



360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Örneği*

Faruk LEVENT

Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi
Asst. Prof. Dr. Marmara Univ.
ORCID: 0000-0003-3429-6666
faruk.levent@marmara.edu.tr

İpek ACAR

Yüksek Lisans Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
MA. Marmara Univ.
ORCID 0000-0002-1547-2778
ponji87@hotmail.com

Öz

Bu araştırmanın amacı, bir vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecinin öğretim elemanları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülmüştür. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki bir vakıf üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda okutman kadrosunda bulunan öğretim elemanlarıyla odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Çalışma grubu, gönüllülük esaslı amaçlı örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Elde edilen veriler kodlanarak kategoriler altında toplanmış ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına dayanarak 360 derece performans değerlendirme sürecinin bu kurumda çalışan öğretim elemanları üzerinde negatif etkileri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte katılımcılara göre bu değerlendirme süreci adil ve şeffaf olmayan bir şekilde işlemekte olup, bu durum öğretim elemanlarının iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: 360 Derece Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme, Öğretim Elemanı, Üniversite

The Effect of 360 Degree Performance Evaluation Process on Instructors: The Case of the Foreign Languages Preparatory School of a Foundation University in Turkey

Abstract

The purpose of the study is to examine the effect of 360 degree performance evaluation process in practice on instructors working at a foreign languages preparatory school of a foundation university in Turkey. Phenomenology model, one of the qualitative methods, was used in the research. The study's data obtained by using interview method which is one of the quality research techniques. In this research, a focus group meeting was held with foreign language instructors at a foundation university in Istanbul, Turkey. The working group was created having a specified goal sampling method. The obtained data were gathered under categories by coding and descriptive analysis was made. Based on the findings of the study, it can be said that the 360 degree performance evaluation process has negative effects on the instructors. According to participants the evaluation process is not only unfair and non transparent, but also this situation negatively affects their job motivations.

Keywords: 360 Degree Performance Evaluation, Performance Appraisal, Academic Staff, University.

* III. Uluslararası Sosyal Bilimsel ve Eğitim Araştırmaları Konferansı'nda (27-29 Nisan 2017 İtalya-Roma) sözlü bildiri olarak sunulan bu çalışma, Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından EGT-D-070317-0141 no'lu D tipi projeye desteklenmiştir.

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin öne çıkan görevlerinden biri olan performans değerlendirme, çalışanların güçlü yanlarının yanı sıra eksik ve zayıf yanlarını da ortaya çıkaran bir süreç olarak tanımlanabilir. Son yıllarda örgütler, özellikle kurumsal olanlar, çalışanlarından daha fazla verimi alabilmek için çalışanlarını doğru yöntemlerle doğru zamanda değerlendirmeleri gerektiğinin farkına varmıştır. Performans değerlendirme, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi ve çalışanların bireysel olarak kuruma katkı sağlaması açısından önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme; çalışanın istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği gibi birçok değişken üzerinde geribildirim sağlayan bir süreçtir (Bayram, 2006, s. 48-49). Palmer'in (1993) tanımına göre performans değerlendirme, önceden belirlenmiş standartları karşılaştırıp ölçerek çalışanların performansının bir değerlendirici tarafından incelenmesidir. Cardy'ye (1998, s. 142) göre performans değerlendirme ile çalışanlar, güçlü ve eksik yönlerini görerek kendilerini geliştirme imkânı bulabilirler. Ayrıca çalışanlar, değerlendirme sürecinde örgütteki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar. Böylece performanslarının yöneticiler tarafından gözlenmesi ve değerlendirilmesi çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların değerlendirildikleri periyod içindeki iş performanslarını belirleme amacıyla kullanılır. İkinci bir amacı ise örgütün işe alım politikalarında ve süreçlerinde ne kadar başarılı olup olmadığını, işe alınanların değerlendirilmesi sonucu dolaylı olarak görmektir. Performans değerlendirmenin diğer bir amacı ise elde edilen sonuçların çalışanlar ile paylaşılarak onlara geribildirimde bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 202). Geribildirim yoluyla çalışanın göstermiş olduğu performansın sonuçları hakkında bilgi sahibi olması, onun işini anlamlı ve önemli bulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca kurum, çalışana geribildirim sağlıyorsa çalışan yaptığı iş için ne kadar etkili olduğunu görebilmektedir. Bu durum çalışanın motivasyonunu artırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 296).

Son zamanlarda eğitim sektöründe de uygulanmaya çalışılan performans değerlendirme süreci, değerlendirmenin doğru uygulanmaması ya da doğru anlatılamaması gibi nedenlerden ötürü, her çalışan tarafından kolaylıkla kabul görmemektedir. Özellikle öğretmenler bunu sıkı bir denetim mekanizması olarak algılabilmekte ve işlerine karışılmasından memnuniyetsizlik duyabilmektedir. Yıl içerisinde yapılan gözlemler, öğretmenler üzerinde stres yaratmakta hatta zaman zaman çalışanlar arasında birbirlerini çekememezlik gibi bazı sorunlara da sebep olabilmektedir. Çalışan motivasyonunu artırmak için uygulanan bir süreç



doğru yönetilmediğinde amacının aksine motivasyon eksikliğine yol açabilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemleri içinde, 360 derece performans değerlendirme sistemi popüler yöntemlerden biridir (Edwards ve Ewen, 1996; Kueng, 2000). Örgütlerde birçok çalışanın çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirimler alma ihtiyacının ortaya çıkması 360 derece performans değerlendirme sistemini öne çıkarmıştır. Bu sistem, çalışan etkileşime girdiği her yerde (örgüt içinden ve dışından) tüm kaynaklardan bilgi edinilmesini gerektirir. Örgüt içinden bilgi alınan kaynaklar; denetçiler, üst düzey yöneticiler, astlar ve çalışanla etkileşime giren diğer iş arkadaşlarıdır. Diğer taraftan örgüt dışından; müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar ve çevredeki diğer ilgili kişilerden de bilgi alınmaktadır (Milliman, Zawacki, Norman, Powell ve Kirksey, 1994).

