ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 96, Eylül 2019, s. 60-84

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.36699>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
23.06.2019

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.09.2019

Doç. Dr. Ali ERDOĞAN

Trakya Üniversitesi, Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve
Sigortacılık Bölümü
alierdogan1975@gmail.com

Hasan Fatih YUMAK

Galmak Alüminyum, Firma Yöneticisi
yumakfatih@yahoo.com

METAL SEKTÖRÜNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: KOCAELİ ÖRNEĞİ

Öz

Günümüzde, işletmelerin klasik performans yöntemleri ile istedikleri sonuçlara ulaşması mümkün değildir. Bunun yerine, çalışanı tek taraflı olmayan, çok yönlü geri bildirimler sayesinde en etkin şekilde değerlendirebilen modern performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmek gerekmektedir. Üstelik, stratejik yönetsel anlayış, çalışanların sadece bugünkü değil, gelecekteki performansının ve verimliliğinin belirlenmesi gerekliliğini de ortaya koymuştur. Bu çalışma kapsamında; ekonominin temel dinamiklerinden biri olan metal sektöründe, Kocaeli’nde bulunan KOBİ üstü firmaların personel yapıları incelenmiş ve sektörde bulunan firmaların çalışan yapısının, teknolojiye meydana gelen ilerlemelere bağlı olarak mavi yakalı çalışandan, beyaz yakalı çalışana doğru ciddi oranda evirildiği görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, kurumsal işletmeler tarafından sıkça kullanılan 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin; metal sektöründeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığını, beklentileri ne oranda karşıladığını ortaya koymak ve metal sektöründeki çalışanlar üzerinde başarılı sonuçlar vereceğini ispatlamaktır.

Anahtar kelimeler: Performans Yönetim Sistemi, 360 Derece Performans Değerlendirme, ANOVA, LSD.

360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN METAL INDUSTRY: THE CASE OF KOCAELİ

Abstract

Nowadays, it is impossible for an enterprise to achieve the required results by traditional performance management tools. Instead, modern performance management tools with effective feedbacks which can evaluate the employees in most objective ways need to be preferred. Strategic management approach also requires the need for evaluating the current and future performance and efficiency of the employees. In this context, the employee profiles of SME's that operate in metal industry and are located in Kocaeli have been studied and it is stated that the employee profile switched from blue collar to white collar due to the technological improvements. The aim of this study is to define how 360 Performance Evaluation Management tool is perceived among managers in metal industry and to see to what extent this tool answers the industrial needs and lastly, to prove that this tool will give fruitful results in metal industry employees.

Keywords: Performance Management System, 360 Degree Performance Evaluation, ANOVA, LSD.

GİRİŞ

Dilimize sanat ve spor dalları terimi olarak giren “performans” kelimesinin günümüzdeki en yaygın kullanım alanlarından biri, işletmeler olmuştur. Performans kavramının Türkçe karşılığı, “verim gücü” ve “elde edilen başarı” şeklindedir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Performans; bir iş görenin, bir iş gören grubunun ya da bir işletmenin, o işle ilgili ulaşılmak istenen hedefe yönelik olarak birim zaman içerisinde, amaçlanan noktaya ne kadar varabildiğini, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005).

“Başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme” ya da “etkinlik dereceleme” olarak da bilinen performans değerlendirme, genel olarak; personelin başarısını, yeteneğini, alışkanlıklarını, iş pratiklerini ve benzeri niteliklerini, diğer çalışanlarla karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Uğur, 2015).

Performans değerlendirme, çalışılan iş yerinde yapılan işin ne olduğuna bakılmaksızın, işlerin yetkinliğinin, etkinliğinin, etkisizliğinin, başarısının, başarısızlığının, yani tüm yönleriyle çalışanın gözden geçirilmesi sürecidir (Fındıkçı, 2003). Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirme; çalışanın işlerindeki gayretini, başarısını, iş yaparken işindeki hal ve hareketlerini, iş ahlakını ve diğer özelliklerini bütünleyen, ayrıca çalıştığı birime olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002).

Çeşitli performans değerlendirme yöntemleri, alt başlıklar halinde aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde, çalışanların işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları veya yapmadıkları öngörülür. Bunun için de, değerlendirme yapanların ilginç olay olarak görülen çalışana ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Değerlendirmeyi yapan kişiye, ayrıca kayıt tutması için bir yardımcı da verilir (Sabuncuoğlu, 2013).

Kompozisyon (Essay) Yöntemi: Bu yöntem, genellikle rutin günlük performanstan ziyade, çalışanın işte gösterdiği uç davranışlara odaklanır. Gerçekte bu gibi değerlemeler, değerlendirilen çalışanın gösterdiği davranışlardan ziyade, bu uç davranışları kaydeden performans değerlendiricinin yazmadaki becerisine bağlıdır. Yazma becerileri konusunda uzmanlaşmış ve bu konuda eğitilmiş olan amirler, aykırı bir çalışanı mükemmel biri gibi yansıtabilirler. Bir kısım yöneticiler, bu yöntemin basit olması yanında, uygulanabilir bir yöntem olduğuna da inanmaktadırlar (Mondy, 2014).

Çalışma Standartları Yöntemi: Bu yöntem, her iş kolu için uygulanabilmektedir. İşletmeler, çalışma standartlarını neredeyse tüm iş türlerine uygulayabilir. Fakat genellikle, üretim ile ilgili uygulamalar daha çok rağbet görmektedir. Değerlendirme yöntemleri içinde daha gerçekçi sonuçlar alınan bu yöntemin, çalışanlar tarafından da iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bunun için, yönetimin çalışanlara standartların nasıl konduğunu ve standartlarda yapılacak değişikliklerin gerekçelerini anlatması gerekir (Mondy, 2014).

