



## TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK TUTUMLAR: OSMANGAZİ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

### *ATTITUDES TOWARDS 360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF OSMANGAZİ MUNICIPALITY*

**Bekir PARLAK<sup>1</sup>**

**Melisa SUMEL<sup>2</sup>**

#### ÖZ

360 derece değerlendirme, farklı değerlendiricilerin katılımıyla objektif geri bildirimler sunan modern bir değerlendirme tekniğidir. Bu teknik, sadece yöneticiler tarafından değil, personelin temas ettiği herkesin kişiyi değerlendirmesine imkân tanımaktadır. Osmangazi Belediyesi'nde gerçekleştirilen bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği incelenmektedir. Bu kapsamda belediye personeline uygulanan anket sonuçları belediye personelinin sistemi, genellikle olumlu karşıladığını ancak uygulamaya yönelik iş yükü ve maliyet konularında endişelerinin var olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, değerlendirme sonuçlarının kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağını düşünse de değerlendirmenin anonimliği ve adil yapılması konusunda bazı çekinceleri bulunmaktadır. Araştırma, objektiflik ve anonimliğin sağlanması halinde 360 derece değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ortaya koymaktadır.

1- Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, bepar@uludag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9173-7563.

2- Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi, melisasumel116@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1022-2881.

**Gönderim Tarihi/Submitted:** 10.02.2025

**Revizyon Talebi/Revision Requested:** 26.02.2025

**Son Revizyon Tarihi/Last Revision Received:** 09.03.2025

**Kabul Tarihi/Accepted:** 16.03.2025

**Atıf/To Cite:** 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. <https://doi.org/10.52836/sayistay.1637114>.

## **ABSTRACT**

360-degree appraisal is a modern appraisal technique that provides objective feedback with the participation of different appraisers. This technique allows not only managers but also everyone with whom the employee comes into contact to evaluate the person. In this study conducted in Osmangazi Municipality, the applicability of 360-degree performance appraisal system in Turkish public administration is examined. In this context, the results of the questionnaire administered to the municipal staff show that the municipal staff generally welcomed the system but had concerns about the workload and cost of implementation. Although the participants think that the evaluation results will contribute to their personal development, they have some reservations about the anonymity and fairness of the evaluation. The research shows that if objectivity and anonymity are ensured, 360-degree evaluation

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme, Osmangazi Belediyesi.

**Keywords:** Performance Evaluation, 360 Degree Performance Evaluation, Performance Evaluation in Turkish Public Administration, Osmangazi Municipality.

## **GİRİŞ**

Performans değerlendirme, günümüzde pek çok sektör tarafından başarıyı destekleyen bir sistem olarak tercih edilmektedir. Bu sistem, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ölçerek yöneticilere iş süreçlerinin niteliği ve niceliği hakkında veri sunmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tek yönlü olması nedeniyle geliştirilen 360 derece performans değerlendirme yöntemi, kapsamlı bir geri bildirim mekanizması sunmaktadır. Bu yöntem, yalnızca yöneticilerin değerlendirmeleriyle sınırlı kalmayıp iş arkadaşları, astlar, hizmet alan vatandaşlar/müşteriler ve bireyin kendi değerlendirmesini de içermektedir. Böylece farklı değerlendiriciler sayesinde daha objektif ve adil sonuçlar elde edilerek hem bireyin hem de kurumun başarılı ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmektedir.

360 derece performans değerlendirme, özel sektör başta olmak üzere, dünya genelinde yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Bu sistemle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, London ve Beatty (1995), sistemin çok yönlü geri bildirim sağlayarak çalışanların performansını artırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Edwards ve Ewen (1996), 360 derece geri bildirim sisteminin çalışanların kişisel gelişimlerini desteklediğini ve kurumsal başarıya önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır. Ancak, sistemin avantajlarının

yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Van der Heijden ve Nijhof (2004), bu sistemin öznel değerlendirmelere yol açabileceğini ve anonimliğin sağlanamadığı durumlarda tarafsızlığın zedelenebileceğini belirtmektedir. Greguras ve Robie (1998) ise, değerlendiricilerin konularına bağlı olarak geri bildirim güvenilirliğinin değişkenlik gösterebileceğini, özellikle doğrudan astların en az güvenilir değerlendiriciler arasında yer aldığını tespit etmektedir. Coben (2024) tarafından yapılan çalışmada ise, 360 derece performans değerlendirme süreçlerinin ofis politikaları ve manipülasyonlarla olumsuz etkilenebileceği, çalışanların değerlendirme sürecini kendi lehlerine çevirmek için stratejiler geliştirebileceği ifade edilmektedir.

Türk kamu yönetimi de son yıllarda etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla çeşitli reformlar ve yenilikçi uygulamalara odaklanmış durumdadır. Bu çerçevede, çok yönlü performans değerlendirme çalışmaları 2000'li yıllardan itibaren gündeme getirilmiş olmakla birlikte, uygulamada bazı zorluklarla karşılaşmıştır. 2005 yılında, 360 derece performans değerlendirme modeline dayalı bir yönetmelik taslağı hazırlanmış ancak sendikalar ve memurların eleştirileri nedeniyle hayata geçirilememiştir. 2017 yılında ise öğretmenlerin geniş kapsamlı değerlendirilmesini içeren "Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi" oluşturulmuştur. Her ne kadar 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik iki resmi çalışma yapılmış olsa da günümüzde yalnızca "Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi" uygulanmaktadır. Bu durum, kamudaki performans değerlendirmelerinin büyük ölçüde tek yönlü olduğunu göstermektedir.

Kamu yönetiminin kendine özgü yapısı ve işleyiş dinamikleri, 360 derece performans değerlendirme modelinin uygulanabilirliğini tartışmalı hale getirse de çeşitli araştırmalar bu sistemin belirli alanlarda kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Literatürde yapılan çalışmalar, modelin kamu kurumlarında denenmiş olduğunu ve bazı alanlarda olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir. Örneğin, Murat ve Bağrıaçık (2011) tarafından Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde yapılan çalışmada, ikinci derece amirlerin bir yıllık performansı 360 derece yöntemiyle analiz edilmiş ve katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Camgöz ve Alpten (2006), bir üniversitenin medikososyal merkezinde yöneticilik yeterliliklerini değerlendirmiş ve yöneticilerin kendilerini daha yüksek puanlama eğiliminde olduğunu belirlemiştir. Görün ve arkadaşları (2018), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'ndeki daire başkanlarını 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle analiz etmiş ve bunun,

eğitim politikalarına katkı sağladığını ortaya koymuştur. Antalya'daki kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada (Erkiş, 2014), kamu çalışanlarının çok yönlü performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını desteklediği görülmüştür. Kılıç (2019) ise Kırıkkale Belediyesi personelinin performans dayalı değerlendirme ve ücretlendirme sistemine temkinli yaklaştığını, ancak öz değerlendirme ve eşitler arası değerlendirme konusunda olumlu görüşlere sahip olduğunu belirlemiştir.

