

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ  
PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**ALİYE KOÇAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DOÇ.DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU**

**KONYA-2019**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ  
PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**ALİYE KOÇAK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DOÇ.DR. MUSTAFA ATILLA ARICIOĞLU**

**KONYA-2019**

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aliye Koçak
	Numarası	16811101023
	Ana Bilim/ Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu
	Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetimindeki Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet Bağlamında Değerlendirilmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan insan kaynakları yönetimindeki performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin örgütsel adalet bağlamında değerlendirilmesi başlıklı bu çalışma 14.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliğiyle kabulü ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman ve Üyeler			
Sıra No	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Mustafa Atilla ARICIOĞLU	
2	Dr. Öğr. Üyesi	Selçuk KARAYEL	
3	Dr. Öğr. Üyesi	Tuba SARI	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### BİLİMSEL ETİK SAYFASI

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Aliye Koçak		
	Numarası	16811101023		
	Anabilim/ Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin adı	İnsan Kaynakları Yönetimindeki Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet Bağlamında Değerlendirilmesi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı

ALİYE KOÇAK

İmzası



 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>NECMETTİN ERBAKAN</b> <b>ÜNİVERSİTESİ</b> <b>KONYA</b> <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	--



### ÖZET

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	<b>Aliye Koçak</b>		
	<b>Numarası</b>	<b>16811101023</b>		
	<b>Anabilim/ Bilim Dalı</b>	<b>İşletme/ Yönetim ve Organizasyon</b>		
	<b>Programı</b>	<b>Tezli Yüksek Lisans</b>	<b>X</b>	
		<b>Doktora</b>		
	<b>Tez Danışmanı</b>	<b>Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu</b>		
<b>Tezin Adı</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimindeki Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet Bağlamında Değerlendirilmesi</b>			

Şiddetli rekabetin var olduğu günümüzde örgütlerin rekabet edebilmeleri, verimliliklerini arttırabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için etkili bir performans değerlendirme sistemi uygulamaları gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi de çalışanların bu sistemi nasıl algıladıkları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan bir çalışanın en üst düzeyde üretkenlik göstermesi beklenir. Bu sebeple çalışmamızın ana amacı, çalışanlar nezdinde örgütsel adalet algısı ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi neticesinde ulaşılan veriler SPSS 22 paket programı ile ölçümlenmiştir.

Bu çalışma merkezi İstanbul'da bulunan nakliye, depolama, dağıtım ve inşaat gibi dört farklı sektörde faaliyet gösteren A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 19 beyaz ve 134 mavi yaka olmak üzere toplamda 153 çalışan katılım sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile performans arasında pozitif ve orta düzeyde, örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile performans arasında ise pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Fakat etkileşimsel adalet algısı ile performans arasında çok zayıf ve pozitif bir ilişki düzeyi olsa bile istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca performans düzeyleri ortalamaları arasında demografik ve diğer istatistiksel verilere göre çeşitli farklılıklar gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Performans

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>NECMETTİN ERBAKAN</b> <b>ÜNİVERSİTESİ</b> <b>KONYA</b> <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	--

### ABSTRACT

<b>Author's</b>	<b>Name and Surname</b>	<b>Aliye Koçak</b>		
	<b>Student Number</b>	<b>16811101023</b>		
	<b>Department</b>	<b>Business / Management and Organization</b>		
	<b>Study Programme</b>	<b>Master's Degree (M.A.)</b>	<b>X</b>	
		<b>Doctoral Degree (Ph.D.)</b>		
	<b>Supervisor</b>	<b>Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu</b>		
<b>Title of the Thesis/Dissertation</b>	<b>Evaluation of Performance Measurement and Evaluation System in Organizational Justice in Human Resources Management</b>			

In the days of severe competition, organizations must implement an effective performance evaluation system in order to compete, increase their efficiency and survive. The effectiveness of the performance evaluation system is also directly related to how employees perceive this system. An employee with a high perception of organizational justice is expected to show the highest level of productivity. Therefore, the main purpose of our study is to determine whether there is a significant relationship between employees' perceptions of organizational justice and performance. In order to realize the purpose of the study, the survey method was applied from quantitative research methods. The data obtained as a result of the survey method were measured by SPSS 22 package program.

This study center was carried out on the employees of the A Group of Companies in Konya, who work in four different sectors such as transportation, storage, distribution and construction in Istanbul. A total of 153 employees participated in the study, including 19 white and 134 blue collar workers. According to the results of the study, positive and weak meaningful relationships between the perception of organizational justice and performance and the perception of procedural and distributive justice and performance were found to be positive and weak. However, even though there is a very weak and positive relationship between interactional perception and performance, no statistically significant relationship was found. In addition, several differences were observed between performance averages according to demographic and other statistical data.

**Key Words:** Organizational Justice, Distributional Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Performance

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
ÖN SÖZ.....	x
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi.....	3
1.1.1.	İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Tanımlar .....	4
1.1.2.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri .....	6
1.1.3.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	11

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1.	Performans Yönetim Sisteminin Kavramsal Çerçevesi .....	15
2.1.1.	Performans Ölçme ve Değerlendirme Kavramının Tanımı.....	16
2.1.2.	Performans Değerlendirmenin Önemi .....	18
2.1.3.	Performans Değerlendirmenin Gereği .....	19
2.1.4.	Performans Değerlendirmenin Yararları.....	21
2.1.5.	Performans Değerlendirmenin Amacı.....	22
2.1.6.	Performans Değerlendirme Süreci.....	23
2.1.7.	Performans Değerlendirmesinin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağı Belirlenmesi .....	26
2.2.	Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler .....	28
2.2.1.	Grafiksel Derecelendirme(Rating) Yöntemi .....	29
2.2.2.	Puanlama Yöntemi.....	30
2.2.3.	Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	30
2.2.4.	Kontrol Listesi Yöntemi.....	31
2.2.5.	Kritik Olay Yöntemi .....	32
2.2.6.	Kıyaslama Yöntemi.....	33
2.2.7.	Davranışsal Değerleme Yöntemi(BARS) .....	35
2.2.8.	Değerleme Merkezi Yöntemi .....	36
2.2.9.	Amaçlara Göre Yönetim .....	37
2.2.10.	Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı) Yöntemi .....	38
2.2.11.	Performans Piramidi.....	40
2.2.12.	360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim Yöntemi .....	40

2.3.	Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar .....	44
2.3.1.	Belirli Puanlara Yönelme .....	44
2.3.2.	Yakın Zaman Etkisi Hatası.....	45
2.3.3.	Hale ve Horn (Boynuz) Etkisi .....	45
2.3.4.	Ölçmeden Kaynaklanan Hatalar .....	46
2.3.5.	Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar ...	46
2.3.6.	Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hatası.....	46
2.4.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları .....	47

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET**

3.1.	Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramsal Çerçeve .....	50
3.1.1.	Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı.....	51
3.1.2.	Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutlar .....	54
3.1.3.	Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar.....	60
3.2.	Performans Değerlendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet İlişkisi ....	66
3.2.1.	Dağıtımsal Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki .....	68
3.2.2.	Prosedürel Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki .....	69
3.2.3.	Etkileşimsel Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki .....	70
3.3.	Literatür Taraması.....	71

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

4.1.	Araştırmanın Amaç ve Önemi .....	82
4.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	82
4.3.	Araştırma Ölçeğinin Belirlenmesi .....	85
4.4.	Ana Kütle ve Örneklem.....	86
4.4.1.	Yöntem ve Verilerin Toplanması.....	87
4.4.2.	Verilerin Analizi .....	88
4.4.2.1.	Araştırmaya İlişkin Demografik ve Diğer İstatistiksel Veriler ...	90
4.4.2.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	93
4.5.	Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	93
4.5.1.	Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	93
4.5.2.	Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi .....	95
4.5.3.	Araştırma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	96
4.5.4.	Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	100
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113

KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	130



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle ilgili Tanımlar.....	5
Tablo 1.2. İş Analizi İle Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki.....	7
Tablo 2.1. Grafıksel Dereceleme Yöntemi.....	30
Tablo 2.2. Kontrol Listesi Formu Örneği.....	32
Tablo 2.3. Kritik Olay Tablosu.....	33
Tablo 2.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	35
Tablo 2.5. Davranışsal Değerleme Yöntemi (Bars).....	36
Tablo 2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları....	43
Tablo 3.1. Teorik Yaklaşımların Sınıflandırılması.....	61
Tablo 3.2. Eşitlik Teorisinde Temel Alınacak Katkı ve Kazanımlar.....	63
Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Teorileri ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	66
Tablo 4.1. Demografik ve Diğer İstatistik Verilere Göre Dağılım.....	91
Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	94
Tablo 4.3. Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	95
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 4.6. Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 4.9. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Prosedürel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 4.10. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Etkileşimsel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 4.11. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Dağıtımsal Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 4.12. Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Performansı Üzerinde Anlamlı Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 4.13. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklemeler t Testi Analiz Sonuçları.....	107
Tablo 4.14. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 4.15. Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları.....	109
Tablo 4.16. Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları.....	110
Tablo 4.17. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.18. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	112

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci.....	23
Şekil 2.2. Balanced Scorecard Modeli.....	39
Şekil 2.3. Performans Piramidi.....	40
Şekil 2.4. 360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim Yöntemi.....	42
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	83

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1. Performans Düzeyi Ölçüm Verileri (Y) İle Örgütsel Adalet Ölçüm Verilerine (X) İlişkin Saçılım Grafiği.....	102
--	-----



## ÖN SÖZ

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve ortaya çıkması sürecinde bilgi ve deneyimlerini benden hiçbir şekilde esirgemeyen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. MUSTAFA ATİLLA ARICIOĞLU'na,

İnandığım hiçbir şeyden vazgeçmemem gerektiğini ve inandığım zaman bütün zorlukların üstesinden gelebileceğimi öğreten, hem maddi hem de manevi olarak desteğini esirgemeyen canım biricik annem GÜLSEREN KOÇAK'a,

Şuan hayatta olmasa bile yaşamı süresince varlığını ve desteğini her daim hissettiren rahmetli canım babam ÖMER KOÇAK'a,

Çalışmamda bana destek olan herkese ve ankete katılan bütün adaylara sonsuz teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde insan unsuru oldukça önemli bir faktördür. Çünkü üretim parçasının olmazsa olmazı insan olduğu için onların başarısı örgüt başarısını da doğrudan etkilemektedir. İş görenler performansını ne kadar yüksek tutarsa örgütün verimliliği de o ölçüde artış göstermektedir. Örgütlerde çalışanlar kendilerine verilen görevleri tam ve kusursuz yapmakla, örgüt ise çalışanların maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. Örgütlerin çalışanlarına hakkaniyetli davranmaları, onlara uygun ortam yaratarak çalışmalarını sağlamaları, çalışanların motive edilmesini ve iş doyumuna ulaşmasını sağlamakta, örgüte karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Doğan, 2014:1).

Bireyin veya grubun örgütteki adil muameleye ilişkin davranışsal tepkileri olarak tanımlanan örgütsel adalet kavramı çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili tutum ve davranışlarının yapı taşını oluşturur. Adaletli bir örgüt, çalışanlarını gerçek ve hakkaniyetli bir şekilde değerlendirmelidir.

Çalışanların örgüte olan katkılarının, başarımlarının düzeylerinin belirlenmesinde faydalanılan performans değerlendirme sistemi, örgütte çalışanlarla ilgili alınabilecek bütün yönetsel kararlarda etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sistem, örgütsel adalet kavramının en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bunun en temel sebebi; başarımlar değerlendirme sonuçlarının stratejik planlama, ücretlerin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu, terfi ve işten uzaklaştırma gibi birçok kararların alınmasında kullanılmasıdır. Çalışanlar örgüte sağlamış oldukları katkılar ile performans değerlendirme sonuçlarından elde etmiş oldukları kazanımlar arasında bir dengesizlik algıladıklarında örgütsel adaletle ilişkin algılarının azalacağı düşünülmektedir (Aktaş, 2010:1).

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin kavramsal çerçevesine (tanımı, işlevleri ve temel ilkeleri) değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; performans yönetim sisteminin kavramsal çerçevesi (performans ölçme ve değerlendirme kavramının tanımı, önemi, gereği, yararları, amacı, süreci, kim/kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi), performans

değerlendirme sisteminde kullanılan yöntemler, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ve değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel adalet ile ilgili kavramsal çerçeve (örgütsel adalet kavramı ve tanımı, örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutu, örgütsel adalet ile ilgili teorik yaklaşımlar), performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet ilişkisi ve alan yazındaki çalışmalardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Uygulama çalışması merkezi İstanbul'da bulunan nakliye, depolama, dağıtım ve inşaat olmak üzere dört farklı sektörde faaliyet gösteren "A Şirketler Grubu'nun" Konya İlindeki inşaat sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Maddi kaynak ve ulaşılma zorluğu gibi çeşitli kısıtlardan dolayı A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları hedef alınmıştır. Bu nedenle çalışmamız 19 beyaz ve 134 mavi yaka olmak üzere toplamda 153 kişi ile yürütülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

1900'lü yıllardan bu yana insanlar örgütlerde bir girdi olarak kabul edilmiş, eğitim, geliştirme ve kariyer gibi görevleri üstlenen personel yönetimi işlerin sadece bir şekilde yürütülmesine odaklanmış ve insana gerektiği önem ve değeri vermemiştir. 1960'lı yıllara gelince insan unsuru gerektiği önem ve değeri kazanmış yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Yönetimsel görevleri bünyesinde barındıran insan kaynakları yönetimi personel yönetimi görevini de üstlenerek geleceğe yönelik bir bakış açısı kazanmıştır (Bingöl, 2013:5-6). İnsanların sadece örgütler için yaratılmadığı tam aksine örgütlerin insanlar için yaratıldığı gerçeğine tarihsel açıdan bakarsak örgütlerin son yirmi yılda hızla gelişim gösterdiği, insanın kalifiye özelliği ile yeni bir boyut kazandığını görmekteyiz. Fakat buna rağmen hala birçok konuda eksikliklerinin ve geliştirilmesi gereken birçok yönünün olduğu gerçeğini de göz önünde bulundurmamız gerektiği açıktır (Sabuncuoğlu, 2005:2-3; Paauwe, 2009:139).

İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, rekabette başarının temel taşı olarak oluşturmakla birlikte örgüt verimliliği için önemli bir araçtır (Bakan ve Diğ., 2012:3). Birçok akademisyen ve uzman, örgütlerin küresel pazarda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek aynı zamanda çalışanların performanslarını arttırabilmek ve geliştirebilmek için mutlaka insan kaynakları yönetimi sistemini benimsemeleri gerektiğini savunmuşlardır. Çünkü örgütlerin performansının ancak bir çalışanın gösterdiği performans kadar artış göstereceğini göz ardı etmemek gerekmektedir (Delaney ve Huselid, 1996:949).

İnsan kaynakları yönetimini sadece örgütlere ekonomik değer katan bir sistem olarak görmemek gerekmektedir. Çalışanların eğitim ve gelişimleri, kariyer planlarının yapılması, ücret ve ödüllerin belirlenmesi gibi işlevlerinden ziyade çalışanı işe alma ve çıkarma, çalışanların gösterdiği performansı yönetme gibi önemli işlevleri üstlenmiştir. Bu açılarından bakıldığında zaman en önemli işlevleri insan kaynakları yönetiminin üstlendiğini söyleyebiliriz (Şimşek ve Öge, 2015:17; Huselid, Jackson ve Scahuler, 1997:172). Wahba ve Elmanadily (2015:256), insan kaynakları yönetiminin ancak çalışanlarını cezbeden, hakkaniyeti gözeten, daima çalışanlarını geliştiren ve her

defasında motive eden bir örgütte uygulandığı sürece başarılı olabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmalara göre insan kaynakları yönetiminin varlığı her örgütü sosyal bir kurum yapmaktadır. Çalışanlarının beklentilerine cevap vermesi, paydaşlarının gözünde meşruiyet kazanması ve toplumca kabul edilmesi sosyalliğin ön koşuludur (Huselid, Jackson ve Scahuler, 1997:172). Üretim parçasının olmazsa olmazı insan olduğunun bilindiği gerçeği üzerine örgütün diğer kaynakları tam ve sağlam olsa bile insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse kuşkusuz o örgüt başarı gösteremeyecektir. Yeterince iş doyumuna ulaşmayan, başarı arzusuna sahip olmayan çalışanlarla bir örgütün verimliliğini arttırması ve hedeflerine ulaşması söz konusu değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin hak ve adaleti gözeterek örgüt verimliliğini arttırmak ve iş hayatının kalite çerçevesinde yürütülmesini sağlamak en temel iki amaçlarından birisidir (Calp, 2016:546). İnsan kaynakları yönetimi bu amaçlar çerçevesinde hem örgütsel performansı hem de çalışan refahını arttırmayı hedeflerken aynı zamanda çalışanların da örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayacak ve çalışan ilişkilerinin gelişmesine ve güçlenmesine zemin oluşturacaktır (Bingöl, 2013:26).

#### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Tanımlar

Alan yazında bilindiği üzere insan kaynakları yönetimi birçok yazar ve bilim adamı tarafından ortak veya farklı olarak ele alınmış ve birden fazla tanım yapılmıştır (Calp, 2016:544). Bu tanımlardan bazıları kronolojik sıralamaya göre aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Tanımlar

Kaynak	Tanımı	Vurgu
Huselid Jackson ve Scahuler, 1997:172	İKY'ni, örgütün amaç ve isteklerine uygun insan ihtiyacını karşılayan, performans ölçme ve değerlendirme sistemlerini uygulayan, değerlendirme sonucunda beliren eksik yanların giderilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri düzenleyen, tazminat ve sosyal ödeneklerin ödenmesine yardımcı olan sosyal bir kurum olarak tanımlamışlardır.	İstihdam, değerlendirme, eğitim, geliştirme ve ödemeler
Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1997:293	İKY'ni, personel dosyalarını muhafaza eden, personelin faydalanabileceği küçük el kitapçıkları hazırlayan, toplu pazarlık sözleşmeleri gibi belgelerin düzenlenmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlamışlardır.	Dosyalama, geliştirme ve sendikalarla işbirliği
Eroğlu, 1999:278	İKY'ni, örgütün personel ihtiyacını yöneten ve çalışanların etkileşim içerisinde olmasını sağlayarak örgüt bütünlüğünü gerçekleştirmeye çalışan işçi-yönetim zincirini oluşturan bir yönetim şekli olarak tanımlamıştır.	İstihdam, etkileşim ve bütünlük
Boselie, Dietz ve Boon, 2005:2	İKY'ni, örgütlerin etkinliğini, verimliliğini sağlamak ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek için belirlemiş oldukları birden fazla uygulama arasından seçim yaparak tasarlanmış oldukları faaliyetlerin kavramsallaştırılması olarak tanımlamışlardır.	Etkinlik, verimlilik ve hedefler
Armstrong, 2006:15	İKY'ni, örgüt politikalarının uygulanmasında geçmişten geleceğe yetkinlik, güçlendirme, takım çalışmasını artırma, çalışanların ve örgütün uyum içinde çalışması gibi faaliyetleri yürütme olarak tanımlamıştır.	Performans değerlendirme, işbirliği ve örgüt ile çalışanların uyumlaştırılması
Demir, 2009:36	İKY'ni, modern işletme yöntemlerini kullanan ve tüm çalışanları ayırt etmeksizin onlara yeni bir bakış açısı kazandırmak için yeteneklerini bilimsel olarak analiz edip ortaya çıkaran ve çalışanların bilgi ve becerilerinden yüksek düzeyde faydalanmayı amaç edinen, işe alımlarından başlayıp işten ayırmalarına kadar ki süreci yöneten yönetim dalı olarak tanımlamıştır.	Eşitlik, performans değerlendirme, bilimsellik, istihdam, işe alma ve işten ayırma
Fındıkçı, 2012:5	İKY'ni, bireyin işe alınmasından başlayıp, eğitilip geliştirilmesine, ücret, ödül ve prim gibi ödemelerin belirlenmesine aynı zamanda sosyal ihtiyaçların da karşılanmasına ve gerekli gördüğü takdirde işten ayırma gibi tüm faaliyetleri içeren bir yönetim şekli olarak tanımlamıştır.	Çalışan ile ilgili tüm faaliyetler
Dinçer ve Ünsar, 2015:110	İKY'ni, bireylerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla başta eğitici ve geliştirici olmak üzere tüm faaliyetleri uygulayan bilim dalı olarak tanımlamışlardır.	Verimlilik, eğitim ve geliştirme

### 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin esas hedeflerinden birisi insan gücünden aktif bir biçimde yararlanılmasını sağlamaktır. Örgütün ürettiği üründen satışına kadar ki geçen sürede yapılan tüm faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği o örgütte çalışanların özelliklerine bağlı olmaktadır. Bu sebeple örgütteki faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan çalışanın istihdam edilmesinden iş akdinin sonlandırılmasına kadar geçen sürede insan kaynakları yönetimi, çalışanlara ilişkin sorunların giderilmesinde en etkili yöntemi içeren, tüm faaliyetleri kapsamı altına alan bir işlevdir (Sabuncuoğlu, 2005:5). Bu temel işlevler aşağıda açıklanmıştır.

