

360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Gülten Eren Gümüştekin^a Derya Ergun Özler^b Fatma Yılmaz^c

Özet: Bu çalışmanın amacı, işletmelerde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin hangi yönde olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören sekiz temel yeteneğin örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konması da araştırmanın amaçları arasındadır. Bu amaçla, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan dört farklı işletmede anket çalışması yapılmış ve anket sonuçları yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu sistemin oluşmasını sağlayan sekiz temel yetenek ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri arasında pozitif yönde, doğrusal bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Bu temel yeteneklerden örgütsel bağlılığı en çok iletişim yeteneğinin etkilediği ve onu sırasıyla liderlik, görev yönetimi, işgörenin geliştirilmesi, değişimlere uyabilirlik, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri ve üretim/iş sonuçlarının izlediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: 360 derece performans değerlendirme sistemi, Temel işgören yetenekleri, Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık

JEL Sınıflandırması: M12, D23

A Research to Determining the Impact of 360 Degree Performance Evaluation System on Organizational Commitment

Abstract: This study tries to find out whether the 360 degree performance evaluation system (PES) has an influence on employees in terms of organizational commitment. Then it attempts to determine direction of the impact on commitment. In more detail, the study focuses on the eight key competencies acknowledged by the 360 Degree PES and their respective impacts on organizational commitment dimensions namely affective, continuance and normative. To this end, four different organizations were targeted for the survey which was developed to collect attitudinal information relevant to dimensions of organizational commitment and to key competences defined by 360 degree PES. The results mainly show that the businesses which implement 360 degree PES are more likely to have high levels of organizational commitment. The findings indicate an important degree of positive correlation between key competencies and commitment dimensions. The most influential competency on commitment appears to be communication which is followed by leadership, task management, employee development, adaptability to change, training others, human relations and production/work outputs.

Keywords: 360 degree performance evaluation, Key employee competencies, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment

JEL Classification: M12, D23

^a Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, ggumustekin@hotmail.com

^b Yrd. Doç Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, deryaergun69@hotmail.com

^c Uzman, ftm_ylmz59@hotmail.com

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetim sisteminin parçası olan performans değerlendirme sistemi işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılan araçlardan birisidir. Günümüz işletmeleri değişime ayak uydurabilmek için; insanı ön plana çıkaran, işgörenlerin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve müşterilerce değerlendirilmesini öngören 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmeye başlamışlardır. 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenin çoklu kaynaklardan değerlendirilmesini ve işgörene geri bildirimde bulunulmasını öngörür. 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörene güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. Bu sistemin işletmeler tarafından kullanılması ile işgörenler hakkında daha kapsamlı ve objektif sonuçlara varılarak işgörenlerin etkinliği ve örgütün başarısı artmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin yapıldığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Yöneticinin performansına verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmakta etkili olabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin insan ögesine önem vermesi ve tarafsız olması bu sistemin uygulandığı işletmelerde işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Kavramsal Analizi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlemeyi yapanların insan olması (Turgut, 2001) ve örgütlerde birçok işgörenin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ile işgörenler hakkında daha kapsamlı ve doğru geri bildirim alma gerekliliği gibi nedenler 360 derece performans değerlendirme sistemini ortaya çıkarmıştır.

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenin performansının; işgörenin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Bayraktaroğlu vd., 2007, s. 186). Bir başka tanıma göre ise, 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin etkileşimde bulunduğu kişilerden veya oylamacılardan performansına yönelik geri bildirim aldığı bir süreçtir (Alexsander, 2006). Bu sistem, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlamakta, liderlik veya takım çalışması durumlarında gelişimi izlemek için bir ölçüm aracı olarak kullanılmakta, davranış değişikliğini motive etmektedir (Miltenyi, 1998, s. 36).

Güvenilir, adil, nesnel, samimi ve yasal sonuçlar elde edildiği için (Fleenor, 1997) günümüzde 360 derece performans değerlendirme sistemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmelerinde yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996, s. 9). Örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, işgörenin emsallerinden ve yöneticisinden, sistem tam olarak oturtulduğunda ise dış kaynaklardan ve müşterilerden geri bildirim istenmelidir (Long, 2007, s. 52). Yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sisteminden nasıl fayda sağlayacaklarını ve çalışanların gelişmelerini nasıl destekleyeceklerini bilmeleri önemlidir. Bunun için bu konuda ilk olarak yöneticilerin eğitim almaları gerekmektedir (Redford, 2007, s. 12). Bunun yanında değerlendirme sonunda işgörene mutlaka geri bildirimde bulunulması gerekir. Etkili bir geri bildirim sağlanması için; geri bildirim genel değil özel olması, kişiden çok davranışa odaklanması ve sadece değerlemeyi yapanın değil değerlendirilen kişinin gereksinimlerinin de geri bildirimde yer alması gerekmektedir (Kaynak ve Bülbül, 2008, s. 271).

Başarılı bir 360 derece performans değerlendirme sistemi sürecinde kimliklerin gizlenmesi çok önemlidir. Bu nedenle gerekli önlemler alınarak, kimliklerin gizli olduğundan emin olunduktan sonra uygulamanın başlatılması gerçekleştirilmelidir (Dalton, 2005, s. 28). Bu şekilde çalışanların gerek sisteme gerekse işletmeye daha fazla güven duymaları sağlanacaktır.

360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel sistemlerin sağladığı faydaların yanı sıra; eğitim gereksinimlerini doğru bir şekilde belirlemede, işletmeye yönetsel beceriler alanında nasıl bir anlayış oluşturacağı hakkında yön göstermekte ve müşteri ile örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir (Miltenyi, 1998, s. 45).

