için uygun ortamın yaratılması gerektiğine değinilmiştir.
Ölçer (2004)	X	360 Derece Performans Değerlendirme de Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç	X	X	Çalışma sonunda 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken unsurlardan (Örgütler 360 derece performans değerlendirmenin sürekli ve düzenli bir şekilde uygulanmalı, sürecin kültürel etkilerini göz önüne almalıdır. Ayrıca örgütler söz konusu sistemi uygulamaya koymadan önce küçük bir grup üzerinde deneme yapmalıdır.) bahsedilmiştir.
İlleez ve Güner (2006)	X	Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi	X		X

Tablo 3: 360° PDS İle İlgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Baltacı ve Burgaz oğlu (2014)	X	Değerlendirici ler Arası Güvenilirlik Ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme	X	Korelasyon, Manova, T Testi	Çalışma demografik değişkenlerin performans puanları üzerinde etkisiz olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında kişilerin gerçek performansı ile üstlerinden gelen puanlar arasında paralellik olduğu tespit edilirken, emsal pozisyonda çalışan kişilerin düşük puan verme eğiliminde olduğu, astların ise yüksek puanlarla değerlendirmede bulunduğu görüşmüştür. Ayrıca lisansüstü ve üst düzey yöneticilerin değerlendirme sisteminden duydukları tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup çalışanların performansı ile sisteme karşı duydukları güven arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Sümer ve Bilgiç (2006)	Kamu Kuruluşu	Performans Değerlendirme lerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı	X	Faktör analizi, Korelasyon, Varyans Analizleri	Yapılan analizler sonucu çalışma arkadaşları ve kişinin kendisi tarafından gerçekleşen değerlendirmelerde cömertlik etkisinin (fazla puanlarla değerlendirme) olduğu, amir değerlendirmelerinde ise cömertlik etkisinin görece daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Türk kültürü gibi toplulukçu kültürlerde olumsuz geribildirimlerden uzak durulduğuna işaret etmektedir. Hale etkisi ise en az öz değerlendirme boyutunda görülmüştür.

Tablo 3: 360 PDS İle İgili Yapılmış Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Bayram (2005)	X	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme	X	X	Çalışma sonunda örgüt hedefleriyle ilişkilendirilen bir 360 derece performans değerlendirme yönteminin, çalışanlara iyi bir şekilde anlatılması ve eğitimlerle pekiştirilmesi ile örgütlerde başarı düzeyini pozitif yönde etkileyeceğinden bahsedilmiştir.
Bayraktar oğlu (2007)	Bir işletme vd.	360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay	X	Yapılandırılmış mülakat, gözlem, belge ve raporların incelenmesi	Çalışmanın sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminden sağlıklı sonuçlar alınabilmesi dikkat edilmesi gereken hususlardan açıklanmıştır.

“360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada, Bursa, İstanbul ve Eskişehir illerinde 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan dört işletmede 110 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacı söz konusu değerlendirme sisteminin çalışanların örgüte olan bağımlılığını ne yönde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Sonuç olarak ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir (Yılmaz, 2009).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme

sisteminin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu kapsamda söz konusu sistemin uygulandığı Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde 600 çalışan üzerinde anket çalışması yapılmış ve sonuç olarak; 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir (Şimşek, 2012).

“360 derece performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin temel kriterleri ile örgütsel adalet boyutları ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesidir. Çalışmanın örneklemini olarak Eskişehir'de yerleşik, gıda ve makine imalat sektöründe faaliyet gösteren ve 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan bir işletmeye mensup 83 çalışana, anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda işletmelerde örgütsel adalet algısının arttırılmasına yönelik olarak 360 derece performans değerlendirme uygulamasının esnasında beklenen yararları sağlamak ve başarılı bir sonuca ulaşmak için dikkat edilmesi gereken şartlar bahsedilmiştir (Arslan, 2012).

“360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada örgütsel adalet algısı, 360 derece performans değerlendirme yöntemi açısından ele alınmıştır. Çalışmanın amacı; örgütsel adalet algısının açıklanması ve 360 derece performans değerlendirme sürecinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşınması gereken özelliklerin vurgulanmasıdır. Bu kapsamda araştırma, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı zincir turizm örgütlerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak örgütteki çalışanların 360 derece performans değerlendirme sürecini örgütsel adaletin boyutları açısından adil algıladıkları belirlenmiştir (Cin, 2010).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri” isimli yüksek lisans tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı; 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları (rol çatışması, rol açıklığı, iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimi) üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu kapsamda İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü, Kargo İşleme ve Posta İşleme Müdürlükleri'nde çalışan 203 memura anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; 360 derece performans değerlendirme sistemi ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu, rol açıklığı arasında pozitif yönde orta kuvvetli ilişki bulunurken iş tatmini ile çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında evli çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini daha faydalı bulduğu saptanmıştır (Alıtkan, 2016).

“Eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Özel okul öncesi eğitim kurumlarında bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışmada veriler farklı branşlardaki 21 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar öz değerlendirmeyi kişilerin kendi görüşleriyle başkalarının görüşlerini karşılaştırmak için etkili bir araç olduklarını belirtmiş olup, ideal değerlendirici sayısının 3-8 arasında olması gerektiğini savunmuşlardır. Kendilerini değerlendirecek gruplar arasında en fazla önemli gördükleri grup az bir farkla öğrenciler olmuştur. Ayrıca öğretmenler değerlendirme sonucunda geribildirim verilirken uslubün önemli olduğuna dikkat çekmiş ve büyük çoğunluk 360 derece PDS'ye sıcak bakmıştır (Olçay, 2016).

“360 derece performans öz değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği ile ilişkisi: Bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı; 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin verimlilik ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda Erzurum'da faaliyet gösteren 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan ve sistemi uygulamayan özel eğitim kurumlarında görev yapan 85 öğretmene anket uygulanmış ve sonuç olarak; 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin öğretmenlerin verimliliğe bakış açılarını etkilediği tespit edilmiştir (Özsoy, 2012).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi: Kütahya ortaöğretim kurumlarında bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini değişik açılardan incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, Kütahya’da ortaöğretim kurumlarında çalışan 159 öğretmenden oluşan örneklem üzerinden 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan ve sistemi uygulamayan resmi okullardaki öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının Kütahya ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemediğine ulaşılmıştır (Örencik, 2007).

“İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği” isimli doktora tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışma 27.05.2018 tarihine kadar kullanımı yazar tarafından kısıtlanmıştır. Bu çalışmada, telekomünikasyon şirketinde çalışan 366 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada algılanan performans ile 360 derece performans puanı arasında zayıf ilişki olduğu belirlenmiş olup; 360 derece performans puanları ve algılanan performansın cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, unvan ve meslekte çalışma süresi değişkenlerinden bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca şirket politikasından ve işin kendisinden kaynaklanan tatmin düzeyinin algılanan performansı pozitif olarak arttırdığı belirlenmiştir (Günay, 2015).

“Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” isimli doktora tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’de beş büyük ilde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinde

araştırma yapılmış ve 360 derece geribildirim sürecinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısına etkisi kapsamında etkinliğinin ne ölçüde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada (Yılmaz, 2010; Şimşek, 2012; Arslan; 2012; Cin, 2010; Özsoy, 2012; Örencik, 2007 ‘den farklı olarak) iş başarısına ilişkin ayrı bir başlık açılmamıştır. Araştırma sonucunda ise 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Kara, 2008).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik uygulama” isimli yüksek lisans tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmış olup İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan 160 adet otel işletmesi uygulama alanı olarak seçilmiş ve sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur (Yıldırım, 2014).

“360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılığa katkıları ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin perakende mağazacılık sektörüne katkıları üzerinde durulmuştur. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan perakende sektöründeki şirketler incelenmiş ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanması halinde birçok olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir (İzgi, 2007).

“Toplam kalite yönetimini hedefleyen firmalarda 360 derece performans değerlendirmesi ve bir sanayi kuruluşunda uygulanabilirliği üzerine hazırlık çalışması” isimli yüksek lisans tezi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmayla, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları ve 360 derece performans değerlendirme

kavramları ele alınmış lastik kauçuk sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan beyaz yaka kadro üzerindeki uygulamayla da uygulanabilirliği, sorunları ve çözüm yolları açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı örneklem grubu üzerinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 derece yöntemi ile farklı açılardan etkililiğinin karşılaştırması yapılmıştır (Apaydın, 2013).

“Çok değişkenli kovaryans analizi ve 360 derece performans değerlendirmesi üzerine bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada çok değişkenli kovaryans analizi incelenmiş olup analizin uygulama alanı performans değerlendirme olarak seçilmiştir. Yapılan çalışmada iş görenlerin farklı değerlendiricilerden aldıkları puanların farklılaşma nedenleri araştırılmıştır. Çalışmanın amacı çalışanların demografik özellikleri ile almış oldukları performans puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve farklılaşmanın altında yatan sebeplerin ortaya çıkarılmasıdır. 360 derece performans sistemini uygulayan bir şirketin farklı kaynaklardan alınan performans değerlendirme sonuçları ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki çok değişkenli kovaryans analizi (Mancova) kullanılarak incelenmiş olup yapılan analizlerde eğitim seviyesi, yaş, kıdem yılı, unvan, ve branş, çalışanların demografik özellikleri olarak bağımsız değişkenleri oluşturmuşlardır. Uygulanan çok değişkenli analizler ile elde edilen sonuçlara göre sayılan bu demografik özelliklerden sadece unvanın alınan performans puanları üzerinde bir etkisi olduğu görülmüştür. Ancak yapılan tek değişkenli analizler unvan dışında etkili diğer bazı faktörlerin de olduğunu ortaya koymuştur (Burgazoğlu, 2013).

“Lojik model ile 360 derece performans değerlendirme uygulamasının iyileştirilmesi üzerine denemeler” isimli yüksek lisans tezi Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Lojik model kısaca olası durumlar için yol haritası demektir. Lojik modeller sayesinde hayata geçirilecek program ile elde edilmek istenen sonuçlar, bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken çalışmalar, bu çalışmalar için gerekli olan girdiler, programın uygulama evresini etkileyebilecek tüm boyutlar ve varsayımlar ortaya çıkarılabilir. Bu çalışmada lojik model, 360 derece performans değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme sistemleri ayrıntılı olarak incelenmiş ve 360 derece

performans değerleme sisteminin uygulanmadan önce ve uygulanması esnasında kullanılabilcekişlevsel, operasyonel ve stratejik düzeylerde üç adet lojik model tasarlanmıştır. Böylelikle 360 derece performans değerleme sistemini kullanacak olan ve kullanan bir örgütün bu süreçte karşılaşılabileceği sorunların çözümüne yönelik yol haritaları oluşturulmaya çalışılmıştır (Yıldırım, 2010).

“Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yöntemiyle bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yürütölen bir çalışmada sunulmuştur. Araştırmannın konusu, çok yönlü performans değerlendirmeleri ile gerçeği daha çok yansıtan sonuçlara ulaşılabilceğini tespit etmek, güvenilir bir sistemin tasarlanıp, ilçe kamu yönetimine uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu bağlamda çalışmada kullanılan anket ile Adıyaman ili Samsat ilçesi Milli Eğitim Müdürünün performansı 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Amaç söz konusu sistemin kurumsal performans ne derecede fayda sağlayacağını araştırmaktır. Fakat ilçenin küçük ölçekli bir yerleşim birimi olması, bölgenin kültürel ve sosyolojik yapısı, ilçe personelinin birbirini yakından tanması, birincil ilişkilerin kuvvetli olması ve kamu yönetiminin Weber’ci itaatkâr yapısının ilçe personelinin de davranışlarında etkili olması gibi bir takım faktörler nedeniyle uygulama sağlıklı bir sonuç verememiştir (Dilsiz, 2010).

“360 derece geri besleme yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri’nde uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği” isimli doktora tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütölen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı amir boyutlu değerlendirme notları ile çok boyutlu performans değerlendirme notları arasındaki ve kriter bazındaki farklılıkları tespit ederek notlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak ve 360 performans değerlendirmenin tugay seviyesindeki alt ve orta kademe birlik komutanlarına uygulanabilirliğini araştırmaktır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, değerlendirme boyutlan arasında müşteri (erbaşlar) boyutu değerlendirmeleri dışında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ayrıca, amir değerlendirmeleri ile 360 derece performans değerlendirme yöntemi puanlan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuç olarak, 360 derece geri besleme yönteminin başlangıçta açık

sistem mantığı içinde, tugay seviyesinde alt ve orta seviye birlik komutanlarının mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları tespit etmek amacıyla uygulanabileceği değerlendirilmiştir (Turgut, 2005).

“Performans değerlendirmede 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulaması” isimli yüksek lisans tezi Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada bir kamu kuruluşunda kullanılan performans değerlendirme sistemi analiz edilmiş ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmıştır. Mevcut sistemin analiz edilmesinden sonra da uygulanan alan araştırmasıyla da 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmış, sonuçta uygulanan pilot çalışma ile sistemin uygulanabilirliği ispatlanmıştır (Demirtaş, 2007).

“Kamuda 360 derece performans değerlendirme örnek bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada,360 derece performans değerlendirme yöntemi ile Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı birimlerde görevli ikinci derece amirlerin son bir yıllık süreye ait performansları değerlendirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin işlevselliği ortaya koymak amacıyla tüm veri kaynakları arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Çalışma sonucunda sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmeler ile 360°performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle ZKÜ’de 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkartacağı ve örgütte çalışanlar arası iletişimin artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir(Bağrıaçık, 2009).

“360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi genel hatlarıyla incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde Ankara’da PVC doğrama sektöründe faaliyetini sürdüren bir firmada pilot bir uygulama yapılmış, değerlendiricilerin demografik ve çalışma özellikleri ile

yöneticilerinin performans boyutlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler ve 360 derece performans değerlendirme boyutları toplam puanları arasındaki ilişkiler araştırılarak, değerlendirici gruplarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların araştırılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin performans değerlendirme puanları ile diğer değerlendiricilerin performans değerlendirme puanlarının ortalaması arasında fark olduğu tespit edilmiştir (Koç, 2011).

“360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir işletmedeki inceleme” isimli yüksek lisans tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada bir holdinge bağlı mağazalar zincirinin Ankara’daki bir şubesinde 360 derece performans değerlendirme sistemin nasıl uygulandığı araştırılarak, 6 kişilik bir örneklem üzerinde söz konusu sistem ile bir uygulama gerçekleştirilmiş ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanın performansının ölçülmesindeki etkileri ortaya konulmuştur. Çalışma sonunda sistemin avantajlarından ve bu sisteme geçecek olan işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar bahsedilmiştir (Kalenderoğlu, 2007).

“360 derece performans geribildirim sistemi: Bir örnek olay değerlendirmesi” isimli yüksek lisans tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada, 360 derece performans geribildirim sistemini geçerli ve etkin kılacak olan temel ilkeler detaylı olarak incelenerek, bu ilkelerin taviz verilmeden ve titizlikle uygulanması halinde sistemin sağlayacağı faydalar ortaya konulmuştur. Ayrıca, 360 derece performans geribildirim sisteminin küçük ölçekli ticari bir işletmede ilk kez uygulanmasını içeren bir örnek olay olarak ele alınarak, karşılaşılan problemler ve sistemden sağlanan faydalar değerlendirilmiştir (Esen, 2006).

“Hekim yetkinliğinin 360 derece geribildirim yöntemiyle değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı;360 derece performans değerlendirme yönteminin hekim yetkinliğinin değerlendirmede kullanırken hangi yetkinlik kriterinin hangi değerlendirici tarafından değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin hekimlerin görüşlerini

almaktır. Bu amaçla 24 hekimle görüşmeler yapılmış ve yetkinliğinin değerlendirilmesi sırasında kullanılabilir uygun kritere uygun değerlendirici eşleştirilmeleri yapılmıştır (Dorukgöz, 2008).

“360 Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece değerlendirme, yöneticilerin astlarından ve eş düzeylerinden gelen geribildirim tepkileri ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışma ile 360 derece değerlendirme sistemi için bir uygulama örneği anlatılmış ve sistemle ilgili yönetici tepkileri incelenmiştir. Yöneticilerin farklı kaynaklardan gelen geribildirim doğruluğuna olan inançları kaynaklara göre değişiklik göstermekle birlikte bu geribildirimlerden bireysel gelişimlerinde faydalanma yoluna gittikleri görülmüştür (Özdemir, 2006).

“360 derece geribildirim sistemi ve ilköğretim okullarında uygulama örnekleri” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece geribildirim sisteminin, eğitim sektöründe ki uygulanması ve sistemin genel yapısı içinde öğretmen performans değerlendirilmesi incelenmiştir. Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumları’nın çalışmaları örneklendirilmiştir. Söz konusu iki kurumun 360 derece performans değerlendirme süreçleri arasındaki farklılıklar incelenmiş ve süreç uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında açıklamalar yapılmıştır (Baydar, 2007).

“İşletme Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sürecinin teorik açıdan öngörülen kavramlarının, Fatih Dershanesinde uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama süreci ile benzerlikleri ve farklılıklarının görülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda 360 derece performans değerlendirmenin gerekli ön koşulların yerine getirilerek uygulanması halinde birçok olumlu katkılarının olduğu aksi takdirde birçok olumsuzluk ile karşılaşılacağı gözlemlenmiştir (Pabuççu, 2009).

“360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemi teorik açıdan ayrıntılı bir biçimde incelenmiş ve pratikte bir otomotiv firmasında uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerinden açıklamalar yapılmıştır. Firmada 360 derece performans değerlemenin kimlere uygulandığı, nasıl ve niçin yapıldığı, kimlerin yaptığı, hangi sıklık derecesinde yapıldığı ve sonuçlarının nasıl aktarıldığı ortaya konulmuştur (Dinç, 2005).

“İnsan kaynakları yönetimi açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi” isimli yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada kalite yönetim sistemleri olan bir beyaz eşya firmasında uygulanan 360 PDS değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmada; yöntemin özel sektörde uygulanabilirliği gözlemlenmiş, aksaklıkların neler olduğu tespit edilmiş, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir (Akşit, 2008).

“İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin teorik kavram ve süreçlerinin gerçek iş hayatındaki karşılıklarının incelenmesi ve işletmelerdeki uygulama ile teoride yer alan bilimsel kavramlar arasındaki ilişkinin, benzerlik ve farklılıkların gösterilebilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren, bilişim ve medya sektörlerinin en büyüklerinden olan iki önemli firmanın performans değerlendirme sistemleri gözlem ve görüşme yöntemiyle incelenmiştir (İpek, 2010).

“Performans değerlendirme sistemlerinde 360 derece performans yönetim sistemi ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme yönteminin diğer değerlendirme yöntemlerinden daha objektif ve adil olduğunu göstermek için 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan bilgisayar ve iletişim teknolojileri

sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette sürecin uygulanması anlatılmıştır (Doğan, 2004).

“İşletmelerde başarı (performans) değerlendirme ve 360 derece geri besleme” isimli yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada tezin 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılı bir şekilde anlatılmış, özel bir sigorta şirketinde (Bayındır Hayat Sigorta A.Ş.) 360 derece ile ilgili uygulama örneği verilmiştir (Çağatay, 2004).

“Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak 360 derece performans değerlendirme” isimli yüksek lisans tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi teorik olarak açıklanmış ve bir Amerikan şirketi olan Procter & Gamble’ da 360 derece performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulandığı anlatılmış, söz konusu sistemin detayları, yapısının kurulması, gelişimi, sürecin işleyişi ve karşılaşılan zorluklar hakkında bilgi verilmiştir (Karakuş, 2004).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlaması ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada konu olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin bir teknoloji şirketinde elektronik ortam aracılığı ile uygulaması incelenmiş olup yüz yüze görüşme tekniği ile sistemin uygulanması ve süreç yönetimi hakkında bilgi alınmıştır. Çalışma sonunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortamda uygulanmasının; işgörenlerin verdikleri bilgilerin gizliliğinin sağlanması bakımından sisteme olan güvenlerini arttırması, zaman ve enerji tasarrufu sağlaması gibi avantajları olduğu değerlendirilmiştir (Erdinç, 2006).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme sisteminde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışmanın amacı 360 derece

performans değerlendirmesinin elektronik ortam üzerinde uygulanmasının örgütte amaçların açıkça ortaya konması, güvenilirliğe ve gizliliğe önem verilmesi bakımından sorgulanmasıdır. Ayrıca çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme üzerinde uygulanması yönünden çalışanların düşüncelerinin cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim durumu vb. demografik değişkenlikleri bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla 360 derece performans değerlendirmeyi e-performans değerlendirme sistemi üzerinde uygulayan, Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankanın genel müdürlüğünde yaklaşık 150 çalışan üzerinde araştırma yapılmıştır. Sonuç olarak çalışanlar amaçların ortaya konulması ve sistemin güvenilirliği ilgili olumlu algıya sahipken genel olarak ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans sistemiyle yürütülmesinde birtakım sorunların ortaya çıktığı belirlenmiştir (şentürk, 2015).

“360 derece performans değerlendirme sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport şubesi’nde bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütölen bir çalışmada sunulmuştur. Uygulama bölümünde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi’ne Malatya İl Emniyet Müdürlüğünün iki biriminin (Trafik Tescil şube Müdürlüğü ve Pasaport şube Müdürlüğü) bakış açısını öğrenmek için bu sistemin uygulanabilirliğine yönelik çalışanlara ve hizmet alan sivil katılımcılara anket uygulanmıştır. Çalışma kamu kurumlarında sicil uygulamasının sonlanmasına denk geldiğinden, araştırma yapılan kamu kurumu içinde ilk olma özelliğini taşımaktadır. Çalışmada işęörenlerin sicil notunun neyin karşılığında verildiğini bilmedikleri, sicil notunun gizli tutulmasının yanlış olduğu, çalışanların kendi çabaları sonucunda sicil notunu öğrendikleri görölmüştür. Çalışmanın sonucunda ise 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport şubesi’nde uygulanabilirliğine çalışanların olumlu baktıkları gözlemlenmiştir (Mutlu, 2012).

“Bir performans değerleme modeli olan 360 derece geribildirim sürecinin beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama denemesi” isimli yüksek lisans tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim

Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece geribildirim teorik olarak ele alındıktan sonra beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile benzerliği araştırılmıştır. Sonuç olarak ankete katılan PDS sahip otellerin % 92,8'inde birden fazla veri kaynağından veri toplama imkânı olduğu görülmüş yine aynı otellerin % 71,4'ünde personeline, performans değerlendirme sonuçlarını, geri bildirim verdiği görülmüştür. Tüm bu sayılar sektörde hizmet veren otellerin yapısal olarak 360 derece PDS'ye hazır olduğunu göstermektedir (Yüncü, 2002).

“Tarım kredi kooperatifleri merkez birliğinde çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin algılarının analizi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde geliştirici öneriler” isimli yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışma ile amaçlanan, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğündeki performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin çalışan görüşlerinin belirlenmesi ve demografik değişkenlere göre algılamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya konmasıdır. Çalışma sonucunda inceleme yapılan kurumda çalışanlarca; örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesi ve bunların çalışanlara iletilmesine dair, idarenin çalışanlarına destek ve kaynak sağladığına dair olumlu görüş hâkimken performans değerlendirmenin doğru ve objektif yapılmadığına dair ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geribildirim olarak iletilmediğine dair olumsuz algının hâkim olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda incelenen kurumda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin olumsuzlukları gidermek için çeşitli önerilerde bulunulmuştur (Doğan, 2013).

“Performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli işletmelerde yöneticilere ve işçilere performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini araştırmak üzere performans değerlendirmenin yöntem ve kriterler hakkında sorulardan oluşan

anketler uygulanmıştır. Sonuç olarak işletmelerde farklı performans değerlendirme uygulamalarının var olduğu ve performans olgusunu bilen, kullanılan performans değerlendirme sistemini tanıyan çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminde fikir bazında hazır oldukları belirlenmiştir (Yıldırım, 2008).

“360 derece performans değerlendirme sistemi ve önündeki engeller” isimli yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme kavramları ayrıntılı bir şekilde anlatılmış ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemini savunan ve karşı çıkan görüşlerden bahsedilmiş, sistemin önündeki engeller ve çözüm önerileri ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2004).

“Hemşirelerde performans değerlendirme yöntemi konusunda bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme ile daha tarafsız sonuçlara varılacağını tespit etmek ve hemşirelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde daha gerçekçi ve güvenilir bir yöntemin uygulanabileceğini sınınamaktır. Bu amaçla bir hastanede hemşireler üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde NCSS 2007 Statistical Software paket programı kullanılmış; ki-kare testi, tek yönlü varyans analizi, bağımsız t testi ve Tukey testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda hemşirelerin kendilerini değerlendirirken öz eleştiri yapamadığı görülmüş, çalışma arkadaşlarını değerlendirirken de yüksek puan verme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Çalışanların yaşları ile iletişim yetkinlikleri arasında ters orantı olduğu belirlenmiş ayrıca hemşirelerin liderlik yetkinliklerinin zayıf olduğu tespit edilmiştir (Uysal, 2012).

“360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik görüşlerini belirlemektir. Bu amaç kapsamında İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan Milli

Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 ilk ve ortaokulunda 166 retmen ve 49 okul yöneticisine anket uygulanmış ve 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ki yönetici ve retmen görüşlerinin kıdem, cinsiyet, branş, görev değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Sonuç olarak çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye; kadınların, yöneticilerin, branş retmenlerinin ve 1-5 yıl arasında kıdeme sahip retmen ve yöneticilerin daha sıcak baktıkları saptanmıştır. Veliler tarafından değerlendirilmeye ise branş retmenlerinin ve 1-5 yıllık kıdeme sahip retmenlerin daha olumlu oldukları gözlenmiştir. Öğrenciler boyutundan değerlendirilmeye de yöneticilerin ve 1-5 yıl kıdeme sahip olan retmen ve yöneticilerin daha pozitif baktıkları değerlendirilmiştir (Ernalbant, 2014).

“360 derece ve grafik dereceleme performans değerlendirme sistemlerinin çalışan memnuniyetine etkisi: Grgül bir araştırma” isimli yüksek lisans tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada, aynı sektörde farklı performans değerlendirme sistemi kullanan iki firmanın karşılaştırmalı olarak çalışanlarının memnuniyetlerini tespit etmek ve kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin verimliliğe etkisinin llmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla kapı sektöründe faaliyet gösteren iki firmada çeşitli kademelerde çalışan 150 personel ile yüz yüze görüşme sistemi olan anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. Tüm bulgular değerlendirildiğinde Grafik Dereceleme yöntemini uygulayan firmanın 360 Derece geri bildirim yöntemini uygulayan firmadan çalışan memnuniyeti bakımından üstün olduğu tespit edilmiştir (Davutoğlu, 2014).

“360 derece performans değerleme sistemi ve Türk Telekomünikasyon Anonim şirketi'nde bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin iş başarisına etkisini ölçmek amacıyla Türk Telekomünikasyon Anonim şirketi'nde çalışan 103 kişiye anket uygulanmış olup verilerin analizinde Mann Whitney-U, Kruskal Wallis H- testi ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Çalışmada

performans değerlendirme sisteminin; yaş, cinsiyet, çalışılan bölüm, mesleki deneyim ve eğitim duruma göre farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır (İlkkılıç, 2017).

“360 derece ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemlerinin Türk kültürü beklentileri ekseninde melezlenmesi: 3-D performans değerlendirme sistemi ve bir turizm işletmesinde uygulama” isimli doktora tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada, iyi bir performans değerlendirme sisteminin özellikleri analiz edilerek, hem nicel hem nitel özelliklere sahip yeni bir performans değerlendirme modeli önerilmiştir. Orta ölçekli bir otel işletmesinde pilot uygulaması yapılan modelde dikkat edilmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Sistem dikkatli ve geniş zamanda kurulmalı, uygulaması hızlı ve seri olmalıdır. Üst yönetimin desteği mutlaka alınmalıdır. Yetkinlik kriterleri beyin fırtınası gibi yöntemlerle belirlenmeli, değerlendirme sonuçlarının anonimliğine çok dikkat edilmelidir (Öztürk, 2014).

“Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının 360 derece geri bildirim yoluyla değerlendirilmesi” isimli doktora tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada İstanbul’un merkezi ilçeleri arasından rastgele seçilen anaokullarından rastgele seçilen öğretmenlerin performansları 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerle de toplam performans puanı ile her bir alt değerlendirme boyutu için hesaplanmış performans puanlarının öğretmenlerle ilgili çeşitli değişkenlere (yaşları, çalıştıkları okul türü, mezun oldukları okul türü, hizmet süresi ve sınıf mevcudu) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda veli iletişimi, çocuğu motive etme gibi alt boyutlarda özel anaokulları lehine; öğretmenlerin performans puanlarının meslek lisesi öğretmenlerinin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Dağal, 2012).

“Kamu kurumlarında performans yönetiminin uygulanabilirliği: 360 derece performans değerlendirme tekniği (Antalya ili örneği)” isimli doktora tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda yürütülen

bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme tekniğinin kamu kurumlarında uygulanabilirliği ile bireye, birimine ve kurumuna sağlayacağı katkıların analiz edilerek örnek bir model ortaya çıkarılmasıdır. Bu nedenle Antalya ili örneğinde belirlenen üç farklı yapıdaki kurumda anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan şu bulgular elde edilmiştir: ‘değişime karşı gösterilen direnç’ kamuda performans yönetiminin önündeki en büyük engeldir. Performans değerlendirmeye yönelik çalışmalar kuruluşların yapılarına uygun olarak yürütülmelidir. Kaliteli bir kamu hizmeti sunabilmek için sık yapılan hatalar tespit edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışanların olası hatalar arasında en fazla şikâyetçi oldukları konu ise performans değerlendirme sürecinin anlatılmaması ve sonuçlar hakkında geribildirim yapılmamasıdır. Bunların yanında katılımcıların çoğunluğu öz değerlendirme mantığını önemsiz bulmuş olup performans değerlendirmeyi yöneticilerinin yapması gerektiği vurgulamışlardır. Ama görülmüştür ki öz değerlendirme ile geribildirimde bulunmak ve iyileştirme çalışmalarını başlatmak daha kolaydır. Ayrıca çalışmada 360 Derece PDS ile çalışanların farkı yetkinliklere karşı güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebildiği görülmüştür (Erkiş, 2014).

“Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri” isimli yüksek lisans tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda Kocaeli ilinde resmi okullarda çalışan 25 öğretmenle nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde NVIVO 10 programından faydalanarak içerik analizine başvurulmuştur. Sonuç olarak öğretmenler değerlendirenler arasında öğrencilerin, okul müdürünün, öğretmenin kendisinin ve aynı zümre meslektaşlarının yer almasına olumlu bakarken velilerin yer almasına olumsuz bakmışlardır (Memunoğlu, 2016).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi ve banka sektöründe bir uygulama” isimli doktora tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada

sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda Konya ili merkezinde banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan banka çalışanlarının geleneksel performans değerlendirme yöntemleri uygulayan banka çalışanlarına göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiş ayrıca çalışanların iş tatminlerinin eğitim seviyelerine göre paralel şekilde arttığı belirlenmiştir (Taşbaşı, 2013).

“360 derece geri besleme: Organizasyonda oluşmuş değerlere ait algıların ast değerlendirmesine bakış etkisi” isimli yüksek lisans tezi İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışma kendi içinde ne kadar başarılı olursa olsun, düşünüp araştırılmadan uygulanmaya çalışılan sistemlerin başarısız olmasından hareketle TSK’de oluşmuş değerleri, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait algıları ve bu değerlerle algılılar arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmaktadır (Yalçın, 2003).

“360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları yönetim süreçlerine etkisi ve bir uygulama” isimli yüksek lisans tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın ana konusu, 360 derece geri bildirim ve hedef - yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleridir. Çalışmada bu iki teknik birlikte kullanılırsa, performans değerlendirme sisteminin etkinliği artar mı? Sorusu cevaplanmaya çalışılmış pratik kısmında ise, 360 derece geribildirimi ve hedef- yetkinlik bazlı performans değerlendirmesini kullanan bir firmanın saha çalışması kullanılmıştır (Akpınar, 2005).

“360 derece performans değerlendirme yönteminin askeri okullarda uygulanabilirliğine ait bir model önerisi” isimli yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmanın amacı, askeri okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılacak 360 derece performans değerlendirme yöntemine dayalı yeni bir performans değerlendirme

modelini önermektedir. Araştırma neticesinde önerilen model önerisinin uygulanabilirliğine ilişkin hususlar ortaya konulmuştur (Seyidoğlu, 2006).

“Performans yönetimi ve 360 derece değerlendirme sistemi” isimli yüksek lisans tezi Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada performans yönetimi kavramı ve performans yönetiminin örgüt için önemini detaylı olarak açıklanmasını müteakip; TSK ve ABD Ordusu performans yönetim sistemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Ayrıca lidere dayalı örgütlerin kullandığı 360 derece performans yönetimi alanda uygulanarak, sonuçları analiz edilmiştir (Döverkaya, 2002).

“Performans değerlendirme bir yöntem: 360 derece geribildirim yöntemi ve yöntemi uygulanan bir işletmede yapılan inceleme” isimli yüksek lisans tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada 360 derece geribildirim yöntemi, incelenerek, bu yöntemi uygulayabilmek için yerine getirilmesi gereken faaliyetler üzerinde durulmuştur. 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan bir işletme örnek olarak seçilerek, yöntemin nasıl uygulandığı incelenmiştir (Uzun, 2005).

