



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinden 360 Derece Yönteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkilerinin Araştırılması*

Doç. Dr. Funda ODUNCUOĞLU, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, Aydın, e-posta: funda.cengiz@adu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3273-8651>

Tuğçe DİN, Yüksek Lisans Öğrencisi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, e-posta: tugcedin2@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5041-2094>

Öz

Artan rekabet ortamı, işletmelerde performans verilerinin doğruluğunu ve değerlendirme süreçlerinde adaletin sağlanmasını daha kritik hale getirmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece geri bildirim yönteminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarıyla ele alınmış ve çalışanların işletmeye yönelik tutumları değerlendirilmiştir. Nicel ve ilişkisel (kesitsel) araştırma deseni kapsamında, Sakarya, Kocaeli ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde çalışan 204 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler Kruskal-Wallis ve Spearman's Rho analizleri ile incelenmiştir. Bulgular, 360 derece geri bildirim yönteminin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, ancak duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, adil ve etkili performans değerlendirme sistemlerinin çalışan bağlılığını güçlendirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

* Bu çalışma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında, Tuğçe Din tarafından 2025 yılında hazırlanan "Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinden 360 Derece Geribildirim Yönteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkilerinin Araştırılması" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilerek hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, Örgütsel Bağlılık.

Makale Gönderme Tarihi: 02.03.2026

Makale Kabul Tarihi: 04.06.2026

Önerilen Atıf:

Oduncuoğlu, F. ve Din, T. (2026). Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinden 360 Derece Yönteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkilerinin Araştırılması, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(6): 296-312.



Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2026, 9(6): 296-312. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2026.1658>

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Investigating the Effects of 360 Degree Feedback, One of the Modern Performance Evaluation Methods, on Employees' Organizational Commitment

Associate Prof. Dr. Funda ODUNCUOĞLU, Aydın Adnan Menderes University, Söke Faculty of
Business Administration, Aydın, e-mail: funda.cengiz@adu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3273-8651>

Tuğçe DİN, MSc. Student, Aydın Adnan Menderes University, Institute of Social Sciences Aydın,
e-mail: tugcedin2@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5041-2094>

Abstract

The increasingly competitive environment has made the accuracy of performance data and the fairness of evaluation processes more critical in businesses. Accordingly, the main objective of this study is to reveal the effect of the 360-degree feedback method, one of the contemporary performance evaluation methods, on the organizational commitment levels of employees. Organizational commitment was examined in terms of emotional, normative, and continuance commitment dimensions, and employees' attitudes towards the company were evaluated. Within the scope of a quantitative and correlational (cross-sectional) research design, data was collected from 204 employees working in service businesses operating in Sakarya, Kocaeli, and Istanbul provinces. The obtained data were analyzed using Kruskal-Wallis and Spearman's Rho analyses. The findings show that the 360-degree feedback method has no significant effect on continuance commitment, but it does have an effect on emotional and normative commitment. Furthermore, a positive relationship was found between performance evaluation and organizational commitment. These results demonstrate that fair and effective performance evaluation systems play an important role in strengthening employee commitment.

Keywords: Performance Appraisal, 360-Degree Feedback Method, Organizational Commitment.

Received: 02.03.2026

Accepted: 04.06.2026

Suggested Citation:

Oduncuoğlu, F. and Din, T. (2026). Investigating the Effects of 360 Degree Feedback, One of the Modern Performance Evaluation Methods, on Employees' Organizational Commitment, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(6): 296-312.

GİRİŞ

İşletmeler arasındaki rekabetin hızla artması, performans göstergelerini ve bu göstergelerin objektif biçimde değerlendirilmesini daha kritik hale getirmiştir. İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesinde çalışan performansının belirleyici bir unsur olması, performans değerlendirme süreçlerini daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda, yönetim kararlarında performans verilerinden yararlanılırken bu verilerin adil ve nesnel olması büyük önem taşımaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 5). İşletmelerde performans değerlendirme, kurumun başarı düzeyini belirlemek ve başarı ya da başarısızlık durumunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Planlı bir süreç olan performans değerlendirmede, çalışanların kendilerinden beklenenleri ne ölçüde yerine getirdiği ve işletme performansına sağladıkları katkı dikkate alınmaktadır (Doğan, 2020: 49).

Teknolojik gelişmeler ve değişen yönetim anlayışıyla birlikte insan kaynağı, rekabet avantajının temel unsuru haline gelmiştir. Bu durum, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kalmasına ve daha kapsamlı, esnek çağdaş yöntemlerin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Keklik, 2018: 74). Öte yandan artan rekabet, işletmelerde çalışan bağlılığını da daha önemli bir hale getirmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletme hedeflerini benimseyerek daha yüksek performans sergilediği ifade edilmektedir (Bilgiç, 2017: 36). Bu bağlamda, adil ve etkili performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Kumru ve Özkara, 2024: 116).

