

**KAMUDA 360 DERECE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ***

**360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION
IN PUBLIC: THE CASE OF
ZONGULDAK KARAEMLAS UNIVERSITY**

Prof.Dr.Güven MURAT
İsmail BAĞRIAÇIK****

ÖZET

Örgütlerin insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için onlar hakkında kapsamlı ve doğru bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve örgütsel katılımın artırılması önem arz etmektedir. Bu amaçla çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada, bir kamu kuruluşu olan Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (ZKÜ)'ne bağlı birimlerde görevli ikinci derece amirlerin son bir yıllık süreye ait performansları 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile değerlendirilerek sicil amirleri tarafından yapılan performans değerlendirmeleri ile genel performans algısı arasında önemli bir fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsam bağımsız gruplar "t" testi, tek yönlü ANOVA testi (F testi) ve tek yönlü MANOVA testi kullanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bütün veri kaynakları arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak, 360 derece performans değerlendirme sisteminin işlevselliği ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

It is necessary for the organizations to obtain comprehensive and accurate information about human sources in order that they can use them in an efficient way. Therefore, it is important that data sources be diversified and organizational participation be increased. Thus, multi-sourced performance evaluation systems are used. In this study, the last one year performances of the second degree department managers working in administrative units within Zonguldak Karaelmas University (ZKU) which is a public organization, by assessing with 360 degree performance evaluation method, has been intended to decide whether there is significant difference

* Bu çalışma "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", ZKÜ, SBE İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı

between performance evaluations made by supervisors and the general perception of performance. This context was tried to expose by using indepented samples “t” test, one-way ANOVA (F test) and one-way MANOVA test. The functionality of the system of 360 degree performance evaluation has been produced by carrying out comparative analyses between all of the data sources.

Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, ZKÜ
Evaluation, 360 Degree Performance Evaluation, Feedback, ZKU

1. GİRİŞ

Günümüz piyasa şartlarında insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla performans değerlendirme faaliyetleri yürütülmektedir. Modern performans değerlendirme anlayışı, salt denetimi değil, aynı zamanda çalışanların gelişmelerini sağlayacak ve potansiyellerini açığa çıkaracak girişimleri de içermektedir. Bu doğrultuda geribildirim esaslı performans değerlendirme sistemleri önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, son dönemlerde meydana gelen kültürel ve yapısal değişimler tek kaynaklı performans değerlendirmelerin işlevselliğini azaltmakta ve çok kaynaklı performans değerlendirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu bakımdan, geribildirime önem vermesi ve çok kaynaklı olması nedeniyle 360 derece (sonraki kısımlarda 360° olarak ifade edilmektedir) performans değerlendirmenin yükselen bir değer olduğu söylenebilir.

360° performans değerlendirme için ileri sürülen pek çok uygulama engeli, gelişen teknolojiler ve küreselleşen dünya ile birlikte ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla, gerek 360° performans değerlendirmenin işlevselliği ve gerekse içinde bulunduğumuz çağın yönetim anlayışına getirdiği esneklik göz önüne alındığında, bu sistemin veya çok kaynaklı bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde performans algısı açısından gerek statüler arasında gerekse tek kaynak ve çok kaynak arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve 360° performans değerlendirmeyi kullanmanın tek kaynaklı performans değerlendirmeye göre daha rasyonel olabileceği ortaya konulmuştur.

2. TEORİK ARKA PLAN

Çalışanların iş performanslarını ölçmek veya değerlemek, farklı performans düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapabilmek için, performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını tanımlamakta yarar vardır.

Performans bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi ve becerisini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır (Yıldız vd., 2008:239).

Performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini fark etmeleri yönünde motive ederek hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını desteklemekte ve yapıcı değişim için bir anahtar işlevi görmektedir (Bingöl, 2003:275). Performans yönetimi için üç ana bileşenden bahsetmek mümkündür. Bu bileşenler performans geliştirme ve planlama, performans değerlendirme ve performans denetimidir. Performans geliştirme ve planlamada amaç ve beklentiler tanımlanmakta, ölçüm kriterleri belirlenmekte ve amaçlara ulaşmak için gereken bilgi veya yetenekteki açıklar ortaya konulmakta ve özel gelişme faaliyetleri tespit edilmektedir. Performans değerlendirmede çalışanların performanslarını gözden geçirme, iş sorumluluklarını açıklama, gelişim ihtiyaçlarını belirleme ve gelişim planına yardımcı olma ve doğru, adil ve gelişime dönük geribildirim sağlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Üçüncü ve son bileşen performans denetimi çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerine olanak vermeyi, çalışanlara işlerini yapmaları için yeterli fırsatı sunmayı, çalışanlara işlerini nasıl yaptıklarını bilmelerine yardımcı olmayı ve çalışanların fikirlerini almayı kapsamaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003:178).

Performans değerlendirme; “başarı değerlemesi”, “çalışan değerlemesi”, “liyakat değerlemesi”, “çalışan boylandırması”, “sicil verme”, “tezkiye sistemi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” ve “çalışmanın değerlendirilmesi” olarak da adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme genel anlamda, belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanan işlemlerin ve kullanılan araçların etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir. Bu çalışmada performans değerlendirme kavramı ile çalışanların performansının değerlendirilmesi kastedilmektedir. Bu çerçevede; performans değerlendirme, yöneticinin önceden saptanmış standartları kullanarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarısını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Palmer, 1993:9).

Performans değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemleri bireyler arası karşılaştırmaya dayalı, ortak performans standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar şeklinde üç başlık altında ele almak mümkündür. Bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler sıralama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemleridir. Ortak performans standartlarına dayalı yöntemler kritik olay değerlendirmesi, grafik değerlendirme ölçekleri ve kontrol listesidir. Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler ise doğrudan endeks yöntemi, standartlar yöntemi, değerlendirme merkezi ve amaçlara göre yönetim olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan performans değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemlerin ortak noktası tek kaynaktan diğer bir ifadeyle amirden bilgi sağlanmasıdır. Ancak, amirin nitelikleri ve performans değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması güvenilirliği çoğu zaman olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, değerlendirmelerin güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artırmak için çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemleri tercih edilmektedir. Bu yöntemler çok kişiyi değerlendirme sürecine katarak performans

değerlendirme sonuçlarını daha objektif hale getirmektedir. Bu yeni yöntemlerden en kapsamlısı 360° performans değerlendirme yöntemidir.