Sıralama Yöntemi: Değerlendirme yapan kişinin, değerlendirme yapacağı tüm çalışanları belirli performans sırasına göre sıraladığı bir performans değerlendirme yöntemidir. Örneğin, başarı sırasına göre sıralamak istendiğinde, en başarılı çalışanın ismi en üste, en başarısız çalışanın ismi ise en alta yazılır. Bu sıralama, tüm çalışanlar için devam ettirilir. Ancak bu yöntemdeki zorluk, çalışanların birbirine yakın performans sergilemeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Mondy, 2014).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: General Electric, Cisco Systems, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor işletmeleri, uzun bir geçmişe sahip bu yöntemi kullanan firmalara örnek olarak gösterilebilir. Bu dağılım sistemini savunanlar, sistemin bütçelemeyi kolaylaştırdığına ve kötü performans sergileyen çalışanlardan kurtulma konusunda çok çekingen olan zayıf yöneticilere karşı önlem alınmasını sağladığına inanmaktadır (Mondy, 2014).

Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi: Bu yöntemde göre, belli bir işi iyice benimsemiş olan kişiler, onun başlıca öğelerini tanımlarlar. Daha sonra, her çalışan için gereken özel davranışları sıralarlar ve geçerli olup olmadığını netleştirirler. Sonuçta, ölçekte işin her bir unsuru için daha önceden geliştirilmiş olan olumludan olumsuzla doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif yanıt ifadeleri ile bireylerin verdikleri yanıtlar karşılaştırılır (Bingöl, 2016).

Sonuç Odaklı Sistem: Yönetici ve astı, bir önceden belirlenmiş olan sonraki değerlendirme periyoduna yönelik hedefler üzerinde karşılıklı olarak anlaşmaya varırlar. Bu sistem, eskiden Amaçlara Göre Yönetimin (MBO: Management by Objectives) bir şekli olarak görülmekte ve uygulanmaktaydı. Genel anlamda, MBO sistemi bir bütün olarak etkin bir biçimde çalışmıyor olsa da, MBO'nun etkili bir değerlendirme sisteminin parçasını oluşturan bölümleri de olmuştur (Mondy, 2014).

Dereceleme Ölçeği Yöntemi: Derecelendirme ölçekleri; yapılacak işin niceliği ve niteliği, iş bilgisi, iş birliği, sadakat, güvenilirlik, işe devam, bağlılık, öğrenme eğilimi ve girişkenlik gibi etkenleri değerlendirmek için kullanılabilir. Ancak bu yöntem, daha ziyade daha belirli davranış terimleriyle ifade edilememesi durumunda bağlılık ve doğruluk gibi soyut özelliklerden uzaklaşıldığında geçerli olacaktır. Bu ölçeklerin yaygın olarak kullanılmasının sebebi, bunların geliştirilmesi ve uygulamasının daha az zaman almasıdır. Kritik olayların veya denemelerin derinlemesine bilgilerini sağlamasa da, bu yöntem karşılaştırma hedefleri için yararlı sayısal bir analiz sunmaktadır (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017).

Derecelendirme ölçeği, performans değerlemede sık kullanılan ölçek ve yöntemlerdendir. Ge-

nellikle birinci kademe amirler tarafından kullanılan bu yöntemde, ölçekler önceden hazırlanmış basılı matbu formlar halinde düzenlenir ve değerlendirmeyi yapacak yöneticilerden bu formları doldurmaları istenir. Formlarda ölçülmek istenen bir kısım kalite ve özellikler (örneğin; yapılan işin kalitesi, iş bilgisi, yorum becerisi, yönetsel beceri vb.) yazılı bulunmaktadır. Grafik değerlendirme yönteminde olduğu gibi, bu yöntemde de başarı ölçütlerine göre çalışanın değerlendirilmesi mümkündür. Hazırlanan ölçek üzerinde, çalışanın değerlendirmek üzere *çok yetersizden, çok iyiye* kadar 5 ya da 7 kategori halinde alternatifler yer almaktadır (Çetin ve Özcan, 2014).

360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi: İşletme içerisindeki farklı seviyelerden ve işletme dışı kaynaklardan alınan değerlendirme verilerini içeren yaygın kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde; çalışan bireyin kendisi, akranları, astları, üst amirleri, çalıştığı ekip arkadaşları, üst yöneticiler, iç ve dış müşterilerde dahil olmak üzere çalışan bireyi çevreleyen herkes değerlendirme sürecine katılmaktadır. Sistem, kurumsal firmalar tarafından sıkça kullanılmaktadır. Fortune 500 şirketlerinin % 90'ı, ya çalışan değerlendirmesi ya da çalışan gelişimi için 360 Derece Geri Bildirimin bir sürümünü kullanmaktadır. İşletmelerin birçoğu, yalnızca bilinen uygulamalar için değil, aynı zamanda yedekleme planlaması, eğitim ve mesleki gelişim için de 360 Derece Programlarından elde edilen çıktıları kullanmaktadır.

360 Derece Geri Bildirimindeki en önemli risk, gizliliklidir. Değerlendirmeye katılan insanların büyük çoğunluğu, yapacağı değerlendirmenin özellikle değerlendirilen kişi ya da kişiler tarafından görülme endişesi taşır. İşletmeler, değerlendirme yapanların bu endişelerini gidermek için, değerlendirme sürecini yapmak ve yönetmek üzere işletme dışından destek almaktadır. Çünkü, bilgi fazlasıyla hassastır ve yetkin olmayan ellerde kariyerleri olumsuz yönde etkileyebilir (Mondy, 2014).

İnsan kaynakları sermayesinin idaresi çok kritik bir önem taşımaktadır ve insan kaynaklarını yönetmek için en etkili araçlardan biri de, 360 Derece Performans Değerlendirme sürecidir. Geleneksel olarak bir çalışan, hemen bir amir veya yönetici olan tek bir kaynaktan (1 derece) değerlendirilir. Bununla birlikte, çalışanlar çok sayıda kaynak ile etkileşime girer: İş arkadaşları, müşteriler, çalışanlar dışındaki yöneticiler, tedarikçiler, yükleniciler ve diğerleri... 360 Derece Performans Değerlendirme süreci, çalışan performansını ölçmek için daha dengeli ve nesnel bir yaklaşım sağlar. Bu sayede, daha yüksek üretkenlik, daha iyi müşteri hizmetleri ve kurumsal performansın geliştirilmesi sağlanmış olur (Evans, 2015).