“Teori ve pratikte 360 derece geribildirim sistemi” isimli yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan 360 derece geribildirim kavramının yanı sıra klasik ve çağdaş performans değerlendirme sistemleri ve işgörenler açısından önemi de vurgulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Gebze Organize Sanayi Bölgesindeki 10 işletmeyle 360 derece geribildirim sisteminin Türkiye’de ki uygulanabilirliğine bakış açıları hakkında mülakat yapılmıştır (Arda, 2004).

“İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde 360 derece performans değerlendirmesi” isimli yüksek lisans tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada; bilgi teknolojileri, İnternet, e-terimlerin ve e-insan kaynaklarının gelişimi, performans tanımı, ölçüm yöntemleri, 360 derece performans değerlendirme sisteminin fayda ve sakıncaları, uygulama esasları anlatılmıştır. Ayrıca E-İKYS

uygulamaları örneklerle anlatılmış, Türkiye'deki uygulamalara yer verilerek bu uygulamaların geliştirilmesi ve kullanımı ile ilgili konularda önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır (Aydın, 2007).

“360 derece performans değerlendirme sistemi” isimli yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen bir çalışmada sunulmuştur. Bu çalışmada performans değerlendirme sistemleri içerisinde çoklu geri besleme sunan 360 derece performans değerlendirme personelin başarısı ve verimliliği hakkında daha objektif veriler sunmakta olup neticesi itibari ile de daha hakkaniyetli bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. 360 derece performans değerlemenin mağazalar zincirinin bir şubesinde pilot olarak uygulaması yapılarak, personelin başarısının ölçülmesinde etkileri incelenmiştir (Koçar, 2001).

“360 derece performans değerlendirme ve web tabanlı bir model ile kurumsal verimliliğin artırılması” adlı makale Endüstri Mühendisliği Dergisi’nde yayınlanmıştır. Bu çalışmada amaç örgütlerde kurumsal verimliliği arttırmaktır. Bu kapsamda 360 derece performans değerlendirme sistemini internet ortamında kullanılabilir hale getiren bir model geliştirilmiş ve bir işletmede uygulanması yapılmıştır. Sonuç olarak söz konusu modelin örgütte zamansal ve aynı maliyetleri azalttığı, kurumsal verimliliği ise arttırdığı gözlemlenmiştir (Onur vd., 2008).

“360 derece geribildirim sistemi ve uygulaması” adlı makale Edebiyat Fakültesi Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili literatür taranarak söz konusu sistem teorik olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak örgütlerde kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemiyle her zaman başarıya ulaşamayacağı, sistemin örgütsel ve kişisel gelişime destek olabilmesi için uygun ortamın yaratılması gerektiğine değinilmiştir (Mamatoğlu, 2008).

“360 derece performans değerlendirmede geribildirim: Bireysel ve örgütsel performans gelişimi için yeni bir araç” adlı makale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirmenin avantajları ve dezavantajlarından bahsedilmiş olup, 360 derece performans değerlendirme süreci kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışma sonunda söz

konusu sistemi uygulamak isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken unsurlardan (Örgütler 360 derece performans değerlendirmenin sürekli ve düzenli bir şekilde uygulanmalı, sürecin kültürel etkilerini göz önüne almalıdır. Ayrıca örgütler söz konusu sistemi uygulamaya koymadan önce küçük bir grup üzerinde deneme yapmalıdır) bahsedilmiştir (Ölçer, 2004).

“Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme” adlı makale Sayıştay Dergisi’nde yayınlanmıştır. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Çalışma sonunda ise örgüt hedefleriyle ilişkilendirilen bir 360 derece performans değerlendirme yönteminin, çalışanlara iyi bir şekilde anlatılması ve eğitimlerle pekiştirilmesi ile örgütlerde başarı düzeyini pozitif yönde etkileyeceğinden bahsedilmiştir (Bayram, 2005).

“Personel performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yönetimi” adlı makale Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarından, avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir (İlleez ve Güner, 2006).

“360-derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları” adlı makale Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayınlanmıştır. Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okul müdürlerinin performanslarının ölçülmesinde 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak ilköğretim okul müfettişleri, 1. derece sicil amirleri, öğretmenler, okul müdürleri ve öğrencilerden oluşan değerlendiriciler arasındaki değerlendirme farklılıkları araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda oluşturulan değerlendirme kriterleri çerçevesinde eğitimciler arasında anlamlı değerlendirme farklılıkları tespit edilirken, öğrenci değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (Kaynak ve Bülbül, 2008).

“Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenilirlik çalışması” adlı makale Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayınlanmıştır. Bu çalışmaya göre araştırmalar göstermiştir ki Türk eğitim sistemindeki müfettiş odaklı değerlendirmeler güvenilir ve objektif

değildir. Bu nedenle eğitim ve öğretimde verimlilik ve kalitenin artırılması açısından öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi aşamasında çok kaynaklı katılımcı, güvenilir ve objektif bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu amaçla ihtiyacı karşılamak adına ölçek geliştirilmeye çalışmış Tokat ilindeki öğrenci ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmelerinde değerlendirici olmalarını istedikleri gruplar arasında önceliği öğrenciler oluşturmakta daha sonra branş öğretmeni gelmekte daha sonra sırasıyla diğer öğretmenler, okul müdürü ve veliler gelmekte en son sırada ise müfettiş yer almaktadır. Öğretmenler performans değerlendirmelerinin yılda iki defa dönem sonlarında olmasını tercih etmiş olup performans puanlarının ise öncelikle derece kademe ilerlemesinde kullanılmasını istemişlerdir (Koçak, 2009).

“Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler” adlı makale Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden (öğrenci değerlendirme anketi, bölüm veya anabilim dalındaki tecrübeli meslektaşları tarafından yapılan değerlendirme, kendi kendini değerlendirme, yöneticilerin değerlendirmesi, üniversite dışından uzman değerlendirmesi, mezun olan öğrencilerin değerlendirmesi, en başarılı öğretimi gerçekleştiren öğretim elemanlarına verilen ödüller, video çekimler, mezunlar hakkında işverenlerin görüşleri, öğrencilerin öğrenme düzeyi) bahsedilmiş ve 360 derece performans değerlendirmenin üniversitelerde kullanılmasının öğretim performansının kalitesini olumlu yönde etkileyeceğine değinilmiştir (Kalaycı, 2009).

“Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği” adlı makale Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nde 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile ikinci derece amirlerin son bir yıl içerisindeki performansları değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmeler ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda 360 derece performans

değerlendirmenin örgütlerde daha kabul edilebilir ve daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyduğu, iletişimi ve bireylerde davranış değişimini arttırdığı ileri sürülmüştür (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

“360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği” adlı makale Yönetim ve Ekonomi Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle pilot bir uygulama şeklinde ilk defa bir devlet üniversitesinin mediko sosyal merkezindeki birim amirlerinin yönetsel yetkinlikleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçları sadece geribildirim ve kişisel gelişim amaçlı kullanılmış olup söz konusu uygulama hem çalışanlar hem de üst yönetim tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Çalışmada ayrıca kişilerin kendi öz değerlendirmeleri ile diğer grupların onları değerlendirmeleri arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak bazı birim amirlerinin öz değerlendirme puanlarının diğer değerlendirme gruplarının verdikleri puanlardan yüksek olduğu tespit edilirken (cömertlik etkisi), bazı birim amirlerinin kendi kendileri değerlendirdikleri puanlar ile diğer değerlendirme gruplarının verdikleri puanlar arasında tam tersi sonuç tespit edilmiştir (alçakgönüllülük etkisi) (Camgöz ve Alperden, 2006).

“Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” adlı makale Doğu Üniversitesi Dergisi’nde yayınlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin iş başarısına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda 5 yıldızlı otellerin orta kademe yöneticileri üzerinde uygulama yapılmış olup söz konusu sistemi uygulayan orta kademe yöneticilerinin iş başarısında daha etkili olduğu değerlendirilmiştir (Kara, 2010) .

“360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” adlı makale İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi’nde yayımlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılığa olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan dört farklı işletmede anket çalışması gerçekleştirilmiş ve sonuç olarak söz konusu sistemin alt

boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında pozitif yönde doğrusal ilişki tespit edilmiş olup örgütsel bağlılık düzeyinin 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan örgütlerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Gümüştekin vd., 2010).

“Öz değerlendirmenin 360 derece geri besleme yöntemindeki işlevselliği” adlı makale Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi’nde yayımlanmıştır. Çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme sisteminde başvuru alan değerlendirici gruplarından biri olan öz değerlendirme sistemindeki işlevselliğini tespit etmektir. Bu kapsamda Ankara’nın Kazan ilçesinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 183 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucu 360 derece performans değerlendirme yöntemindeki öz değerlendirme faktörünün çalışanların geleceğini etkileyecek ödül, atama, terfi gibi konularda kullanılmasının uygun olmayacağına bunun yanında söz konusu faktörün çalışanların eksik ve öne çıkan yönleri ile potansiyel yeteneklerinin tespitinde daha fazla işlevselliğe sahip olduğu düşünülmüştür (Kubat, 2012).

“Ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki başarı değerlendirme sisteminin niteliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı makale Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’nde yayımlanmıştır. Çalışmanın amacı Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran büyük ölçekli işletmelerin performans değerlendirme sistemlerinin incelemek ve toplam kalite yönetimine uygunluğu tespit etmektir. Bu kapsamda Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran 20 işletmede anket çalışması gerçekleştirilmiş olup anketler işletmelerdeki insan kaynakları uzmanlarına, müdürlerine aynı zamanda kaliteden sorumlu yöneticilere ve yönetici konumundaki kişilere uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda toplam kalite yönetimine yönelik örgütsel dönüşümde örgütlerin performans değerlendirmeyi göz ardı ettikleri, 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi TKY anlayışına uygun modellerden ziyade geleneksel bireysel değerlendirme anlayışına yakın modelleri uyguladıkları tespit edilmiştir (Karakoç, 2004).

“Değerlendiriciler arası güvenilirlik ve tatmin bağlamında 360 derece performans değerlendirme” adlı makale Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi’nde yayımlanmıştır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirme üzerinden

değerlendiriciler arası güvenilirlik ve sistemden duyulan tatmin ele alınmıştır. Bu kapsamda söz konusu sistemi uygulayan bir örgütteki çalışanların değerlendirme sonuçları incelenmiş ve bunun yanında 64 çalışana, sisteme karşı tatmin düzeylerini ölçen, bir anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda unvan, yaş, kıdem ve eğitim gibi demografik değişkenlerin performans puanları üzerinde etkisiz olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında kişilerin gerçek performansı ile üstlerinden gelen puanlar arasında paralellik olduğu tespit edilirken, emsal pozisyonda çalışan kişilerin düşük puan verme eğiliminde olduğu, astların ise yüksek puanlarla değerlendirmede bulunduğu görülmüştür. Ayrıca lisansüstü ve üst düzey yöneticilerin değerlendirme sisteminden duydukları tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup çalışanların performansı ile sisteme karşı duydukları güven arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014).

“360 derece performans değerlendirme sistemi: Askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama” adlı makale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı bir kamu kurumu olan Askeri İmalat Fabrikasında 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini araştırmak ve sistemin lider gelişimine katkı sağlayıp sağlamayacağını değerlendirmektir. Bu kapsamda Askeri İmalat Fabrikasında söz konusu sistemin pilot bir uygulaması yapılmış, orta ve üst düzey yöneticilerden 44 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda TSK’ da 360 derece performans değerlendirmenin uygulanabileceği belirlenmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009).

“Merkezden uzak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi: denetim firmalarında çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin bir model önerisi” adlı makale Mali Çözüm Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu çalışmada merkezden uzak çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde etkin bir ölçüm sağlamak için model geliştirilmiştir. Nitekim merkezden uzakta çalışanlar görevlerini tek bir ofiste yapmamaktadır ve bu sebeple sadece üst yönetimin değerlendirme yaptığı yöntemler yetersiz kalmaktadır. Bu kapsamda çalışmada merkezden uzakta çalışanlar için uygun kriterlerin bulunduğu, 360 derece performans değerlendirmede olduğu gibi birden fazla değerlendiricinin sürece dâhil edildiği bir performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir (Delen, 2009).

“Matris tipi örgütlerde bireysel performans değerlendirme: 360 derece yöntemi ve hedeflerle yönetim teknikleri ile melez bir yöntem uygulaması” adlı makale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu çalışmada matris örgüt yapısına uygun performans değerlendirme yöntemi önerilmiştir. Söz konusu yöntem 360 derece performans değerlendirme teknikleri ve hedeflerle yönetimin birlikte kullanılmasından oluşmaktadır. Bunun yanında geliştirilen melez yöntem bir örnek ile ayrıntılı incelenmiş olup söz konusu yöntemle performans değerlendirme devamlılığı sağlanabilmekte, kişi gelişimi izlenebilmekte ve erken önlemler alınabilmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirmede sübjektivitenin en aza indirilmesi amaçlanmaktadır (Dikmen ve Özpeynirci, 2010).

“360 derece geri besleme performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği: Bir tugay örneği” adlı makale İşletme Araştırmaları Dergisi’nde yayımlanmıştır. Çalışmada seçilen örneklem dâhilinde bir tugayda görev yapan orta ve alt kademe yöneticilerin performansları amirleri, astları, denkları, müşterileri ve kendileri tarafından değerlendirilmiş olup değerlendirme boyutları arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Analizler sonucu değerlendirme boyutları arasında müşteri boyutunda farklılıklar tespit edilmiş, genel olarak ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ve geleneksel amir değerlendirmesi arasında anlamlı farklılıklara ulaşılamamıştır. Sonuç olarak ise orta ve alt kademe yöneticilerinin potansiyel yeteneklerinin ve gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin tespitinde mevcut örgüt kültürüne ve hiyerarşik yapıya zarar vermeyecek şekilde değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak ulaştırılacağı şeklinde bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanabileceği değerlendirilmiştir (Turgut ve Öztoprak, 2012).

“Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynakların kullanımı” adlı makale Türk Psikolojisi Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı çok kaynaklı performans değerlendirmenin bir kamu kuruluşunda uygulanabilirliğini incelemek ve çalışma arkadaşları, astlar, öz değerlendirme gibi geleneksel olmayan değerlendirici kaynakları tarafından yapılan performans değerlendirmeleri hem kullanıcı tepkileri hem de psikometrik açıdan temelinde araştırmaktır. Bu kapsamda dikey örgüt yapısının görüldüğü bir kamu kuruluşunda

araştırma gerçekleşmiş olup 345 çalışan için 1638 kişiye değerlendirme yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların hepsi yüksek, orta veya alt kademelerde yöneticilik yapmaktadır. Yapılan analizler sonucu çalışma arkadaşları ve kişinin kendisi tarafından gerçekleşen değerlendirmelerde cömertlik etkisinin (fazla puanlarla değerlendirme) olduğu, amir değerlendirmelerinde ise cömertlik etkisinin görece daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Türk kültürü gibi toplulukçu kültürlerde olumsuz geribildirimlerden uzak durulduğuna işaret etmektedir. Hale etkisi ise en az öz değerlendirme boyutunda görülmüştür (Sümer ve Bilgiç, 2006).

“360 derece geribildirim sistemine eleştirel bir bakış: Bir örnek olay” adlı makale Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı 360 derece performans değerlendirme uygulanırken oluşan zorlukları ve sistemin yetersiz kaldığı yönleri eleştirel bir bakış açısıyla incelemektir. Bu kapsamda söz konusu sistemin uygulandığı bir firmada gözlem yapılmış, rapor ve belgeler incelenmiş, çalışanlar ve yöneticiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminden sağlıklı sonuçlar alınabilmesi dikkat edilmesi gereken hususlardan açıklanmıştır (Bayraktaroğlu, 2004).

360 derece performans değerlendirme ile ilgili yerel çalışmalar incelediğinde 27 tane makale, 54 yüksek lisans ve 5 tane doktora tezine ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan ise sadece 3 tanesi sağlık sektöründe gerçekleştirilmiştir (Camgöz ve Alperden, 2006; Dorukgöz, 2008; Uysal, 2012). Söz konusu çalışmalarda da daha çok sağlık kuruluşlarında pilot uygulamalar ve sonuçları değerlendirilmiş olup bu çalışmaların hiçbirinde bütün hastane çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik değerlendirme görülmemiştir. Ayrıca anılan çalışmaların hepsi tek merkezli çalışmalar olup tek bir sağlık mensubunun algısı ölçülmüştür. Bunun dışında incelenen çalışmalarda 360 derece performans değerlendirme sistemi ile çalışmamızın bir diğer konusu olan örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen de hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan sonraki bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişki

İnsanoğlu dünya üzerinde yaklaşık 40 bin yıldır yaşamaktadır ve yaşadığı bu süre içerisinde çok sayıda bilgi üretmiştir. İnsanoğlunun yaşadığı bu 40 bin yılı üretim bazında tarihi bölümlere ayıracak olursak üç önemli olay ön plana çıkmaktadır. Bunlar tarım devrimi, sanayi devrimi ve şuan günümüzde yaşamımızı sürdürdüğümüz çağa yol açan tabiri yerindeyse bilgi ve teknoloji devrimidir. Tarihin başlangıcından 1780’li yıllara kadar diğer bir ifadeyle sanayi devrimine kadar olan sürede dünya üzerinde pek fazla değişiklik olmamıştır. Örnek verecek olursak tarihin farklı dönemlerinde yaşamış Sezar ve Napolyon’un savaş arabaları aynıdır hemen hemen hiçbir farkları yoktur. Sanayi devrimiyle birlikte yaklaşık 250 yıllık bir süre zarfında dünya üzerinde büyük değişimler yaşanmış, bilgi çağ atlamıştır (Toffler, 1981). 1970-1980’li yıllardan sonra ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş olmuş günümüze kadar gelen 50 yıllık sürede değişimin hızı baş döndürücü şekilde artmıştır. Tarihlerden görüldüğü üzere bilgi sürekli katlanarak büyümektedir ve her geçen gün bilginin üretilmesindeki süreç çok hızlı bir şekilde kısalmaktadır. Gelecekle ilgili şu bir kesin öngörüdür ki; gelecek geçmişten ve şuan yaşadığımız andan çok farklı olacaktır.

Peki, çalışmamızda şu ana kadar bahsettiğimiz insan kaynakları fonksiyonlarını, devamlılığı ve gelişimi için kullanan örgütler bu durumdan nasıl etkilenecektir? Bu sorunun cevabı örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarından, sürekli olarak yeni bilgiler elde etmelerinden, insanlar gibi sürekli öğrenmelerinden geçmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi örgütlerin hayati fonksiyonlarını yerine getirecek iki önemli kaynak vardır: biri fiziki kaynaklar diğeri de insani kaynaklardır. Bunun yanında çalışmalar göstermiştir ki günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmelerinde asıl belirleyici faktör insan kaynaklarıdır. Nitekim teknolojik kaynakların gelişmesi, bilginin örgüt içinde kullanılması insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu sebeptendir ki son yıllarda örgütlerde insanı ön plana çıkartan insan kaynakları politikaları, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme gibi faaliyetler önem kazanmıştır.

Buraya kadar anlatılanlar kapsamında görülmektedir ki 360 derece performans değerlendirme sistemi aslında tüm bu sayılan, örgütün hayatta kalmasına yardımcı, insan kaynakları, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme, örgütsel öğrenme gibi politikalar ile yakından ilişkilidir. Öncelikle şunu belirtmek gerekirse örgütlerin performans değerlendirme yapmak istemelerindeki temel amaç örgütsel amaçların her seviyedeki yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkartmaktır. Bunun yanında performans değerlendirme sonucu alınan geri besleme bilgisi, örgütün sistemindeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı vererek sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmenin güvencesini oluşturmaktadır. Yaşadığımız yüzyılda dinamik görünümlü, çevresindeki değişimlere hızlıca uyum sağlayabilen, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabilecektir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte örgütsel verimliliğin ana faktörü insan olacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ise örgütün bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasına ortam hazırladığından ve hem örgüte hem de çalışanlara geribildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanaklarından biridir. Şöyle ki iyi kurgulanmış bir 360 derece geribildirim sistemi, yaşayan örgütlerin oluşturulmasına bir bakıma hizmet etmektedir (Yılmaz, 2010: 213-240).

Geribildirim; gelişme, büyüme güdüleme ve öğrenmedeki en temel faktörlerden bir tanesidir. Çalışanların neleri geliştirebileceklerini ve neyi öğrenmeye ihtiyacı olduklarını gösteren geribildirim bireysel öğrenmeyi arttırmaktadır. Bunun yanında geribildirim çalışanların bir sonraki performans döneminde daha başarılı bir performans göstermeleri için öğrenmeleri gereken konular hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple eğitimin önemli bir parçasını oluşturmakta, performans ve davranışlardaki gelişmelere öncülük etmekte, devamlı öğrenme sürecini ortaya çıkarmaktadır (Esmer, 2011: 70). Kavrakoğlu'na göre (1996) ise örgüt yönetiminde geribildirim şöyle açıklanabilmektedir; hedeflenenle, elde edilen sonuçlara bakılır ve değerlendirme yapılır. Değerlendirme tatminkârdeğilse, sistem ve/veya girdiler değiştirilir. Bu süreç her gün, her hafta, her ay ve her yıl tekrarlanmaktadır. Başka bir ifadeyle 'öğrenme işlevi' gerçekleşmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 124).

360 derece performans değerlendirme sistemi; bir çalışanın performansını değerlendirirken, çalışan ile ilişkili olan herkesi değerlendirici kapsamında tuttuğundan, her yönden (iş arkadaşları, şirket içi ve dışı müşteriler, kendisi, denetmenler, doğrudan rapor verilen üstler ve tüm astlar) gelen geri beslemeleri dikkate aldığından örgütte çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplanmasını sağlamaktadır.

Burada birkaç farklı boyut dikkat çekmektedir. Öncelikle müşterilerin geribildirimlerini de dikkate almasından dolayı 360 derece performans değerlendirme sistemi değişen koşullara, istek ve beklentilere örgütün uyum sağlamasını kolaylaştırdığından etkili bir yönetim ve haberleşme aracıdır. Çünkü böylece her çalışan sorumlu olduğu hizmet veya ürün hakkında detaylı görüşlerden haberdar olmakta, edindiği bu bilgiler de çalışana hizmet veya ürünlerini sürekli olarak değişen istek ve beklentilere göre uyumlaştırması açısından yardımcı olmaktadır. Başka bir boyuttan bakacak olursak çalışanlar buldukları takımın üyelerinin gelecekte birbiri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden, daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır; bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilmekte ve iyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasında iletişimi iyileştirilebilmektedir. Geribildirimler genellikle yöneticilerinden, birlikte çalışılan kişilerden, müşterilerden, kısacası örgütün hem içinden hem de dışından gelen değerlendirme kaynaklarından geldiği için 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle çalışanlara, davranışları, özel yetenekleri, potansiyelleri ve kişisel özellikleri hakkında geniş çapta veri verilmekte, iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için fırsat tanınmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi; değerlendirilen çalışanlara kendi kendini değerlendirme imkanı sunmakta, tüm bu değerlendirmeler sonucunda çalışanda aktif rol aldığı gelişim planı oluşturma sürecini içermektedir. Nitekim iş gücünün etkin bir unsur olması, hedef belirleme sürecinin beraberce yapılmasını gerektirmektedir. Örgütü hedefine ulaştıracak kişilerin belirleyici olmaması ise hedefe ulaşmayı zorlaştıracaktır ve nereye varıldığının önemi olmayacaktır. Bunun sağlanması ile de örgüt içinde herkes aynı dili konuşmaya başlayacaktır ki bu durum bir nevi örgütlerde hep ulaşılmak istenen başarılı bir takım çalışmasını anlatmaktadır.

Kıscaküreselleşmenin egemen olduğu günümüzde, rekabet edebilmenin ve hayatta kalabilmenin ön koşulu olarak sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgilerle sürekli gelişmeyi gerçekleştiren örgütler hayatlarına devam edebilecektir. Literatürde bu süreci başarabilen örgütler örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilen örgütler olarak geçmektedir. Barutçugil (2002) örgütsel öğrenmeyi, örgütteki tüm çalışanların hedeflenen kurum amaçlarına ulaşmaları, yaptıkları işleri daha verimli bir şekilde nasıl gerçekleştirebileceklerini anlamaları ve buna yönelik yeteneklerini geliştirmeleri için bilgi ve beceri edinme süreci olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da görüldüğü üzere örgütsel öğrenme sürecinde insan faktörü ön plana çıkmakta nitekim bazı yazarlar tarafından bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceği ifade edilmektedir (Uzuntarla vd. 2015: 191).

Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasını, bu amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesini temin eden 360 derece performans değerlendirme sistemi aynı zamanda sağladığı geri beslemeler ile sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirip, örgütün yarınlarına taşınmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda aslında bir bakıma 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütlerin örgütsel öğrenme kapasiteleri arasında yakın bir ilişki olduğu varsayımına ulaşılabilmektedir.

Bundan sonraki bölümde ise 360 derecede performans değerlendirme sistemi ile ilişkili olduğunu düşündüğümüz örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel öğrenme kapasitesiyle ilişkili olan kavramlar daha geniş çapta açıklanacaktır.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAPASİTESİ

Bilindiği gibi 21. yüzyıl teknoloji ve bilgi asrıdır. Kültürel, ekonomik ve toplumsal alanda gerçekleşen hızlı değişimler, örgütleri yoğun rekabet koşulları altında ve bilgi yoğun bir ortamda varlıklarını sürdürmek mecburiyetinde bırakmış ve yönetim anlayışında yeni teknik ve yöntemlerin oluşumuna ortam hazırlamıştır. Aynı zamanda tüm alanlarda yaşanan bilgi patlaması ve küreselleşme sonucu oluşan yoğun rekabet örgütlerin bütün varlıklarını ve yeteneklerini geliştirmeye zorlamıştır.

Günümüzde örgütlerin devamlılığı; müşteri memnuniyetini arttırmalarına, stoklarını azaltmalarına, maliyetlerini düşürmelerine, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmelerine ve hızlı dağıtımına bağlı olmaktadır. Bu bakımdan örgütlerin sürekli iyiye gitmeleri ve rakipleriyle mücadele edebilmeleri, çalışanların becerileri ve örgütsel öğrenme gibi örgütün sahip olduğu varlıklara dayanmaktadır (Yeung vd., 2007:2459). Bu doğrultuda örgütlerde toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme gibi politikalar ön plana çıkmış öğrenme vurgusu önem kazanmıştır (Yılmaz, 2010: 177). Araştırmacılar tarafından örgütlerde sürekli olarak yaşanan olaylardan sonuç çıkarma, bulunduğu ortama uygun davranma ve personeli geliştirerek yeni bir sistem ortaya koyabilme yeteneğine sahip olma fikri dikkatleri çekmiş bu da öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasitesi gibi kavramların ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır (Uğurlu, 2011: 4).

Öğrenen örgüt kavramı, örgütteki çalışanların yeni bilgi oluşturmalarını, bunu örgüte aktarmalarını ve oluşturulan bu yeni bilginin örgüt bilgisi haline getirip sorunların çözümlerinde kullanmalarını baz almaktadır (Koçel, 2013: 427). Örgütsel öğrenme kavramı ise değişimi gerçekleştirmek amacı ile süreçlere ve çıktılara ilişkin olarak elde edilen bilgilerin kullanılmasını ya da geri bildirilmesini; örgüt üyeleri arasında değerler, davranışlar ve bakış açılarının uyumlaştırılmasını mümkün kılan sürekli bir büyüme ve gelişme sürecidir (Torres ve Preskill, 2001). Burada iki kavram arasındaki farkın altını çizmek gerekmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içinde farklı seviyelerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreçken; öğrenen örgüt, bu süreç sonucu ortaya çıkan yapıdır (Koçel, 2013: 427). Örgütsel öğrenme kapasitesi kavramı ise örgütsel öğrenme sürecini şekillendiren özellikleri (öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen yapı, prosedür, yönetsel faaliyetler vb.) ifade etmekte (Uğurlu, 2011: 20), diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenmeye ulaşmadan önceki bir etabı temsil etmektedir (Aydın, 2009: 100).

Tüm bu kavramların anlaşılabilmesi için öncelikle öğrenme kavramının ve öğrenme sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

2.4.1. Öğrenme Kavramı

Bilginin hareketli yapısı, insanları ve örgütleri sürekli değişmeye ve gelişmelere açık olmaya zorlamaktadır. Bilgiye ulaşmanın en basit ve kesin yolu ise öğrenmeden geçmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 45). Nitekim varlıkların toplum içinde yaşam sürdürebilmeleri büyük ölçüde, çevrelerindeki değişmelere başarılı şekilde uyum sağlama yeteneklerine bağlı olmakta; bu da öğrenme ile sağlanmaktadır (Senemoğlu, 2012).

Öğrenme olayının incelenmesine gelindiğinde ise bu kavram ile ilgili araştırmaların çok eskilere dayandığı ve kavramın ilk başlarda psikologlar ile eğitimcilerin ilgi alanına girdiği görülmektedir. Günümüzde ise konu ile ilgili olarak dilbilimciler, ekonomistler, işletmeciler, sosyologlar, örgüt kuramcılar, sosyal psikologlar, bilişim teknolojistleri, endüstriyel mühendisler gibi farklı bilim dallarından kişiler çok sayıda araştırma yapmış ve farklı bakış açılarından “öğrenme” kavramını tanımlamaya çalışmışlardır (Özer, 2001: 116).

Bir eğitim psikolojisi uzmanı olan Donald Hebb insan beynindeki öğrenme sürecini modelleyerek, öğrenme ve beyin modellemede ağ temelli bir yaklaşım ileri süren ilk kişi olmuştur. Beyin kapsamındaki ağ temelli bu modelde, nöronlar (beyin hücreleri) diğer nöronlar ile etkileşim halindedir. Diğer bir nörondan eşik noktasının üzerinde bir tetikleyici geldiğinde; nöron buna tepki vermektedir. Eğer bu süreç tekrar tekrar gerçekleşirse; nöronlar, güçleri uyarıcıyla orantılı bir bağ oluşturur. Bu süreç Hebb’in öğrenme kuramının özünü teşkil etmektedir. Basitçe açıklamak gerekirse A her uyarı ilettiğinde nöron B bu buna tepki veriyorsa bu iki nöron arasında fiziksel bir bağ kurulmakta (Akgün vd., 2009: 106-107), diğer bir ifadeyle bir uyarıcı ile tepkinin eşleştirilmesi, yani bir uyarıcıya karşı gösterilen bir tepkinin pekiştirilmesi sonucunda öğrenme işlemi gerçekleşmektedir (Bacanlı, 1999). Burada dikkat çeken nokta öğrenme işleminin daha etkin gerçekleştirilebilmesi için öğrenilen bilgilerin sık sık tekrarlanması gerektiğidir (Keleş ve Çepni, 2006: 75).

Literatürde öğrenme kavramı ile ilgili tanımlara bakıldığında söz konusu kavram için daha çok ‘bir davranış ve düşünce değişikliği yaratma süreci’, ‘yeni bilgiler edinme ve bunları kullanma süreci’, ‘bilinmeyenleri bilinir hale getirme’ gibi

tanımlar yapılmıştır (Fındıkçı, 1996: 47). Nitekim Binbaşıoğlu'na (1995) göre öğrenme ile bireylerin yaşantısı sonucunda davranışlarında ortaya çıkan ve süreklilik gösteren oldukça kalıcı bir değişim açıklanmaktadır. Bu tanımda öğrenmenin üç önemli özelliğine dikkat çekilmiştir (Binbaşıoğlu, 1995: 67; Kılıç, 2004:145-146):

- Öğrenme olumlu ya da olumsuz nitelikte davranışlarda değişiklik yaratmaktadır.
- Öğrenme, yaşantı sonucu oluşmaktadır.
- Öğrenme sonucu oluşan davranış değişikliği nispeten sürekli ve kalıcı bir değişikliktir.

Senge'ye göre ise bireyler öğrenme yoluyla önceden yapamadıkları bir şeyi yapabilecek duruma gelebilmelidir (Senge, 1997: 11-20). Bu ifade ile öğrenme sonucunda, bireylerindavranışlarında ve düşüncelerinde değişikliklerin yaratıldığı, yeni bilgiler elde edildiği, yeni anlayışlar oluştuğubelirtilmektedir. Senge'nin bazı tanımlarda ise öğrenmenin; düşünce ve eylem arasında bir köprü olduğundan bunun yanında öğrenme ve eylemin birbirinden ayrılamaz olduğundan bahsedilmiştir (Senge, 1997: 23). Benzer bir tanımda da Koçel (2013: 428) öğrenmeyi, bireyin kişisel ve bilişsel süreçlerle çevresinde olup bitenleri algılaması, bunları yorumlaması, öğrendiği bilgi ve yetenekleri özümseyerek davranışlarına yansıtması olarak tanımlamıştır. Öğrenme ile bireyin davranışlarında değişiklik sağlayan bilgi ve beceri kazanılmaktadır. Daha geniş bir ifadeyle tanımlamak gerekirse öğrenme; hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için, davranış değişikliğine yol açan yeni bilgi ve anlayış elde etme sürecidir (Budak, 2000: 3).