Bu çalışma, Türk kamu yönetiminde 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerine yapılan sınırlı sayıdaki araştırmaları genişletmeyi ve sistemin uygulanabilirliğini bilimsel yöntemlerle tartışmayı amaçlamaktadır. Modern değerlendirme yöntemlerinin etkinlik ve şeffaflık gibi hedefler doğrultusunda yerel yönetim düzeyinde nasıl uygulanabileceğini ampirik verilerle destekleyerek akademik literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir. Araştırma, Osmangazi Belediyesi örneği üzerinden 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumları hem nicel hem de nitel yöntemler ile derinlemesine analiz etmektedir. Bu kapsamlı analiz, çalışmanın özgünlüğünü ve bilimsel katkısını artırmaktadır. Çalışmada anket tekniği ve doküman analizi yöntemleri kullanılmıştır. Temel amaç, Osmangazi Belediyesi özelinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliğini incelemek ve bu yöntemin avantajlarını, dezavantajlarını ve potansiyel etkilerini bilimsel çerçevede değerlendirmektir. Bu doğrultuda, çalışmanın ilk bölümlerinde performans değerlendirme kavramı ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi detaylandırılacak, ardından Türk kamu yönetiminde bu alanda yapılan araştırmalar ele alınacak ve son olarak Osmangazi Belediyesi personeline uygulanan anket sonuçları değerlendirilecektir.

## **1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

Günümüzde artan rekabet ve örgütlerin büyüüp karmaşıklaşması, kurumların ve kuruluşların insan kaynakları hizmetlerine daha fazla önem vermesini gerekli kılmıştır. Başarı için en kritik kaynak olarak kabul edilen insanın performansı ve yönetimi oldukça önemlidir. Çalışan sayısı, niteliği, görevleri ve tanımları; kurumun, kuruluşun ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve insanların aktif katılımıyla gerçekleşen performans yönetimi, başarılı organizasyonlar için büyük bir nimettir.

Fransızcadan dilimize gelen performans kavramı, Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre "başarım" anlamına gelmektedir. Başarım ise "bir durumu çözme gücü ve isteği, elde edilen başarı, bireyin veya kurumun gerçekleştirebileceği en iyi derece, bir oyunu, işi veya görevi yaparken sarf edilen çaba sonucunda ortaya çıkan başarı" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, www.sozluk.gov.tr).

Yönetimsel anlamda ise performans, bir işletmenin veya kurumun, bir veya birden fazla kişiyle belirlenen hedeflerine ulaşmak için gösterdiği niteliksel ve niceliksel çaba anlamına gelmektedir. (Akal, 2000: 1). Başka bir tanıma göre, bir süreç içerisinde gerçekleştirilen görev ve faaliyetler sonucunda, önceden belirlenen hedefleri karşılayacak şekilde ortaya konulan mal veya hizmet miktarı ile hedefleri gerçekleştirme oranıdır (Torrington ve Hall, 1995: 316). Performans değerlendirme kavramı ise, personelin performanslarını gözlemleyerek değerlendiren, sonuçları kaydeden ve kaydedilen bu sonuçlarla geri bildirim sunan bir süreçtir (Daft, 1991: 93).

Performans yönetimi temelde, mevcut performansı daha üst seviyeye taşımayı hedefleyerek hem bireysel hem de ekip performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel performans yönetimi, bireylerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan bir yönetim türüken ekip performans yönetimi, ekibi oluşturan bireylerin performansından bağımsız olarak, ekibin bütünsel performansını yönetmeye odaklanmaktadır (Parlak ve Doğan, 2021: 158).

Performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının üç temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, çoğu kuruluşun işten çıkarma, terfi ve diğer idari kararları haklı çıkarmak için performans değerlendirmesine ihtiyaç duymasıdır. İkincisi, kurum ve kuruluşların performans değerlendirmesini, çalışanın performansı üzerinde bir tür kontrol ve gelecekteki performansını iyileştirmek için geri bildirim sağlayan bir yol olarak kullanmayı arzu etmesidir. Üçüncüsü ve sonuncusu ise çalışanların nerede durduklarını ve kurumlarında nasıl görüldükleri hakkında bilgi sahibi olmak istemesidir (Milliman ve McFadden, 2018: 45).

Kurumların hedeflerine ulaşmak amacıyla, mevcut durumu anlamak ve hedeflenen başarıya ulaşma sürecini kolaylaştırmak için çalışanlarının bireysel performanslarını ölçmeleri büyük önem taşımaktadır (Levine, 2010: 41). Performans değerlendirmenin amacı, yapılan bu ölçümler sayesinde personele

geri bildirimde bulunmak ve eksiklikleri mesleki eğitimlerle tamamlayarak üretkenliği artırmaktır (Pocket, 2009: 13). Performans değerlendirmesi, hedeflere ve misyona ulaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yönetici ve personel arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına olanak tanımaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191). Tüm bu faydalarının yanında, temelde değerlendirilen unsurun insan olmasından kaynaklı yanılma payı her zaman mevcuttur. Adil değerlendirilmeme olanağı, elde edilen değerlendirilmelerin kullanılmayacağı düşüncesi, uzun periyodik dönemlerde yapılan değerlendirmelerin yararlı ve doğru olamayacağı, kişisel önyargılar, ikili ilişkiler ve rütbe derecesi değerlendirmeleri olumsuz etkileyebilmektedir (Canman, 1993: 10). Bu nedenle ilerleyen dönemlerde modern değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir.

## **2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

Modern bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece değerlendirme yöntemi daha kapsamlı ve doğru geri bildirimde bulunma ihtiyacı sonucunda ortaya çıkmıştır (London ve Beatty 1995: 213). 360 derece performans değerlendirme, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin dezavantajlarını aşmaya çalışan ve bu yöntemlere alternatif olarak geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu doğrultuda, çalışanların üstlerinin değil aynı zamanda akranlarının, iç, dış paydaşlarının ve kendileri tarafından da değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Jones ve Bearly, 1996: 9, Waldman, vd., 1998: 86, Yukl ve Lepsinger, 1995: 46). 360 derece performans değerlendirme, tam daire değerlendirme, çoklu değerlendirici geri bildirim, çok kaynaklı geri bildirim, yukarı doğru geri bildirim, grup performans değerlendirmesi, 360 derece değerlendirme, 540 derece geri bildirim, çok yönlü geri bildirim ve eş düzey değerlendirme olarak da bilinmektedir (Ward, 1997: 3).

**Tablo 1:** Geleneksel Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Karşılaştırılması

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
Değerlendirici	Bir değerlendirici sonucunda elden edilen verdiler	Birden fazla değerlendirici sonucunda ulaşılan veriler
Kaynak	Sadece yönetici değerlendirmesi	Ast-Üst-Meslektaş-Kişisel değerlendirmeler
Değerlendirenin Bilinirliği	Bilinen bir kişi yöneticidir	Anonimdir
Değerlendirme Yöntemi	Niceliksel ve Niteliksel	Niceliksel
Uygulama Amacı	Personelin geçmiş performansının değerlendirilmesi esas olmalıdır.	Geri besleme ile iyileşme ve geliştirme esas olmalıdır.
Süre	Dönem sonu	Önceden belirlenmiş dönemlerle sürekli izleme

**Kaynak:** Mccarty, A. ve Garavan, T. (2001: 10).

360 derece performans değerlendirme sisteminde yöneticiler, değerlendirme için en yetkili kişiler olarak görülse de performansla yönelik farklı bilgilerin elde edilmesi için yöneticiye ek olarak astların, iş arkadaşların, kişinin kendisinin ve müşterinin-vatandaşın da değerlendirilmesi gerekli görülmektedir. Bu sistemin temeldeki amacı, personelin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek onlara geri bildirim sağlamaktır (Gürbüz, 2017: 219). 360 derece performans değerlendirme sisteminde objektifliğin sağlanması için değerlendiricilerin kimliği gizli tutulmaktadır. Böylece personelin örgüte karşı güvenle yaklaşması sağlanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, kapsamlı, adil, güvenilir ve samimi sonuçlar sunduğu için hem özel sektörde hem de kamu alanında tercih edilmektedir (Edwards ve Ewen, 1996: 9). Bu yöntem, eğitim ihtiyaçları, kişisel gelişim için gerekli olan düzenlemeler, ekip oluşturma, ücretlendirme ve stratejik gelişim için kullanılmaktadır (Plunkett ve Attner, 1992: 317).