Genel olarak performans değerlendirme, çalışanlar ve amirler arasındaki bir geri bildirim işlemi ile sınırlıdır. Bununla birlikte, ekip çalışmasına, çalışanların gelişimine ve müşteri hizmetlerine verilen önem arttıkça, vurgu Şekil 1'de gösterilen kaynakların tamamından çevreye olan çalışan geri bildirimine kaymıştır. Performans geri bildirimine yönelik bu çok girişli yaklaşım, tam daireselliği ifade etmek için bazen “360 Derecelik Değerlendirme” olarak adlandırılır (Practitioner Series, 1997).

Şekil 1: 360 Derece Değerlendirme Diyagramı

Kaynak: Performance Management Practitioner Series, 1997.

Performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için, bu değerlendirme sürecinin doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sürecin yönetilmesine “Performans Yönetim Sistemi: PYS” (Performance Management System) adı verilir. PYS’ni bir bütün halinde görmek ve nasıl çalıştığını kavrayabilmek adına, sistemin birbirini takip eden bölümlerini bir dönence şeklinde ele almamız gerekmektedir. Böyle bir döngü, organizasyon ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken kişisel sorumlulukların neler olduğunun tespiti ve bunların kaydedilmesiyle başlayacaktır. Daha sonra, yönetici ve çalışanın kişisel hedefleri, gerekirse karşılıklı tartışarak belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapılacaktır. Bu toplantı sayesinde, yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim gerçekleşmiş, çalışanın azmi ve gayreti artırılmış, hedeflere yönelmesi sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır (Barutçugil, 2004).

Şekil 2: Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Mondy, 2014.

360 Derece Değerlendirme, ayrıntılı davranış terimleriyle ifade edilen performans ölçümüne çok yardımcı olur. Diğer bir deyişle, başkaları tarafından algılandığı gibi, insanların işlerini ne kadar iyi yaptığının ölçülmesi için çok yararlıdır. Bununla birlikte, bu nadiren başlangıç noktasıdır. Dolayısıyla, eğer organizasyonun değerleri güçlendirilecek veya kültürü değiştirilecekse, gerekli değerlerin veya kültür değişiminin ayrıntılı bir tarifi, anketin başlangıç noktası olmalıdır. Bu ifadeler, neler yapılması gerektiğini gösteren ayrıntılı davranış öğelerine dönüştürülür (Ward, 2006).

Bu yöntem; akranlardan, raportörlerden, iş arkadaşlarından ve denetçilerden çok iyi geri bildirimler sağlar. Çoklu geri bildirim, tek bir kişiden geri bildirimin üzerinde bir iyileşmeyi beraberinde getirmektedir. 360 Derece Geri Bildirim, yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerini sağlar (Heathfield, 2018).

ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Belirli bir amaca yönelik olarak ve gerçekleri öğrenme amacı ile sistematik bir şekilde yapılan çalışmalara, “araştırma” denir. Bu çalışmada, nitel ve nicel olarak ikiye ayrılan araştırma modellerinden, “Nicel Araştırma Modeli” (Quantitative Research Model) kullanılmıştır. Nicel araştırmalar; meydana gelen olay ve olguları dışardan izleyerek, ölçerek ya da deney yapıp betimleme veya nedensellik yoluyla gerçeklere varmaya çalışan araştırmalardır (Arıkan, 2013).

Kocaeli il sınırları içerisinde bulunan ve metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yöneticiler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada hedeflenen evrene birebir varmak her açıdan çok güç olacağından; çalışmaya dahil olacak kişiler, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden “Basit Tesadüfi Örnekleme” (Simple Random Sampling) yoluyla seçilmiştir. Çalışmanın evrenini, 553 işletme ve bu işletmelerde çalışan 8295 yönetici (553 x 15

yönetici = 8295) oluşturmaktadır.

n: Örneklem alınacak kişi sayısı,

N: Evrende yer alan kişi sayısı,

p: İncelenecek olayın görülme sıklığı,

q: İncelenecek olayın görülme sıklığı (1-p),

t: Belirli serbestlik derecesinde ve belirlenen hata seviyesinde “t” tablosundan alınan teorik değer,

d: Olayın görülme aralığına göre yapılmak istenen (+) (-) sapma

olmak üzere, araştırmacıların işlerini kolaylaştırma adına; $\alpha = 0.05$ için ∓ 0.03 , ∓ 0.05 ve ∓ 0.10 örneklem hataları için, değişik evren büyüklüklerinden alınacak örneklem büyüklükleri hesap edilerek Tablo 1’de gösterilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Tablo 1: $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lükü	∓ 0.03 örneklem hatası (d)			∓ 0.05 örneklem hatası (d)			∓ 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004;50

Metal sektöründe görev yapan yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonunda, örneklem büyüklüğü 246 olarak belirlenmiştir. En az 246 katılımcı ile çalışılması halinde, örneklem evreni temsil edebileceği tespit edilmiştir. Doğru biçimde belirlenen katılımcıların, tüm evreni temsil etmesi beklenmektedir. Bu çalışma dahilinde bulunan işletmelerin hangi grupta oldukları ve

gruplarda bulunan işletme sayıları, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Kocaeli İlinde Bulunan Metal Firmaları

GRUP NO	GURUP ADI	FİRMA SAYISI	YÜZDE %
15	DEMİR VE ÇELİK SANAYİ	57	10,3
16	METAL BORU VE ÇELİK İŞLEME SANAYİ	69	12,5
17	METAL YAPI SANAYİ	87	15,8
18	DEMİR DIŞI METALLER SANAYİ	54	9,8
19	FABRİKASYON METAL ÜRÜNLER SANAYİ	100	18,1
22	İŞLENMİŞ METAL ÜRÜNLER SANAYİ	144	26,0
33	METAL DÖKÜM SANAYİ	42	7,5
	TOPLAM FİRMA SAYISI	553	100

Kaynak: Kocaeli Sanayi Odası

Metal sektöründe bulunan firmaların sektör içindeki ağırlıklarına bakıldığında, işlenmiş metal ürünleri sanayinin %26 ile en yüksek oranda firmadan oluştuğu görülmektedir. Diğer gruplar oransal olarak büyükten küçüğe şöyle sıralanmıştır; fabrikasyon metal ürünleri sanayi %18,1, metal yapı sanayi %15,8, metal boru ve çelik işleme sanayi %12,5, demir ve çelik sanayi %10,3, demir dışı metaller sanayi %9,8, metal döküm sanayi %7,5.