Çağdaş performans değerlendirme yaklaşımları, klasik yöntemlerin tek yönlü ve öznel ölçüm odaklı yapısının ötesine geçerek performansı çok boyutlu, stratejik ve nesnel kriterlerle değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan 360 Derece Geri Bildirim Sisteminin, çalışanlar, yöneticiler, astlar ve diğer paydaşlardan alınan çoklu geri bildirimlerle, performansı daha kapsamlı bir şekilde ölçülmesini sağladığı ve geleneksel değerlendirmelere göre daha güvenilir sonuçlar sunduğu belirtilmektedir (Kuzulu ve Iyem, 2016:178; (Bapari vd., 2024: 51). Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives – MBO) yaklaşımının ise, çalışanların bireysel hedeflerini, işletmenin stratejik hedefleriyle ilişkilendirerek performansı ölçtüğü ve karşılıklı hedef belirleme sürecini teşvik ettiği işaret edilmektedir. Bir diğer çağdaş performans değerlendirme yöntemi olan yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi ile çalışanların sahip olması beklenen davranışsal ve teknik yetkinlikleri temel alınarak değerlendirme yapılmakta ve gelişim odaklı bir çerçeve oluşturulmaktadır (DeNisi ve Murphy, 2017:426). Ayrıca Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard), finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini bütünleştirerek hem bireysel hem kurumsal performansın stratejik hedeflerle hizalanmasını desteklemektedir (Haaji vd., 2025: 21; Ganang vd., 2025: 155) Bu çağdaş yaklaşımlar, performansın yalnızca sonuçlara değil süreçlere, yetkinliklere ve çoklu paydaş algularına dayalı olarak değerlendirilmesini sağlayarak örgütsel performans yönetimini daha etkili hâle getirmektedir.

Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işletmenin hedeflerine daha fazla katkıda bulunma isteğinin yansması olarak performans göstergeleri iyileşmektedir. Performans değerlendirme açısından bakıldığında ise adil bir yaklaşımın gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin adil olduğuna güvenen bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesi yönünde beklentiler mevcuttur. Örgütsel bağlılık ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 49). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ilişkisinin pozitif yönlü olması olağan bir beklenti konumundadır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, çağdaş performans değerlendirme uygulamalarından biri olan 360 derece geri bildirim yönteminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki

etkilerini kapsamlı bir biçimde incelemektir. Performans değerlendirme süreçlerinin örgütsel etkinlik ve çalışan tutumları üzerindeki rolü, insan kaynakları yönetimi literatüründe uzun süredir tartışılmakta olup; objektif ve çok boyutlu ölçme yaklaşımlarının çalışan bağlılığını güçlendirdiği öne sürülmektedir (DeNisi ve Murphy, 2017:428). Bu bağlamda çalışmanın alt amaçları; performans değerlendirmenin amaçlarının netleştirilmesi, 360 derece geri bildirim yönteminin özgün niteliklerinin belirlenmesi, bu yöntemin avantaj ve sınırlılıklarının ortaya konması, örgütsel bağlılık kavramının boyutlarının açıklanması ve performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yapının ortaya konmasıdır.

Araştırmada, örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile performans değerlendirme sürecine ilişkin algı boyutları (kurumsal faaliyetlere katkı, bireysel gelişime katkı, insan kaynakları etkinliğine katkı, geri bildirimlerin kalitesi ve sonuçların kullanımı) arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir. Literatürde 360 derece geri bildirim yönteminin çok boyutlu veri toplama yaklaşımıyla örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine dair bulgular bulunmaktadır (Kuzulu ve İyem, 2016: 180; Bapar vd., 2024:53), bu çalışma ise söz konusu ilişkinin farklı bağlılık ve geri bildirim alt boyutları üzerinden analiz edilmesini sağlayarak özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Sahadan elde edilecek bulguların benzer alan araştırmaları için referans oluşturması ve performans değerlendirme uygulamalarının etkinliğine dair kapsamlı bilgi sağlaması beklenmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nicel yöntem, ilişkileri ve neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyma kapasitesi ile öne çıkmakta olup, sıklık, yaygınlık ve miktar gibi nesnel bulguların elde edilmesine imkân tanır ve verilerin sayısallaştırılmasını amaçlar (Akarsu ve Akarsu, 2019: 27).

Araştırma verileri toplanırken Demografik Bilgi Formu, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere üç veri toplama aracından yararlanılmıştır. Yapılandırılmış anket, 360 derece geri bildirim sürecinin özelliklerini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik öz bildirimli ölçeklerden oluşmaktadır. Demografik Bilgi Formu yazar tarafından hazırlanmış olup, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, işyerinde çalışma süresi ve toplam çalışma hayatı süresi gibi temel demografik bilgilerini içermektedir.

360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Ölçeği, Şimşek (2019) tarafından geliştirilmiş ve çalışanların 360 derece geri bildirim yöntemine ilişkin tutum ve düşüncelerini ölçmek amacıyla Onat (2019: 46) tarafından kullanılmaktadır. Ölçek, kurumsal faaliyetlere katkı, bireysel gelişime katkı, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliği, geri bildirimlerin kalitesi ve geri bildirim sonuçlarının kullanımı olmak üzere beş alt boyuttan oluşmakta ve toplam 36 madde içermektedir. Değerlendirme, 5'li Likert tipi ölçekle yapılmış; 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 5 "Kesinlikle Katılıyorum" olarak puanlanmıştır (Onat, 2019: 46). Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile normatif bağlılık alt boyutlarını içeren 22 maddelik bir ölçektir. Ölçek, 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılarak değerlendirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Aksayan ve Gözüm (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uygulanmasında kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmuştur (Özkan, 2010: 111).

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Evrenin genişliği ve coğrafi dağılımı göz önünde bulundurularak, araştırma Sakarya, Kocaeli ve İstanbul illerinde hizmet ve ekonomik faaliyetlerin yoğun olduğu işletmelerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın örneklemini, belirtilen

illerdeki çeşitli hizmet işletmelerinde çalışan ve gönüllülük esasına göre katılım sağlayan 204 kişiden oluşmaktadır. Örneklem, olasılıklı olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiş olup, araştırmacının erişebildiği ve araştırma kriterlerini karşılayan bireylerden oluşmaktadır.