#### a) İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin ihtiyaç duyduğu çalışanların doğru yer ve zamanda istihdam edilebilmesi, geliştirilebilmesi ve denetlenebilmesi için geleceğe yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması, işgücü planlaması olarak da adlandırılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmaların “işgücü ekonomisi” adı altında ortaya çıktığı görülmektedir. 20.yüzyıldan bu yana çalışanların işe alımlarında yaşanan aksaklıklar, uzman personel ihtiyacının giderilememesi ve vasıfsız çalışanların fazla olması nedeniyle bu alana yönelik çalışmalar artmıştır (Arslan, 2012:89).

#### b) İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Ücretlerdeki dengesizlikler iş analizi yapılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Örücü, Bulut ve Karabulut, 2005:56).

İş analizi, ücretleri belirlemek amacıyla örgütteki işlerin en ayrıntılı bir şekilde incelenerek bu işe ilişkin bilgilerin elde edilmesi, aynı işi yapan veya yapmayan çalışanların görev tanımlarına ilişkin faaliyetlerin belirlenerek örgütlenmesidir (Barutçugil, 2015: 183). Bu anlam bakımından iş analizi aslında örgütteki işlerin ve bu işlere karşılık gelen ücretin örgüt amaçlarına ulaşabilmesindeki katkılarını ortaya koymaktadır (Örücü, Bulut ve Karabulut, 2005:56).

İstihdam, eğitim ve geliştirme en önemlisi performans değerlendirme gibi fonksiyonların yürütülmesinde iş analizinden elde edilen bilgilerden faydalanıldığı

için iş analizi örgütler açısından çok önemlidir. Bu sebeple işin gereği olan ustalık, bilgi, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe o işte başarı gösterilmesi beklenemez (Barutçugil, 2015: 183). İş analizi ile performans değerlendirme arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. 2. İş Analizi İle Performans Değerlendirme Arasındaki İlişki

İş Analizi		Performans Değerlendirmesi
İşin Toplam Ücreti=	İşin gerektirdiği yeteneklere göre ücret	+ İşin yapılma düzeyine göre ücret

Kaynak: Barutçugil, 2015: 183

### c) İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan işe alma ve yerleştirme süreci, örgütlerin çalışan ihtiyacının karşılanması için başta gelen süreçlerden birini oluşturmaktadır. Bu süreçte kuşkusuz insan unsuru son derece önemli olduğu için vazgeçilmezliği git gide artmıştır. Bu kadar önemli olmasına sebep olarak ise, işe alma ve yerleştirme sürecinde ortaya çıkacak hataların örgüt için gelecekte daha fazla sorun oluşturacağı ve başarılarını doğrudan etkileyeceği gösterilebilir (Benli ve Şahin, 2004:114). Kadrolama da dediğimiz bu işlevin en temel amacı örgüte en faydalı kişilerin seçilmesini sağlamaktır. Seçilen kişilerin ise başarılı olup olmayacağı insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi olan değerlendirme neticesinde ortaya konmaktadır (Öge, 2016:22).

Örgütün kısa, orta ve uzun vadede personel seçimi işlevini üstlenen insan kaynakları yönetimi, örgütün personel ihtiyacını bazı kaynaklardan faydalanarak gidermektedir. Eğer örgüt, bölümler arası transferler, terfiler ve yasaların uygun gördüğü biçimde işe tekrar alımlar yapacaksa iç kaynaklardan faydalanır. İş piyasasındaki değişiklikler ve gelişmeler sonucunda teknik bilgi ve yeteneğe sahip uzman ihtiyacı duyduğunda ise gazete, radyo ve televizyon gibi sosyal medya araçlarından veya iş ve işçi bulma kurumlarından yani dış kaynaklardan faydalanarak personel ihtiyacını gidermeye çalışır (Benli ve Şahin, 2004:117-118).

#### d) İşçi Sağlığı ve Güvenliği

İşçi sağlığı, çalışanın etkilenebileceği kötü ortamları yok etmek ve iş ile işçi arasında uyumu sağlamaktır. İş güvenliği ise, çalışanın iş ortamındaki tüm risklere karşı korunmasıdır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017:201).

Çalıştırdığı personelin eğitilmesine, geliştirilmesine ve yetkinliklerinin artırılmasına önem veren örgütlerin çalışma ortamında oluşabilecek bütün risklerin ortadan kaldırılmasına da önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütün, çalışan sağlığı ve güvenliğine ilişkin gerekli önlemlerin alınmasında ve uygulamaya geçirilmesinde insan kaynakları yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011:105).

#### e) Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sistemi içerisinde yer alan önemli bir alt faktördür. Bu sebepten dolayı birçok araştırmacı tarafından önemle incelenen bir konu olmuştur (Yalçın ve Kılıç, 2002:1). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinden daha önemli bir yere sahiptir. Çünkü performans değerlendirme, çalışanların örgütten uzaklaştırılıp uzaklaştırılmayacağına, ücret gibi ödeneklerde artış olup olmayacağına ve bunun gibi birçok unsurun belirlenmesinde etkili olmaktadır (Ekber ve Mirzayeva, 2016:123).

Örgütte genellikle üst yönetim tarafından gerçekleştirilen bir görev olarak bilinen, “performans yönetimi” olarak da adlandırılan bu aşama eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilgi ve becerilerin artırılması, ödül gibi kazanımların dağıtılması ve terfi planlarının yürütülmesi açısından oldukça önemli bir bilgi kaynağıdır (Camgöz ve Alperden, 2006:192). İnsan kaynakları yönetimi performans değerlendirme fonksiyonunu ne kadar etkin kullanırsa örgüt başarıları da o denli artacaktır (Guest, 1997:266).

#### f) Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret konusu, iktisadi, toplumsal ve siyasal anlamda yani insanları ilgilendiren her alanda bir dengenin sağlanabilmesi açısından önemli bir konudur. Ücretler, çalışanların hizmetleri karşılığında almış oldukları para, yaşam kalitesini belirleyen bir araç, sanayinin gelişip kalkınmasına katkı sağlayan finans unsuru ve toplumdaki

sosyal adaletin ortaya çıkmasını sağlayan bir belirtidir. Ücret yönetimi ise, bir toplumdaki belirli grupların umutlarına ışık olmak ve beklentilerine cevap verebilmek için oluşturulan faaliyetlerin bütünüdür. Uzman personelin bulunmasında, çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının arttırılarak iş doyumuna ulaştırılmasında ve işgücü devir hızının azalıp çoğalmasında başarılı bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan ve diğ., 2012:4).

Ücret, toplumdaki bütün bireylere ihtiyaçlarını karşılama fırsatı verir. Ücret, kişileri sadece maddi anlamda tatmin etmez. Aynı zamanda ödül, bonus gibi çeşitli destekleyici ödemeler yanında saygınlık kazanma ve takdir edilme gibi uygulamalarla hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar (Örücü, Bulut ve Karabulut, 2005:52-53). Ücret yönetiminin belli başlı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar şunlardır (Geylan, 1992:233 ve Bengligiray, 2003:17; Aktaran Bakan ve diğ., 2012:5): Uzman personeli işe alma, başarılı olanları ödüllendirme, kariyer planını gerçekleştirme, finansal kontrolü sağlama ve yasal mevzuatları yerine getirme şeklindedir. Ücret yönetimi bu bahsetmiş olduğumuz amaçlara hizmet ederken belli ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu ilkeler: “Ücretin tek taraflı veya pazarlıkla belirlenmesi, eşit işe eşit ücret, dengeli ücret, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, piyasa ücretleri ile karşılaştırma, objektiflik, açık ücret ve esnekliktir.” Ücret yönetimi kavramı kadar önemli diğer bir unsur ödüllendirme sistemidir. Ödüller, kişi davranışlarının şekillendirilmesine ve gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olan önemli bir fonksiyondur. Çalışan verimliliğinin arttırılmasında çok önemli bir etkiye sahiptir (Bakan ve Diğ., 2012:5).

#### g) Yazılı Politika ve Doküman

Yazılı politika ve doküman, yöneticilerin ve çalışanların nasıl olması gerektiğini ve alınacak kararların kural ve sistemlere uygunluğunu denetleyen ilkeleri oluşturmaktadır. Bu kriterler sayesinde planlı bir şekilde çalışılır ve belirsizlik ortadan kalkar. Aynı zamanda örgütteki yönetim uygulamalarının basite indirgenmesine katkı sağlayarak örgüt yapısının istikrarlı bir şekilde muhafaza edilmesine yardımcı olmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014:100).

#### h) Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin iş hayatında bir basamak oluşturan, tüm yetkinlik ve becerilerini kullanarak üst rütbelerde yer edinmesi anlamına gelmektedir. Kariyer yönetimi ise insan kaynaklarının sürekli olarak eğitim, geliştirme gibi programlar düzenleyerek çalışanların örgüte katkılar sağlamasına olanak tanıyan ve çalışan devamlılığını sağlayan bir sistemdir (Soysal ve Kılınç, 2016:331).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli görevlerinden biridir ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumlaştırılması anlamını taşımaktadır. Kariyer sisteminin doğru yönetilebilmesi, kişi performansının devamlı izleniyor olmasına bağlı olmaktadır. Yapılan değerlendirme sonrasında kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek giderilmesi için eğitici, geliştirici ve destekleyici programlar hazırlanarak kariyer planlama süreci oluşturulur (Kaya ve Kesen, 2014:102).

#### i) Geribildirim

Geribildirim, çalışanın geçmiş başarıları hakkında bilgi verir (Kaya ve Kesen, 2014:101). Her çalışanın işte göstermiş olduğu başarıları veya başarısızlıkları hakkında bilgi edinmeye örgütte çalıştığı sürece hakkı vardır. Bilgilendirilme ihtiyacı psikolojik ihtiyaçlardandır ve bu bilgilendirilme çalışanın kendisine olan güvenini arttırmakta ve çalışmalarında değişiklikler yaparak kendisini geliştirmesini sağlamaktadır (Fındıkçı, 2012: 298).

Hedef odaklı ve kendine has olması aynı zamanda o esnada verilmesi geribildirim için önemli koşullardan birisidir. Geribildirim, çalışana yüklenilen iş ile alakalı en ince ayrıntısına kadar bilgiler içermelidir. Değerleme sonuçlarına ilişkin yapılan geribildirim, yönetici ve insan kaynakları bölümü tarafından çalışana uygun bir dille verilmesi ve anlaşılır olması sürecin daha etkili olmasını sağlaması açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar geribildirim anlık yapıldığında hata sayısını daha da azalttığını göstermiştir (Kaya ve Kesen, 2014:101). Ayrıca geribildirim çalışanları motive etmede ve iş doyumuna ulaşılmasında önemli bir araç olduğu düşünülmektedir (Denisi ve Kluger, 2000:129).

#### j) Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeni bilgiler kazanarak yetkinliklerinin artırılması, eksik yanlarının giderilmesi ve güçlü yanlarının daha da geliştirilmesini sağlayan programlar bütünüdür. Örgütler eğitilmiş çalışanları sayesinde performanslarını arttırabilir daha az fire vererek verimliliklerini arttırabilir aynı zamanda çalışanlarının doyuma ulaşmasını sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabilirler. Çalışan performansının arttırılmasında eğitim ve geliştirme programlarının önemli olduğu bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır (Kaya ve Kesen, 2014:100).

#### 1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İlkeler, belirli standartların daha iyi şekilde yürürlüğe konabilmesi için kurallar çerçevesini oluşturur (Mercin, 2005:131). İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkeleri aşağıda açıklanmıştır.

##### a) İnsana Saygı İlkesi

İnsana saygı ilkesi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en başında gelmektedir. İnsana saygı, örgütte alınan tüm karar ve uygulamalarda çalışanların birbirleriyle ve yönetim ile olan ilişkilerinde insana güven ve değer verilmesinin esas alınmasıdır. Bilginin sermayeye dönüştürülmesi ve kullanılması bağlamında insan kaynağı çok önemlidir. Çünkü insan yaratıcı özelliği ile ön plana çıkmaktadır (Mercin, 2005:131).

##### b) Kariyer İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece işe uygun personel almak ve yerleştirmek değildir. Alınan personelin örgütte kalabilmesini sağlamak da önemlidir. Bunu sağlayabilmek için ise çalışanlara uygun çalışma ortamı ve terfi olanakları sağlanmalıdır. Bilgili, becerili ve işinde uzman kişilere yükselme imkânı tanındığında işte kalmaları ve örgüt etkinliği sağlanabilecektir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017:17).

##### c) Güvence İlkesi

Güvence ilkesi, işletmeye alınan personelin kariyeri ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü hiyerarşik pozisyonda yer almak isteyen bir birey, bu hedefini gerçekleştirmek için o işletmede uzunca yıllar emek sarf ederek çalışmalıdır. Bireyin uzunca bir yıl

çalışabilmesi için ise işletmenin kendisine güven verecek yaklaşımlarda bulunması ve işletme çıkarlarına zarar verecek bir kusur işlemediği sürece işten atılmayacağına garantisini de vermesi gerekmektedir. Örgütler bu garantiyi, çalışanlarına el broşürleri gibi bilgi edineceği kaynaklar dağıtarak, sözleşmeler yaparak sağlayabilirler (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017: 17).

#### d) Açıklık İlkesi

Örgütte alınan tüm kararlarda ve uygulamalarda çalışanların tümüne karşı hesap verebilirlik ile ilgilidir (Aytemiz Seymen ve Başarır, 2006:5). İnsan kaynakları yönetiminin başarılarında bu ilke çok önemli bir yere sahiptir. Bu ilke, işletme amaçlarının ve politikalarının oluşturulmasında, organizasyonda çalışan tüm bireylerin destek ve katılımının sağlanmasını şart koşmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanlar ile iletişimin çok kuvvetli olması, sürekli açık ve net bir şekilde bilgilendirmenin yapılması gerekmektedir (Tuncer, 2011:22).

Açıklık ilkesi, genellikle sözlü veya yazılı uygulamalar ile yerine getirilmektedir. Örgütün bu ilkeyi yerine getirebilmesi için ise amaç ve politikaları ile alakalı el broşürlerini, kitaplarını ve yerel gazetesini çalışanlarına dağıtmalı ve her çalışanın görev tanımlarına ilişkin tartışmaların yapıldığı açık oturumlar düzenlemelidir (Sabuncuoğlu, 2005:22).

#### e) Bilimsellik İlkesi

Günümüzde insanı ilgilendiren her şey sıklıkla değişim ve gelişim göstermektedir. Bu sebeple insan kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmaların bilimsel olarak incelenip örgütlerin faydalanabileceği bir veri haline getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi elde edilen bu verilere çok önem vermektedir. Bilimsellik, insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır (Mercin, 2005:131).

#### f) Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre, her bir yöneticinin kendi emrinde çalışan personelini, en az kendisi gibi olacak bir şekilde eğitmesi gerekmektedir. Bu ilke genellikle özel sektörde çokça görülmektedir fakat yeterince uygulanmaz. Örgütlerin bu ilkeye eksiksiz uyması durumunda, yönetsel anlamda bir denge ve verimlilik sağlanabilecektir (Sattar, 2010:37).

#### g) Disiplin İlkesi

Disiplin ilkesi, insan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli ilkelerden birisidir. Zamana karşı yapılan insan kaynakları uygulamaları bilgi alışverişinin yoğun olduğu bir süreçte yer almaktadır. Bu bilgi trafiğinin belli bir disiplin ve kural içinde yapılması gerekir (Fındıkçı, 2012:62). Disiplin aslında otoritenin gücünü kullanarak çalışanını ezmesi demek değildir. Sadece örgütteki bireylerin geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve eğitilmesi için bazı unsurların kontrol altında tutulması demektir (Tuncer, 2011:23).

#### h) Eşitlik İlkesi

Eşitlik, bireye veya gruba dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve benzeri sebeplerle hiçbir şekilde ayırım gözetilmemesi ve yasalar önünde herkesin aynı haklardan faydalanmasıdır. Örgütsel açıdan eşitlik ise, çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin dağıtımların hiçbir gruba veya şahsa göre değişiklik yapılmadan direkt olarak pay edilmesidir (Aytemiz Seymen ve Başarır, 2006:4).

Eşitlik ilkesi, insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz temel ilkelerinden biridir. İnsan kaynakları, çalışan personelin performansını sürekli olarak değerlendirme ve yönlendirme çabası içerisindedir. Değerlendirme esnasında yönetimin veya örgütün personeli tarafsız bir şekilde değerlendirmesi gerekli olmakla birlikte bir zorunluluktur (Fındıkçı, 2012: 59-60). Çalışanların işe alınmasından işten ayrılmasına kadar geçen süreçte tarafsız bir tutum takınılması gerekmektedir. Özellikle işe alım ve yerleştirmede fırsat eşitliği sağlanmalı, çalışanların bilgi, deneyim ve becerileri haricinde başkaca ölçütlere yer verilmemelidir ( Tuncer, 2011:18).

#### i) Liyakat/Yeterlilik İlkesi

Liyakat ilkesi ilk olarak 1717 'de Almanya'da Prusya Kralı 1.Frederik tarafından ortaya konulmuştur. Liyakat ilkesi, dil, din, ırk, mezhep, cinsiyet gibi hiçbir ölçüye bakmadan herkesin eşit değerlendirildiği bir ilkeyi ifade etmektedir. Dar ve geniş anlamda açıklamak gerekirse dar anlamda liyakat, diplomanın esas alınarak bir göreve bilgili, yetenekli ve uygun kişinin seçilmesi anlamına gelmektedir. Geniş anlamda ise liyakat, personel yönetimi sürecinin tüm aşamalarında kendini gösteren

ve ispat eden, etkin ve verimli personeli hak ettiği en üst kademedede yer edinmesini sağlayan bir sistemdir (Tuncer, 2011: 18-19).