Çalışmaya katılan yöneticilerin bulundukları firmalardaki kademesi, yöneticilik türü ve çalışma süresine dair elde edilmiş olan sonuçlar, Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Çalışma Durumuna Dair Bilgiler

		ÇALIŞAN SAYISI	YÜZDE %
KADEME	Alt	166	54,6
	Orta	105	34,5
	Üst	33	10,9
BÖLÜM	Üst yönetim	17	5,6
	Finansman	14	4,6
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,6
	Üretim	93	30,6

	Teknik Büro	42	13,8
	Kalite Kontrol	20	6,6
	Denetim/Muhasebe	38	12,5
	Satış/Pazarlama	21	6,9
	Sevkiyat	24	7,9
	Müşteri İlişkileri	8	2,6
	Halkla İlişkiler	2	0,7
	İnsan Kaynakları	9	3,0
	İhracat	8	2,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-3 yıl	74	24,3
	3-6 yıl	99	32,6
	6-9 yıl	55	18,1
	9-12 yıl	39	12,8
	12 yıl ve üstü	37	12,2
	TOPLAM	304	100

Çalışmaya katılanların çalıştıkları firmalardaki konumları açısından dağılımlarına bakıldığında; alt kademe yöneticilerinin %54,6 oranı ile en yüksek olduğu, orta kademe yöneticilerinin %34,5 ile ikinci sırada, üst kademe yöneticilerinin ise %10,9 ile en alt sırada olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları bölümler açısından dağılımına bakıldığında; %30,6 ile üretim bölümünün en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerde çalışan yönetici oranları ise sırası ile şu şekildedir: %13,8 teknik büro, %12,5 denetim/muhasebe, %7,9 sevkiyat, %6,9 satış/pazarlama, %6,6 Kalite kontrol, %5,6 üst yönetim, %4,6 finansman, %2,6 planlama/stok yönetimi %3 insan kaynakları, %2,6 müşteri ilişkileri, %2,6 ihracat, %0,7 halkla ilişkiler.

Yöneticilerin bireysel özelliklerinden olan yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile ilgili sonuçlar ise, Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Tablo

		SAYI	YÜZDE %
Cinsiyet	Kadın	94	30,9
	Erkek	210	69,1
Yaş	19-25 arası	58	19,1
	26-35 arası	151	49,7
	36-45 arası	74	24,3
	46-55 arası	14	4,6
	56-üstü	7	2,3
Medeni Durum	Evli	217	71,4

	Bekar	87	28.6
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,3
	Lise	83	27,3
	Ön lisans	60	19,7
	Lisans	143	47,0
	Lisans üstü	14	4,6
	Toplam	304	100

Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında; erkeklerin kadınlardan oldukça fazla olduğu gözlenmektedir. Çıkan sonuçlara göre, katılan yöneticilerin %69,1'i (210 kişi) erkek, %30,9'unun (94 kişi) kadın olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, katılımcıların yaşları oranlarına bakıldığında; 26-35 yaş aralığında olanların %49,7 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları sırasıyla şu şekildedir; 36-45 yaş aralığı %24,3, 19-25 yaş aralığı %19,1, 46-55 yaş aralığı %4,6, 56- üstü yaş aralığı %2,3.

Yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında; 143 kişi (%47) ile üniversite/lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Sonrasında, 83 kişi (%27,3) ile lise mezunları, 60 kişi (%19,7) ile ön lisans mezunları, 14 kişi (%4,6) ile yüksek lisans mezunlarının ve en düşük sayı olan 4 kişi (%1,3) ile ilköğretim mezunlarının geldiği görülmektedir.

Performans Değerlendirme Ölçeği

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin metal sektöründe bulunan yöneticiler üzerindeki etkilerini belirlemek için, 32 sorudan oluşan bir ölçekten faydalanılmıştır. Sorular oluşturulurken, Lassiter'in performans değerlendirmede etkili 7 boyut olan iletişim, liderlik, görevi yönetme, insan ilişkileri, değişime uyabilme, iletişim, sonuç üretme, personel yetiştirme boyutları araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Arslan, 2002). Burada kullanılan ölçek, 32 önermeden oluşmaktadır. Her bir sorunun ifade ettiği yeterlilik düzeyi, 5'li likert şeklinde bir ölçekle puanlandırılarak ölçülmektedir. Bu ölçek, 7 farklı boyutu ölçecek şekilde oluşturulmuştur. Liderlik boyutu, 1., 2., 3., 4., 5. sorularla; görevi yönetme boyutu, 6., 7., 8., 9., 10. sorularla; değişime uyabilme boyutu, 11., 12., 13., 14., 15. sorularla; iletişim boyutu, 16., 17., 18., 19. sorularla; insan ilişkileri boyutu, 20., 21., 22., 23. sorularla; sonuç üretme, 24., 25., 26., 27. sorularla ölçülmektedir, personel yetiştirme ve geliştirme, 28., 29., 30., 31. 32. sorularla ölçülmektedir.

Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışma güvenirliğinin ortaya konması için, güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik, elde edilen verilerin ölçülmek istenen olguyu her seferinde ölçümleyebilmesi ve bu ölçüm sonuçlarının istikrarlı bir biçimde sürdürülmesidir. Güvenirlik analizi uygulaması sayesinde, toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi ölçeklerin güvenirliğini gösteren katsayılar hesaplanır ve kullanılan ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olunur (Kalaycı, 2005). Bu çalışmada yapılan analiz sonuçları, Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Liderlik	S1, S2, S3, S4, S5, S6	6	0,858
Görevi yönetme	S7, S8, S9, S10	4	0,851
Değişime uyabilme	S11, S12, S13, S14, S15	5	0,863
İletişim	S16, S17, S18, S19	4	0,844
İnsan ilişkileri	S20, S21, S22, S23	4	0,848
Sonuç üretme	S24, S25, S26, S27	4	0,848
Personeli yetiştirme ve geliştirme	S28, S29, S30, S31, S32	5	0,869
Tüm Ölçek		32	0,958