Tanımlardan da görüldüğü üzere davranışlar öğrenme olayının göstergesidir. Peki, özellik, yapı, şekil vb. birçok yönden insanlardan farklı olan örgütlerde öğrenme kavramından nasıl söz edilebilmektedir? Literatürde bu kadar sık adından söz edilen öğrenme kavramı için çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Öğrenme olgusu genel olarak kişisel, grup ve örgüt düzeyinde incelenmiş olup, örgüt düzeyinde öğrenmenin mümkün olup olamayacağını açıklayabilmek için ise sözü edilen bu üç kademedeki öğrenme olayını açıklamak gerekmektedir.

Kişisel düzeyde öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçlerle algıladıklarını özümseyip tecrübeler yapmasını ve bunun sonucunda davranışlarına yansıtması olarak tanımlanmaktadır. Örgütler sezip yorumlayamadığından burada örgüt adına bireyler sezilemekte ve yorumlamaktadır. Grup düzeyinde öğrenme ise kişilerin öğrendiklerini birbirleri ile paylaşıp yorumlamalarını ve grup bilinci oluşturmalarını gerektiren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Burada kişilerin başkaları ile iletişim kurma arzusu, kişiler arası ortak dil, ortak bir amaç ve vizyon doğrultusunda harekete geçme arzusu ön plana çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde öğrenme ise, grup düzeyinde ulaşılan ortak zihniyetin örgütün bütününde kullanılacak değerlere dönüştürülme süreci olarak tanımlanmaktadır. Nitekim bir örgütte çalışanlar geçicidir. Yani ancak örgüt yaşamını sürdürmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilen küçük ya da büyük, formal ya da informal vb. değişimler, tıpkı bireylerin öğrenmesi sonucu yaşadığı davranış değişikliği gibi, örgütlerin öğrenmesinin sonucunda oluşmaktadır (Koçel, 2013: 428).

Özellikle son yıllarda bir firmanın rekabet avantajı sağlamasında, hedeflerine ulaşır bir performans sergilemesinde en önemli kavramlardan biri olarak öne çıkan örgütsel öğrenme (Lynn vd., 2000:221) bir sonraki bölümde daha geniş çapta açıklanmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Öğrenme Kavramının Tanımı ve Ortaya Çıkışı

İnsanoğlu gibi örgütlerde yaşayarak öğrenmektedir. İnsanlar geçmişte yaşadığı ona üzüntü ve mutluluk veren deneyimleri yardımıyla önceden bilmediği herhangi bir konu hakkında bilgi ve beceri kazanır. Bu nedenle yaşantı öğrenmenin temelinde önemli rol oynar (Binbaşıoğlu, 1991: 2). Öğrenme “organizmanın çevreye uyum sağlama ve hedeflenen duruma ulaşabilmek için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi kazanma süreci” olarak tanımlanabilir (Aydoğan vd. 2011: 193). Günümüzde de tüm örgütlerin rekabet avantajını elde tutabilmeleri için değişen çevre koşullarına uyum sağlama, geçmişte gerçekleşen başarı ve hatalarından ders çıkarma, bu hatalarını düzetme, sürekli bir iyileşme içinde olma, yaklaşan tehlikeleri sezebilme ve bu tehlikelere karşı koyabilme ihtiyacı vardır (Uğurlu, 2011: 5). Sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de yaşayan organizmalar olarak ele alınmış, örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmesi ve hedefledikleri duruma ulaşabilmeleri için bireyler

gibi düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabileceği düşüncesi etkili olmaya başlamıştır (Yazıcı, 2001: 63).

Örgütsel öğrenmenin başlangıç noktası örgütteki bireylerin karşılaştıkları problemleri örgüt adına çözmelerinden geçmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireylerin; elde ettikleri sonuçlar ile davranışları sonucunda bekledikleri sonuçlar arasındaki farklılıkları tespit etmeleri, söz konusu bu farklılıkları yok etmek için daha değişik davranış şekilleri geliştirmeye başlamaları, yaşadıkları olaylar neticesinde öğrendiklerini örgüte bir değer unsuru olarak kazandırmaları ve bunu örgüte mal etmeleri gerekmektedir (Titrek, 2004: 240). Çünkü öğrenme olmadığında çalışanlar ve örgütler yalnızca eski alışkanlık ve uygulamaları tekrarlamaktadır (Garvin, 1998: 78). Gerçekleşen herhangi bir değişim de, öğrenme kavramını açıklarken değindiğimiz Hebb'in öğrenme ve beyin modellemede ağ temelli yaklaşımında ileri sürdüğü gibi pekiştirilmediği müddetçe yüzeysel olarak kalmakta ve böylece değişimler ve iyileşmeler rastlantıya bağlı kısa ömürlü olmaktadır.

Yaşadığımız çağ bilgi çağıdır ve böylesine bir ortamda herkes tarafından kabul edilen şey öğrenerek yeni bilgiler elde etmenin son derece önemli olduğudur. Örgütler açısından baktığımızda önemli olan sadece bilginin kendisi değil aynı zamanda bilginin sağlanması, onun bireysel ve örgütsel öğrenme sürecine transfer edilmesi, mal ve hizmet üretiminin desteklenebilmesi için bilgi sayesinde yeni bilgilerin üretilmesidir (Yılmaz, 2011: 323). Nitekim Koçel'e (2013: 429) göre bir örgütün öğrenmesi demek, yeni bilgiler geliştirmeyi mümkün kılacak ortamı hazırlayan, geliştirilen söz konusu bu bilgileri yeni hizmet ve mal üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm deneyimi bir öğrenme fırsatı görerek yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir örgüt olması demektir.

Bilginin kazanılması, yayılması, yorumlanması ve tekrardan kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel bellekte muhafaza edilmesi olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme süreci olarak tanımlanan örgütsel öğrenme (Çelik, 2014: 197) ilk olarak Carnegie Mellon Üniversitesinde March ve Simon (1958) ile Cyert ve March (1963) tarafından ele alınmıştır. Zamanla örgütlerin canlı birer organizma gibi faaliyette bulunduğu çevreyi inceleme ve çevrelerinde meydana

gelen değişmelere uygun karşılık verebilme yeteneklerine sahip olma konusu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bir bakıma da 70ve 80’li yıllarda ortaya çıkan toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme hareketlerinde ön plana çıkan öğrenme vurgusu örgütsel öğrenme kavramına yönelik artan ilginin köklerini oluşturmuştur (Dibella ve Nevis, 1998:2). Söz konusu bu alanda ilk kapsamlı çalışmayı Argyris ve Schön (1978) gerçekleştirmiş ve bir örgütün hatalarını tespit edip bu hataları düzeltme yeteneğini örgütsel öğrenme olarak tanımlamışlardır (Kamaşak ve Yücelen, 2009:111). Örgütsel öğrenme olgusu 90’lı yıllarda ise doruk noktasına çıkmıştır.

Nitekim örgütsel öğrenmenin örgütün performansını pozitif olarak etkilediği, örgütlerde yeniliği ve değişimi sağlayacak önemli faktörlerden biri olduğu araştırmacılar tarafından geniş çapta kabul edilmektedir (Yılmaz, 2011: 321). Bu sebeptendir ki günümüz iş hayatında örgütsel öğrenme popüler bir konumdadır ve literatürde örgütsel öğrenme kavramıyla kastedilen şeyin ne olduğunu açıklamaya yönelik pek çok tanım bulunmaktadır. Tablo 4’te örgütsel öğrenme kavramına ilişkin literatürde yer alan başlıca tanımlar bir araya getirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Tanımları

Argyris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme hataların yakalanması ve düzeltilmesi sürecidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme daha üstün bilgi ve kavrayış yoluyla örgütsel eylemleri geliştirme sürecidir.
Levitt ve March (1988)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin geçmişten elde ettikleri tecrübelerini davranışlarına yön veren rutinler haline getirmesidir.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme geçmiş deneyim ve bilgiler üzerine kurulu, yeniliğin oluşturduğu bir süreçtir. Paylaşılan bilgiler ve sezgiler yoluyla oluşur.
Meyer- Dohm (1990)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin nihai hedeflerine ulaşabilmeleri için deneyimlerini paylaşma ve bilgiye dönüştürme sürecidir.
Huber (1991)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin potansiyel davranışlarını değiştirmesidir
Nonaka ve Takeuchi (1995)	Örgütsel öğrenme, iş rutinlerinin geliştirilerek dönüştürülmesini temel alan ve örgütsel hafızayla desteklenen, değişimlere ayak uydurma sürecidir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Tanımları (Devamı)

DiBella vd. (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütlerin faaliyette bulunduğu ortama uyum sağlama sürecidir.
Garavan (1997)	Örgütsel öğrenme yeni bilgiler geliştirerek davranışı etkileme potansiyelidir.
DiBella ve Nevis (1998: 28)	Örgütsel öğrenme, deneyime dayalı performansı iyileştiren ya da oluşturan örgütteki kapasitedir.
Schwandt ve Marquat (2000)	Örgütsel öğrenme, bireyler, bireylerin hareketleri, örgütteki semboller ve örgüt içi süreçler arasındaki ilişkileri temsil eder.
Robey vd. (2000)	Örgütsel öğrenme, bilinçli veya bilinçsiz olarak bilgi edinimi, bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi yoluyla ve örgütsel hafızanın dayanağı ile gerçekleşen örgütsel eylemleri etkileyen bir süreçtir.

Tablo 4'deki örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlara bakıldığında şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir: hataların saptanması ve düzeltilmesi, örgüt için faydalı olan bilgiye ulaşılması, etkili eylemlerde bulunabilmek için örgütsel kapasitenin geliştirilmesi, örgütsel rutinlerin değiştirilmesi, vizyon oluşturma, deneyimlerden öğrenme, değişime hazır olma ve uyum sağlama, eylem-çıktı ilişkisi ile bağlantılı olarak bilginin geliştirilmesidir.

Tüm bunların yanında örgütsel öğrenme kırk yılı aşkın süredir tartışılmasına rağmen, ne olduğu ile ilgili kapsamlı bir tanım yapılamamıştır. Literatüre bakıldığında söz konusu kavram ile ilgili bazı noktalarda yazarların tartıştığı görülmektedir. Öncelikle örgütlerin mi yoksa insanların mı öğrendikleri konusunda ilgili yazında net olarak bir fikir birliği yoktur. Kişilerin nitelikleri ve öğrenme düzeyleri örgütlerin başarısını doğrudan etkilese de bazı yazarlar örgüt içerisindeki fertlerin öğrenmelerinin örgütsel öğrenmenin garantisi olmadığını, fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin gerçekleşemeyeceğini ifade etmişlerdir (Uzuntarla vd. 2015: 191). Bazı yazarlar da örgütlerin bünyesinde çalışan tüm insan kaynaklarının öğrenmeleri ve eğitilmeleri sonucunda, örgütlerin öğrenmiş sayılabileceğini ileri sürmüşlerdir (Başol, 2005: 10). Bunun yanında öğrenme sonucu ön plana çıkan davranış değişikliğine ilişkin bazı yazarlar tarafından farklı yorumlar yapılmıştır. Nitekim Huber' e göre öğrenme bilinçli olarak gerçekleşmek zorunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleriyle de neticelenmek zorunda değildir (Huber, 1991). Örgütsel öğrenmeyi, rastlantı sonucu yaratılabilecek bir olay olmasından daha çok, örgütün hedefleriyle ilişkili, planlı şekilde ele alınması ve

yönlendirilmesi gereken bir olay olarak ele alan Seymen ve Bolat (2002) ortaya koydukları kapsamlı literatür taramasıyla örgütsel öğrenmenin özelliklerini şu şekilde özetlemiştir (Seymen ve Bolat, 2002: 45):

- Örgütsel öğrenme, tüm örgüt üyelerinin faal bir şekilde katılımını gerektiren bireylere sorumluluk yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişi desteklemekle beraber örgütsel yapıda değişimi içeren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreçtir. Süreklilik gerektirir.
- Örgütsel öğrenme sonucunda olumsuz sonuçlarda çıkabilir.
- Örgütsel öğrenme; geniş kapsamlı bir süreçtir, örgütün tüm iç ve dış çevre öğelerinden yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir.
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve deneyimler hemen uygulanmayabilir, ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında saklı tutulabilir. Bu da örgütsel bir belleğin varlığını gerektirmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, günümüzde yaşayan bir organizma olarak kabul edilen örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için öğrenme işlemini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bazı örgütler, hedeflerini gerçekleştirmek üzere planlı olarak örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için uygun ortamı yaratmaktadır. Bilinçli bir şekilde öğrenme ortamı oluşturmamış olan örgütlerde öğrenme tesadüfi eylemlerle, deneyimlerden alışkanlıklar edinmeler sonucu oluşmakta ve çok da verimli olduğu söylenememektedir. Ayrıca şöyle ifade edilebilir ki örgütsel öğrenme bireylerin tek tek öğrenmesinden ziyade ortak bir deneyim sürecine odaklanmakta, örgütün stratejik planlarının yapılmasında, ortak bir vizyon geliştirme çabalarında önemli bir araç olarak görülmektedir.

İlgili yazında görüldüğü üzere araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi devam eden bir süreç olarak görmekte ve bir örgüt nasıl öğrenir (bilgi geliştirme süreci ve becerisi vb.) sorusuna odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreci ifade etmektedir. Bu noktada sık sık birbiri yerine kullanılan örgütsel öğrenme (organizational

learning) ve öğrenen örgüt (learning organization) kavramlarını (Koçel, 2013: 427) ayırmak ve kısaca ele almak yararlı olacaktır. Bundan sonraki bölümde söz konusu bu iki kavram arasındaki ilişki ve farklılıklar ele alınmıştır.

2.4.3. Örgütsel Öğrenme – Öğrenen Örgüt İlişkisi

Örgütsel öğrenme kavramını andıran ancak farklı bir kavram olan öğrenen örgüt (Aydoğan vd. 2011: 195), etkin öğrenme kapasitesine sahip, ideal ve başarılı bir örgüt tipini açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme ise daha önce belirttiğimiz gibi örgütsel bilgideki değişimi, söz konusu bu bilgilere eklemelerde bulunmayı, eksiltmeyi veya dönüştürmeyi ifade etmektedir (Koç, 2009: 153). Her örgüt iyi ya da kötü bir şekilde örgütsel öğrenmeye sahip olabilmekte fakat her örgüt öğrenen örgüt olamamaktadır (İpek, 2004: 53).

Buradan şöyle söylenebilir ki öğrenen örgüt kavramı ile örgütün özelliğine gönderme yapılmakta; örgütsel öğrenme ile bir süreç ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler arasındaki farklılıklar değişik boyutlardan aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Arasındaki Farklılıklar

	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
Yaklaşım	Betimleyici	Öngörücü
Var Olması	Doğaldır ve mevcuttur	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz.
Temel Soru	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
Hedef Kitle	Akademisyenler	Uygulamacılar ve Danışmanlar
Amaç	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
Odak	Süreçler	Örgütsel biçim
Öğrenme-Performans İlişkisi	Olumlu da olumsuz da olabilir.	Olumlu olması beklenir.
Öğrenmenin Sonucu	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Kaynak: Örtengblad (2001: 128) ve Tsang (1997: 85)'dan aktaran (Koç, 2009: 154)

Tablo 5'te görüldüğü üzere örgütsel öğrenme 'bir örgüt nasıl öğrenir?' soru ile ilgilenirken, öğrenen örgüt 'bir örgüt nasıl öğrenmelidir?' sorusu ile ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenmede yargı ve değerlendirmeler çok net ve kesin değilken; öğrenen örgütte değerlendirme ve yargılar daha kesin ve nettir. Öğrenen

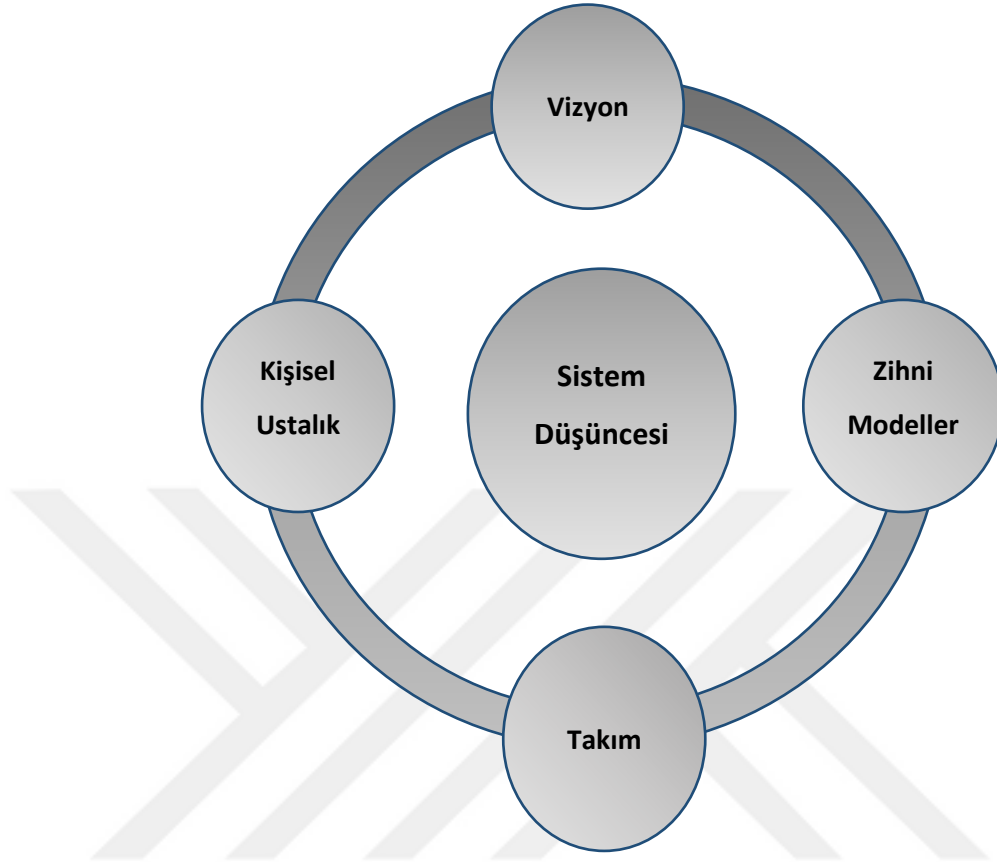
örgüt kavramına daha çok danışmanlar vurgu yaparken örgütsel öğrenme kavramına daha çok akademisyenler vurgu yapmaktadır.

Öğrenen örgüt, örgütlerin sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri sonuçlarla çevre şartlarına kendilerini uydurabilmelerini, çalışanlarını geliştirerek bir sistem kurmalarını, böylece sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmalarını ifade etmektedir (Yılmaz, 2010:180). Böylesi bir süreçte örgüt çalışanlarında öğrenmeye karşı olumlu tutumlar geliştirmek, bireysel öğrenmeyi desteklemek gerekmektedir. Böylece öğrenen örgütlerde hizmet süresi ve konumu ne olursa olsun her çalışan öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirmekte, her gün bir önceki güne göre daha iyi olmaya çalışmaktadır.

Küreselleşmenin egemen olduğu günümüzde örgütler rekabet edebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için öğrenme yeteneklerini geliştirmek istemişler ve öğrenen organizasyon olmaya odaklanmışlardır. Braham'dan (1998: 6572) aktaran Ulutin'e göre öğrenen örgütlerde öğrenme, işin alelade bir parçası olmakta; işbirliği oldukça önemsenmektedir. Ayrıca öğrenen örgütler üyelerin yaratıcılıklarını desteklemekte; üyeler ise, örgütü etkililik, artan kalite ve yenilikler konusunda eğitmektedirler (Ulutin, 2010: 28). Bu sebeple öğrenen örgütler, diğer örgütlerden ayrılan farklı özelliklere sahiptir ve bireyler kendileri gelişirken kurumu da değiştirip ve geliştirmektedir.

Öğrenme kavramı ilk defa Peter Senge tarafından örgütler için yaşamsal öneme sahip olarak nitelendirilmiş ve öğrenen örgüt anlayışı onun tarafından şekillendirilip, Beşinci Disiplin adlı eserinde kullanılmıştır. Senge'ye göre öğrenen örgüt; iç ve dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin farkında olan, güçlü ve zayıf yönlerini bilip ekip halinde amaca yönelik çalışanlardan oluşan ve yeniliklere açık, örgüt ölçeğinde öğrenmeyi benimseyen örgüt tipidir (Senge, 1997, 9). Senge başarılı bir öğrenen örgüt için beş disiplin önerisinde bulunmuştur. Şekil 5'te gösterilen bu öğeler; sistem düşüncesi, kişisel gelişim zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenmedir (Senge, 1997: 16-19):

Şekil 5: Öğrenen Örgütler için Beş Disiplin



Kaynak: (Senge, 1997: 16-19)

Sistem düşüncesi bir parça-bütün ilişkisini anlatmaktadır ve bu yaklaşımda sistemin içinde yer alan herkesi bir bütün olarak görmek gerekmektedir. Birbirlerinden farklı eylemler, aynı olay örgüsü içinde birbirine neden-sonuç ilişkileri ile bağlıdır ve bir döngü içinde birbirini etkilemektedir. Sistem düşüncesinin temelinde karşılıklı ilişkileri kavramak yatar ve böylece bir olay örgüsünün daha açık şekilde anlaşılmasını sağlar.

Kişisel ustalık, bireylerin ileriye görme ufkuna açıklık kazandıran, fikirlerini derinleştiren, sabrını geliştiren, gerçeğe ve olaylara objektif olarak görme gücünü arttıran, sürekli kendini yenilemeye açık olmasını sağlayan bir disiplindir. Bireylerin yaşam boyunca öğrenme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Zihinsel modeller, zihnimizde iyice yerleşmiş kalıplardır. Bu modeller çevremizi algılamamızı ve eylemlerimizi etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle bireyler davranışlarını zihinsel modellere göre sergilemekte, kimi zaman önyargılı kararlar

almakta ve yanlış davranışlarda bulunabilmektedir. Zihinsel modeller disiplini bireylerin öğrenmelerinin önünde engel olan bu önyargılardan ve kalıplardan kurtulmalarına yöneliktir.

Paylaşılan vizyon oluşturulması, gelecekte başarmak istenilenlere yönelik paylaşılan değerleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Paylaşılan vizyon yardımıyla, kişiler ortak konular bulabilir; örgütteki iş ve eylemler belirli bir amaca yönlendirilirken etkinliklere de tutarlılık kazandırılır. Öğrenme için gereken enerji ve odaklanmanın sağlanmasında ortak vizyon örgütler için çok önemlidir.

Takım halinde öğrenme disiplini, bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakarak, birlikte düşünmeyi gerçekleştirmesidir. Örgüt içinde birbiriyle paylaşımda bulunan, beraber düşünentakımların varlığı örgütün amaçlarına ulaşmadaki etkililiği arttırmaktadır.

Peter Senge'nin beş disiplini ile örgütler, yeni bilgi ve yaklaşımların yaratıldığı ve bunların örgütün rekabet gücünü artıracak tarzda sorun çözme ve yeni stratejiler geliştirmekte kullanıldığı bir ortam haline getirecektir. Literatürde Senge'nin beş disiplini gibi bazı yazarlar tarafından örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran diğer bir ifadeyle örgütün öğrenme kapasitesini artıran faktörler ileri sürülmüştür (Leonard ve Barton, 1992; McGill, 1992; Garvin, 1993; Ulrich vd., 1993; Yeung vd., 1999; Yeung vd., 1999; Nevis vd., 1995; Dibella ve Nevis, 1998; Dibella, 2001; Goh ve Richards, 1997; Jerez-Gomez, 2005; Tao ve Wang, 2005; Alegre ve Chiva, 2009). Daha sonra detaylıca açıklanacak bu faktörlere örnek vermek gerekirse; Nevis ve Dibella (1998) bir örgütte örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler olarak şu boyutları öne sürmüşlerdir: Deneysel ortak akıl, açık bir iklim, sürekli eğitim, operasyonel çeşitlilik, katılımcı liderlik, sistem yaklaşımı. Jerez-Gomez (2005) ise öğrenen örgüt olma yolunda mühim bir parametre olan örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarını şöyle sıralamıştır: Öğrenmeye bağlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneme, bilgi transferi. Goh ve Richards (1997) göre ise bir örgütte öğrenme için gerekli koşullar; amaç ve misyon açıklığı, liderin bağlılığı, personel güçlendirme, deneme ve ödül, bilginin transferi, takım çalışması ve grup olarak problem çözmedir.

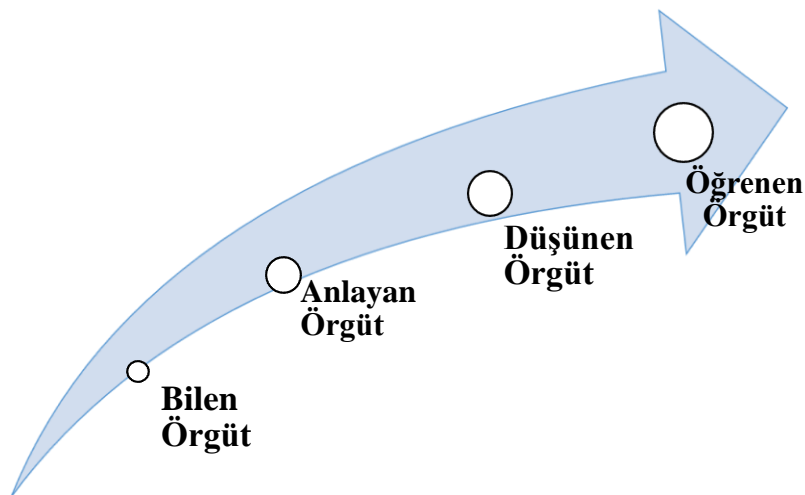
Görüldüğü üzere araştırmacılar örgütlerin öğrenen örgüt olma yolunda sahip olması gereken özellikleri genellikle benzer şekilde gruplamışlardır. Şöyle ki örgütlerin öğrenen örgüt olmaları örgütün öğrenme kapasitesine sahip olmaları ile mümkündür. Nitekim bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi örgütsel öğrenme ile gerçekleşir ve söz konusu bu örgütün çeşitli öğrenme süreçlerinden geçmesi gerekir.

2.4.3.1. Öğrenme Açısından Örgütler

Örgütler sürekli bir değişme halindedir. Örgütlerin ‘öğrenen örgüt’ durumuna gelmesi ise bazı yönetim bilimciler tarafından örgütlerin geçirdikleri değişim evrelerinin son safhasını ifade etmektedir. Örgütlerde meydana gelen bu gelişim safhaları bir anlamda örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüte ulaşırken örgütlerin hangi öğrenme süreçlerinden geçtiğini göstermektedir. Bir örgütün içsel ve dışsal unsurlarla ilişki kurması ve olaylara yaklaşım biçimi örgütlerin öğrenmesiyle yakından ilişkili olup, bu ilişkilerin ise örgütleri şu şekilde geliştirdiği görülmektedir (Koçel, 2013: 431- 432):

- Bilen Örgütler (Knowing Organization)
- Anlayan Örgütler (The Understanding Organization)
- Düşünen Örgütler (The Thinking Organization)
- Öğrenen Örgütler (The Learning Organization)

Şekil 6: Öğrenme Açısından Örgütler



Kaynak: (Koçel, 2013: 431-432)'den esinlenerek oluşturulmuştur.

Örgütlerin içsel ve dışsal unsurlar ile ilişkilerinin ilk şekli *bilen örgütler*dir ve en belirgin özelliği ‘her yerde ve her şartta en iyi tek bir yol’ anlayışına sahip olmalarıdır. İnsan kaynağını ikinci plana atma, komuta birliği, yetki zinciri gibi klasik yönetim anlayışının unsuru olan kavramlar bilen örgütlerin temelini oluşturmaktadır (Aksoytürk, 2008: 65-66). Söz konusu bu örgüt yaklaşımında örgütler bir kez öğrenirler; öğrendikten sonra da işler hep o şekilde yapılır. Standartlaştırılmış kurallar, yönetmelikler, politikalar ve prosedürler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu tür örgütler çok statik yapılara sahiptir ve değişiklikler küçük çaplıdır. Bu nedenle bu tip örgütlerin başarılı olabilmesi için içinde buldukları piyasanın durgun bir yapı göstermesi gerekmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 99-102).

Bilen örgütler zamanla yerini anlayan örgütlere bırakmıştır. *Anlayan örgütler*, sadece tepe yönetimden gelen “en iyi” anlayışına odaklanmak yerine, iç çevrelerinde gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını katarak ‘en iyi’yi bulmayı hedeflerler. Söz konusu bu örgüt yapılarında sıkı biçimselliğin ve denetimin yerini daha çok ‘örgüt kültürü gücü’ almıştır (Taştan, 1999). Bunun yanında bu örgüt yapısında insan kaynağı önemli olmakla birlikte, kontrol mekanizmalarının katı ve değişimlere kapalı olmasından dolayı öğrenme önünde ciddi engeller bulunmaktadır (Acar, 2007: 50-51).

Anlayan örgüt safhasını izleyen örgüt *düşünen örgütler* olmuştur. Düşünen örgütlerin bir özelliği; yönetim metotlarını, örgütlerin sorun yaratan ve aksayan yönlerini düzelteren bir unsur olarak görmeleridir. Söz konusu bu örgütler faaliyetlerinde eğer herhangi bir yönde sıkıntı veya aksama olursa, bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmaması için önlemler alır ve buna uygun sistemler ve stratejiler geliştirir (Çam, 2002: 64). Yalnız bu örgütler, sorunlara karşı hızlı çözümler geliştirmeye odaklandığından asıl temelde yatan sorunları göremezler. Ayrıca sorun çözmeye yönelik programlar ayrı ayrı yürütülür ve bu nedenle de eşgüdüm sağlamada güçlükler yaşanır (Taştan, 1999).

Son safhada nihayet ortaya *öğrenen örgütler* çıkmıştır. Öğrenen örgüt, çevresel koşullarda yaşanan hızlı ve büyük değişimlerin getirdiği bir kavramdır. Bu yapıdaki örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik eder, çalışanların eğitimine ve

geliştirilmesine, örgüt içinde diyaloga ve haberleşmeye önem verirler. Öğrenen örgütler için değişim vazgeçilmez bir girdidir (Seymen ve Bolat, 2002: 107- 108). Böyle bir yapıdaki örgütlerin kurulma nedenleri; müşteri memnuniyeti yaratmak, kaliteyi arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, yüksek performans üretmek, değişimi yönetebilmek ve takım ruhu oluşturmaktır (Aksoytürk, 2008: 67-68).

Görüldüğü üzere günümüze en uygun olan örgüt yapısını öğrenen örgütler oluşturmaktadır. Bilen, anlayan, düşünen örgütlerle kıyaslandığında öğrenen örgütler en çok değişime yaklaşımları bakımından farklılık göstermektedir. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmakta, öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştiren temel girdi ve öğrenme için yeni bir fırsat olarak düşünülmektedir (Basım ve Şeşen, 2009: 67).

Değişim için kapasite, rekabet edebilirlik ve işgücü yetkinliği günümüzde geçmişle kıyaslandığında çok daha ön plandadır (Uğurlu, 2011: 24). Bu nedenle günümüz örgütlerinin öğrenen örgüt olmaları gerekmektedir (Erol, 2012: 2). Araştırmacılar örgütsel öğrenme kapasitesinin geliştirilerek öğrenen örgüt olabilmenin mümkün olacağını değerlendirmişlerdir (Marsick ve Watkins, 2003: 132-133).

2.4.4. Örgütsel Öğrenme Kapasitesi

Örgütsel öğrenme kavramının yaygınlaşması, kavramın daha iyi anlaşılmasına yönelik araştırmaları çoğaltmıştır. Nitekim örgütsel öğrenme kavramı çok boyutlu kompleks bir yapıdadır (Dibella vd.; 1996:41) ve literatürde ise birçok çalışma örgütsel öğrenmeyi artırmak ve ölçmek için farklı faktörlere odaklanmıştır.

Bir örgütte örgütsel öğrenmeden konuşabilmek için, örgütün öncelikle öğrenme kapasitesinin olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesi örgütsel öğrenme sürecini şekillendiren faktörlerden oluşmaktadır. Goh ve Richards (1997: 576), öğrenme kapasitesini, bir örgütte öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen prosedür, yapı ve yönetsel uygulamaları hayata geçirebilme becerisi olarak ifade etmişlerdir. Bhatnagar (2006: 149) ise bir örgütte öğrenme kapasitesini oluşturan unsurların soyut ve somut olabileceği belirtip; bir örgütteki öğrenme için olan rol ve

sorumlulukları, yetkinlikleri, öğrenme ile ilgili ilkeleri, liderliği, temel değerleri, sistem ve süreçleri örgütsel öğrenme kapasitesi unsurları arasında saymıştır.

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi örgütsel öğrenme ile mümkündür. Örgütsel öğrenme ile yakın bir kavram olan örgütsel öğrenme kapasitesi örgütsel öğrenmeye ulaşmadan önceki etaplardan (Aydın, 2009: 100) yani örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırıcı faktörlerden bahsetmektedir. Günümüzde başarılı örgütlerin temel özellikleri öğrenme yapı ve kapasitelerini geliştirip, çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurmalarıdır (Çalık: 2003: 15). Örgütlerin çevrelerinde gelişen olaydan haberdar olmaları ve gelişmeleri örgüt içine çekebilmeleri örgütsel öğrenme kapasitelerinin yeterli büyüklükte olmalarına bağlıdır.