360 derece performans değerlendirme yönteminde kabul edilen temel yaklaşım çalışanın performansını yedi temel beceride incelemektir. Bu beceriler; iletişim, liderlik, değişime uyum sağlama, insanlarla ilişki, görev yönetimi, başkalarını eğitme ve çalışanların gelişimidir (Arslan, 2002). 360 derece performans değerlendirme yönteminin düzgün işleyebilmesi için ilk yapılması gereken iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirmedir. İkinci adım olarak performans anketine ihtiyaç duyulur ve bu anket de hâlihazırda var olan bu modele göre hazırlanır. Sonrasında ise kurumun türüne göre çalışanları değerlendirecek kişiler belirlenir. Eğitim sektöründe bu kişiler; öğrenciler, diğer öğretmenler, idari kadro çalışanları ve yöneticiler olabilir. Bu kişiler dışında kişinin kendisi de buna benzer bir anket doldurmaktadır. Hazırlanan formu dolduran kişiler en uygun notu vermeye çalışırlar ve çalışanın performansını derecelendirirler. Son olarak ise herkesten toplanan veriler bir araya getirilir ve bir rapor olarak çalışana sunulur. Bu rapor sayesinde çalışan, güçlü yönlerini fark eder ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğu ihtiyaçlarını görebilir (Barutçugil, 2002, s. 203).

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksiklerini gidermek adına ciddi avantajlara sahiptir (Bernardin ve Russel, 1998, s. 256). Örneğin bu değerlendirme sisteminin, çalışanların performansları hakkında birden fazla değerlendirme grubundan alınan görüşler yoluyla yöneticilere daha kapsamlı ve objektif bilgiler sağlayarak yöneticilerin yönetsel yeterliklerini ve liderlik becerileri geliştirmesi, çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunması gibi önemli yararları vardır (Woods, 1997, De Cenzo ve Robbins, 1999; McFarland, 2001; Barutçugil, 2002; Yılmaz, 2005). Buna karşın bu yöntemin, değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalara bağlı olarak performansın adaletli bir biçimde ölçülmesinin güçleşmesi ve her gruptan alınan geribildirimlerin raporlaştırılmasının ekstra zaman ve enerji



gerektirmesi gibi dezavantajları da bulunmaktadır (McFarland, 2001; Edwards ve Ewen, 1996).

Örgütlerde son zamanlarda oluşan örgüt içindeki bir takım değişimler örgütleri 360 derece performans değerlendirmesi kullanmaya itmiştir. Bu değişimlerin ilki, bilgi yoğunluklu teknolojilerin giderek artan kullanımında çalışanların değerlendirilmesinde müdürlerin bilgisinin yetersiz kalmasıdır. İkinci olarak çalışanlar, birden fazla müdür ile çalışmaktadır ve özellikle proje bazlı işleyen kurumlarda bir projeden diğerine transfer edilmektedirler. Bu gibi kurumlarda çalışanın performans değerlendirmesi o kadar karmaşıktır ki değerlendirmeyi tek bir yönetici tamamlayamaz. Son olarak, kurumun hantal ve hiyerarşik yapısı dinamik ve ekip çalışmasına dayalı bir yapıya dönüşmektedir. Böyle kurumlarda kişinin performansı dâhil olduğu ekibin performansına bağlıdır. Bu nedenle geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlendirmeleri için yeterli olmayabilir (Edwards ve Ewen, 1996).

Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecinin öğretim elemanları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, yabancı diller yüksekokulunda çalışmakta olan okutmanların 360 derece performans değerlendirme sürecinin uygulanışı ve bu sürecin onları nasıl etkilediği hakkındaki görüşleri ele alınmıştır. Bu araştırmada 360 derece performans değerlendirme sürecinin öğretim elemanları üzerindeki etkileri ortaya konarak, yöneticilerin bu süreçte nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda ipuçları elde edilmeye ve bu süreçte alınabilecek tedbirler hakkında öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni ile yürütülmüştür. Fenomenolojik araştırmalar, bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 78). Fenomenoloji deseni, araştırmacının aslında farkında olduğu ancak hakkında derin bilgiye sahip olmadığı olguları incelemek için kullanılır. Fenomenolojik araştırmalar, kişilerin deneyimlerini sadece bir fenomen ile sınırlamakta; ne deneyimledikleri ve nasıl deneyimledikleri üzerine odaklanmaktadır (Creswell, 2007, s. 57-58).