İnsan kaynakları yönetiminin bu ilkeyi yerine getirebilmesi için herkesin katılabileceği sınavlar ve yarışmalar düzenlemeli, başvuru yapacağı bir platform oluşturularak fırsat eşitliğinin sağlanması gerekmektedir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017:17). Örgütlerde liyakat ilkesine uyulmaksızın yürütölmeye çalışılan tüm işlerde hem bireyler arası çatışmalar ortaya çıkmakta hem de örgütsel düzenin işleyişinde aksaklıklar meydana gelmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

#### 2.1. Performans Yönetim Sisteminin Kavramsal Çerçevesi

Performans çok boyutlu olduğundan dolayı birçok unsurun etkisinde kalmaktadır. Bu sebeple performansı tanımlamak oldukça güçtür (Yılmaz ve Ünsar, 2007:36). Aslında performans sözcüğü yabancı dilden türetilmiştir ve dilimizde gereğini yapma, icraat etme anlamı ile kullanılmaktadır. Performans genel anlamda, belirli bir plan doğrultusunda varılan noktayı ifade etmektedir (Akçakaya, 2012:173). Medeni yönetim anlayışına göre performans, bir örgütün hedeflerine ulaşılabilirlik derecesini açıklayan bir kavramdır (Karaman, 2009:413). Örgütsel davranış açısından ise performansı, çalışanın örgütün ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda faaliyette bulunması ve bu faaliyet neticesinde elde etmiş olduğu bir çıktı olarak tanımlayabiliriz. Bu çıktılara örnek olarak ürün, mal ve hizmet üretimi verilebilir (Helvacı, 2002:156). Performans, örgüt tarafından kontrol edilebilir fakat performansın sonuçları çevreye, teknolojiye, iş doyumuna ve bunun gibi birçok faktöre bağlı olduğundan dolayı kontrol edilememektedir (Guest, 1997:266).

Performans yönetimi, W. D. Scott'un I. Dünya Savaşı'ndan önce Tylor'un geliştirmiş olduğu iş ve zaman ölçümlenmesi yönteminden etkilenecek çalışanların yeteneklerini ve verimliliklerini ilk defa bilimsel olarak analiz edilmesini sağlamış ve bu yöntem günümüzde daha da iyileştirilerek kullanılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2010:6).

Armstrong'a göre (2006) performans yönetimi, bireylerin göstermiş olduğu performansın geliştirilerek daha da iyileştirilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda bireylerin göstermiş olduğu performansı anlamının ve iyi sonuçlar elde etmenin en etkili aracıdır (Armstrong, 2006:495).

Performans yönetimi, çalışan performansının sürekli olarak değerlendirilmesini, iyileştirmesini ve başarılı olanların ödüllendirilmesini amaçlamış çok geniş kapsamlı bir faaliyet grubunu oluşturur. Ayrıca performans değerlendirme için önemli bilgiler sağlamaktadır (Denisi ve Pritchard, 2006:254-255). Performans yönetimi, örgüt, birey ve grupların daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına

odaklanır ve sürekli olarak bilgi, yetenek, çalışma, öğrenme ve gelişme ile ilgilenir. Performans yönetimi sayesinde örgüt, hedeflerini çalışanların hedefleri ile uyumlaştırır ve çalışanların örgüte olan katkılarının ayırt edilebilmesi açısından birçok fayda sağlar (Helvacı, 2002:156-157).

### 2.1.1. Performans Ölçme ve Değerlendirme Kavramının Tanımı

Ölçme ve değerlendirme unsuru insan yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü bireyin doğum öncesinden başlayıp doğduktan sonra da devam eden bu süreç insanın tüm yaşamı boyunca bir takım değişiklikler göstererek devam etmektedir. Ölçme ve değerlendirme birbiri ile yakından ilişkili kavramlar olmasına karşın aslında farklı kavramları ifade etmektedir. Ölçme, bir nevi tasvir işidir ve ölçmeye konu olan her şey bir özelliği ifade etmektedir. Ölçme özelliğine sahiplik, kişilere, türden türe, bulunan yere ve zamandan zamana hatta koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir. Ölçme, bir konuda yapılmış olan testin simge ve özellikle matematiksel olarak ifade edilmesidir; değerlendirme ise ölçüm sonuçlarının bir kavram çerçevesinde irdelenme sürecidir. Yani burada söz konusu olan iki şey arasındaki kıyaslamadır (Yılmazgil, 2012:5).

Ölçümler, modern yönetim anlayışına göre çok önemlidir ve Amerikalı otoriterler “ölçülen yapılmıştır ve ölçemediğinizi yönetemezsiniz” ifadeleri ile ölçmenin örgütler için ne kadar önemli olduğunu belirtmişlerdir (Can, 2010:12). Performansın ölçümü sonucu şu sorulara yanıt bulunmaktadır: a) İşlerin iyi yapılma derecesi nedir? b) Sonuçlara istenilen derecede ulaşılmış mıdır? c) Bu işler örgüt performansını ne derece etkilemiştir? d) Temel ilkelere uyulmuş mu? e) Şuan olmak istediğimiz yerde miyiz? Gibi (Işığışık, 2008:2-3). Bu doğrultuda aşağıdaki yollar izlenebilir (Akçakaya, 2012:187):

- Sistem ile ilgili gerekli tanımların yapılması,
- Performans ölçüm alanlarının netleştirilmesi ve bu alana ilişkin göstergelerin belirlenmesi,
- Yapılacak ölçüm için gerekli kaynakların toplanması ve kullanılacak yöntemin belirlenmesi,

- Sistemin uygulanarak devamlılığının sağlanması ve kontrol edilebilir olmasıdır.

Performans değerlendirme; örgütün tüm çalışanlarına performansları hakkında dönüt sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:37). Genellikle performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları aynı olarak düşünülmektedir. Fakat aralarında önemli farkların olduğunu bilmek gerekmektedir. Şöyle ki performans değerlendirmesi, yöneticiler tarafından çalışanların performanslarının genelde yılda bir kez veya iki kez incelenmesi ve derecelendirilmesi anlamına gelmekte iken; performans yönetimi, süreklilik gerektiren, daha geniş, daha kapsamlı, yönetici ve çalışanların rollerinin nasıl olması gerektiğini, gelecekte ne yapılması gerektiğini vurgulayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2006:500).

Örgütler ve çalışanlar için performans değerlendirme önemli bir yönetim faaliyetidir ve bu konu ile ilgili şüphesiz birçok tanım mevcuttur. Literatürde çalışan başarımlarının değerlendirilmesi, yeterlilik, takdir gibi bazı kelimelerle ifade edilen başarımların değerlendirilmesi, belli iş tanımlarının yapıldığı çerçevede çalışanın işini ne ölçüde yaptığını gösterme çabasını ifade etmektedir (Argon, 2010:139-140). Denisi ve Pritchard'a göre (2006) performans değerlendirmesi, genellikle çok sık meydana gelmeyen yılda bir kez veya en fazla iki kez gerçekleşen performans boyutlarının yani kriterlerinin açıkça belirtildiği bağımsız ve örgütsel olarak yaptırımları bulunan bir değerlendirme sürecidir (Denisi ve Pritchard, 2006:254). Performans değerlendirme, çalışanın görevini ne ölçüde iyi yaptığını tespit etme ve sonucun geribildirim yolu ile kendisine iletilmesi sürecidir (Demir, 2009:42). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme, çalışana örgüt hedeflerine ulaşabilmek için kendisinden ne beklenildiğini ve bu hedefler için nasıl bir tutum ve davranış sergilemesi gerektiğini, var olan durumunu, eksikliklerini ortaya çıkartarak kendisini geliştirme imkânı vermektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:38).

Performans değerlendirme genellikle dünya çapında ilk olarak kamu sektöründe kullanılmaya başlanmışsa da özel sektörde daha fazla görülmektedir. Fakat son zamanlarda kamu sektöründe de performans değerlendirmeye ilişkin çalışmaların

hızlandığını söyleyebiliriz. Türkiye’de 2003 yılında “4857 sayılı iş kanununun” resmîlik kazanması ile birlikte çalışanların işlerine son verilmesinde performans verilerinin yasal belge niteliği görmesi, performans değerlendirme sisteminin kullanımını daha da arttırmıştır (Başbuğ ve Ünsal, 2009:2).

Liyakate göre ise performans değerlendirmesi ilk olarak Robert Owen tarafından 1800’lü yıllarda İskoçya Lanark’da bir pamuk fabrikasında yapıldığı söylenmektedir. Bu yönde performans değerlendirmesinin ilk olarak Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da iş gören ve yönetim hakkında kararlar alabilmek için kullanıldığı belirtilmektedir. Devamında ise bu kararlarda kullanılmasına ek olarak 1960’lı yıllardan sonra planlama, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve gelişime ilişkin gereksinimlerin belirlenmesi gibi amaçlar için kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006:192-193). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların “liyakat ve eşitlik” ilkelerine göre hareket edilerek yürütülmesi, çalışanlara hiçbir ayırım gözetilmeden fırsat eşitliği tanınması ve diplomanın esas alınarak değerlendirilme yapılması çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının oluşmasında etkilidir (Develioğlu ve Çeliker, 2016:61).

### 2.1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmesi, yönetimin doğru kararlar alması ve bu kararlar sonucunda örgüt başarısını arttırabilmesi aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemlidir (Bayyurt, 2007:578). Performans değerlendirmesini bu kadar önemli kılan nedenler arasında; hem kamu hem de özel sektörde olsun bir takım değişikliklerin yaşanması, rekabet koşullarının değişmesi ile birlikte işletmelerin sürekli olarak gelişim isteği ve müşteri taleplerinin değişmesi gibi birçok neden gösterilebilir (Güner ve Memiş, 2007:300).

Bir kurumda performans değerlendirme sisteminin var olması önemli değildir önemli olan bu sistemin çalışan tarafından nasıl algılandığıdır. Çalışanların liyakate göre yani teknik yetenek ve becerilerine göre değerlendirildikleri bir sistemin var oluşu çalışanın sisteme olan bakış açısını değiştirmekle birlikte örgüt başarıları için önemli bir husustur. Performans değerlendirmesinin en önemli işlevlerinden birisi iyileştirilmiş çalışan performansını teşvik etmek ve yönlendirmektedir. Performans

değerlendirmesi çalışanlar tarafından adaletsiz algılandığında değerlendirme sistemi bu işlevini yerine getiremeyecek tam aksine performansı iyileştirmek yerine daha da azaltacaktır (Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:30).

Cook ve Crossman'a göre (2004) çalışanlar, adil ölçütler yerine getirildiği takdirde değerlendirme sürecinden memnun olmaktadırlar. Süreçte adaletsizlik algılarının ve eşitsizliğin ortaya çıkması durumunda ise değerlendirme sisteminin başarısız olacağını dile getirmişlerdir (Cook ve Crossman, 2004:526-541; Aktaran Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:31). Bu bağlamda değerlendirme sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü eğitim planları, terfi, ödül, ikramiye, prim ve benzeri uygulamaların yapılması bu değerlendirme sonucuna bağlı olarak yapılmaktadır. Çalışanlar bu uygulamalarda yöneticilerine güven duygusu geliştirirlerse bu sistemden memnuniyet seviyesi artacaktır (Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:31).

### 2.1.3. Performans Değerlendirmenin Gereği

İnsan kaynakları yönetiminde performansın periyodik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi son on yıldır araştırma konusu olmuş ve bir prosedür haline gelmiştir (Shepherd, Carley ve Stuart, 2009:144). Günümüzdeki işletmeler yoğun bir rekabet ortamında yaşamayı devam ettirebilmek ve pazardaki konumlarını koruyabilmek için büyümek ve kendilerini sürekli olarak yenilemek zorundadır. Bu sebeple performans değerlendirmesinin önemi örgütler açısından git gide artmaktadır. Başarım değerlendirmesi örgüt ve yöneticileri ilgilendirdiği kadar çalışan personeli de ilgilendirmektedir. Özellikle değerlendirme sonucu başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını hem madden hem de manen görmek ve bu konuda kendileri hakkındaki görüşleri yöneticilerinden duymak istemektedirler. Başarısız olan personel ise değerlendirme sonucuna ilişkin bilgilendirildiğinde eksikliklerini görerek giderilmesi için daha fazla çaba göstermektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:104-105).

Çalışan açısından performans değerlendirme bir süreci ifade etmektedir. Personelin gerekli testlerden, sınavlardan geçtikten sonra değerlendirilerek işe alınması, personelin işe alındıktan sonra değerlendirilmeyeceği anlamına gelmez. O işte çalıştığı sürece her daim değerlendirilecektir (Uyargil, 2017:1) Performans değerlendirme uygulamalarının olmadığı bir örgütte, çalışanın ne derece fayda

sağladığı bilinemez ve terfi, transferler, ücret artışları, promosyon gibi uygulamalarla ilgili kararlar alınmaz. Bununla birlikte değerlendirme sonuçlarına göre performansı arttırıcı ve geliştirici önlemler alınmaz (Tuncer, 2013:93). Bu sebeple çalışanların örgüte sağladıkları katkılar arasındaki ayrımın net bir şekilde yapılması gerekmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:32).

Örgütlerin türlerine ve faaliyet alanlarına bakılmaksızın tüm yöneticilerin performans değerlendirme uygulamalarına önem vermesi, çalışan eksikliklerini görerek performanslarını arttırıcı, eğitici ve geliştirici programlar uygulaması gerekmektedir (Kıngır ve Taşkiran, 2006:197). Değerlendirmenin başarılı olabilmesi için ise liyakat ilkesi ışığında işe en uygun ve en yetkin personelin seçilmesi, ne zaman yapılacağı belirlenmesi ve kaynak ayrımının yapılması gerekmektedir. Ayrıca örgütün performans değerlendirmesini geçerli ve doğru yöntemler kullanarak yapması da dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biridir ([kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf](http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf), 2006). Çalışanın örgüte ilişkin adalet algısı, sistemin başarılı olabilmesi için kontrol güce sahiptir. Bu sebeple çalışanların bu sistemi ve sistemin sonuçlarını sorgulamadan kabul edebilmeleri için çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olması gerekmektedir. Aksi halde yapılmasının bir anlamı olmayacaktır (Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:29). Ayrıca performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanması, etkili sonuçların alınabilmesi ve sistemin çalışanlar tarafından adil olarak kabul edilmesi için değerlendirme sisteminin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Budak ve Diğ., 2018:172):

- Değerlendirme hakkaniyetli olmalıdır,
- Değerlendirme eğitici ve geliştirici olmalıdır,
- Değerlendirme çalışanları teşvik etmelidir,
- Değerlendirme doğru, geçerli, güvenilir ve etik olmalıdır,
- Değerlendirme sürekli yapılmalıdır,
- Değerlendirme çalışanlarla etkileşime olanak tanımalıdır.

#### 2.1.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasında sıkı bir iletişim kurulmasını sağlayan aynı zamanda çalışanların zayıf noktalarının görülerek gelişimlerinin sağlanmasına ve dolayısıyla örgüt başarılarının artırılmasına katkısı olan önemli bir araçtır (Dokumacı, 2010:38).

Performans değerlendirme sisteminin çalışan, yönetici ve örgütsel açıdan pek çok faydası bulunmaktadır. Performans değerlendirmesinin yararları alan yazında aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34; Bakan ve Diğ., 2012:4; Camgöz ve Alperden, 2006:193):

- Örgütün kar marjının yükselmesine ve verimliliğinin artmasına olanak tanır,
- Hizmet kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olur,
- Görev ve o görevi yerine getiren kişiler ile ilgili yöneticiye bilgi verilmesini sağlar,
- Performans doğru bir şekilde değerlendirildiği zaman çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarını daha iyi bilirler,
- Çalışan ve örgüt için gerekli olan eğitim programlarının hazırlanmasına yardımcı olur,
- Ücrete ilişkin kriterler netlik kazanır ve başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.

Yukarıda bahsettiğimiz olumlu nedenler yanında bir de olumsuz nedenleri sıralamakta fayda vardır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34):

- Performans değerlendirmesinin hakkaniyet çerçevesinde yürütülmemesi çalışanın motivasyonunu düşürür,
- Değerlendiriciler genellikle performans notunu düşük vermek istemezler buda değerlendirme sonuçlarını olumsuz etkiler,
- Değerlendiriciler bazen tarafsız tutum sergilemekten kaçınabilirler,
- Değerlendirme hem maliyet açısından yüksektir hem de çok zaman almaktadır.

### 2.1.5. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için aktif bir şekilde çalışmalarını sağlamak (Ekber ve Mirzayeva, 2016:123) ve geri bildirim verilerek bireysel performanslarının da yükseltilmesine yardımcı olmaktır (Kuvaas, 2006:505). Örgüt, çalışanlar ile yapmış oldukları iş akdindeki şartların ne ölçüde yerine getirildiğini ve görev tanımındaki kriterlere çalışanın ne düzeyde uyup başarı gösterdiğini performans değerlendirme sayesinde belirlemektedir (Ekber ve Mirzayeva, 2016:123). Ayrıca çalışanların kariyer planlarının yapılması, kimlerin işten uzaklaştırılacağına karar verilmesi, eğitim ve gelişim gibi birçok uygulamalara da hizmet etmektedir (Başbuğ ve Ünsal, 2009:3). Aslında performans değerlendirmenin altında yatan en temel sebep örgütün geliştirilerek hayatta kalmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2005:31).

Performans değerlendirme, içsel motivasyonun zenginleştirilmesine de olanak sağlamaktadır. İçsel motivasyon, bir aktivitenin zevk ve memnuniyetle yapılmasıdır. Performans değerlendirmenin içsel motivasyonu zenginleştirmeye odaklanması, deneyim ve becerileri arttırması, hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi ve geribildirim sağlayarak çalışan performansını arttırması bakımından olumlu etkilerinin olduğu düşünülmektedir (Kuvaas, 2006:506).

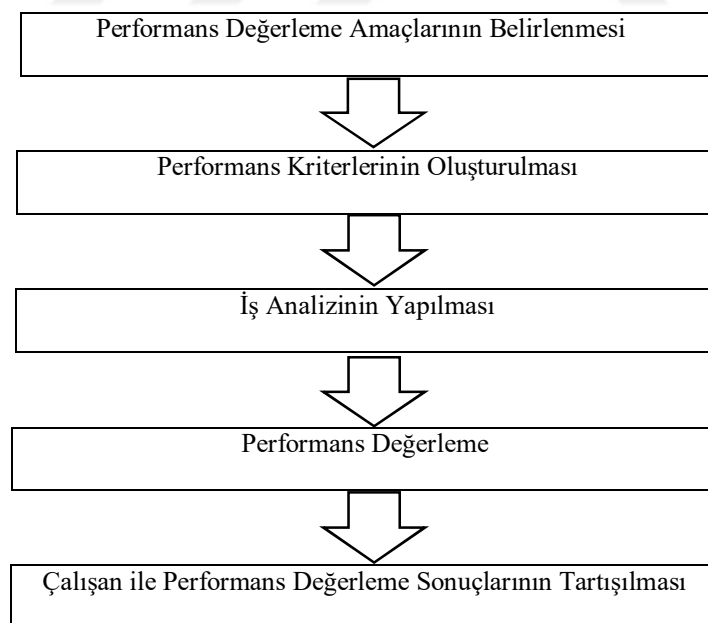
Performans değerlemesinin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:33; Eraslan ve Algün, 2005:96; Ekber ve Mirzayeva, 2016:124):

- Ücretleri belirlemek ve başarılı olanları ödüllendirmek,
- Terfi ve bölümler arası geçiş için yetkin personeli seçmek,
- Başarısız olanları seçmek ve işlerine son vermek,
- Örgütün başarı seviyesini belirlemek ve başarısızlığın neden kaynaklandığını bulmak, ileride doğabilecek sorunlara karşı önlemler almak,
- Örgütün amaçları ile çalışan ihtiyaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamak,

- Çalışanları performansları konusunda bilgilendirmek, amirlerinin kendileri hakkında nasıl bir fikre sahip olduklarını ve kendilerinden neler beklediklerini bilmelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların eksikliklerinin tespit edilerek giderilmesine katkı sağlamak,
- Çalışanların motive edilmesini sağlayarak işe olan yabancılaşma oranını düşürmek.

#### 2.1.6. Performans Değerlendirme Süreci

Bilindiği üzere performans değerlendirme süreci firmalar açısından zor bir süreçtir. Zor olmasından ziyade sistemin kurulması, yürütülmesi de uzmanlık gerektiren bir iştir. Gelişi güzel bir sistemin kurulması örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştıracığından dolayı hiç böyle bir işe girişmemek daha faydalı olacaktır. Bu nedenle örgütün kendi kültürüne ve yapısına uygun bir sistemi seçmesi gerekmektedir (Dokumacı, 2010:44-45). Performans değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde belirtilen aşamalardan oluşmaktadır.