360° performans değerlendirme için “çoklu değerlendirme”, “yukarıya doğru değerlendirme”, “iş arkadaşlarınca değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme”, “tam kapsamlı değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde benzerdir (Garavan vd., 1997:134). Bu yöntem, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360° değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda değerleyici ve kriterin kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Gavcar vd., 2006:35). Diğer bir ifadeyle, bu yöntem değerlendirilen kişinin işiyle ilgili olarak etkileşim halinde olduğu herkesi kapsamaktadır. Tek kaynaklı değerlendirmenin aksine bu değerlendirmede çevresel katılım en üst düzeye çıkmaktadır.

360° performans değerlendirme, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve davranışın etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2006). Dolayısıyla, 360° performans değerlendirme bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, üyesi olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, mümkün olduğu durumlarda müşterilerden ve tedarikçilerden, kısaca bulunduğu örgüt içi pozisyonda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir (Yukl ve Lepsinger, 1995:46). Bütün bu unsurların yanında değerleyici olarak çalışanın kendisini de içeren bir sistemdir. Bu özelliği ile sistem daha işlevsel hale gelmekte ve başta üst ve ast olmak üzere iş ilişkisinde bulunan tüm elemanlar arasında gizli kalan örgütsel algılama farklılıklarının tam anlamıyla ortaya çıkmasına olanak vermektedir (Atwater vd., 1998:577-578).

360° performans değerlendirmenin temelinde, *güvenilir, geçerli ve anlamlı* performans bilgisinin elde edilmesi yatmaktadır. Bu nedenle, sistem iş performansı hakkında birtakım rakamlara ulaşmak için uygulanan bir test olarak düşünülmemelidir. Daha çok bu sistemde, performans değerlendirme amaçları ile değerlendirilen kişinin yaptığı şey arasındaki etkileşim yansıtılmaktadır. Bu etkileşimi en iyi şekilde değerlendirilen bireyin çevresindekilerin ortaya koyabileceği varsayılmaktadır (Murphy vd., 2001:137-138). Başka bir ifadeyle, 360° geribildirimi fonksiyonel hale getiren değerlendirme yapanların daha fazla gözlem yapma fırsatına sahip olmaları ve uzmanlıklarına göre daha geçerli değerlendirmede bulunabilmeleridir. Bu durum, değerlendirmeleri daha güvenilir, adil ve kabul edilebilir kılmaktadır (Antonioni ve Park, 2001:480).

Bütün performans değerlendirme çalışmaları temelde iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar, yönetsel ve gelişmeye yönelik amaçlardır (Aldemir vd., 1993:213). Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin ilk ortaya çıktığı zamanlarda veya ilk kez uygulandığı örgütlerde, sistemin yönetsel amaçlarla kullanılmasına tedirginlikle yaklaşılmıştır. Örneğin, bazı yazarlar bu sistemin ücretlendirme ve terfi için kullanılmaması konusunda uyarıda bulunmuştur. Yine benzer şekilde bazı yazarlar da ödeme kararlarında kullanılmamak şartıyla astlardan alınan geribildirim yararlı bir kaynak olabileceğini belirtmişlerdir. 20 firmada uygulanan bir telefon anketinde,

temelinde gelişmeye yönelik amaçlar olmasına karşın, sistemin artan bir şekilde yönetsel amaçlarla kullanılmaya başladığı belirlenmiştir (Morgeson vd., 2005:200-201). Dolayısıyla, sistem bu dönemin başlarında sadece gelişmeye yönelik araştırmalarda kullanılmıştır. Daha sonraları ücretlendirme ve terfi gibi yönetsel kararlarda kullanılmakla beraber, bu yaklaşım tartışma konusu olmuştur. Bu değişim, örgütsel kazanımlar için geribildirimlerin nasıl kullanılması gerektiği sorusunu gündeme getirmiştir (Prewitt, 1999:8). Sonuç olarak, astların yöneticilerini değerlendirdiği böylesi bir sisteme örgütü hazırlamak için, sistemin başlangıçta gelişmeye yönelik amaçlarla kullanılması önerilmektedir (Waldman vd., 1998:88). Diğer taraftan, 360° performans değerlendirme sadece yönetsel amaçlarla kullanıldığında bireylerden çok örgüte ait bir sistem olacağı yönünde eleştirilmekte ve karma amaçlarla daha işlevsel hale getirilmesinin önemine değinilmektedir (Toegel ve Conger, 2003:300).

3. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİNE İLİŞKİN ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ'NE BAĞLI İDARİ BİRİMLERDE YAPILAN PİLOT BİR UYGULAMA

Rekabetin, belirsizliğin ve değişkenliğin yoğun olduğu günümüz piyasa şartlarında, örgütlere değişim kültürünü yerleştirmesi, daha kapsamlı ve gerçekçi olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarını ortaya koyması, geribildirim yoluyla onların eksikliklerini gidermesi ve müşterileri de değerlendirme sürecine dahil ederek işletme-müşteri ilişkilerini geliştirmesi 360° performans değerlendirmenin önemini arttırmaktadır. Kültürel ve yapısal engeller ileri sürülerek mesafeli yaklaşılan bu yöntemin işlevselliği göz ardı edilmektedir. Bu çalışmada, ZKÜ'de bir uygulama yapılarak, 360° performans değerlendirme yönteminin işlevselliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme, sınırlılığı, hipotezleri ile anketlerin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bir kamu kuruluşunda bireysel performansı algılama açısından statüler arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeylerini tespit ederek, 360° performans değerlendirmeyi uygulamanın mevcut tek kaynaklı performans değerlendirmeye göre daha işlevsel olup olmayacağını ortaya koymaktır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni ZKÜ'ye bağlı birimlerin ikinci derece amirlerinden (örneğin daire başkanlıklarındaki şube müdürleri gibi) oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi

kullanılmıştır. Bu kapsamda örneklem olarak 9 birim tespit edilmiş ve 145 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır. Örneklem hacmini 13 sicil amiri (%9), 10 aynı seviye iş arkadaşı (%6,9), 109 ast (%75,2) ve 13 ikinci derece amir (%9 özdeğerleme) oluşturmaktadır. Ancak, bu birimlerde çeşitli nedenlerle (yıllık izin, hastalık izni vb) ulaşılamayan ve anket çalışmasının uygulanamadığı 3 personel bulunmaktadır. Araştırmada ikinci derece birim amirlerinin son bir yıla ait performansları değerlendirmeye konu edilmektedir. Bu nedenle, çalışma süresi bir yıldan fazla olmayan 4 personel örneklem dışında tutulmuştur.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma ZKÜ'ye bağlı birimlerin ikinci derece amirlerini ve onlarla iş ilişkisinde bulunan personeli kapsamaktadır. Örneklem içerisinde yer alan her bir birimin ikinci derece amiri için, kendisi, sicil amiri, varsa aynı seviye iş arkadaşları ve astları performans değerlendirmesinde bulunmuştur. Diğer çalışanların araştırma evreni kapsamı dışında bırakılma nedeni, 360° performans değerlendirme sistemini ilk kez deneyen örgütlerde sistemin bir birim veya pozisyon için uygulanmasının önerilmesidir (Prewitt, 1999:8). Ayrıca, 360° performans değerlendirme sisteminin temelinde, değerlendirilecek bireyi çevreleyen farklı pozisyonlardaki bireylerden performans bilgisinin toplanması yatmaktadır. Dolayısıyla, gerek üstü gerekse astı olması nedeniyle, değerlendirilmek üzere birimlerin ikinci derece amirleri tercih edilmiştir. Böylece, veri kaynakları bazında karşılaştırmaların sunulması ve önermelerin test edilmesi amaçlanmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