Diğer tüm boyutların ayrı ayrı güvenirlik oranlarında olduğu gibi; toplam güvenirlik oranının da, bir ölçeğin güvenilir olması için gereken 0,70 değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmanın saha bölümünde, elektronik posta yoluyla elde edilen verilerde gerekli veri temizliği yapılmış, mantık hataları düzeltilmiş, ihtiyaç duyulan kodlamalar yapılarak SPSS 22 programında veri seti meydana getirilmiştir. Oluşturulan bu program desteği ile istatistiksel analizler uygulanmıştır. İlk olarak bu çalışmaya katılan yöneticilerin, birinci bölümde yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ışığında, çalışmaya katılan yöneticilerin genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir. Bununla birlikte, tüm katılımcıların aldıkları puanların ortalamaları hesaplanmıştır. Performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutları arasında bulunan ilişkinin boyut ve yönünü belirlemek adına, öncelikle korelasyon analiz yöntemi uygulanmıştır.

İki farklı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığının sınanması için, “t-testi” uygulanmıştır. Üç ve üzeri gruplar için ise, ANOVA (tek yönlü varyans analizi) uygulanmıştır.

İkiden fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan en bilinen yöntem, ANOVA’dır. ANOVA, gruplar arasında bir fark olup olmadığını ve fark varsa, bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemeye çalışır. ANOVA testi sonucunda fark ortaya çıkmışsa, bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testleri uygulanır. ANOVA testinin uygulanabilmesi için; varyansların homojenliği, verilerin normal dağıldığı ve varyansların toplanabilirliği varsayımlarının sağlanması gerekir (Gündoğdu, 2014). ANOVA tablosu oluşturulmasının sebebi, çok değişkenli bir modele olan ihtiyaçtır. Ayrıca bu tablo, alternatif modellerden hangisinin seçilmesi gerektiği konusunda yol gösterir (Erdoğan, 2015). ANOVA, tek başına üç ve üzeri grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif karşılaştırır. Çıkan neticede, yapılan karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı ise ANOVA olumlu bulunur. Hipotezler; “Ho:

Ortalamalar arası fark yok”, “H1: En az iki ortalama arası anlamlı fark var”, biçiminde kurulur. Çıkan sonuç anlamlı bulunduğu zaman, işlem burada sonlandırılır.

Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla, tamamlayıcı hesaplar olan “Post Hoc” tekniklerinden yararlanılmıştır. İstatistiksel işlemlerin ardından meydana çıkan bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolar şekline dönüştürülerek açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada; alt problem sorularından olan performans değerlendirme boyutlarının iş başarısı üzerindeki etkilerinin, çalışma durumu ve demografik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin hazırlanan hipotezler, Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Performans Değerlendirme Boyutlarına Ait Hipotezler

Hipotezler	
H1	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H2	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H3	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H4	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H5	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H6	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H7	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H8	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H9	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H10	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H11	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H12	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H13	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H14	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı

	kademeye göre farklılık vardır.
H15	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H16	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H17	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H18	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H19	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H20	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H21	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında, çalışmaya katılan yöneticilerin anket formu yoluyla ilettikleri veriler analiz edilerek ortaya çıkarılan sonuç ve yorumlar yer almaktadır. Metal sektöründe kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin işletmeler için ne ifade ettiği ve ne oranda önem kazandığı, bu işletmelerde çalışan yöneticilerin bu ölçek boyutlarına dair algıları, ölçekte yer alan boyutların birbirlerine olan etkileri, bu boyutların katılımcıların kişisel verilerine göre farklılık gösterip göstermediği sırasıyla irdelenmiştir.

Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Anlamı ve Önemi

Bu kısımda, yapılan çalışmanın alt problemlerinden olan performans değerlendirme sisteminin işletme için önemi ve konumu ölçülmektedir. Bu amaca yönelik hazırlanmış sorulara verilen cevaplardan oluşan bilgilerin analizine yer verilmiştir.

Tablo 7: Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Anlam ve Öneme Ait Bulgular

		Frekans	Yüzde %
Yöntem	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi	291	95,7
	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	-	-
	Diğer Modern Değerleme Sistemleri	13	4,3
Uygulanma Yılı	0- 2 yıl arası	103	33,9
	3- 5 yıl arası	121	39,8
	6- 8 yıl arası	14	4,6
	9-11	24	7,9

	12-üstü	42	13,8
Amacının Bilinirliği	Hiç bilinmiyor	4	1,3
	Az biliniyor	67	22,0
	Ne biliniyor ne bilinmiyor	103	33,9
	Biliniyor	128	42,1
	Çok biliniyor	2	0,7
İşletmeye Yararı	Hiç değil	4	1,3
	Az yararlı	36	11,8
	Ne yararlı ne değil	96	31,6
	Yararlı	145	47,7
	Çok yararlı	23	7,6
	Toplam	304	100

Çalışmaya katılanların hiçbirinin 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Ancak % 95,7 oranla büyük bölümünün Klasik Değerlendirme Sistemini kullandıkları, % 4,3'lük kısmının ise Diğer Modern Değerlendirme Sistemlerini kullandıkları görülmektedir. Bu sonuç, cevaplanması gereken alt problemlerden olan “Klasik ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemleri bakımından iş verimi üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun değerlendirmeye alınmamasına sebep olmuştur.

Diğer yandan, metal sektöründe yapılan bu çalışma, klasik değerlendirme sistemlerinin metal sektöründe yoğunlukla kullanılmakta olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin uygulama yılına bakıldığında, işletmelerin çoğunluğunun (%73,7) sistemi yeni sayılabilecek kadar kısa bir süredir kullanmakta olduğu görülmektedir.

İşletmelerde uygulanan bu sistemlerin işletmeye yararlı olup olmadığı sorulduğunda ise; % 98,7 oranında çok büyük bir kesim yararlı olduğunu söylerken, % 1,3 oranında yer alan kesim yararlı olmadığını düşünmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 98,7) işyerlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin amacını bildiğini söylerken, % 1,3 oranında yönetici grubu çalışanların bu sistemin amacını bilmediğini belirtmektedir.

Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Olan Etkilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yapılan çalışmanın bu kısmında, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarının iş başarısı üzerine olan etkilerine dair istatistiksel sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 8: Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
Liderlik	304	3,29	0,70
Görevi Yönetme	304	3,28	0,74

Değişime Uyabilme	304	3,25	0,72
İletişim	304	3,35	0,74
İnsan İlişkileri	304	3,42	0,73
Sonuç Üretme	304	3,32	0,70
Personeli Yetiştirme ve Geliştirme	304	3,40	0,75

Çalışmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarının iş başarısına etkileri değerlendirildiğinde, ortaya çıkan sonuca göre, ortalamalar açısından çok büyük farklılıklar yoktur. Her ne kadar ortalamalar arasında büyük farklar yoksa da, çalışma yapılan alan metal sektörü olduğu için Personel Yetiştirme ve Geliştirme boyutu, sektör için öneminden dolayı diğerlerinden fazla görülmektedir.

Performans Değerlendirme Boyutlarının Birbirleri Üzerine Etkilerine Dair Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde, performans değerlendirme ölçeği boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizleri sayesinde, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü, gücü, korelasyon katsayısı ve bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı irdelenmiştir.

Tablo 9: Performans Değerlendirme Boyutları Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

		Li- derlik	Görevi Yö- netme	Değiş- me Uyabil- me	İletişim	İnsan İliş- kileri	Sonuç Üret- me	Personel Yetiştirme ve Geliş- tirme
Liderlik	R	1	,796**	,780**	,741**	,788**	,732**	,780**
	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Görevi Yö- netme	R	,796*	1	,810**	,756**	,728**	,747**	,750**
	P	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Değişime Uyabilmek	R	,780*	,810**	1	,791**	,737**	,760**	,762**
	P	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
İletişim	R	,741*	,756**	,791**	1	,746**	,758**	,762**
	P	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
İnsan İlişkileri	R	,788*	,728**	,737**	,746**	1	,764**	,808**
	P	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Sonuç Üretme	R	,732*	,747**	,760**	,758**	,764**	1	,808**
	P	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	r	,780*	,750**	,762**	,762**	,808**	,808**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304

Tablo 9’da; “r” satırında iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ile gücünü gösteren korelasyon katsayısı görülmektedir. Aynı tabloda “p” sırasında ise, bu korelasyon katsayısının anlamlı olup olmadığı yer almaktadır. Şayet çıkan değerler, 0,05 hata payından küçük ise, korelasyon katsayısının anlamlı olduğu sonucuna varılmış olur. Üçüncü değerimiz olan “N” değeri ise, analize dahil edilen birim sayısını göstermektedir.

Tabloda yer alan değerlere göre; liderlik boyutunun en yüksek derecede ilişkide olduğu boyutun, görevi yönetme boyutu olduğu ($r = 0,796$) görülmektedir. Liderlik boyutunun en düşük derecede ilişkide olduğu boyutun ise, sonuç üretme boyutu ($r = 0,732$) olduğu görülmektedir. Görevi yönetme boyutuna bakıldığında; en güçlü ilişkinin değişime uyabilme boyutu ile ($r = 0,810$) olduğu, en düşük ilişkinin ise ($r = 0,728$) insani ilişkiler boyutu ile olduğu görülmektedir. Değişime uyabilme boyutunda ise, en yüksek dereceli ilişkinin ($r = 0,810$) görevi yönetme boyutu ile, en düşük dereceli ilişkinin ($r = 0,737$) insan ilişkileri boyutu ile olduğu görülmektedir. İletişim boyutunun en yüksek seviyede ilişkide olduğu boyutun ($r = 0,791$) değişime uyabilme boyutu, en düşük derecede ilişkide olduğu boyutun ise ($r = 0,741$) liderlik olduğu anlaşılmaktadır. İnsan ilişkileri boyutunun en güçlü ilişkide olduğu boyut ($r = 0,808$) personel yetiştirme ve geliştirme boyutu, en düşük derecede ilişkide olduğu boyut ise ($r = 0,728$) görevi yönetme boyutudur. Sonuç üretme boyutunun en güçlü ilişkisi personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile ($r = 0,808$) ve en düşük ilişkisi ($r = 0,732$) liderlik boyutuydur. Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunun, insan ilişkileri ve sonuç üretme boyutları ile güçlü bir ilişki içinde olduğu ($r = 0,808$), görevi yönetme boyutu ile en düşük derecede ilişkide ($r = 0,750$) olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına genel anlamda bakıldığında ise, boyutların birbirleri arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında, 0,70’ten büyük olduğu için, tüm boyutların aralarında istatistiksel olarak pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

Boyut arasında en yüksek ilişkide olanlara bakıldığında, öncelikle görevi yönetme ile değişime uyma boyutları göze çarpmaktadır. Bunun anlamı, çalışanların görevi yönetme konusundaki başarıları arttıkça, değişime ayak uydurmalarının da o derece hızlı ve fazla olduğudur. Diğer yandan, insan ilişkileri ne kadar güçlendirilirse, personel yetiştirme ve geliştirmede de o derece başarılı olunmaktadır. Aynı şekilde, sonuç üretme konusunda yüksek başarı için personel yetiştirme ve geliştirmeye ağırlık verilmelidir.

Performans Değerlendirme Boyutlarının İş Başarısı Üzerindeki Etkilerinin Kişisel Değişkenler Bağlamında Değişikliklerin İrdelenmesine Dair Bulgular ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının (liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme ve personel yetiştirme ve geliştirme) medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilerin çalıştığı kademe, çalıştıkları bölüm ve çalışma süresi değişkenlerine göre değerlendirmeye ait bulgular ve yorumlardan” Cinsiyet, Çalıştığı Kademe, Çalıştığı Bölüm” ait sonuçlar, detaylı olarak aşağıda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkeninin Performans Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “cinsiyet değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorumlar, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	x	ss	sd	t	p
Liderlik	Kadın	94	3,3528	0,67462	302	0,988	0,324
	Erkek	210	3,2659	0,72406			
Görevi Yönetme	Kadın	94	3,3989	0,70741	302	1,765	0,079
	Erkek	210	3,2381	0,74611			
Değişime Uyabilmek	Kadın	94	3,3426	0,69877	302	1,463	0,145
	Erkek	210	3,2114	0,73247			
İletişim	Kadın	94	3,4335	0,75862	302	1,263	0,207
	Erkek	210	3,3167	0,73917			
İnsan İlişkileri	Kadın	94	3,5133	0,76056	302	1,486	0,138
	Erkek	210	3,3786	0,71686			
Sonuç Üretme	Kadın	94	3,3537	0,70939	302	0,519	0,604
	Erkek	210	3,3083	0,70235			
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Kadın	94	3,4489	0,78298	302	0,735	0,463
	Erkek	210	3,3800	0,74306			