2.2. Çalışma Grubu

Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 80). Bu araştırma, 2016-2017



akademik yılı güz döneminde İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin yabancı diller yüksekokulunda görev yapmakta olan okutmanlardan oluşan bir çalışma grubu üzerinden yürütülmüştür. Çalışma grubunda yer alan okutmanlar gönüllülük esasına dayalı olarak amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tablo 1'de çalışma grubundaki okutmanlarla ilgili kişisel bilgiler verilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubundaki Okutmanlarla İlgili Kişisel Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Branş	Mezuniyet	Hizmet Yılı	Lisansüstü eğitimi
Tuğba	Kadın	İngilizce	İngilizce Öğret.	15	Var
Caner	Erkek	İngilizce	İngilizce Öğret.	6	Var
Ayşegül	Kadın	İngilizce	İngiliz Dili Ede.	7	Var
Elif	Kadın	İngilizce	İngiliz Dili Ede.	6	Var
Özge	Kadın	İngilizce	İngilizce Öğret.	5	Yok
Pelin	Kadın	İngilizce	İngilizce Öğret.	7	Var
Melis	Kadın	İngilizce	İngilizce Öğret.	8	Var
Işıl	Kadın	İngilizce	İngilizce Öğret.	9	Var

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların tamamının branşları İngilizce olup iki katılımcı İngiliz dili ve edebiyatı mezunu iken altı katılımcı İngilizce öğretmenliği mezunudur. Biri hariç bütün katılımcılar yüksek lisans mezunu olup en az beş yıl en çok da 15 yıldır özel ve devlet kurumlarında öğretmenlik kademine sahiptirler. Yüksek lisans mezuniyetleri, İngilizce öğretmenliği, İngiliz dili ve edebiyatı ile eğitim yönetimi ve denetimi olmak üzere çeşitlilik göstermektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen odak grup görüşmesi yoluyla elde edilmiştir. 1930'larda ortaya çıkan odak grup görüşmesi hedeflenen konunun daha derinine inebilmeyi ve var olan sorunun daha iyi tanımlanabilmesini ve tartışılmasını sağlamaktadır (Gizir, 2007). Kreuger ve Casey (2014, s. 32-45) odak grup görüşmesinin birçok amacı olduğunu ileri sürmektedir. Bu amaçlar; gerçekleri öğrenmekten çok, gerçeklerin ve yaşananların katılımcılara neler hissettirdiği, olayları nasıl



algıladıkları ve neler düşündüklerini öğrenip, çeşitliliği artırmaktır. Katılımcılar ne kadar istekli ve rahat olurlarsa, odak grup çalışması da o kadar ayrıntılı ve başarılı olur. Çünkü karşısında bulunan diğer katılımcıların açık ve paylaşımcı olduğunu gören katılımcılar daha fazla paylaşımda bulunmaya ve birbirlerini tetiklemeye başlarlar. Aynı zamanda katılımcılar kendilerini ne kadar rahat ve arkadaş ortamında gibi hissedersenlerse ön yargılarından kurtulmaya o kadar meyilli olurlar ve rahatça paylaşımda bulunurlar.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak odak grup görüşmesinin tercih edilmesinin sebebi okutmanların neler düşündüklerini ve hissettiklerini rahatça ifade edebilmelerini sağlamak ve derinlemesine bilgi elde edebilmektir. Paylaşımlar yoluyla katılımcılar birbirlerinin fikirlerini dinleyip yorum yapabilmüş ve bu da daha zengin bir bilgi paylaşımı ve tartışma ortamı yaratmayı kolaylaştırmıştır. Araştırmacıların yönlendirmesi sayesinde ise konudan sapılmamış ve herkes eşit söz hakkı almıştır.

Görüşme soruları, ilgili alanyazın taraması yapıldıktan sonra uzman görüşüne sunulmuştur ve alınan geribildirimler yardımı ile sorulara son hali verilmiştir. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, brans, mezun olduğu bölüm, hizmet yılı, lisansüstü eğitim alıp almadığı) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların kurumdaki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerini almaya yönelik hazırlanan 16 adet soru yer almaktadır. Belirlenen toplantı odasında, verilen saatte buluşulmuş ve odak grup görüşmesi başlatılmıştır. Odak grup görüşmesi 1 saat 30 dakika sürmüş ve tek oturum olarak yapılmıştır. İki adet bilgisayar, bir adet cep telefonu ve bir adet kamera ile görüşmeler kaydedilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada odak grup görüşmesi yoluyla elde edilen veriler, betimsel analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde herhangi bir nitel analiz programına başvurulmamış olup sadece Word kelime işlem programı kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtları dinlendikten sonra yazıya aktarılmış ve görüşler benzer konu başlıkları altında gruplandırılmıştır. Daha sonra görüşler, kodlanarak analiz işlemi sonucunda belirli kategoriler altına yerleştirilmiştir. Ayrıca katılımcı görüşleri verilirken, katılımcılar kod isimlerle belirtilmiştir. Örneğin; Tuğba, Caner gibi.

3. Bulgular

Araştırmada katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerine göre; “İçsel motivasyon”, “Adalet duygusu”, “Çalışma değerleri”, “İşe bağlılık”, “Başarı güdüsü”, “Şeffaflık”, “Performans



değerlendirmeye ilişkin genel tutum” olmak üzere yedi tema oluşturulmuştur.

3.1. İçsel Motivasyon

Tablo 2’de görüldüğü gibi içsel motivasyon ile ilgili katılımcıların görüşleri; motivasyon eksikliği, tarz değiştirme, güven kaybı ve meslekten soğuma kodları altında toplanmıştır.