Literatürde örgütlerde öğrenmeyi kolaylaştıran diğer bir değişle örgütsel öğrenme kapasitesini artırmak için gerekli temel faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarda değerlendirilmiştir. Tablo 6’da örgütsel öğrenme kapasitesinin farklı yazarlar tarafından hangi faktörler altında gruplandırıldığından bahsedilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak için Temel Faktörler

t	Anahtar koşullar	Koşullara ait özellikler
Senge (1997)	Disiplinler	1-Zihinsel Model, 2-Paylaşılan Vizyon 3-Kişisel Uzmanlık, 4-Takım Olarak Öğrenme, 5- Sistem Düşüncesi
Leonard-Barton (1992)	Öğrenmeye yönelik kritik eylemler	1- Bağımsız Problem Çözme, 2- İçsel Bilgiyi Bütünleştirilme 3- Sürekli Deney (Experimentation), 4- Dışsal Bilgiyi Entegre Edebilme
McGill (1992)	Boyutlar	1- Açıklık, 2- Sistem Düşüncesi, 3- Yaratıcılık, 4- Kişisel Ekinlik, 5- Empati
Garvin (1993)	Temel aktiviteler	1- Sistematik Problem Çözme, 2- Deney, 3- Geçmiş Deneyimlerden Öğrenme, 4- Diğerlerinden Öğrenme, 5- Bilgiyi Transfer Etme

Tablo 6: Örgütsel Öğrenme Kapasitesini Arttırmak İçin Temel Faktörler (Devamı)

t	Anahtar koşullar	Koşullara ait özellikler
Ulrich vd. (1993), Yeung vd. (1999)	Öğrenme yeteneğini geliştirmek için faaliyetleri koordine etme	1-Öğrenmeye Yönelik Bağlılık Oluşturma, 2- Sürekli İyileşme, 3- Yetkinlik Edinme, 4- Deneme, 5- Ortak Akıl, 6- Değişim İçin Kapasite, 7- Liderlik
Nevis vd. (1995), Dibella ve Nevis, (1998), Dibella (2001),	Kolaylaştırıcı faktörler	1- Deneysel Ortak Akıl, 2- Açık Bir İklim, 3- Sürekli Eğitim, 4- Operasyonel Çeşitlilik, 5- Katılımcı Liderlik, 6- Sistem Yaklaşımı
Goh ve Richards (1997)	Öğrenme için gerekli koşullar	1- Amaç Ve Misyon Açıklığı, 2- Liderin Bağlılığı Ve Personel Güçlendirme, 3- Deneme Ve Ödül, 4- Bilginin Transferi, 5- Takım Çalışması ve Grup Olarak Problem Çözme
Jerez-Gomez, (2005)	Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları	1-Öğrenmeye Bağlılık, 2-Sistem Yaklaşımı, 3-Açıklık Ve Deneme, 4-Bilgi Transferi
Tao ve Wang (2005)	Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları	1-Sistem Yönelimi, 2-Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi, 3-Etkin Bilgi Kullanımı 4-Bilginin Paylaşılması
Alegre ve Chiva, (2009)	Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları	1-Deneme, 2- Risk Alma, 3- Dış Çevre İle Etkileşim, 4- Diyalog, 5- Katılımcı Karar Alma

Kaynak: Jerez, (2005:281)'den Aktaran Uğurlu (2011: 25)'nin çalışmasından geliştirilerek uyarlanmıştır.

Tablo 6'dan görüldüğü üzere birçok yazar örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmek veya artırmak için farklı faktörler kullanmışlardır. Türkçe yazında çalışmalara bakıldığında genellikle iki farklı çalışmadan örgütsel öğrenme kapasitesini oluşturan boyutlar ve bu boyutlara ait uyarlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. Bunlardan ilki Teo ve ark.'nın (2005) çalışmasıdır (Çelik, 2009; Aydın, 2009; Ulutin, 2010; Çelik, 2014; Ergin, 2014). Çalışmada bahsi geçen boyutlar ise; sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve

bilginin paylaşılmasıdır. Diğer boyutlar ise Chiva ve Alegre (2009:323-340) ve Chiva ve Ark.'ın(2007: 224-241) çalışmalarından uyarlanmıştır (Aydoğan vd., 2011; Uzuntarla vd., 2015).Bu boyutlar ise;deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar vermedir.

Bundan sonraki bölümde örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutlarından bahsedilecektir.

2.4.4.1. Tao ve Wang Tarafından Geliştirilen Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları

Bahsi geçen boyutlar; sistem yönelimi, öğrenmeye bağlı örgüt iklimi, etkin bilgi kullanımı ve bilginin paylaşılmasıdır.

2.4.4.1.1. Sistem Yönelimi

Mevlana'dan bir hikâyedir:

Hintliler bir gün bir fili halka göstermek için getirip karanlık bir ahıra kapatırlar. Hayvanı görmek için o karanlık yere bir hayli adam toplanır. File ellerini sürmeye başlarlar. Birisi eline hortumunu geçirir:

- Fil bir oluğa benziyor, der. Başka biri filin kulağını yakalar:
- Fil, yelpaze gibi bir hayvan, der. Filin ayağını yakalayan ise:
- Fil bir direğe benziyor, der. Bir başkası da sırtına dokunur:
- Fil, taht gibi, der. Herkes filin neresine dokunduysa ona göre anlatmaya başlar.

Hikâyeden çıkan temel sonuç ise şudur: bütün, parçaların toplamından farklıdır. Ayrıca bu hikâyenin çok bilinen Gestalt psikolojisiyle aynı felsefeye dayandığı görülmektedir. Gestalt psikolojisinde bütünü, parçaların toplamından daha fazla anlam ifade ettiği düşüncesi hâkimdir. Sadece parçaların ayrı ayrı incelenmesi ile bütün bir sistem anlaşılabilir. Parçalar yerine bütünü, yani olaylar arasındaki karşılıklı ilişkileri kavramak esastır.

1950'liler de ortaya çıkan küreselleşmeyle beraber daha da anlamlı gelen sistem düşüncesi kısaca geneli görebilme disiplini olarak ifade edilebilir. Bu bakış açısı ile sistemi oluşturan parçalar, parçalar arasındaki ilişkiler, sistemin bütünü daha rahat görülerek, daha etkin yorumlanabilecektir (Çelik, 2009: 25). Bu durumu Kutaniş (2006) örgütler açısından şu şekilde ifade etmiştir: örgütün veya örgütün herhangi bir bölümünde meydana gelen olumsuz bir durumun kaynağı, sadece o bölümle ilgili değildir. Olumsuzluğun sebebi, ilgili bölümün örgütün diğer bölümleri ile olan ilişkisinden, örgütün bulunduğu sektörden, örgütün bulunduğu ülke ve hatta dünyanın içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullardan ortaya çıkmış olabilir. Bundan dolayı olayların bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilerek bir bütün içerisinde düşünülmesi gerekir (Kutaniş, 2006). Edward N. Lorenz'in deyişiyle Amazon Ormanları'nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD'de fırtına kopmasına neden olabilir. Sistem yönelimi aslında tam da bunu açıklamaktadır her şey kendi içinde birbirine bağlıdır.

Bu yüzden sistem yönelimi sayesinde örgütler iç çevre ve dış çevre koşullarından sürekli öğrenimler çıkarmaktadırlar. Bu yönelimde olan örgütler çıkabilecek sorunları önceden fark edebilir, problemlerin kökenini doğru tanımlayabilir bu da çözümde örgütlere hız kazandırır.

2.4.4.1.2. Öğrenmeye Bağlı Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürünün bir manzarasıdır. Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Lewin vd., (1939) tarafından geliştirilmiştir ve örgüt kültürü sonucunda örgütte oluşturulan hava olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden belirgin olan unsurlarıyla ayırır ve örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikleri anlatır (Bilir, 2005).

Örgütsel kültür ile örgüt ikliminin ilişkili olduğu düşünüldüğünde öğrenimler için olumlu bir kültüre sahip olan örgütler örgütteki bireysel ve örgütsel boyuttaki öğrenimleri cesaretlendirir. Ayrıca öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kapasiteleri için çok önemli olduğu söylenebilir. Nitekim öğrenmeye bağlı örgüt iklimine sahip olan örgütlerin, öğrenimler için

olumlu bir kültüre sahip olduğu yapılan çalışmalarda saptanmıştır (Schein, 1992; Marquardt, 1996; Hult ve Ferrel, 1997; Teo ve Wang, 2005).

Örgüt iklimi, örgütte olan her şeyden etkilenmekte ve örgütte olan her şeyi etkilemektedir (Özdede, 2010: 40). Böylece öğrenmeye bağlı örgüt iklimi örgüt kültürünü etkileyerek, örgütlerin sürekli öğrenmeyi benimsemelerine neden olmaktadır (Schein, 1992).

Aydın'a (2009) göre öğrenme davranışının birinci evresi öğrenme ikliminin oluşturulmasıdır. Örgütsel öğrenme iklimi örgütsel öğrenme için gerekli araçları içinde barındırdığı gibi gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki ortamlarda şartların, bilgiyi iyi transfer edecek şekilde hazırlanmasını, örgütlerin iyi işler çıkarmasını ve başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlar (Aydın, 2009:38).

Bunun yanında öğrenmeye bağlı örgüt ikliminin olduğu bir örgütte, öğrenimler mükâfatlandırılmakta ve çalışanların öğrenimleri teşvik edilmektedir. Oluşturulan ortam, yapılan teşvikler ve ödüllendirmeler ile örgütlerin öğrenmelerine dayalı olarak sürekli gelişim gösterdikleri ve hedeflediklerine ulaştıkları görülmektedir (Hult ve Ferrel, 1997).

2.4.4.1.3. Etkin Bilgi Kullanımı

Etkin bilgi kullanımı; başarılı stratejilerin uygulanması, teknoloji geliştirilmesine yardımcı, yenilik, sürekli gelişim ve değişim için gerekli olan bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi konusunda bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin diğer bileşeni olan etkin bilgi kullanımı bilgi kazanımı ve kullanma alışkanlığını gerekli kılmaktadır (Çelik, 2014: 11).

Teo vd. (2006) çalışmasından aktarımı; Choo (1998)'ya göre bilgiye erişmek ve örgüt içinde bu bilgiyi özümsemek, örgütün gelişimine katkıda bulunacağı gibi bu bilgiyi kullanmak ve örgütün ürün veya hizmet gibi çıktıklarına katma değer yapmasını sağlamak, örgütlerin daha yetkin olmasına neden olacaktır.

Acımasız bir rekabetin, hızla değişme ve gelişmenin yaşandığı bu zaman diliminde etkin bilgi kullanımı için ilk başta örgütün eksikliğini hissettiği bilgiler

belirlenmeli ve kullanılabilceği alanlar tanımlanmalıdır. Örgütler, bilgi edinerek çok daha fazla şeyler öğrenebilmekte ve bu öğrenilenler, stratejilerin uygulanmasında, teknolojinin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995) ise bilgi ediniminin sistemli bir şekilde yapılmasının, örgütün bilgi birikiminin daha çok genişlemesine, bilgilerin kümülatif olarak artmasına böylece örgütsel öğrenmenin kolaylaşmasına ve sürekli olarak öğrenmeye olan ilginin artmasına yol açacağını ifade etmişlerdir.

2.4.4.1.4. Bilgi Paylaşımı

Bilginin paylaşılması; bilginin işletmeler arasında aktarılması veya yayılması faaliyetidir (Yıldız, 2015: 28) ve ayrıca çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü içermektedir. Yani söz konusu sistem ve süreçler örgütler arası bilgi aktarımına ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi bir örgüt bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir (Nemli, 2007: 74).

Bu sürecin önemi; örgütsel öğrenme kapasitesinin örgüt genelinde oluşturulmasıyla, tüm elemanlar arasında bilgi aktarımının gerçekleşeceği, bilginin paylaşılarak yayılacağı ve böylece örgütün, ortaklaşa oluşturulmuş ve paylaşılmış bilgi temelli bir örgüt haline gelerek, başarısının önemli ölçüde artırması olarak belirtilmiştir (Aydın, 2009: 39). Çelik'in aktarımıyla (2014: 13) ise farklı kaynaklardan elde edilen ve paylaşılan bilgi, örgütsel öğrenmenin oluşumunu belirleyen bir anahtar olarak tanımlanmıştır (Huber, 1991). Teo ve Wang'a (2005) göre örgütsel öğrenme kapasitesi için bilginin paylaşılması çok önemli ve kritiktir.

Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara etkin bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için de kritik derecede önemlidir. Örgüt içinde farklı bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine sahip birçok insan ve grup bulunmaktadır. Belli kişi ve grupların tekelinde olan bilgi paylaşılmayınca, belirli bir süre sonra işgücü devri oldukça örgütte bu bilgilerin kaybolmasına ve böylece örgütün rekabet gücünün kaybedilmesine neden olacaktır.

Bilgi paylaştıkça çoğalır. Paylaşılan bilgi başka kişilere, örgütlere veya gruplara aktarılması sonucunda farklı anlamlar ve değerler kazanacaktır. Bunu için bir örgütün kültürü bilgi paylaşımını desteklemeli, örgütler; bilgi üretim süreci için gerekli olan aktivitelerin ve yaşanan paylaşımların gerçekleşmesini sağlayan fiziksel, sanal, zihinsel ortamların yaratılmasına imkân vermelidir (Kalkan, 2006).

2.4.4.2. Ricardo Chiva Tarafından Geliştirilen Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları

Chiva ve Alegre (2009:323-340) ve Chiva ve Ark.'ın(2007: 224-241) çalışmalarından uyarlanan örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları; deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar vermedir.

Bu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Chiva ve Alegre, 2009: 325-326; Chiva, 2007, 226-227; Uzuntarla vd. 2015: 193-194):

- **Deneyim:** Yeni fikirleri ve önerileri hoş görülmesi olarak karşılayabilme derecesi olarak ifade edilen deneyim boyutu yeni fikirleri deneme, iş süreçlerinde değişikliğe açık olma, problemlere yeni çözüm yaklaşımlarında bulunma gibi yaklaşımları içermektedir.
- **Risk Alma:** Risk alma, hata ve kaybetme ihtimallerini göze almayı gerektirir. Yoğun rekabet ortamında maliyetleri minimuma indirme, sıfır hata gibi kavramlar öne çıksa da hatalar örgütsel öğrenme için önemlidir. Nitekim ampulün mucidi Edison yaptığı birçok çalışma sonucunda başarıya ulaşmasa da o işi sonucunu etkilemeyen birçok işlem biliyorum demiştir. Her ne kadar örgütler başarılı olmak için hata yapmaktan kaçınıp risk almasalar da hatalardan da birçok şey öğrenebilmektedirler.
- **Dış Çevre İle Etkileşim:** Dış çevre örgütün rakipler, yasal düzenlemeler, sosyal, ekonomik koşullar gibi örgütlerin kontrolleri ötesindeki faktörlerle ilişkileri içermektedir. Dış çevre koşullarını dikkate alan etkileşimde bulunan örgütler değişimlere duyarlı olur ve sürekli öğrenme ihtiyaçları doğar.
- **Diyalog:** Diyalog, günlük deneyimleri oluşturan süreçler, öngörüler ve kesinlikler içinde sürekli ve kolektif sorgulama olarak ifade edilebilir. Diğer

bir ifade ile diyalog ortak anlayış geliştirmenin temel süreci olarak nitelendirilebilir.

- **Katılımcı Karar Verme Yeteneği:** Katılımcı karar verme yeteneği, çalışanları karar verme sürecine katılmaya yönelik olarak etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde çalışanların karar verme sürecine katılmasının iş gücü verimliliğine, örgütsel bağlılığa olumlu etki yaptığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Örnek vermek gerekirse bu alada ilk çalışmalardan sayılabilecek Elton Mayo ve F. Roethlisberger'in önderliğinde yapılan Hawthorne araştırmaları gösterilebilir. Western Elektrik Şirketine yapılan bu araştırma aydınlatma üretimi artırır düşüncesini doğrulamak üzerinedir. Fakat araştırma sonuçları beklenen gibi olmamış üretim aydınlatma azaltılmasına rağmen artmıştır. Artmasının nedeni şirket yöneticilerini aydınlatma konusunda çalışanların fikirlerini alması işçilerin gönül gücünü arttırmıştır.

Chiva ve Alegre'nin geliştirdiği örgütsel öğrenme kapasitesi ölçeği, Chiva ve Alegre (2007) tarafından bir seramik fabrikasında, Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) tarafından da ülkemizdeki kamu hastanelerinde uygulanmıştır. Uygulanan çalışmalar incelendiğinde diyalog boyutunun en yüksek; risk alma, deneyim ve katılımcı karar verme boyutlarının ise en düşük çıktığı görülmektedir.

“360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı bu çalışmanın uygulama bölümü sağlık sektöründe gerçekleştirildiğinden bu çalışmada da, daha önce Uzuntarla vd. (2015) ve Aydoğan vd. (2011)'nin sağlık sektöründe uygulamış olduğu, Chiva ve Alegre tarafından geliştirilmiş olan örgütsel öğrenme kapasitesi boyutları baz alınmıştır.

3. BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları hakkında bilgi verilecektir.

3.1.1. Evren – Örneklem

Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi evrenin sınırları ve evrene üye olanların kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılır. Bu teknikte öncelikle evrene dâhil birisiyle her hangi bir şekilde temas kurulur ve sonrasında temas kurulan kişinin yardımı ile diğer potansiyel katılımcıyla, daha sonra yine aynı yolla başka bir katılımcıyla temas kurulur (Bayram, 2009: 22). Zincirleme olarak kartopu etkisi şeklinde örnek büyütülür. Yalnız bu yöntemin temsil gücü genellikle düşüktür. Çünkü ilk temas kurulan kişi çoğunlukla kendisiyle aynı özelliklere sahip kişilere yönlendirmektedir (Altunışık vd, 2010: 141).

Araştırmada kartopu örneklem yöntemiyle Türkiye’de Düzce, Sakarya, İstanbul, Mersin, Konya illerde faaliyette bulunan 11 farklı sağlık biriminin 425 çalışanına ulaşılmış, çalışanlara anketler, yüz yüze ve posta yoluyla ulaştırılmıştır. Cevaplanan anketler aynı şekilde geri alınmıştır

Araştırmacılar genellikle %5’lik bir belirlilik düzeyinde çalışmaktadır. Bu şu anlama gelmektedir: eğer örnek kütle 100 kere seçilmiş olsa, bunlardan en az 95 tanesi evrenin özelliklerini temsil edecek güce sahiptir.

Akademisyenlerce yaygın kabul gören şu kuralların dikkate alınması, örnekleme konusunda hata riskini azaltmaktadır(Altunışık vd, 2010: 135-136):

- 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterli olmaktadır.
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir.
- Regresyon da dâhil, çok değişkenli (multivarite) analizler için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen en az 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmelidir.
- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örnek boyutları yeterli iken tanımlayıcı araştırmalarda örnek boyutunun yeterince büyük olması gerekmektedir.
- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşıma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını mutlaka dikkate almak gerekmektedir.

Tablo 7: Ana kütle Büyüklükleri ve %5 Tolerans Gösterilebilir Örneklem Hatasına Göre Örneklem Hacimleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5,000	357
20	19	200	132	1200	291	6,000	361
30	28	250	152	1300	297	7,000	364
40	36	300	169	1400	302	8,000	367
50	44	350	185	1500	306	9,000	368
60	52	400	196	1600	310	10,000	370
70	59	450	212	1700	313	15,000	375
80	66	500	217	1800	317	20,000	377
90	73	550	226	1900	320	30,000	379
100	80	600	234	2000	322	40,000	380
110	86	650	242	2200	327	50,000	381
120	92	700	248	2400	331	75,000	382
130	97	750	254	2600	335	100,000	384
140	103	800	260	2800	338	1,000,000	384

Tablo 7: Ana Kütle Büyüklükleri ve %5 Tolerans Gösterilebilir Örneklem Hatasına Göre Örneklem Hacimleri (Devamı)

N	S	N	S	N	S	N	S
150	108	850	265	3000	341	10,000,000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Bayram (2009: 26) (N= Evren büyüklüğü, S= Gerekli Örneklem Büyüklüğü)

Bu araştırmada 425 kişi ile yapılmıştır. Yukarıdaki tabloya göre 425 kişi ile yapılan anketten elde edilen sonuçlar 10.000.000'luk bir evrene teşmil edilebilmektedir.

3.1.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenleri ölçmeye yönelik 6 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik algılarını ölçen performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan 360 derece performans değerlendirme ölçeği literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ilgili ölçeklerden (Dil,2005), (Örencik, 2007), (Kara, 2008), (Yılmaz, 2009) ve (Arslan, 2012) elde edilen bilgiler ışığında 26 adet soru grubu ve 5'li likert ölçeğine uygun olarak hazırlanılmıştır. Ankette yer alan sorular iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi şeklinde 8 boyuttan oluşmaktadır. Tablo 8'de soru numaraları ve ölçtükleri performans değerlendirme boyutları yer almaktadır.

Tablo 8: Ölçülen 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri ve Soru Numaraları

Ölçtüğü Özellik	Soru Numaraları
İletişim	3-17-19
Liderlik	6-20-21
Değişimlere Uyabilirlik	4-7-22
İnsanlarla İlişkiler	9-23-24
Görev Yönetimi	1-2-15-16
Üretim ve İş Sonuçları	10-11-18
Başkalarının Yetiştirilmesi	13-25-26
Personelin Geliştirilmesi	5-8-12-14

Üçüncü bölümde ise örgütsel öğrenme kapasite ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek literatür taraması ve daha önce kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ilgili ölçeklerden (Chiva ve Alegre 2009:323-340) , (Chiva ve Ark. 2007: 224-241), (Aydoğan vd, 2011: 191-214) ve (Uzuntarla vd, 2015: 189-208) elde edilen bilgiler ışığında 14 adet soru grubu ve 5’li likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Bu sorular kendi içinde deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar verme olarak 5 ana gruptan oluşmaktadır. Tablo 9’da soru numaraları ve ölçtükları örgütsel öğrenme kapasitesi boyutları yer almaktadır.

Tablo 9: Ölçülen Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Boyutları ve Soru Numaraları

Ölçtüğü Boyut	Soru Numaraları
Deneyim	1-2
Risk Alma	3-4
Dış çevre ile etkileşim	5-6-7
İletişim	8-9-10-11
Katılımcı Karar Alma	12-13-14

Anket araştırmasında kolaylık sağlamak için Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bölüm Müdürlüğünden alınan izin ve onaylanan anket formları çoğaltılarak 360 derece performans değerlendirme uygulayan hastaneler ile uygulamayan hastanelere dağıtılmış ve çalışanlardan soruları beşli likert ölçeğine

uygun olarak hazırlanan ölçeğin kendilerine en yakın olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek tanımı şu şekildedir:

1= Kesinlikle katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle katılıyorum

Aşağıda Tablo 10'da araştırma örneklemini oluşturan hastaneler, dağıtılan anket sayıları ve geri dönen anket sayıları yer almaktadır.

Tablo 10: Hastaneler ve Toplanan Anket Sayıları

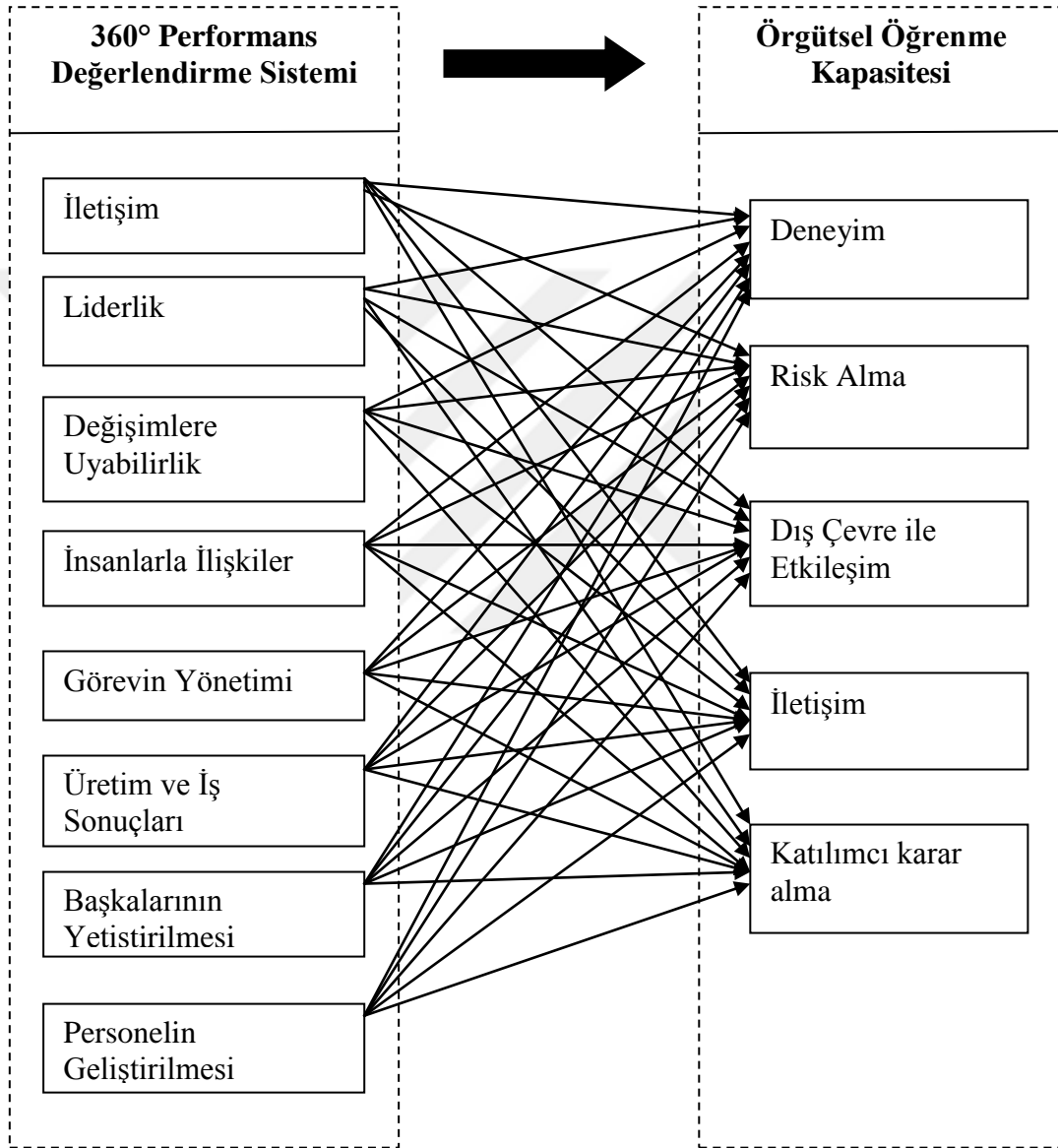
S/N	Hastane Adı	360 PDS	Toplanan Anket	Toplam
1	X Eğitim Araştırma Hastanesi (Özel Hastane)	Var	56	212
2	Y Hastanesi (Özel)	Var	81	
3	Z Büyükşehir Hastanesi (Özel)	Var	61	
4	A Hastanesi (Özel)	Var	15	
5	Karasu Devlet Hastanesi	Yok	22	213
6	Toyota Diş Hastanesi	Yok	67	
7	Atatürk Devlet Hastanesi	Yok	27	
8	Mersin Devlet Hastanesi	Yok	21	
9	Düzce Eğitim Araştırma	Yok	31	
10	Pamukova İlçe Devlet	Yok	13	
11	Sakarya Devlet Hastanesi	Yok	31	

3.1.3. Araştırma Modeli

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler belirlenerek ve bu ilişkileri tanımsal veya tahmini eşitliklere taşıyarak araştırmanın modeli kurulur (Zikmund, 1999). Araştırmanın amacı kapsamında kurulan modelde, değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda bulgular ile ilgili tanımlamalar yapılmıştır.

Hastanede uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin (bağımsız değişken) örgütsel öğrenme kapasitesi (bağımlı değişken) üzerinde etkisi vardır.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: 360° PDS uygulayan hastanelerde çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin

- Deneyim
- Risk Alma

- c) Dış Çevre ile Etkileşim
- d) İletişim
- e) Katılımcı karar alma

boyutlarına ilişkin bakış açıları ile 360° PDS uygulamayan hastanelerde çalışanların bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2: 360° PDS uygulayan hastanelerde çalışanların 360° performans değerlendirme sisteminin

- a) İletişim
- b) Liderlik
- c) Değişimlere Uyabilirlilik
- d) İnsanlarla İlişkiler
- e) Görevin Yönetimi
- f) Üretim ve İş Sonuçları
- g) Başkalarının Yetiştirilmesi
- h) Personelin Geliştirilmesi

özelliklerine ilişkin bakış açıları ile 360° PDS uygulamayan hastanelerde çalışanların bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: Hastanelerde çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin ‘Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim, Katılımcı Karar Alma’ boyutlarına ilişkin bakış açıları çalışanların demografik değişkenlerine göre:

- a) Cinsiyet
- b) Medeni Durum
- c) Yürütmekte Olunan Görev
- d) Yaş
- e) Eğitim Düzeyi
- f) Kurumda Çalışılan Süre

anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: 360° PDS'nin "İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlilik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi" özelliklerine ilişkin bakış açıları çalışanların demografik değişkenlerine göre:

- a) Cinsiyet
- b) Medeni Durum
- c) Yürütmekte Olunan Görev
- d) Yaş
- e) Eğitim Düzeyi
- f) Kurumda Çalışılan Süre

anlamli bir farklılık göstermektedir.

H5: Örgütsel öğrenme kapasitesinin

- a) Deneyim
- b) Risk Alma
- c) Dış Çevre ile Etkileşim
- d) İletişim
- e) Katılımcı karar alma

boyutlarının kendi arasında ilişkisi vardır.

H6: 360° PDS'de kabul gören "İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlilik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi" boyutlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin

- a) Deneyim
- b) Risk Alma
- c) Dış Çevre ile Etkileşim
- d) İletişim
- e) Katılımcı karar alma

boyutları ile arasında ilişki vardır.

H7: 360° PDS'de kabul gören

- a) İletişim
- b) Liderlik
- c) Değişimlere Uyabilirlilik
- d) İnsanlarla İlişkiler
- e) Görevin Yönetimi
- f) Üretim ve İş Sonuçları
- g) Başkalarının Yetiştirilmesi
- h) Personelin Geliştirilmesi

özelliklerinin kendi arasında ilişki vardır.

H8: Çalışanların demografik “Cinsiyet, Medeni Durum, Yürütmekte Olunan Görev, Yaş, Eğitim Düzeyi, Kurumda Çalışılan Süre” özelliklerinin örgütsel öğrenme kapasitesinin

- a) Deneyim
- b) Risk Alma
- c) Dış Çevre ile Etkileşim
- d) İletişim
- e) Katılımcı karar alma

boyutları arasında ilişki vardır.

H9: Çalışanların demografik “Cinsiyet, Medeni Durum, Yürütmekte Olunan Görev, Yaş, Eğitim Düzeyi, Kurumda Çalışılan Süre” özelliklerinin 360° PDS’de kabul gören

- a) İletişim
- b) Liderlik
- c) Değişimlere Uyabilirlilik
- d) İnsanlarla İlişkiler
- e) Görevin Yönetimi
- f) Üretim ve İş Sonuçları
- g) Başkalarının Yetiştirilmesi
- h) Personelin Geliştirilmesi

özellikleri arasında ilişki vardır.

H10: 360° PDS'nin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi üzerinde etkisi vardır.

3.1.5. Verilerin Analizi

Hastane çalışanları üzerinde uygulama tamamlandıktan sonra, elde edilen anket formları bilgisayar aracılığıyla “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılmıyorum” seçeneğine 2 ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek veri analiz programlarına işlenmiş ve bir veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri tabanı ile istatistiksel analizler yapıp elde edilen bulgular üzerinden değerlendirmelerde ve önerilerde bulunulmuştur.

Veriler istatistiksel yöntemler ile %95 anlamlılık seviyesinde değerlendirilerek açıklanmıştır. Verilerin analizinde izlenecek aşamalar ise Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 11: Kullanılan Yöntemler ve Analiz Amacı

Aşama	Yöntemi	Analiz Amacı
1	Betimsel Analiz	Örneklemin özelliklerinin sayısal gösterimle özetlenmesi ve verilerin düzenlenebilmesi,
2	Faktör Analizi	Hazırlanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek, Çok sayıda değişkenden toplanan bilgiyi özetleyerek, en az bilgi kaybıyla, karma ve daha az sayıda yeni bir boyutlar seti oluşturmak,
3	t-testi	Ölçülen değişkenlerin her birinin orta değerden (nötr) ne yönde farklı olup olmadıklarının tespiti,
4	Korelasyon Analizi	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek
5	t-testi, Varyans Analizi ve Tukey Testi	Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkilerinin istatistiksel karşılaştırılmasının yapılması, Önemli farklılıkların, hangi gruplar arasında ortaya çıktığının belirlenebilmesinden oluşmuştur.
6	Kümeleme Analizi	Yargıların temel özellikleri dikkate alınarak onların gruplandırılması ve önem düzeylerini belirlemek
7	Regresyon Analizi	Değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ölçmek amacıyla kullanılır.

4. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

4.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde çalışmanın araştırması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örnekleminin demografik değişkenlere ilişkin bulguları sunulmuştur. Tablo 10’da özetlendiği üzere anket çalışması 11 hastaneden 425 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerdeki katılımcı sayısı ile 360 derece performans değerlendirme uygulamayan hastanelerin katılımcı sayılarının birbirine yakın olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 12’de araştırma örnekleminin “demografik özelliklerine” göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre Dağılım

Özellikler		Sayı	Yüzde	Özellikler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	235	55,3	Medeni Durum	Evli	289	68,0
	Erkek	171	42,1		Bekâr	128	30,1
Kurumda Çalışılan Süre	0-1	57	13,6	Eğitim Düzeyi	Lise	98	23,3
	2-5	165	39,5		Ön Lisans	119	28,0
	6-10	118	28,2		Lisans	138	32,5
	11-20	56	13,4		Y. Lisans	63	14,8
	20 yıl üz.	22	5,3		Doktora	3	0,7

Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre Dağılım (Devamı)

Yaş	18-25	55	13,1	Göreviniz	Doktor	71	16,8
	26-35	217	51,1		Hemşire	151	35,8
	36-45	120	28,2		Sağlık Memuru	54	12,8
	46-55	29	6,8		Ebe	22	5,2
	56 yaş üz.	0	0		Diğer	124	29,4

Tablo 12’de özetlendiği üzere araştırma örnekleminin % 42,1’i erkek (N= 171), % 57,9 ‘u (N= 235) kadın; % 69,3’ü evli (N= 289) ve % 30,7 ‘si (N= 128) bekârdır. % 13,6’sı (N= 57) 0-1 yıldır, % 39,5’i (N= 165) 2-5 yıldır, % 28,2’si (N=118) 6-10 yıldır, % 13,4’ü (N=56) 11-20 yıldır ve % 5,3’ü (N=22) 20 yıldan daha fazla süredir şuan da buldukları kurumlarda görevlerini ifa etmektedir. % 23,3’i lise (N= 98), % 28,3’ü (N= 119) ön lisans, % 32,8’i (N=138) lisans, %15’i (N=63) yüksek lisans ve % 0,7’si (N=3) doktora mezunudur. % 13,1’i (N= 55) 18-25 yaş, % 51,5’i (N= 217) 26-35 yaş, % 28,5’i (N=120) 36-45 yaş, % 6,9’u (N=29) 46-55 yaş aralığındadır. % 16,8’i doktor (N= 71), % 35,8’i (N= 151) hemşire, % 12,8’i (N=54) sağlık memuru, % 5,2’si (N=22) ebe ve % 29,4’ü (N=124) diğer görevlerde çalışan iş görenlerden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcılardan bazı demografik değişkenlere ilişkin sorulardan birkaçını boş bırakmıştır. Boş cevapların tesadüfi dağılması ve küçük bir orana sahip olmasından dolayı toplam veriden çıkartılmamıştır.

4.1.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ankette ya da testte tüm soruların birbirleriyle tutarlılığıdır; ölçülmesi istenen şeyin, sürekli olarak aynı simgeleri almasıdır; aynı işlemlerin izlenmesi ve aynı ölçülerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır (Avcı, 2005: 164). Ölçmenin tesadüfi yanılgılardan arınmasını sağlamak amacıyla, araştırmalarda analizler için güvenilirlik katsayıları hesaplanır. Likert tipi ölçek modellerinde güvenilirlik Cronbach’s Alpha (α) katsayıları hesaplanarak belirlenmektedir. Tablo

13'te Cronbach's Alpha (α) katsayıları ve nasıl yorumlandığı özetlenmiştir (Özdamar, 1999: 511-522).

Tablo 13: Cronbach's- α Güven Aralıkları

α Değeri	Açıklama
$0,0 \leq \alpha < 0,4$	Güvenilir değil
$0,4 \leq \alpha < 0,6$	Düşük güvenilir
$0,6 \leq \alpha < 0,8$	Oldukça güvenilir
$0,8 \leq \alpha < 1,0$	Yüksek derecede güvenilir

Bu kriterler doğrultusunda 360 derece performans değerlendirmenin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularının güvenilirliği veri analiz programı kullanılarak değerlendirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14: Güvenirlik Sonuçları

Ana Faktörler	Cronbach's Katsayısı
360 derece performans değerlendirmeyi ölçmeye yönelik sorular	Örnekleme: 425 Soru Sayısı: 26 α değeri : ,985
Örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmeye yönelik sorular	Örnekleme: 425 Soru Sayısı: 14 α değeri : ,964

Tablo 14'de görüldüğü üzere, 360 derece performans değerlendirmeyi ölçmeye yönelik ölçeğimizin güvenilirliği 0,985 Cronbach's Alpha değeri ile Örgütsel öğrenme kapasitesini ölçmeye yönelik ölçeğimizin güvenilirliği 0,964 Cronbach's Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

4.1.3. Değişkenler Arası Farklılıkların Tespitine İlişkin Hipotezler (H1-H2-H3-H4)

4.1.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezler (H1a-H1b-H1c-H1d-H1e)

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan işgörenlerin örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarına katılım düzeyleri ile 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan işgörenlerin örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları ve ilgili hipotezler bu bölümde değerlendirilmiştir.

T-testi iki grup açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılır (Altunışık vd., 2010: 181). 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastaneler ve uygulamayan hastanelerin örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutları olan “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” faktörlerine ilişkin katılım düzeylerinin analiz sonuçları aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Öğrenme Kapasitenin Alt Boyutları Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (H1a-H1b-H1c-H1d-H1e)

		N	X	σ	t	p	Karar	
Deneyim	360 PDS VAR	213	3,43	0,87	5,49	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H1-a KABUL
	360 PDS YOK	212	2,86	1,22				
Risk Alma	360 PDS VAR	213	3,16	0,88	2,95	0,03	H ₀ Red H ₁ Kabul	H1-b KABUL
	360 PDS YOK	212	2,85	1,23				

Tablo 15: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (Devamı)

		N	X	σ	t	p	Karar	
Dış Çevre İle Etkileşim	360 PDS VAR	213	3,54	0,82	5,08	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H1-c KABUL
	360 PDS YOK	212	3,02	1,24				
İletişim	360 PDS VAR	213	3,61	0,84	5,03	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H1-d KABUL
	360 PDS YOK	212	3,10	1,21				
Katılımcı Karar Alma	360 PDS VAR	213	3,26	0,91	3,59	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H1-e KABUL
	360 PDS YOK	212	2,85	1,36				

Tablo 15'e göre, 360 derece PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 derece performans uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Deneyim" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerdeki çalışanların ($X=3,43$; $\sigma=0,87$) deneyim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan hastanelerdeki çalışanlara ($X=2,86$; $\sigma=1,22$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H1-a hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H1-a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'e göre, 360 derece PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 derece performans uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Risk Alma" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,16$; $\sigma=0,88$) risk alma boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,85$; $\sigma=1,23$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H1-b hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H1-b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'e göre, 360 derece PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 derece performans uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Dış Çevre İle Etkileşim" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık vardır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,54$; $\sigma=0,82$) dış çevre ile etkileşim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=3,02$; $\sigma=1,24$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H1-c hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H1-c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'e göre, 360 derece PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 derece performans uygulanmayan hastane çalışanları arasında "İletişim" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,61$; $\sigma =0,84$) iletişim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=3,10$; $\sigma=1,21$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H1-d hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H1-d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'e göre, 360 derece PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 derece performans uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Katılımcı Karar Alma" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,26$; $\sigma=0,96$) katılımcı karar alma boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,85$; $\sigma=1,36$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H1-e hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H1-e hipotezi kabul edilmiştir.

4.1.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerini Personel Algısı Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin Hipotezler (H2a –H2b-H2c-H2d-H2e-H2f- H2g-H2h)

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan işgörenlerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt özelliklerine katılım düzeyleri ile 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan işgörenlerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt özelliklerine katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları ve ilgili hipotezler bu bölümde değerlendirilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastaneler ve uygulamayan hastanelerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt özellikleri olan “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi” ve “Personelin Geliştirilmesi” faktörlerine ilişkin katılım düzeylerinin analiz sonuçları aşağıda Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: 360 Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerini Personel Algısı Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (H2a –H2b-H2c-H2d-H2e-H2f- H2g-H2h)

		N	X	σ	t	P	Karar	
İletişim	360 PDS VAR	213	3,34	0,84	5,38	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-a KABUL
	360 PDS YOK	212	2,77	1,25				
Liderlik	360 PDS VAR	213	3,38	0,89	5,07	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-b KABUL
	360 PDS YOK	212	2,82	1,31				
Değişimlere Uyabilirlik	360 PDS VAR	213	3,42	0,84	5,78	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-c KABUL
	360 PDS YOK	212	2,80	1,29				

Tablo 16: 360 Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerini Personel Algısı Bakımından Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (H2a –H2b-H2c-H2d-H2e-H2f- H2g-H2h) (Devamı)

		N	X	σ	t	P	Karar	
İnsanlarla İlişkiler	360 PDS VAR	213	3,42	0,90	5,28	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-d KABUL
	360 PDS YOK	212	2,85	1,31				
Görev Yönetimi	360 PDS VAR	213	3,48	0,78	6,01	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-e KABUL
	360 PDS YOK	212	2,89	1,18				
Üretim ve İş Sonuçları	360 PDS VAR	213	3,18	0,91	4,05	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-f KABUL
	360 PDS YOK	212	2,73	1,32				
Başkalarının Yetiştirilmesi	360 PDS VAR	213	3,41	0,93	4,39	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-g KABUL
	360 PDS YOK	212	2,93	1,30				
Personelin Geliştirilmesi	360 PDS VAR	213	3,36	0,87	4,22	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H2-h KABUL
	360 PDS YOK	212	2,90	1,34				

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "İletişim" boyutu açısından uygulanan %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,34$; $\sigma=0,84$) iletişim boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,77$; $\sigma=1,25$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H2-a hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H2-a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Liderlik" boyutu açısından uygulanan performans değerlendirme sistemine algıları %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,38$; $\sigma=0,82$) liderlik boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,72$; $\sigma=1,31$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2 -b hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2 -b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Değişimlere Uyabilirlilik" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,34$; $\sigma=0,84$) değişimlere uyabilirlilik boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,82$; $\sigma=1,31$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2 -c hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2 -c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "İnsanlarla İlişkiler" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,42$; $\sigma=0,90$) insanlarla ilişkiler boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,85$; $\sigma=1,31$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2 -d hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2 -d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Görev Yönetimi" boyutu açısından %95

güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,48$; $\sigma=0,78$) görev yönetimi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine algı düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,89$; $\sigma=1,18$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2-e hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2-e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Üretim ve İş Sonuçları" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,18$; $\sigma=0,91$) üretim ve iş sonuçları boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,73$; $\sigma=1,32$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2-f hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2-f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Başkalarının Yetiştirilmesi" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,41$; $\sigma=0,93$) başkalarının yetiştirilmesi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,93$; $\sigma=1,30$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H_2-g hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H_2-g hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'ya göre, 360 PDS uygulanan hastane çalışanları ile 360 PDS uygulanmayan hastane çalışanları arasında "Personelin Geliştirilmesi" açısından bakımından uygulanan performans değerlendirme sistemine algıları %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi

Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların ($X=3,36$; $\sigma=0,87$) personelin geliştirilmesi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara ($X=2,90$; $\sigma=1,34$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H₂-h hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H₂-h hipotezi kabul edilmiştir.

4.1.3.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler (H3– H4)

4.1.3.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3a- H4a)

Bu bölümde, araştırmaya katılan “Kadın” ve “Erkek” hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri ve 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin algı düzeyleri bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve cinsiyet değişkenine ilişkin hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 17’de, araştırmaya katılan “Kadın” ve “Erkek” hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesi düzeylerinin örgütsel öğrenme kapasitesinin beş alt boyutu bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve ilgili hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” Bakımından t-testi Sonuçları (H3a)

		N	X	σ	t	p	Karar	
Deneyim	ERKEK	171	3,05	1,09	-1,73	0,83	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3a-1 RED
	KADIN	235	3,24	1,08				
Risk Alma	ERKEK	171	2,94	1,11	-1,44	0,14	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3a-2 RED
	KADIN	235	3,10	1,05				

Tablo 17: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” Bakımından t-testi Sonuçları (H3a) (Devamı)

		N	X	σ	t	p	Karar	
Dış Çevre İle Etkileşim	ERKEK	171	3,25	1,07	-0,98	0,32	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3a-3 RED
	KADIN	235	3,36	1,08				
İletişim	ERKEK	171	3,36	1,00	-0,24	0,81	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3a-4 RED
	KADIN	235	3,38	1,11				
Katılımcı Karar Alma	ERKEK	171	3,03	1,18	-0,69	0,48	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3a-5 RED
	KADIN	235	3,11	1,17				

Tablo 17’ye göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,05$; $\sigma=1,09$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,24$; $\sigma=1,08$) arasında “Deneyim” boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H3a hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H3a-1 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 17’ye göre, erkek hastane çalışanları ($X=2,94$; $\sigma=1,05$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,10$; $\sigma=1,07$) arasında “Risk Alma” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H3a-2 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H3a-2 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 17’ye göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,25$; $\sigma=1,07$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,36$; $\sigma=1,08$) arasında “Dış Çevre İle Etkileşim” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H3a-3 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H3a-3 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 17'ye göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,36$; $\sigma=1,00$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,38$; $\sigma=1,11$) arasında “İletişim” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Kabul, H_1 Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H3a-4 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H3d hipotezi red edilmiştir.

Tablo 17'ye göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,03$; $\sigma =1,17$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,11$; $\sigma=1,18$) arasında “Katılımcı Karar Alma” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Kabul, H_1 Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H3a-5 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H3a-5 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18'de, araştırmaya katılan “Kadın” ve “Erkek” hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin özelliklerine ilişkin ilişkin algı düzeylerinin 360 derece performans değerlendirme sisteminin sekiz alt boyutu bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve ilgili hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 18: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Özellikleri “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi”, “Personelin Geliştirilmesi” Bakımından t-testi Sonuçları

		N	X	Σ	t	P	Karar	
İletişim	ERKEK	171	3,02	1,08	-0,95	0,33	H_0 Kabul H_1 Red	H4a-1 RED
	KADIN	235	3,01	1,12				
Liderlik	ERKEK	171	3,06	1,16	-0,97	0,33	H_0 Kabul H_1 Red	H4a-2 RED
	KADIN	235	3,17	1,13				
Değişimlere Uyabilirlik	ERKEK	171	3,04	1,09	-1,51	0,13	H_0 Kabul H_1 Red	H4a-3 RED
	KADIN	235	3,21	1,12				

Tablo 18: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Özellikleri “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi”, “Personelin Geliştirilmesi” Bakımından t-testi Sonuçları (Devamı)

		N	X	Σ	t	P	Karar	
İnsanlarla İlişkiler	ERKEK	171	3,08	1,17	-1,30	0,19	H ₀ Kabul H ₁ Red	H4a-4 RED
	KADIN	235	3,23	1,11				
Görev Yönetimi	ERKEK	171	3,16	1,18	-0,75	0,45	H ₀ Kabul H ₁ Red	H4a-5 RED
	KADIN	235	3,24	1,17				
Üretim ve İş Sonuçları	ERKEK	171	2,92	1,14	-0,96	0,33	H ₀ Kabul H ₁ Red	H4a-6 RED
	KADIN	235	3,03	1,16				
Başkalarının Yetiştirilmesi	ERKEK	171	3,06	1,16	-2,05	0,04	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4a-7 KABUL
	KADIN	235	3,29	1,12				
Personelin Geliştirilmesi	ERKEK	171	3,04	1,13	-1,82	0,06	H ₀ Kabul H ₁ Red	H4a-8 RED
	KADIN	235	3,25	1,13				

Tablo 18’e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,02$; $\sigma=1,08$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,01$; $\sigma=1,12$) arasında “İletişim” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-1 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-1 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18’e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,06$; $\sigma=1,16$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,17$; $\sigma=1,13$) arasında “Liderlik” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi

Kabul, H₁ Hipotezi reddedilir). Bu bulgu H4a-2 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,04$; $\sigma=1,09$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,21$; $\sigma=1,12$) arasında "Değişimlere Uyabilirlilik" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-3 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-3 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,08$; $\sigma=1,17$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,23$; $\sigma=1,11$) arasında "İnsanlarla İlişkiler" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-4 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4d hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,16$; $\sigma=1,18$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,24$; $\sigma=1,17$) arasında "Görev Yönetimi" boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine algıları %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-5 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-5 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=2,92$; $\sigma=1,14$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,03$; $\sigma=1,16$) arasında "Üretim ve İş Sonuçları" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Kabul, H₁ Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-6 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-6 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,06$; $\sigma=1,16$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,29$; $\sigma=1,12$) arasında "Başkalarının Yetiştirilmesi" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda kadın hastane çalışanlarının ($X=3,29$; $\sigma=1,12$) başkalarının yetiştirilmesi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde

katılım düzeylerierkek hastane çalışanlarına ($X=3,06$; $\sigma=1,16$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4a-7 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4a-7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18'e göre, erkek hastane çalışanları ($X=3,04$; $\sigma=1,13$) ile kadın hastane çalışanları ($X=3,25$; $\sigma=1,13$) arasında "Personelin Geliştirilmesi" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Kabul, H_1 Hipotezi Red edilir). Bu bulgu H4a-8 hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H4a-8 hipotezi red edilmiştir.

4.1.3.3.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3b – H4b)

Bu bölümde, araştırmaya katılan "Evli" ve "Bekâr" hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri ve 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin algı düzeyleri bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve medeni durum değişkenine ilişkin hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 19'da, araştırmaya katılan "Evli" ve "Bekâr" hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesi düzeylerinin örgütsel öğrenme kapasitesinin beş alt boyutu bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve ilgili hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları "Deneyim", "Risk Alma", "Dış Çevre İle Etkileşim", "İletişim", "Katılımcı Karar Alma" Bakımından t-testi Sonuçları (H3a)

		N	X	σ	T	p	Karar	
Deneyim	EVLİ	289	3,02	1,09	-3,15	0,02	H_0 Red H_1 Kabul	H3b-1 KABUL
	BEKÂR	128	3,39	1,05				
Risk Alma	EVLİ	289	2,92	1,05	-2,48	0,01	H_0 Red H_1 Kabul	H3b-2 KABUL
	BEKÂR	128	3,20	1,13				

Tablo 19: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutları “Deneyim”, “Risk Alma”, “Dış Çevre İle Etkileşim”, “İletişim”, “Katılımcı Karar Alma” Bakımından t-testi Sonuçları (H3a) (Devamı)

Dış Çevre İle Etkileşim	EVLİ	289	3,19	1,06	-2,73	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H3b-3 KABUL
	BEKÂR	128	3,50	1,11				
İletişim	EVLİ	289	3,28	1,03	-1,82	0,06	H ₀ Kabul H ₁ Red	H3b-4 KABUL
	BEKÂR	128	3,49	1,15				
Katılımcı Karar Alma	EVLİ	289	2,96	1,16	-2,27	0,02	H ₀ Red H ₁ Kabul	H3b-5 KABUL
	BEKÂR	128	3,25	1,18				

Tablo 19’a göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Deneyim” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,39$; $\sigma=1,05$) deneyim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,02$; $\sigma=1,09$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H3b-1 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H3b-1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19’a göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Risk Alma” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan Ho Hipotezi Red, H₁ Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,20$; $\sigma=1,13$) risk alma boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=2,92$; $\sigma=1,05$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H3b-2 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H3b-2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19'a göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında "Dış Çevre İle Etkileşim" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,50$; $\sigma =1,11$) dış çevre ile etkileşim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,19$; $\sigma =1,06$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H3b-3 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H3b-3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19'a göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında "İletişim" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,49$; $\sigma =1,15$) iletişim boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,28$; $\sigma=1,03$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H3b-4 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H3b-4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19'a göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında "Karar Alma" boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,25$; $\sigma=1,18$) karar alma boyutu bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=2,96$; $\sigma=1,16$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H3b-5 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H3b-5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'de, araştırmaya katılan "Evli" ve "Bekâr" hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin özelliklerine ilişkin algı düzeylerinin 360 derece performans değerlendirme sisteminin sekiz alt boyutu bakımından karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiş ve ilgili hipotezler değerlendirilmiştir.

Tablo 20: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Özellikleri “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi”, “Personelin Geliştirilmesi” Bakımından t-testi Sonuçları (H4b)

		N	X	Σ	t	P	Karar	
İletişim	EVLİ	289	2,98	0,09	-2,30	0,02	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-1 KABUL
	BEKÂR	128	3,25	1,11				
Liderlik	EVLİ	289	3,00	1,13	-2,66	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-2 KABUL
	BEKÂR	128	3,33	1,17				
Değişimlere Uyabilirlik	EVLİ	289	3,03	1,12	-2,26	0,02	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-3 KABUL
	BEKÂR	128	3,30	1,13				
İnsanlarla İlişkiler	EVLİ	289	3,03	1,14	-2,81	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-4 KABUL
	BEKÂR	128	3,38	1,16				
Görev Yönetimi	EVLİ	289	3,11	1,03	-2,17	0,03	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-5 KABUL
	BEKÂR	128	3,35	1,04				
Üretim ve İş Sonuçları	EVLİ	289	2,86	1,13	-2,79	0,00	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-6 KABUL
	BEKÂR	128	3,20	1,16				
Başkalarının Yetiştirilmesi	EVLİ	289	3,09	1,13	-2,16	0,03	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-7 KABUL
	BEKÂR	128	3,35	1,17				
Personelin Geliştirilmesi	EVLİ	289	3,05	1,13	-2,34	0,02	H ₀ Red H ₁ Kabul	H4b-8 KABUL
	BEKÂR	128	3,33	1,16				

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “İletişim” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,25$; $\sigma=1,11$) iletişim boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=2,98$; $\sigma=1,09$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-1 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Liderlik” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,33$; $\sigma=1,17$) liderlik boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,00$; $\sigma=1,13$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-2 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Değişimlere Uyabilirlik” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,30$; $\sigma=1,13$) değişimlere uyabilirlik boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,03$; $\sigma=1,12$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-3 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “İnsanlarla İlişkiler” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,38$; $\sigma=1,14$) insanlarla ilişkiler boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,03$; $\sigma=1,14$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-4 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Görev Yönetimi” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,35$; $\sigma=1,04$) görev yönetimi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,11$; $\sigma=1,03$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-5 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Üretim ve İş Sonuçları” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,20$; $\sigma=1,16$) üretim ve iş sonuçları boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=2,86$; $\sigma=1,13$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-6 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Başkalarının Yetiştirilmesi” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,35$; $\sigma =1,17$) başkalarının yetiştirilmesi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,09$; $\sigma=1,13$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-7 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20'ye göre, evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanları arasında “Personelin Geliştirilmesi” boyutu açısından %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($p < 0,05$ olduğundan H_0 Hipotezi Red, H_1 Hipotezi Kabul edilir). Grup ortalamalarına baktığımızda bekâr hastane çalışanlarının ($X=3,33$; $\sigma=1,16$) personelin geliştirilmesi boyutu bakımından performans değerlendirme sistemine katılım düzeyleri evli hastane çalışanlarına ($X=3,05$;

$\sigma=1,13$) göre daha yüksektir. Bu bulgu H4b-8 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H4b-8 hipotezi kabul edilmiştir.

4.1.3.3.3. Yürütmekte Olduğunuz Görev Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3c-H4c)

Hastane çalışanlarının yürütme oldukları görev ile örgütsel öğrenme kapasite düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane's T2) testi yapılmıştır. Hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan katılımcıların yürütmekte oldukları görev bağımsız değişken, örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların yürütmekte oldukları görev ile örgütsel öğrenme kapasite düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulguları Tablo 21'de, ANOVA sonuçlarına ait bulgularda Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 21: Yürütülen Göreve Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
Deneyim	3,218	0,013	Homojen değil	Tamhane
Risk Alma	5,374	0,000	Homojen değil	Tamhane
Dış Çevre İle Etkileşim	4,044	0,003	Homojen değil	Tamhane
İletişim	5,153	0,000	Homojen değil	Tamhane
Katılımcı Karar Alma	4,173	0,003	Homojen değil	Tamhane

Tablo 22: Çalışanların Yürüttükleri Görev Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3c)

Faktörler	Pozisyon	N	X	Σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi				
							Doktor	Hemşire	Sağ. Mem.	Ebe	Diğer
Deneyim	Doktor	71	2,66	1,08	6,40	0,00		*		*	*
	Hemşire	151	3,16	1,13			*				
	Sağ. Memuru	54	3,04	1,17							
	Ebe	22	3,61	0,85			*				
	Diğer	124	3,38	0,96			*				
	Doktor	71	2,47	0,98						*	*
Risk Alma	Hemşire	151	3,11	1,12	7,15	0,00	*				
	Sağ. Memuru	54	3,12	1,22			*				
	Ebe	22	3,65	0,58			*				
	Diğer	124	3,03	0,97			*				
	Doktor	71	2,61	0,98						*	*
Dış Çevre İle Etkileşim	Hemşire	151	3,30	1,16	10,32	0,00	*				
	Sağ. Memuru	54	3,47	1,08			*				
	Ebe	22	3,81	0,76			*				
	Diğer	124	3,47	0,92			*				
	Doktor	71	2,94	1,00							*
İletişim	Hemşire	151	3,26	1,17	6,27	0,00				*	*
	Sağ. Memuru	54	3,42	1,12							
	Ebe	22	3,95	0,70			*	*			
	Diğer	124	3,58	0,91			*				
	Doktor	71	2,44	1,15						*	*
Katılımcı Karar Alma	Hemşire	151	3,06	1,22	7,58	0,00	*				
	Sağ. Memuru	54	3,24	1,29			*				
	Ebe	22	3,62	0,86			*				
	Diğer	124	3,23	1,00			*				
	Doktor	71	2,44	1,15						*	*

Tablo 22 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanları yürüttükleri görevlere göre doktor, hemşire, sağlık memuru, ebe ve diğer meslekler olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri “Deneyim” (F = 6,40; p = 0,00), “Risk Alma” (F = 7,15; p = 0,00), “Dış Çevre ile Etkileşim” (F = 10,32; p = 0,00) “İletişim” (F = 6,27; p = 0,00) ve “Katılımcı Karar Alma” (F = 7,58; p = 0,00) ile hastane

çalışanlarının yürütmekte oldukları görevler “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H_0 Red edilmiştir. Bu bulgu H3c hipotezini destekleyici nitelikte olup hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin **“Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim, Katılımcı Karar Alma”** boyutlarına ilişkin bakış açıları yürütmekte bulunan görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesi sonucu H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda istatistiksel olarak fark tespit edilen bu yargılardan “Deneyim” ($F = 6,40$; $p = 0,000$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre doktor pozisyonunda çalışan katılımcılar hemşire, ebe ve diğer meslek gruplarında çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadırlar. Deneyim boyutuna diğer meslek gruplarında çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar deneyim boyutuna en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Risk Alma” ($F = 7,15$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre doktorlar diğer tüm meslek gruplarında çalışan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer) katılımcılardan farklılaşmaktadır. Risk alma boyutuna ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar risk alma boyutuna en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Dış Çevre ile Etkileşim” ($F = 10,32$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre doktorlar diğer tüm meslek gruplarında çalışan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer) katılımcılardan farklılaşmaktadır. Dış çevre ile etkileşim boyutuna ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar dış çevre ile etkileşim boyutuna en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“İletişim” ($F = 6,27$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre doktorlar ebe ve diğer meslek gruplarında çalışan katılımcılardan; hemşirelerde ebelerden farklılaşmaktadır. İletişim boyutuna ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar iletişim boyutuna en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Katılımcı Karar Alma” ($F = 7,58$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar diğer tüm meslek gruplarında çalışan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer) katılımcılardan farklılaşmaktadır. Katılımcı karar alma boyutuna ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise katılımcı karar alma boyutuna en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

Bu bölümde ayrıca hastane çalışanlarının yürütme oldukları görev ile 360 derece performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane’s T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan katılımcıların yürütmekte oldukları görev bağımsız değişken, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların yürütmekte oldukları görev ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin katılım düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulguları Tablo 23’te, ANOVA sonuçlarına ait bulgularda Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 23: Yürütülen Göreve Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
İletişim	2,001	0,093	Homojen	Tukey
Liderlik	3,532	0,008	Homojen Değil	Tamhane
Değişimlere Uyabilirlik	4,148	0,003	Homojen Değil	Tamhane
İnsanlarla İlişkiler	2,924	0,021	Homojen Değil	Tamhane
Görev Yönetimi	5,296	0,000	Homojen Değil	Tamhane
Üretim ve İş Sonuçları	4,722	0,001	Homojen Değil	Tamhane
Başkalarının Yetiştirilmesi	2,920	0,021	Homojen Değil	Tamhane
Personelin Geliştirilmesi	3,911	0,004	Homojen Değil	Tamhane

Tablo 24: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeyi Bakımından İşgörenlerin Yürüttükleri Görevleri Karşılaştırmaya İlişkin t-testi Sonuçları (4c) (Devamı)

Faktörler	Pozisyon	N	X	σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi				
							Doktor	Hemşire	Sağ. Mem.	Ebe	Diğer
Başkararının Yetiştirilmesi	Doktor	71	2,35	1,02	13,52	0,00		*	*	*	*
	Hemşire	151	3,22	1,18			*			*	
	Sağ.	54	3,38	1,14			*				
	Memuru						*				
	Ebe	22	3,87	0,73			*	*			
	Diğer	124	3,78	1,04			*				
Personelin Geliştirilmesi	Doktor	71	2,29	1,08	15,02	0,00		*	*	*	*
	Hemşire	151	3,19	1,17			*			*	
	Sağ.	54	3,22	1,06			*				
	Memuru						*				
	Ebe	22	3,80	0,77			*	*			
	Diğer	124	3,40	0,94			*				

Tablo 24 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanlarının yürüttükleri görevler doktor, hemşire, sağlık memuru, ebe ve diğer meslekler olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı görevlerde bulunan hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri olan “İletişim” (F = 10,84; p = 0,00), “Liderlik” (F = 15,80; p = 0,00), “Değişimlere Uyabilirlilik” (F = 14,63; p = 0,00), “İnsanlarla İlişkiler” (F = 16,19; p = 0,00), “Görev Yönetimi” (F = 11,04; p = 0,00), “Üretim ve İş Sonuçları” (F = 10,49; p = 0,00), “Başkararının Yetiştirilmesi” (F = 13,52; p = 0,00) ve “Personelin Geliştirilmesi” (F = 11,04; p = 0,00) bakımından karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H_0 Red edilmiştir. . Bu bulgu H_8 hipotezini destekleyici nitelikte olup hastane çalışanlarının 360° performans değerlendirme sisteminin “İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlilik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkararının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi” özelliklerine ilişkin bakış açıları yürütmekte bulunan görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğinden H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda istatistiksel olarak fark tespit edilen bu yargılardan “İletişim” ($F = 10,84$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre doktor pozisyonunda çalışan katılımcılar hemşire, ebe ve diğer meslek gruplarında çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadırlar. İletişim boyutuna;ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Liderlik” ($F = 15,80$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Liderlik boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Değişimlere uyabilirlilik” ($F = 14,63$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan; sağlık memurları doktorlar ve ebelerden farklılaşmaktadır. Değişimlere uyabilirlilik boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“İnsanlarla İlişkiler” ($F = 16,19$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer) farklılaşmaktadır. İnsanlarla ilişkiler boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Görev Yönetimi” ($F = 11,04$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Görev yönetimi boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Üretim ve İş Sonuçları” ($F = 10,49$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Üretim ve iş sonuçları boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Başkalarının Yetiştirilmesi” ($F = 13,52$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Başkalarının yetiştirilmesi boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Personelin Geliştirilmesi” ($F = 11,04$; $p = 0,00$) faktöründe ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre ise doktorlar, diğer tüm meslek gruplarında çalışanlardan (hemşire, sağlık memuru, ebe, diğer); hemşireler doktor ve ebe pozisyonunda çalışan katılımcılardan farklılaşmaktadır. Personelin geliştirilmesi boyutuna; ebe pozisyonunda çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktorlar ise en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

4.1.3.3.4. Yaş Değişkenine İlişkin Hipotezler (3d-4d)

Bu bölümde hastane çalışanlarının yaşları ile örgütsel öğrenme kapasitelerine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane's T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan 'yaş' bağımsız değişken, örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Farklı yaşlarda bulunan hastane çalışanları ile örgütsel öğrenme kapasite düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulguları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: Yaşa Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
Deneyim	0,636	0,592	Homojen	Tukey
Risk Alma	0,239	0,869	Homojen	Tukey
Dış Çevre İle Etkileşim	0,768	0,512	Homojen	Tukey
İletişim	0,604	0,612	Homojen	Tukey
Katılımcı Karar Alma	0,160	0,923	Homojen	Tukey

Yapılan Anova testinde ise çalışmaya katılan hastane çalışanlarının yaşları; 18-25, 26-35, 36-45, 45-55 ve 56 ve üzeri olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı yaşlarda bulunan hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri olan “Deneyim” (F = 2,47; p = 0,61), “Risk Alma” (F = 0,75; p = 0,52), “Dış Çevre ile Etkileşim” (F = 0,81; p = 0,48), “İletişim” (F = 0,38; p = 0,76) ve “Katılımcı Karar Alma” (F = 0,45; p = 0,71) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den büyük çıktığından H_0 Kabul edilmiştir. Hastanelerde çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin “**Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim, Katılımcı Karar Alma**” boyutlarına ilişkin bakış açıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi H_{3d} hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H_{3d} hipotezi red edilmiştir. Farklı yaşlarda bulunan hastane çalışanları ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları açısından herhangi bir farklılığa rastlanmadığından bu bölümde analiz sonucuna ilişkin tabloya yer verilmemiştir.