Şekil 2. 1. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Karcıoğlu ve Öztürk, 2009:347

#### a) Performans Değerleme Amaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi ilk etapta amaçların belirlenmesi ile başlamaktadır. Değerlendirme sistemi bazen örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir. Bu nedenle değerlendirme hangi amaçlara ulaşmak için yapılacaksa o amacı karşılayacak özellikte olması gerekmektedir. Hedefler “özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve belirli bir zaman diliminde başarılabilir” olmalıdır (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009:346).

#### b) Performans Kriterlerinin Oluşturulması

Örgütün etkinlik ve verimliliğini etkilediğinden dolayı değerlendirme sistemi kurulurken önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Kriter, çalışan başarısının neye göre değerlendirileceğini belirleyen bir ilkedir ve işin tanımına göre her bireyde farklılık gösterebilmektedir (Başbuğ ve Ünsal, 2009:3). Kriterlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ile değerlendirme sisteminin başarılı sonuç vermesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bu nedenle değerlendirici kriterleri net ve açık bir şekilde belirlemelidir (Arpacı, 2008:17). Performans değerlendirme sürecinde istenilen amaçlara ulaşabilmek için değerlendirme kriterlerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Geçerlilik: Geçerlilik, mevcuttaki başarımların değerlendirilmesi standardının bireysel, sosyal ve örgütsel düzeyde belirlenen amaçlara hizmet edecek şekilde olması gerektiği ile ilgilidir (Arpacı, 2008:17). Değerlendirme neticesinde ortaya çıkan kişisel başarımların farklılıkları, bu bireylerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesindeki yaptığı katkı farklılıklarını analiz edebilmelidir. Geçerlilik için kriterlerin ve ölçümlerin tarafsız olması şarttır (Akçakaya, 2012:177).
- Güvenirlilik: Performans değerlendirilmesi farklı kişiler tarafından da yapılsa aynı kişiler tarafından da yapılsa tam anlamıyla aynı sonucu vermese bile yakın sonuçları vermelidir. Bu sebeple doğru sonuç alınabilmesi için yeterince özen gösterilmesi gerekmektedir (Arpacı, 2008:17).
- Çok boyutluluk: Devam etmekte olan bir iş performansı teknik bilgi ve beceri, kişisel beceri, organizasyon becerisi aynı zamanda motive edici

olması gibi birçok boyutu içinde barındırmalıdır. Başarım değerlendirmesinin olumlu sonuçlar verebilmesi buna bağlıdır. Performansı etkileyen her kritik nokta ayrı ayrı ele alınıp incelenebilmelidir (Arpacı, 2008:17).

- Kullanışlılık: Kullanışlılık, karar alma aşamasında kullanılan ölçütlerin her birinin mantıklı ve onaylanabilir çıktılar vermesini açıklamaktadır. Kullanışlılığı kolaylık olarak da ifade edebiliriz. Ölçütler, herkes tarafından anlaşılır yalınlıkta olmalıdır (Arpacı, 2008:17-18).

#### c) İş Analizinin Yapılması

Görevlerin belirlenmesi ve işe ilişkin tanımların yapılması, sürecin yapı taşını oluşturduğundan değerlendirme sürecinde önemlidir. Bu bağlamda iş analizi, işlerin doğru ve düzenli yapılabilmesi gayesiyle örgütteki bütün işlerin nitelik ve nicelik bakımından irdelenmesi, işin gerektirdiği davranışların ve sorumlulukların bilimsel olarak incelenip veri haline getirildiği bir yöntem olarak tanımlanabilir. İş analizi ile belirlenen kriterler sayesinde aynı göreve mensup kişilerin her birinin neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağı açıklığa kavuşmaktadır. Görevin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk ve çalışma ortamı noksanlaşırsa, performansla ilişkin yeterli bilgi alınamayacağından dolayı iş analizi bu süreçte çok önemlidir (Tan, 2009:40).

#### d) Performans Değerleme Aşaması

Daha öncede belirttiğimiz gibi çalışanların belirlenen hedeflere ne kadar ulaştığının tespit edildiği süreci ifade eder. Aynı zamanda çalışma sonuçlarını iyileştirmek için ilgili verilerin toplanması sürecini de ifade eder (Denisi ve Pritchard, 2006:255).

#### e) Çalışan İle Performans Değerleme Sonuçlarının Tartışılması

Değerlendirme yapıldıktan sonra yönetim ile çalışanlar, performans sonuçlarını tartışmak için bir araya gelirler. Bu tartışma neticesinde kriterlere ne derece uyulup uyulmadığı ortaya çıkmakta ve eksiklikler belirlenmektedir. Sonucunda ise karşılaşılan tüm zorlukların giderilebilmesi için yeni bir plan oluşturulur (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009:347).

### 2.1.7. Performans Değerlendirmesinin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağıın tespiti örgütün yönetim politikasına göre değişiklik gösterebilmektedir (Uyargil, 2017:31). Buradaki en önemli husus değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin değerlendireceği kişinin performansı ve işi hakkında yeterli bir bilgiye sahip olması ve kişisel yargılarına göre değil elde etmiş oldukları verilere göre tarafsız değerlendirme yapmaları gerektirir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:109).

Değerlendiricilerin kendi psikolojik durumlarına göre değerlendirme yapmaları o değerlendirmenin güvenilirliğini yitirmesine sebep olmakla birlikte çalışanların geribildirim sonuçlarını da doğrudan etkilemektedir (Kuvaas, 2006:507). Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesinin adil yapılabilmesi için tek bir değerlendiricinin görüşüne sabit kalınmamalı diğer değerlendiricilerin de görüşü alınarak kıyaslama yapılmalıdır (Arwey ve Murphy, 1998:157).

Performans değerlendirme genellikle üst amir tarafından yapılmaktadır. Amir ile birlikte çalışanın iş arkadaşları, müşterileri, çalışanın kendisi ve insan kaynakları yöneticisi olmak üzere bir takım değerlendiriciler de bulunmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017: 156-158). Bu değerlendiriciler aşağıda açıklanmıştır.

#### a) İlk Üst Amir Tarafından Değerlendirme

Bireyin verilen görevleri nasıl yerine getirdiğini, işinde başarılı veya başarısız olduğu noktaları, eksiklikleri ve kendilerini hangi noktada geliştirmesi gerektiğini en iyi tespit eden kişi o kişinin en üstüdür. Aralarındaki yakınlıktan dolayı kişiyi ancak en iyi ilk üst amiri gözlemleyebildiğinden değerlendirme de geribildirim de ilk üst amir tarafından yapılmaktadır (Uyargil, 2017:31). Performansın üst tarafından değerlendiriliyor olması bir bakıma tarafsızlığı azaltmaktadır (Çapraz, 2013:5397).

Değerlendirmenin ilk üst amir tarafından yapılıyor olması bir takım sorunlara sebep olabilmektedir. Bu sorunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2005:192):

- İlk üstün, performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlara uygulayabileceği ceza ve ödül yetkisi, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olabilmektedir,
- İlk üstün geri bildirimden kaçınıyor olması,
- Değerleme sonucunda cezalandırılan çalışanların kendilerinden uzaklaşması, gibi sorunlardır.

#### b) Öz Değerleme

Çalışanlara belirli hedeflerin verilerek değerlendirmenin yapıldığı sistemlerde, hedefler genellikle çalışan ve onun ilk üst amiri tarafından belirlendiği için yılsonunda veya dönem sonunda verilen hedeflere ne şekilde ulaşıldığının analiz edilmesi sürecine çalışanın kendisinin de katılması istenmektedir. Amirler, çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konusunda fikir almak için ve kendi düşünceleri ile çalışanların düşüncelerini kıyaslamamanın bir fayda sağlayacağını düşünmelerinden dolayı öz değerlendirme yapmayı tercih etmektedirler. Sık kullanılmasa bile çalışanların öz değerlendirme puanları ile amirlerin verdiği puanlar birlikte kullanılarak alınacak kararlara yardımcı olmaktadır (Uyargil, 2017:33).

Öz değerlendirme, değerlendirme sisteminin aslında ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer kaynaklarla elde edilemeyen veya elde edilmesi imkânsız gibi görünen bütün bilgiler bu değerlendirme sistemi sayesinde elde edilmektedir. Öz değerlendirmenin, uyumsuzlukların giderilmesi, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi, daha kapsamlı ve doyurucu bilgilerin elde edilmesi açısından birçok yararı vardır (Campbell ve Lee, 1988:302).

#### c) Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması

Aynı görevi yapan veya birlikte çalışan bireylerin gösterdikleri performansını en iyi şekilde gözlemleyeceği düşüncesi ile birbirlerinin performanslarını değerlendirmeleri istenebilir. Mesai boyunca bir arada çalışan bireylerin ekip arkadaşlarını yakından izleme fırsatı bulacağı garantidir (Sabuncuoğlu, 2005:192-193).

Yapılan araştırmalara göre değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması, güvenilir sonuçlar vermektedir. Fakat sıralama yapılması istendiğinde ise objektif olmadıkları gözlemlenmiştir. Kariyer ve ücret gibi konularda alınacak kararların, çalışanların iş arkadaşları tarafından değerlendirmeye tabi tutularak alınması önerilen bir durum değildir. Kültürel anlamda da pek uygun görülmemektedir (Uyargil, 2017:34).

#### d) alışanın Yöneticisini Değerlendirmesi

Çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konusunda bir fikre sahip olunması açısından yararlı bir yöntem olmasına karşın genellikle yöneticiler çalışanlar tarafından değerlendirilmekten pek hoşlanmamaktadırlar ve tepki göstermektedirler (Tan, 2009:56). Genellikle alışanlar yöneticilerini kendi beklentileri doğrultusunda örgüt hedeflerini hiçe sayarak değerlendirme yaparlar ya da amiri ile görüş ayrılığına düşmekten çekinen çalışanlar değerlendirme yaparken dürüst davranmazlar ve olumlu değerlendirme yapmaya yönelirler. Bu gibi yaklaşımların örgütte birçok soruna sebep olduğu görülmüştür (Uyargil, 2017:34).

#### e) Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Müşterilerin firmalara karşı görüşleri, hayatta kalabilmeleri açısından önemlidir. Bu sebeple örgütler hem kendi performansları hem de çalışanlarının performansları ile ilgili bilgiler elde edebilmek için müşteri görüşlerine önem vermektedir. Özellikle hizmet işletmeleri, çalışanların işe olan ilgisini, müşteriye yaklaşım tarzını, işi yaparken nasıl davrandığını öğrenebilmek için müşterilere bir form verip görüşlerini alabilmektedirler (Yılmaz ve nsar, 2007:48).

Örgüt amaçları ile müşteri görüşleri her ne kadar da uyuma da bazı örgütler müşterilerinin yaptığı değerlendirme sonuçlarından faydalanarak çalışanlar hakkında terfi, ücret zammı, eğitim ve geliştirme gibi konularda kararlar alabilmektedirler (Tan, 2009:58).

## 2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Performans değerlendirme yöntemlerini nesnel ve öznel olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Nesnel lmler, bazı meslek dalları için uygulanabilen üretim ölçümleridir. Yani, retim ve satış miktarı gibi. Bu saydığımız bir takım unsurlar her

işletmenin hedeflerine göre çeşitlilik gösterebilir. Bir çalışanın yaptığı satışı ölçüt olarak belirlerseniz, satış miktarının çalışanlar tarafından kontrol edilemez oluşunu da dikkate almanız gerekmektedir. Satış yapılan coğrafi bölgeleri ve şehirlerarası farklılıkları buna örnek olarak verebiliriz. Fakat pek çok meslek dalı bu tür ölçümlerde kullanılamamaktadır. Bu sebepten dolayı araştırmacıların hemen hemen hepsi öznel ölçüm yöntemlerini kullanmaktadırlar (Dokumacı, 2010:52).

Literatürde bir birinden farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler, modern yöntemler ve klasik yöntemler olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Klasik yöntemler, yalnızca kişisel özellikleri ve becerileri esas alan belirli bir kural üzerine inşa edilmiş yöntemlerdir. Modern yöntemler ise klasik değerlendirme yöntemlerinin zararlarını yok etmek, tarafsız değerlendirme yapabilmek ve ortaya çıkan performans ile ileriki zamanlarda ortaya konacak performansın sonucunu belirlemek için geliştirilmiş yöntemlerdir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008:240). Bu yöntemler aşağıda açıklandığı gibidir.

#### 2.2.1. Grafiksel Derecelendirme(Rating) Yöntemi

Grafiksel derecelendirme yöntemi, sıkça kullanılan ve basit olan bir yöntemdir. Bu yöntemle bir iş grubunda çalışanlar topluca değerlendirilebilir veya her çalışan bireysel olarak belirli faktörlere göre değerlendirilebilir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017:159). Yani kişinin işini kaliteli yapması, yaratıcı bir kişiliğe sahip olması, işe olan ilgisi, çalışma konusundaki isteği, beceri seviyesi, grup çalışmasındaki başarı düzeyi, önderlik özelliği, doğruluk gibi kriterler derecelendirilir (Aktan, 2009:38). Grafik derecelendirme yöntemi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Grafiksel Dereceleme Yöntemi

Adı Soyadı : Çalıştığı Bölüm :					Tarih:
PERFORMANS KRİTERLERİ	(1) Çok Yetersiz	(2) Yetersiz	(3) Ortalama Değerde(Normal)	(4) Yeterli	(5) Mükemmel
İşini Kaliteli Yapması					
Yaratıcı Kişiliği					
Çalışma İsteği					
Beceri Seviyesi					
Ekip Çalışmasındaki Başarım Düzeyi					
Önderlik Özelliği					
Doğruluk					
Sorun Çözme Yeteneği					
Çalışma Ortamına Uyumu					
Diğer Özellikler.....					

Kaynak: Dokumacı, 2010:54

### 2.2.2. Puanlama Yöntemi

Bu yöntem, her kriterin önem derecesine göre puanlandığı bir yöntem olarak bilinmektedir. Bu puanlama yöntemi 5 dereceden oluşur ve en başarılıdan en başarısız kadar adlandırılarak ayırım yapılır. Puanlama yöntemi, sonuçların çok çabuk değerlendirilmesinden dolayı avantajlı bir yöntemdir. Fakat dezavantajları da vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Eraslan ve Algün, 2005:96-97):

- Belirlenen kriterler nedeniyle geliştirilmesi güçleşebilir,
- Her bölüm kendine uygun standartlar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

### 2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, bireylerin karşılaştırıldığı değerlendirmelerde kullanılmaktadır. Değerlendiricinin çalışanları, öznel yargılarla tabloda en yüksek puanı gösteren noktada veya belirli bir yerde yoğunlaştırılmasına engel olmak amacı ile geliştirilmiştir. Yani merhamet duygusuna karşı geliştirilen bir yöntemdir (Helvacı, 2002:162).

Bu yöntem, kimi araştırmacılara göre diğer değerlendirme yöntemlerinden daha iyi bir yöntemdir. Ayrıca bazı yazarlara göre ise çok sayıda değerlendirilen ve değerlendiren kişinin bulunduğu durumlarda aynı sonuçların ortaya çıkmasını

sağlayan faydalı bir yöntemdir. Zorunlu dağılım yönteminin yararlarının yanı sıra bir takım sakıncası da vardır. Örneğin, değerlendirilen grupların hepsinde dağılımlar normallik göstermeyebilir. Örgütlerde astların performans düzeylerinin çan eğrisine uygun bir yayılım göstermeleri icap ettiği varsayımından yola çıkarak, zorunlu dağılımda üstler astlarını aşağıda gösterildiği gibi beşli çizelgeye yerleştirmek zorundadırlar (Ferecov, 2003:4):

<u>En Yüksek</u>	<u>Yüksek</u>	<u>Orta</u>	<u>Düşük</u>	<u>Çok Düşük</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Değerlendirilen ekibin 100 kişi olduğu varsayımından hareketle yukarıda belirtilen skaladaki performans düzeylerini değerlendirici %10'unu en yüksek, %10'unu çok düşük, %20'sini yüksek, %20'sini düşük ve %40'ını ise orta derece olarak belirlemiştir (Ferecov, 2003:4).

#### 2.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, değerlendiricinin üstündeki sorumluluğu biraz da olsa hafifletmek için kullanılmaktadır. Bu yöntemde değerlendiriciler, çalışanların performanslarını analiz etmekten çok, onların işlerinde gösterdiği tutum ve davranışlara odaklanmaktadır (Ferecov, 2003:14).

Kontrol listesi yönteminde çalışanın işteki durumunu, çalışma esnasındaki tutum ve davranışını belirlemek için art arda yazılmış birkaç sorunun bulunduğu bir form hazırlanır. Sorular çoğunlukla kısadır. Evet veya hayır şeklinde cevap verilmesi istenir (Tuncer, 2013:98). Bu yöntemin de diğer yöntemlerde olduğu gibi avantajlı ve dezavantajlı noktaları vardır. Bu avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Eraslan ve Algün, 2005:97):

#### Avantajları:

- Maliyeti düşük ve uygulanması kolay bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklandığından dolayı değerlendirmeyi yapan kişi işaretleme yaparken zorlanmaz,
- Sonuçlar tutarlıdır.

Dezavantajları:

- Kişi ilk izlenime göre değerlendirilebilir (halo etkisi),
- Ağırlık verilecek puanlar iyi belirlenmelidir.

Kontrol listesi formuna ilişkin örneği aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 2. 2. Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı:	Bölüm:
Değerlendiricinin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki kelimeleri okuyarak değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan kelimelerin karşısındaki parantez içine Evet yazınız. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen kelimelerin karşısındaki parantez içine ise Hayır yazınız.	
Kendi işi bittiğinde farklı işler bulmaya çalışır.	( )
Kendi mesleğinin gerektirdiği bilgilere hakimdir.	( )
Astlar onun idaresinde sağlıklı bir şekilde çalışırlar.	( )
Bireyi eğitici meseleler ile yakından ilgilenir.	( )
Uygun olmayan bir şekilde çalışır.	( )
Sistemsiz bir çalışma şekli vardır.	( )
Kendisine yeni görevler verildiğinde o görevleri	
Nasıl yerine getireceği hususunda bilgiler edinmek ister.	( )
Kendisini yetiştirecek önerileri pek umursamaz.	( )
Hızlı bir şekilde öğrenir.	( )
Yardım almadan yeni bir işe girişme konusunda istekli değildir.	( )
Çalışma esnasında fazla hata yapmaz.	( )
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	( )
Başkalarının emniyeti için ciddi bir şekilde uğraş verir.	
Yaptığı işi tamamlamaz.	( )
Arkadaşları sürekli olarak onu taklit eder.	( )
Karmaşık işleri yapmaktan çok hoşlanır.	( )
Anlatım güçlüğü çeker.	( )
Sayısal problemleri çok iyi kavrar.	( )

Kaynak: Arpacı, 2008:35

#### 2.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemi olan bu yöntemde değerlendirici çalışanların işlerini yürütmesi esnasında tüm güçlü veya zayıf yönlerini kritik olaylar olarak izleyip kaydeder. Kayda alınan olaylar, çalışanın performansı boyunca göstermiş olduğu davranışların kısaltılması şeklindedir. Bu yöntem, ilk olarak II. Dünya Savaşı esnasında ABD Hava Kuvvetleri çalışanları üzerinde uygulanmış olup, daha sonraları iş hayatında da kullanılmıştır (Pehlivan, 2008:41).