Tüm katılımcılara uygulanan yapılandırılmış anket, çevrimiçi olarak dağıtılmış ve gönüllülük esasına göre doldurulmuştur. Çevrimiçi uygulama, geniş coğrafi alanın kapsanmasını ve daha fazla katılımcıya ulaşılmasını sağlamıştır. Toplanan veriler nicel analiz yöntemleri ile işlenmiş ve araştırma sonuçları bu örnekleme dayanarak genelleştirilmiştir. Geniş ve çeşitli bir örneklem kullanılması, bulguların geçerliliğini artırmakta ve çalışmanın bilimsel geçerliliğine katkı sağlamaktadır.

Performans alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, demografik değişkenler (eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve çocuk sayısı) dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırmalar Kruskal-Wallis testi ile yapılmış ve sonuçlar medyan ile çeyrekler arası genişlik (IQR) değerleri olarak sunulmuştur. Performans alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon ise Spearman's Rho katsayısı ile belirlenmiştir. İstatistiksel anlamlılık, $\alpha=0,05$ düzeyinde $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Tüm istatistiksel analizler ve hesaplamalar, Microsoft Excel 2010 ve IBM SPSS Statistics 22.0 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerde tercih edilen performans değerlendirme yöntemlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşüncesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Problem cümlesi ise "360 derece geri bildirim yönteminin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkileri nelerdir" şeklindedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H1: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin alt boyutu olan Kurumsal Faaliyetlere Katkı ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Devam (H1a), Duygusal (H1b) ve Normatif (H1c) bağlılığı arasında ilişki vardır.

H2: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin alt boyutu olan Kendi Bireysel Gelişimine Katkı ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Devam (H2a), Duygusal (H2b) ve Normatif (H2c) bağlılığı arasında ilişki vardır.

H3: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin alt boyutu olan İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı ile Örgütsel Bağlılığın Alt boyutu olan Devam (H3a), Duygusal (H3b) ve Normatif (H3c) bağlılığı arasında ilişki vardır.

H4: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin alt boyutu olan Geribildirimlerin Kalitesi ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Devam (H4a), Duygusal (H4b) ve Normatif (H4c) bağlılığı arasında ilişki vardır.

H5: 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin alt boyutu olan Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan Devam (H5a), Duygusal (H5b) ve Normatif (H5c) bağlılık arasında ilişki vardır.

H6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu olan Duygusal Bağlılık, Cinsiyete (H6a), Yaşa (H6b), Medeni Duruma (H6c), Eğitim Düzeyine (H6d), Çocuk Sayısına (H6e), Bu İşyerindeki Çalışma Süresine (H6f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H6g) göre farklılık göstermektedir.

H7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu olan Devam bağlılığı, Cinsiyete (H7a), Yaşa (H7b), Medeni Duruma (H7c), Eğitim Düzeyine (H7d), Çocuk Sayısına (H7e), Bu İşyerindeki Çalışma Süresine (H7f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H7g) göre farklılık göstermektedir.

H8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu olan Normatif bağlılık, Cinsiyete (H8a), Yaşa (H8b), Medeni Duruma (H8c), Eğitim Düzeyine (H8d), Çocuk Sayısına (H8e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H8f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süresine (H8g) göre farklılık göstermektedir.

H9: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Kurumsal Faaliyetlere Katkı Düzeyi, Cinsiyete (H9a), Yaşa (H9b), Medeni Duruma (H9c), Eğitim Düzeyine (H9d), Çocuk Sayısına (H9e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H9f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süresine (H9g) göre farklılık göstermektedir.

H10: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Kendi Bireysel Gelişimine Katkı düzeyi, Cinsiyete (H10a), Yaşa (H10b), Medeni Duruma (H10c), Eğitim Düzeyine (H10d), Çocuk Sayısına (H10e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H10f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H10g) göre farklılık göstermektedir.

H11: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı düzeyi, Cinsiyete (H11a), Yaşa (H11b), Medeni Duruma (H11c), Eğitim Düzeyine (H11d), Çocuk Sayısına (H11e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H11f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H11g) göre farklılık göstermektedir.

H12: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Geribildirimlerin Kalitesi düzeyi, Cinsiyete (H12a), Yaşa (H12b), Medeni Duruma (H12c), Eğitim Düzeyine (H12d), Çocuk Sayısına (H12e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H12f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H12g) göre farklılık göstermektedir.

H13: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı düzeyi, Cinsiyete (H13a), Yaşa (H13b), Medeni Duruma (H13c), Eğitim Düzeyine (H13d), Çocuk Sayısına (H13e), Bu İşyerinde Çalışma Süresine (H13f), Çalışma Hayatındaki Toplam Süreye (H13g) göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya ilişkin gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de aşağıdaki biçimde gösterilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,857	22
Duygusal Bağlılık	0,849	7
Devam Bağlılığı	0,784	8
Normatif Bağlılık	0,739	7
Performans Değerlendirme Ölçeği	0,953	36
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	0,882	7
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	0,854	7
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	0,712	5
Geribildirimlerin Kalitesi	0,826	10
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	0,779	7

Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için genel Cronbach's Alpha değeri 0,857 olarak bulunmuş; alt boyutlar itibarıyla Duygusal Bağlılık 0,849, Devam Bağlılığı 0,784 ve Normatif Bağlılık 0,739 değerlerini almıştır. Performans değerlendirme ölçeği için ise genel güvenilirlik katsayısı 0,953 olup, alt boyutlar bazında Kurumsal Faaliyetlere Katkı 0,882, Kendi Bireysel Gelişimine Katkı 0,854, İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı 0,712, Geri Bildirimlerin Kalitesi 0,826 ve Geri Bildirim Sonuçlarının Kullanımı 0,779 olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgular, her iki ölçeğin de araştırma kapsamında yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular detaylı bir şekilde sunulacaktır. Tablo 2’de yapılan normallik testleri sonucunda, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ölçeği alt boyut puanlarının normal dağılım sergilemediği, Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri temel alınarak belirlenmiştir. Normallik testlerinde kullanılan istatistiksel ölçütler: Kolmogorov-Smirnov Testi (K-S Testi) örneklem büyüklüğü 50 ve üzeri olduğunda tercih edilir. Shapiro-Wilk Testi örneklem büyüklüğü 50’nin altında olduğunda daha güçlü bir test olarak kullanılır. Bu testlerin sonucunda $p < 0.05$ ise veri normal dağılmamaktadır, $p > 0.05$ ise veri normal dağılıma uygundur (Shapiro ve Wilk, 1965; Razali ve Wah, 2011:27). Çalışmada yapılan normallik testlerinin sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarının p değerleri 0.05’ten küçük çıkmış, yani dağılımın normal olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle parametrik olmayan testlerin kullanılması uygun görülmüştür. Normal dağılım varsayımı sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis testi veya Spearman korelasyon analizi gibi parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

Tablo 2. Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	sd	p	Statistic	sd	p
Duygusal Bağlılık	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Devam Bağlılığı	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107	0,107
Normatif Bağlılık	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	0,260	0,260	0,260	0,260	0,260	0,260
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	0,289	0,289	0,289	0,289	0,289	0,289
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	0,217	0,217	0,217	0,217	0,217	0,217
Geribildirimlerin Kalitesi	0,155	0,155	0,155	0,155	0,155	0,155
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227

Demografik değişkenler, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme süreçlerini anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş hedefleri, beklentileri ve vizyonları hem örgütsel bağlılık düzeylerini hem de performanslarını belirleyen faktörler arasında yer almaktadır (Yeşilkaya, 2015: 187). Çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar nedeniyle, her bireyin ayrı değerlendirilmesi işletmeler açısından faydalı olmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk ve kardeş sayısı, aylık gelir, çalışma pozisyonu, işyerindeki ve toplam çalışma süresi gibi demografik özellikler, örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme ile ilişkili süreçler üzerinde belirleyici etkiye sahiptir (Demir vd., 2023: 270). Ayrıca başarı motivasyonu, deneyim, statü ile bireysel ve işletme değerlerinin uyumu da çalışan tutumlarını ve performansını şekillendiren önemli demografik faktörler olarak öne çıkmaktadır (Bilgiç, 2017: 40). Bu bağlamda demografik bulgular araştırma analizleri açısından önem arz etmektedir. Araştırmadan elde edilen demografik verilere ilişkin frekans analizi bulguları Tablo 3’te aşağıdaki biçimde verilmiştir.

Tablo 3. Demografik Bulgular

		n	%
Cinsiyet	Kadın	82	40,2
	Erkek	122	59,8
	Toplam	204	100
Yaş	18-29	45	22,1
	30-37	88	43,1
	38 ve üzeri	71	34,8
	Toplam	204	100
Medeni Durum	Evli	114	55,9
	Bekar	90	44,1
	Toplam	204	100
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve altı	55	27
	Lisans	127	62,3
	Lisans Üstü	22	10,8
	Toplam	204	100
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	89	43,6
	1 çocuk	54	26,5
	2 çocuk	50	24,5
	3 çocuk ve üstü	11	5,4
	Toplam	204	100
Çalışma Süresi	0-1 yıl	8	3,9
	2-3 yıl	34	16,7
	4-7 yıl	56	27,5
	8-11 yıl	67	32,8
	12 yıl ve üstü	39	19,1
	Toplam	204	100
Toplam Çalışma Süresi	0-1 yıl	2	1,0
	2-3 yıl	10	4,9
	4-7 yıl	45	22,1
	8-11 yıl	79	38,7
	12 yıl ve üstü	68	33,3
	Toplam	204	100

Araştırmanın demografik bulguları incelendiğinde; %40,2(n=82) oranında kadının ve %59,8 oranında (n=122) erkeğin katılım sağladığı görülmüştür. Yaş dağılımında ise %43,1 oranında (n=88) en yüksek katılımın 30-37 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımında %55,9 oranında (n=114) evli ve %44,1 oranında (n=90) bekâr bireylerin katılım sağladığı görülmüştür. Eğitim durumu dağılımında %62,3'lük en yüksek oranla (n=127) lisans mezunu bireylerin katılım sağladığı görülmüştür. Çocuk sayısı dağılımına bakıldığında ise %43,6 oranında (n=89) çocuğu olmayan katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Bu işyerindeki çalışma süresi dağılımında 4-7 yıldır çalışan %32,8 oranında çalışan bireylerin ağırlıkta olduğu görülmüştür. Çalışma hayatındaki toplam süre dağılımında yine benzer biçimde 4-7 yıldır %38,7 oranında (n=79) çalışma hayatında olan bireylerin ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ile 360 Performans Değerlendirme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman's Rho katsayısından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ile 360 Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	0,247**	0,247**	0,247**
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	0,245**	0,245**	0,245**
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	0,200**	0,200**	0,200**
Geribildirimlerin Kalitesi	0,229**	0,229**	0,229**
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	0,210**	0,210**	0,210**