360 derece performans değerlendirmesi, birden fazla değerlendiriciye fırsat tanınması nedeniyle daha gerçekçi sonuçlar ortaya koymaktadır (Van Der Heijden ve Nijhof, 2004: 494). Ekip arasındaki iletişimi güçlendirmekte ve başarı hedeflerinin ne olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 118). Biçimsel ve biçimsel olmayan geri besleme olanağını artırmaktadır. Müşterilerin ve vatandaşların değerlendirme sürecine katılmasıyla hizmet ve ürün kalitesi artış göstermektedir. Çok yönlü değerlendirmeden dolayı geleneksel değerlendirmeye oranla hata oranı en aza inmektedir (Gürbüz, 2017: 220). Bu yöntemin dezavantajlarından

bahsetmek gerekirse, hedef belirleme ve değerlendirme süreçleri zaman alıcı ve idari açıdan karmaşıktır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, hedef belirleme ve değerlendirme süreçlerine birden fazla kaynağı dahil etmek için ek zaman ve çaba gerektirmektedir. Bu nedenden dolayı bazı kurumlar, 360 derece performans değerlendirme sürecinin başlangıçta çok fazla zaman aldığını ve çalışanların kafasını karıştırdığını belirtmiştir. Temelde bu sorunun üstesinden gelmek için derecelendirme formlarının ve sisteminin basit tutulması gerekmektedir. Kaç değerlendiricinin dahil edileceği ve 360 derece geri bildirim formuna kaç soru ekleneceği önceden planlanmalıdır (Milliman ve McFadden, 2018: 45). Bu olumsuzluklara ek olarak, 360 derece geri bildirim yazılımının satın alınması, performansları kontrol etmek, formları tasarlamak oldukça maliyetlidir (Armstrong, 2009: 119). Bu nedenle birçok kuruluş, 360 anket formlarını şirket e-postası veya internet sistemleri aracılığıyla doldurarak kullanım kolaylığı sağlamaktadır (Gürbüz, 2017: 220).

### **3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÇALIŞMALARI**

Kamu yönetiminde vatandaşa sunulan hizmetin kalitesi oldukça önemli bir konudur. Vatandaş, hizmetin kendisine kaliteli, verimli ve optimum maliyetle sunulmasını arzulamaktadır. Postmodern yaklaşımlar ve gelişmelerle birlikte, örgütlerin ve personelin performans değerlendirmesi yapması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için gerekli bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır.

Dünyadaki gelişmelere paralel bir şekilde Türkiye’de de kamu yönetimi alanında 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik planlamalar seyredilmiştir. 2005 yılının Ekim ayında Devlet Personel Başkanlığı tarafından yapılan çalışmalar neticesinde “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hazırlanmış ve kamuoyuna sunulmuştur. Sendikaların ve kamu çalışanlarının yoğun eleştirileri sonucunda yönetmelik taslak olarak kalmış ve uygulamaya geçirilmemiştir (Sayan ve Demirci, 2018: 682). Bu taslak 360 derece performans değerlendirme yöntemi kapsamında hazırlanmış ilk temel resmi kaynaktır. Çünkü bu yönetmelikte tek değerlendirici amir değildir. Amirin yanı sıra astlar, iş arkadaşları, kendisi ve hizmet alan vatandaşlar da personeli değerlendirmektedir (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, 2005:



7. madde). Vatandaşlar personelin bireysel performansını değil kurumu bir bütün olarak değerlendirmektedir (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, 2005: 14. madde). Bu taslakta performans kelimesinin yerine başarı kelimesinin kullanılması da oldukça dikkat çekicidir. Bunun temel sebebi performans kelimesinin özel sektörü, rekabeti çağrıştırması ve iş güvencesinin önüne set koyacağı düşüncesidir (Kılıç, 2019: 54). 360 performans değerlendirmesinde oldukça önemli olan geri besleme süreci de taslakta belirtilmiş, amirin en az bir olağan geri bildirimde bulunması gerekli görülmüştür (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, 2005: 18. Madde).

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen “Millî Eğitimi Geliştirme Projesi” de 360 derece performans değerlendirmesi için önemli bir çalışmadır (Övgün, vd., 2018: 83). Bakanlığın bu araştırma çerçevesinde en önemli olarak görülen projesi Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi'dir. Hazırlanan bu belgenin amacı öğretmenlerin mesleki gelişim için gerekli olan ihtiyaçlarını belirlemek, bunun içinde bir performans değerlendirme sistemini faaliyete geçirmektir (Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi, 2017: 10). Strateji belgesinde öğretmenlerin meslekteş, okul müdürü, veli ve öğrenciler tarafından çoklu değerlendirmeye tabi tutulması gerektiği belirtilmektedir (Ulusal Öğretmen Strateji Belgesi, 2017: 16). Yine bu değerlendirme yöntemi de 360 derece performans değerlendirmesinde olduğu gibi çok yönlü bir değerlendirmedir ve öğretmene objektif geri bildirimde bulunmayı amaçlamaktadır.

#### **4. OSMANGAZİ BELEDİYESİ'NDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Araştırmanın Tanımı, Amacı ve Kapsamı**

360 derece performans değerlendirme sistemi, yeni kamu yönetimi anlayışının bir parçası olarak ortaya çıkmıştır (Morgan vd., 2005: 664). Bu sistem, değerlendirme sürecini adil, güvenilir ve kapsamlı bir şekilde yürütebilme yeteneğine sahip olduğundan, günümüzde kamu yönetimi alanında da kullanılmasının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle yürütülen bu çalışmada Osmangazi Belediyesi'nin 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkındaki fikirleri ve uygulanmasına yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı, Osmangazi Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan personelin cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet yılları gibi demografik değişkenler ile 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma, bağımsız değişkenler olan demografik faktörlerle, personelin bu sistemi nasıl algıladığını, bu sisteme yönelik görüşlerin algılar üzerinde nasıl bir etki yarattığını belirlemeyi hedefleyen bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu sayede, performans değerlendirme süreçlerine yönelik tutumların hangi değişkenlerle anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın evrenini Osmangazi Belediyesi'nin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün seçilmesinin temel nedeni bu hizmet biriminin personelin performans gelişimi konusunda kurumsal kademedeki tüm çalışanlara yönelik planlar geliştirmeden, yönlendirmeden, ödüllendirmeden ve değerlendirmeden sorumlu olmasıdır. Araştırma kapsamında müdürlükte çalışan 15 kişiye anket yapılmıştır. Anket soruları personelin mevcut değerlendirme sistemine yönelik memnuniyet düzeyi, çalışanların kendi performanslarının üstleri, astları ve kendileri tarafından değerlendirilmesine ilişkin talepleri, bu değerlendirmelerin objektif olacağına dair inançları, performansa dayalı ücretlendirme beklentileri, bu ücretlendirmenin çalışma ortamına etkisi ve değerlendirme sisteminin maliyetine ilişkin görüşlerini açığa çıkaracak şekilde hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, beşli Likert ölçeği kullanılarak analiz edilmiştir.<sup>3</sup>