Bu yöntem, hazırlanış aşamasında çok fazla vakit kaybına neden olur. Fakat performansı değerlendirilen çalışanın, tüm olumsuz yönlerini tespit etmesi ve değerlendiriciye doğru ve güvenilir bilgi vermesi açısından faydalıdır. Çalışanların başarıları veya başarısızlıkları hakkında net bilgiler vermesi açısından faydalıdır ancak sergilenen tüm davranışların kaydediliyor olması çalışanlarda huzursuzluk yaratır ve verimliliklerini olumsuz etkiler (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34). Kritik olaya ilişkin örneği aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 2. 3. Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Meselelere Karşı Hassasiyeti					
a) Problemleri fark edemedi. b) Problemlerin sebeplerini dikkate almadı. c) Problemlerin nereden kaynaklandığını bulamadı.			a) Problemlerin doğacağını önceden hissetti. b) Problemlerin sebepleri üzerinde önemle durdu. c) Problemlerin nereden kaynaklandığını bularak çözüm üretmeye çalıştı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine sebep oldu.		C	Kişisel gayretiyle firında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Oldukça mühim ve özel bir duyuruyu zamanında ilgili kişilere iletmedi.			Açıklama: B yüksek firındaki bir arızayı herkesten önce fark ederek ilgililere haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını engelledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2005:208

### 2.2.6. Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemle, çalışanlar karşılıklı olarak birbirleri ile kıyaslanmaktadır. Kıyaslama yöntemlerinden en çok kullanılanlar aşağıda açıklanmıştır.

#### a) Basit Sıralama Yöntemi

Bu yöntem, kişilerarası karşılaştırmanın yapıldığı en eski ve en kolay yöntem olarak bilinmektedir (Helvacı, 2002:162). Bu yöntemde çalışanların tümü tutum ve davranış gibi tüm nitelikler açısından en iyiden en zayıfa doğru sıralanır. Yönetici, kişiyi ve kişinin gösterdiği başarıyı bir bütün olarak ele alır ve kişilerin adları rast gele bir kâğıdın sol kısmına not edilir. Yöneticiden hangi çalışanı daha fazla değerli

buluyorsa o çalışanın adının kâğıdın sağ üst kısmına; en az değerli bulduğu bir çalışanın adının ise kâğıdın sağ en alt kısmına not etmesi istenir. Sıralamada bu iki nokta arasında kalan çalışanlar ise değer sırasına göre yerlerini alırlar ve tüm çalışanlar değerlendirmeye katılmış olurlar (Yasit, 2014:22).

Bu yöntemde çalışanlar, pozisyon ve unvanları dikkate alınmadan karşılaştırıldıkları için sonraki değerlendirmelerde bir takım hatalara sebep olmaktadır. Örneğin, normal şartlarda bir yöneticinin çalışanından daha başarılı olması gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkarsak eğer, yönetici listenin en başında, daha alt pozisyonda çalışanlar ise listenin en sonunda yer alacaktır. Bu sebeple çalışanlar arası başarı farklılıklarının derecesi tespit edilemediğinden günümüzde fazla tercih edilmemektedir (Uyargil, 2017:45).

#### b) Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntem, uygulama açısından basit sıralama yöntemine benzer. Ancak tek farkı en yüksek performans gösteren çalışanlar yanında en düşük performans gösteren çalışanlar hakkında da bilgiler içermesidir (Aktan, 2009:39). Genellikle üst yönetim tarafından yapılan bir uygulama olarak bilinmektedir. Çalışma arkadaşları ve astların böyle bir değerlendirme yaptıkları pek görülmemiştir (Özmercan, 2016:28-29).

#### c) İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, çalışan performansının örgütün diğer çalışanlarına göre kıyaslanması esasına dayanır. Genellikle çalışanların farklı amaçlarla kıyaslanmaları gerektiği zaman tercih edilen bir yöntemdir (Soysal ve Kılınç, 2016:330). İkili karşılaştırma yönteminin formülü aşağıdaki gibidir (Ferecov, 2003:3):

$$\text{Karşılaştırma sayısı: } n(n-1)/2$$

n: Karşılaştırılacak kişi sayısı

Bu yöntem, oldukça basit ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Fakat kişinin genel durumunu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte sağladığı katkı, belirlenen tek bir ölçüt dikkate alınarak karşılaştırma yapıldığından kullanım alanı oldukça sınırlıdır (Ferecov, 2003:3). İkili karşılaştırma yöntemini aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 2. 4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

## İşe Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	

B daha iyi



+Daha iyi

-Daha kötü

## Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	

A daha iyi



Kaynak: Arpacı, 2008:25

## 2.2.7. Davranışsal Değerleme Yöntemi(BARS)

Bu yöntem, günümüzde performansın ölçüm ve değerlendirilmesi ile ilgili varılan son yöntem olarak kabul edilebilir. Özellikle çalışanların kendisinden beklenen göreve ilişkin performansı ne derece gerçekleştirdiğinin ölçülmesi açısından önem taşımaktadır (Çapraz, 2013:5398). Grafik dereceleme yöntemine benzerdir fakat dereceleme belirli davranışların daha özenle değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu yöntemin asıl odak noktası başarımların skorları değil, çalışma esnasında ortaya konan davranışlardır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:44).

Bu yöntem, çalışanın durumunu açıkça ortaya koyan tek bir seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır. Bu değerlendirme yöntemi, aşağıdaki avantajlara ve dezavantajlara sahiptir (Eraslan ve Algün, 2005:97):

Avantajları:

- Çalışanlar diğer yöntemlere göre daha çabuk benimser,

- Ücretlerin belirlenmesine ve kariyer planlamasına yardımcı olmaktadır.

Dezavantajları:

- Bu yöntemin geliştirilmesi, iyileştirilmesi çok vakit almaktadır ve maliyeti oldukça yüksektir.

Davranışsal değerlendirme yöntemini aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 2. 5. Davranışsal Değerleme Yöntemi (Bars)

En Yüksek Performans	
5	Bireyden, çalışma arkadaşlarına yardım etmek için gerekli olan tüm imkânı kendiliğinden yaratması ve bu sebeple daha fazla emek harcaması beklenir.
4	Bireyden, istenildiğinde çalışma arkadaşlarına yardım etmesi ve bu sebeple daha fazla emek harcaması beklenir.
3	Bireyden, amiri istekte bulunduğu emek harcamadan yardım etmesi beklenir.
2	Bireyden, yardım istendiğinde işinin çok olduğunu bahane ederek reddetmesi beklenir.
1	Bireyden, yardım istendiğinde çalışma arkadaşlarının işlerini yapma hususundaki bilgi ve becerilerini tenkit etmesi beklenir.
En Düşük Performans	

Kaynak: Dokumacı, 2010:57

### 2.2.8. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi, çalışanın geçmiş yıllarda göstermiş olduğu performansının analiz edilmesinin yanı sıra gelecekteki başarı potansiyelinin tahmin edilmesini de amaçlayan modern değerlendirme yöntemidir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:45).

Bu yöntem orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi için kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle özel eğitim görmüş kişiler ve uzmanlar tarafından yapılmasında fayda vardır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:36). Bu yöntemin yarar ve zararları aşağıda belirtilmiştir (Ferecov, 2003:11-12):

Yararları:

- Bu yöntem değerlendiricilere basit bir görüşmede elde edilecek verilerden daha fazlasını sağlar,

- Kişilerin sürece hazırlık yapabilmeleri için vakitlerinin olması onların rahat davranmalarını sağlar,
- Öğretici ve geliştirici olması yanında kişilere deneyim kazandırır,
- Aktif bir iletişim sağlar.

Zararları:

- Çok vakit alıcı ve ekonomik değildir,
- Yönetimin kolayca kabul edemediği bir yöntemdir.

### 2.2.9. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem, diğer değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkan problemlerin giderilmesini sağlamak, daha objektif bir değerlendirme yapmak, ileride bireyin ve firmanın daha başarılı olabilmesi için gelişimlerini sağlamak amacı ile geliştirilmiş bir yöntemdir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:36).

Amaçlara göre yönetimde, örgütün belirlediği amaçlar objektif yöntemlerle analiz edilebilir nitelikte olmalıdır. Örgüt amaçları gelecek temelli belirlenmişse ve çalışanlar örgüt amaçlarına erişebilme konusunda heveslendirilmişse, çalışanların başarıları ancak o zaman yönlendirilebilmektedir. Ayrıca örgüt hedefleri çalışana doğru ve net bir şekilde aktarılmazsa, amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara gerekli araç ve gereç sağlanmazsa, çalışanların görevleri netleştirilmez ve kargaşaya neden olursa doğal olarak çalışan motivasyonu sağlanamadığı için düşük performans göstermesine neden olacaktır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:43-44). Bu modelin oluşturulmasında bir takım adımlara ihtiyaç vardır. Bu adımlar aşağıdaki gibidir (Helvacı, 2002:167):

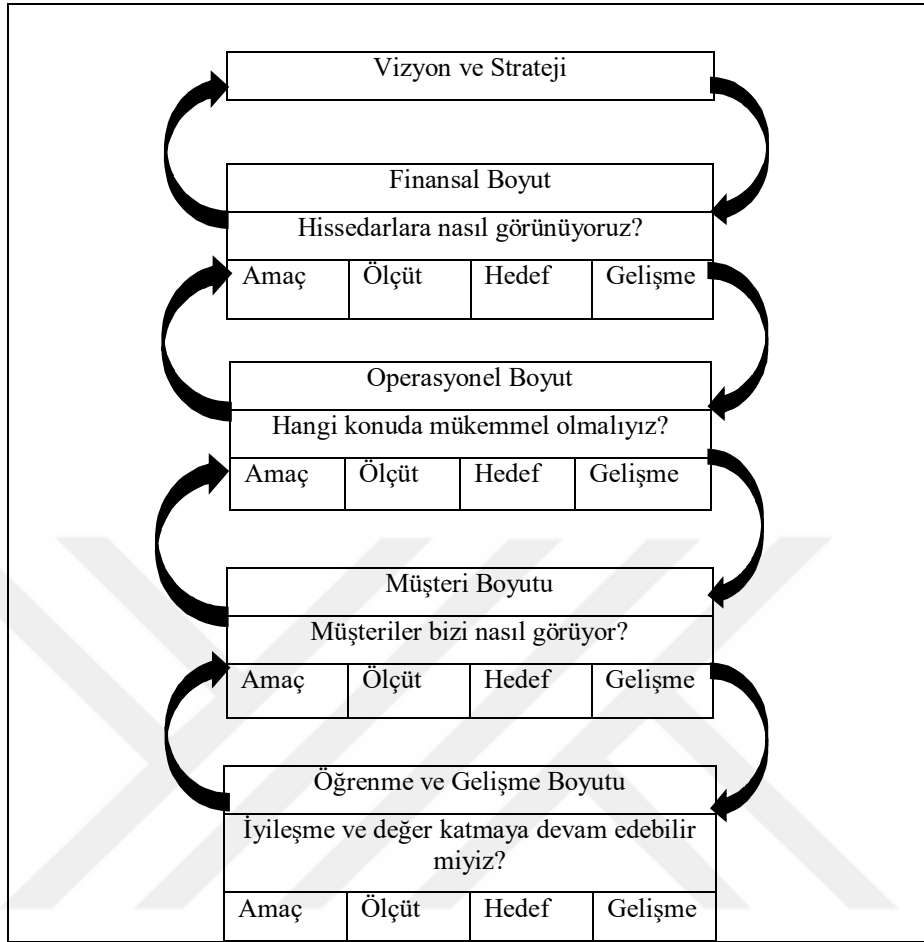
- Çalışan, değerlendirme için amaç belirler ve bu belirlediği amacı yönetime sunar,
- Çalışan ile yönetici bu amaçları tartışır. Yönetici, aralarından en özel olanı seçer ve çalışanla görüş birliğine vararak yazılı hale getirirler,
- Yönetici değerlendirme esnasında amaçlara ulaşabilmek için samimi ve rahat bir şekilde yönlendirme yapar,

- Değerlendirme sonucunda çalışanlar ile yönetici başarımlarını tartışırlar ve hangi amaçlara ulaşıldı ise o amaç üzerinde anlaşırlar.

#### 2.2.10. Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı) Yöntemi

Bu yöntem, ilk olarak 1992’de Kaplan ve Norton’un ‘‘Harvard Business Review’’ de yayımlamış oldukları ‘‘Başarıya Yön Veren Ölçütler’’ adlı makale ile alan yazında yerini almıştır. Yine aynı yazarlarımız 1993’de ‘‘Balanced Scorecard’ı Uygulama’’ adı altında aynı dergide bir makale daha yayımlamışlardır. Kaplan ve Norton yapmış oldukları çalışmalarla bu yöntemi daha da geliştirmişler ve 1996’da ‘‘Balanced Scorecard’ı Uzun Dönemli Yönetim Sistemi Olarak Kullanma’’ adı altında makale yayımlayarak bu sistemin işletmelere geçmiş veya gelecek dönemler hakkında bilgiler vermesi açısından oldukça önemli olduğunu dile getirmişlerdir (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010:3).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden olan bu yöntemin en temel amacını kısaca belirtmek gerekirse; örgütün stratejik hedefine ulaşabilmesi için çalışanların yönlendirilmesini sağlamaktır. Yani bu yaklaşım, örgütlerin vizyonuna ulaşabilmesini sağlamaktadır (Yılmazgil, 2012:36). Örgütlerin vizyonuna ulaşabilmesi için dört boyut esas alınmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. 2. Balanced Scorecard Modeli

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996:4; Dokumacı, 2010:62

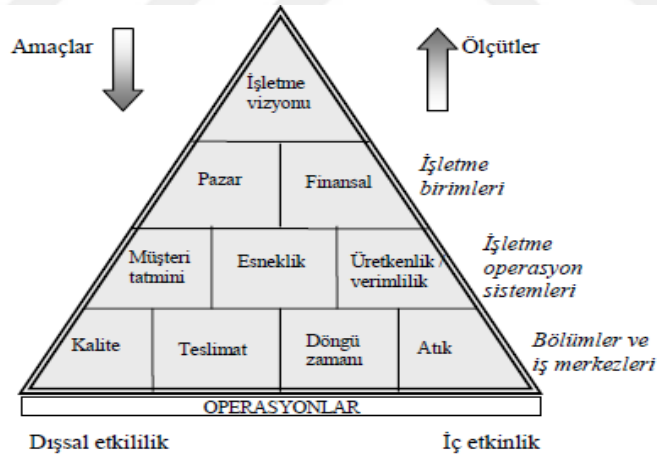
Bu model, yukarıdaki şekilde görülen dört yaklaşımdan etkilenir. Yani belirlenen hedeflere öğrenilerek ulaşılması, örgütün büyümesine ve daha da iyileşmesine katkı sağlar. Buda organizasyonun müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetin kalitesini ortaya koyar. Böylece örgüt de finansal olarak ulaşmak istediği hedefe ulaşmış olur (Kazı ve Diğ., 2011:51-52).

Kaplan ve Norton (1992), “Dengeli Ölçüm Kartı Modelini” bir uçağın pilot kabininde yer alan göstergelere benzetmişlerdir. Yazarlarımıza göre pilotun, uçağın tüm göstergelerinin ne anlama geldiğini bilmesi çok önemlidir ve şu şekilde açıklama getirmişlerdir: yakıtı, yerden mesafesi, kaç km hızla uçtuğu ve varacağı nokta gibi unsurlar bir pilotun bilmesi gereken en önemli noktalardan birisidir. Yani en ufak bir hata yapması durumunda uçakta bulunan herkesin tüm yaşam hakkını ellerinden alabileceği kaçınılmazdır. Örnekte belirtilenene göre bir yöneticinin de aynı pilot gibi

bulunduğu örgütün her bir fonksiyonunu yönetmesi ve çalışanların gösterdiği performansı aynı zamanda izliyor olması örgütün yaşamı için bir zorunluluktur (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010:3-4).

### 2.2.11. Performans Piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi olan performans piramidi, 1991’de Lynch Cross tarafından “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement” adlı kitapta yayımlanarak alan yazında yerini almıştır. Piramidin amacı, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi piramidin en alt bölümünden başlayarak en üst seviyelere kadar ulaşan bölümlerin ölçüm değerlendirmesini yapmaktır. Yani her bölüm ve işlevlerin aynı hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Piramidin sol tarafı, dış müşteri odaklıdır; sağ tarafı ise organizasyon odaklıdır. Performans piramidi modeli; vizyon/misyon, pazar, müşteri tatmini, finans, esneklik, verimlilik, kalite, teslimat, döngü zamanı ve atık gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010:28-29). Performans piramidi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. Performans Piramidi

Kaynak: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:554

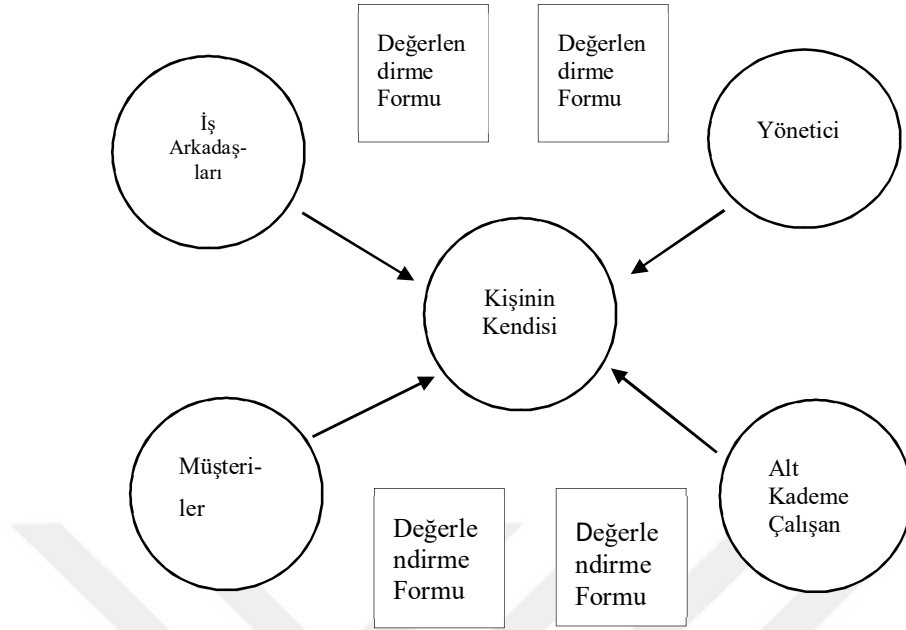
### 2.2.12. 360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim Yöntemi

Bu yöntem bir Amerikan şirketi olan “TEAMS” tarafından 1973 yılında keşfedilmiş ve “multi rater/source appraisal” (birden fazla kaynaklı değerlendirme) adı altında kullanımı artmıştır. Bu yöntem sadece değerlendirme değildir aynı zamanda

sonuçların değerlendirilenlerle paylaşılarak gelişimlerinin sağlanmasını da ifade eder (Ölçer, 2004:214).

Örgütlerin çalışan sayısının artması ve buna bağlı olarak hatalarda artış gözlemlenmesi, çalışanların doğru bir şekilde değerlendirilememesi, aynı zamanda çalışanlardan doğru geribildirimlerin alınmasının istenmesi 360 derece performans değerlendirmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu değerlendirme yöntemindeki temel mantık; değerlendirmenin daha adil ve objektif yapılabilmesi için yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve müşteriler gibi birçok kaynaktan bilgi toplanarak değerlendirme yapılması (Camgöz ve Alpten, 2006:194) ve bireylerin sahip oldukları beceriler ve bu becerilerin diğer bireyler tarafından nasıl algılandığı konusunda görüş alınmasıdır (Yılmaz, 2005:35). Birçok kaynak ve kriter kullanıldığı için 360 derece performans değerlendirme olarak adlandırılmıştır. Örgütün tüm çalışanlarına ve üst yönetime hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme fırsatı sunan bir yöntem olduğu için en adil değerlendirme yöntemi olarak bilinmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:35).