360 derece performans değerlendirme sisteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı noktalar, işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi işgören ile işgöreni gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden yani çok kaynaktan geri bildirim alınması ve şu ana kadar ortaya konulmuş performansla birlikte, işgörenin gelecekte göstereceği performans potansiyelinin belirlenmesinin de mümkün olmasıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, mevcut değerlendirme sisteminin yerini almaktan daha çok değerlendirici için destekleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996, s. 37). İşgörenler de, performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilmesini ve daha dengeli yaklaşımı tercih ettikleri için çok kaynaklı değerlendirmeyi tercih ederler (Edwards ve Ewen, 1996, s. 11). 360 derece performans değerlendirme sistemi; yöneticiler ve sadece işgörenler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; aynı zamanda örgütsel değişikliği hızlandırmasındaki katkıları nedeniyle de yaygın bir kabul alanı bulmaktadır (Evans, 2001, s. 38).

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören temel düşünce, işgörenin performansının sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Uğurlu, 2007, s. 3).

- İletişim: Performans değerlemesi, işgören ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık niteliğindedir (Eroğlu ve Erden, 2006, s. 1). Başkaları ile ilişki kuran herkes etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalı bunun için de empati yapabilmelidir (Özgen, 2003). Bu alanla ilgili olarak; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi kriterler sorgulanmaktadır (Uğurlu, 2007, s. 3).

- Liderlik: Liderlik kişisel özelliklerin yanı sıra, davranışsal, durumsal özellikleri de kapsamaktadır. Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanmakta ve çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır (Bayram, 2005, s. 57).

- Değişimlere Uyabilmek: Değişim bireylerin, grubun ve örgütün genel verimliliğini arttırmak amacıyla; örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı ve yönü belli olan bir girişimdir (Çınar, 2005, s. 84 - 85). Bu alanla ilgili olarak; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanmaktadır (Uğurlu, 2007, s. 3).

- İnsanlarla İlişkiler: Günümüzde bir örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilme becerisi, örgüt içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi, etkili bir şekilde yönetilmeleri ve sinerji yaratılması ile doğru orantılıdır (İnce vd., 2004, s. 424). İşgörenler arasındaki ilişkileri geliştirmek, onları takım çalışmasına özendirmek ve yönlendirmek gibi kriterler sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirimler alınmaya çalışılmaktadır.

- İşin Yönetimi: İşin etkili bir şekilde yönetilmesi işgören açısından araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konulmakta, algılanması gereken boyut ile aradaki farklılıklar belirlenmektedir. Bu noktada, geri bildirim yoluyla kaynakların daha etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu alanla ilgili olarak; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanmaktadır (Uğurlu, 2007, s. 3).

- Üretim ve İş Sonuçları: Bu noktada, işletmenin yaptığı üretimin işgören açısından katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı (yapıcı) olmak gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir (Bayram, 2005, s. 57). Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi büyük ölçüde, en iyi şekilde mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile işletmeler verimlilik düzeyini belirlemektedirler.

- Başkalarının Yetiştirilmesi: Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu işletmelerde istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmakta, bu da örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Bu alanla ilgili olarak; bireysel yeteneklerin keşfedilip, yetiştirilmesi, etkin bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi gibi kriterler sorgulanmaktadır (Uğurlu, 2007, s. 3).

- İşgörenin Geliştirilmesi: Bu noktada, sorumlu olunan işgörenin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda işgörenlerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Bu alanla ilgili olarak; uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması gibi kriterler sorgulanmaktadır (Bayram, 2005, s. 58).

360 derece performans değerlendirme sistemine bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söylemek mümkündür.

3. Örgütsel Bağlılık Kavramına Yönelik Genel Bilgiler

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak ifade edilebilir. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan inançlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin kurumuyla özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, işgörenlerin kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirmektedir (Erkmen ve Şerik, 2007, s. 108).

Örgütsel bağlılık, işgörenin kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerekleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliğidir (Gül, 2003, s. 38; İzgar, 2008, s. 3). Örgütsel bağlılık, kişiye, zamana ve mekâna göre farklılık göstermesine rağmen bu bağlılığın belirlenmesine yönelik olarak bir takım göstergelerin varlığından söz edilmektedir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005, s. 9 - 11); örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir ve örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Bayram, 2006, s. 129). Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlemesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Çöl, 2004,

s. 6). İşgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiği bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmakta ve üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanmadır (Bayram, 2006, s. 129).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunun da olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle ilişkisiyle şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı önceleri duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde ikiye ayırırken, daha sonraları bunlara normatif bağlılığı da eklemişlerdir. Bu bağlılık türlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Duygusal Bağlılık: Bu bağlılık türü bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak örgüte karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşur. Duygusal bağlılığa sahip bir işgören kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade etmektedir. Sonuçları itibariyle duygusal bağlılık, örgütlerin gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağlılık türüdür (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 179). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, işgörenlerin örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu boyut, işgörenlerin örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Boylu vd., 2007, s. 58).

- Devam Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003). İşgören örgütten ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle istese de işinden ayrılamamakta (Kaya ve Selçuk, 2007, s. 180); örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünürler (Çetin, 2004, s. 95).

- Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türü, kişinin örgütte çalışmayı kendisi istediği için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi olarak açıklanmaktadır (Wasti, 2000). Ülkemizde yapılan araştırmada bu bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin; sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 93).

Bu üç örgütsel bağlılık boyutunun ortak özellikleri; psikolojik durumu yansıtması, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermesi, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması ve işgören devrini azaltmada etkili olmasıdır (Meyer ve Allen, 1997, s. 11-24). Yapılan araştırmalarda örgütlerde çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın, daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olmasının arzu edildiği ortaya çıkmıştır (Brown, 2003, s. 41).

4. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Performans değerlemesi ile işgörenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. Bireyin güçlü yönlerinin performans sonuçları ile desteklenmesi ve bu sonuçların yöneticiler tarafından bilinmesi işgörenin kendisine olan güvenini; başarılarının ödüllendirilmesi ise motivasyonunu artıracak ve tüm bunlar da örgüte daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Birey sergilemiş olduğu performansın, çeşitli değerlendirme teknikleriyle

ölçülmesi neticesinde göstermiş olduğu gayret ve çabanın farkına varılmasından memnun olmaktadır. Performans değerlemesi sonucu işgörenin hak ettiği ücretin ve kariyer olanaklarının kendisine sunulmasıyla, örgüt ile arasında güçlü bir bağ kurulan işgörenlerin örgütsel bağlılığı artacaktır.

Tek amir değerlemesinin var olduğu örgütlerde, birey kendi performansının altında bir değerlendirme ile karşılaştığında, amirin objektif bir değerlendirme yapmadığı ve taraflı davrandığını düşünmekte ve uğradığı bu haksızlıktan dolayı örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Amir, çalışma arkadaşı, astlar ve müşterileri içine alan çoklu bir değerlemenin söz konusu olduğu 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise, birey bu değerlemenin daha güvenilir olduğunu düşünmektedir.

Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 95). 360 derece performans değerlendirme sisteminde işgörelere geri bildirim verilmesiyle, işgörelerin sisteme ve örgüte olan güvenleri artmakta, bu da onların örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermelerini sağlamaktadır.

Uğurlu'ya (2007) göre, 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörelerin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.

Bu düşüncelerin her birinin ayrı ayrı örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi ile 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha ayrıntılı olarak açıklanmış olacaktır.

4.1. İletişim ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Yapılan araştırmalar işgörelere ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgörelere tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir (Doğan, 2003). İş tatmini ve adalet olgusunun sağlandığı örgütlerde bireyler işlerine devam etme arzusu içinde olacaklardır.

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı işgörelerin bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardır. Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir işgörel kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissedecektir. Ayrıca, yöneticilerin işgörelere olumlu ilişkiler kurması, işgörelerin örgüte bağlılık düzeylerini artıran diğer bir etkidir. (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 51). Örgütlerde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde işgörelere geri bildirim verilmesi örgüt içi iletişimin etkin hale gelmesi açısından önemlidir. Geri bildirim ile yönetim ve işgörelere arasında etkileşim sağlanarak iletişim çift yönlü olma özelliği kazanmaktadır. Çift yönlü iletişimin var olduğu örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağını düşünmek yerinde olacaktır.

Güvenin var olduğu örgütlerde kuşkusuz bağlılık duygusu da yüksek olacaktır. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı topluluklar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Bir örgütte iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne de yol açabilmektedir. Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirlerini tam anlayamama, yanlış anlama veya önyargılı davranma gibi nedenlerle çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum, herhangi bir işle ilgili olarak bilgi alışverişinde bulunulması ya da bir ekip içinde birlikte çalışılması gerektiğinde, çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansın düşüşüne yol açmaktadır (Özmutaf, 2007).

Alınacak önlemlerle, örgütteki çatışma unsurunun ortadan kaldırılması, işgörenin örgüte bağlılığını artırmakta etkili olmaktadır.

4.2. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olan iletişim sürecinin başarılı bir biçimde sürdürülmesinde en büyük görev, işgörenleri cesaretlendirici ve teşvik edici özelliklere sahip lider- yöneticilere düşmektedir.

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderler, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Liderlerin en önemli özelliklerinden biri çevrelerinde akıllı, harekete geçmeye hazır, sadık ve coşkulu takipçilerinin varolmasıdır. Takipçilere karşı duyulan güven ile onlara kendilerini kanıtlayabilecekleri görevler vermek ve onların gelişimleri ile kişisel olarak ilgilenmek bağlılığı arttıran, sorumluluk bilinci uyandıran ve lidere karşı saygı duyulmasını sağlayan etkenlerdir. Yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların kararlara katılımını sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Bülbül, 2007).

Otokratik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerden oluşan bir örgütte işgörenler kendilerini baskı altında hissetmekte, sürekli emir alma durumu ile karşı karşıya kalmakta; yönetimden ve örgütten memnun olmamaktadır. Bunun sonucunda da, örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Esnek ve katılımcı liderlerle bir arada olan işgörenlerin kararlara katılması kendilerini o örgütte önemli hissetmelerine neden olmakta, bu da örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmektedir.

Yapılan araştırmalarda, liderlerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin kendi bireysel gelişmelerine çok faydalı olduğu ve liderlik özellikleri bakımından güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarmada kendilerine daha iyi bir değerlendirme sağladığı görüşünde oldukları ortaya konulmuştur.

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 72). Bağlılığın oluşturulması, 360 derece performans değerlendirme sistemini destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin rol oynayan liderlerle şekillenmektedir.

4.3. Değişimlere Uyabilirlilik ve Örgütsel Bağlılık

Günümüzde globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan uluslararası rekabet ve müşteri gereksinimlerinin sürekli değişmesi, şirket yöneticilerinin örgütsel bağlılık kavramına verdikleri önemi artırmıştır. İşletmelerin, global değişimlere ayak uydurabilmek için işgörenleri örgüte bağlı kılabacak ve örgütte uzun süre tutabilecek bir örgüt - işgören ilişkisini yapılandırmaları gerekmektedir (Güner, 2007, s. 19).

Bireyin örgütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olacak durumlardan biri, teknolojik yapıdaki değişimlerdir. Bireyler örgüte yeni teknolojilerin transfer edilmesiyle, kendilerini yetersiz görmekte, atıl duruma geldiklerini düşünmekte ve bu nedenle teknolojik yeniliklere direnç gösterebilmektedirler. Bu gibi durumlarda bireylere teknolojik değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların, pozitif yönlü tartışmaların ve uyum eğitiminin bu konuda faydalı olacağı düşünülmektedir (Özmutaf, 2007, s. 54). Teknolojik değişimlerle işgörenler daha az iş yükü ile karşı karşıya kalmakta ve örgütün zamanla kendilerine duyduğu gereksinimin azalacağı endişesiyle

işini kaybedeceğine inanmaya başlamakta, bunun sonucunda da bireyin örgüte olan bağlılığı düşerek yeni iş arayışları içerisine girmektedir.