360° performans değerlendirme sisteminin temel amacı, örgütsel algılama farklılıklarını kullanarak doğru performans değerlendirmeyi gerçekleştirmektir. Başka bir ifadeyle, örgütte herhangi bir iş davranışı farklı statülerce ne derece farklı algılanıyorsa, 360° geribildirim sisteminin geleneksel değerlemeden o derece farklı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırma hipotezleri algılama farklılıklarını temel alan bir çerçevede oluşturulmuştur. Bu araştırmada doğruluğu test edilmek istenen iki temel hipotez ve bu temel hipotezlere bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_a: ZKÜ'de bireysel performans açısından statüler arasında önemli algılama farklılıkları bulunmaktadır.

Performans değerlendirmede kullanılan her bir temel performans kriteri bazında elde edilen sonuçların statüler arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve daha ayrıntılı analizler yapabilmek için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H_{a1}:** İnsan ilişkileri kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.

- **H_{a2}**: Değişimlere uyabilirlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- **H_{a3}**: İletişim kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- **H_{a4}**: Liderlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- **H_{a5}**: Görevin yönetimi ve iş sonuçları kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- **H_{a6}**: Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_b: ZKÜ'deki ikinci derece birim amirlerine ait sicil amirleri tarafından yapılan tek kaynaklı performans değerlendirme sonuçları ile 360° performans değerlendirme sonuçları paralel değildir.

- **H_{b1}**: ZKÜ'de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **H_{b2}**: ZKÜ'de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile sicil amirlerinin de içinde bulunduğu 360° performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.5. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknik

Anket, katılımcıları bilgilendiren bir bölüm ile başlamaktadır. Daha sonra, 360° performans değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Ölçek bağlamında, metrik ölçek türlerinden biri olan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket, ikinci derece birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek için uygulanmıştır. Anket soruları literatür incelendikten sonra kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmıştır. Değerlendirilen pozisyonunun karakteristik özelliklerini tam olarak yansıtabilmek için 360° performans değerlendirmede yaygın olarak kullanılan altı performans kriteri temel alınmıştır (Bayram, 2006:57-58; Uğurlu, 2003). Daha sonra, ikinci derece birim amirlerinin mevcut görev tanımları da göz önünde bulundurularak her temel performans kriterini tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu 360° performans değerlendirme formu hazırlanmıştır (Sandler ve Kefe, 2004). Anketin, ikinci derece birim amirlerinin performansını değerlendirmeye yönelik ikinci bölüm sorularının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,98 olarak gerçekleşmiştir. Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir Alpha katsayısının 0,7'den büyük olması arzulanmaktadır (Altunışık vd., 2004:115). Dolayısıyla, anket çalışması istenen düzeyde bir iç tutarlılık katsayısına sahiptir. Başka bir

ifadeyle, katsayının 1'e oldukça yakın olması güvenilirliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada aritmetik ortama ve standart sapma gibi basit istatistik analizlerin yanısıra bağımsız iki grup arası farkların testi (t testi), tek yönlü ANOVA testi (F testi) ve tek yönlü MANOVA testi kullanılmıştır.

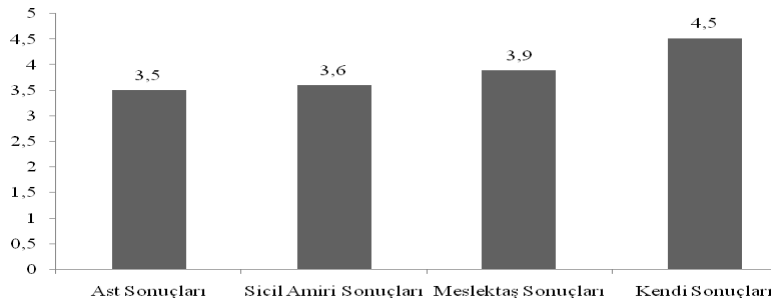
3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölüm altında öncelikle araştırmadan elde edilen genel nitelikte ve daha çok geribildirim raporlarında gösterilen bilgiler değerlendirilmekte, daha sonra araştırmanın hipotezleri test edilmektedir.

3.2.1. Statüler İtibariyle Elde Edilen Sonuçlar

Aşağıda temel performans kriterleri dikkate alınmaksızın 35 sorunun aritmetik ortalaması hesaplanmış ve ortaya çıkan performans sonuçları statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre gruplandırılmıştır.

Grafik 1: Farklı Statülerden Elde Edilen Genel Sonuçlar



Bu değerlendirmede amaç, değerlendirilen bireyin tutum ve davranışlarının amir, meslektaş, ast ve kendi algısı arasında fark gösterip göstermediğini tespit etmektir. Grafik 1'de görüldüğü üzere, sicil amirlerinin yaptığı değerlendirmelere ilişkin sonuçlar (ortalama 3,6) ile en düşük orana sahip ast değerlendirme sonuçları (ortalama 3,5) benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara oranla meslektaş değerlendirme sonuçları (ortalama 3,9) daha yüksek düzeyde seyretmektedir. Öte yandan, bireylerin kendileri için yaptığı değerlendirmeler (ortalama 4,5) ile diğer statülerce yapılan değerlendirmeler arasındaki farkın daha belirgin olduğu göze çarpmaktadır.