360 derece performans değerlendirme ve geribildirim yöntemini klasik değerlendirme yöntemlerinden ayıran iki temel özellik vardır. Bunlardan birincisi ve en önemlisi bu yöntem, birçok kaynak/değerlendirici kullandığı için klasik değerlendirme yöntemlerine göre daha kapsamlı, sağlıklı, güvenilir ve geçerli bilgiler elde eder. İkincisi ise çalışanlar birçok kaynaktan gelen bildirimleri inceleyerek olumlu ve olumsuz taraflarını, değerlendiricilerin kendileri ve çalışmaları hakkındaki görüşlerini daha iyi anlama fırsatı bulurlar ve buna göre başarımlarını arttırabilirler, çevre ile olan ilişkilerini güçlendirip, tutum ve davranışlarını geliştirebilirler (Tan, 2009:87). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim yönteminde yer alan değerlendiriciler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. 4. 360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim Yöntemi

Kaynak: Yılmazgil, 2012:34

360 derece performans değerlendirme ve geribildirim sisteminin alan yazında yönetici, müşteri, çalışan, grup ve örgüt açısından bir takım avantajları vardır. Bu avantajlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları

YÖNETİCİ	MÜŞTERİ	ÇALIŞAN	GRUP	ÖRGÜT
<p>-Ödüllendirme için net bilgiler sağlar.</p> <p>-Zorunlu dağıtımın gerekliliğini ortadan kaldırır.</p> <p>-Uzakta çalışanların performansının yöneticiler tarafından net görülmesini sağlar.</p> <p>-Çalışan hakkında tek başına elde edilemeyecek bilgilerin farklı kişiler tarafından elde edilmesine imkân verir.</p>	<p>-Ürünler ve sunulan hizmetler hakkında bilgi edinilmesi için avantajlıdır.</p> <p>-Üretim ve hizmet ile ilgili kararlara katılım sağlarlar.</p> <p>-Beklentiler ile ilgili düşünceler ortaya çıkar.</p> <p>-Müşteri ile örgüt arasındaki bağlantı güçlenir.</p>	<p>-Kendilerini geliştirmelerine ve sorumluluk almalarına yardımcı olur.</p> <p>-Kişi performansı hakkında daha geniş bilgi yelpazesine sahip olur. Çalıştığı yakın arkadaşlarının gözünde nasıl bir performans sergilediğini bu sayede net bir şekilde öğrenir.</p> <p>-Kariyer geliştirme fırsatı tanır.</p> <p>-Kararların tümünde etkilidir.</p>	<p>-Grupların müşterilere nasıl hizmet ettiğinin anlaşılmasına olanak tanır.</p> <p>-Grup liderliği ile ilgili bilgilerin elde edilmesine yardımcı olur.</p> <p>-Grupların sergilediği performans hakkında doğru bilgiler verir.</p>	<p>-Örgüt gelişimini sağlar, yeni yeteneklerin kazandırılmasına yardımcı olur.</p> <p>-Performans değerlendirme sonucuna göre yapılan ödeme daha adil ve objektiftir.</p> <p>-İnsan kaynaklarına ilişkin doğru bilgilerin aktarılmasını sağlar.</p> <p>-Çalışanı motive ederek doyuma ulaşmasını sağlar.</p>

Kaynak: Ölçer, 2004: 218; Tan, 2009:88; Ergenekon Arslan, Baş ve Ergun Özler, 2016:83

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz avantajların yanında dezavantajlarını da şöyle özetleyebiliriz (Ölçer, 2004:218; Tan, 2009:89):

- Uygulanması birçok kişi tarafından yapıldığı için uzun zaman alır ve maliyetler artış gösterebilir,
- Örgütün kişisel verilere ulaşması oldukça zordur,
- Katılımcılar ücretlerine yansıtacaklarını bildikleri zaman dürüstlük sayısı azalır,
- Değerlendirme birçok kişi tarafından yapıldığı için hatalarda artış olabilir. Yani hataların gözlemlenebilmesi zorlaşır,
- Değerlendirici sayısının fazla oluşu sürecin karmaşıklığına sebep olabilir.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilmesi, örgütler açısından oldukça zor bir süreçtir.

Örgütler, performans değerlendirmede yöntem seçimi yaparken amaçlarına ve bütçelerine uygun, hataları minimuma indirecek ölçütlerin seçilmesine ve en önemlisi hakkaniyete dikkat ederek çalışanların performansını en objektif biçimde değerlendirecek yöntemi seçmeleri gerekmektedir (Ferecov, 2003:16-17).

### 2.3. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performansın yalnızca değerlendirilen açılarından ele alınması bazı hatalara sebep olabilmektedir. Çalışanların iyi bir performans sergilemesi için gerekli ortam yaratılmamışsa, hedefler doğrultusunda iyi bir şekilde yönlendirilmemişse ve en önemlisi hakkaniyet çerçevesinde objektif olarak değerlendirme yapılmamışsa haliyle başarı göstermeleri pek mümkün olmayacaktır. Bu konuda yöneticilere üstün görevler düştüğü apaçıktır (Dokumacı, 2010:62).

Yapılan araştırmalar, değerlendiricilerin performans değerlendirme esnasında genellikle ön yargılı davrandıklarını ortaya koymuştur. Değerlendiricilerin ön yargılı olarak yapmış oldukları bu değerlendirme, hatalara sebep olarak büyük bir olasılıkla gerçek sonuçları da yansıtmayacaktır. Aynı zamanda dil, din, ırk, mezhep ve cinsiyete göre ön yargılı yapılan bir performans değerlendirme, örgütün gerçek performansını da yansıtmayarak değerlendirme sürecinde belirli puanlara yönelme, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim, hale ve horn etkisi gibi birçok hataya sebep olarak hedeflere ulaşılmasını zorlaştıracaktır (Arwey ve Murphy, 1998:163). Performans değerlendirme sırasında yapılan başlıca hatalar aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.3.1. Belirli Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler genellikle çalışanların performanslarını değerlendirirken gerçek performanslarını yansıtmayan ya yüksek ya da düşük puan verme isteğinde bulunurlar. Yüksek puan vermelerinin nedeni çalışanlar tarafından daha çok benimsenme, sevilme, motive ederek verimliliklerini artırma ve onlarla ters düşmeme; düşük puan vermelerinin nedeni ise yüksek performans gösteren astların ileriki dönemlerde kendisinin yerine geçeceği korkusuna kapılması ve çalışanlar tarafından daha otoriter görünmek istemesidir (Tuncer, 2013:99).

Bir başka yönelme ise orta puanlara yönelmedir. Konuyla alakalı yapılan araştırmalarda değerlendiricilerin çoğunun genellikle çalışanlara orta puan verdikleri,

geriye kalan kısma ise ya düşük ya da yüksek puan verdikleri ortaya çıkmıştır (Dokumacı, 2010:63).

### 2.3.2. Yakın Zaman Etkisi Hatası

Performans değerlendirme uygulamaları genellikle bir yıl gibi uzunca bir süreç dikkate alınarak yapılmaktadır. Fakat bu dönem oldukça uzun bir süreç olduğu için değerlendiriciler son dönemlerdeki performansa göre puan vermeye yönelmektedirler (Tan, 2009:100-101). Yani yöneticiler dönem başındaki oluşan olaylardan çok son dönemlerdeki oluşan olayları hatırlamaya yöneldikleri için çalışanları yakın dönemde gösterdikleri performansa göre değerlendirmektedirler. Bu şekilde değerlendirme yapmaları bir takım hatalara sebebiyet verebilmektedir (Özmercan, 2016:20). Örneğin, her dönemde düzenli olarak işine devam etmiş bir çalışan yılın son döneminde devamsızlık yaptığında, sanki sürekli olarak işine gelmeyen bir çalışanmış gibi görüp değerlendirmek hatalıdır (Tan, 2009:101). Yöneticilerin bu şekilde değerlendirme yapmaya ilişmeleri hakkaniyeti yansıtmayacağından dolayı böyle hataların giderilmesi için çalışanların performansları ya not edilmeli ya da günümüzün teknolojisi kullanılarak kamera kaydı alınmalıdır.

### 2.3.3. Hale ve Horn (Boynuz) Etkisi

Değerlendiricinin performans değerlendirme esnasında astının tek bir özelliğinden yola çıkarak değerlendirme yapmasıdır. Değerlendirme notu bu sebeple yüksek veya düşük olabilmektedir. Eğer etki olumlu yönde ise hale etkisi, olumsuz yönde ise horn (boynuz) etkisi olarak tanımlanmaktadır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24). Hale etkisini bir örnekle açıklamak gerekirse, değerlendiricinin astını belli bir alanda gösterdiği performansa bakarak diğer alanlarda da başarı göstermiş gibi değerlendirmesidir. Horn etkisi de bu örnekte belirtilenin tam tersi durumudur (Yılmazgil, 2012:39). Bu etkiye dayanılarak yapılan performans değerlendirmesi, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceğinden yüksek performans göstermesini de engellemektedir. Değerlendiricilerin astlarını değerlendirirken böyle bir hataya düşmemeleri için astların dönem boyunca tüm performansının ele alınarak incelenmesi gerekmektedir (Tan, 2009:99).

#### 2.3.4. Ölçmeden Kaynaklanan Hatalar

Performansın değerlendirilmesi esnasında kullanılacak araç ve gereçler analizi yapılacak performansın özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Analizi yapılacak performans eğer somut niteliklere sahipse analiz kolaylaşacak; soyut niteliklere sahip ise analiz zorlaşacaktır. Bir örnekle açıklamak gerekirse, bir fabrika çalışanın makine başında elde ettiği ürün çıktısı somut nitelikte olduğundan ölçüm kolaylaşmakta, bir öğretmen derste gösterdiği performans ise soyut nitelikte olduğundan ölçüm zorlaşmaktadır. Bu sebeple ölçmede kullanılan aracın doğruluğuna, geçerliliğine ve güvenilirliğine özen göstermek gerekmektedir. Aksi halde ölçme işlemi hatalı olacak ve doğru sonuçları yansıtmayacaktır (Helvacı, 2002:160).

#### 2.3.5. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Çalışan performansının değerlendirilmesinde oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Değerlendiriciler genellikle çalışana performans notu verirken aşırı hoşgörülü davranarak gerçekteki performans değerinden daha çok ya da olduğundan daha gaddar davranarak gerçekteki performans değerinden daha az puan vererek değerlendirme yapmaktadırlar. Bu şekilde bir değerlendirme yapılması da hatalara sebep olabilmektedir (Helvacı, 2002:161). Genellikle aşırı hoşgörülü değerlendirmeler kamu sektöründe görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerinde bir etkisinin olmadığını düşünen yöneticiler böyle bir yönelim göstererek değerlendirme yapmaktadırlar (Aktan, 2009:41). Özel veya kamu sektörü ayırt edilmeksizin değerlendiricilerin veya yönetimin önemle üzerinde durması gereken bir konudur.

#### 2.3.6. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hatası

Değerlendiricinin performans değerlendirmesinde astının en yüksek veya en düşük puanı hak etmediğini düşünmesinden dolayı ortalama puan vererek değerlendirmesidir (Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24). Beşli Likert ölçeğinde herkesin 3 puanını alması bu eğilime örnektir (Helvacı, 2002:161). Böyle bir değerlendirme de sıkça karşılaşılan bir durumdur. Değerlendiricinin astlarını bu şekilde değerlendirmesi gerçek performanslarını yansıtmadığı gibi çalışanlar, performansları hakkında da bilgi sahibi olmazlar, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenemezler. Ayrıca bölümler arası

transferlerin, kariyer planlarının, eğitim ve gelişim programlarının yapılmasına engel olmaktadır (Tan, 2009:100).

#### 2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonuçları genellikle çalışanların terfi ettirilmesi, ödül gibi kazanımların dağıtılması, eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesi ve en önemlisi iş akdinin sonlandırılması gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:50). Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

##### a) Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgüt ve onun yöneticileri tarafından belirlenen, gelecekteki ulaşılması planlanan amaçlardan oluşur. Bu amaçlar örgütteki insan gücü ile gerçekleştirildiğinden dolayı tüm ekip ile paylaşılması gerekmektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:52). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, bir örgütün stratejik planı ilerideki iki yıl için piyasaya üç yeni ürün sunmak ise bu plandaki amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için örgütün ar-ge, üretim, pazarlama vb. bölümlerdeki tüm çalışan bireylerin katkısının sağlanması gerekmektedir. Örgütün genel amaçları stratejik plan ile belirlendikten sonra, bu amaçlar için gerekli tüm faaliyetler örgütün tüm bölümlerine dağıtılır. Her bölüm yöneticisi kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek için her bir çalışanına farklı görevler vererek stratejik planların uygulanmasını sağlamakta ve hedeflerin bireysel anlamda gerçekleştirilebilmesi sürecini yürütmektedirler. Böylece örgüt belirlemiş olduğu stratejik planları bireysel amaçlar haline dönüştürerek, genel amaçlar ile uyumlaştırarak yürütmeye çalışır (Uyargil, 2017:6-7).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, stratejik planlama yapılması aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamada dikkate alındığı takdirde stratejik planlamanın uygulamada başarı oranı artacaktır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:53).

##### b) Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sisteminin en önemli hedeflerinden birisi ücret yönetimidir. Bu nedenle her örgütte genellikle performans değerlendirme sonucundan

elde edilen veriler doğrudan ya da dolaylı olarak ücretlerin/maaşların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Dokumacı, 2010:43).

Kuramlar, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanları motive ederek iş doyumlarına ulaşabilmeleri için performans ve ödül gibi kazanımlar arasında bir ilişki kurulmasını ve çalışanların bu ilişkiyi net bir şekilde görebilmesini öngörmektedir. Böyle bir ilişkinin oluşmasını sağlamak için ise ücret, maaş, promosyon, bonus gibi ödemelerin belirlenmesinde örgütün belirlediği standartların yanında performans sonuçlarını da bir kaynak olarak kullanmak gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu yükseltmek için bazı değerlendiriciler maddi kazanımlarla ilişkilendirme yaparken çalışanlarına yüksek puan vermeye yönelmektedirler. Bu da sistemin olumsuz etkilenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle belirtilen bu sistem her örgütün yapısına uygun olmayabilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:50).

#### c) Kariyer Yönetimi

Örgütlerin çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinden yeteri kadar faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, hem örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından hem de çalışanların iş doyumuna ulaşmaları açısından önem taşımaktadır (Uyargil, 2017:7-8).

Çalışanların terfi ettirilmeleri, getirildikleri göreve ilişkin gerekli eğitici ve geliştirici eğitimleri almaları, bölümler arası transferlere ilişkin kararların alınması gibi uygulamalarda performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme sistemi için gerekli verileri sağlamaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:52).

#### d) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi genellikle zor bir süreçtir. Bu süreçte eğitime ilişkin ihtiyaçların belirlenmesi için anket vb. bilgi toplama araçları kullanılır. Fakat bazen sağlıklı sonuçlar elde edilmeyebilir. Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan kaynaklar çalışanların başarıları kadar başarısızlıkları hakkında da bilgiler verir. Bu başarısızlıklara karşın çalışanların eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmış olur (Fındıkçı, 2012:338-339). Bu nedenle performans değerlendirme sonucuna ilişkin verilerin örgütün tüm çalışanları

bakımından ele alınması, örgüt eksikliklerinin ve yetersizliklerinin görülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:53).

#### e) Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları ile performans arasında basite alınmayacak derecede bir ilişki söz konusudur. Örgütte yapılan bu çalışmaların en temel amaçlarından birisi çalışan performansının düşmesini önlemektir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:54).

İş rotasyonu, performans sonuçlarından elde edilen verilere dayanılarak belirli görevlere getirilen mutsuz çalışanların, başka bir işte başarılı olacağına inanılarak yer değiştirilmesidir. Bir takım sorunları değerlendirme sonucuna yansıtan çalışanları buna örnek olarak gösterebiliriz. Bu gibi sorunları devam eden, ancak kaybedilmesi istenilmeyen çalışanlar rotasyona tabii tutularak bu sorunlardan uzaklaştırılabilir ve başarılı olmaları sağlanabilir. İşinin kendisine yetmediğini düşünen becerikli ve bir o kadar da zeki olan çalışanların işleri zenginleştirilebilir ve yeni görevler yüklenilebilir (Fındıkçı, 2012:339). Özellikle performans değerlendirme sonucunda çalışanlarla etkin bir iletişim kurularak elde edilen bilgiler, bu gibi uygulamaların başlangıç noktasını oluşturabilir (Dokumacı, 2010:44).

#### f) İşten Uzaklaştırma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bir diğer alan ise işten uzaklaştırmadır. Performans değerlendirme uygulamaları sonucunda başarısız olan ve eğitim, geliştirme gibi programlara katılımlarının sağlanarak örgüte yararlı olacak konuma getirilmesi amaçlanan ancak tüm eğitim ve yetiştirme programlarına rağmen halâ başarısız olan bireylerin işten uzaklaştırılma kararının alınmasında performans değerlendirme sistemi önemli bir araçtır (Yılmaz ve Ünsar,2007:54).

Örgütte yüksek performans gösteren çalışanların işte kalmalarına performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılarak nasıl karar veriliyorsa, düşük performans gösteren çalışanların da işten uzaklaştırılma kararlarının bu değerlendirme sonucuna göre alınması kadar doğal bir durum yoktur. Çünkü yönetimin adil ve objektif bir biçimde doğru karar alabilmesi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır (Tan, 2009:97).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 3.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramsal Çerçeve

Örgütte yapılan birçok faaliyetin insan kaynağı sayesinde gerçekleştirildiğini düşündüğümüzde, çalışanın örgütte yaşanan olaylara ilişkin algıları ve bunun sonucunda örgüte karşı sergilemiş olduğu davranışları son derece önemlidir. Çalışan örgütte yaşadığı olayların etkisinde kalarak örgüt uygulamalarına karşı tepki gösterebilmektedir. Çalışanların bu gibi uygulamalara tepkiler göstermesi, onların örgüt hedefleri için yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve çalışanların bu konuda yönlendirilebilmesi için çalışanın rahat çalışabileceği uygun ve adaletli bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, adaletin ilk başlarda “sosyo-psikolojik” olaylardan etkilenecek örgütsel adalet kavramına dönüştüğünü ve gelişim göstererek günümüze kadar geldiğini söyleyebiliriz (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:72).

Rekabetteki hızlı artış, çalışan performansını ve memnuniyetini etkileyen faktörlerin tespit edilmesini aynı zamanda bunun gibi birçok konuda da çaba harcanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışan performansını ve memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür denilebilir (Reza ve Amiri, 2015:1). Bu sebeple son on yıl içerisinde çalışanların adil muamele ile ilgili algılarının örgütler için hayati önem taşıması, örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmaları hızlandırmıştır (Zapata-Phelan ve diğ., 2009:93).

Çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar neticesinde almış oldukları ödüllerin tutarlılığı konusunda emin olmak istemekte ve hakça ödüllendirildikleri takdirde örgüte karşı olumlu duygular geliştirmektedirler. İş doyumuna ulaşan çalışanların, örgütün sürekliliğini sağlamak ve kaliteli işler yapmak için çaba harcadığı, örgüte olan bağlılıklarını arttırarak yüksek üretkenlik gösterdiği düşünülmektedir (Reza ve Amiri, 2015:1). Bu bağlamda örgütsel adalet önemlidir görüşünden hareketle (İçerli, 2010:70), yönetici ve çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi, örgüt kaynaklarının hakkaniyetle paylaşılması, görev ve sorumlulukların daha net belirlenmesi ve en önemlisi örgütün hayatta kalabilmesi için örgütsel adalet birincil şartı oluşturmaktadır (Alkış ve Güngörmez, 2015:939).