Anket çalışmasına katılan personele 360 derece performans değerlendirmesi hakkında kısa bir bilgi verilmiş, yapılan araştırmanın bilimsel amaç için yapılacağı, kimliklerinin gizli kalacağı belirtilerek, gerçek düşüncelerini yansıtan cevapları işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler "IBM SPSS 30.0" programına işlenerek istatistiki analizler yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini değerlendirmek içinse Cronbach Alpha testinden yararlanılmıştır.

3- 1= Hiç Katılmıyorum  
2= Katılmıyorum  
3= Kararsızım  
4= Katılıyorum  
5= Kesinlikle Katılıyorum

**Tablo 2:** Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha Katsayısı
,827	,818

Cronbach Alfa Katsayısı yorumlanırken,  $\alpha$  değerinin 0,9'dan büyükse mükemmel, 0,8'in üzerindeyse iyi, 0,7'yi aşıyorsa kabul edilebilir, 0,6 seviyelerinde ise tartışmaya açık, 0,5'in üstündeysse zayıf ve 0,5'in altındaysa kabul edilemez olarak değerlendirildiği belirtilmektedir (George ve Mallery, 2002: 231). Bu kapsamda yapılan anketin güvenilirlik katsayısının 0,827 olması yüksek derecede güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

#### 4. 2. Bulguların Analizi ve Değerlendirmesi

Katılımcıların demografik özellikleri analiz edildiğinde katılımcıların %33,3'ünün erkek, %66,7'sinin de kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %33,3'ü ön lisans mezunu, %46,7'si lisans mezunu ve %20'si lisansüstü eğitimi almış kişilerdir. Katılımcıların %20'si (3 kişi) 5 yıl, %6,7'si (1 kişi) 11-15 yıl, %6,7'si (1 kişi) 16-20 yıl ve %60'ı (9 kişi) 20 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Toplamda 15 katılımcı olmasına rağmen 14 katılımcının hizmet yılı verisinin bulunduğu ve 1 katılımcının verisinin eksik olduğu bilinmektedir. Bu durum, veri analizinin kapsamını etkileyecek kadar önemli değildir ancak katılımcı sayısının tam olmadığına dikkat edilmelidir. Genel olarak, katılımcıların büyük çoğunluğunun uzun yıllar hizmet tecrübesine sahip olduğu, bu nedenle araştırma sonuçlarının deneyim açısından zengin bir perspektife sahip olabileceğini söylemek mümkündür.

**Tablo 3:** Belediyedeki performans değerlendirme sisteminin yeterliliği

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			1	6,65
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılmıyorum</b>			3	20,0
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kararsızım</b>			6	40,0
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl		
	<b>Katılıyorum</b>			4	26,7
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
Kadın	Lisans	20 yıl üstü			
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>			1	6,65	
Kadın	Lisans	-			

Tabloyu değerlendirmek gerekirse kararsızlar (%40), performans değerlendirme sisteminin en büyük yüzdelik oranını oluşturmaktadır. Bu ise sistemin açıkça bir belirsizlik yarattığını veya çalışanlar arasında tam anlamıyla anlaşılmadığını göstermektedir. Olumsuz (%26,7) görüş bildiren (Hiç Katılmıyorum ve Katılmıyorum diyenler) grubun çoğunluğu uzun yıllar deneyime sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu da deneyimli çalışanların sistemi yeterli bulmadıklarını veya performans değerlendirme sistemine güven duymadıklarını işaret etmektedir. Tablo genel olarak belediyedeki performans değerlendirme sisteminin çalışanlar arasında karışık bir izlenim bıraktığını göstermektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı ya kararsız ya da sistemi olumsuz değerlendirmektedir. Bu nedenle sistemin gözden geçirilmesi, daha adil, şeffaf ve anlaşılır hale getirilmesi gerekmektedir.

**Tablo 4:** Personelin objektif bir şekilde değerlendirildiği performans sisteminin uygulanmasına yönelik talebi

				Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Oranı
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			1	6,4
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kararsızım</b>			3	20,0
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü	3	20,3
	<b>Katılıyorum</b>				
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü	8	53,3
	Kadın	Lisans	5 yıl		
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>				
	Kadın	Lisans	-		
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	Erkek	Lisansüstü	<b>20 yıl üstü</b>		
Kadın	Lisansüstü	<b>20 yıl üstü</b>			
Kadın	Ön Lisans	<b>5 yıl</b>			
Erkek	Ön Lisans	<b>20 yıl üstü</b>			
Kadın	Lisans	<b>20 yıl üstü</b>			
Kadın	Lisans	<b>20 yıl üstü</b>			

Tablo 4'e göre, katılımcıların %73,6'sı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) objektif bir değerlendirme sisteminin gerekliliğini savunmaktadır. Katılımcıların %20'sinin ise bu konuda kararsız olduğu görülmektedir. Bu oran dikkat çekicidir; özellikle uzun süre görev yapmış kadın personelin performans değerlendirme sisteminin yeterliliği konusundaki kararsızlıkları, mevcut değerlendirme sistemine ilişkin potansiyel sorunlara işaret etmektedir.

**Tablo 5:** Personelin değerlendirilme talebi

Değerler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslektaşının Kendi Performansını Değerlendirmesi	1 (6,6%)	1 (6,6%)	1 (6,6%)	6 (40,0%)	6 (40,0%)
Yöneticinin Kendi Performansını Değerlendirmesi	-	-	3 (20,0%)	5 (33,3%)	7 (46,7%)
Kendi Performansını Değerlendirmesi	1 (6,7%)	-	4 (26,7%)	5 (33,3%)	5 (33,3%)

Tablo 5, hem meslektaşlarının hem de yöneticilerin performansını değerlendirmesine dair olumlu görüşlerin belirgin bir şekilde öne çıktığını göstermektedir. Yöneticinin performansı, daha fazla güven ve kabul görmektedir. Çalışanların kendi performanslarına olan bakış açıları ise kararsız bir dağılım göstermektedir. Bu çalışanların öz yeterliklerini sorguladıklarını ve kendi performanslarını değerlendirme konusunda isteksiz oldukları anlamına gelmektedir. Yöneticilerin performansları hakkında yüksek memnuniyet varken, kendi performanslarını değerlendirme konusunda daha fazla destek ve eğitim sağlanması gerekmektedir.