360 derece performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane’s T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan ‘yaş’ bağımsız değişken, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların yürütmekte oldukları görev ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin katılım

düzeylelerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulguları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Yaşa Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
İletişim	1,377	0,249	Homojen	Tukey
Liderlik	0,913	0,434	Homojen	Tukey
Değişimlere Uyabilirlik	2,627	0,050	Homojen	Tukey
İnsanlarla İlişkiler	2,354	0,072	Homojen	Tukey
Görev Yönetimi	0,778	0,507	Homojen	Tukey
Üretim ve İş Sonuçları	0,722	0,539	Homojen	Tukey
Başkalarının Yetiştirilmesi	1,515	0,210	Homojen	Tukey
Personelin Geliştirilmesi	1,219	0,302	Homojen	Tukey

Yapılan Anova testinde ise çalışmaya katılan hastane çalışanlarının yaşları; 18-25, 26-35, 36-45, 45-55 ve 56 ve üzeri olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı yaşlarda bulunan hastane 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri olan “İletişim” (F = 1,678; p = 0,17), “Liderlik” (F = 0,974; p = 0,40), “Değişimlere Uyabilirlik” (F = 1,030; p = 0,37), “İnsanlarla İlişkiler” (F =1,164; p = 0,32), “Görev Yönetimi” (F = 1,274; p = 0,28), “Üretim ve İş Sonuçları” (F = 1,536; p = 0,00), “Başkalarının Yetiştirilmesi” (F =1,828; p = 0,14) ve “Personelin Geliştirilmesi” (F = 0,877; p = 0,45) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den büyük çıktığından H₀ Kabul edilmiştir. Hastane çalışanlarının 360° performans değerlendirme sisteminin “**İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi**” özelliklerine ilişkin bakış açıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi H_{4d} hipotezini destekleyici nitelikte olmadığından H_{4d} hipotezi red edilmiştir.

4.1.3.3.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Hipotezler (H_{3e} – 4e)

Bu bölümde farklı eğitim düzeylerinde bulunan hastane çalışanları ile örgütsel öğrenme kapasitelerine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması

halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane's T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan 'eğitim düzeyi' bağımsız değişken, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktörler katılım düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulgular Tablo 27'de, ANOVA sonuçlarına ait bulgularda Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 27: Eğitim Düzeyine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
Deneyim	4,592	0,001	Homojen değil	Tamhane
Risk Alma	2,161	0,073	Homojen	Tukey
Dış Çevre İle Etkileşim	2,036	0,088	Homojen	Tukey
İletişim	3,654	0,006	Homojen değil	Tamhane
Katılımcı Karar Alma	2,933	0,021	Homojen değil	Tamhane

Tablo 28: Çalışanların Eğitim Düzeyleri Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3e)

Faktörler	Eğitim düzeyi	N	X	σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi					
							Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.Lisans	Doktora	
Deneyim	Lise	98	3,57	0,85	10,93	0,00			*	*		
	Ön Lisans	119	3,29	0,99							*	
	Lisans	138	3,02	1,12			*					
	Y. Lisans	63	2,55	1,18			*	*				
	Doktora	3	2,16	1,25								
Risk Alma	Lise	98	3,54	0,95	14,33	0,00			*	*		
	Ön Lisans	119	3,15	0,99							*	*
	Lisans	138	2,76	1,09			*	*				
	Y.Lisans	63	2,46	0,97			*	*				
	Doktora	3	2,16	1,60								

Tablo 28: Çalışanların Eğitim Düzeyleri Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3e) (Devamı)

Faktörler	Eğitim düzeyi	N	X	σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi						
							Lise	Ön Lisans	Lisans	Y.Lisans	Doktora		
Dış Çevre İle Etkileşim	Lise	98	3,72	0,89	19,17	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,60	0,97							*	*	
	Lisans	138	3,06	1,08					*	*		*	
	Y.Lisans	63	2,53	1,00					*	*	*		
	Doktora	3	2,00	1,45									
İletişim	Lise	98	3,68	0,92	10,01	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,59	0,93							*	*	
	Lisans	138	3,19	1,15					*	*			
	Y.Lisans	63	2,77	1,02					*	*			
	Doktora	3	2,83	1,75									
Katılımcı Karar Alma	Lise	98	3,51	1,01	14,71	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,28	1,05								*	
	Lisans	138	2,93	1,20					*			*	
	Y.Lisans	63	2,24	1,10					*	*	*		
	Doktora	3	2,22	2,11									

Tablo 28 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanları; lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı eğitim düzeylerinde bulunan hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri olan “Deneyim” ($F = 10,93$; $p = 0,00$), “Risk Alma” ($F = 14,33$; $p = 0,00$), “Dış Çevre ile Etkileşim” ($F = 19,17$; $p = 0,00$), “İletişim” ($F = 10,01$; $p = 0,00$) ve “Katılımcı Karar Alma” ($F = 14,71$; $p = 0,00$) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H_0 red edilmiştir. Bu bulgu 3e hipotezini destekleyici nitelikte olup hastanelerde çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin **“Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim, Katılımcı Karar Alma”** boyutlarına ilişkin bakış açıları eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesi sonucunda 3e hipotezi kabul edilmiştir.

“Deneyim” ($F = 10,93$; $p = 0,00$) boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise mezunu katılımcılar lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılardan; ön lisans mezunu katılımcılar yüksek lisans mezunu katılımcılardan farklılaşmaktadırlar. Deneyim boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Risk Alma” ($F = 14,33$; $p = 0,00$) boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcıların lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılardan farklılaştığı görülmektedir. Risk alma boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Dış Çevre İle Etkileşim” ($F = 19,17$; $p = 0,00$) boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; lisans mezunu katılımcılarla da yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Dış çevre ile etkileşim boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“İletişim” ($F = 10,01$; $p = 0,00$) boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İletişim boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, yüksek lisans mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Katılımcı Karar Alma” ($F = 14,71$; $p = 0,00$) boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; ön lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılarla da yüksek

lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Katılımcı karar alma boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

Bu bölümde ayrıca farklı eğitim düzeylerinde bulunan hastane çalışanları ile 360 derece performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane's T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan 'eğitim düzeyi' bağımsız değişken, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların yürütmekte oldukları görev ile örgütsel öğrenme kapasite düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulguları Tablo 29'da, ANOVA sonuçlarına ait bulgular da Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 29: Eğitim Düzeyine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
İletişim	5,418	0,000	Homojen Değil	Tamhane
Liderlik	6,049	0,000	Homojen Değil	Tamhane
Değişimlere Uyabilirlilik	2,779	0,027	Homojen Değil	Tamhane
İnsanlarla İlişkiler	5,751	0,000	Homojen Değil	Tamhane
Görev Yönetimi	2,867	0,023	Homojen Değil	Tamhane
Üretim ve İş Sonuçları	2,269	0,061	Homojen	Tukey
Başkalarının Yetiştirilmesi	6,060	0,000	Homojen Değil	Tamhane
Personelin Geliştirilmesi	4,949	0,001	Homojen Değil	Tamhane

Tablo 30: Çalışanların Eğitim Düzeyleri Bakımından Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (H4e)

Faktörler	Eğitim düzeyi	N	X	σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi						
							Lise	ÖnLisans	Lisans	Y.Lisans	Doktora		
İletişim	Lise	98	3,53	0,94	14,508	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,24	0,93								*	
	Lisans	138	2,91	1,11			*					*	
	Y.Lisans	63	2,36	1,15			*	*	*				
	Doktora	3	2,11	1,92									
Liderlik	Lise	99	3,62	0,97	18,404	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,33	0,96							*	*	
	Lisans	138	2,94	1,17			*	*			*		
	Y.Lisans	63	2,25	1,16			*	*	*				
	Doktora	3	2,00	1,73									
Değişimlere Uyabilirlik	Lise	98	3,55	1,03	17,979	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,35	0,93								*	
	Lisans	138	3,03	1,11			*					*	
	Y.Lisans	63	2,22	1,10			*	*	*				
	Doktora	3	2,11	1,64									
İnsanlarla İlişkiler	Lise	98	3,63	0,97	18,819	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,39	0,95							*	*	
	Lisans	138	3,00	1,19			*	*			*		
	Y.Lisans	63	2,24	1,12			*	*	*				
	Doktora	3	2,33	2,02									
Görev Yönetimi	Lise	98	3,54	0,94	14,925	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,45	0,87							*	*	
	Lisans	138	3,04	1,05			*	*			*		
	Y.Lisans	63	2,48	1,00			*	*	*				
	Doktora	3	2,33	1,70									
Üretim ve İş Sonuçları	Lise	98	3,56	1,01	17,349	0,00		*	*	*			
	Ön Lisans	119	3,13	1,08			*			*	*		
	Lisans	138	2,74	1,15			*	*			*		
	Y.Lisans	63	2,23	0,98			*	*	*				
	Doktora	3	2,00	1,73									
Başkalarının Yetiştirilmesi	Lise	98	3,67	0,96	15,217	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,36	1,00								*	
	Lisans	138	3,01	1,20			*				*		
	Y.Lisans	63	2,40	1,11			*	*	*				
	Doktora	3	2,22	2,11									
Personelin Geliştirilmesi	Lise	98	3,64	0,960	17,640	0,00			*	*			
	Ön Lisans	119	3,35	0,966								*	
	Lisans	138	2,98	1,14			*				*		
	Y.Lisans	63	2,30	1,20			*	*	*				
	Doktora	3	2,08	1,87									

Tablo 30 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanları; lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı eğitim düzeylerinde bulunan hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri olan “İletişim” (F = 14,508; p = 0,00), “Liderlik” (F = 18,404; p = 0,00), “Değişimlere Uyabilirlilik” (F = 17,979; p = 0,00), “İnsanlarla İlişkiler” (F =18,819; p = 0,00), “Görev Yönetimi” (F = 14,925; p = 0,00), “Üretim ve İş Sonuçları” (F = 17,349; p = 0,00), “Başkalarının Yetiştirilmesi” (F =15,217; p = 0,00) ve “Personelin Geliştirilmesi” (F = 17,640; p = 0,00) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H_0 red edilmiştir. Çalışanların 360° performans değerlendirme sisteminin **“İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlilik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi”** özelliklerine ilişkin bakış açıları eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğinden bu bulgu 4e hipotezini destekleyici nitelikte olup 4e hipotezi kabul edilmiştir.

“İletişim” (F = 14,508; p = 0,00) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar da yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İletişim boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Değişimlere Uyabilirlilik” (F = 17,979; p = 0,00) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar da yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Değişimlere uyabilirlilik boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“İnsanlarla İlişkiler” ($F = 18,819$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; lisans mezunu katılımcılarda yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İnsanlarla ilişkiler boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Görev Yönetimi” ($F = 14,925$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; lisans mezunu katılımcılarda yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İnsanlarla ilişkiler boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Üretim ve İş Sonuçları” ($F = 17,349$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise katılımcılar ile ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; ön lisans mezunu katılımcılar ile lise, lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında, lisans mezunu katılımcılarla da lise, ön lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Üretim ve iş sonuçları; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Başkalarının Yetiştirilmesi” ($F = 15,217$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise ve ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; lisans mezunu katılımcılarda yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Başkalarının yetiştirilmesi boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım

göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

“Personelin Geliştirilmesi” ($F = 17,640$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre lise katılımcılar ile lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; ön lisans mezunu katılımcılarla yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında; lisans mezunu katılımcılarla da lise ve yüksek lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Personelin geliştirilmesi boyutuna; lise mezunu çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, doktora mezunları en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler. Ayrıca analizler sonucu eğitim düzeyi arttıkça söz konusu bu boyuta olumlu yönde katılımın azaldığı gözlemlenmiştir.

4.1.3.3.6. Kurumda Çalışılan Süre Değişkenine İlişkin Hipotezler (H3f – H4f)

Bu bölümde kurumda farklı çalışma sürelerinde bulunan hastane çalışanları ile örgütsel öğrenme kapasitelerine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane’s T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan ‘kurumda çalışma süreleri’ bağımsız değişken, örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreler ile örgütsel öğrenme kapasitesine ait faktörler katılım düzeylerine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların homojenliğine ait bulgular Tablo 31’de, ANOVA sonuçlarına ait bulgular da Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 31: Kurumda Çalışma Süresine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
Deneyim	0,885	0,473	Homojen	Tukey
Risk Alma	1,151	0,332	Homojen	Tukey
Dış Çevre İle Etkileşim	0,433	0,785	Homojen	Tukey
İletişim	0,680	0,606	Homojen	Tukey
Katılımcı Karar Alma	1,135	0,339	Homojen	Tukey

Tablo 32: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Bakımından Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Boyutlarına Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (3f)

Faktörler	Kurumda Çalışma Süresi	N	X	σ	f – değeri	p – değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi					
							0-1	2-5	6-10	11-20	20 üzeri	
Deneyim	0-1	57	3,14	1,11	5,39	0,00						
	2-5	165	3,38	1,03							*	*
	6-10	118	3,07	1,07								
	11-20	56	2,83	1,17						*		
	20 üzeri	22	2,47	1,07						*		
Risk Alma	0-1	57	2,96	1,01	2,79	0,02						
	2-5	165	3,19	1,09								
	6-10	118	2,95	1,13								
	11-20	56	2,75	1,03								
	20 üzeri	22	2,59	0,93								
Dış Çevre İle Etkileşim	0-1	57	3,12	1,14	2,80	0,02						
	2-5	165	3,42	1,07								*
	6-10	118	3,32	1,09								
	11-20	56	3,19	1,03								
	20 üzeri	22	2,68	0,99						*		
İletişim	0-1	57	3,20	1,13	2,80	0,02						
	2-5	165	3,51	1,10								*
	6-10	118	3,36	1,05								
	11-20	56	3,21	0,97								
	20 üzeri	22	2,81	0,84						*		
Katılımcı Karar Alma	0-1	57	2,92	1,25	3,25	0,01						
	2-5	165	3,26	1,19								
	6-10	118	3,04	1,17								
	11-20	56	2,76	1,02								
	20 üzeri	22	2,57	1,00								

Tablo 32 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanları; kurumda çalıştıkları süreler bakımından 0-1 yıl, 2-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 üzeri yıl olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı çalışma sürelerinde bulunan hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri olan “Deneyim” (F = 5,39; p = 0,00), “Risk Alma” (F = 2,79; p = 0,02), “Dış Çevre ile Etkileşim” (F = 2,80; p = 0,02), “İletişim” (F = 2,80; p = 0,02) ve “Katılımcı Karar Alma” (F = 3,25; p = 0,01) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H₀ red

edilmiştir. Bu bulgu H13 hipotezini destekleyici nitelikte olup hastanelerde çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin“**Deneyim, Risk Alma, Dış Çevre ile Etkileşim, İletişim, Katılımcı Karar Alma**”boyutlarına ilişkin bakış açıları kurumda çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesi sonucunda H3f hipotezi kabul edilmiştir.

“Deneyim” ($F = 5,39$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl çalışan katılımcılar ile 11-20 yıl ve 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Deneyim boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Dış Çevre ile Etkileşim” ($F = 2,80$; $p = 0,02$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Deneyim boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Katılımcı Karar Alma” ($F = 3,25$; $p = 0,01$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Deneyim boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

Bu bölümde kurumda farklı çalışma sürelerinde bulunan hastane çalışanları ile 360 derece performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin değişimleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Farklılığın bulunması halinde, bu farklılığın hangi iki grup değişkenden kaynaklandığının belirlenebilmesi amacıyla Post Hoc (Tukey, Tamhane’s T2) testi yapılmış olup hastane çalışanlarının demografik özelliklerinden biri olan ‘eğitim düzeyi’ bağımsız değişken, 360 derece performans değerlendirme sistemine ait faktörler ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların yürütmekte oldukları görev ile 360 derece performans değerlendirme sistemine etki eden faktörlerin değişimleri arasında yapılan analiz sonuçlarından varyansların

homojenliğine ait bulguları Tablo 33'te, ANOVA sonuçlarına ait bulgularda Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 33: Kurumda Çalışma Süresine Göre Araştırma Boyutlarının Varyanslarının Homojenlik Sonuçları

Faktörler	Levene Statistic	Sig. Değeri	Karar	Seçilen Post Hoc Testi
İletişim	1,454	0,215	Homojen	Tukey
Liderlik	2,685	0,031	Homojen Değil	Tamhane
Değişimlere Uyabilirlilik	1,020	0,397	Homojen	Tukey
İnsanlarla İlişkiler	0,886	0,472	Homojen	Tukey
Görev Yönetimi	0,575	0,681	Homojen	Tukey
Üretim ve İş Sonuçları	1,833	0,122	Homojen	Tukey
Başkalarının Yetiştirilmesi	1,193	0,313	Homojen	Tukey
Personelin Geliştirilmesi	1,549	0,187	Homojen	Tukey

Tablo 34: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Bakımından Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (H4f)

Faktörler	Kurumda Çalışma Süresi	N	X	Σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi				
							0-1	2-5	6-10	11-20	20 üzeri
İletişim	0-1	57	3,03	1,11	4,648	0,00					*
	2-5	165	3,17	1,15							*
	6-10	118	3,15	1,01							*
	11-20	56	2,83	1,09							
	20 üzeri	22	2,21	0,94			*	*	*		
Liderlik	0-1	57	3,04	1,19	3,997	0,00					
	2-5	165	3,19	1,22							*
	6-10	118	3,24	1,02							*
	11-20	56	2,87	1,08							
	20 üzeri	22	2,30	1,05					*	*	
Değişimlere Uyabilirlilik	0-1	57	3,08	1,16	4,742	0,00					*
	2-5	165	3,22	1,16							*
	6-10	118	3,23	1,02							*
	11-20	56	2,89	1,06							
	20 üzeri	22	2,23	1,13			*	*	*		
İnsanlarla İlişkiler	0-1	57	3,09	1,18	3,113	0,01					
	2-5	165	3,23	1,20							*
	6-10	118	3,22	1,07							
	11-20	56	2,85	1,15							
	20 üzeri	22	2,51	1,03					*		

Tablo 34: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Bakımından Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerine Katılım Düzeylerini Karşılaştırmaya İlişkin t-Testi Sonuçları (H4f) (Devamı)

Faktörler	Kurumda Çalışma Süresi	N	X	Σ	f - değeri	p - değeri	Tukey testi/Tamhane's T2 Testi					
							0-1	2-5	6-10	11-20	20 üzeri	
Görev Yönetimi	0-1	57	3,15	1,06	3,460	0,00						
	2-5	165	3,32	1,07								*
	6-10	118	3,22	0,97								*
	11-20	56	3,00	1,04								
	20 üzeri	22	3,52	0,92					*	*		
Üretim ve İş Sonuçları	0-1	57	2,93	1,19	4,425	0,00						
	2-5	165	3,09	1,21								*
	6-10	118	3,06	1,04								*
	11-20	56	2,65	1,08								
	20 üzeri	22	2,18	0,98					*	*		
Başkalarının Yetiştirilmesi	0-1	57	3,19	1,16	3,403	0,00						
	2-5	165	3,29	1,20								*
	6-10	118	3,22	1,08								*
	11-20	56	2,93	1,11								
	20 üzeri	22	2,43	0,95					*	*		
Personelin Geliştirilmesi	0-1	57	3,09	1,22	3,821	0,00						
	2-5	165	3,26	1,20								*
	6-10	118	3,22	1,05								*
	11-20	56	2,84	1,05								
	20 üzeri	22	2,42	1,02					*	*		

Tablo 34 incelendiğinde çalışmaya katılan hastane çalışanları; kurumda çalıştıkları süreler bakımından 0-1 yıl, 2-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 üzeri yıl olacak şekilde beş gruba ayrılmıştır. Farklı çalışma sürelerinde bulunan hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri olan “İletişim” (F = 4,648; p = 0,00), “Liderlik” (F = 3,997; p = 0,00), “Değişimlere Uyabilirlik” (F = 4,742; p = 0,00), “İnsanlarla İlişkiler” (F = 3,113; p = 0,00), “Görev Yönetimi” (F = 3,460; p = 0,00), “Üretim ve İş Sonuçları” (F = 4,425; p = 0,00), “Başkalarının Yetiştirilmesi” (F = 3,403; p = 0,00) ve “Personelin Geliştirilmesi” (F = 3,821; p = 0,00) boyutlarına katılım düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla

uygulanan analizler sonucu “p” değerlerinin önem düzeyi 0,05’den küçük çıktığından H_0 red edilmiştir. Çalışanların 360° performans değerlendirme sisteminin **“İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlilik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş Sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi”** özelliklerine ilişkin bakış açıları eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğinden bu bulgu H14 hipotezini destekleyici nitelikte olup H4f hipotezi kabul edilmiştir.

“İletişim” ($F = 4,648$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 0-1 yıl, 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. İletişim boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Liderlik” ($F = 3,997$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Liderlik boyutuna; 6-10 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Değişimlere Uyabilirlilik” ($F = 4,742$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 0-1 yıl, 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Değişimlere uyabilirlilik boyutuna; 6-10 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“İnsanlarla İlişkiler” ($F = 3,113$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. İnsanlarla ilişkiler boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Görev Yönetimi” ($F = 3,460$; $p = 0,00$) boyutunda ortaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar

arasında fark bulunmaktadır. Görev yönetimi boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 11-20 yıl çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Üretim ve İş Sonuçları” ($F = 4,425$; $p = 0,00$)boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Görev yönetimi boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Başkalarının Yetiştirilmesi” ($F = 3,403$; $p = 0,00$)boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Görev yönetimi boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

“Personelin Geliştirilmesi” ($F = 3,821$; $p = 0,00$)boyutunda otaya çıkan istatistiksel sonuca göre 2-5 yıl ve 6-10 yıl çalışan katılımcılar ile 20 yıl üzeri çalışan katılımcılar arasında fark bulunmaktadır. Görev yönetimi boyutuna; 2-5 yıl çalışanlar en fazla olumlu yönde katılım gösterirlerken, 20 yıl ve üzeri çalışanlar en az oranda olumlu yönde katılım göstermektedirler.

4.1.3.4. Değişkenler Arasındaki İlişki Hipotezleri (H5-H6-H7-H8-H9-H10)

Bu bölümde H5-H6-H7-H8-H9 hipotezleri için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin olup olmadığının, ilişki var ise bu ilişkinin gücünün saptanması ve bu ilişkinin matematiksel olarak gösterilmesidir. Korelasyon katsayısı (r); -1 ile +1 arasında değerler alır ve ne kadar ± 1 e yakınsa değişkenler arasındaki ilişkiler de o kadar güçlüdür. Korelasyon katsayısı 0'a yakınsa o oranda değişkenler arasında zayıf ilişkiden söz edilebilir. Katsayı 0 olduğunda ise değişkenler arasında ilişki yoktur. Söz konusu katsayı pozitif olduğunda ilişki pozitif yönlüdür yani değişkenlerin birlikte artıp azalır, katsayı negatif olduğunda ise ilişki negatif yönlüdür yani değişkenlerden biri artarken diğersinin azalır (Bayram, 2009:179). Şöyle özetlenecek olursa korelasyon ilişkisi iki değişken arasında karşılıklı bağ olduğunu bu bağın

gücünün ne olduğunu ve bunun yönünü, örneğin birinin artarken diğerinin azaldığını veya ikisinin birlikte arttığını anlatır. Yalnız, değişkenler arasında hangisinin hangisini etkilediğini hakkında bize bilgi vermez (Altunışık vd, 2010: 226).

Korelasyon katsayısı ile değişken arasındaki ilişkinin gücü 35'de özetlenmiştir (Köse, 2005: 9).

Tablo 35: Korelasyon İlişki Düzeyi

R	Açıklama
$0 \leq r \leq 0,25$	Çok zayıf düzeyde ilişki
$0,26 \leq r \leq 0,49$	Zayıf düzeyde ilişki
$0,50 \leq r \leq 0,69$	Orta düzeyde ilişki
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Yüksek düzeyde ilişki
$0,90 \leq r \leq 1$	Çok yüksek düzeyde ilişki

4.1.3.4.1. Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Korelasyon Sonuçları (H5)

Bu bölümde örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu bu ilişkilerin derecesi ve yönünü belirlemek ayrıca H5 hipotezini test etmek üzere uygulanan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Boyutları Arasındaki İlişkiler

Faktör		Deneyim	Risk Alma	Dış Çevre ile Etkileşim	İletişim	Katılımcı Karar Alma
Deneyim	Correlation	1	,742**	,737**	,771**	,763**
	P		,000	,000	,000	,000
Risk Alma	Correlation	,742**	1	,701**	,701**	,767**
	P	,000		,000	,000	,000
Dış Çevre ile Etkileşim	Correlation	,737**	,701**	1	,795**	,747**
	P	,000	,000		,000	,000
İletişim	Correlation	,771**	,701**	,795**	1	,830**
	P	,000	,000	,000		,000
Katılımcı Karar Alma	Correlation	,763**	,767**	,747**	,830**	1
	P	,000	,000	,000	,000	

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan Pearson Correlation katsayıları * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ ile belirtilmiştir. (n=425).

Tablo 37: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Ait Özellikler ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler (Devamı)

Faktör		İletişim	Liderlik	Değişimlere Uy abirlik	İnsanlarla İlişkiler	Görev Yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının Yetiştirilmesi	Personelin Geliştirilmesi
Katılımcı Karar Alma	Correl	,746*	,724*	,720*	,736*	,730*	,772*	,730*	,731*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan Pearson Correlation katsayıları * p<0,05, **p<0,01 ile belirtilmiştir. (n=425).

Tablo 37 incelediğinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “iletişim” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlar şöyledir: iletişim ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,696$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,677$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,701$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,705$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,746$; $p<0,01$) vardır. Bu bulgular H6a hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6a hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “liderlik” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; liderlik ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,652$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,662$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,662$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,657$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,724$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6a hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6a hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “değişimlere uyabilirlik” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; değişimlere uyabilirlik ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,672$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,635$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,672$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,676$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,720$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6b hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6b hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “insanlarla ilişkiler” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; insanlarla ilişkiler ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,661$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,658$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,666$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,676$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,736$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6c hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6c hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “görev yönetimi” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; görev yönetimi ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,689$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,629$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,716$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,715$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,730$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6d hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6d hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “üretim ve iş sonuçları” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında

korelasyonlara bakacak olursak; üretim ve iş sonuçları ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,678$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,707$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,690$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,700$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,772$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6f hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6f hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “başkalarının yetiştirilmesi” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; başkalarının yetiştirilmesi ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,663$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,683$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,662$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,649$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,730$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6g hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H6g hipotezleri kabul edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “personelin geliştirilmesi” ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasında korelasyonlara bakacak olursak; başkalarının yetiştirilmesi ile sırasıyla “deneyim” arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,663$; $p<0,01$), “risk alma” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,654$; $p<0,01$), “dış çevre ile etkileşim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,666$; $p<0,01$), “iletişim” boyutuyla pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,667$; $p<0,01$) ve “katılımcı karar alma” boyutuyla pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,731$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H6f hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H6f hipotezi kabul edilmiştir.

4.1.3.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Korelasyon Sonuçları (H7)

Bu bölümde 360 derece performans değerlendirme sisteminin özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu bu ilişkilerin derecesi ve yönünü belirlemek üzere uygulanan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 38'de yer almaktadır.

Tablo 38: 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Faktör		İletişim	Liderlik	Değişimlere Uyabilirlik	İnsanlarla İlişkiler	Görev Yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının Yetiştirilmesi	Personelin Geliştirilmesi
İletişim	Correl.	1	,891**	,879*	,874*	,885*	,858*	,845*	,887**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Liderlik	Correl.	,891*	1	,894*	,898*	,820*	,866*	,887*	,919**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Değişim Uyabilirlik	Correl.	,879*	,894*	1	,891*	,840*	,837*	,866*	,921**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
İnsanlarla İlişkiler	Correl.	,874*	,898*	,891*	1	,820*	,857*	,911*	,917**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Görev Yönetimi	Correl.	,885*	,820*	,840*	,820*	1	,796*	,806*	,837**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Üretim ve İş Sonuçları	Correl.	,858*	,866*	,837*	,857*	,796*	1	,831*	,879**
	p		,000	,000	,000	,000		,000	,000
Başkalarını Yetiştirilmesi	Correl.	,845*	,887*	,866*	,911*	,806*	,831*	1	,898**
	p	,000		,000	,000	,000	,000		,000

Tablo 38: 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Devamı)

Faktör		İletişim	Liderlik	Değişimlere Uyabilirlik	İnsanlarla İlişkiler	Görev Yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının Yetiştirilmesi	Personelin Geliştirilmesi
Personelin Geliştirilmesi	Correl.	,887*	,919*	,921*	,917*	,837*	,879*	,898*	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan Pearson Correlation katsayıları * p< 0,005, **p< 0,001 ile belirtilmiştir. (n=425).

Tablo 38 incelendiğinde, bazı özelliklerin arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkilerin ($0,70 \leq r \leq 0,89$), bazı özelliklerin arasında ise pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişkilerin ($0,90 \leq r \leq 1$) olduğu görülmektedir. Bu bulgular H7 hipotezini destekleyici nitelikte olduğundan H7 hipotezi kabul edilmiştir. Değişkenler arası en yüksek korelasyonun “personelin geliştirilmesi” ve “değişimlere uyabilirlik” performans özellikleri arasında ($r=0,921$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir.

4.1.3.4.4. Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler (H8)

Bu bölümde ankete katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Demografik değişkenler ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasındaki ilişkilerin derecesi ve yönünü belirlemek ayrıca H8 hipotezini test etmek üzere uygulanan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39: Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Boyutları Arasındaki İlişkiler

Faktör		Deneyim	Risk Alma	Dış Çevre ile Etkileşim	İletişim	Katılımcı Karar Alma
Eğitim	Correlation	-,304**	-,347**	-,380**	-,284**	-,339**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
Medeni Durum	Correlation	,153**	,121*	,133**	,089	,111**
	P	,002	,013	,006	,068	,023
Kurumda Top. Hiz. Süre	Correlation	,180**	,121*	-,077	-,087	,110*
	P	,000	,013	,118	,075	,025
Yaş	Correlation	-,130**	-,068	-,071	-,023	-,051
	P	,008	,163	,145	,642	,301
Cinsiyet	Correlation	,086	,072	,049	,012	0,35
	P	,083	,147	,328	,809	,487
Yürütülen Görev	Correlation	,196**	,118*	,220**	,207**	,192**
	P	,000	,015	,000	,000	,000

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan Pearson Correlation katsayıları * p<0,05, **p<0,01 ile belirtilmiştir. (n=425).

Tablo 39'da çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan deneyim arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; deneyim ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,304$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,153$; $p < 0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,180$; $p < 0,01$), çalışanların “yaş” faktörüyle negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,130$; $p < 0,01$) ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,196$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H8a1-H8b1-H8c1-H8d1-H8f1 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H8e1 hipotezini desteklememektedir. Bu durumda H8a1-H8b1-H8c1-H8d1-H8f1 hipotezleri kabul edilmiş, H8e1 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan “risk alma” ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilere sırasıyla bakacak olursak: risk alma ile “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,347$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir

ilişki ($r=0,121$; $p<0,05$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,121$; $p<0,05$) ve çalışanların “yürüttükleri görev” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,118$; $p<0,05$) vardır. Bu bulgular H8a2-H8b2-H8c2-H8f2 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H8d2-H8f2 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H8a2-H8b2-H8c2-H8f2 hipotezleri kabul edilmiş, H8d2-H8f2 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan “dış çevre ile etkileşim” ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= - 0,380$; $p<0,01$), çalışanların “medeni durum” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,133$; $p<0,01$) ve çalışanların “yürüttükleri görev” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,220$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular H8a3-H8b3-H8f3 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H8c3-H8d3-H8e3 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H8a3-H8b3-H8f3 hipotezleri kabul edilmiş, H8c3-H8d3-H8e3 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan “iletişim” ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= -0,284$; $p<0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,207$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular H8d4-H8f4 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H8b4-H8c4-H8d4-H8e4 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H8d4-H8f4 hipotezleri kabul edilmiş, H8b4-H8c4-H8d4-H8e4 hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel öğrenme kapasitesinin bir boyutu olan “katılımcı karar alma” ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= - 0,339$; $p<0,01$), çalışanların “medeni durum” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,111$; $p<0,05$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,110$; $p<0,05$) ve çalışanların “yürüttükleri görev” özelliğiyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,192$; $p<0,01$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular H8a5-H8b5-H8f5 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H8c5-H8d5-H8e5 hipotezlerini

desteklememektedir. Bu durumda H8a5-H8b5-H8f5 hipotezleri kabul edilmiş, H8c5-H8d5-H8e5 hipotezleri reddedilmiştir.