**p<0,01; *p<0,05

Tablo 8’de, 360 Derece Performans Değerlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Spearman’s Rho korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Duygusal bağlılık ve 360 Derece Performans Değerlendirme alt boyut puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kurumsal faaliyetlere katkı (0,247), bireysel gelişime katkı (0,245), insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkı (0,200), geribildirim kalitesi (0,229) ve geribildirim sonuçlarının kullanımı (0,210) ile düşük seviyede, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir bağlantı tespit edilmiştir (p<0,05). Böylece H1a, H2a, H3a, H4a ve H5a hipotezleri kabul edilmemiştir. Son olarak, normatif bağlılık ve 360 derece performans değerlendirme alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, kurumsal faaliyetlere katkı (0,280), bireysel gelişime katkı (0,206), insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkı (0,242), geribildirim kalitesi (0,275) ve geribildirim sonuçlarının kullanımı (0,243) ile düşük seviyede, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir bağlantı tespit edilmiştir (p<0,05). Bu, normatif bağlılığın artışının 360 derece performansın artışı ile ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Bu bilgiler eşliğinde H1c, H2c, H3c, H4c ve H5c hipotezleri kabul edilmiştir

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum-Maximum	Ort.±SS	Medyan (IQR)
Duygusal Bağlılık	7-35	27,4±2,7	28,0(1,0)
Devam Bağlılığı	8-40	26,7±4,3	27,0(4,8)
Normatif Bağlılık	7-33	25,4±3,5	26,0(4,0)

Tablo5’te örgütsel bağlılık ölçeği düzeyleri incelenmiş ve en yüksek (27,4±2,7) katılımın “Duygusal Bağlılık” alt boyutunda ve en düşük (25,4±3,5) katılımın “Normatif Bağlılık” olduğu görülmüştür. “Devam Bağlılığı” ise (26,7±4,3) ikinci yüksek katılım sağladığı görülmüştür

360 derece performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U, 360 Derece Performans Değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarının yaşa göre, eğitim düzeyine, çocuk sayısına göre, bu işyerindeki çalışma süresine göre ve çalışma hayatındaki toplam süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 6’da bu analizler dahil olmak üzere gerçekleştirilen tüm analizler sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle hangi hipotezin kabul edildiği hangi hipotezin kabul edilmediği tek bir tabloda derlenerek sunulmuştur.

Tablo 6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

HİPOTEZLER	KABUL /RET
H1: 360 derece geri bildirim yönteminin alt boyutu olan Kurumsal Faaliyetlere Katkı ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan	
Devam (H1a),	Ret
Duygusal (H1b),	Kabul
Normatif (H1c) bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H2: 360 derece geri bildirim yönteminin alt boyutu olan Kendi Bireysel Gelişimine Katkı ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan	
Devam (H2a),	Ret
Duygusal (H2b),	Kabul
Normatif (H2c) bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H3: 360 derece geri bildirim yönteminin alt boyutu olan İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan	
Devam (H3a),	Ret
Duygusal (H3b),	Kabul
Normatif (H3c) bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H4: 360 derece geri bildirim yönteminin alt boyutu olan Geribildirimlerin Kalitesi ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan	
Devam (H4a),	Ret
Duygusal (H4b),	Kabul
Normatif (H4c) bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H5: 360 derece geri bildirim yönteminin alt boyutu olan Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan	
Devam (H5a),	Ret
Duygusal (H5b),	Kabul
Normatif (H5c) bağlılığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu olan Duygusal bağlılık,	
Cinsiyete (H6a),	Ret
Yaşa (H6b),	Ret
Medeni duruma (H6c),	Ret
Eğitim düzeyine (h6d),	Ret
Çocuk sayısına (h6e),	Ret
Bu işyerindeki çalışma süresine (h6f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (H6g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutu olan Normatif bağlılık,	
Cinsiyete (h8a),	Ret
Yaşa (h8b),	Ret
Medeni duruma (h8c),	Ret
Eğitim düzeyine (h8d),	Ret
Çocuk sayısına (h8e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h8f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (H8g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H9: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Kurumsal Faaliyetlere Katkı Düzeyi,	
Cinsiyete (h9a),	Ret
Yaşa (h9b),	Ret
Medeni duruma (h9c),	Ret
Eğitim düzeyine (h9d),	Ret
Çocuk sayısına (h9e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h9f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (H9g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H10: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Kendi Bireysel 64 Gelişimine Katkı düzeyi	
Cinsiyete (h10a),	Ret
Yaşa (h10b),	Ret
Medeni duruma (h10c),	Ret
Eğitim düzeyine (h10d),	Ret
Çocuk sayısına (h10e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h10f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (H10g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H11: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı düzeyi,	
Cinsiyete (h11a),	Ret
Yaşa (h11b),	Ret
Medeni duruma (h11c),	Ret
Eğitim düzeyine (h11d),	Ret
Çocuk sayısına (h11e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h11f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (h11g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H12: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Geribildirimlerin Kalitesi düzeyi,	
Cinsiyete (h12a),	Ret
Yaşa (h12b),	Ret
Medeni duruma (h12c),	Ret
Eğitim düzeyine (h12d),	Ret
Çocuk sayısına (h12e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h12f),	Ret
Çalışma hayatındaki toplam süreye (H12g) göre farklılık göstermektedir.	Ret
H13: 360 Derece Performans Değerlendirme Ölçeğinin alt boyutu olan Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı düzeyi,	
Cinsiyete (h13a),	Ret
Yaşa (h13b),	Ret
Medeni duruma (h13c),	Ret
Eğitim düzeyine (h13d),	Ret
Çocuk sayısına (h13e),	Ret
Bu işyerinde çalışma süresine (h13f),	Kabul
Çalışma hayatındaki toplam süreye (h13g) göre farklılık göstermektedir.	Ret

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, 360 derece geri bildirim yöntemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ele alınarak, elde edilen bulgular karşılaştırmalı bir biçimde tartışılmaktadır. Literatürde ulaşılan sonuçlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmakta, bu farklılıkların olası nedenleri değerlendirilerek konu bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır.