Değişimlere uyum sağlandığı sürece, teknolojide meydana gelen değişimlerin örgütler tarafından fırsat olarak kullanılabilmesi mümkün olmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işgörenin işini daha az emekle, daha kısa sürede ve daha pratik bir şekilde yapmasını sağlayacak, bu durum işgörenlerin daha az yorulmasına ve motivasyonunun yükselmesine neden olacak, tüm bunlarda örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütte var olan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Başarıyı hedeflemiş işletmelerin, örgüt kültürünün değişimlere uyarlanabilir ve değişebilir olması gerekmektedir. Örgüt kültürü bir örgütte yenilikçi ve yaratıcı düşünceye olanak sağladığı ölçüde örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir. Örgütte düşüncelerini özgürce savunabilen bir işgören o örgütten ayrılmak istemeyecek orada kalmaya istekli davranışlar sergileyecektir.

4.4. İnsanlarla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık

İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmaktır. İnsanlar için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen gereksinim türlerinden birisidir. Özellikle takıma ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin aitlik gereksinimlerinin tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Takımlarda çalışan bireyler aynı takımın üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile biraraya gelmekte, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler (İnce vd., 2004, s. 428). İşgörenlerin örgüt dışında o işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duymaları, işletmedeki sosyal aktivitelere ve klüplere üye olmaları onlarda ait olma duygusu oluşturmakta ve bu da örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Takımların yoğun olduğu örgütlerde işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir. Bu sayede daha iyi örgütlenme modeli oluşturularak bilginin daha hızlı örgütsel kademelere ulaşması sağlanmaktadır. Bir anlamda takım çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanları dışında farklı ve yeni rollere de sahip olmaktadır (İnce vd., 2004, s. 425). Takım çalışmasında, birey tek uzmanlık alanından farklı olarak bir grup ile beraber çalıştığı ve zamanla bu takım üyelerine karşı bağlılık hissetmeye başladığı için örgütsel bağlılıkları yükselmektedir.

Takım çalışması içindeki işgörenler hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindedir. İşgörenler, takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini göz önünde bulundurmaktadırlar (İnce vd., 2004, s. 429). Örgütte var olan takıma bağlılık aynı zamanda örgüte bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Örgütte işgörenler arasındaki ilişkiler zayıf olduğunda; verimlilik azalır, disiplin bozulur, çatışmalar yaşanır ve örgütten ayrılmalar başlar.

İnsanın bu kadar değerli olduğu günümüzde, işgörenlerin birbirleri ile iyi ilişkiler kurmalarını sağlama yolu ile örgüte olan bağlılıkları arttırılabilmektedir. İnsana ve insan ilişkilerine önem verilmeyen örgütler sürekli çatışmaların ve huzursuzlukların yaşandığı ortamlar haline gelebilmektedir. Çalıştığı örgütte mutlu olmayan birey o örgüte karşı bağlılık hissi de duymayacaktır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak isteyen yöneticiler, örgütlerinde sağlıklı insan ilişkileri oluşturmaya önem vermek zorundadır.

4.5. Görev Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

Günümüzde yaşanan değişimlerle birlikte işgörenlerin ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması, karmaşayı beraberinde getirmektedir. Açıklık, her işgörenin amacını çok net bir şekilde anlaması ve bu amacın örgütün vizyonuna ve

amaçlarına uyumu ile başlar. Çoğu kez ana amacın belirlenmiş olması bile (bireysel amaçların belirlenmemesi sonucu bireylerin yetkilendirilmiş olmasına rağmen) bu ana amaçlara ulaşılmasını mümkün kılmaz. (İnce vd., 2004, s. 433). Böyle bir durumda örgüt yönetimine büyük görevler düşmektedir. İşgörenlere geliştirici birtakım eğitimler verilerek, işgörenlerin etkin çalışması sağlanmalıdır. Böylece onların yeteneklerini geliştirmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda işgörenin görevi başında istekli ve gayretli olması sağlanmalıdır. Bireyin görevini yeterirken gayretli davranışlar sergileyebilmesi için ona çeşitli ödüller sağlayarak motivasyonun artırılması yoluna gidilebilmektedir.

4.6. Üretim - İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık

Üretim günümüzde tekdüzelikten sıyrılıp daha karmaşık hale gelmiştir. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 71). Yüksek performans sergileyen, başarılı üretim sonuçları elde eden işgörenler; çeşitli ödüller, beğeni ve takdirle karşılanacağından örgüte karşı olumlu tutumlar içerisinde olacaktır.

Başarılı örgütler, hangi sorumlulukların hangi işgörenler tarafından hangi hızla yerine getirileceğini belirten temel bir plana sahiptirler. Bu planlar aynı zamanda hangi işgörenlerin hangi sorumluluklar etrafında organize olacaklarını da ortaya koymaktadır (İnce vd., 2004, s. 433). Neyin, nasıl yapılacağına işgören tarafından bilinmesi görevin başarı ile yerine getirilmesi bakımından son derece önemlidir. İşgörenin etkili çalışmasını sağlamak için gerekli tüm olanaklar sağlanmalıdır. Bireyin işi konusunda gayretli hareket edebilmesi onun işini sevmesi ve motivasyonu ile bağlantılıdır. Bireyin işini sevmesi ve işinde tatmin olması örgütsel bağlılığı beraberinde getirecektir.