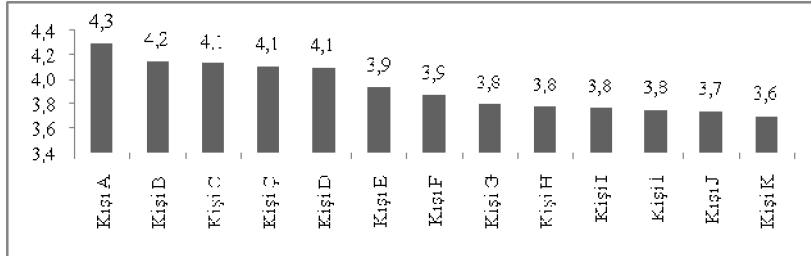
Her bir kriterin nispi ağırlığı eşit varsayılarak, temel kriterler dikkate alınmaksızın anketteki 35 sorunun aritmetik ortalaması hesaplanmış ve bu sonuçlar her birimin ikinci derece amiri için statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre gruplandırılmıştır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Statülere Göre Ortaya Çıkan Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Sonuçları

Değerlenen	Sicil Amiri	Meslektaş	Ast	Kendi
Kişi A	3,8	-	4,6	4,5
Kişi B	3,8	-	3,9	4,8
Kişi C	4,1	4,1	3,7	4,8
Kişi Ç	4,2	-	3,1	5,0
Kişi D	3,8	-	4,3	4,3
Kişi E	3,8	4,2	3,7	4,1
Kişi F	2,9	3,4	4,3	4,9
Kişi G	4,1	4,1	2,6	4,5
Kişi H	3,4	3,6	3,2	5,0
Kişi I	2,5	3,6	4,3	4,7
Kişi İ	4,2	-	2,8	4,2
Kişi J	3,3	-	3,3	4,6
Kişi K	3,4	4,2	3,6	3,6

Karşılaştırmalı sonuçlar, değerlendirilen bireyin farklı statülerce nasıl algılandığının görülmesi açısından önemlidir. Statüler arasındaki bir uzlaşma, değerlendirme sonucunun gerçekliğini pekiştirirken, herhangi bir statünün diğerlerine kıyasla oldukça farklı değerlendirmede bulunması, bu değerlendirmenin sübjektif olabileceğini akıllara getirmektedir.

Grafik 2: İkinci Derece Birim Amirlerinin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları



Tablo 1’de belirtilen ve farklı veri kaynaklarından elde edilen ortalamalardan, her bir veri kaynağının nispi ağırlığı eşit varsayılarak, ikinci derece birim amirlerinin 360° performans puanları çıkarılmıştır (Bkz. Grafik 2).

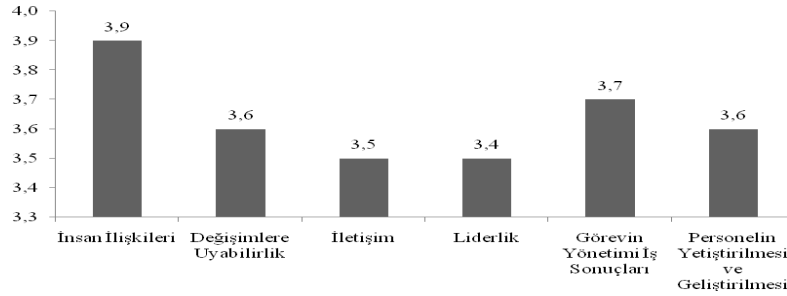
Yukarıda, değerlendirilen bireylerin 360° performans puanları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Grafik 2’de görüldüğü gibi A kişisi en yüksek puanı (ortalama 4,3) alırken, en düşük puanı (ortalama 3,6) K kişisi almıştır. Bu türden grafiksel sunumlar daha çok geribildirim raporlarında kullanılmaktadır. Grafik 2’de, etik olmayacağı için, isimlere yer

verilmemektedir. Bireyler istatistiksel olarak başarı düzeylerini meslektaşları ile karşılaştırma olanağı bulmaktadır.

3.2.2. Performans Kriterlerine Göre Dağılım

Aşağıda Grafik 3'te temel performans kriterlerini oluşturan ifadeler için yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalaması alınarak, her bir temel kritere ait ortalamalar elde edilmiştir.

Grafik 3: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları

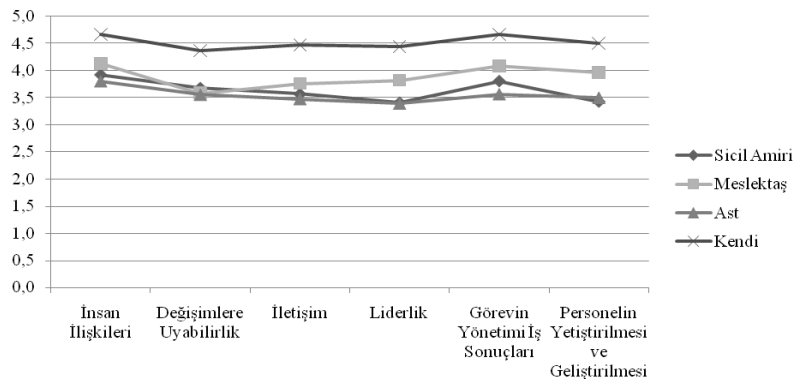


Grafik 3'te görüldüğü gibi, ikinci derece birim amirleri insan ilişkileri kriteri açısından diğer kriterlere oranla daha yüksek düzeyde (ortalama 3,9) değerlendirme puanı alırken, “başarıyı ödüllendirir”, “çevresindeki insanları motive eder”, “karar verme süreçlerinde astlarının da görüşlerini alır” gibi ifadelerin yer aldığı liderlik kriteri açısından en düşük düzeyde (ortalama 3,4) değerlendirme puanlarına sahip olmuştur.

3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezleri algılama farklılıklarını temel alan bir çerçevede oluşturulmuştur. Aritmetik ortalamalara göre bu algılama farklılıkları Grafik 4'te gösterilmiştir.

Grafik 4: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Statüye Göre Ayrımı



Grafik 4’te, değerlendirilen bireylerin her bir temel performans kriteri için aldıkları puanların ortalamalarının farklı veri kaynakları açısından nasıl bir değişim gösterdiği görülmektedir. Grafikte, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmede yüksek puanlara yönelmeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, veri kaynaklarına ağırlık ataması yapılmasını gerektirebilir. Diğer taraftan, grafik çizgilerinde birtakım kırılmalar olduğu ve her statünün belirli bir aralıkta değerlendirmede bulunduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, her bir temel performans kriteri için elde edilen ortalama puanların veri kaynakları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek-yönlü ANOVA (F Testi) analizi uygulanmıştır. Bu testlerde 0,10 anlamlılık düzeyi (%90 güven aralığı) temel alınmıştır.