Örücü ve Kışlalıoğlu (2014), yaş değişkeni ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($p>0,05$). Bu durum, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik ve duygusal bağların farklı yaş gruplarında benzerlik gösterebilmesi ile açıklanabilir. Nitekim bu çalışmada da farklı yaş gruplarına sahip bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) tarafından yapılan çalışmada ise medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu, özellikle duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir ($p=0,016$). Evli çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olması, iş ve yaşam sorumluluklarının farklılaşmasıyla ilişkilendirilebilir. Babadağ (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı ve erkek çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın, araştırmaların yürütüldüğü sosyo-kültürel çevrelerden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca aynı çalışmada, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Özellikle düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olması, beklenti düzeylerinin farklılaşması ile açıklanabilir (Babadağ, 2015). Bu bulgular, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bağlamsal faktörlere göre değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Parlak ve Sümel (2025), 360 derece geri bildirim yöntemine ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmada, kadın ve erkek çalışanların bu yönetime yönelik algılarının benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durumun, yöntemin uygulanmasında belirli standartların sağlanmasından kaynaklandığı değerlendirilebilir. Ayrıca her iki cinsiyet grubunun da iş yükü ve maliyet unsurlarına yönelik benzer kaygılar taşıdığı belirlenmiştir. Araştırmada, farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanların da 360 derece geri bildirim yöntemine ilişkin benzer tutumlar sergilediği tespit edilmiş olup, bu durum eğitim düzeyi ile performans değerlendirme beklentileri arasında doğrudan bir ilişki bulunmamasıyla açıklanabilir. Arslan, Baş ve Özler (2016) ise yaş değişkeni ile 360 derece geri bildirim yöntemine yönelik tutumlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Performans değerlendirme süreçlerinden beklentilerin yaşa bağlı olarak değişmemesi, bu sonucun temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada farklı yaş gruplarının dengeli bir dağılım göstermesine rağmen yaşın belirleyici bir unsur olmaması dikkat çekici bir bulgudur.

Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini ele alan Bayraktaroğlu ve Dosaliyeva (2016), yüksek performansın sağlanabilmesi için çalışan bağlılığının kritik bir unsur olduğunu vurgulamış ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek performans sergilediğini ortaya koymuştur. Ancak çalışmada örgütsel performansa ilişkin bulgulara yer verilmemesi, önemli bir ayırım noktası olarak dikkat çekmektedir. Ak ve Sezer (2017) tarafından Türk kamu sektöründe gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel bağlılığın, hizmet verimliliğinin artması, olumlu örgütsel davranışların yaygınlaşması ve devamsızlık ile işgücü devri gibi olumsuz durumların azalması açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sektörel bir karşılaştırma yapılmamış olmasına rağmen, bu bulgular mevcut çalışma ile benzerlik göstermekte ve performans ile bağlılık arasındaki ilişkinin tutarlı bir şekilde ortaya konduğunu göstermektedir.

Çekmecelioğlu ve Pelenk (2015), performans ile örgütsel bağlılık ilişkisini örgütsel engeller değişkenini de dahil ederek incelemiş ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, örgütsel engellerin hem performans değerlendirme süreçleri hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre örgütsel engellerin duygusal bağlılık ($t=2,038$; $p<0,05$) ve normatif bağlılık ($t=-10,622$; $p<0,01$) üzerinde negatif, devam bağlılığı ($t=7,976$; $p<0,01$) üzerinde ise pozitif yönde anlamlı etkileri bulunmaktadır. Araştırmanın lastik

sektöründe gerçekleştirilmiş olması ve örgütsel engeller değişkeninin modele dahil edilmesi, çalışmayı farklılaştıran unsurlar olarak öne çıkmakla birlikte, performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair bulgular mevcut çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Karadirek (2022) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel performans ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde ($0,3 \leq r \leq 0,7$) olduğunu ve performansa yönelik doğru uygulamaların örgütsel bağlılığı artırdığını göstermektedir. Çalışmanın ayırt edici yönü ise örgüt kültürünün bu ilişkide aracılık rolü üstlenmesi olarak dikkat çekmektedir. Bilgiç (2017) ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele almış ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatminini artırdığını belirlemiştir. Bu bulgu, örgütsel bağlılığın olumlu örgütsel davranışları güçlendirdiğini ortaya koyması açısından mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir. Ancak çalışmanın iş tatmini odağında ele alınması, diğer araştırmalardan ayrıştığı noktayı oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğini ve örgüt hedeflerini bireysel hedeflerin önünde tutmasını ifade etmekte olup, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işletme yararına daha yüksek performans sergilemesi beklenmektedir. Nitekim literatürde de benzer bulgular yer almaktadır. Öz (2009), performans değerlendirme sistemlerinin bütüncül biçimde gözden geçirilmesi, çalışanlara etkin şekilde aktarılması ve sistemin geliştirilmesine yönelik çabaların çalışan bağlılığını artıracaklarını vurgulamaktadır. Ayrıca 360 derece geri bildirim yönteminin; hazırlık, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, veri kaynaklarının seçimi, veri toplama sürecinin planlanması, verilerin analiz edilmesi ve geri bildirim sağlanması olmak üzere temel aşamalardan oluştuğu ifade edilmektedir. Arslan, Baş ve Özler (2016) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine yönelik olumlu tutumlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular, performans değerlendirme süreçleri ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyerek mevcut çalışma ile benzer sonuçlara işaret etmektedir.