### 3.1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımı

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce, adalet kavramını açıklamakta fayda vardır. Adalet kavramı insanın dünyaya gelmesinden bu yana sürekli tartışılan bir konu olmuştur. Her bir düşünürüne göre değişen bir kavram olduğu için genel anlamda tam olarak bir tanımı yapılamamıştır. Tarih boyunca hukuk, ahlak, psikoloji ve din konularını kapsayan adalet kavramı, günümüzde de tartışılmaya devam etmektedir (Alkış ve Güngörmez, 2015:940). Adalet kavramının temelini hukuk kurallarına uygunluk oluşturmaktadır (Budak ve Diğ., 2018:1). Bu kavram “doğru, müstakim, dürüst, müsavi, dengeli anlamlarını çağrıştıran adl kökünden çıkmış ve adalet” olarak son halini almıştır (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:68).

Adalet kavramı, Aristo, Platon, Nozick, Socrates, Rawls gibi ünlü filozofların ilgi alanına girmiş ve üzerinde durularak çokça tartışılan bir konu olmuştur (İçerli,2010:68; Aktuğ ve Şen, 2017:265). Örneğin, Aristo’ya göre adaletsizlik, yasaları çiğnemek, onları çıkarlarına göre kullanarak dengesizlik yaratmaktır. Tam tersi davranışları ise adalet olarak tanımlamıştır. Aristo’ya göre adalet, adaletsizlik ile birlikte kullanıldığında anlamı daha net ortaya çıkmaktadır (Alkış ve Güngörmez, 2015:940). Platon adaleti, “en yüce erdem” olarak tanımlamıştır. Bu sebepten dolayı tüm insanlığın ve devletin ahlaki açıdan temel taşı olarak kabul edilmelidir (Budak ve Diğ., 2018:3). Rawls ise adaleti, “sosyal kuramların ilk erdemi” olarak tanımlamıştır (İçerli, 2010:68). Adalet, algılanması bakımından bireyleri, davranışsal bakımdan ise örgütleri alâkadar etmektedir. Bu bağlamda adalet, bireyleri ve örgütleri hem psikolojik açıdan hem de sosyal açıdan doğrudan etkilemektedir (Alkış ve Güngörmez, 2015:940).

M.Ö. 18. yüzyılda Hammurabi Kanunları toplumsal düzeni sağlamak için bir takım girişimlerin temelini atmıştır. Bu girişimlerin öncesinde Afrika’da bazı araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda eski taş çağında ve piramitlerin yapıldığı çağlarda yaşayan toplumların gayri meşruluğu, en az eşitlikçiler kadar savundukları ortaya çıkmıştır. İnsanlığın gelişmesindeki en temel nokta, toplumdaki çatışmalar neticesinde ortaya çıkan yasal düzenlemeler olmuştur. Bu yasal düzenlemeler sayesinde güç ve otorite, toplumsal ahlâk kuralları çerçevesinde

kullanılarak, yapılacak en ufak düzenlemelerde bile adalete bağı kalınması gerektiğini ön plana çıkarmıştır (Yavuz, 2010:303).

Sosyal anlamda ise adalet, bir toplumda ekonomik zayıflığa düşen bireylerin, güçlü olanlara göre korunması, gelir düzeylerindeki farklılıkların giderilmesi için bir takım önemler alınmasıdır. Bu kavram ilk olarak işçi sınıfı için kullanılmıştır. 19. yüzyılın ortalarına doğru işçiler çok sağlıksız ortamda çalıştırılmaya başlanmış, hastalık ve sefaletin süregeldiği bir ortam oluşmuştur. İşçiler, böyle bir ortamda çalışmak istememiş ve ayaklanma çıkarmışlardır. İşçilerin bu ayaklanmaları desteklenerek başta İngiltere olmak üzere tüm Avrupa ülkelerinden dünyaya yayılmıştır. Bu bağlamda ilk sendikal düzenlemeler ortaya çıkmıştır (Budak ve Diğ., 2018:17).

Son yıllarda örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış ile ilgili yapılan araştırmaların ilgi odağı olmuş ve birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde belirtebiliriz: Kültürlerarası da önemli bir yere sahip olan örgütsel adalet, bireyin veya grubun örgütteki adil muameleye ilişkin davranışsal tepkilerini ortaya çıkaran algıları oluşturmaktadır (Elamin ve Alomaim, 2011:38-39). Tağraf, Şahin ve Özkan (2016) örgütsel adaleti, çalışanlara örgüte sağlamış oldukları girdiler kadar ödül verilmesi, kuralların ihlal edilmesinde ise ceza gibi yaptırımların uygulandığı bir ilke olarak tanımlamıştır (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:68). İçerli'ye göre (2010) örgütsel adalet, ücret, ödül, ceza, bonus, prim, terfi gibi kazanımların nasıl dağıtıldığı ve neye göre karara bağlandığı, bu kararın çalışanlara nasıl iletildiği ve durumun çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (İçerli,2010:69). Mohamed'e göre (2014) örgütsel adalet, çalışanların iş yerlerinde uygulanan prosedürleri, etkileşimleri ve çıktılarını adil bir şekilde algılama durumlarını ifade etmektedir (Mohamed, 2014:1). Başka bir ifade ile örgütsel adalet, “etik ve ahlaki yönetim uygulamaları hakkında kişisel değerlendirmelerdir” (Aykan ve Sönmez, 2014:5).

Örgütsel adalet kavramına tarihsel açıdan baktığımızda ise “sosyal adalet” kavramının örgütler ile uyumlaştırılarak “örgütsel adalet” kavramının gelişim gösterdiği görülmektedir. “Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby’ın (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner’ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı,

Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı toplumsal adalet kuramlarından bazılarıdır'' (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016: 68).

Stouffer ve arkadaşları adaletin, II. Dünya Savaşı sırasında (1939-1945) ortaya çıktığını söylemektedirler. Yazarlarımız, II. Dünya Savaşı sırasında ordudaki askerlerin terfi ettirilmesi ve bu terfinin askerler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Askerlerin buldukları konumları ve sahip oldukları varlıklarını, ordudaki diğer askerlerin konumları ve varlıkları ile kıyaslamaları sonucunda adalet algılarının oluştuğu görülmüştür. Örgütsel adaletin ilk boyutu olan dağıtımsal adalet kavramının, ilk burada ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Dağıtımsal adalet kavramının ortaya çıkması ile birlikte adalet kavramı yeni alt boyutlara ayrılmış ve gelişim göstermeye başlamıştır. 1970'li yılların ikinci yarısından sonra ise örgütsel adaletin diğer boyutu olan işlemsel adalet yani prosedürel adalet kavramı oluşmaya başlamıştır. Bu dönemlerde örgütsel adalet, dağıtım ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alınmakta idi. Fakat 1980'lerden sonra son boyut olan etkileşimsel adalet boyutu ortaya çıkmış, bu boyutta kendi aralarında kişilerarası iletişim ve bilgisel adalet boyutu olarak ikiye ayrılmış ve incelenmeye başlanmıştır (Teoman, 2007:3-4).

Örgütsel adalet kavramı, ilk kez Greenberg tarafından adlandırılmış olup, bu kavramın temellerini ise Adams'ın geliştirmiş olduğu "Eşitlik Teorisi" oluşturmaktadır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014:264). Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, örgüt bilimcilerin adalet kavramı ile ilgili araştırmalar yapabilmesi için bir ışık görevi görmektedir (Turunç, 2011:147). Adams'ın Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar elde etmiş oldukları kazanımları, örgütte çalışan diğer kişilerin kazanımları ile kıyaslamaktadırlar. Sarf ettiği çaba neticesinde almış olduğu kazanımları (ücret, prim, bonus, terfi, statü vs.) diğer çalışanlar ile karşılaştırmakta ve örgütte adalet olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer çalışanlar adaletin olmadığına karar verirse, örgütün çıkarlarına zarar vermeyi düşünmektedirler (Yavuz, 2010:304). Tam tersi durum söz konusu ise yani hakkaniyetli algılayışlar mevcutsa çalışanlar, örgütün önemli bir üyesi olduğu hissine kapılacak ve yönetici-çalışan arasındaki ilişki düzelecektir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:423).

Çalışanlar, örgüt kazanımlarının herkese eşit dağıtılması, kuralların herkese aynı oranda uygulanması ve tüm haklardan herkesin eşit bir şekilde faydalanması gerektiği konusunda beklenti içerisine girmektedirler (Aykan ve Sönmez, 2014:5). Örgüt uygulamalarının yürütülmesi esnasında kullanılan metotların ve bu sayede elde edilen kazanımların hakkaniyet çerçevesinde dağıtılmasının, çalışanlarda adaletin var olduğu hissiyatının doğmasına sebep olacağı düşünülmektedir (Kayapalı ve Karabey, 2015:43). Aksi takdirde yani örgütlerinde adaletsizlik hissettiklerinde, çalışmaya dair şevklerinin kırılacağı, işe gelmeme sayılarında artışlar gözlemleneceği ve buna bağlı olarak işgücü devir hızının artacağı ve aynı zamanda performanslarının da azalacağı düşünülmektedir. Algılamış oldukları bu adaletsizlik neticesinde çalışanlarda intikam alma duygusu güçlenmekte, iş yerini sabote etme düşüncesi oluşmakta ve hatta iş yerinde hırsızlık eğilimlerinde bile artışlar görülmektedir. Bu gibi davranışlar, iş yerlerinde gördükleri adaletsizliğe karşın vermiş oldukları bir nevi tepkilerdir (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:69). Örgütsel adaletle ilgili çalışmaların çoğu, çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilediklerini desteklemektedir. Moorman (1991) bu çalışmalara kanıt olarak şunları belirtmiştir: Greenberg (1990b), Alexander ve Ruderman (1987), Folger ve Konovsky (1989), Fryxell (1989) (Moorman,1991:845).

### 3.1.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Boyutlar

Örgütsel adaleti tanımlamak için en fazla kullanılan sınıflandırma dağıtım ve prosedür adaletidir. Son yıllarda ise üçüncü bir adalet tipi olarak etkileşim adaleti ortaya atılmıştır (Erdogan, 2002:557). Etkileşim adaletinin de kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere kendi içerisinde alt boyutlara ayrıldığı konusunda hem fikir olunmuştur (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:75). Örgütsel adaletin alt boyutları aşağıda açıklanmıştır.

#### a) Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, bir toplumda bölüşülebilir tüm kaynakların, kişilerin yetenek ve pozisyonlarına uygun olarak hakça dağıtılmasıdır. Örgüt açısından ise dağıtımsal adalet, örgüt kazanımlarının yani ödül ve cezaların örgütün tüm üyeleri arasında hakça dağıtılması ve bu dağıtım neticesinde oluşan adalet algısı olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005:22). Fernandes ve Awamleh'e (2006) göre ise dağıtımsal

adalet, çalışanların örgüt kaynaklarının dağıtımı ile ilgili kaygılarını ifade etmektedir. Örgüt içinde dağıtımsal adaleti çalışan, karşılaştırma yaparak belirlemektedir. Görevlerin belirlenmesi, maaş, ikramiye, prim gibi kazanımların dağıtılması hakkında çalışanların endişe duyup duymaması ile ilgilidir (Fernandes ve Awamleh, 2006:701-712; Aktaran Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:32). Dağıtımsal adalette, tutarlılığın önemi büyüktür. Tutarlı olmak, tamamen kişisel yargıdan ve çıkardan uzak olmak, objektif ve her zaman doğru bilgiden yana olmak demektir (Kayapalı ve Karabey, 2015:44).

Crosby’ın Göreli Yoksunluk Teorisi, dağıtım adaletini açıklamada kullanılan bir teoridir ve bu teoriye göre, çalışanlar kendi kazanımlarını diğer çalışma arkadaşlarının kazanımları ile kıyaslamaktadırlar. Hak ettikleri kazanımların, düşündükleri kazanımlardan farklı olduğunu gördüklerinde bir haksızlığa uğradıklarını düşünmeden edemezler. Haksızlık duygusu örgütsel adaletin önemli noktalarını oluşturmaktadır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014:265). Leventhal’in “Adalet Yargı Modeli” de dağıtım adaletinden süregelmektedir. Bu teori eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi kuralları incelemektedir. Literatüre bakıldığında dağıtım adaletinin, 1970’lerin sonu 1980’lerin ortalarında en verimli dönemini yaşadığı görülmektedir. Son dönemlerde dağıtım adaleti ile ilgili çok az sayıda çalışmalar yapılmıştır. Çünkü teorisyenler 1980’lerin ortalarından bu yana dikkatlerini adaletin başka boyutlarına çekmişler ve dağıtımla ilgili çok az teori geliştirmişlerdir (Çakmak, 2005:23).

Dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan çoğu çalışmaların çıkış noktası, Adams’ın “Eşitlik Teorisidir.” Bu teoriye göre, kazanımların nasıl dağıtıldığı ve bölüştürüldüğü çok önemlidir (Teoman, 2007:5). Çünkü çalışanlar örgüte katmış oldukları girdiler ile kazanmış oldukları çıktılarını karşılaştırmaktadır. Bu iki unsur arasındaki denge, eşitlik duygusuna sebep olmaktadır. Fakat aksine çalışanlarda oluşan eşitsizlik algısı, eşitliğin olmasını isteyen çalışanlarda strese sebep olmaktadır. Böyle bir duruma maruz kalan çalışanlar, eşitliğin sağlanması için göstermiş oldukları çabayı azaltarak yeniden bir takım davranışlar geliştirirler (İçerli, 2010:79). Örgütte yoğun çaba gösterenler çabalarının karşılığını alırken, örgüt hedeflerinden uzaklaşanlar o derece cezalandırılmaktadırlar. Dağıtımsal adalet ilkesi, otoritenin yaş, cinsiyet, dil, din, ırk

gibi unsurları dikkate alarak değerlendirme yapmasını engeller. Örgütteki bazı çalışanlar diğer çalışanlara göre bu konuya daha çok hassasiyet göstermektedirler (Ersöz Baykal, 2013:41). Greenberg 2004 yılında Finlandiya’da 1297 çalışan ile görüşme yaparak bir araştırma yapmış ve ödemede adalet algısı yaşayan çalışanların örgüte daha fazla sadakatli olduğunu, adalet algısı az olan çalışanların ise işletmeye geç gelme, devamsızlık, şikayet gibi davranışlarda bulunduğu gözlemlenmiştir (Greenberg, 2004:353-354; Aktaran Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014:265).

Dağıtımsal adalet ile ilgili Morton Deutsch, önemli üç dağıtım kuralı ortaya koymuştur. Bunlar; ‘‘hakçalık, eşitlik ve gereksinim’’ dir. Hakçalığa göre kazanımlar, kişilerin girdilerine göre yapılmalıdır. Eşitliğe göre, çalışanlar kazanımı hak etsin veya etmesin her koşulda eşit olarak dağıtılmalıdır. Gereksinime göre kazanımlar, çalışanların ruhsal durumlarına göre dağıtılmalıdır. Morton Deutsch’ a göre ekonomik verimlilik, temel amaçlardan birini oluşturmaktadır. Ancak, işbirliğine dayalı temel ilke, dağıtımsal adalette hakçalık iken; temelini eğlenceden alan toplumsal ilişkilerin kurulması ve ilelebet devam ettirilebilmesi gibi amaçlara hizmet eden ilişkilerde dağıtımsal adaletin temel ilkesi, eşitlik kuramıdır. Kişilerin geliştirilmesi, yetkinliklerinin arttırılabilmesi ve ruhsal olarak iyileştirilmelerin sağlanabilmesi gibi amaçlara hizmet eden ilişkilerde ise temel ilke, gereksinimdir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:76).

#### b) Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, karar verme sürecinde algılanan prosedürlerin adilliği ile ilgilidir (Heffernan ve Dundon, 2016:4). Diğer bir deyişle prosedürel adalet, ödüllerin dağıtımını belirlemek için kullanılan süreçlerin adalet algısı anlamına gelmektedir (Manaf, Latif ve Ali, 2014:321).

Adil süreç etkisi olarak da tanımladığımız prosedürel adalet, örgütün belirli ilkeleri benimseyerek, yöneticilerin karar alma süreçleri içerisindeki rollerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Yani herkese tutarlı yaklaşılmasını, ön yargılardan uzak olunmasını ve düzeltilebilir etik kurallar bütününe ifade etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:38).

Prosedürel adalet, dağıtımsal adalete göre daha yasal/etik bir boyuttur. Çünkü çalışan, kazanımlarının hangi kural, ilke ve metotlara göre dağıtıldığı ile ilgilenmektedir. Prosedürel adalette çalışanlar, uygulanan tüm kuralda ve metotta hakkaniyet istemektedirler (Aykan ve Sönmez, 2014:6). Çalışanların sürece katılmaları ve görüşlerinin alınması prosedürel adalette önem teşkil etmektedir. Usuli adalet teorileri, karardan etkilenenler tarafından kabul edilebilir bir prosedür uygulanmasını önermektedir (Heffernan ve Dundon, 2016:4). Prosedürel adalette tutarlılık, adaletin en önemli belirleyicisidir (Elamin ve Alomaim, 2011:40).

Prosedürel adalet, önemli iki teori ile açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi, Thibaut ve Walker' in (1975), "Süreç Adaleti Teorisi" dir. Bu teoriye göre, bireyler çıktılarını kontrol etmek isterler. Çünkü çıktılar prosedür adaletinin adilliği ile ilgilidir ve bireyler bu çıktılar üzerinde kontrol sağlama eğilimindedirler. İkincisi ise Lind ve Tyler'in (1988), "Grup- Değer Modeli" dir. Bu teoriye göre ise, bireyler grupların değerli üyeleridir (Erdogan, 2002:557) ve çalışma arkadaşları içerisinde kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır (Heffernan ve Dundon, 2016:4). Kendisine değer verildiğini hisseden birey, adalet algılarını yükseltir. Bu model araçsallığa değil, ilişki konularına odaklanmaktadır (Steensma ve Otto, 2000:309). Bazı gruplarda çalışanların bir kısmının yetenekleri, diğer çalışanlara nazaran farklı olabilmekte ve buna bağlı olarak yüksek performans gösterebilmektedirler. Grup içindeki katkıların dikkate alınmaksızın ödüllerin "Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi" ne göre dağıtılması, adaletsizliğe ilişkin bir takım sorunlara sebebiyet verebilmektedir. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının ise grup içinde bir kargaşanın yaşanmasına sebep olacağı düşünülmektedir (Yürür, 2009:243).

Leventhal'e (1980) göre prosedür adaletinin çalışanlar tarafından adil algılanabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:424; Budak ve Diğ., 2018:35):

- Tutarlılık: Uygulamalar, zaman ve kişilere bağlı olmamalı ve kesin yargılardan oluşmalıdır,
- Ön yargısız olma: Dağıtım kararı alınırken objektif davranmalı ve kişisel çıkarlar düşünülmemelidir,

- Doğruluk: İşlemler yeterli ve geçerli belgelerle etik kurallara dayandırılmalıdır,
- Kurallara uygunluk: Usuller gerektiğinde değiştirilebilmeli veya düzeltilebilir olmalıdır,
- Temsiliyet: Alınan kararlardan etkilenecek grupların fikirlerinin alındığından emin olunmalıdır,
- Etiklik: Uygulamalar yasal kurallar çerçevesinde yapılmalıdır. Yani, rüşvetçilikten, hilekârlıktan uzak olmalıdır.

Tyler'e (1989) göre ise prosedürel adaletin çalışanlar tarafından adil algılanabilmesi için yukarıda bahsetmiş olduğumuz bu altı kuraldan hariç üç kural daha bulunmaktadır. Bunlar; karar alma sürecinde tarafsız olma, üçüncü şahsa itimat etme ve sosyal durumun açıklığıdır. Çalışanlara tarafsız davranıldığında adaletin olduğuna ilişkin hissiyatlar artar. İtimat etmede ise üçüncü kişinin yani karar veren kişinin temiz duygulara sahip olması önem taşımaktadır. Sosyal durumda ise birbirlerini etkileyen kişilerin davranışları sayesinde gruba üye olan kişilerin konumları hakkında diğer çalışanlar bilgi sahibi olmaktadır (Tyler, 1989:831; Aktaran İçerli, 2010:83).