Tablo 2. 360 derece performans değerlendirme süreci ve içsel motivasyon algısı

Motivasyon Eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> - Devlet üniversitelerinde bile makale yayınlarsan maaş artışı var, bizde hiç böyle motivasyonlar yok. Bir hoşluk yapsalar bari! (Pelin) - Ödül yok, sadece bana performans görüşmelerinde sen iyi bir öğretmensin diye soruyorlar? İdarenin ciddiye aldığına inanmıyorum bu süreci. (Caner) - Ne tatil, ne ödül hiçbir motivasyonumuz yok. Bari modül aralarında kısa tatiller verseler de dinlensek ve daha zinde başlangıç yapsak. Hiç dinlenmeden yeni modüle başlıyoruz, benim performansımı kötü etkiliyor. (Elif)
Tarz Değiştirme	<ul style="list-style-type: none"> - Öğrenciler beni değerlendirecek diye sınıf içindeki tarzımı biraz değiştiriyorum anket zamanına doğru. Bu da benim kısa dönemli sinirimi bozuyor. Bazı şeyleri duymazdan ve görmezden geliyorum, öğrencilerle aram bozulmasın diye. (Özge)
Güven Kaybı	<ul style="list-style-type: none"> - Öğrenciler adil davranmıyor bizi değerlendirirken, kendi notlarını beğenmedikleri zaman bunu anketlere yansıtıyorlar, bir nevi intikam almak gibi. Bana sinir olan bir öğrencim geçen sene her şeyime 1 vermişti ve ortalamamı düşürmüştü. Modül sonunu ipele çektiğini düşünüyorum bazılarının. (Işıl)
Meslekten Soğuma	<ul style="list-style-type: none"> - Daha önce bankacılık yapmamış olsam, başka işler yapmayı düşünebilirdim ama diğer sektörlerde de bu işlerin ne kadar kötü olduğunu biliyorum. İnanın bana burada daha iyi. Ama bazen sırf şu performans değerlendirme saçmalıkları yüzünden derse giresim gelmiyor, modül sonlarına doğru özellikle. (Tuğba).



3.2. Adalet Duygusu

Tablo 3'te görüldüğü gibi adalet duygusu ile ilgili katılımcıların görüşleri; amaca hizmet etmeme, eşitsizlik algısı ve bilgi eksikliği kodları altında toplanmıştır.

Tablo 3. 360 derece performans değerlendirme süreci ve adalet algısı

Amaca Hizmet Etmemeye	- İnsan ilişkilerinin bu kadar yoğun ve samimi olduğu, adam kayırmanın olduğu yerlerde hiçbir şey adil olamaz zaten! Performans değerlendirme görüşmelerinde verilen geri dönütler hep aynı, herkes için aynı şeyler söyleniyor. Verilen tavsiyeler bile aynı, yani ortaya karışık! Dönem içinde sertifika al, bir workshop yap gibi yorumlar. Kurumumuz geçen sene yabancı bir kurumdan kalite belgesi almıştı, ben bu nedenle zorunda oldukları için bu görüşmeleri yaptıklarına inanıyorum, yani gerçekten amaca hizmet etmesi için değil. Herkesin mi aynı şeylere ihtiyacı var? Birbirimizden hiç farkımız yok mu? Bu nedenlerden dolayı bu sürecin adil işlediğine inanmıyorum ve bu beni demoralize ediyor. (Ayşegül)
Eşitsizlik Algısı	- Bence kurumsal dünyadan biraz örnek alsınlar, insan kaynakları ya da profesyoneller falan devreye girsin çünkü yapamıyorlar, bu süreci iyi idare edemiyorlar. Tam uygulanmaması bizi demotive ediyor. Ben iyi çalışmayan biriyle aynı notu alırsam ne anladım bu işten! Onun gibi hiç çalışmayan, derste öğrencilerle sohbet eden bir insan da 9 alıyor, bende. Adalet bunun neresinde! (Elif) - Herkesin 10 üzerinden en az 7 en çok da 10 aldığı bir gerçeklikte nasıl bir adaletten söz edilebilir ki? İşini çok kötü yapanlar bile 7 alıyor ben ise 9! (Işıl)
Bilgi Eksikliği	- Arkadaşlar daha bu sene yaşamadık mı? Performans görüşmeleri başlamadan hemen önce değerlendirmeye yeni bir kriter eklediler; sınıflarımızın başarısı da artık alacağımız puanları etkileyecek diye, ama bütün bir yıl bundan haberimiz yoktu. Bilseydim sınava yönelik daha çok çalışma yaptırırdım. (Pelin)

3.3. Çalışma Değerleri

Tablo 4'te görüldüğü gibi çalışma değerleri ile ilgili katılımcıların görüşleri; değersizlik hissi, ciddiye almama ve bilgi paylaşımı eksikliği kodları altında toplanmıştır.

Tablo 4. 360 derece performans değerlendirme süreci ve çalışma değerleri algısı

Değersizlik Hissi	<p>- Verdiğimiz geri dönütler ciddiye alınmıyor, ya da değiştiremeyiz böyle olması gerekiyor deniyor. O zaman ben neden yorum yapmaya devam edeyim? Ayrıca ilk başlarda çok önemsenmese de, yaptığımız negatif yorumlar devam ettikçe fişleniyoruz. Kötü niyetli olan bizmiş gibi davranılıyor. Ne yapsak göze batıyor. O zaman ilk başta neden bizden yorum ve geri dönüt istediklerini anlayamıyorum. (Melis)</p> <p>- Öğrenci bizden daha değerli, sınıfta veya sınavlarda yaptığımız en ufak bir hatada hemen uyarı alıyor. “Olay raporu” dolduruyoruz durumu açıklayıcı bir şekilde bizden istendiği için. (Elif)</p>
Ciddiye Almama	<p>- Performans değerlendirme toplantılarında yöneticimden aldığım yüzeysel cevaplar yüzünden artık ben de gerçek fikirlerimi onunla paylaşmıyorum çünkü ben de ciddiye almıyorum. (Özge)</p> <p>- Evet ben de üstümü ciddiye almamaya başlıyorum çünkü o da beni ciddiye almıyor. (Ayşegül)</p>
Bilgi Paylaşımı Eksikliği	<p>- Artık kurum içinde yapılan sunumlara gitmek istemiyoruz çünkü sunumlar çalışanlara zorla yaptırıldığı için kalite düşük. Kimsenin ilgisini çekmiyor. Sunum yapan insanlar da bu duruma bozuluyor artık, çünkü katılım oranı çok düşük, insanlar sadece yakın arkadaşlarının sunumlarına gitmeye başladı zorunlu diye. İyi olanlar da arada kayıyor dolayısıyla. Bunu engellemek için dışarıdan kaliteli adamlar davet etsinler ama paradan sürekli kıstıkları için bunu da yapmıyorlar. (Tuğba)</p>

3.4. İşe Bağlılık

Tablo 5’te görüldüğü gibi işe bağlılıkla ilgili katılımcıların görüşleri; takdir edilmeme, adaletsiz iş dağılımı ve profesyonel gelişime destek olmama kodları altında toplanmıştır.