Tunçer (2013), performans değerlendirme süreçlerini motivasyon boyutu çerçevesinde ele aldığı çalışmada, insan kaynağının etkin kullanımında performans değerlendirmenin kritik bir rol üstlendiğini vurgulamıştır. Araştırma bulguları, performans değerlendirme ile örgütsel etkililik ve verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermekte olup, bu süreçlerin çalışan tutum ve davranışlarını, dolayısıyla örgütsel bağlılığı da etkilediği anlaşılmaktadır. Bu yönüyle söz konusu bulgular, mevcut çalışma ile örtüşmektedir. Erdoğan ve Yumak (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, 360 derece geri bildirim yönteminin doğru ve etkin biçimde uygulanması durumunda hem bireysel hem de örgütsel performansın arttığı tespit edilmiştir. İşletme içerisindeki tüm paydaşların sürece dahil edilmesi, yöntemin etkinliğini artıran temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde, 360 derece geri bildirim yönteminin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkiler yarattığı ortaya konulmuş ve yöntemin çağdaş bir performans değerlendirme aracı olarak daha yaygın biçimde kullanılması gerektiği vurgulanmıştır.

Camgöz ve Alperten (2006) ise 360 derece geri bildirim yöntemini örgüt içi iletişim bağlamında ele almış ve iletişim kalitesinin artmasıyla yöntemin başarısının da arttığını belirtmiştir. Sağlık sektörü özelinde gerçekleştirilen bu çalışmada, yöntemin farklı kademelerden veri toplama imkânı sunması sayesinde çalışanların bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak tanıdığı ifade edilmiştir. Özellikle amir, ast ve emsal değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birlikte ele alınması, yöntemin objektif veri sağlamaadaki etkinliğini artırmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olduğu; performans standartlarının belirlenmesi, çalışan beklentilerinin netleştirilmesi, performansın doğru ölçülmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gibi amaçlara hizmet ettiği

görülmektedir. Akdoğan ve Demirtaş (2009) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu tutumlara sahip olduğu belirlenmiş; amir, ast, özdeğerlendirme ve emsal değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($0,147 > 0,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca uygulamalı saha araştırması sonuçları, sistemin uygun koşullarda olumlu sonuçlar üretebileceğini göstermiştir. Tüm bu bulgular, mevcut çalışma ile paralellik göstermekte ve 360 derece geri bildirim yönteminin performans ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir.

Performans değerlendirme süreçlerinde güncel yaklaşımların takip edilmesi, örgütsel başarının önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda amaçlara göre değerlendirme, 360 derece geri bildirim yöntemi, yetkinlik temelli değerlendirme, dengeli başarı göstergeleri (Balanced Scorecard) ve değerlendirme merkezi gibi çağdaş yöntemler ön plana çıkmaktadır. Murat ve Bağrıaçık (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu tutumlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca tek kaynaklı performans değerlendirme ile 360 derece değerlendirme sonuçları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu ve çok kaynaklı geri bildirim daha kapsamlı sonuçlar sunduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan t testi, tek yönlü ANOVA ve MANOVA analizleri de sistemin işlevselliğini desteklemektedir. Bu bulgular, mevcut çalışma ile paralellik göstermektedir.

360 derece geri bildirim yöntemi, değerlendirme sürecine yalnızca yöneticileri değil; astları, eş düzey çalışanları, iç ve dış müşterileri ve öz değerlendirmeyi de dahil eden çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Yılmaz (2009) tarafından da vurgulandığı üzere bu sistem, tek değerlendiriciye dayalı geleneksel yaklaşımların sınırlılıklarını aşarak daha objektif ve güvenilir sonuçlar sunmaktadır. Geri bildirim temelli yapısı sayesinde çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirlenmesine katkı sağlamakta, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine ve performansın geliştirilmesine imkân tanımaktadır. Nitekim araştırma bulguları, 360 derece performans değerlendirme uygulanan işletmelerde çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin departmanlara göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık ile 360 derece geri bildirim yöntemi arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Akdoğan ve Demirtaş (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiş ve sistemin uygulanabilirliğinin pilot çalışma kapsamında olumlu sonuçlar üretebileceği ifade edilmiştir. Bu bulguların çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine de yansımaları beklenmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, benzer alanda gerçekleştirilen çalışmaların büyük ölçüde birbirini destekleyen sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Özellikle 360 derece geri bildirim yöntemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çoğunlukla pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışan bağlılığı ile performans arasındaki güçlü ilişki ile açıklanabilir. Bununla birlikte, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu alanda yapılacak yeni araştırmaların önemini ortaya koymaktadır.

360 derece geri bildirim yönteminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, günümüz rekabetçi iş ortamında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara duyulan ihtiyacın arttığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesinde etkili ve adil performans değerlendirme süreçlerinin önemli bir rol oynadığı; özellikle adil bir değerlendirme sisteminin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık, yüksek performansın temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmakta; bağlılık düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek performans sergileme yönünde daha fazla çaba

gösterdiği görülmektedir. Bu durum, örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü ve yakın bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Araştırma bulguları, çalışanların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı, işyerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, 360 derece geri bildirim yöntemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde de söz konusu demografik değişkenlerin, geri bildirim sonuçlarının kullanımını etkilemediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, işyerinde çalışma süresi arttıkça çalışanların 360 derece geri bildirim süreci kapsamında kurumsal faaliyetlere katkı düzeylerinin arttığı belirlenmiştir.

Demografik değişkenlerin hem örgütsel bağlılık hem de 360 derece geri bildirim süreci üzerindeki etkisinin sınırlı olması dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun, özel sektör çalışanlarının benzer beklenti ve algılara sahip olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, araştırmanın 204 katılımcı ile sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından dikkate alınması gereken bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile performans değerlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme süreçlerinin adil ve etkili bir biçimde uygulanması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırma potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda, performans değerlendirme uygulamalarının yalnızca ölçüm aracı değil, aynı zamanda çalışan tutum ve davranışlarını şekillendiren bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, 360 derece geri bildirim yöntemi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durum, yöntemin özellikle çalışanların örgüte yönelik duygusal yakınlıklarını ve sorumluluk temelli bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla 360 derece geri bildirim yönteminin adil ve sistematik biçimde uygulanması, örgütsel bağlılığın belirli boyutlarının geliştirilmesinde etkili bir araç olarak değerlendirilebilir.