4.1.3.4.5. Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Arasındaki İlişkiler (H9)

Bu bölümde ankete katılan hastane çalışanlarının demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Demografik değişkenler ile örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları arasındaki ilişkilerin derecesi ve yönünü belirlemek H9 hipotezini test etmek üzere uygulanan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40: Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Faktör		İletişim	Liderlik	Değişimlere Uyabilirlik	İnsanlarla İlişkiler	Görev Yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının Yetiştirilmesi	Personelin Geliştirilmesi
Eğitim	Co	-,345**	-,379**	-,360*	-,375*	-,336*	-,377*	-,351*	-,372*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Medeni Durum	Co	,112*	,130**	,111*	,137*	,106*	,136*	,106*	,114*
	p	,022	,008	,024	,005	,030	,005	,031	,020
Kurumda Top. Hiz. Süre	Co	-,139**	-,113**	-,132*	-,891*	-,840*	-,837*	-,866*	-,921*
	p	,004	,021	,007	,018	,010	,004	,005	,008
Yaş	Co	,101*	-,071	-,085	-,079	-,088	-,093	-,098*	-,076
	p	,039	,145	,083	,108	,070	,056	,045	,119
Cinsiyet	Co	,048	,048	,075	,065	,037	,048	,102*	,091
	p	,339	,332	,130	,194	,453	,335	,041	,068

Tablo 40: Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Arasındaki İlişkiler (Devamı)

Faktör		İletişim	Liderlik	Değişimlere Uyabilirlik	İnsanlarla İlişkiler	Görev Yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının Yetiştirilmesi	Personelin Geliştirilmesi
Yürütülen Görev	Co	,230**	,267**	,274*	,280*	,238*	,213*	,239*	,264*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan Pearson Correlation katsayıları * p< 0,05, **p< 0,01 ile belirtilmiştir. (n=425).

Tablo 40’da çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “iletişim” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; iletişim ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,345$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,112$; $p < 0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,139$; $p < 0,01$), çalışanların “yaş” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,101$; $p < 0,05$) ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,230$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. . Bu bulgular H9a1-H9b1-H9c1-H9d1-H9f1 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9e1 hipotezini desteklememektedir. Bu durumda H9a1-H9b1-H9c1-H9d1-H9f1 hipotezleri kabul edilmiş, H9e1 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “liderlik” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; liderlik ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,379$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,130$; $p < 0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,113$; $p < 0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,267$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a2-H9b2-H9c2-

H9f2 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d2-H9e2 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a2-H9b2-H9c2-H9f2 hipotezleri kabul edilmiş, H9d2-H9e2 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “değişimlere uyabilirlik” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; değişimlere uyabilirlik ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,379$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,111$; $p < 0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,132$; $p < 0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,274$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a3-H9b3-H9c3-H9f hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d3-H9e3 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a3-H9b3-H9c3-H9f hipotezleri kabul edilmiş, H9d3-H9e3 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “insanlarla ilişkiler” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; insanlarla ilişkiler ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,375$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,106$; $p < 0,05$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r = 0,891$; $p < 0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,280$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a4-H9b4-H9c5-H9f4 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d4-H9e4 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a4-H9b4-H9c4-H9f4 hipotezleri kabul edilmiş, H31d-H31e hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “görev yönetimi” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; görev yönetimi ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,336$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,106$; $p < 0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki

($r= 0,840$; $p<0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,238$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a5-H9b5-H9c5-H9f5 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d5-H9e5 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a5-H9b5-H9c5-H9f5 hipotezleri kabul edilmiş, H9d5-H9e5 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “üretim ve iş sonuçları” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; üretim ve iş sonuçları ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= -0,377$; $p<0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,136$; $p<0,01$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r= 0,837$; $p<0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,213$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a6-H9b6-H9c6-H9f6 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d6-H9e6 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a6-H9b6-H9c6-H9f6 hipotezleri kabul edilmiş H9d6-H9e6 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 40' da çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “başkalarının yetiştirilmesi” arasında ilişkilere sırasıyla bakacak olursak; iletişim ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= -0,351$; $p<0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,106$; $p<0,05$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r= 0,866$; $p<0,01$), çalışanların “yaş” faktörüyle negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= -0,098$; $p<0,05$), çalışanların “cinsiyet” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,102$; $p<0,05$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r= 0,239$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a7-H9b7-H9c7-H9d7-H9e7-H9f7 hipotezlerini destekleyici nitelikte olduğundan H9a7-H9b7-H9c7-H9d7-H9e7-H9f7 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir özelliği olan “personelin geliştirilmesi” arasında ilişkilere sırasıyla

bakacak olursak; personelin geliştirilmesi ile çalışanların “eğitim düzeyleri” arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,372$; $p < 0,01$), çalışanların “medeni durum” faktörüyle pozitif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,114$; $p < 0,05$), çalışanların “kurumda çalıştıkları toplam hizmet süresi” faktörüyle pozitif yönde çok yüksek düzeyde bir ilişki ($r = 0,921$; $p < 0,01$), ve çalışanların “yürüttükleri görev” faktörüyle pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r = 0,264$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular H9a8-H9b8-H9c8-H9f8 hipotezlerini destekleyici nitelikte olup H9d8-H9e8 hipotezlerini desteklememektedir. Bu durumda H9a8-H9b8-H9c8-H9f8 hipotezleri kabul edilmiş, H9d8-H9e8 hipotezleri reddedilmiştir.

4.1.3.4.6. 360° PDS'nin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi (H10)

360 Derece performans değerlemenin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisini tespit etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analiz tekniğideğişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Bayram, 2009: 183). Araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesi bağımlı değişken, 360 derece performans değerlendirme ise bağımsız değişken olarak kabul edilerek regresyon analizi uygulanmış olup sonuç olarak 360 Derece performans değerlendirme sisteminin ($p < 0,00$ ve $\beta = 0,652$) örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu etkilediği görülmüştür. Bu bulgu H10 hipotezini destekler nitelikte olup kurulan regresyon modeline ait veriler ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 41: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,808 ^a	,653	,652	,62706	,653	796,894	1	423	,000	1,707

4.1.3.5. Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi, araştırma sonucunda elde edilen yargıların temel özellikleri dikkate alınarak onların gruplandırılmasında ve önem düzeylerinin belirlenmesinde kullanılır. Bu bölümde de 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan ve uygulanmayan hastanelerdeki katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerine verilen cevapların önem düzeyine göre değerlendirme sonuçları tablo 41’de verilmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerinin önem düzeyine göre değerlendirilmesinde kümeleme analizinden yararlanılmış olup analiz sırasında yargıların 1: En önemli; 2: Önemli ve 3: Daha az önemli olacak şekilde gruplandırılması yapılmıştır. “En önemli” grupta katılımcıların en çok katıldıkları diğer bir ifadeyle en önemli bulunduğu yargılar, “önemli” grubunda da katılımcıların birinci gruba göre ikincil derecede önemli bulunduğu yargılar, “daha az önemli” grubunda ise katılımcıların diğer iki gruptaki yargılara göre daha az anlamlı bulunduğu yargılar yer almaktadır.

Tablo 42: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

YARGILAR	ÖNEM DÜZEYİ		
	1	2	3
Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	+	-	-
Takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	+	-	-
Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.	-	+	-
Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.	-	+	-
İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.	-	+	-
Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.	-	+	-
Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.	-	+	-
Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.	-	+	-
Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.	-	-	+

Tablo 42: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi (Devamı)

Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.	-	-	+
İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.	-	-	+
Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.	-	-	+
Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.	-	-	+
İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	-	-	+

Tablo 42’de hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hem de söz konusu bu sistemi uygulamayan hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarına verdikleri cevaplar önem düzeylerine göre gruplandırılmıştır. Buna göre çalışanlar 2 tane yargıyı en önemli bulurken, 6 tane yargıyı ikincil derecede önemli bulmuşlar, 6 tane yargıyı ise daha az önemli olarak değerlendirmişlerdir. Hastanelerde en fazla önemi diğer birimler ile açık ve rahat iletişim kanallarının kurulmasına vermektedir. Kurum dışında gelişen olaylar ile bilgi edinmek, sempozyum ve kongre gibi dış çevre ile etkileşimde bulunmaya ise ikincil dereceden önemli bulmuşlardır. Bunun dışında bilinmeyen konular üzerine gitme, risk alma, yönetim kararlarına katılma gibi boyutları ise daha az derecede önemli bulmuşlardır.

Tablo 43: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

YARGILAR	ÖNEM DÜZEYİ		
	1	2	3
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonuçları personele bildirilir.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.	+	-	-

Tablo 43: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi (Devamı)

İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, “mesleki yardım” , “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.	+	-	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilenler ile değerlendirenler arasında iletişim kurulmasını sağlar.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işimde gelişimeme katkı sağlar.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, liderlik konusunda beni cesaretlendirir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına yardımcı olur.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin artırılmasını sağlar.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.	-	+	-
İşyerimde performans değerlendirme sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.	-	-	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.	-	-	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.	-	-	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	-	-	+

Tablo 43'e göre çalışanlar performans değerlendirme sisteminin alt boyutlarından 7 tane yargıyı en önemli bulurken, 16 tane yargıyı ikincil derecede önemli bulmuşlar, 3 tane yargıyı da daha az önemli olarak değerlendirmişlerdir. Boyutlar incelendiğinde çalışanların en fazla önemi performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmaya sonuçların geri bildirilmesine, performans değerlendirme sisteminin değişimlere ayak uydurmada yardımcı olmasına verdikleri görülmektedir.

Ayrıca çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastane çalışanlarıyla söz konusu sistemi uygulanmayan hastane çalışanları arasındaki farkı görebilmek adına veriler ayrı ayrı da değerlendirilmiştir. Tablo 44 ve 45'te bu analizler yer almaktadır.

Tablo 44: Örgütsel Öğrenme Kapasitesinin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

YARGILAR	360 PDS YOK			360 PDS VAR		
	ÖNEM DÜZEYİ			ÖNEM DÜZEYİ		
	1	2	3	1	2	3
Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.			+			+
Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.			+			+
Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yüreklendirilir.			+			+
İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.			+			+
Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.		+			+	
Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.		+			+	
İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.						+
Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.		+			+	
Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur.	+				+	
Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.		+			+	
Takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır.	+				+	
Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.				+		+
Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.				+		+
İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.				+		+

Önem Düzeyi	360 PDS VAR	Toplam	360 PDS VAR	Toplam
En Önemli	9-11	2	1-5-6-8-9-10-11	7
Önemli	5-6-8-10	4	2-7-12	3
Daha Az Önemli	1-2-3-4-7-12-13-14	8	3-4-13-14	4

Tablo 43'e göre 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden 2 tane yargının birinci dereceden önemli olduğuna inanmaktayken 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastanelerde çalışan katılımcılar ise örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerinden 7 tane yargıyı en anlamlı bulmuşlardır. Tabloyu şöyle özetleyecek olursak: Hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hem de söz konusu sistem uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden kurumda açık ve rahat iletişim kanallarının olmasına ve diğer birimlerle takım çalışmasının uygulanmasına en yüksek oranda önem vermektedirler. Bunun dışında 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan katılımcılar örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden kurumdaki insanların yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret aldığına, kurum dışında gelişen yapılan iş ile ilgili bilgi edinmenin ve raporlamanın tüm çalışanların işinin bir parçası olduğuna, kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürlerin mevcut olmasına, kurumda çalışan insanların sosyal iletişime teşvik edilmesine ve yöneticilerin insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ettiğine birinci dereceden önemli bularak inanmaktadırlar.

Görüldüğü üzere hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hem de sistemi uygulamayan hastaneler örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları açısından değerlendirildiğinde çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek olan açık ve rahat iletişim kanallarının kurulması ile birlikte çalışma kültürünün inşa edilmesi gibi uygulamalara önem vermektedirler. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastaneler dış çevre ile etkileşimi arttıracak uygulamalara ve kurumdaki yeni fikirlere yüksek oranda önem vermektedir.

Tablo 44' te diğ er bir gruba bakacak olursak; 360 derece performans deę erlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde ç alış an katılımcı ların ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rleri iç inden 4 tane yargı yı ikincil dereceden ö nemli buldukları, 360 derece performans deę erlendirme sistemi uygulayan hastanelerde ç alış an katılımcı ların ise ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rlerinden 3 tane yargı yı ikincil dereceden ö nemli buldukları görö lmektedir. 360 derece performans deę erlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde ç alış an katılımcı lar, ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rleri iç inden kurum dış ında geliş en yapılan iş ile ilgili bilgi edinmenin ve raporlamanın tñ m ç alış anların iş inin bir parç ası olduğ una, kurum dış ından bilgi edinme toplama ve paylaş maya yñ nelik sistem ve prosedürlerin mevcut olmasına, kurumda ç alış an insanların sosyal iletiş ime teř vik edilmesine ve yöneticilerin insanlar arası iletiş imin kuvvetlenmesi iç in ç aba sarf ettiğ ine ikincil dereceden ö nemli olduğ una inanmaktadırlar. 360 derece performans deę erlendirme sistemi uygulanan hastanelerde ç alış an katılımcı lar ise ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rleri iç inden giriş imlerin çoę unlukla olumlu geribildirimlerin almasını ve bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlendirilmesini, kurum ç alış anlarının diğ er hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar, üniversiteler ve tedarikç iler ile etkileş im iç in teř vik edilmesini ve yöneticilerin ö nemli karar verme süreçlerinin iç ine ç alış anları da katmasını ikincil derecede ö nemli bulmaktadırlar.

Görö ldü ğ ü üzere 360 derece performans değ erlendirme sistemi uygulayan hastaneler ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin boyutları aç ısından değ erlendirildiğ inde ç alış anlar arası iletiş imi ve dış çevre ile etkileş imi arttıracak uygulamalara ikincil dereceden ö nem vermektadırlar. Bunun yanı sıra 360 derece performans değ erlendirme sistemi uygulayan hastaneler ise yeni fikirleri denemeye, kurumun etkileş imde bulunduğ u çevre ile temas halinde bulunmasına ve ç alış anların kurum kararlarında katılımcı olmasına ikincil dereceden ö nem vermektedir.

Tablo 44' e göre 360 derece performans değ erlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde ç alış an katılımcı lar ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rleri iç inden 8 tane yargının diğ er yargılara göre daha az ö nemli olduğ una inanmaktayken 360 derece performans değ erlendirme sistemi uygulayan hastanelerde ç alış an katılımcı lar ise ö rgütsel ö ğ renme kapasitesinin alt faktö rlerinden 4 tane yargı yı diğ er yargılara

göre daha az anlamlı bulmuşlardır. Tabloyu şöyle özetleyecek olursak: Hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hem de söz konusu sistem uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden kurumumuzda çalışanlar risk alma konusunda yüreklendirilir, insanların bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilir, hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir ve insanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler yargılarını üçüncül dereceden önemli bulmuşlardır. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar, girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır ve bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler, insanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar, üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir ve yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar yargılarını diğer yargılara göre daha az anlamlı bulmuşlardır.

Görüldüğü üzere hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hem de sistemi uygulamayan hastaneler örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları açısından değerlendirildiğinde çalışanların risk alabilmesini ve kurumun kararlarında katılımcı olarak katılmalarını üçüncü derecede önemli bulmaktadırlar. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan hastaneler yeni fikirleri ve önerileri hoş görülmesi olarak karşılayabilme, değişikliğe açık olma gibi boyutları daha az anlamlı bulmaktadırlar.

Bu bölümde ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan ve uygulanmayan hastanelerdeki katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörlerine verilen cevapların önem düzeyine göre değerlendirme sonuçları tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

YARGILAR	360 PDS YOK			360 PDS VAR		
	ÖNEM DÜZEYİ			ÖNEM DÜZEYİ		
	1	2	3	1	2	3
İşyerimde performans değerlendirme sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.			+			+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.		+			+	
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilenler ile değerlendirenler arasında iletişim kurulmasını sağlar.					+	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.					+	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işimde gelişmeye katkı sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, liderlik konusunda beni cesaretlendirir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına yardımcı olur.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.					+	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin artırılmasını sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, “mesleki yardım”, “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonuçları personele bildirilir.		+			+	
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.					+	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.					+	+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.		+				+

Tablo 45: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Alt Faktörlerinin Önem Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi (Devamı)

YARGILAR	360 PDS YOK			360 PDS VAR		
	ÖNEM DÜZEYİ			ÖNEM DÜZEYİ		
	1	2	3	1	2	3
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.						+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.		+				+
İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.		+				+
Önem Düzeyi	360 PDS YOK	Toplam	360 PDS VAR	Toplam		
En Önemli	13-14-15-16-19-26	6	2-16	2		
Önemli	2-5-6-7-8-9-10-11-12-21-22-23-24	13	1-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-14-15-17-19-20-21-22-23-24-25-26	22		
Daha Az Önemli	1-3-4-10-17-18-20	7	10-18	2		

Tablo 45'e göre 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri içinden 6 tane yargının birinci dereeden önemli olduğuna inanmaktayken, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastanelerde çalışan katılımcılar ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörlerinden 2 tane yargıyı en anlamlı bulmuşlardır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan katılımcılar, 360 derece performans değerlendirme

sisteminin alt faktörleri içinden kurumda uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanlara “mesleki yardım” , “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda, çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağladığına birincil derecede önem vermektedirler. Aynı zamanda katılımcılar işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir, performans değerlendirme sistemi sonuçları personele bildirilir, uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor ve işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir yargılarına en yüksek oranda önem vermektedirler. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan katılımcılar ise İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir ve işyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonuçları personele bildirilir yargılarına en yüksek derecede önem vermektedirler.

5. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Günümüz hayatında sağlık kuruluşları herkes için çok büyük bir öneme sahiptir. Çünkü kentsel ya da kırsal alan fark etmeksizin tüm yerleşim bölgelerindeki insanların büyük bir bölümü hayata gözlerini sağlık kurumlarında açmakta ve yine insanların çok büyük bir bölümü hayata yine bu kurumlarda veda etmektedir. Bu kuruluşlarda uygulanan hizmetlerin doğrudan insan hayatına etki etmesi ve toplumun her kesimindeki insanlar tarafından talep edilmesi dünya genelinde artan rekabetin sağlık sektörüne de sıçramasına neden olmuş ve böylece sağlık kuruluşları arasında daha önce hiç bu boyutlara ulaşmayan yarış yaşanmaya başlamıştır. Rekabetin insani ve kamunun kaynaklarını suiistimal etmeyen bir yapıya dönüşmesi için hastane işletmelerinin toplum yararına olacak şekilde performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sağlık ekonomisi yaklaşımına göre tahsisat etkinliği (kaynakların doğru aktiviteler için tahsis edilmesi) ve üretim etkinliğini (planlanmış aktivitelerin doğru yapılması) gerçekleştirebilecek en anlamlı sektörlerden birisi hastane işletmeleridir. Hem özel hem de kamusal sağlık işletmeciliğinde modern olan yaklaşımlardan birisi de hastane işletmelerinin ekonomik diğer kuruluşlar gibi hareket etmesi gerektiğidir. Gerek özel gerekse kamu sağlık kuruluşlarında kaynakların etkin kullanımı adına, performans değerlendirme, kalite ve örgütsel öğrenme gibi uygulamalar önem kazanmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı hastane işletmelerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin (PDS) örgütsel öğrenme kapasitesi (ÖÖK) üzerindeki etkisini sorgulamaktır. Ana amacı destekleyen iki tali amacımız bulunmaktadır:

- 360 derece PDS uygulayan hastane ile uygulamayan hastanenin ÖÖK'sinin farklılık arz edip arz etmediği sorununa cevap vermek
- Demografi değişkenlere göre hem 360 derece PDS algılaması hem de ÖÖK'si anlayışı farklılık arz edip arz etmediği sorununa cevap vermek

Bu çalışmanın temel amacı iki ön varsayıma dayanmaktadır:

- 360 derece PDS uygulayan hastane ile uygulamayan hastanenin ÖÖK'si arasında farklılık vardır.
- 360 derece PDS'i ÖÖK'sini, ÖÖK ise 360 derece PDS'ni etkilemektedir.

Bu çalışmanın temel problemi, aşağıdaki üç soruya cevap aramaktır.

- 360 derece performans değerlendirme sisteminin (PDS) ile örgütsel öğrenme kapasitesi (ÖÖK) üzerinde etkisi var mıdır?
- 360 derece PDS uygulayan hastane ile uygulamayan hastanenin ÖÖK'si arasında farklılık var mıdır?
- Demografik değişkenlere göre hem 360 derece PDS algılaması hem de ÖÖK'si anlayışı farklılık arz etmekte midir?

360 derece performans değerlendirme ile ilgili yerel çalışmalar incelediğinde 27 tane makale, 54 yüksek lisans ve 5 tane doktora tezine ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan ise sadece 3 tanesi sağlık sektöründe gerçekleştirilmiştir (Camgöz ve Alpten, 2006; Dorukgöz, 2008; Uysal, 2012) Söz konusu çalışmalarda daha çok sağlık kuruluşlarında pilot uygulamalar ve sonuçları değerlendirilmiş olup bu çalışmaların hiçbirinde bütün hastane çalışanlarının performans değerlendirme sistemine yönelik değerlendirme görülmemiştir. Ayrıca anılan çalışmaların hepsi tek merkezli çalışmalar olup tek bir sağlık mensubunun algısı ölçülmüştür. Yapılan literatür araştırmasında hastane işletmelerinde 360 derece PDS ile ÖÖK arasında ilişkiyi inceleyen hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu tez çalışması yukarıda anılan literatürdeki bu boşluğu gidermek amacı ile hazırlanmıştır.

Metod olarak 360 derece PDS'ni ölçmek amacı ile literatürden yararlanarak sağlık sektöründe uygulanmayan ölçekler uzman görüşü eşliğinde düzenlenerek pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın sonuçlarına göre 360 derece PDS'ni ölçmek amacı ile 26 değişkenden oluşan bir ölçek tedvin edilmiştir (Dil,2005; Örencik, 2007; Kara, 2008; Yılmaz, 2009; Arslan, 2012). ÖÖK ile ilgili ölçek ise daha önce sağlık sektöründe uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği tatmin edici düzeyde olan, Chiva ve Ricardo'nun ölçeğini sağlık sektörü için geliştiren Aydoğan vd. (2011)'den izin alınarak kullanılmıştır. Anket formunda demografik değişkenleri tespit etmeye yönelik 6 soru sorulmuş ve hemen ardından 26 soru ile 360 derece PDS ve 14 soruyla da ÖÖK ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan analiz teknikleri ise şunlardır: Betimleyici Analiz, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, t-testi, Korelasyon Analizi, Varyans Analizi, Tukey Testi, Kümeleme Analizi ve Regresyon Analizleridir.

Araştırmada Sakarya, Düzce, İstanbul, Mersin ve Konya'da hizmet veren kamu ve özel hastanelerde görev yapan doktor, hemşire, ebe ve sağlık memurlarıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 11 tane hastaneden 425 kişiyle görüşülmüş olup bu hastanelerin 7'si kamu (213 kişiyle görüşüldü), 4 tanesi özel (212 kişiyle görüşüldü) sağlık kuruluşudur. Çalışmada araştırma yapılan özel hastanelerin uyguladıkları performans değerlendirme sistemlerinin 360 derece performans değerlendirme veya 360 dereceye benzer çoklu paydaş değerlendirme yöntemlerini benimsemiş olmalarına dikkat edilmiştir. Anket verilerinin analizinde SPSS 15.00programı kullanılmıştır. Çalışmanın soruları doğrultusunda betimleyici analizlerden faydalanılmış, karşılaştırmalar yapabilmek için t-testi ve Anova analizi uygulanmış, 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca yarguların temel özellikleri dikkate alınarak gruplandırılması ve önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla da kümeleme analizinden faydalanılmıştır.

Ankete katılan hastane çalışanlarının demografik özelliklerini tespit etmek için frekans analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Anketi cevaplayan çalışanların:

- Yarısından fazlası kadındır (%57,9),
- Yarısından fazlası evlidir (%69,3),
- Büyük çoğunluğu lisans mezunudur (32,8),
- Büyük çoğunluk hemşirelerden oluşmaktadır (%35,8),
- %39,5'i buldukları hastanede 2 ila 5 yıl arasında çalışmaktadır,
- %51,5'i ise 26-35 yaş arasındadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerdeki çalışanların (test grubu) örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri ile uygulanmayan hastanelerdeki çalışanların (kontrol grubu) örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri, deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar alma alt boyutları bakımından karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme kapasitesinin tüm alt boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların deneyim ($X=3,43$; $\sigma =0,87$), risk alma ($X=3,16$; $\sigma =0,88$), dış çevre ile etkileşim ($X=3,54$; $\sigma =0,82$), iletişim ($X=3,61$; $\sigma =0,84$) ve katılımcı karar alma ($X=3,26$; $\sigma =0,96$) alt boyutları bakımından örgütsel öğrenme kapasite düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi değerlendirme sürecine iç ve dış müşteriler dâhil tüm paydaşları değerlendirme sürecine katarak dış çevre ile etkileşimi ve çalışanlar arası iletişimi arttırması zaten beklenen bir sonuçtur. Aynı zamanda söz konusu sistem ile değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen çalışanla birlikte görüşülüp hareket planlarının oluşturulması örgütlerde çalışanların katılımını arttırmaktadır. Bu nedenle bu bulgular teoriyi destekler niteliktedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerdeki çalışanların performans değerlendirme sistemine bakış açıları ile uygulanmayan hastanelerdeki çalışanların performans değerlendirme sistemine bakış açıları, “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi” ve “Personelin

Geliştirilmesi” alt boyutları bakımından karşılaştırılmış ve yapılan analiz sonuçlarında performans değerlendirme sisteminin tüm alt boyutlarında iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Grup ortalamalarına baktığımızda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan çalışanların “İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlilik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi” ve “Personelin Geliştirilmesi” alt boyutları bakımından performans değerlendirme sistemine olumlu yönde katılım düzeyleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamayan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanların performansının 8 temel yetenek kriteri olan üretim ve iş sonuçları, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, görev yönetimi, insanlar ile ilişkiler, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi bakımından değerlendirilmesini baz almaktadır. Bu nedenle ulaşılan bu bulgu teoriyi destekler niteliktedir. Sistemin uygulandığı hastanelerde 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt boyutlarına verilen cevapların ortalama dağılımı ise şu şekildedir: İletişim ($X=3,34$; $\sigma =0,84$), liderlik ($X=3,38$; $\sigma =0,82$), değişimlere uyabilirlilik ($X=3,34$; $\sigma =0,84$), insanlar ile ilişkiler ($X=3,42$; $\sigma =0,90$), görev yönetimi ($X=3,48$; $\sigma =0,78$), üretim ve iş sonuçları ($X=3,18$; $\sigma =0,91$), başkalarının yetiştirilmesi ($X=3,41$; $\sigma =0,93$) ve personelin geliştirilmesi ($X=3,36$; $\sigma =0,87$). “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine 5, “Katılıyorum” seçeneğine 4, “Kararsızım” seçeneğine 3, “Katılmıyorum” seçeneğine 2 ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verildiği bu çalışmada elde edilen bu ortalamalar aslında katılımcıların verilen cevaplardan kararsızım seçeneğine daha yakın olmakla birlikte kararsızım ve katılıyorum arasında bir yerde olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu dağılımlar Örencik (2007)’in yapmış olduğu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı okullardaki öğretmenlerin benzer boyutlara vermiş oldukları ortalama cevaplarla benzer dağılım göstermektedir. Bu sonuçlar sağlık, eğitim gibi sektörlerde her ne kadar ekonomi işletmeleri gibi yönetilmeye çalışmaya başlansa da çalışanların performans değerlendirmeyle önemli kazanımlar elde edilebileceği yönünde görüşleri olmadığı söylenebilir.

Demografik değişkenlerden her birinin 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel öğrenme kapasitesinin hangi boyutunda farklılık gösterdiğini ölçmek için t-testi ve Anova analizi kullanılmıştır. Çıkan sonuçlar ise şu şekildedir:

Kadın hastane çalışanları ile erkek hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasite düzeylerinin ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bakış açılarının karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t-testlerine göre, her iki grup arasında da ne örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarına ilişkin ne de performans değerlendirme sisteminin alt boyutlarına ilişkin her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Buna karşın hastanelerde örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin yapılan bir çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutlarında cinsiyet açısından farklılaşma görülmüştür (Uzuntarla vd., 2015). Yalnız bu durumun sebebi Uzuntarla vd. (2015) yapmış oldukları çalışmanın askeri bir hastanede olmasından kaynaklı olabilir. Nitekim söz konusu hastanede hekimlerin hepsi erkeklerden, hemşirelerin hepsi ise kadınlardan oluşmaktadır.

Evli hastane çalışanları ile bekâr hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasite düzeylerinin ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bakış açılarının karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t-testlerine göre ise, her iki grup arasında da hem örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarında hem de performans değerlendirme sisteminin alt boyutlarında farklılığa rastlanmıştır ($p< 0,05$). Analiz sonuçlarına göre bekâr çalışanların örgütsel öğrenme kapasitesinin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları daha yüksektir. Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) hastanelerde yapmış oldukları çalışma sonucunda ise medeni durum değişkenine göre örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasında her hangi bir farklılaşmaya ulaşılmamıştır. Bu durumun sebebi ise bizim çalışmamızın Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) farklı olarak tek bir hastane yerine çok merkezli olarak birçok hastanede gerçekleşmiş olmasından kaynaklı olabilir. Aynı zamanda çalışmada bekarçalışanların evli çalışanlara göre performans değerlendirme sistemine daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme kapasitesinin yüksek olanların performans değerlendirme sistemine ilişkin olumlu tutumu örgütsel öğrenme kapasitesi ve performans değerlendirme arasında ilişki olabileceği varsayımımızı destekler niteliktedir.

Doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru ve diğer sağlık personelinin örgütsel öğrenme kapasite düzeylerinin ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bakış açılarının karşılaştırılmasına yönelik Anova testleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre doktorlar ve diğer hastane çalışanlarının yürütmekte oldukları görevler arasında hem örgütsel öğrenme kapasitesinin hem de performans değerlendirme sisteminin neredeyse tüm alt boyutlarında farklılığa rastlanmıştır ($p < 0,05$). Ayrıca hem örgütsel öğrenme kapasitesinin hem de performans değerlendirmenin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının doktorlarda en düşük ebelerde ise en yüksek olduğu sonucu ulaşılmıştır. Performans değerlendirme sistemine olumlu ya da tam tersi şekilde olumsuz bakan grupların aynı şekilde örgütsel öğrenme boyutlarını puanlandırması dikkat çekicidir. Ayrıca bu bulgudan şöyle bir sonuç çıkarılabilir doktorlar performans değerlendirme ile önemli kazanımlar (İletişim”, “Liderlik”, “Değişimlere Uyabilirlik”, “İnsanlarla İlişkiler”, “Görev Yönetimi”, “Üretim ve İş Sonuçları”, “Başkalarının Yetiştirilmesi” ve “Personelin Geliştirilmesi” kriterleri bakımından) elde edebileceği yönünde görüşleri yoktur ve performans değerlendirme sisteminden hoşnut değillerdir. Ebelerin ise örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutlarını yüksek puanlarla değerlendirmesinin nedeni olarak yaptıkları işlerin sürekli tekrar eden çalışmalar olmasından kaynaklandığı olduğu söylenebilir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel öğrenme kapasite düzeylerinin ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bakış açılarının karşılaştırılmasına yönelik Anova testleri yapılmıştır. Lise mezunu çalışanların lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlardan hem örgütsel öğrenme kapasitesinin hem de performans değerlendirme sisteminin tüm alt boyutlarında farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Araştırmada ayrıca örgütsel öğrenme kapasitesinin ve performans değerlendirmenin alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim seviyesi düştükçe yükselmiş olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların uygulanan performans değerlendirme sisteminden önemli kazanımlar elde edebileceği yönünde görüşleri olmadığı söylenebilir. Ayrıca performans değerlendirme sistemine karşı olumlu tutum besleyenlerin örgütsel öğrenme kapasitesinin puan ortalamalarının yüksek olması bu iki değişken arasında ilişki olabileceği varsayımını destekler niteliktedir. Katılımcıların eğitim seviyesi düştükçe örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutlarını

yüksek puanlarla değerlendirmesi bulgusu Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu durum sebebi olarak düşük eğitim seviyesinin gerektirdiği çalışmaların sürekli tekrar eden ve daha az bilgi gerektiren işler olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel öğrenme kapasite düzeylerinin ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin bakış açılarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan Anova test sonuçlarında ise 2-5 yıl arası çalışanların 20 yıl üzeri çalışanlardan deneyim, dış çevre ile etkileşim ve iletişim boyutlarında farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Aydoğan vd. (2011) ve Uzuntarla vd. (2015) yapmış oldukları çalışma sonucunda ise çalışma süreleri bakımından örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasında her hangi bir farklılaşmaya ulaşılmamıştır. Bu durumun sebebi ise bizim çalışmamızın diğer çalışmalardan farklı olarak tek bir hastane yerine çok merkezli olarak birçok hastanede gerçekleşmiş olmasından kaynaklı olabilir. Bunun yanında 2-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 arası çalışanların 20 yılın üzerinde çalışanlardan performans değerlendirmenin tüm alt boyutları yönünden farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Ayrıca 20 yıl üzeri çalışanların diğer katılımcılara göre performans değerlendirmenin görev yönetimi boyutu hariç tüm alt boyutlarına en az oranda olumlu yönde katılım gösterirken, görev yönetimi boyutuna ise en fazla olumlu yönde katılım göstermesi dikkat çekicidir. 20 yıldan fazla çalışanlar her ne kadar performans değerlendirme sistemiyle kazanımlar elde edebileceğine pek olumlu bakmasa da performans değerlendirme sürecine ve değerlendirme sonuçlarına yönelik bilgilendirmelerin yapıldığı görüşüne katılmaktadır.