Tablo 5: 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve İşe Bağlılık Algısı

Takdir Edilmeme	- Gelen uyarı ve e-mailler de sert bir dille yazılıyor, bunun yanında doğru yaptığım hiçbir şey de takdir edilmiyor. O zaman onlar da takdir edilsin çünkü böyle olunca moralim bozuluyor. Sadece hatada yerip, iyi yaptığım şeyler için takdir almamak soğutuyor insanı. (Özge)
Adaletsiz İş Dağılımı	- Bizlere verilen sınıflar her zaman homojen değil; kötü ve başarısız öğrencilerin çoğunlukta olduğu sınıflar var ve bu sınıflara başarılı hocalara veriliyor çünkü bizim baş edebileceğimizi ve şikâyet etmeyeceğimizi biliyorlar. Bunun aksine kötü hocalara da iyi sınıflar veriyorlar ve sınıfları birinci olunca toplantıda herkesin içinde alkışlatıyorlar. Ben nasıl soğumayayım bu kurumdan? Sınıf öğretmenin yaptığı toplantılarda çocukları toplayıp, bizim dedikodumuzu yaptırıyorlar. (Tuğba)
Profesyonel Gelişime Destek Olmama	- Öğretmen eğitimleri olsun ve profesyonel gelişim birimi bizimle ve bizim eksiklerimizle gerçek anlamda ilgilensin ki ben de kurumun benim için bir şeyler yaptığını bileyim. Mesleki gelişimime katkıda bulunmuyorsa bu kurum, ben nasıl bu kuruma kendimi ait hissedeyim ki? (Caner)

3.5. Başarı Güdüsü

Tablo 6'da görüldüğü gibi başarı güdüsü ile ilgili katılımcıların görüşleri; adil olmayan değerlendirme, yapay rekabet hissi ve görev algısı kodları altında toplanmıştır.



Tablo 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve Başarı Güdüsü Algısı

Adil Olmayan Değerlendirme	<p>- Başarılı olsam ya da olmasam ne fark eder, ofislerde çalışanlara yani soru hazırlayanlara veya seviye sorumlularına pozitif ayrımcılık yapılıyor. Yurt dışına onlar gidiyor, onlara daha çok hibe veriliyor. O zaman biz kimin için çalışıyoruz? Minimum efor sarf ederim ben de. (Caner)</p> <p>- Aynı kriter kullanılıyorsa başarısız bir öğretmenle aynı notu alamıyor olmamız lazım. Ben 10 üzerinden 10 alırken, yetersiz bir eğitmen nasıl 10 alabilir? İkimizin de aynı puanı aldığı bir değerlendirme adil olamaz. (Pelin)</p>
Yapay Rekabet Hissi	<p>- Toplantılarda başarılı olan sınıfların öğretmenlerini bazen alkışlatıyorlar ya da başarısız olan sınıfın öğretmenine açık açık herkesin içinde nedenini soruyorlar. Bunun çok yanlış olduğunu düşünüyorum, ikisi de doğru değil bence. Ne onu yap ne de onu! Bununla rekabet yaratılmaya çalışılıyor ama bu çok sahte, başarı böyle sağlanmaz, motivasyon da sağlamaz. (Elif)</p> <p>- Önceleri performans değerlendirme notlarına göre maaş artışı yapılacağı söylenmişti ama sonradan puanlarımızın maaş artışını etkilemediğini hatta hiçbir şeyi etkilemediğini öğrendik. (Işıl)</p>
Görev Algısı	<p>- İşimi yaparım yani gerekliliklerini yerine getiririm, gerisi umurumda olmaz. Ne daha fazlasını yaparım ne de azını. Zaten neyin başarısı ya da başarısızlığı, olay öğrencide biter her zaman, hocanın etkisi kısıtlıdır. (Melis)</p>

3.6. Şeffaflık

Tablo 7’de görüldüğü üzere şeffaflık ile ilgili katılımcıların görüşleri; bilgi eksikliği, süreç algısı ve yetersiz geribildirim kodları altında toplanmıştır.