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

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

4.7. Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin artırılması için öncelikle parasal gereksinimlerinin giderilmesi yeterli değildir. Hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir. Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini

geliştirmeleri hem takıma hem bireye hem de örgüte önemli katkılar sağlayacaktır. Takım çalışmasında çapraz eğitim, koordinasyon eğitimi ve liderlik eğitimi gibi eğitim yaklaşımları yer almakta ve bu sayede takım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken aynı zamanda çalışanların sürekli olarak bireysel öğrenme ve gelişim alışkanlıklarının desteklenmesi de mümkün olmaktadır (İnce vd., 2004, s. 429). İşletmelerde hem takım içinde hem de takım dışında yer alan işgörenlerin yetiştirilmesine önem verilmelidir.

Örgüt bireyi işe almakla bir risk yüklenmektedir ve bu riskin en aza indirgenmesi gerekmektedir. Bu anlamda, örgütsel etkililiğin temel koşullarından biri, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir. Eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü şeklinde tanımlamak mümkündür. Eğitim sürecinde yer alan bu aşamalar işgörenin işteki verimliliğini ve bağlılığını artırmada etkili olacaktır. Aksi her durum ise; kişinin gerilim, kaygı ve dolayısıyla stres yaşamasına neden olacak, yaşanan bu stres ise kişinin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Çalık, 2006).

360 derece performans değerlendirme sistemi eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Bu performans değerlendirme sistemi ile kişinin hangi konularda eksik kaldığı görülmekte ve gereksinim duyduğu eğitim programlarına dahil edilerek geliştirilmesi ve bu yolla performansının artırılması mümkün olmaktadır.

4.8. İşgörenin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık

Geliştirme, işgörende bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi, kişinin daha önceleri edindiği bilgi ve becerilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmeyi amaçlayan sürekli bir eylemdir. Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticinin destek ve onayına gereksinim duymadan alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanmasıdır (Çöl, 2008, s. 38).

Yapılan bazı çalışmalarda, işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda söz hakkına sahip işgörenlerin, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdikleri ortaya konulmuştur. Benzer bir başka çalışmada ise, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip işgörenlerin, daha az kontrole sahip olanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiş ve yine işgörenlerin içinde buldukları sistem üzerinde etkili olacaklarına ve örgütsel sonuçları etkileyebileceklerine inandıklarında, işleri vasıtasıyla sistem üzerinde gerçekten etkili oldukları görülmüştür (Çöl, 2008, s. 40). Yetki devri ile bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Yetki devredilen işgörenin, yöneticilerin kendisine güvendiğini düşünmesiyle birlikte özgüveni artacaktır. Kendine ve örgütüne güvenen işgören aynı zamanda örgütüne ve işine bağlanarak iyi bir performans sergileyecektir. Bugün için hem örgütler hem de işgörenler açısından belki de psiko - sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan biri işgörenlerin iş ve görev bağlılığıdır. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü oldukları görülmektedir. İnsanlar sonuçlar üzerinde etkili olduklarını bildiklerinde kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce vd., 2004, s. 433). Herkesin gereksinimlerin anlaşıldığı, öğrenildiği ve desteklendiği bir çalışma ortamında işgörenlerde yüksek düzeyde bir bağlılık sağlamak mümkün olacaktır.

5. Uygulama

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmada; işletmelerde mevcut olan 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının yarattığı etkinin işgören bağlılığı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Eğer 360 derece performans değerlendirme sisteminin, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisi var ise; aralarındaki ilişki ve ilişkinin yönünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, araştırmaya katılan işgörenlerin doğru ve içten cevap verdikleri, bu araçların araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri verilerin analizine ve araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır. Bu araştırmada; 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı Bursa'da faaliyet gösteren bir doğal gaz dağıtım firması, Eskişehir'de faaliyet gösteren bir otomotiv firması, İstanbul'da faaliyet gösteren ev ürünleri perakendeciliği yapan bir firma ve çelik/teknoloji alanında faaliyet gösteren bir firma olmak üzere dört farklı işletmede 110 işgören üzerinde toplam 37 sorudan oluşan performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Seçilen dört firma iki yılda bir kez 360 derece performans değerlendirme uygulaması yapmakta ve uzun zamandan beri bu sistemi uygulamaktadır. Ankette 1-19 numaralı sorular 360 derece performans değerlendirme sistemini, 20-37 numaralı sorular örgütsel bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılıkla ilgili olan ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için, literatür taraması sonucu geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemini ölçmek için Dil'in (2005) tez çalışmasında yer alan performans değerlendirme anketi bu çalışmaya göre uyarlanmıştır. Ankette iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesinden oluşan 8 yetenek 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel kriterleri olarak kabul edilmiş ve sorular bu 8 temel yetenek alanında ölçülmüştür.

360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin olarak; 25 işgören üzerinde uygulama yapılmıştır (N of Cases = 25). Ankette yer alan soru sayısı "k" ile gösterilmektedir ve demografik, sosyo - ekonomik sorular dışında $k > 30$ olmalıdır. Ölçekte yer alan sorular ise 37'dir (N of Items = 37). Araştırmada kullanılan likert tipi ölçek verilerinin Cronbach's alpha değeri 0,95 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla, değer bakımından ölçeğin değer bölümüne yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlemlenmiştir. Elde edilen değer (0,95) 1'e yakın olduğundan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna ve araştırmalarda kullanılmasına karar verilmiştir. Elde edilen verilen SPSS 13.0 istatistik programında yorumlanmıştır. 360 derece performans değerlendirme örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin var olup olmadığını belirlemek için korelasyon, 360 derece performans değerlendirmenin, örgütsel bağlılığı ne ölçüde açıkladığını belirlemek için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Uygulamada 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel kriterleri olarak kabul edilen 8 yeteneğin; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada işgörenlerin, yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, ve çalışılan departman olmak üzere 7 farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzde

tabloları incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler aşağıda tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (F)	Yüzde Oranı (%)	
Genel	104	%100	
Cinsiyet	Boş	2	%1,8
	Kadın	60	%54,5
	Erkek	48	%43,6
Örgütte Çalışma Süresi	Boş	0	%0,0
	1-5yıl	44	%40,0
	5-10yıl	32	%29,1
	10-20+yıl	34	%30,9
Yaş	Boş	1	%0,9
	18-30	33	%30,0
	31-45	48	%43,6
	45-65	28	%25,5
Pozisyon	Boş	1	%0,9
	Müdür/Müdür Yard.	7	%6,4
	Şef / Uzman	52	%47,3
	Ofis personeli	34	%30,9
	Diğer	16	%14,5
Medeni Durum	Boş	0	%0,00
	Evli	64	%58,2
	Bekar	46	%41,8
Eğitim	Boş	1	%0,9
	İlköğretim/Lise	8	%7,3
	Önlisans	14	%12,7
	Lisans	76	%69,1
	Master/Doktora	11	%10,0
Departman	Boş	1	%0,9
	Pazarlama - Satış	13	%11,8
	Mühendislik veya Üretim	24	%21,8
	Muhasebe - Finans	26	%23,6
	İnsan Kaynakları	35	%31,8
	Ar-Ge	6	%5,5
	Diğer	6	%5,5

Anketi yanıtlayan işgörenlerin;

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

Araştırmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olması ve genç-orta yaş grubunda bulunması, yeni bir sistem olan 360 derece performans değerlendirme sistemini daha kolay benimsemelerini sağlayacaktır. Ayrıca deneklerin

yarısına yakını insan kaynakları bölümünde görev aldıkları için sistemi daha iyi tanımaktadır. Bu nedenle sistem işgörenler tarafından benimsenmekte ve kolayca uygulanmaktadır.

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılamak üzere 9 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₀: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden iletişimin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden iletişimin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 2. İletişim ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 2 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Aynı şekilde işgörenlerin iletişim düzeyleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık - iletişim ($p < 0,05$). Devam bağlılığı - iletişim ($p < 0,05$). Normatif bağlılık - iletişim ($p < 0,05$). H_0 Kabul edilir. İletişim tüm örgütsel bağlılık türlerini etkilemektedir. Fakat en çok 0,743(**) ile duygusal bağlılığı etkilerken, en az 0,242(*) ile devam bağlılığını etkilemektedir.

H₀: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

Liderlik		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	Pearson Korelasyon	0,679 (**)	0,271 (**)	0,548 (**)	0,636 (**)
Sig. (2-uçlu)	0,000	0,005	0,000	0,000	
N	108	108	109	107	

Tablo 3 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Liderliğin hangi bağlılık türünü daha çok etkilediğine baktığımızda; duygusal bağlılık 0,679(**), devam bağlılığı 0,271(**) ve normatif bağlılık 0,548(**) şeklindedir. %95'lik anlamlılık düzeyine göre liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etkisinin olduğunu görmekteyiz. H_0 kabul edilmektedir. Tablodaki değerler Liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri arasında çok güçlü, pozitif, doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

H₀: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden değişimlere uyabilirliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

Tablo 4. Değişimlere Uyabilirlilik ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

Değişimlere Uyabilirlilik		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	Pearson Korelasyon	0,620 (**)	0,191	0,495 (**)	0,544 (**)
Sig. (2-uçlu)	0,000	0,047	0,000	0,000	
N	109	109	110	108	

Tablo 4 incelendiğinde işgörenlerin değişimlere uyabilmesi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Değişimlere uyabilirlilik ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık - değişimlere uyabilirlilik ($p < 0,05$). Devam bağlılığı - değişimlere uyabilirlilik ($p < 0,05$). Normatif bağlılık - değişimlere uyabilirlilik ($p < 0,05$). H_0 Kabul edilir. Değişimlere uyabilirliliğin tüm örgütsel bağlılık türlerini etkilediğini görmekteyiz. Fakat en çok 0,620(**) ile duygusal bağlılığı etkilerken, en az 0,191 ile devam bağlılığını etkilemektedir.

H_0 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden; insan ilişkilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H_1 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden; insan ilişkilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 5. İnsan İlişkileri ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 5 incelendiğinde işgörenlerin iletişimi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). İnsan ilişkileri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; insan ilişkileri ile devam bağlılığı arasında bir ilişkinin bulunmadığını görmekteyiz ($p > 0,05$). Duygusal bağlılık ile insan ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p < 0,05$). Yine aynı şekilde normatif bağlılık ile insan ilişkileri incelendiğinde anlamlı sonuç çıkmaktadır ($p < 0,05$). Bu nedenle H_0 Kabul edilir. İnsan ilişkileri duygusal bağlılığı 0,585(**) etkilerken, normatif bağlılığı 0,482(**) oranında etkilemektedir.

H_0 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden görev yönetiminin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H_1 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden görev yönetiminin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 6. Görev Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

Görev Yönetimi		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
	Pearson Korelasyon	0,632 (**)	0,319 (**)	0,529 (**)	0,640 (**)
Sig. (2-uçlu)	0,000	0,002	0,000	0,000	
N	109	109	110	108	

Tablo 6 incelendiğinde görev yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Görev yönetimi üç örgütsel bağlılık türü üzerinde pozitif yönde olumlu bir ilişkiye sahiptir. Sırasıyla en çok; duygusal bağlılık 0, 632(**), normatif bağlılık 0, 529(**) ve devam bağlılığı 0, 319(**) şeklindedir. H_0 kabul edilmektedir. Görev yönetiminin örgütsel bağlılığa pozitif yönde doğrusal bir etkisi bulunmaktadır.