**Tablo 6:** Personelin objektif değerlendirilmeye yönelik tutumu

Değerler	Hiç Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslektaşının Kendi Performansını Objektif Değerlendireceğine İnanıcı	1 (6,7%)	3 (20,0%)	9 (60,0%)	2 (13,3%)
Yöneticinin Kendi Performansını Objektif Değerlendireceğine İnanıcı	1 (6,6%)	4 (26,7%)	6 (40,0%)	4 (26,7%)

Tablo 6'daki verilere göre, katılımcıların meslektaşlarının performanslarını objektif bir şekilde değerlendirme talebine ilişkin algıları büyük ölçüde olumludur. Katılımcıların %60'ı bu ifadeye katılmakta olup, %46,7'si "Katılıyorum" ve %13,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Buna karşın, sadece %6,7'lik bir kesim bu ifadeye tamamen karşı çıkmış ("Hiç Katılmıyorum"), %20'lik bir kesim ise kararsız kalmıştır. Yöneticilerin performansı objektif bir şekilde değerlendirme kabiliyeti konusunda da katılımcıların büyük bir kısmı olumlu bir tutum sergilemiştir. Katılımcıların %40'ı "Katılıyorum" ve %26,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir. Bununla birlikte, bu konuda kararsız olanların oranı %26,7 olup, olumsuz görüş bildirenlerin oranı %6,6'da kalmıştır. Bu bulgular, genel olarak hem meslektaşların hem de yöneticilerin performansı objektif olarak değerlendirme kapasitesine güven duyulduğunu göstermektedir. Ancak yöneticilere dair olumlu görüşlerin daha yüksek bir oranda olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca her iki değerlendirme kategorisinde de kararsız katılımcı oranının yüksek olması, değerlendirme süreçlerine ilişkin belirsizliklerin veya güven eksikliğinin varlığına işaret edebilecek niteliktedir.

**Tablo 7:** Personelin diğerlerinin performansını objektif değerlendirme tutumu

Değerler	Hiç Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Personelin Yöneticinin Performansını Objektif Değerlendirmesi</i>	-	-	10 (66,7%)	5 (33,3%)
<i>Personelin Meslektaşının Performansını Objektif Değerlendirmesi</i>	1 (6,7%)	1 (6,7%)	7 (46,7%)	6 (40,0%)
<i>Kendi Performansını Objektif Değerlendirmesi</i>	1 (6,7%)	3 (20,0%)	5 (33,3%)	6 (40,0%)

Personelin yöneticisinin performansını objektif değerlendirme eğilimi oldukça olumlu olup, katılımcıların %66,7'si "Katılıyorum" ve %33,3'ü "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin performansını değerlendirme konusunda olumsuz veya kararsız bir görüş bildirilmemiştir. Personelin meslektaşlarının performansını objektif değerlendirme kapasitesine ilişkin bulgulara göre, katılımcıların %46,7'si "Katılıyorum" ve %40,0'ı "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesini belirtmiştir. Kişinin kendi performansını objektif değerlendirme kapasitesine yönelik algılar ise, %33,3 "Katılıyorum" ve %40,0 "Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere genel anlamda olumlu bir tutum sergilemiştir. Bu bulgular, katılımcıların diğerlerinin performansını objektif olarak değerlendirme konusunda genel bir güven taşıdıklarını, özellikle yöneticilerinin performansını değerlendirirken çok daha yüksek bir olumlu tutum sergilediklerini göstermektedir. Ancak meslektaş ve kendi performansını değerlendirme konusunda belirli bir düzeyde kararsızlık ve sınırlı ölçüde olumsuz algı mevcuttur, bu da değerlendirme süreçlerine dair bazı tereddütlerin var olabileceğine işaret etmektedir.

**Tablo 8:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin personelin geliştirilmesi gereken yönlerin tespit etmeye ve bu yönde gerekli eğitimleri almaya olanak tanıyacağına yönelik tutumlar

				Katılımcı Sayısı	Oran
Değerler	<b>Katılmıyorum</b>			1	6,6
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kararsızım</b>			4	26,7
	Erkek	Lisansüstü	5 yıl		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl		
	<b>Katılıyorum</b>			4	26,7
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>			6	40,0
	Kadın	Lisans	-		
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
Kadın	Lisans	20 yıl üstü			
Kadın	Lisans	20 yıl üstü			

360 derece performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik olumlu görüşler, özellikle lisansüstü eğitim almış ve uzun yıllara dayanan iş deneyimine sahip katılımcılar arasında daha belirgin şekilde öne çıkmaktadır. Cinsiyetin etkisi nispeten daha az belirgin olmakla birlikte, kadın katılımcıların daha olumlu geri bildirimlerde bulunduğu dikkat çekmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gereken alanların tespiti ve bu doğrultuda gerekli eğitimlerin sağlanmasına ilişkin inanç ise genel olarak yüksek düzeydedir.



**Tablo 9:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin iş yükünü arttıracığı düşüncesi

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			2	12,6
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılmıyorum</b>			3	20,0
	Kadın	Lisans	-		
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	<b>Kararsızım</b>			7	46,7
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl		
	<b>Katılıyorum</b>			3	20,7
Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü			
Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü			
Kadın	Lisans	20 yıl üstü			

Tablo 9' a göre 360 derece performans değerlendirme sisteminin iş yükünü artıracığı düşüncesi, özellikle deneyimsiz ve daha az eğitilmiş katılımcılar arasında daha yaygındır. Bu grup, sistemin gerekliliklerini yerine getirmenin getireceği iş yükünden endişe duymaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak kadın katılımcıların "Kararsızım" yanıtını verme oranının yüksek olması, daha fazla veri ve bilgiye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

**Tablo 10:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin maliyetli bir sistem olduğu düşüncesi

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			2	13,3
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılmıyorum</b>			3	20,0
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	<b>Kararsızım</b>			6	40,0
	Kadın	Lisans	-		
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılıyorum</b>			3	20,0
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>			1	6,7	
Erkek	Lisans	20 yıl üstü			

Tablo 10'a ilişkin bulgular, kadın katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin maliyetine dair endişelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların sistemin maliyetine ilişkin görüşlerinde daha temkinli yaklaştıkları söylenebilmektedir. Ancak, katılımcıların önemli bir kısmının kararsız kalması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin maliyetleri konusunda net bir kanaat oluşmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 11:** 360 derece performans değerlendirmesini yapan isimlerin gizli tutulacağına yönelik inançları

				Katılımcı Sayısı	Oran
Değerler	<b>Katılmıyorum</b>			3	20,0
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl	7	46,7
	<b>Kararsızım</b>				
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılıyorum</b>			3	20,0
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü	2	13,3
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>				
Kadın	Lisans	-			
Kadın	Ön Lisans	5 yıl			

Tablo 11’de yer alan bulgulara göre, kadın ve erkek katılımcılar arasında yanıt dağılımında farklılıklar gözlemlenmiştir. Kadın katılımcıların, “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” seçeneklerini yüksek oranda tercih etmesi, kadınların gizlilik konusuna daha temkinli yaklaştıklarını göstermektedir. Ayrıca, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcılar arasında orantılı bir dağılım gözlemlenmektedir. Özellikle lisans ve ön lisans mezunu kadın katılımcılar arasında “Kararsızım” yanıtı verme eğilimi dikkat çekicidir. Eğitim düzeyinin artmasıyla gizlilik konusundaki endişelerin değişebileceği yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmının gizlilik konusunda kararsız kalması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin gizlilik politikalarına dair yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu bulgu, sistemin gizlilik politikaları hakkında daha fazla bilgilendirme yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 12:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin kapsamlı ve adil bir sistem olduğu düşüncesi