Tablo 7. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve Şeffaflık Algısı

Bilgi Eksikliği	<p>- Performans değerlendirme toplantılarında verilen notların nedenini anlamak mümkün değil. Şeffaf değil bu süreç. (Pelin)</p> <p>-Maaşlar da şeffaf değil. Maaşın da muhatabı yok! Birbirimizden öğreniyoruz kimin ne kadar maaş aldığını ve farklılıkların sebebini bilmiyoruz. Aynı özelliklere sahip insanların neden farklı maaş aldığına dair hiçbir fikrim yok. Ama işin içine maaş artışı girseydi değerlendirme sürecinin sonunda, bu puanlamaları asla kabul etmezdim, çünkü o zaman hak yemek olur bu. (Özge)</p>
Süreç Algısı	<p>- Verilen notlar beni çok etkilemiyor çünkü ben kendimi biliyorum, takmıyorum çünkü aldığımız puanlar maaşımızı etkilemiyor ama yine de doğru olduğunu ve onayladığımı tabii ki söylemiyorum. (Işıl)</p>
Yetersiz Geri Bildirim	<p>- Benim geçen sene aldığım nottan bile haberim yok. Bana kaç hak ettiğim soruldu, ben de fikrimi söyledim. Çok da ciddiye almadığım için notumu sorma gereği duymadım, zaten müdürüm de paylaşmadı. (Caner)</p> <p>- Bu benim için o kadar önemli bir konu ki anlatamam. Hepimiz para için çalışıyoruz sonuçta keyif için değil. Maaşımın artışının neye göre yapıldığını bilmiyorum bana hiçbir açıklama yapılmadı. Müdürüm insan kaynaklarına yönlendirdi onlar da mali işlerden sorumlu birine ama aldığım cevaplar hiç tatmin edici değildi aksine çok uyduruktu şu anda bundan daha iyisi olmadığı için katlanıyorum ama daha iyisini bulduğum an başka bir üniversiteye gideceğime eminim. (Elif)</p>

3.7. Performans değerlendirme sürecine ilişkin genel tutum

Tablo 8’de görüldüğü üzere performans değerlendirme sürecine ilişkin genel tutum ile ilgili katılımcıların görüşleri; işlevsizlik, eksik uygulama, geribildirim şekli ve eğitim sektörüne uygunluk kodları altında toplanmıştır.



Tablo 8. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve Sürece İlişkin Genel Tutum

İşlevsizlik	<p>- Formaliteden yapıma hissi beni gerçekten rahatsız ediyor. Gerçekçi olsun, pratikte işe yarayan bir şeyler olsun. Nitelik değil, nicelik önemli ne yazık ki bu kurumda. Sonunda bir şeyler elde edelim ki motive olalım, ciddiye alalım bu süreci. (Özge)</p> <p>- Ciddi iyileştirmelere ihtiyaç var, yarım yamalak yapacaklarsa hiç yapmasınlar çünkü bu durum bizi sandıklarından daha da kötü etkiliyor. Büyük zaman kaybı ve yapanlar için de yorucu. (Işıl)</p>
Eksik Uygulama	<p>- Üstler değerlendirilirken yani seviye sorumluları, idari müdür, müdür yardımcısı gibi kişiler bize açık açık onlar hakkında ne düşündüğümüz ve neyi sevip sevmediğimiz sormuyorlar performans değerlendirme toplantılarında. Böyle olmaması lazım, ben nasıl açıkça yüzlerine bakarak doğruyu söyleyebilirim ki? İsimsiz ve yazılı bir şekilde olması lazım yani öğrenciler nasıl bizimle ilgili formlar dolduruyorsa, bizim de onlarla ilgili formlar doldurmamız lazım. Ayrıca bu bizim kültürümüze de hiç uygun değil; aramız bozuluyor üstlerimizle. Türk halkı bu tarz yüzleşmelere hazır ve alışık bir toplum değildir. Bu yüzden tam bir değerlendirme yapamıyorum üstlerimle ilgili, çekiniyorum. (Tuğba)</p>
Geri Bildirim Şekli	<p>-Bu süreçte verilen geri dönütün dili ve üslubu çok önemli bence. Olumlu yönleri de söylemek lazım sadece yapılan yanlışları ya da eksikleri belirtmekle olmaz. Nasıl geliştiririm, ne yapmam lazım gibi somut şeyler üzerine konuşmalıyız. (Melis)</p>
Eğitim Sektörüne Uygunluk	<p>-Bence zorlamaya gerek yok, ben bu sürecin bizim sektöre uygun olduğuna inanmıyorum. Hem yapanlar yetkin değil hem de eğitim sektörünün çok fazla değişkeni var. Çünkü bizim işimiz insanla; bir ürün ya da malla değil. Kısacası herkes birbirini rahat bıraksın. Performans değerlendirme yok diye işimi daha kötü yapacağım diye bir şey yok. Hatta belki daha bile iyi yaparım beni rahat bıraktıkları sürece. (Caner)</p>



4. Tartışma

360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanlara performansları hakkında çok yönlü ve kaynaklı geribildirim sağlayan bir sistemdir. Bu sistem, çalışanların yaptıkları işin ve davranışlarının farklı kişiler ve çevreler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2002, s. 202). 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın performansını değerlendirmek için bilgi toplamayı hedefler ve bunu yapabilmek için de çalışanın kurumda ilişkide olduğu herkes ile iletişime geçer ve o kişiyle ilgili sorular sorar (Tornow ve London, 1998, s. 250). Bu araştırmada, bir vakıf üniversitesi yabancı diller yüksekokulunda yürütülen 360 derece performans değerlendirme sürecinin okutman kadrosunda bulunan öğretim elemanları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri; “içsel motivasyon”, “adalet duygusu”, “çalışma değerleri”, “işe bağlılık”, “başarı güdüsü”, “şeffaflık”, “performans değerlendirmeye ilişkin genel tutum” olmak üzere yedi tema altında toplanmıştır.