Tablo 2: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplar arası	11,365	k-1=3	3,788	4,158	,007
Grup içi (Hata)	128,470	n-	,911		
Toplam	139,834	n-			

Tablo 2’de belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) insan ilişkileri kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 4,158’e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p-değeri) 0,007 olduğundan, insan ilişkileri kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Ancak, sadece bu değere bakarak bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda bir şey söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, LSD testi sonucuna bakılması gerekmektedir. Aşağıda Tablo 3’te LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki	-,330	,402	,411	-,996	,334
	Astiyim	-,038	,280	,892	-,502	,426
	Kendisiyim	-1,000(*)	,374	,008	-1,620	-,380
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	,331	,402	,411	-,334	,996
	Astiyim	,293	,315	,355	-,230	,815
	Kendisiyim	-,669	,402	,098	-1,334	-,005
Astiyim	Amiriyim	,038	,280	,892	-,426	,502
	Aynı Seviyedeki İş	-,293	,315	,355	-,815	,230
	Kendisiyim	-,962(*)	,280	,001	-1,426	-,499
Kendisiyim	Amiriyim	1,000(*)	,374	,008	,380	1,62
	Aynı Seviyedeki İş	,669	,402	,098	,005	1,33
	Astiyim	,962(*)	,280	,001	,499	1,42

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 3’te bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerin (p -değeri=0,008) ve astların (p -değeri=0,001) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “insan ilişkileri kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a1} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler	Sd	Kareler	F	p -
Gruplar arası	5,893	3	1,964	2,484	,063
Grup içi (Hata)	111,514	141	,791		
Toplam	117,407	144			

Tablo 4’te belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) değişimlere uyabilirlik kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 2,484’e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,063 olduğundan, değişimlere uyabilirlik kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 5’te LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p -değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş	,169	,374	,652	-,450	,789
	Astıyım	,164	,261	,531	-,268	,596
	Kendisiyim	-,538	,349	,125	-1,116	,039
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	Amiriyim	-,169	,374	,652	-,789	,450
	Astıyım	-,0056	,294	,985	-,492	,481
	Kendisiyim	-,708	,374	,061	-1,327	-,088
Astıyım	Amiriyim	-,164	,261	,531	-,596	,268
	Aynı Seviyedeki İş	,0056	,294	,985	-,481	,492
	Kendisiyim	-,702(*)	,261	,008	-1,134	-,270
Kendisiyim	Amiriyim	,538	,349	,125	-,039	1,116
	Aynı Seviyedeki İş	,708	,374	,061	,088	1,327
	Astıyım	,702(*)	,261	,008	,270	1,134

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 5’te, bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (kendisiyim) ile astların (p -değeri=0,008) değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “değişimlere uyabilirlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a2} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler	Sd	Kareler	F	p-
Gruplar arası	10,509	3	3,503	3,439	,019
Grup içi (Hata)	143,629	141	1,019		
Toplam	154,138	144			

Tablo 6’da belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) iletişim kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 3,439’a karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,019 olduğundan, iletişim kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 7’de LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 7: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş	,092	,425	,828	-,611	,795
	Astiyim	,179	,296	,548	-,312	,669
	Kendisiyim	-,769	,396	,054	-1,425	-,114
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşyım	Amiriyim	-,092	,425	,828	-,795	,611
	Astiyim	,086	,333	,796	-,466	,638
	Kendisiyim	-,862(*)	,425	,044	-1,564	-,159
Astiyim	Amiriyim	-,179	,296	,548	-,669	,312
	Aynı Seviyedeki İş	-,086	,333	,796	-,638	,466
	Kendisiyim	-	,29615	,002	-1,438	-,457
Kendisiyim	Amiriyim	,76923	,39587	,054	,114	1,42
	Aynı Seviyedeki İş	,86154(*)	,42453	,044	,159	1,56
	Astiyim	,94778(*)	,29615	,002	,457	1,43

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 7’de bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile aynı seviyedeki iş arkadaşlarının (p -değeri=0,044) ve astlarının (p -değeri=0,002) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “iletişim kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a3} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler	Sd	Kareler	F	p-
Gruplar arası	17,698	3	5,899	6,199	,001
Grup içi (Hata)	134,191	141	,952		
Toplam	151,890	144			

Tablo 8’de belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) liderlik kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 6,199’a karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,001 olduğundan, liderlik kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 9’da LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 9: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p -değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	-,485	,410	,240	-1,164	,195
	Astıyım	,147	,286	,607	-,327	,622
	Kendisiyim	-1,000(*)	,383	,010	-1,634	-,366
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	Amiriyim	,485	,410	,240	-,195	1,164
	Astıyım	,632	,322	,052	,098	1,166
	Kendisiyim	-,515	,410	,211	-1,195	,164
Astıyım	Amiriyim	-,147	,286	,607	-,622	,327
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	-,632	,322	,052	-1,166	-,098
	Kendisiyim	-1,147(*)	,286	,000	-1,622	-,674
Kendisiyim	Amiriyim	1,000(*)	,383	,010	,366	1,634
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	,515	,410	,211	-,164	1,195
	Astıyım	1,147(*)	,286	,000	,674	1,622

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 9’da, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (p -değeri=0,010) ve astlarının (p -değeri=0,000) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “liderlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a4} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler	Sd	Kareler	F	p -
Gruplar arası	15,847	3	5,282	5,322	,002
Grup içi (Hata)	139,946	141	,993		
Toplam	155,793	144			

Tablo 10’da belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) görevin yönetimi ve iş sonuçları kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 5,322’ye karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,002 olduğundan, görevin yönetimi ve iş sonuçları kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 11’de LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 11: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p -değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	-,254	,419	,546	-,948	,440
	Astıyım	,204	,292	,487	-,280	,688
	Kendisiyim	-,923(*)	,391	,020	-1,570	-,276
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	Amiriyim	,254	,419	,546	-,440	,948
	Astıyım	,458	,329	,166	-,087	1,003
	Kendisiyim	-,669	,419	,112	-1,363	,025
Astıyım	Amiriyim	-,204	,292	,487	-,688	,280
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	-,458	,329	,166	-1,003	,087
	Kendisiyim	-1,127(*)	,292	,000	-1,611	-,643
Kendisiyim	Amiriyim	,923(*)	,391	,020	,276	1,570
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşım	,669	,419	,112	-,025	1,363
	Astıyım	1,127(*)	,292	,000	,643	1,611

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 11’de, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (p -değeri=0,020) ve astlarının (p -değeri=0,000) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “görevin yönetimi ve iş sonuçları kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a5} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12: Veri Kaynaklarının Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p -değeri
Gruplar arası (Açıklanan)	15,818	3	5,273	4,518	,005
Grup içi (Hata)	164,554	141	1,167		
Toplam	180,372	144			

Tablo 12’de belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 4,518’e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,005 olduğundan, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda Tablo 13’te LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 13: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p -değeri	%90 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşyım	-,638	,454	,162	-1,391	,114
	Astıyım	-,016	,317	,961	-,540	,509
	Kendisiyim	-1,077(*)	,424	,012	-1,779	-,375
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşyım	Amiriyim	,638	,454	,162	-,114	1,391
	Astıyım	,623	,357	,083	,032	1,214
	Kendisiyim	-,438	,454	,336	-1,190	,314
Astıyım	Amiriyim	,016	,317	,961	-,509	,540
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşyım	-,623	,357	,083	-1,214	-,032
	Kendisiyim	-1,061(*)	,317	,001	-1,586	-,537
Kendisiyim	Amiriyim	1,077(*)	,424	,012	,375	1,779
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşyım	,438	,454	,336	-,314	1,191
	Astıyım	1,061(*)	,317	,001	,537	1,586