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Katılmıyorum</b>			1	6,7
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kararsızım</b>			6	40,0
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl		
	<b>Katılıyorum</b>			6	40,0
	Kadın	Lisans	-		
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>			2	13,3
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		

Tablo 12'ye göre erkek katılımcılar arasında "Katılıyorum" ve "Kararsızım" yanıtları dikkat çekicidir. Erkek katılımcıların %40'ı (3 kişi) kararsızken, %33.3'ü olumlu yanıt vermiştir. Erkeklerin büyük bir kısmı ön lisans ve lisans mezunu olup 20 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu grup içerisinde "Kararsızım" yanıtı veren erkek sayısı daha fazladır, bu da erkek katılımcıların değerlendirme sisteminin adaleti konusunda daha fazla tereddüt ettiğini göstermektedir. Kadın katılımcılar arasında hem "Katılıyorum" hem de "Kararsızım" yanıtlarının oranı oldukça yüksektir. Kadınların %40'ı sistemi kapsamlı ve adil bulurken, %40'ı kararsızdır. Bu katılımcıların büyük kısmı 360 derece değerlendirme sisteminin adil olacağını düşünmektedir. %40'lık bir kararsızlık oranı, katılımcıların sistem hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

**Tablo 13:** 360 derece performans derece sonucuna göre ücretlendirme/ ödüllendirme sisteminin getirilmesine yönelik tutumlar

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			2	13,3
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılmıyorum</b>			4	26,7
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkekler	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	5 yıl	4	26,7
	<b>Kararsızım</b>				
	Kadın	Lisans	-		
	Kadın	Lisansüstü	11-15 yıl		
	Erkek	Lisans	5 yıl	3	20,0
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılıyorum</b>				
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü	2	13,3
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>			2	13,3
Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü			
Kadın	Lisans	20 yıl üstü			

Tablo 13'e göre, kadın katılımcıların bir kısmı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemine olumsuz bakış açısı sergilemiştir. Bu grubun çoğunluğunu, ön lisans mezunu ve uzun süreli deneyime sahip kadınlar oluşturmaktadır. Özellikle 20 yılın üzerinde deneyime sahip kadınların, sisteme karşı daha dirençli olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan, kadın katılımcıların %33,3'ü ödüllendirme sistemini desteklemektedir ve bu katılımcılar, genellikle lisansüstü eğitilmiş ve uzun iş tecrübesine sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu durum, yüksek eğitim seviyesinin ödüllendirme sistemine yönelik olumlu bir tutum geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir. Erkek katılımcılar arasında da %40 oranında olumsuz görüş bildirenler bulunmaktadır ve bu katılımcılar da genellikle ön lisans mezunu ve 20 yılın üzerinde deneyime sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bulgu, deneyimli erkek çalışanların mevcut sistemin değişimi ve ödüllendirme mekanizmasının adil işlemeyeceği yönündeki endişelerini yansıtmaktadır.

Erkek katılımcıların %20'si ise sistemi desteklemektedir ve bu grup genellikle lisansüstü eğitim almış ve uzun yıllara dayanan deneyime sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Yüksek eğitilmiş ve deneyimli erkek çalışanlar, ödüllendirme sisteminin performanslarına olumlu katkı sağlayacağına inanmaktadır. Genel olarak bulgular, eğitim ve deneyim seviyesinin, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemine yönelik tutumların şekillenmesinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14:** Performansa göre ücretlendirmenin/ödüllendirmenin iş ortamında güvensizlik yaratacağı düşüncesi

			Katılımcı Sayısı	Oran	
Değerler	<b>Hiç Katılmıyorum</b>			2	13,3
	Erkek	Lisans	5 yıl		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Katılmıyorum</b>			2	13,3
	Erkek	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	<b>Kararsızım</b>			4	26,7
	Kadın	Lisans	-		
	Kadın	Ön Lisans	5 yıl		
	Erkek	Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü	5	33,3
	<b>Katılıyorum</b>				
	Kadın	Lisansüstü	11- 15 yıl		
	Kadın	Lisansüstü	20 yıl üstü		
	Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Erkek	Ön Lisans	20 yıl üstü		
	Kadın	Lisans	20 yıl üstü	2	13,3
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>				
Kadın	Ön Lisans	20 yıl üstü			
Kadın	Lisans	5 yıl			

Tablo 14'te kadın katılımcıların, performansa dayalı ödüllendirme sistemine erkek katılımcılara kıyasla daha olumlu yaklaştığı görülmektedir. Kadınların bu olumlu tutumunun temel nedenlerinden biri, performans bazlı ödüllendirme sisteminin kariyer gelişimine katkı sağlayacağı beklentisidir. Özellikle yüksek eğitim düzeyine ve uzun iş deneyimine sahip kadınlar, bu sistemi destekleme eğilimindedir. Buna karşılık, daha az deneyime ve düşük

eğitim seviyesine sahip katılımcılar arasında kararsızlık yaygın bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Erkek katılımcılar arasında ise performansa dayalı ödüllendirme sistemine yönelik olumsuz tutumların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılık, eğitim ve deneyim seviyesinin yanı sıra, katılımcıların kariyer beklentileri ve sistemin getireceği potansiyel sonuçlara yönelik algıları ile ilişkilendirmek mümkündür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarıdan söz edebilmek için, önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedeflere ulaşma düzeyine dair somut verilerin bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda, performansın değerlendirilmesi ve ölçülmesi için bilimsel tekniklerin kullanılması zorunludur. Performans değerlendirme sistemleri, belirlenmiş amaçlara ulaşmada karşılaşılan sorunları, gösterilen çabayı, katedilmesi gereken yolları ve geliştirilmesi gereken stratejileri yöneticilere sunmaktadır. Performans değerlendirmeyle işten çıkarma, terfi gibi kararlar objektif bir temele dayandırılmakta, personelin performansı denetlenmekte ve kurumun genel işleyişine dair önemli geri bildirimler sağlanmaktadır.

Artan nüfus ve beraberinde büyüyen talepler, kıt kaynakların olduğu bir düzende geleneksel performans değerlendirme sistemlerini yetersiz bırakmıştır. Bu nedenle modern değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirmesi de modern bir yöntem olup, çok yönlü bir değerlendirme anlayışına dayanmaktadır. Artık sadece yöneticilerin değil, personelin temas ettiği her bireyin değerlendirmesi esas alınmaktadır. Birden fazla değerlendiricinin görüşüne dayanması nedeniyle daha objektif ve bütüncül bir yaklaşım sunmakta, hata oranını azaltarak doğru ve adil değerlendirmeler yapılmasına olanak tanımaktadır.