360 derece PDS içinde kabul gören liderlik, iletişim, değişimlere uyabilirlik, üretim ve iş sonuçları, insan ilişkileri, personelin geliştirilmesi, başkalarının yetiştirilmesi ve görev yönetimi değişkenleri ile ÖÖK'nın deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, iletişim ve katılımcı karar alma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre 360 derece PDS değişkenleri ile ÖÖK değişkenleri arasında orta düzeyde ($0,50 \leq r \leq 0,69$) ve yüksek düzeyde ($0,70 \leq r \leq 0,89$) pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiş. Değişkenler arasında en yüksek

düzyeyde ilişki ise üretim ve iş sonuçlar ile katılımcı karar alma arasında çıkmıştır (0,772, $p < 0,01$). Ortaya çıkan bu bulguya göre üretim ve iş sonuçlarını arttırmak isteyen örgütler katılımcı karar alma mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca diğer değişkenlerle kıyaslandığında ÖÖK'nin karar alma boyutunun 360 derece PDS'nin tüm boyutlarıyla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki katılımcı karar alma ile iletişim (0,746, $p < 0,01$), insanlarla ilişkiler (0,736, $p < 0,01$), personelin geliştirilmesi (0,731, $p < 0,01$), başkalarının yetiştirilmesi (0,730, $p < 0,01$), görev yönetimi (0,730, $p < 0,01$), liderlik (0,724, $p < 0,01$) ve değişimlere uyabilirlilik (0,720, $p < 0,01$) boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütlerin söz konusu bu yetenekleri geliştirmeleri için çalışanların katılımını arttırmaları gerekmektedir.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan ve uygulanmayan hastanelerdeki katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerine verilen cevapların önem düzeyini belirlemek amacıyla kümeleme analizine başvurulmuştur.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden 2 tane yargının birinci dereden önemli olduğuna inanmaktayken 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastanelerde çalışan katılımcılar ise örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörlerinden 7 tane yargıyı en anlamlı bulmuşlardır.

Hem 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hem de söz konusu sistem uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar, örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden;

- Kurumda açık ve rahat iletişim kanallarının olmasına ve
- Diğer birimlerle takım çalışmasının uygulanmasına en yüksek oranda önem vermektedirler.

Bunun dışında 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan katılımcılar örgütsel öğrenme kapasitesinin alt faktörleri içinden

- Kurumdaki insanların yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret almasına,
- Kurum dışında gelişen yapılan iş ile ilgili bilgi edinmenin ve raporlamanın tüm çalışanların işinin bir parçası olmasına,
- Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürlerin mevcut olmasına,
- Kurumda çalışan insanların sosyal iletişime teşvik edilmesine ve
- Yöneticilerin insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf etmesine birinci dereceden önemli bularak inanmaktadırlar.

Bu nedenle örgütsel öğrenme kapasitesini arttırmak isteyen firmaların ilk yapmaları gereken açık ve rahat iletişim kanalları kurarak çalışanlar arası iletişimi geliştirmek olmalıdır. Ayrıca bunun yanında rakipler, yasal düzenlemeler, sosyal ve ekonomik koşullar gibi dış çevre koşullarını dikkate almalıdır. Nitekim çalışanlar arası iletişimi geliştiren ve dış çevre koşullarını dikkate alıp etkileşimde bulunan örgütlerde ortak bir anlayış gelişir, değişimlere karşı duyarlılık artar ve böylece sürekli öğrenmeye ihtiyaç doğar.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan ve uygulanmayan hastanelerdeki katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin alt faktörlerine verilen cevapların önem düzeyini belirlemek amacıyla yapılan kümeleme analizi sonuçlarına göre ise;

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri içinden 6 tane yargının birinci dereceden önemli olduğuna inanmaktayken 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan hastanelerde çalışan katılımcılar ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörlerinden 2 tane yargıyı en anlamlı bulmuşlardır.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmayan hastanelerde çalışan katılımcılar, 360 derece performans değerlendirme sisteminin alt faktörleri içinden;

- Uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanlara “mesleki yardım” , “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlamasına,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağlamasına,
- Performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine,
- Performans değerlendirme sistemi sonuçlarının personele bildirilmesine,
- Performans değerlendirme sistemi sonucunda çalışanların başarılı yönleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve
- Uygulanan performans değerlendirme sisteminin, personelin diğer çalışanların gelişimini desteklemesi konusunda etkili olmasına en yüksek oranda önem vermektedirler.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan hastanelerde çalışan katılımcılar ise

- Uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bilgi verilmesine ve
- Performans değerlendirme sistemi sonuçlarının personele bildirilmesine en yüksek derecede önem vermektedirler.

Bu sonuçlardan hareketle şöyle söylenebilir; performans değerlendirme sistemi kurmak isteyen firmalar öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaçla kullanılacağı konusunda çalışanlara bilgi vermeli bu konu hakkında eğitim faaliyetleri düzenlemelidir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlara iletmeli, çalışanlar güçlü ve zayıf yönleri hakkında geribildirimler vermelidir. Bu geribildirimler sonucunda da çalışanlar için gerekli eğitim faaliyetleri düzenlenmeli ve çalışanların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağlanmalıdır. Nitekim performans değerlendirme sisteminden beklenen yararlar elde edilebilmesi için çalışanların sistemi benimsemesi çok önemlidir. Bunun yanında çalışanların neleri geliştirebileceklerini ve neyi öğrenmeye ihtiyacı olduklarını gösteren geribildirimler sistemin benimsenmesini sağlayacak ve bireysel öğrenmeyi arttıracaktır. Bunun yanında geribildirim çalışanların bir sonraki performans

döneminde daha başarılı bir performans göstermeleri için öğrenmeleri gereken konular hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır.

Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ise 360 Derece performans değerlendirme sisteminin ($p < 0.00$ ve $\beta = 0,652$) örgütsel öğrenme kapasitesini olumlu etkilediği görülmüştür. Bu durum bizim varsayımımızı destekler niteliktedir. Çünkü örgütsel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasını, bu amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesini temin eden etkin bir performans değerlendirme sistemi aynı zamanda sağladığı geri beslemeler ile sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirip, örgütün yarınlara taşınmasını sağlamaya yardımcı olmakta ve bir bakıma örgütsel öğrenmeye yardımcı olmaktadır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak o zaman şöyle ifade söylenebilir ki yöneticiler hastane çalışanlarının örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırmak için 360 derece performans değerlendirme sistemini politika aracı olarak kullanabilirler.

5.2. ÖNERİLER

Dağıtılan anketlerin büyük çoğunluğu yüz yüze gerçekleştiği için katılımcıların, anket soruları dışında görüşleri ve performans değerlendirme sistemine ilişkin yorumları da alınabilmektedir. Özellikle kamu hastanelerinde çalışan hekimlerin Sağlık Bakanlığının uyguladığı performans değerlendirmeye ilişkin mevzuattan pek de memnun olmadıkları gözlemlenmiştir. Ülkemizde 2003 yılından itibaren Türkiye Sağlık Bakanlığı tarafından sağlık kurumlarında performans yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Kısaca bahsetmek gerekirse söz konusu bu performans yönetim anlayışında bir ay boyunca önceden belirlenen performans ölçütlerine göre hekimlerin doğrudan emeğe dayalı tıbbi işlemleri puanlandırılmakta ve kazanılan bu puanlarda ek ödeme adıyla maaşlara yansıtılmaktadır.

Çoğu hekime göre bu anlayış birçok olumsuzluğa yol açmaktadır ve sistem bu şekilde devam ederse zor ve riskli branşları seçen hekim sayısında ciddi azalma görülebilecektir. Nitekim bir hayat kurtaracak şekilde ciddi bir tıbbi işlem gerektiren

operasyonlara değer biçen herhangi bir puan skalası olmamalıdır. Bunun yanında hayati riski olan ameliyatlara daha risksiz (ben aldırma gibi) ameliyatlara benzer puan skalalarda bulunması gelecek için kaygı vericidir. Çünkü bu durum ileride beyin cerrahisi, kalp-damar gibi riskli branşların seçimini azaltabilecektir. Ayrıca bu sistem hekimlerin puan toplaması için bir o kadar işlem yapmasını gerektiğinden tahlil, ameliyat gibi yüksek puanlı tıbbi işlem sayılarında gereksiz artışlar meydana getirebilmeye müsaittir. Bunun yanında uygulanan performans değerlendirme sistemi bireysel puan toplamayı özendirmekte bu da sağlıkta şüphesiz ki çok önemli olan takım ruhunu gözardı etmekte aksine hekimler arasında rekabeti arttırmaktadır.

Anketler uygulanırken dikkat çeken bir diğer husus ise hekimlerin dışındaki diğer sağlık çalışanlarının performans değerlendirme hakkında pek bir bilgiye sahip olmayışıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin karışık bir yapıya sahip olması, çalışanlar tarafından tam anlaşılabilmesi performans değerlendirmeden beklenen yarar azaltmakta, sağlık alanı gibi yapılan her hangi bir hatanın telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabileceği bir sektörde bu durum birçok olumsuzluğa neden olabilecektir.

Hastanelerde performans değerlendirme sisteminden elde edilecek kazanımları artırabilmek için aşağıdaki tavsiyelerde bulunulabilir:

- Yapılan analizler ve alınan görüşler doğrultusunda hastanelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine karşı çalışanların pek de olumlu tutum içerisinde olmadıkları görülmüştür. Bu nedenle uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde reforma gidilmesi gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sisteminin tasarımında, çalışanların katılımının sağlanması, sistemin güvenilir, geçerliliği olan, pratik ve istatistiksel yöntemler kullanılarak oluşturulmuş olması, sayısal değerlendirmelerin yanında geri bildirimlerin daha anlamlı gelebilmesi için yazılı tanımların da yapılması gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sisteminin sadece tıbbi işlem sayılarını baz almaması aynı zamanda verilen hizmetin niteliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların; süreç hakkında eğitim alması, nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir.
- Performans değerlendirmesine ilişkin geribildirimler bireyle paylaşılmalı, bireyin zayıf ve gelişime açık yönlerinin ortaya konmalı, verilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili açıklama yapılmalı, bireye ait gelişim ve hareket planlarının yapılması gerekmektedir
- Sistemin sadece ücret yönetimi gibi mali konularda kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Performans değerlendirmenin asıl amacı gelişimdir bu nedenle ilk uygulamalarda, sürecin benimsenmesi ve gelişim maksatlı uygulanması tercih edilmelidir
- Ayrıca performans değerlendirme uygulamaları esnasında çalışanlar ile iletişim sağlanmalı, uygulanan performans değerlendirme sistemleri çalışanlar arasında rekabet ve bireyselliği öne çıkarmak yerine iş birliği ve takım ruhunu destekleyecek nitelikte tasarlanmalıdır

Tüm bunların yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi ya da sağlık kurumlarında araştırma yapacaklara şu önerilerde bulunulabilir:

- Sağlık sektöründe 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisini ölçmeye çalışan bu çalışmada ulaşılan sonuçları tüm sektörler için genellemek yanlış olacaktır. Bu nedenle araştırma başka evren ve örneklemeler üzerinden tekrardan yapılabilir.
- Çalışmanın uygulama bölümünün hastanelerde yapılmasından dolayı bir takım sıkıntılar yaşanmıştır. Sağlık kurumlarında araştırma yapabilmek için kuruluşun bağlı olduğu genel sekreterlikten izin alınması gerekmekte ve birçok bürokratik işlemlerle uğraşmaktadır. Aynı zamanda hastanelerde çalışanların iş yükü çok fazla olduğundan anketler ancak belli saat aralıklarında uygulanmıştır. Bu nedenle çalışmaya başlamadan önce zaman faktörü göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemiyle çalışanlarının performanslarını değerlendiren hastanelerin hepsinin özel sağlık kuruluşları olması özel hastaneler arasında 360 derece performans değerlendirme sistemi

uygulayan ve söz konusu sistemi uygulamayan hastanelerin örgütsel öğrenme kapasitelerinin farklılık arz edip etmediği sorunsalını doğurmuştur.Sağlık sektöründeki araştırmalarda bu değişkende göz önünde bulundurulmalıdır.

- 360 derece performans değerlendirme sistemi bireylerin çalışmalarını çok boyutlu olarak değerlendirilmesini esas aldığından konuyla ilgili yapılacak çalışmaların yapı olarak uygun evrenlerde yapılmasına dikkat edilmelidir.



6. KAYNAKÇA

Acar, M.,(2007). *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akdoğan, A., Demirtaş, Ö., (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23 Sayı:1, 49-71.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SSPS Uygulamalı (7.Baskı)*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Akal, Z., (2011). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri (7. Baskı)*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.

Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler (1.Baskı)*, Ankara: Eflatun Yayınevi.

Akpınar, B. (2005). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aksoytürk, G., (2008). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akşit, F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısında 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (1998). *Personel Yönetimi (3.Baskı)*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Alıtkan, F. (2016). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Davranışsal Sonuçları Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Antonioni, D., (1996). Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 25 (2), 24-39.

Apaydın, M. H., (2013). *Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Hazırlık Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Arda, A.J. (2004). *Teori Ve Pratikte 360 Derece Geribildirim Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Argon, T. ve Eren A., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Argyris, C., Schon, D. A., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

Arslan A. (2001). *Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları*, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138, erişim tarihi:12.03.2016.

Arslan, A. E., (2012). *360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Artar, M. ve Baş A., (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No:435

Ateş, H. (2007). Kavramlar, *Tartışmalar ve Genel Çerçeve: Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği* (1. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1-20.

Aydın, E..(2007). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aydın, B., (2009). *Örgütsel Etkililiği Arttırmada, Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Değer Oluşturucu Liderlik Ve Örgütsel Kültürün Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K., (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 191-213.

Bacanlı, H., (1999). *Eğitim Psikolojisi Gelişim ve Öğrenme* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.,

Bağrıaçık, İ. (2009). *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Baltacı, A., Burgazoğlu, H. (2014). Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cil:11 sayı:41, 57-76.

Barutçugil, İ.,(2002). *Performans Yönetimi* (1.Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, Nejat H. ve Şeşen H. (2009). *Öğrenme ve Öğrenen Örgütler: Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 45-74.

Başol, Ö. (2005). *Havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme gelişimine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baydar, H., (2007). *360 Derece Geribildirim Sistemi ve İlköğretim Okullarında Uygulama Örnekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, L., (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, s. 125 – 139.

Bayram, N., (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 derece geri bildirim sistemine eleştirel bir bakış: Bir örnek olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(11), 185 – 201.

Bernardin, H. J. ve Russel, J. E. A. (1998). *Human Resource Management An Experientia lApproach* (2.Baskı). Singapore: Irwin/McGrawHill.

Bhatnagar, J. (2006). Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers And Establishing Firm Performance Linkage: An Emprical Analysis. *The Learning Organization*, 13 (5), 416–433.

Bilir, F.P., (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algulamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.

Binbaşıoğlu, C.,(1991). *Öğrenme Psikolojisi* (5. Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Binbaşıoğlu, C., (1995). *Eğitim Psikolojisi*, (9. Baskı).Ankara: Yargıcı Matbaası.

Bingöl, D., (1996). *Personel Yönetimi* (2.Baskı).İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(5. Baskı).İstanbul: Beta Yayınları.

Birben, G. (2001). 360 Derece Performans Yönetimi, *Human Resources Dergisi*. www.hrdergi.com., Erişim tarihi: 15.05.2016

Braham, B. J., (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak* (1. Baskı).İstanbul: Rota Yayıncılık.

Budak, G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*(1.Baskı).İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G.,(2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme, *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, C:15, S:1. Sayfa:1-11

Burgazoğlu, M., (2013). *Çok Değişkenli Kovaryans Analizi Ve 360 Derece Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bülbül, K., (2006). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemiyle Değerlendirilmesi (Gölcük İlçesi Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Camgöz, S. ve Alpten Nurdan İ., (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetim Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Pilot Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,13, (2), 191-212.

Canitez, B., Solmuş, T., (2000). Performans Değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*. (16-17), Mart-Haziran, 108-112.

Canman D., (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları No:252.

Chiva, R., Alegre, J. ve Lapedra, L. (2007). Measuring Organizational Learning Capability Among The Workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.

Chiva, R. ve Alegre, J., (2009). Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Emprical Assesment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal Of Management*, Vol.20, pp.323-340.

Cin, G., (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Çağatay, T.,H., (2004). *İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çalık, T., (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 115-130.

Çam, S., (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü* (1. Baskı). İstanbul: Papatya Yayınevi

Çelik, V., (2009). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin Ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çelik, V., (2014). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ve Yeniliğin, Finansal Performansa Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol: 17 number:31, june, s:193-213.

Çelik, V., (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İhmlaştırıcı Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çırak, F., (2004). *Performans Değerlendirme- Performans Yönetim Sistemi- Ücretlendirme Sistemi*, <http://www.ytukuk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm> , Erişim Tarihi: 15 Ekim 2015.

Dağal, A.. (2012). *Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının 360 derece geri bildirim yoluyla değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Davutoğlu, M (2014). *360 Derece ve Grafik Dereceleme Performans Değerlendirme Sistemlerinin alışan Memnuniyetine Etkisi: Grgl Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dawson, M. ve Darley, A. (2001). *360-Degree Feedback: A Guide for Departments and Agencies*, <http://www.cabinet-office.x.gsi.gov.uk> ,Erişim Tarihi: 14 şubat 2015.

Delen, G.D. (2009). Merkezden Uzak alışanların Performanslarının Değerlendirilmesi: Denetim Firmalarında alışanların Performans Değerlendirmelerine İlişkin Bir Model nerisi. *Mali zm Dergisi*, Sayı:92, 51-75.

Demirtaş, .. (2007). *Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Dibella, A., Nevis, E. C., Gould, J. M. (1996). Organizational Learning Style as a Core Capability. B. Moingeon and A. Edmondson(Ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage (38–55)*. London: Sage Publications.

Dibella, A., Nevis, E. C., (1998). *How Organizations Learn:An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. California: Jossey-Bass Publishers.

Dicle, ., (1994). *Yönetsel Başarım Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:2.

Dikmen, B., zpeynirci, .. (2010). Matris Tipi rgtlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması. *H..İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:28 say:1, 71-104.

Dilsiz, A. (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Dinç, E., (2005). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Doğan, A., (2004). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Doğan, E., (2013). *Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılarının Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dorukgöz, U. (2008). *Hekim Yetkinliğinin 360 Derece Geribildirim Yöntemiyle Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Döverkaya, C. (2002). *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Edwards, M. R. ve Ewen, Ann J., (1996). Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance, *American Compensation Association*, vol: 17 number:31, june, s:193-213.

Erdinç, M.,(2006). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ergin, C., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım* (2.Baskı). Ankara: Academy Plus Yayınevi.

Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ernalbant, Ö. (2014). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Esen, D.B. (2006). *360 Derece Performans Geribildirim Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Esmer, İ. (2011). *İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ezber, Y. (2005). *Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Farh, J. L., Dobbins, G. H. ve Cheng, B., (1991). Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-Ratings Made by Chinese and U.S. Workers. *Personnel Psychology*, 44, 129-147.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul, Alfa Yayınları.

Fiol, C.M. Ve Lyles, A.M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.

Fleenor, J. W., Bmtus, S. ve London, M. (1998), Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?. *Journal of Management Development*, 17 (3), 177- 190.

Folkman, J. R. (2006). *The Power of Feedback: 35 Principles for Turning Feedback from Others into Personal and Professional Change*. Hoboken, New Jersey: JohnWiley&Sons Inc.

Garavan, T. N., Morley, M., Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. *Journal Of Management Development*, 16, (2), 134-147.

Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18–29.

Garvin, A. D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, vol: 17 number:31, july, s:193-213.

Goh, S. Ve Richards, G. (1997). Benchmarking The Learning Capacity Of Organizations. *European Management Journal*, 15, 575–583.

Granger, C.W.J. ve Newbold, P. (1974). Spurious Regressions in Econometrics. *Journal of Econometrics*, 2 (2), ss. 111-120.

Gümüştekin, G.E, Özler, D.E., Yılmaz, F.. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1, 1-20.

Günay, Z. (2015). *İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Helvacı, M. A., (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155- 169.

Huber, G. P., (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature. *Organization Science*, 2 (1), 88–115.

Hult, G. T. M. ve Ferrel, O. C. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, S. 40, ss. 97-111.

Hurley, S. (1998). Application of Team-based 360° Feedback Systems. *Team Performance Management*. Vol.4, No.5, .202–210.

İllez, A.A., Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 1/2206, 325-327.

İpek, C. (2004). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri*. Ankara: Sandal Yayınları.

İpek, E. (2010). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İzgi, A. (2007). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente J. & Vale-Cabrera R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44 (3), 279–299.

Johansen S., Juselius, K. (1990), Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration– with Applications to the Demand for Money. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 52, No. 2, pp. 169–210.

Kalaycı, N. (2009). Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, cilt:10 sayı:60, 625-656.

Kalenderoğlu, F. N. (2007). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir İşletmedeki İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kalkan, V. D., (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:5 no:2 pp.22-36.

Kamaşak, R. Ve Yücelen, M., (2009). Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma. 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, Eylül, 109–122.

Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karakoç, N.. (2004). Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran Büyük Ölçekli İşletmelerdeki Başarı Değerleme Sisteminin Niteliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:23 Sayı:1, 39-54.

Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kavrakoğlu, İ. (1996). Öğrenen Organizasyon. *Önce Kalite*, Yıl:4, Sayı:18.

Kaynak, Ramazan ve Bülbül, Murat.(2008). 360 Derece Geri, Besleme Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, C.13, S.1, 269-292.

Keçecioğlu, T. ve Çapraz B., (2003). 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi*, Yıl: 2, 41- 53.

Keleş, E. ve Çepni, S., (2006). Beyin ve Öğrenme, *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, yıl 3, sayı 2, s (66-82).

Kılıç, M. (2004). *Öğrenmenin Doğası:Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss. 151-165.

Koç, Ö. (2011). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koçak, R.. (2009). Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*,6(3), 779-808.

Koçar, S. (2001). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Koçel, T.,(2013). *İşletme Yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Koebelin, G. (1999). Is Your Organization Ready for 360 Degree Feedback?, Human Performance Improvement. *Spring, Suffolk University Publications*. Vol.1, 42-53

Kubat, G. (2010). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:5 Sayı:1, 51-65.

Kutaniş, R. Ö., (2006). *Örgüt Kültürü Ders Notları*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Lassiter, D., (1997), A User's Guide to 360 Feedback, CBODN Channel Marker.

Leonard-Barton, D. (1992). The Factory As A Learning Laboratory. *Sloan Management Review*, Fall, 23–38.

Lepsinger, R. ve Lucia, A.D. (1997), The Art and Science of 360 Degree Feedback, *San Francisco: A Willey Company Pfeiffer/Jossey-Bass Inc.*

Lepsinger, R. ve Lucia, A. D. (2003). Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System. *Right Management Consultant*, 119-128.

Levitt, B. Ve March J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

London, M., Wohlers, A. J., ve Gallagher, P. (1990). 360 Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Managerial Development. *Journal of Management Development*, 9, 17- 31.

London, M. ve Smither, J. W. (1995). Can Multisource Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Direction for Research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.

London, M., Smither, J. W. ve Adsit, D. J. (1997). Accountability: The Achilles Heel of Multisource Feedback, *Group and Org. Man.*, 22 (2), 162-184.

Lorenz, N.E. (1963). Deterministic Nonperiodic Flow. *Journal Of The Atmospheric Sciences*, 20, 130-141.

Lynn, G.S., Reilly, R.R. Ve Akgün, A.E., (2000). Knowledge Management in New Product Teams: Practices and Outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47 (2), 221–231.

Mamatoğlu, N., (2008). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 25, (2), 137-164.

Marquardt, M.J. (1996). Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.

Marsick, V. J. and Karen E. W.,(2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2, p. 132-151.

Mccarty, A. M., Garavan, T. N., (2001). 360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*, 25/1.

Memunoğlu, M. (2016). *Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Mumford, A. and Gold, J., (2004). *Management Development: Strategies For Action*. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*. London, England.

Murat, G. ve Bağrıaçık, İ., (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, (1), 1-24.

Murphy, K. R., ve Cleveland, J. N., (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Mutlu, A. (2012). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Nemli, H. (2007). *Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Nevis, E. C., Dibella, A. J. Ve Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73–85.

Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev: Canan Çetin (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Nonaka, S. Ve Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nowack, K. M., (1993). 360-Degree Feedback: The Whole Story. *Training and Development*, 69-72.

Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Olçay, Y. (2016). *Eğitim Kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Oruç, K.E., Armaneri, Ö., Yalçinkaya, Ö.. (2008). 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Cilt:19 sayı:1, 4-18.

Osborne, D. and Gaebler T., (1992). *Reinventing Government*, Reading, MA: Addison-WesleyPubl.

Ölçer, F., (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 213-229.

Örencik, İ. (2007). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Örücü, E. ve Köseoğlu M. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*(1. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Örtenblad, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8/3, pp. 125- 133.

Özdede A. (2010). *Bir Yükseköğretim kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özdemir, Ö. (2006). *360 Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Değerlendirme, Yöneticilerin Astlarından Ve Eş Düzeylerinden Gelen Geribildirim Tepkileri Ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özer, P. S.,(2001). *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Özgen, Y., ve Yalçın, A., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (3. Baskı). Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Özsoy, (2012). *360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği İle İlişkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Öztürk, U.C. (2014). *360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Pabuççu, Z.B. (2009). *360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Palmer, M. (1993). (Çev:Doğan ŞAHİNER) *Performans Değerlendirmeleri* (1.Baskı). Rota Yayınları, İstanbul.

Pilgrim, D., (2005). 360° Feedback. *Training and Development in Australia*, April, 14-15.

Robey, D., Boudreau, M. Ve Rose, G. M., (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10 (2), 125–155.

Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.

Savaş, T. (2005). *360 Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi*. İstanbul: Çantay Yayınları.

Saydam, M., (2005). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması*. Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi, Ankara.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Senemoğlu, N., (2012). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim-Kuramdan Uygulamaya* (21.Baskı). Ankara: Pegem.

Senge, P. M., (1997). (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulanması*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seyidoğlu, A. O., (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Seymen, O. A. ve Bolat, T.,(2002). *Örgütsel Öğrenme* (1.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sılay, A. (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sümer Canan H., (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım: Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.*, ss 57-90.

Sümer, C., H. ve Bilgiç, R., (2006). Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (57), 25-40.

Sümer, H. C. (2007). Çok Kaynaklı Geribildirim ve Kültür: Kritik Bir Bakış, Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış. *Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21 (57), 25-40.

Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key To Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63–74.

Şentürk, B. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, H. (2012). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Taşbaşı, B. (2013). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Taştan, U., (1999). Öğrenen Organizasyonlar. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Teo H. ve Wang, X. (2005). Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study. *InterScience*. 57(2): 264-279.

Thornton, G., C., (1980). Psychometric Properties of Self-Appraisals of Job Performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.

Titrek, O. (2004). Öğrenen Örgütlerde Duygusal Zekâyı Geliştirme: Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri. Ankara: Sandal Yayınları.

Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Torres, R. T., Preskill H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future. *American Journal of Evaluation*, Vol.22, No.3.

Tornow, W. W. (1993). Perceptions of Reality: Is Multi-Perspective Measurement a Means or an End?. *Human Resource Management*, 32, 221–230.

Tozlu, A., (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. T.C. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.

Tsang, E. W. K. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50/1, pp. 73-89.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88, s. 87 – 108.

Turgut, H., (2002). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, (42), 56-68.

Turgut, H., (2005). *360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Turgut, H., Öztoprak, M.T.. (2012). 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4/1, 118-131.

Türkel, A.U. (1998). *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uğurlu, Y. Ö. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ulrich, D. J. T. ve Von Glinow, M. A. (1993). High-Impact learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22, 52–66.

Ulutin, H. C. (2010). *Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine Ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No:262.

Uyargil, C., Özçelik, O., Acar, A. C., Dünder G., Durak İ., Tüzüner L., Sadullah, Ö., Adal Z., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uyargil, C., (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*(3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Uysal, A. (2012). *Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzun, E., (2005). *Performans Değerlemede Bir Yöntem: 360 Derece Geribildirim ve Yöntemi Uygulayan Bir İşletmede Yapılan İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uğrak, U., (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği: Çankırı Karatekin Üniversitesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.189-208.

Ülsever, C., (2003). *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış* (1.baskı). İstanbul: OM Yayınevi.

Weiss, T. ve Kolberg, S., (2003). *Coaching Competencies and Corporate Leadership*, Florida: St. Lucie Press.

Velsor, E. V., Leslie, J.B., Fleenor, J. W., (1997). Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development, Center Of Creative Leadership. *Journal of North Carolina*, 21 (57), 25-40.

Vinson, M. N., (1996). The Pros and Cons of 36-Degree Feedback: Making It Work. *Training & Development*, Vol. 50, No. 4 (April 1996).

Yalçın, M. (2003). *360 Derece Geri Besleme: Organizasyonda Oluşmuş Değerlere Ait Alguların Ast Değerlendirmesine Bakış Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yazıcı, S.,(2001). *Öğrenen Organizasyonlar* (1.Baskı).İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. Ve Glinow, M.A.V. (1999). *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
- Yeung, A.C.L., Lai, K-H. ve Yee, R.W.Y. (2007). Organizational Learning, Innovativeness and Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal of Production Research*, 45 (11), 2459–2477.
- Yıldırım, K. (2008). *Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Lojik Model İle 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Y. (2014). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, F., (2009). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, M. (2004). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Önündeki Engeller*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, C., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Etap Yayınevi.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı 46, 313-332.

Yukl, G. ve Lepsinger R. (1995). How to Get the Most out of 360 Degree Feedback, *Training Development*, Vol. 32, No. 12, 45-50.

Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, (3), 110-128.

Yüncü, H. R. (2002). *Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Zikmund, W.G., 1999. Essentials of Marketing Research. *The Dreyden Press*, 3, 116-128.

7. EKLER

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Saygıdeğer Çalışanları;

Bir yüksek lisans tezine konu olacak bu anketin sonuçları sadece üniversitede bilimsel amaçla kullanılacaktır. Toplanan veriler toplu bir şekilde analiz edileceği için isim yazmanıza gerek yoktur. Anket sorularına içten yanıt vermeniz geçerli ve güvenilir veri toplama bakımında önemlidir. Zaman ayırdığınız ve dürüst yanıtlar verdiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

İrem HORUZ

Eğitim Düzeyiniz:

- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Lisansüstü
- Profesör / doçent

Yaşınız:

- 18-25 arası
- 26-35 arası
- 36-45 arası
- 46-55 arası
- 56 yaş ve üstü

Medeni Durumunuz:

- Evli
- Bekâr

Cinsiyetiniz:

- Erkek
- Kadın

**Kurumunuzda toplam
hizmet süreniz:**

- 0-1 yıl
- 2-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-20 yıl
- 20 yıl ve üzeri

Halen yürütmekte

olduğunuz göreviniz:

- Doktor
- Hemşire
- Sağlık Memuru
- Ebe
- Diğer...

1 = Kesinlikle Katılmıyorum

2 = Katılmıyorum

3=Kararsızım(ne katılıyorum ne katılmıyorum)

4 = Katılıyorum

5 = Kesinlikle Katılıyorum

Ek 2: Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine Personel Algısı Anketi

	İFADELER	1	2	3	4	5
1.	İşyerimde performans değerlendirme sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.					
2.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.					
3.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilenler ile değerlendirenler arasında iletişim kurulmasını sağlar.					
4.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.					
5.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işimde gelişmeye katkı sağlar.					
6.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, liderlik konusunda beni cesaretlendirir.					
7.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.					
8.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına yardımcı olur.					
9.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.					
10.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.					
11.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin artırılmasını sağlar.					
12.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.					
13.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, “mesleki yardım” , “iş başında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.					
14.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.					
15.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.					
16.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonuçları personele bildirilir.					
17.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.					
18.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sisteminin objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.					
19.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.					
20.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
21.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
22.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.					
23.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.					
24.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.					
25.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.					
26.	İşyerimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.					

Ek 3: Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Anketi

	İFADELER	1	2	3	4	5
1.	Kurumumuzda insanlar yeni fikirlerini açıklamada destek ve cesaret alırlar.					
2.	Girişimler çoğunlukla olumlu geribildirimler alır, bunun sonucunda insanlar yeni fikirler üretmede cesaretlenirler.					
3.	Kurumumuza insanlar risk alma konusunda yöreklendirilir.					
4.	İnsanlar bilinmeyen konular üzerinde çalışmayı göze alabilirler.					
5.	Kurum dışında gelişen olaylarla ilgili (yapılan iş ile ilgili) bilgi edinmek ve raporlamak tüm çalışanların işinin bir parçasıdır.					
6.	Kurum dışından bilgi edinme toplama ve paylaşmaya yönelik sistem ve prosedürler mevcuttur.					
7.	İnsanlar diğer hastaneler, hastalar, bilimsel kurumlar (kongre. sempozyum dahil), üniversiteler ve tedarikçiler ile etkileşim için teşvik edilir.					
8.	Kurumumuzda insanlar sosyal iletişime teşvik edilir.					
9.	Benim bölümümde (klinik, laboratuvar, servis vb.) açık ve rahat iletişim kanalları mevcuttur					
10.	Yöneticiler insanlar arası iletişimin kuvvetlenmesi için çaba sarf ederler.					
11.	Takım çalışması (diğer birimlerle aynı hasta için bilgi paylaşma vb.) olağan bir uygulamadır					
12.	Yöneticiler önemli karar verme süreçlerinin içine çalışanları da katarlar.					
13.	Hizmet politikaları önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenir.					
14.	İnsanlar alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.					