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tablo 13’te, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (p -değeri=0,012) ve astlarının (p -değeri=0,001) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a6} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin Tek-Yönlü MANOVA Sonuçları

Etki		Değer	F	Hipotez Sd	Hata Sd	p-değeri
Sabit	Pillai's Trace	,906	218,103	6,000	136,000	,000
	Wilks' Lambda	,094	218,103	6,000	136,000	,000
	Hotelling's Trace	9,622	218,103	6,000	136,000	,000
	Roy's Largest Root	9,622	218,103	6,000	136,000	,000
Statü	Pillai's Trace	,205	1,691	18,000	414,000	,038
	Wilks' Lambda	,804	1,720	18,000	385,151	,034
	Hotelling's Trace	,233	1,745	18,000	404,000	,030
	Roy's Largest Root	,173	3,985	6,000	138,000	,001

Buraya kadar ele alınan 6 alt hipoteze ilişkin sonuçlar itibarıyla, H_a temel hipotezi kabul edilebilir. Ancak, her bir performans kriterinde veri kaynakları arasındaki anlamlı farklılıklardan hareket ederek, kesin bir genelleme yapmak yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle, kesin bütüncül sonuçlar ortaya koymak için yapılan tek-yönlü MANOVA testinin sonuçları Tablo 14'te verilmiştir. Tablo 14'e bakıldığında, anlamlılık düzeyinin Pillai's Trace testine göre %3,8, Wilks' Lambda testine göre %3,4, Hotelling's Trace testine göre %3 ve Roy's Largest Root testine göre %0,1 olduğu görülmektedir. Her testten elde edilen anlamlılık düzeylerinin kritik değer olan %10'dan küçük olması nedeniyle, eş zamanlı ve bütüncül olarak ele alınan performans kriterleri ortalamaları bakımından statüler arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Bu nedenle, 6 alt hipoteze ilişkin sonuçları destekleyici olarak tek-yönlü MANOVA testi de H_a temel hipotezinin kabul edilmesini gerektirmektedir. H_0 reddedildiğinden, bu anlamlı farkların nereden kaynaklandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma testi LSD ile bu anlamlı farklılıkların kaynakları aşağıda Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin LSD Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p-değeri	%90 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İnsan İlişkileri	Kendisiyim	Amiriyim	1,0000(*)	,37440	,008	,3801	1,6199
		Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	,6692(*)	,40150	,098	,0045	1,3340
		Astıyım	,9619(*)	,28008	,001	,4982	1,4256
Değişimlere Uyabilirlilik	Kendisiyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	,7077(*)	,37406	,061	,0883	1,3270
		Astıyım	,7022(*)	,26095	,008	,2701	1,1342
İletişim	Kendisiyim	Amiriyim	,7692(*)	,39587	,054	,1138	1,4247
		Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	,8615(*)	,42453	,044	,1586	1,5644
		Astıyım	,9478(*)	,29615	,002	,4574	1,4381
Liderlik	Astıyım	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-,6321(*)	,32234	,052	-,1166	-,0984
		Kendisiyim	-,1475(*)	,28625	,000	-,1622	-,6735
	Kendisiyim	Amiriyim	1,0000(*)	,38265	,010	,3664	1,6336
		Astıyım	1,1475(*)	,28625	,000	,6735	1,6215
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları	Kendisiyim	Amiriyim	,9231(*)	,39076	,020	,2761	1,5701
		Astıyım	1,1270(*)	,29232	,000	,6430	1,6110
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	Astıyım	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-,6229(*)	,35695	,083	-,1214	-,0319
		Kendisiyim	-,10614(*)	,31699	,001	-,1586	-,5366
	Kendisiyim	Amiriyim	1,0769(*)	,42373	,012	,3753	1,7785
		Astıyım	1,0614(*)	,31699	,001	,5366	1,5862

*0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Yukarıda performans kriteri ortalamalarının oluşturduğu matrsten eş zamanlı olarak elde edilen ortalamaların (6 bağımlı değişken) hangi statüler (bağımsız değişken) arasında anlamlı fark taşıdığı gösterilmiştir. Örneğin, anlamlılık düzeyi 0,052 olduğundan, değerlendirilen bireylerin astları ile aynı seviye iş arkadaşlarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında liderlik kriteri açısından anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Sicil Amirlerinin Verdiği Performans Skorları İle Diğer Veri Kaynaklarından Elde Edilen Performans Skorlarının Karşılaştırılması

Değerlenen	Sicil Amiri	Diğer Veri Kaynakları (Meslektaş, Ast, Kendi)	Fark
Kişi A	3,8	4,5	-0,7
Kişi B	3,8	4,3	-0,6
Kişi C	4,1	4,2	-0,1
Kişi Ç	4,2	4,0	0,2
Kişi D	3,8	4,3	-0,5
Kişi E	3,8	4,0	-0,2
Kişi F	2,9	4,2	-1,3
Kişi G	4,1	3,7	0,3
Kişi H	3,4	3,9	-0,5
Kişi I	2,5	4,2	-1,7
Kişi İ	4,2	3,5	0,7
Kişi J	3,3	4,0	-0,6
Kişi K	3,4	3,8	-0,4

Tablo 16’da iki bağımsız gruba ait veriler yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda, gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını araştırmak için yapılan t-testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 17: Sicil Amirleri Performans Değerlendirme Ortalaması İle Diğer Veri Kaynaklarının Performans Değerlendirme Ortalamasının Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Grup	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Sicil Amiri	13	3,638	,5189	,1439
Diğer	13	4,046	,2757	,0765

Levene Testi		T	Sd	p-değeri (2- yönlü)	Farkın Ortalaması	Farkın Standart Hatası	Farkın %90 Güven Aralığı	
F	p- değeri						Alt	Üst
4,612	,042	-2,502	24	,020	-,4077	,1630	-,6865	-,1289
		-2,502*	18,277*	,022*	-,4077*	,1630*	-,6901*	-,1253*

*Sabit varyans varsayımı sağlanmadığı durumda dikkate alınacak istatistikler.