Bu araştırma, Türk kamu yönetiminde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini, Osmangazi Belediyesi örneği üzerinden analiz etmektedir. Daha önce Erkiş (2014) ve Kılıç (2019) tarafından yerel yönetim birimlerinde gerçekleştirilen çalışmalar, 360 derece değerlendirme sistemine ilişkin farklı perspektifler sunarak mevcut araştırmaya önemli bir zemin hazırlamıştır. Erkiş'in çalışmasında, personelin sisteme yönelik tutumlarından ziyade 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma süreci ele alınmış ve sonuçları analiz edilmiştir. Ancak bu

değerlendirme, yalnızca belediye ile sınırlı kalmayıp, şehirdeki farklı kurumları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Kılıç ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin ücretlendirme boyutuna odaklanarak, geniş bir örneklem üzerinden çalışanların motivasyonlarını ve ücretlendirme algılarını ölçmüştür. Bu çalışmada ise daha önceki araştırmalardan farklı olarak yalnızca bir yerel yönetim birimi üzerinden hareket edilerek, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlar incelenmekte ve kamu yönetiminde bu sistemin uygulanabilirliği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Osmangazi Belediyesi özelinde elde edilen bulguların kamu yönetimi genelinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmalar incelendiğinde, kamu sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasına yönelik çeşitli çekincelerin olduğu görülmektedir. Özellikle anonimlik ve objektiflik sorunları (Van der Heijden ve Nijhof, 2004; Greguras ve Robie, 1998) önemli endişe kaynaklarıdır. Murat ve Bağrıaçık (2011) ile Camgöz ve Alperden (2006), kamu kurumlarında yapılan performans değerlendirme çalışmalarının genellikle yöneticilerin subjektif değerlendirmelerine dayandığını ve çok yönlü değerlendirme mekanizmalarının sınırlı kaldığını belirtmektedir. Bu araştırmada da anonimlik ilkesine duyulan güvensizlik, değerlendiricilerin tarafsızlığına ilişkin şüphelerini artırmaktadır. Ayrıca, performansa dayalı ödüllendirme mekanizmalarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri literatürde (Plunkett ve Attner, 1992) tartışılmaktadır. Bu sistemin adil bir şekilde uygulanmadığı durumlarda iş ortamında güvensizlik yaratabileceği ve çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açabileceği belirtilmektedir. Erkiş (2014) ve Kılıç (2019), kamu çalışanlarının performans değerlendirme sistemine temkinli yaklaştıklarını, ancak şeffaf ve adil bir sistem olması durumunda olumlu bir tutum sergileyebileceklerini vurgulamaktadır. Osmangazi Belediyesi'nde yapılan anket de bu kaygıyı destekler niteliktedir; çalışanlar, ödüllendirme sisteminin adaletli uygulanması konusunda çekinceler taşımaktadır.

Özetle, Osmangazi Belediyesi personeli, 360 derece performans değerlendirme sistemine genel olarak olumlu yaklaşmakla birlikte, uygulama süreçlerinde bazı konulara dikkat edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Objektiflik, maliyet, iş yükü ve geri bildirimlerin kullanımı gibi faktörler, sistemin başarısı için kritik önem taşımaktadır. Bu araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak bir yerel yönetim birimi üzerinden sistemin kamu yönetiminde



nasıl uygulanabileceğini değerlendirerek belediyelerin yanı sıra genel kamu sektörüne de rehberlik edebilecek çıkarımlar yapmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

360 derece performans değerlendirme sistemi, personel tarafından tam olarak anlaşılmadığı için kararsızlık ve çekincelere neden olmaktadır. Bu sebeple, sistemin uygulanmaya başlamasından önce kapsamlı bir tanıtım süreci gerçekleştirilmelidir. Personelin bu sistemin işleyişi, avantajları ve geri bildirim süreçleri hakkında bilgi sahibi olması için eğitim programları düzenlenmelidir. Özellikle bu sistemin, mevcut performans değerlendirme yöntemlerinden farkları, daha geniş bir değerlendirici kitlesine dayanarak daha objektif sonuçlar sağlayacağı vurgulanmalıdır.

Anket sonuçlarında, bazı çalışanların, değerlendiricilerin kimliklerinin gizli tutulmaması durumunda tarafsızlık konusunda endişeleri olduğu görülmüştür. Bu sorunu çözmek için, değerlendirme sürecinin anonim kalmasını sağlayacak güvenli teknolojik araçlar kullanılmalı ve bu anonimlik ilkesinin tüm personel tarafından net bir şekilde anlaşılması sağlanmalıdır. Anonimlik, objektifliğin temel taşıdır ve çalışanların geri bildirim verirken rahat ve dürüst olabilmeleri için bu ilke titizlikle uygulanmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, sadece performans değerlendirmesi için değil, aynı zamanda personelin gelişimini desteklemek amacıyla da kullanılmalıdır. Değerlendirme sonuçları, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, bu doğrultuda eğitim ve gelişim programlarının oluşturulmasına temel teşkil etmelidir. Kurum içindeki eğitim ihtiyaçları, bu değerlendirmeler ışığında belirlenmeli ve personelin bireysel gelişimi sürekli olarak desteklenmelidir. Bu süreç aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirme motivasyonlarını da artıracaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin, zaman alıcı ve maliyetli olabileceğine dair kaygılar bulunmaktadır. Bu kaygıları gidermek için, süreçlerin daha verimli ve hızlı yürütülmesi gerekmektedir. Teknolojik çözümler (örneğin, dijital performans değerlendirme yazılımları) sürecin hızlanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, değerlendirme formlarının sadeleştirilmesi ve değerlendirme sürecinin belirli aralıklarla yapılması gibi iyileştirmeler, zaman yönetimi açısından faydalı olacaktır. Böylece sistemin bürokratik yükü azaltılarak personelin günlük iş yükü olumsuz etkilenmeyecektir.

Performansa dayalı ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin adil bir şekilde uygulanması, çalışanlar arasında güveni artıracak ve iş tatminini yükseltecektir. Ancak bu tür sistemlerin adil ve şeffaf bir şekilde işletilmesi önemlidir. Ödüllendirme süreci, performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılmalı ve tüm personelin bu sürece güven duyması sağlanmalıdır. Özellikle ödüllendirme ve terfi süreçlerinde nesnellik ve şeffaflık ilkeleri titizlikle uygulanmalıdır.

360 derece değerlendirme sistemi, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip içindeki işbirliği ve takım çalışmasını da değerlendiren bir sistemdir. Bu bağlamda, ekip üyelerinin birbirlerinin performanslarını değerlendirme süreçlerinde objektif olmaları teşvik edilmelidir. Bu tür geri bildirimler, işbirliğini güçlendirecek, ekipler arasındaki iletişimi iyileştirecek ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratacaktır. Takım çalışması ve işbirliği kültürünün güçlendirilmesi, uzun vadede kurum içindeki verimliliği artıracaktır.

Anket sonuçları, bazı çalışanların performans değerlendirme sürecine olan güvenlerinin zayıf olduğunu ortaya koymaktadır. Bu güven eksikliği, değerlendirmenin adil ve tarafsız olmayacağına dair endişelerden kaynaklanmaktadır. Bu sorunu aşmak için, sistemin her aşamasında şeffaflık ilkesine dayalı bir yönetim benimsenmelidir. Ayrıca, geri bildirimlerin nasıl kullanılacağı konusunda personel bilgilendirilmeli ve bu geri bildirimlerin çalışanların kariyer gelişimlerine nasıl katkı sağlayacağı açıklanmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, kurumsal bir yapı içinde sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Sistem, belirli aralıklarla geri bildirim alınarak ve uygulamada karşılaşılan sorunlar tespit edilerek sürekli olarak iyileştirilmeli ve geliştirilmeye devam edilmelidir. Böylece, sistemin etkili bir şekilde işleyip işlemediği sürekli olarak denetlenebilir ve gerekirse sistem üzerinde revizyonlar yapılabilir.