H_0 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden üretim ve iş sonuçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H_1 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden üretim ve iş sonuçlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 7. Üretim ve İş Sonuçları ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 7 incelendiğinde işgörenlerin üretim ve iş sonuçları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Aynı şekilde işgörenlerin üretim ve iş sonuçları ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık - üretim ve iş sonuçları ($p < 0,05$). Devam bağlılığı - üretim ve iş sonuçları ($p < 0,01$). Normatif bağlılık - üretim ve iş sonuçları ($p < 0,05$). H_0 Kabul edilir. Üretim ve iş sonuçları tüm örgütsel bağlılık türlerini pozitif yönde etkilemektedir. Sırasıyla en çok; duygusal bağlılık 0, 655(**), normatif bağlılık 0, 437(**) ve devam bağlılığı 0, 298(**) şeklindedir.

H_0 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H_1 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 8. Başkalarının Yetiştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 8 incelendiğinde başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Aynı şekilde başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin olduğu türler sırasıyla Duygusal bağlılık $p < 0,05$ ve 0,703(**), normatif bağlılık $p < 0,05$ ve 0,490(**), devam bağlılığı $p < 0,05$ ve 0,233(*) şeklindedir. Böylece H_0 Kabul edilir. Tablodaki sonuçlara bakıldığında başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel bağlılık ve türleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

H_0 : 360 Derece PDS'nin özelliklerinden işgörenin geliştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki vardır.

H₁: 360 Derece PDS'nin özelliklerinden işgörenin geliştirilmesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişki yoktur.

Tablo 9. İşgörenin Geliştirilmesi ve Örgütsel Bağlılık/Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon

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

Tablo 9 incelendiğinde işgörenin geliştirilmesi ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). işgörenin geliştirilmesi ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında %95 anlamlılık düzeyine göre pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık - işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,05$) (0, 715**). Devam bağlılığı - işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,05$) (0, 222*). Normatif bağlılık - işgörenin geliştirilmesi ($p < 0,05$) (0, 624**). H₀ Kabul edilir. Başkalarının yetiştirilmesinin örgütsel bağlılık türlerini ile ilişkisi vardır. En çok 0,715(**) oranı ile duygusal bağlılığı etkilerken, en az 0,232(*)oranı ile devam bağlılığını etkilemektedir.

H₀: 360 derece PDS'nin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

H₁: 360 derece PDS'nin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde açıklayıcı etkisi yoktur.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	1,168	0,223	-	5,230	0,000
İletişim	0,490	0,052	0,578	8,516	0,001
Liderlik	0,512	0,102	0,568	2,897	0,005
Değişimlere Uyabilirlilik	-0,190	0,122	-0,282	-1,558	0,122
İnsan İlişkileri	0,050	0,068	0,087	0,731	0,467
Görev Yönetimi	0,386	0,151	0,536	2,560	0,012
Üretim ve İş Sonuçları	0,034	0,099	0,051	0,342	0,733
Başkalarının Yetiştirilmesi	-0,121	0,119	-0,188	-1,014	0,313
İşgörenin Geliştirilmesi	0,225	0,094	0,363	2,404	0,018

İletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, insan ilişkileri, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi kriterlerine göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; ilk sırada iletişimin olduğu ve iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($p=0,01$) olduğu görülmektedir. H₀ Kabul edilmektedir.

Yordayıcı değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye devam ettiğimizde, iletişim kriterinin ardından örgütsel bağlılığı en çok açıklayan değişkenler sırasıyla; liderlik, görev yönetimi, işgörenin geliştirilmesidir. Değişimlere uyabilirlilik, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri ve üretim/iş sonuçları ise örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olmasına rağmen, örgütsel bağlılığı açıklamakta yetersiz kalmıştır ($R=0,689$, $R^2=0,706$, $p < 0,05$). Adı geçen sekiz değişken birlikte, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıklamaktadır.

İşletme içinde örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için 360 derece performans değerlendirme kriterlerinin benimsenmesi ve etkin kullanılması gerektiği sonucuna varmaktayız.

6. Sonuç

360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu etkinin yönünü belirlemek için, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı dört farklı işletmede anket çalışması yapılmıştır. Bu bilimsel çalışmanın sonucuna göre 360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşmasını sağlayan sekiz temel yetenek ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri arasında pozitif yönde, doğrusal bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenin geliştirilmesi değişkenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile arasında ilişkinin incelenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlarda tüm yeteneklerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık türleri ile yüksek derecede ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, yönetim davranışları ve iş sonuçları arasındaki bağlantıyı nitel ve nicel yönden inceleyen tek araçtır. İşletmede çalışanların başarı düzeyi olarak ifade edilen performans kriteri gerek işgörenler gerekse işletmeler açısından son derece önemlidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel amacı işgörelere geri bildirimle performansları hakkında bilgi vermektir. İşgörenin yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu bilmek onun en doğal hakkıdır. İyi bir performans sergilediğini gören işgören olumlu yönde motive olacak, buna bağlı olarak performansı daha da yükselecek ve örgüte olan bağlılığı güçlenecektir. Performansının istenen düzeyde olmadığını gören işgören ise, neden başarılı olmadığını ve eksikliklerinin ne olduğunu görecektir, bu eksiklikleri gidererek istenen performansa ulaşacaktır. Her iki durumda da hem işgören hem de işletme büyük kazanımlar elde edecektir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören sekiz temel yetenek bulunmaktadır. Bu yeteneklerin her biri işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırmada etkili olmaktadır. Önemli olan hangi yeteneğin örgütsel bağlılığı daha fazla ve ne şekilde etkilediğini belirlemektir. Bunun yanında bu sekiz temel yeteneğin her birinin örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık türleri ile ilişkisini görmek de ayrıca önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören yeteneklerden hangisinin daha çok örgütsel bağlılığı etkilediğine bakıldığında ilk sırada iletişimin yer aldığı ve iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İletimden sonra örgütsel bağlılığı en çok etkileyen değişkenler sırasıyla; liderlik, görev yönetimi, işgörenin geliştirilmesi, değişimlere uyabilirlik, başkalarının yetiştirilmesi, insan ilişkileri ve üretim/iş sonuçlarıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde yer alan yeteneklerin örgütsel bağlılık boyutları ile arasındaki ilişkiye bakıldığında;