Tablo 17’den de görüldüğü gibi Levene testi anlamlılık düzeyi (0,042) kritik değer olan 0,05’in altında olduğundan, bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, grup varyanslarının farklı olması durumunda dikkate alınacak olan ikinci satırdaki t (-2,502) değerine bakılmaktadır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,022 olup, bu da kritik değer olarak kabul edilen 0,10’dan küçük olduğu için, iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin ortalaması ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu nedenle, “ZKÜ’de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{b1} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme Sonuçları İle 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması

Değerlenen	Sicil Amiri Performans Skoru	360° Performans Skoru (Sicil Amiri, Meslektaş, Ast, Kendi)	Fark
Kişi A	3,8	4,3	-0,5
Kişi B	3,8	4,2	-0,4
Kişi C	4,1	4,1	0,0
Kişi Ç	4,2	4,1	0,1
Kişi D	3,8	4,1	-0,3
Kişi E	3,8	3,9	-0,1
Kişi F	2,9	3,9	-1,0
Kişi G	4,1	3,8	0,3
Kişi H	3,4	3,8	-0,4
Kişi I	2,5	3,8	-1,3
Kişi İ	4,2	3,8	0,4
Kişi J	3,3	3,7	-0,4
Kişi K	3,4	3,7	-0,3

Yukarıda Tablo 18’de iki bağımsız gruba ait veriler yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda, gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını araştırmak için yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme İle 360° Performans Değerlendirme Arasındaki t-Testi Sonuçları

Grup	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Mevcut	13	3,638	,5189	,1439
360°	13	3,938	,1981	,0549

Levene Testi		t	Sd	p-değeri (2-yönlü)	Farkın Ortalaması	Farkın Standart Hatası	Farkın %90 Güven Aralığı	
F	p-değeri						Alt	Üst
8,477	,008	-1,948	24	,063	-,3000	,1540	-,5635	-,0365
		-1,948*	15,424*	,070*	-,3000*	,1540*	-,5695*	-,0305*

*Sabit varyans varsayımı sağlanmadığı durumda dikkate alınacak değerler.

Tablo 19’da görüldüğü gibi Levene testi anlamlılık düzeyi (0,008) kritik değer olan 0,05’in çok altında olduğundan, bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, grup varyanslarının farklı olması durumunda dikkate alınacak olan ikinci satırdaki t (-1,948) değerine bakılır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,070 olup, bu da kritik değer olarak kabul edilen 0,10’dan küçük olduğu için, iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmaktadır. Başka bir ifadeyle, sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin ortalaması ile 360° performans değerlemeden elde edilen ortalama arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu nedenle, “ZKÜ’de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile sicil amirlerinin de içinde bulunduğu 360° performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{b2} hipotezi kabul edilmiştir.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küresel piyasalarda rağbet gören ve başarılı olan bazı sistem ve anlayışlara, yerel kültürel engeller nedeniyle uygulanabilirliği ve yapıcı etkisi noktasında şüpheyle yaklaşılmaktadır. Ancak, son yıllarda meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler ve adaptasyonlar başarılı sistemlerin küresel boyutta değerlendirilmesini gündeme getirmiştir. Şüphesiz kültür göz ardı edilemez bir değişken olmakla beraber, giderek homojenleşen dünyanın da eski dünya olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle, yeni sistemlere ön yargıya kapılmadan uyum süreci de göz önünde bulundurularak yaklaşılması gerekmektedir. Diğer taraftan, bu sistemlerin kültürel bir süzgeçten geçirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede, Türkiye için farklı ve aykırı bir performans değerlendirme sistemi olarak nitelendirilebilecek 360° geribildirim sistemi bu çalışmada ele alınmıştır.

Bilindiği üzere, kamu kuruluşlarında performans değerlendirme sicil amirleri tarafından yapılmakta ve bu değerlendirmeler özel durumlar haricinde ilgililere beyan edilmemektedir. Kamuda çalışanlar, 6 yıl üst üste 90 ve üzerinde performans puanı alanlara iyi sicile karşılık verilen bir kademeyi alıp almamalarına göre performans puanları hakkında bir yorum yapabilmektedir. Bu durum, sicil amirleri üzerinde bir baskı oluşmasına neden olmaktadır. Çok ciddi boyutta performans yetersizliği gösteren ve örgütsel huzuru tehdit eden çalışanlar haricinde herkes için yöneticiler yüksek puanlara yönelmektedir. Üstün performans gösteren çalışanlarda bu durumun verimlilik kaybına yol açtığı söylenebilir. Oysa gerçekçi bir puanlama ve kabul edilebilir bir ödüllendirme sistemi kurulabilse örgütsel adaletin daha etkin tesis edilmesi sağlanabilir. Diğer taraftan, geribildirim mekanizması sistemli bir şekilde işletilebilse, çalışanların yanlış ve eksik iş davranışlarında düzelme kaydedilebilir. Bu bağlamda, 360° performans değerlendirmenin özünde yer alan, bireylere güçlü ve zayıf yönleri hakkında geribildirim vererek onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunma anlayışının sistematik anlamda kamuda yerleşmediği ortaya çıkmaktadır. Bu anlayışın, kamu hizmetinin kalitesine ve iç ve dış müşterilerin memnuniyetine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