Bu bulgular doğrultusunda, performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmesi önerilmektedir. Ayrıca işletmelerin verimlilik ve etkililik düzeylerini artırabilmeleri için çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine yönelik gelişmeleri yakından takip etmeleri önem taşımaktadır. Farklı sektörlerde gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmaların, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracakları değerlendirilmektedir.

Sektörel açıdan, işletmelerin 360 derece geri bildirim sistemini yaygınlaştırmaları önerilmektedir. Bu sistem, çoklu veri kaynaklarına dayalı yapısı sayesinde daha kapsamlı ve objektif değerlendirme imkânı sunarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir. Bununla birlikte, yöntemin etkin uygulanabilmesi için çalışanlara yönelik düzenli eğitimler verilmesi ve geri bildirim süreçlerine ilişkin farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Açık ve yapıcı geri bildirim kültürünün teşvik edilmesi, çalışanların gelişim süreçlerini destekleyerek bağlılık düzeylerini artıracaktır. Ayrıca dijital teknolojilerin kullanımıyla geri bildirim süreçlerinin daha hızlı ve geniş katılımlı hale getirilmesi mümkündür.

Akademik açıdan ise, 360 derece geri bildirim yönteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Özellikle disiplinler arası çalışmalarla yöntemin psikolojik, davranışsal ve örgütsel boyutlarının birlikte ele alınması önem taşımaktadır. Farklı sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar, yöntemin etkilerinin bağlamsal olarak değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, 360 derece geri bildirim uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal

araştırmaların yapılması, yöntemin sürdürülebilirliğini ve örgütsel katkılarını daha kapsamlı biçimde ortaya koyacaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Etik Kurul Onayı: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 21.06.2025 tarih ve 23/13 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

Ak, M., ve Sezer, Ö. (2017). Türk kamu sektöründe örgütsel bağlılığın etkileri. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 3(2), 111–119.

Akarsu, B., ve Akarsu, B. (2019). *Bilimsel araştırma tasarımı: nicel, nitel ve karma araştırma yaklaşımları*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 49–71.

Aksayan, S., ve Gözüm, S. (2002). Kültürlerarası ölçek uyarlaması için rehber I: Ölçek uyarlama aşamaları ve dil uyarlaması. *Hemşirelikte Araştırma Dergisi*, 4(1), 9-14.

Arslan, A. E., Baş, M., ve Özler, D. E. (2016). 360 derece performans değerlendirmenin bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi, Temmuz*, 78–95.

Babadağ, M. (2015). Demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi: bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 313–352.

Bapar, S., Bapar, K., Phulpoto, N. H., and Shah, S. M. A. (2024). 360 Degree Performance Appraisal: A Key Driver of Employee Motivation and Engagement. *Journal of Business Administration and Management Sciences (JOBAMS)*, 6(2), 47–56.

Bayraktaroğlu, S., ve Dosaliyeva, D. (2016). İşkolikliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 9–28.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık-iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 34–49.

Çekmecelioğlu, H. G., ve Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel engellerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 143–164.

Camgöz, S. M., ve Alperden, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191–212.

DeNisi, A. S., and Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.

Demir, H., Mete, M., ve Erçelik, M. A. (2023). Örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel kültürün aracı rolü: Bitlis'te özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2698–2710.

- Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerlendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 44–55.
- Erdoğan, A., ve Yumak, H. F. (2019). Metal sektöründe 360 derece performans sistemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(96), 60–84.
- Ganang, T. D., Simbolon, N. L., and Mangani, K. S. (2025). Evaluating the implementation of balanced scorecard in employee performance appraisal. *Journal The Winners*, 25(2), 151–160.
- Hajji, Z., Chtaoui, A., and Bouhmala, A. (2025). Balanced Scorecard and Performance Management: A literature Review. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(3), 14–25.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 65–82.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 46–58.
- Kumru, A., ve Özkara, B. (2024). Performans değerlendirme örgütsel bağlılığı etkiler mi? Bankalarda bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 116–126.
- Kuzulu, E., and Iyem, C. (2016). Is 360-degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172–182.
- Murat, G., ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1–24.
- Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45–66.
- Öz, Ö. (2009). Performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Özkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş değerleri. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77–96.
- Onat, M. (2019). 360 derece performans değerlendirme sisteminin hastanelerde uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Parlak, B., ve Sumel, M. (2025). Türk kamu yönetiminde 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlar: Osmangazi Belediyesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, 36(136), 67–96.
- Razali, N. M., and Wah, Y. B. (2011). Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors ve Anderson-Darling testlerinin güç karşılaştırmaları. *İstatistiksel Modelleme ve Analitik Dergisi*, 2(1), 21–33.
- Shapiro, S. S., ve Wilk, M. B. (1965). Normallik için varyans analizi testi (tam örnekler). *Biyometrik*, 52(3/4), 591–611.
- Şimşek, G. (2019). Performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş tatminine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87–108.

Yeşilkaya, M. (2015). Örgütsel bağlılık düzeyinin demografik özellikler açısından gösterdiği farklılıkların istatistiksel yöntemlerle incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(9), 185–194.

Yılmaz, F. (2009). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya.

Üzüm, B., ve Uçkun, S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254–275.