İlk temada, 360 derece performans değerlendirme sürecinin katılımcıların içsel motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmektedir. Buna göre 360 derece performans değerlendirme sürecinin katılımcıların içsel motivasyonuna katkı sağlamadığı hatta bu süreç etkili yönetilemediği için onlarda hayal kırıklığı yarattığı söylenebilir. Aygın’a (2007) göre, değerlendirme süreci ve değerlendirmeyi yapan kişilerin objektif olması ile değerlendirilenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle değerlendiricilerden birine bile karşı güvensizlik duyulursa bu durum, çalışanların sisteme karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine ve onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir. Bu açıdan Aygın (2007) tarafından yapılan çalışma ile bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir. Zira Işıl kod adlı katılımcı, değerlendirici olarak görüşüne başvurulan öğrencilerin verdikleri notlarda objektif davranmadıklarını düşündüğünü belirterek onlara karşı güven duymadığını ifade etmiştir. Bu katılımcıya göre öğrenciler bu değerlendirmeyi bir “intikam aracı” olarak görmekte, verdikleri geri dönüt ve puanlar aracılığıyla öğretmenlerin hangi seviyede derse gireceği ya da aynı kurumda çalışmaya devam edip edemeyeceğini belirlediğini vurgulamıştır.

Ödüllendirme, örgütlerde çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini üst düzeylere çıkarmak için dikkate değer bir etkiye sahiptir (Öztürk, 1999, s. 125). Bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek ödülün, başka bir ödülün elde edilmesine aracılık etmesi son derece önemlidir. Eğer bir çalışan, bir işin sonucunda elde edeceği başarı ile ücret artışı sağlarsa, elde ettiği başarı ücret yükselmesine araç olmaktadır. Yani yüksek başarı (içsel ödül), ücret artışına



(dışsal ödül) aracı olmaktadır (Başaran, 1992, s. 158). Bununla birlikte birçok araştırma, ödüllendirme yöntemlerinde insani yaklaşımın benimsendiği yönetsel uygulamaların en az maddi unsurlar kadar verimlilik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Öztürk, 1999, s. 125).

İkinci tema olan adalet algısı ile ilgili olarak katılımcılar, kurumlarında uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecinin adil yürütülmediğini ve aldıkları puanlarda kendilerine haksızlık yapıldığını belirtmişlerdir. Bunun yanında sadece alınan puanların ve sistemin değil aynı zamanda sistemde yapılan değişikliklerin de adil olmadığını dile getirmişlerdir. Bu adaletsizlik algısının, katılımcıların kendilerini diğer öğretim elemanlarıyla kıyaslamalarına da neden olduğu görülmüştür.

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Buna göre çalışan, elde etmiş olduğu ödüllerle kuruma yapmış olduğu katkı arasındaki oranı, çalışma arkadaşlarının ödül/katkı oranları ile karşılaştırır. Eğer ki çalışanın ödül/katkı oranı diğer çalışanlara göre düşük çıkarsa eşitsizlik algısı oluşur ve çalışanın iş tatmini düşmektedir (Koçel, 2001, s. 524-525). Kılıç'a (2010) göre çalışanlara söz hakkı tanınması, sistem hakkında bilgilendirilmesi, süreç boyunca onlara kibar ve nazik davranılması, kararların gerekçelendirilmesi gibi unsurlar; dağıtımsal adaletten daha güçlü bir şekilde adalet algısını belirlemektedir. Dolayısıyla adalet algısını belirleyen tek unsur Adams'ın eşitlik teorisinde belirttiği girdi-çıkı algısına dayanan adalet algısı yani sonuç odaklı adalet algısı değildir. Tüm süreç boyunca maruz kalınan davranışlar, tutumlar ve sistemin kendisi adalet algısında daha etkin bir rol oynamaktadır.

Üçüncü temada, 360 derece performans değerlendirme sürecinin katılımcıların çalışma değerlerini olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Özellikle bu sürecin ast-üst ve akran ilişkilerini zedelediği ve katılımcıların çalıştıkları kurumu daha az önemseyişi dikkat çekmektedir. Aygın'a (2007) göre çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin, yaptıkları işe ilişkin belirlenen performans değerlendirme standartları ile uyumlu olması; çalışana yapması gerekenler hakkında bilgi verdiği kadar, yaptığı işten sorumlu olacağı hissini vererek daha ciddi çalışması için gerekli motivasyonu sağlayabilir. Aynı zamanda bu durum, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve bilgi paylaşımını da aktif ve dinamik tutabilir.

Dördüncü temada, 360 derece performans değerlendirme sürecinin katılımcıların işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Ergin (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, performans değerlendirme yöntemi kurum ile özdeşleşerek çalışanların motivasyonları üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar kendini kuruma ne kadar ait hissederse, o kadar motive olabilirler. Bu çalışmada ise performans değerlendirme yönetiminde yaşanan sıkıntılar nedeniyle katılımcıların



aidiyet duygusunun azaldığı ve kendilerini kuruma ait hissetmemeye başladıkları görülmüştür.

Beşinci tema olan başarı güdüsü ile ilgili olarak katılımcılar, kurumlarında uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecinin başarı isteklerini azalttığını ve adil olmayan değerlendirme yüzünden başarılı olmanın onlara bir şeyler kazandıracağına olan inançlarını kaybettiklerini belirtmişlerdir. Aygın'a (2007) göre çalışanlar performanslarının adil ve doğru olarak değerlendirildiğine inandıklarında; yapılan değerlendirmenin ödüllendirme ile sonuçlanması için çaba sarfedeler. Buna karşın bu çalışmada; adil olmayan değerlendirme, yapay rekabet hissi ve ödül eksikliği gibi etkenler nedeniyle katılımcıların motivasyonlarının düştüğü görülmüştür.

Altıncı tema ile ilgili olarak katılımcılar, 360 derece performans değerlendirme sürecinin bilgi eksikliği ve yetersiz geribildirim gibi etkenlerle şeffaf olmadığını belirtmişlerdir. Aygın (2007) tarafından yapılan çalışmada, performans değerlendirme sonuçlarının çalışana açıkça iletilmesi ile çalışanın motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada, performans değerlendirme sürecinde geribildirim ve ödül eksikliğinin katılımcılarda motivasyon kaybına yol açtığı söylenebilir.