ZKÜ'ye bağlı birimlerde görevli ikinci derece amirlerin son bir yıllık süreye ait performanslarının 360° performans değerlendirme yöntemi ile değerlendirildiği bu çalışmada her bir birimin ikinci derece amiri için, kendisi, sicil amiri, varsa aynı seviye iş arkadaşları ve astları performans değerlendirmesinde bulunmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçları birkaç noktada toplamak mümkündür. İlk olarak, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmelerde yüksek puanlara yöneldikleri ve en düşük performans puanlarının astlar tarafından verildiği görülmektedir. İkinci olarak, her bir temel performans kriterinde yapılan değerlendirmelerde veri kaynakları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Üçüncü olarak, sicil amirleri tarafından tek kaynaklı olarak yapılan performans değerlendirmeden elde edilen performans puanları ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Çalışmada, temel performans kriterleri bazında farklı statülerce yapılan değerlendirmelerden elde edilen ortalamalar üzerinde tek-yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Her bir temel performans kriterinde yapılan değerlendirmelerde veri kaynakları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. LSD testi ile bu farklılıkların hangi statüler arasında olduğu ve hangi statülerden kaynaklandığı gösterilmiştir. Bu kapsamda her bir temel performans kriteri için geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, performans değerlendirmeleri bütüncül olarak değil, her bir performans kriteri bazında ele alındığında statüler arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Ancak, kesin bütüncül bir sonuç ortaya koymak için, temel performans kriterleri göz önüne alınmaksızın, bütün sorulardan elde edilen genel performans değerlendirmelerinin statüler açısından farklılık gösterip göstermediği tek-yönlü MANOVA testi ile belirlenmiştir. Bu test sonucunda da performans değerlendirmeleri açısından statüler arasında önemli bir fark olduğu anlaşılmıştır. Bunun anlamı, sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmelerin genel performans algısından farklılık gösterdiği'dir. Gerek sicil amirleri ortalaması ile diğer veri kaynakları ortalaması, gerekse sicil amirleri ile 360° performans değerlendirme ortalaması arasında yapılan t-testi sonuçları da bu gerçeği ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ZKÜ'de sicil amirleri tarafından tek kaynaklı olarak yapılan performans değerlendirmeden elde edilen performans puanları ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Performans değerlendirme sistemleri bireysel yeterlilik ve gelişim temelinden hareket ederek örgütsel kazanımları hedeflemektedir. Dolayısıyla, bireysel performansını geliştirmeyen performans değerlendirme sistemlerinin meydana getirdiği katma değer oldukça sınırlı kalmaktadır. 360° performans değerlendirmenin geribildirim temel alması işlevselliğini artırmaktadır. Diğer taraftan, tek kaynaklı geribildirimlerin aksine çok kaynaktan elde edilen geribildirimler daha gerçekçi, güvenilir ve kabul edilebilir algılanmaktadır. Bu durum, bireylerde davranış değişimini artırmaktadır. Bu çerçevede, araştırma sınırlılığı ve örnekleme içerisinde bireysel performans algısı açısından statüler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilen ZKÜ'de, genel eğilimi temel alan 360° performans değerlendirmenin uygulanmasının daha gerçekçi ve kabul edilebilir sonuçlar ortaya koyacağı ve örgütsel iletişime katkı sağlayacağı söylenebilir. Diğer yandan, çok kaynaktan geribildirim almak ve bu geribildirimleri ilgililere iletmek verimlilik artışı sağlayabilir. Ancak, gerekli hazırlıklar ve etkin bir yönetim gerçekleştirilmediği takdirde 360° performans değerlendirmenin örgütte olumsuz etkiler yapabileceği unutulmamalıdır. Bu araştırma sonucunda, 360° performans değerlendirmenin uygulanması için gerekli olabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- 360° performans değerlendirmenin başarıya ulaşması yönetim kademesinin vereceği desteğe bağlıdır. Çalışanların bu sisteme tepkisi, yöneticilerin bu konudaki tutum ve uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle, başta yönetim olmak üzere örgüt genelinde sistem sahiplenilmelidir.

- İlk kez deneyen örgütlerde bir bölüm veya pozisyon için uygulanmalıdır.
- Başlangıçta performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel amaçlarla değil, bireysel gelişim amaçlı kullanılacağı taahhüt edilmelidir.
- Örgütte güven ortamı temin edilmelidir.
- Bireylere güvenlikleri garanti edilmelidir.
- Bireysel güvenliği maksimum kılacak teknolojik altyapıyı oluşturup, gerekli yazılım ve donanım kaynağı tedarik edilmelidir.
- Gerekli eğitimin alınması sağlanmalıdır.

360° performans değerlendirme, yöneticilerin önemsemediği gizli kalmış çekişmeleri veya ifade edilemeyen ve verimlilik kaybına neden olan beklentileri açığa çıkarması yönüyle önemli bir yere sahiptir. Bu çalışma özellikle algılama farklılıklarının önemliliğini ve hangi statüler arasında daha keskin ayrışmaların olduğunu bilimsel olarak ortaya koymaktadır. Bu nedenle, çok kaynaklı performans değerlendirmelere karşı gerek kamuda gerekse özel sektörde ilginin ve talebin artacağı düşünülmektedir.

Bu konuda ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalar için, ağ sistemleri kullanılarak daha yüksek düzeyde bireysel güvenliğin ön plana çıktığı, üst düzey yöneticileri içeren ve çalışanları teşvik eden bir uygulamanın yapılması önerilebilir. Başka bir şekilde, 360° performans değerlendirme bir bölümdeki her bir pozisyon için uygulanabilir ve karşılıklı değerlendirmelerin etkileri araştırılabilir. Ayrıca, kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede en az iki dönem 360° performans değerlendirme uygulanarak davranış değişimleri gözlemlenebilir.

KAYNAKÇA

1. Remzi ALTUNIŞIK, Recai ÇOŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2004.
2. Corey SANDLER ve Janice KEFEE, **Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews**, Adams Media, Massachusetts, 2004.
3. David A. WALDMAN, Leanne E. ATWATER ve David ANTONIONI, "Has 360 Degree Feedback Gone Amok," *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, 1998.
4. David ANTONIONI ve Heejon PARK, "The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360 Degree Feedback Ratings," **Journal of Management**, Vol. 27, 2001.
5. Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım, Kırklareli, 2003.

6. Edward PREWITT, “Should You Use 360° Feedback for Performance Reviews?” **Harvard Management Update**, February, 1999.
7. Erdoğan GAVCAR, Zeki Atıl BULUT ve Kemal ENGİN, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği),” **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006.
8. Frederick P. MORGESON, Troy V. MUMFORD ve Michael A. CAMPION “Coming Full Circle Using Research and Practice to Adress 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs,” **Consulting Psychology Journal: Practice ve Research**, Vol. 57, No. 3, 2005.
9. Gary YUKL ve Richard LEPSINGER, “How to get the most out of 360 degree feedback”, **Training**, Vol. 32, No. 12, 1995.
10. Ginka TOEGEL ve Jay A. CONGER, “360-Degree Assessment: Time for Reinvention”, **Academy of Management Learning and Education**, Vol. 2, No. 3, 2003.
11. Kevin R. MURPHY, Jeanette N. CLEVELAND ve Carolyn J. MOHLER, “Reliability, Validity, and Meaningfulness of Multisource Ratings,” **The Handbook of Multisource Feedback**, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
12. Leanne E. ATWATER, Cheri OSTROFF, Francis J. YAMMARINO ve J. W. FLEENOR, “Self-Other Agreement: Does It Really Matter,” **Personnel Psychology**, Vol. 51, 1998.
13. Levent BAYRAM, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360° Performans Değerlendirme,” **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, 2006.
14. M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül Budak SOLAKOĞLU, **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1993.
15. Margaret J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev.D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul, 1993.
16. Muhsin HALİS ve Mehmet TEKİNKUŞ, **Kamuda Performans Yönetimi**, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2003.
17. Oktay YILDIZ, Metin DAĞDEVİREN ve Tahsin ÇETİNYOKUŞ, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması,” **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2008.
18. Thomas N. GARAVAN,, Michael MORLEY ve Mary FLYNN, “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development,” **Journal of Management Development**, Vol. 16, No. 2, 1997.
19. Oya UĞURLU, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi,” **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Sayı 1, 2003.
20. Zeyyat SABUNCUOĞLU, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm, (18/12/2006).