Genel bir değerlendirmeye sonlandırmak gerekirse 360 derece performans değerlendirme sistemi, modern kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak hem bireysel gelişimi hem de kurumsal başarıyı destekleyen bir yöntemdir. Türkiye’de kamu alanında sadece iki resmî belgede bahsedilen ve günümüzde bir tek eğitim alanında uygulanan bu sistemin yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu araştırma personelin bu sisteme dair tutumlarının olumlu olduğunu kanıtlar niteliktedir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance. Philadelphia: Kogan Page Series.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Camgöz, S. M. ve Alpterten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), 191-212.
- Canman, A. D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Coben, C. (2024). The problem with 360-degree performance reviews. Financial Times. 11.03.2025 tarihinde <https://www.ft.com/content/62150dfa-2cb4-430b-8117-158651569470> adresinden erişildi.
- Daft, R. (1991). Management. New York: The Dryden Press.
- Darren, G. ve Maller, P. (2003). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. Boston: Allyn & Bacon.
- Edwards, M. R. ve Ewen, A. J. (1996). 360 feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement. New York: AMACOM.
- Edwards, M.R. ve Ewen, A.J. (1996). 360-Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. New York: AMACOM.
- Erkiş, İ. (2014). Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistem Tasarımı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Görün, M., Kayar, İ. ve Varol, B. (2018). "360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in Çanakkale Onsekiz Mart University. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(4), 1425-1437.
- Greguras, G. J. ve Robie, C. (1998). A new look at 360-degree feedback: A review and agenda for future research. Personnel Psychology, 51(4), 933-962.
- Gürbüz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Jones, E. J. ve Bearley, W. L. (1996). 360 Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders. Amherst: HRD Press, Minneapolis: Lakewood Publications.

- Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı (2005). <https://www.memurlar.net/common/news/documents/593903/basari-degerlendirme-taslak.pdf> (25.06.2024).
- Kılıç, Ş. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Levine, M. (2010). Taking the burn out of the 360 degree hot seat. Training and development, 64(8), 40-45.
- London, M. ve Beatty, R. (1995). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. The Performance Measurement, Management and Appraisal Sourcebook. (Ed) Shaw, D.G., Schneier, E. C., Beatty, R.W. ve Baird, L. Massachusetts: HRD Press.
- London, M. ve Beatty, R. W. (1995). 360-degree feedback as a competitive advantage. Human Resource Management, 34(4), 353-372.
- Mccarty, A. ve Garavan, T. (2001). 360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development. Journal of European Industrial Training, 25(1), 5-32.
- Milliman, J. F. ve McFadden F. R. (1997). Toward Changing Performance Appraisal to Address TQM Concerns: The 360-Degree Feedback Process. Quality Management Journal, 4(3), 44-64.
- Murat, P. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 1-24.
- Övgün B., Sayan İ. Ö. ve Zengin O. (2018). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Denetimi Mümkün Mü?. Sosyal Bilimler Metinleri, 2018(2), 74-92.
- Parlak, B. ve Doğan, K.C. (2021). Kamu Yönetiminde Trendler. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Plunkett, W. R. ve Attner, R. F. (1992). Introduction to Management. International Edition, Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Pocket, M. (2009). Performans Değerlendirmesi. (Çev. M. İnan), İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Sayan, Ö. İ. ve Demirci, G. A. (2018). Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 73(2), 667-700.
- TDK. <https://sozluk.gov.tr/> (18.06.2024).
- Torrington, D. ve Hall, L. (1995). Personel Management. London: HRM in Action.
- Ulusal Öğretmen Stratejisi Belgesi 2017-2023 (2010) [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_07/26174415\\_Strateji\\_Belgesi\\_RG-Ylan-\\_26.07.2017.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RG-Ylan-_26.07.2017.pdf), (25.06.2024).

- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (33), 189-201.
- Van der Heijden, B.I. ve Nijhof, A.H. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. The International Journal of Human Resource Management, 15, 493-511.
- Waldman, D.A., Atwater, L. E. ve Antonioni D. (1998). Has 360-degree feedback gone amok?. Academy of management Executive, 12(2), 86-94.
- Ward, P. (1997). 360-Degree Feedback. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Yukl, G. ve Lepsinger, R. (1995). How to Get The Most Out of 360-Degree Feedback. Training, December, 33(12), 45-50.

## **ATTITUDES TOWARDS 360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF OSMANGAZİ MUNICIPALITY**

**Bekir PARLAK**

**Melisa SUMEL**

### **EXTENDED ABSTRACT**

Performance evaluation systems are crucial for measuring employees' attainment of individual and institutional goals. When traditional evaluation methods prove insufficient, the 360-degree performance evaluation method, which provides more objective and comprehensive feedback, is increasingly preferred. This system offers a multi-faceted approach by incorporating assessments not only from managers but also from colleagues, subordinates, and service recipients.

This study examines attitudes toward the 360-degree performance evaluation system and its applicability in the case of Osmangazi Municipality. A survey conducted among 15 employees of the municipality indicates that while employees generally hold a positive view of the system, they also have specific concerns. Survey data were analyzed using IBM SPSS 30.0 software, and the reliability of the scales was assessed through the Cronbach's Alpha test.

The research findings suggest that most employees believe the 360-degree performance evaluation system can provide a transparent and

objective framework. However, they have also identified deficiencies in terms of anonymity and reliability. A significant portion of participants believe that this system will contribute to their personal development, yet they express concerns about potential bias if anonymity is not fully ensured.

The perception that the system may impose an additional workload and financial burden is particularly prevalent among experienced personnel with long service years. Some participants have stated that the 360-degree evaluation process may be time-consuming and complex. Additionally, concerns were raised that if performance-based reward systems are not managed transparently and fairly, they could increase competition among employees and create insecurity in the workplace.

As a result of the research, the following recommendations have been developed to ensure the successful implementation of the 360-degree performance evaluation system in Osmangazi Municipality:

- Before implementation, the system should be thoroughly introduced to employees, and its objectives should be clearly explained.
- To address participants' concerns, the confidentiality of evaluations must be ensured, and secure technology-supported systems should be utilized to enhance reliability.
- The evaluation process should be integrated with continuous monitoring to prevent excessive workload.
- The evaluation process should serve not only as a monitoring mechanism but also as a guide for employee development.
- Performance-based reward systems should be implemented transparently and fairly to eliminate uncertainties that may lead to insecurity among employees.

In conclusion, this study conducted in Osmangazi Municipality reveals significant findings regarding the applicability of the 360-degree performance evaluation system in the public sector. Employees generally have a positive outlook on this system but emphasize critical factors that need attention during implementation. Expanding the use of such systems and ensuring their effective implementation through detailed planning can contribute to increasing efficiency and productivity in public administration.