Tablo 10’da yer alan analiz sonuçlarına göre; performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan” t” testi sonucuna göre, tüm boyutlarda aradaki farkın anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ($t= 0,988$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,765$; $p>0,05$). Değişime uyabilme boyutu için t testi sonucuna göre de, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,463$; $p>0,05$). İletişim boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,263$; $p>0,05$). İnsan ilişkileri boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,486$; $p>0,05$). Sonuç üretme boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,519$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için t testi sonucuna göre, kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 0,735$; $p>0,05$). Buna göre cinsiyet değişkeninin, boyutları etkileyen bir faktör olduğu söylenemez.

Yöneticinin Çalıştığı Kademe Değişkeninin Performans Değerlendirme Boyutlarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “yöneticinin çalıştığı kademe değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 11: Çalıştığı Kademe Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalıştığı Kademe	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	Alt	166	3,2841	,67026	2/301	6,433	,002	C-B
	Orta	105	3,1841	,73049				
	Üst	33	3,6818	,71851				
Görevi Yönetme	Alt	166	3,2726	,71022	2/301	4,125	,017	C-A C-B
	Orta	105	3,2071	,75595				
	Üst	33	3,6212	,73983				
Değişime Uyabilmek	Alt	166	3,2759	,66953	2/301	4,274	,015	C-B
	Orta	105	3,1257	,76272				
	Üst	33	3,5333	,78687				
İletişim	Alt	166	3,3479	,69127	2/301	5,458	,005	C-A C-B
	Orta	105	3,2429	,80969				
	Üst	33	3,7273	,69979				
İnsan İlişkileri	Alt	166	3,4232	,67063	2/301	3,984	,020	C-B
	Orta	105	3,3190	,77250				
	Üst	33	3,7273	,82766				
Sonuç Üretme	Alt	166	3,3012	,60710	2/301	5,925	,003	C-A C-B
	Orta	105	3,2357	,77741				
	Üst	33	3,7045	,80393				
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Alt	166	3,3446	,70997	2/301	7,127	,001	C-A C-B
	Orta	105	3,3467	,74744				
	Üst	33	3,8606	,85948				

A=İlk B=Orta C=Üst

Tablo 11’de yer alan analiz sonuçları; performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre, tüm boyutlarda aradaki farkın anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=6,433$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi yapılarak; üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, alt kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,125$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi yapılarak üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, alt kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalışılan kademe değişkeni, yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktördür.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilme boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,274$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin değişime uyabilme özelliğini etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkların anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=5,458$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yine “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalışılan kademe değişkeni, yöneticilerin iletişim boyutunu etkileyen bir faktör olarak belirlenmiş olmaktadır.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F=3,984$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin insan ilişkileri boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için, çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F=5,925$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek için “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından

daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalıştığı kademe değişkeninin, yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F=7,127$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticinin Çalışılan Bölüm Değişkeninin Performans Değerlendirme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “çalışılan bölüm değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara, aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 12: Liderlik Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	Üst yönetim	17	3,8333	,55590	12/291	2,146	,014	A-C
	Finansman	14	3,4643	,54764				A-D
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,8125	,62002				A-E
	Üretim	93	3,2581	,67545				A-F
	Teknik Büro	42	3,2659	,65235				A-G
	Kalite Kontrol	20	3,2750	,69936				A-H
	Denetim/Muhasebe	38	3,2588	,65267				A-I
	Satış/Pazarlama	21	3,0714	,87650				B-C
	Sevkiyat	24	3,0903	,84410				J-C
	Müşteri İlişkileri	8	3,6250	,31810				L-C
	Halkla İlişkiler	2	3,5000	,23570				L-D
	İnsan Kaynakları	9	3,7593	,41759				L-H
	İhracat	8	3,3542	1,19999				L-I

A=Üst Yönetim	B=Finansman	C=Planlama/Stok yönetimi	D=Üretim
E=Teknik Büro	F=Kalite Kontrol	G=Denetim/Muhasebe	H=Satış/Pazarlama
I=Sevkiyat	J=Müşteri İlişkileri	K=Halkla İlişkiler	L=İnsan Kaynakları
M=İhracat			

Tablo 12’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için, çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre, aradaki farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F=2,146$; $p<,05$). Çıkan sonucu yorumlayabilmek için çoklu karşılaştırma testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu karşılaştırma testleri; LSD (Least Significant Difference), Sidak, Bonferro, Tukey, Hochberg’s GT2, Gabriel ve Scheffe olarak sıralanabilir (Kayri, 2009).

“Asgari Önemli Fark” testi olarak da bilinen LSD, sıfır hipotezi reddedildiğinde kullanılır ve bu testin özünü; büyüklüklerine göre sıralanmış ortalamaların, sırasıyla birbirleriyle karşılaştırılması oluşturur (Açıkgöz ve Açıkgöz, 2001). Bu çalışmada; farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmış ve üst yönetimde çalışan yöneticilerin ortalamalarının; planlama/stok yönetiminde çalışan yöneticilerin, üretimde çalışan yöneticilerin, teknik büroda çalışan yöneticilerin, kalite kontrolde çalışan yöneticilerin, denetim/muhasebede çalışan yöneticilerin satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Yine planlama/stok yönetiminde çalışan yöneticilerin ortalamasının; finansmanda çalışan yöneticilerin, müşteri ilişkilerinde çalışan yöneticilerin ve insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklı olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarının; üretimde çalışan yöneticilerin, satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, çalışılan bölüm değişkeninin, yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Genel Değerlendirme