Yedinci ve son temada katılımcıların, kurumlarında uygulanan 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin olumsuz duygu ve düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu tema altında performans değerlendirme sisteminin; işlevsizlik, eksik uygulamalar ve yanlış geribildirim şekli gibi etkenlerle katılımcılarda motivasyon kaybına sebep olmaktadır. Bununla birlikte Caner kod adlı katılımcı 360 derece performans değerlendirme sisteminin eğitim sektörüne uygun olmadığı ve bu sistemin eğitim alanında uygulamasının zor olduğunu dile getirmiştir.

Sonuç olarak bu araştırmadan elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurum içinde etkili bir şekilde yönetilmediği için katılımcılar üzerinde güvensizliğe ve motivasyon eksikliğine sebep olduğu görülmüştür. Bu durumun altında yatan temel sebebin, 360 derece performans değerlendirme yönteminin kendisinden değil, bu yöntemin gerektiği şekilde uygulanmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya başlamadan önce kurumun gerekli hazırlıkları yapması gerekmektedir. Bu yüzünden yönetimin başlangıçta tüm örgütte değil de örgütün tek bir biriminde pilot uygulama yapması, bu sisteme geçişi kolaylaştırabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sisteminde hem



yöneticilerin hem de çalışanların bu sürece inanması ve sistemin amacını anlaması sürecin sağlıklı ilerlemesi açısından oldukça önemlidir.

- 360 derece performans değerlendirme süreci içinde yöneticiler, çalışanların fikirlerini alarak ve onları karar verme sürece dahil ederek sistemi şekillendirebilirler. Böylece çalışanların sürece daha olumlu bakabilmesi ve yapılan uygulamaları sahiplenmesi sağlanabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışan ile ilişkisi olan farklı kaynaklardan çalışanın performansı ile ilgili bilgi toplamayı hedefleyen bir sistemdir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın irtibata geçtiği herkesten toplandığı için (sadece üstlerin çalışanları değerlendirdiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre) daha adil ve güvenilir kabul edilmektedir. Ancak sistemin bu yararlarından istifade edebilmek için değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen kişilere iletilmesi gerekmektedir. Çünkü çeşitli kaynaklardan temin edilen bilgi değerlendirilen çalışana aktarılmaz ise çalışanın kendini geliştirmesi gereken yönlerini bilmesi ve kendini geliştirmesi imkânsız hale gelir. Bununla birlikte çalışanın güçlü ve olumlu yönleri kendisiyle paylaşılmazsa kendisinin takdir edilmediğini düşünebilir ve bu durum onun motivasyonunu azalabilir. Bu nedenle bu sistemde sonuçların, değerlendirilenlere mutlaka açık sistem mantığı içinde geri bildirim verilerek aktarılması büyük önem arz etmektedir.
- 360 derece performans değerlendirme yönteminde adil bir ödüllendirme sistemi kurulabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Bunun için işle ilgili tüm bağlantılarından çalışana merkeze koyarak geri bildirim alınması hedef olarak belirlenebilir. Farklı seviye ve pozisyonlardaki çalışanları aynı sorularla sorgulamak güvenilirlik açısından sakıncalar doğurabilir. Bu nedenle, temel kriterler baz alınarak oluşturulan kriter dökümü geri bildirim alınacak her kişi ve gruba göre düzenlenebilir.
- 360 derece performans değerlendirme süreci içinde oluşabilecek değerlendirme hatalarının nedenlerinin araştırılması ve minimize edilmesi, performans ölçümünü daha gerçekçi kılabilir. Ayrıca değerlendirmeyi yapacak kişi ve kişilerin eğitilerek sürece hâkim olmaları sağlanabilir.

Kaynakça

Arslan, A. (2002). 360 derece değerlendirme, bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç, *Kalder Forum*, 2(6), 11-19.



- Aygın, A. N. (2007). "Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama" (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. E. (1998). *Human resource management: an experiential approach*, Irwin: McGraw-Hill.
- Cardy, R. L. (1998). "Performance appraisals in a quality context: A new look at an old problem", In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisals: A state of the art in practice* (pp. 132-162). San Francisco: Josey-Bass.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). *Human resources management*, 6th Ed., New York: John Wiley & Sons.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). 360-degree feedback: royal fail or holy grail? *Career Development International*, 1(3), 28-31.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, G. (2012). "Performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama" (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Gizir, S. (2007). Focus groups in educational studies. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2008). *Educational administration (Eighth Edition)*. McGraw-Hill International Edition.
- Kılıç, S. (2010). "Performans değerlendirmesinin adalet algısı ve iş tatminiyle ilişkisi", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği (Yenilenmiş 8. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. London: Sage Publications.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-84.



- McFarland, A. J. (2001). *360-degree feedback: Should this corporate assessment tool be used in interscholastic sport*. Reports, Descriptive, Western Michigan University.
- Milliman, J. F., Zawacki, R. F., Norman, C., Powell, L. & Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives, *Personnel Journal*, 73(11), 99-103.
- Palmer, J. M. (1993). *Performans değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 71(424), 123-131.
- Tornow, W.W., & London, M. (1998). "Challenges and implications for maximizing 360-degree feedback", in W.W. Tornow, M. London & CCL Associates (Eds.). *Maximizing the value of 360-degree feedback: a process for successful individual and organizational development*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Woods, R.H. (1997). *Human resources management* (Second Edition). Educational Institute: American Hotel and Motel Association.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geribildirim sistemi, *Verimlilik Dergisi*, 1, 27-44.