- Duygusal bağlılığı en çok etkileyen düşüncelerin sırasıyla; iletişim, işgörenlerin geliştirilmesi, başkalarının yetiştirilmesi, liderlik, üretim ve iş sonuçları, görev yönetimi, değişimlere uyabilirlik ve insan ilişkileri olduğu,
- Devam bağlılığını en çok etkileyen düşüncelerin sırasıyla; görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, liderlik, iletişim, başkalarının yetiştirilmesi, işgörenlerin geliştirilmesi, değişimlere uyabilirlik ve insan ilişkileri olduğu,
- Normatif bağlılığı en çok etkileyen düşüncelerin sırasıyla; iletişim, liderlik, işgörenlerin geliştirilmesi, görev yönetimi, başkalarının yetiştirilmesi, üretim ve iş sonuçları, değişimlere uyabilirlik ve insan ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşmasında kabul gören her bir düşünce örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşmasını sağlayan iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, görev yönetimi, insanlarla ilişkiler, üretim ve iş sonuçları, başkalarını yetiştirilmesi, işgörenin güçlendirilmesi şeklindeki düşüncelerin etkin bir şekilde oluşturulmuş olması, bireyin örgütüne olan bağlılığını artırmaktadır. İşletmelerde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması ile yaratılan etki örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir rol oynamaktadır.

Bu araştırma sonucunda, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek derecede etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde 360 derece performans değerlendirme uygulanıyor olmasının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracakları düşünülmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminden beklenen yararları sağlamak ve başarılı şekilde uygulamak için aşağıdaki kriterlere dikkat etmek gerekmektedir:

- Sistemi uygulamaya geçmeden önce, sistem hakkında gerekli tüm bilgilerin işletmede çalışan işgörelere ayrıntılı bir biçimde açıklanması gerekmektedir.
- Sistemin amaçları açıkça tanımlanması ve bu sisteme yönelik üst yönetimin desteğinin sağlanması gerekir.
- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmelidir.
- Sistemle ilişkili tüm unsurlar (araçlar, raporlar, İK sistemleri, değerleyiciler vb.) bütünleştirilmelidir.
- Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması gerekmektedir.
- Sistemin süreklilik arz etmesi diğer bir ifade ile gerek görüldüğünde tekrarlanması gerekmektedir.
- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.
- Örgüt içerisinde, etkin ve yeterli bir iletişim ortamı oluşturmaya özen gösterilmelidir.
- Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmelidir. Bu noktada kapsamlı bir fayda/maliyet analizi yapmak yerinde olacaktır.
- Örgüt içinde çalışanlara ve bu sistemi uygulayacak olanlara sistemle ilgili eğitimler verilmelidir.
- İşletmede bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir örgüt kültürü tesis etmeye çalışılmalıdır.

Sistemin başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan bu başarı şartlarının aynı zamanda 360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen işletmeler için birer öneri niteliği taşıdığını ifade etmek yerinde olacaktır.

Kaynakça

- Alexsander, D. (2006). *How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?* University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. & 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.

- Bayram, L. (2005). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 125 - 139.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125 - 139.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(51), 55 - 74.
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors, dissertation. *Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University*, Virginia. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/>
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, C. (2006). Örgütlerde sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1 - 10.
- Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81 - 93.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4 -11.
- Dalton, F. (2005). Using 360 degree feedback mechanisms. *Occupational Health and Safety*, Jul; 74, 7, Abi/Inform Global, 28.
- Dil, M. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, H. (2003). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 71 - 78.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 37 - 61.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *Providing 360-degree feedback: An approach to enhancing individual and organizational performance*, USA: American Compensation Association.
- Erdil, O., Keskin, H. & Akgün, A. E. (2003). İletişim, katılım, geri besleme, güçlendirme ve çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin örgütsel verimlilik üzerine etkileri. *11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*.
- Erkmen, T. & Şerik, Ş. (2007). Kurum imajını oluşturan kurum kimliği boyutları bağlamında örgüte bağlılığın incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Öneri Dergisi*, 7(28), 107 - 119.
- Eroğlu, E. & Erden, D. (2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Evans, A. (2001). 360 degree feedback: Frora every angle. *Training*, 38(9).
- Fleenor, P. (1997). *Using 360 degree feedback in organizations an annotated bibliography*. North Carolina: Center For Creative Leadership Greensboro.

- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 73 - 83.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 1 - 18.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, 423 - 446.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Kaya, N. & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175 - 190.
- Kaynak, R. & Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 269 - 292.
- Long, C. (2007). Performance art. *Charter*. March; 78, 2, 52.
- Meyer J.P. & Allen, N.J. (1997), *Commitment in workplace, theory, research and application*, London: Sage Publications.
- Miltenyi, G. (1998). *360 degree feedback manual: Implementing a multisource performance management system in your organisation*. Australia: Business and Professional Publishing.
- Obeng, K. & Ugboro, I. (2003), Organizational commitment among public transit employees: An assesment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özmutaf, M. N. (2007). Örgütsel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41 - 60.
- Redford, K. (2007). In focus training and coaching. *Personnel Today*. Jun 26; Abi/Inform Global, 12.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42, 56 - 68.
- Uğurlu, O. (2007). 360 derece geri bildirim sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl: 3, Sayı 1, 1 - 11.
- Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91 - 99.
- Wasti, A. (2000). *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'deki yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, (Ed. Zeynep Aycan), Ankara: Türk Psikologları Derneği.