Performans değerlendirme boyutlarının iş başarısı üzerindeki etkilerinin, çalışma durumu ve demografik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hazırlanan hipotezlerin sonuçları, Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sig.	Sonuç
H1 Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	$p>0,05$	Red
H2 Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	$p>0,05$	Red
H3 Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	$p>0,05$	Red
H4 İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	$p>0,05$	Red

H5	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H6	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H7	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H8	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademe-ye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H9	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H10	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H11	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademe-ye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H12	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H13	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H14	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H15	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H16	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H17	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H18	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H19	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H20	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H21	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul

SONUÇ

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonların vazgeçilmez bir unsurudur. İşletmelerin günümüz koşullarında rekabeti sağlayabilmeleri için, performans değerlendirme sistemini geliştirmesi ve günümüze uygun bir şekilde iyileştirmesi gereklidir. Bu sebeple, teknolojik gelişmelerin ve globalleşen dünyanın sağladığı kolaylıklar sayesinde, işletmelerin doğru bir performans değerlendirme sistemini tercih etmeleri önemlidir. Geçmiş dönemlerde ve günümüzde de, birçok işletme geleneksel performans sistemini kullanmaktadır. Ancak geleneksel sistemin dezavantajlarının, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemine göre daha fazla olduğu, son yıllarda yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Çalışmada; “Performans değerlendirme boyutlarının iş verimi üzerindeki etkileri, çalışma durumu ve demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yöneticilerin çalışma durumu ve demografik özellikleri bazında incelenerek cevap aranmıştır. Bu nedenle, metal sektöründeki yöneticilerin iş başarısına etki eden 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenerek cinsiyet, yöneticilerin çalıştığı kademe, çalıştıkları bölüm değişkenleri bazında farklılıkları ortaya konulmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; tüm boyutların cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışılan kademe değişkenine göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine yönelik neticelere bakıldığında; tüm boyutlarda çalışılan kademe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre; tüm boyutlarda üst kademe çalışan yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışılan bölüm değişkenine göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim ve sonuç üretme boyutlarında çalışılan bölüm değişkeni bazında anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ancak liderlik, insan ilişkileri ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında bölüm değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır ($p<0,05$). Buna göre; liderlik, insan ilişkileri ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında, üst yönetim bölümünde çalışan yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, ankete katılan yöneticilerin hiçbirinin 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, “Klasik ve 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemleri bakımından iş verimi üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu hariç, tüm sorulara cevap bulunmuştur.

Bu çerçevede, Klasik ve 360 Derece Performans Değerlendirme yönteminin farklılıkları ile ilgili yapılan başka araştırmaların incelenmesi uygun bulunmuş, ancak bu konuda fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür. Literatür taramasında elde edilen araştırmalar incelenecek olursa;

Kara (2010) tarafından yapılan araştırmada, orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisinin ortaya konulması amacıyla, Geleneksel Performans Değerlendirme sistemi ile 360 Derece Geri Bildirim yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Örneklem çerçevesinde uygulanan anket formları ile orta kademe yöneticilerin; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, ileti-

şim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme profili sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda, ölçülen 7 boyut için 360 Derece Geri Bildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Kara, 2010).

Erdoğan ve Yıldırım (2015) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere, performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmış ve Kara (2010) tarafından yapılan araştırma ile aynı sonuca ulaşılmıştır (Erdoğan ve Yıldırım, 2015).

Döverkaya (2002) tarafından yapılan araştırmada ise, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Amerika Birleşik Devletleri ordularının performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve araştırma neticesinde; şeffaflığı, basitliği, çoklu katılımcılığı ve en önemlisi de geribildirim sağlamasıyla 360 Derece Performans Değerlendirme yönteminin, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde lider gelişimine katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur (Döverkaya, 2002).

Sonuç olarak Kara (2010), Erdoğan ve Yıldırım (2015) ve Döverkaya (2002) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin Geleneksel Performans Değerlendirme sistemlerine göre iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışmadan anlaşılabileceği üzere; metal sektöründe klasik performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımı çok yaygındır. Sektörde her geçen gün artan beyaz yakalı çalışanın değerlendirilmesinde, artık klasik yöntemlerin yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, klasik performans değerlendirme yöntemleri yerine, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini kullanmaları halinde yöneticilerin iş başarısına pozitif etki yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, N. ve Açıkgöz, N. (2001): “Tarımsal Araştırmaların İstatistiki Değerlendirilmesinde Yapılan Bazı Hatalar I. Tek Faktörlü Denemeler”, Anadolu, J. of AARI, 11(1), s.137.
- Akal, Z. (2005): İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Arıkan, R. (2013): Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Arslan, A. (2002): “360 Derece Geri Bildirim Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum, 2 (6), İstanbul, s. 11-19.
- Bingöl, D. (2016): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, C. ve Özcan, D. (2014): İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2017): İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri, Çetin C. ve Arslan L. (Çev.), Nobel Yayınları, Ankara.
- Döverkaya, C. (2002): Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, A. (2015): İstatistiki Metotlar ve Matematik Modeller, Der Yayınları, İstanbul.

- Erdoğan, A. ve Yıldırım, Y. (2015): “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science*, Yıl:3 Sayı:10, Mart 2015.
- Evans, M. (2015): www.exinfm.com (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2018).
- Fındıkçı, İ. (2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Gündoğdu, S. (2014): “Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc) Testleri”, *Journal of FisheriesSciences.com*, 8(4), s.311.
- Heathfield, S. (2018): www.thebalance.com (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2018).
- Kalaycı, Ş. (2005): *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.
- Kara, D. (2010): “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 87-97.
- Kayri, M. (2009): <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt19/say1/051-064.pdf> (Erişim Tarihi: 30 Mart 2019).
- Kocaeli Sanayi Odası.
- Mondy, R.W. ve Mondy, J.B. (2014): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Tozkoparan G. ve Çolak M. (Çev.), Nobel Yayınları, Ankara.
- Performance Management Practitioner Series, 1997.
- Sabuncuoğlu, Z (2013): *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014): *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- UĞUR, A (2015): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Ward, P. (2006): www.360degreefeedback.net (Erişim Tarihi: 01 Kasım 2018).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S (2004): *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.