#### c) Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, ilk kez 1985 yılında Duke Üniversitesi'nde Bies ve Moag tarafından bir bildiriye sunulmuş ve literatüre girmiştir (Alkış ve Güngörmez, 2015:942). Bies ve Moag'a göre, iletişimin niteliği ve gerekli açıklamaların yapılması etkileşimsel adalette önemli iki hususu oluşturmaktadır. Çünkü amirlerin prosedürleri uygulaması esnasında çalışanlara nezaketli, saygılı ve dürüstçe muamele etmesi kişilerarası iletişimin boyutunu oluşturmakta ve bu gibi davranışlar etkileşimsel adalet algısını yükseltmektedir (Çakmak, 2005:39).

Etkileşimsel adalet, örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin davranış ve tutumlarına odaklanmaktadır. Yani yönetsel işlemler uygulanırken çalışanların karşılaşmış oldukları tutum ve davranışların niteliği olarak ifade edilebilir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013:4). Poole (2007) etkileşimsel adaleti, kişilerarası iletişimin kalitesi olarak ifade etmiştir. Yani bireylerin karar verme süreçlerinde, kişilerarası

ilişkilerinde nezaket, saygı, sevgi, dürüstlük ve hassasiyet çerçevesinde sosyal duyarlılık kurallarına uyularak muamele görüp görmedikleri ile ilgili algıları oluşturur (Manaf, Latif ve Ali, 2014:321). Suliman'a (2007) göre doğruluk, çalışan ve yönetici ilişkisini etkileyen önemli bir faktördür (Suliman,2007; Aktaran Kaleem, Jabeen ve Twana, 2013:33).

Literatüre bakıldığında etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet arasında bir kavram karmaşasının yaşandığı görülmektedir. Bazı teorisyenler etkileşim adaletini ayrı bir boyut olarak ele alırken, diğer teorisyenler ise prosedürel adaletin bir alt boyutu olarak ele almıştır. Örneğin Greenberg (2000) yaptığı bir araştırmada, prosedürel adaletin yapısal ve kişilerarası faktörlerden oluştuğunu savunmuş ve etkileşimsel adaleti, kişilerarası faktörler içinde inceleyerek ayrı bir boyut olarak ele almamıştır (Greenberg, 2000:181-193; Aktaran Çakmak, 2005:40). Prosedürel adalet, kazanımların dağıtılması esnasında kullanılan metotlar ile ilgilenmekte iken (Çakmak, 2005:40) etkileşimsel adalet, toplumsal bir boyutu oluşturmaktadır (Aykan ve Sönmez, 2014:6). Alınan yönetsel kararların, çalışanlara ne kadar açıklıkla, nezaketle ve samimiyetle ifade edildiğini göstermektedir (Kayapalı ve Karabey, 2015:44).

Etkileşimsel adaletin oluşabilmesi için Bies ve Moag'a (1986) göre dört temel kural vardır. Yazarlarımız bu kuralları aşağıdaki gibi belirtmişlerdir (Bies ve Moag, 1986; Aktaran Teoman, 2007:7-8):

- Doğruluk: Yöneticiler, kararların alınması aşamasında çalışanlarla olan ilişkilerinde nazik, içten, doğru ve dürüst olmalıdırlar. Her türlü riyakârlıktan uzak durmalıdırlar,
- Gerekçelendirme/Savunulabilirlik: Yöneticiler karar aldıktan sonra, karardan etkilenecek olan çalışanlara sonuçlarla ilgili her türlü açıklamayı yapabilmelidirler,
- Saygı: Yöneticiler, çalışanlara aşağılayıcı cümleler kullanmaktan kaçınmalıdırlar. Saygı, sevgi ve dürüstlük çerçevesinde davranmalıdırlar,
- Uygunluk: Yöneticiler, çalışanlarına karşı küçük düşürücü uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalı ve önyargısız davranmalıdırlar. Örneğin,

irk, din, yaş, mezhep ve eğitim, medeni hal gibi kişiye ait özel sorular sormamalıdır.

Greenberg (1993) yaptığı bir çalışmada ise etkileşimsel adalete, kişilerarası adalet boyutu ve bilgisel adalet boyutu olmak üzere iki farklı açıdan bakmıştır (Bayhan Karapınar, 2011:117-118). Kişilerarası adalet boyutu, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkide oluşan adalet algısını inceler (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:424) ve genellikle kazanımlara gösterilen tepkiler ile ilgilenmektedir (Kayapalı ve Karabey,2015:44). Bilgisel adalet boyutu ise, örgütte alınan kararların neye göre alındığının ve alınma sürecinde kullanılan metotların ne olduğunun gerekçe gösterilerek açık ve net bir şekilde açıklanması ile ilgilenmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015:424-425). Folger ve Cropanzano da etkileşimsel adalete, meşrulaştırma ve kişilerarası tavırlar olarak iki farklı açıdan bakmışlardır. Yazarlara göre kararlara ilişkin yapılan açıklamalar uygulanan prosedürlerin yasallaşmasını sağlayacaktır. Örneğin, çalışanın ek ödemeye ilişkin isteğinin neden kabul edilmediğine dair ekonomik açıdan akla yatkın bir sebep sunularak açıklanması, etkileşimsel adalete ilişkin algıları yükseltecektir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009:78).

### 3.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel adalet ile ilgili kuramlar Greenberg tarafından derlenip toparlanarak “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyutu” olmak üzere sınıflara ayrılmıştır. Ancak bazı çalışmalarda ise bu boyutlar türetilerek sınıflandırma dörde çıkarılmıştır (Alkış ve Güngörmez, 2015:942). Reaktif teoriler, çalışanların adalete karşı algılarını ve bu algılara ilişkin tepkilerini; proaktif teoriler ise çalışanların adaleti sağlamak için çabalarını açıklamaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987:9-10). Süreç teoriler, ücret, promosyon, bonus, ek ödeme ve terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiğini; içerik teoriler ise, kazanımların adil olması durumunu incelemektedir (İçerli, 2010:70-71).

Greenberg (1987), daha sonra bu boyutların da birbirlerinden farklı olduğunu düşünmüş ve bu boyutları bir araya getirerek birbirinden farklı dört boyut daha oluşturmuştur. Bunlar; reaktif-içerik, proaktif-içerik, reaktif-süreç ve proaktif-süreç teorileridir (Budak ve Diğ., 2018:37). Greenberg’in yapmış olduğu bu sınıflandırmayı aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 3. 1. Teorik Yaklaşımların Sınıflandırılması

Reaktif-Proaktif Teoriler	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif Teoriler	Reaktif-İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Prosedürel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif Teoriler	Proaktif-İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976;1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987:10

a) Reaktif-İçerik Teoriler

Reaktif-içerik teorisi, çalışanların adaletsiz durumlara karşı göstermiş oldukları tepkileri incelemektedir (Alkış ve Güngörmez, 2015:942). Örgütlerde adalet ile ilgili kavramsallaştırmaların birçoğunun bu gruba girdiğini belirtebiliriz. Bu kavramsallaştırmalar arasında, “Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster ve Berscheid’nin (1973) Eşitlik Teorisi Versiyonları ve Crosby’nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi” gösterilebilir (İçerli, 2010:71). Bu teorilerin ortak noktaları; çalışanların haksız muameleye karşı göstermiş olduğu tepkilerine ve olumsuz duygularına aynı zamanda çalışanların motivasyonlarına odaklanmış olmalarıdır (Greenberg, 1987:11).

Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Homans, toplumsallığın karşılıklı alışveriş neticesinde ortaya çıktığını ve kişilerin bu alışverişini adaletli bulmaları ile ilişkilerini devam ettirdiklerini ileri sürmüştür (Budak ve Diğ., 2018:39). Yine aynı yazarımıza göre dağıtımda eşitlik, adaletsizlik yaratmaktadır. Ancak dağıtımda denklik sağlanırsa adaletin oluşabileceğini ileri sürmektedir. Dağıtımda denkliğin ise “kazanç, yatırım ve kârın” hesap edilip kıyaslanması yolu ile sağlanabileceğini ifade etmektedir (İçerli, 2010:72).

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Homans'ın (1961) ‘‘Dağıtım Adaleti Teorisi’’nden ileri gelmektedir (Ersöz Baykal, 2013:46). Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili yapılan araştırmalara ilham kaynağı olmuştur. Bu teoriye göre, çalışanlar örgüte sağlamış oldukları girdiler ile almış oldukları çıktıları, kendileri gibi çaba sarf etmemiş diğer çalışanlar ile kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama neticesinde bir adaletsizlik hissine kapılırlarsa, örgüte olan tutum ve davranışları değişmektedir. Örneğin, eşişsizliği algılayan bir çalışan performansını düşürebilir veya işi sabote ederek bir takım tepkiler verebilmektedir (Greenberg, 1987:11). Yani, çalışanlar örgüte sağladıkları girdiler karşılığında ödöl, terfi, promosyon, bonus gibi bir takım kazanım beklemektedirler. Sağlamış oldukları katkıları, almış oldukları kazanımlar ile kıyasladıklarında bir denge algıları ise ancak o zaman bir eşişlik söz konusu olmaktadır. Aksi halde çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları negatif yönde ilerleyecektir (Reza ve Amiri, 2015:3).

Çalışanlar, yaptığı kıyaslama sonucunda almış oldukları kazanımların örgütün diğer çalışanlarına oranla yüksek olduğunu fark edebilirler. Bu durumda çalışanlar, herhangi bir kızgınlık duygusuna kapılmazlar aksine vicdanen rahatsızlık hissederek suçluluk duygusuna kapılırlar. Bireylerin hissetmiş oldukları bu duygular da olumsuz duygulardandır. Bu olumsuz duygulara kapılan bir birey, doğrudan harekete geçer ve dengesizliğin ortadan kaldırılması için bir takım mücadeleye girer. Çalışanların dengesiz ödüllendirilmesi de tutum ve davranışların farklılaşmasına yol açmaktadır. Adams bu dengesizliği Festinger'in (1957) ‘‘Bilişsel Çelişi Kuramı’’ na dayanarak açıklamaya çalışmıştır (Budak ve Diğer., 2018:40). Bu yaklaşıma göre, kişiler hem sosyal hem ekonomik ilişkilerinde kazandıklarını veya kaybettiklerini kıyaslama ihtiyacı hissetmekte ve bu kıyaslamaya göre ilişkilerini devam ettirip ettirmeyeceklerine karar vermektedirler. Bu teoriden hareketle Adams, bireylerin örgütteki ilişkilerinde yani alışverişlerinde hakkaniyet için nasıl gayret gösterdiklerini açıklamaya çalıştığı eşişlik teorisinde, katkı-kazanım ikilisinin örgüt ilişkileri için ana unsur olduğunu belirtmiştir (Çakmak, 2005:24).

Eşişlik teorisinde temel alınacak katkı ve kazanımları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 3. 2. Eşitlik Teorisinde Temel Alınacak Katkı ve Kazanımlar

Katkılar	Kazanımlar
Zaman	Ücret/Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler
Beceri	İş güvenliği
Yaratıcılık	Terfi
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

Kaynak: Çakmak, 2005:25

Crosby'nin (1976) Göreceli Yoksunluk Teorisi, adaletten faydalanamayan bir çalışanın yaşadığı durumu ifade eden bir teoridir. Mahrumiyet, hiçbir şeyden memnun olmama veya adaletin olmadığı düşüncesine kapılmadır (İçerli, 2010:73). Göreceli Mahrumiyet Teorisine göre, çalışanlar elde etmiş oldukları sonuçlarla olması gerekeni düşündükleri sonuçlar arasında bir çelişki yaşadıkları zaman mahrumiyet duygusu yaşamaktadırlar (İçerli, 2010:74). Konuyla ilgili Folger' de (1986), "Bilişsel Dayanaklar Kuramında" Crosby'nin kuramına ek olarak farklı bir bakış açısı geliştirmiş ve Folger'in "Adalet Kuramı" olarak isimlendirmiştir. Folger, "İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?" sorusunu cevaplamaya çalışmıştır. Bu kurama göre çalışan, değişik ve diğerine göre tercih edilebilir bir seçenek düşünmedikçe "Göreceli Yoksunluk" yaşamaz. Çalışanlar kendi aleyhlerine karşı karşılaştırmalar yaptıktan sonra "Göreceli Yoksunluk" yaşarlar (Budak ve Diğ., 2018:43-44).

#### b) Proaktif-İçerik Teoriler

Proaktif-İçerik teorisi, çalışanların hakkaniyetli bir dağıtım süreci geçirmeleri için uğraş vermelerine odaklanan teoridir (Alkış ve Güngörmez, 2015:943).

Leventhal (1976) Adalet Yargı Teorisi'nde, Adams'ın (1965) görüşünün aksine, örgüt kazanımlarının dağıtılmasının çalışanların karşılaştıkları durumlara göre değişebileceği ve kazanımların herkese eşit oranda dağıtılabileceği gibi kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda da dağıtılmasının adaleti sağlayacağını savunmuştur (Develioğlu ve Çeliker, 2016:59-60). Leventhal' e göre, çalışanlar örgüte sağladıkları

girdiler kadar kazanç elde etmeyi amaçlarlar. Fakat bazı araştırmalar, çalışan hak etsin veya etmesin tüm kazanımların çalışanların ihtiyaına göre dağıtılmasının hakkaniyetsizlik olduğunu ve yöneticilerin bu konuda ihmalkr davrandığını ortaya koymuştur. Leventhal bu şekilde dağıtım yapılmasının şartlara göre doğru bir dağıtım şekli olduğunu açıklamış ve ‘‘Adalet Yargı Modelini’’ geliştirmiştir (Ersöz Baykal, 2013:46-47). Leventhal (1976), dl gibi kazanımları sürekli eşit şekilde dağıtın bir yöneticinin böyle bir dağıtımı uzun dönemli verimliliği arttırmak için yaptđını düşünmektedir (İçerli, 2010:75).

Lerner’in (1977) Adalet Güdüsü Teorisi’ne göre, örgütte çalışanların tek korkusu adalettir (Lerner, 1977:36-45; Aktaran İçerli, 2010:75). Lerner (1982) yaptđı bir çalışmada, ‘‘Adalet Güdüsü Teorisinin’’ alışanların adalet algılarının yükseltilmesinde bir aracı göreve sahip olduğunu savunmuştur (Lerner, 1982; Aktaran Greenberg, 1987:13). Yazarımız dağıtım uygulamalarını açıklamak için dört ilke belirlemiştir. Bu ilkeler; ‘‘Rekabetçi Adalet İlkesi’’, ‘‘Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi’’, ‘‘Eşit Temelli Paylaşım Adaleti’’ ve ‘‘Gerçek Adalet İlkesi’’dir. Rekabetçi adalet ilkesine göre, ödül gibi kazanımlar çalışanların gösterdikleri performansa göre dağıtılmalıdır. Eşit paylaşım adaleti ilkesine göre, ödül gibi kazanımların dağıtılması rakamsal açıdan eşit olmalıdır. Eşit temelli paylaşım adaletine göre, ödül gibi kazanımlar çalışanların örgüte girdilerine göre dağıtılmalıdır. Son olarak gerçek adalet ilkesine göre ise, ödül gibi dağıtımlar çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yapılmalıdır. Ayrıca Lerner’e (1977) göre, ödül gibi kazanımların dağıtılması kararı alınırken temel alınacak adalet ilkesi, iletişim içinde olan taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olmaktadır (Lerner, 1977:36-45; Aktaran İçerli, 2010:75).

#### c) Reaktif-Süreç Teoriler

Reaktif-süreç teorisi, kararların alınmasında etkili olan süreçlerin ne kadar adil olup olmadđı üzerine konsantre olan, hukuktan ilham almış bir teoridir (Alkış ve Güngörmez, 2015:943). Her ne kadar da diğer teoriler üzerinde durulsa da dağıtım kararlarının alınması aşaması yani sürecin nasıl işlediği önemlidir. Süreç teorilerinin içerik teorilerine göre yasal/etik olması gerekmektedir (Greenberg, 1987:13).

Thibaut ve Walker (1975) Süreç Adaleti Teorisi'nde, kararların alınması aşamasında söz sahibi olan çalışanların bu süreci daha adil algılayabileceği ve bu kararı daha kolay benimseyerek doyuma ulaşabileceğini ifade etmişlerdir (Develioğlu ve Çeliker, 2016:60). Thibaut ve Walker'in (1975;1978) ortaya koyduğu bu teoride, karşı karşıya gelen iki kişi ve birde müdahale eden taraf olmak üzere üç kişi bulunmaktadır. Bir nevi çatışma da dediğimiz bu sürecin çözümünde kullanılacak iki aşama vardır. Bu aşamalardan ilki, “kanıtların gösterildiği süreç aşaması” ve ikincisi, “kanıtların uyumsuzluğu çözmek için kullanıldığı karar aşaması”dır (Thibaut ve Walker, 1978; Aktaran Greenberg, 1987:13-14). Thibaut ve Walker (1978), çatışmanın (uyumsuzluğun) çözümünde kullanılacak kanıtların seçilmesindeki kontrol gücünü, süreç kontrolü olarak ifade ederken; uyumsuzluğun çözümü için kullanılan karar aşamalarının kontrol gücünü de karar kontrolü olarak belirtmişlerdir (Thibaut ve Walker, 1978:545-546; Aktaran İçerli, 2010:76). Ayrıca Thibaut ve Walker'e göre, çalışanlar sürecin işleyişinde kontrol gücüne sahip olduklarını bildiklerinde karar aşamasında kontrolü bırakmaktadırlar (Çakmak, 2005:33).

#### d) Proaktif-Süreç Teoriler

Proaktif-süreç teorisi, dağıtım gibi kararların alınmasından çok sürece odaklanan bir teoridir (Alkış ve Güngörmez, 2015:943). Hakkaniyet çerçevesinde uygulamaların yapılabilmesi için hangi usullerin veya metotların uygulanması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır (İçerli, 2010:77). Leventhal, Karuza ve Fry, proaktif-süreç teorisini açıklamak için “Dağıtım Tercih Teorisi”ni ortaya koymuşlardır. Bu teori, proaktif-süreç teorilerinden en bilindik olanıdır (Ersöz Baykal, 2013:47) ve Leventhal'in (1976;1980), “Adalet Yargı Teorisinin” bir uzantısıdır (Greenberg, 1987:14).

Leventhal, Karuza ve Fry'in (1980) Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre, dağıtım usulleri ne kadar adaleti sağlarsa o derecede tercih edilmektedir (İçerli, 2010:77). Yani ödüllerin dağıtımı ile ilgilenen yönetime veya kişilere adil bir paylaşım yapma imkânı tanır ve bu yaklaşımın tercih edilme oranı çok daha yüksektir (Budak ve Diğ., 2018:48). Diğer bir deyişle insanların beklentilerini, amaçlarını yerine getirmede etkili olan Dağıtım Tercih Teorisi, yardımcı olacağına inanılan prosedürlerin en çok tercih edilenler arasında olduğunu ileri sürmektedir (Greenberg,1987:15).

Tablo 3. 3. Örgütsel Adalet Teorileri ve Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki İlişkiler

Adalet Sınıflandırması	Teorisi	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-içerik Teoriler		Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)  Göreceli Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Kişilerin katkı ve kazanımları orantılıdır.  Ödüllerin dağıtım şekilleri bazı kişilerde yoksunluk hissiyatı yaratabilir.	Dağıtım Adaleti  Dağıtım Adaleti
Proaktif-içerik Teoriler		Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)  Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Kazanımların dağıtılması ile ilgili kuralların adilliğine ilişkin algılar, durumlara göre çeşitlenebilmektedir.  Dağıtım kararları alınırken izlenen yol, tarafların iletişimine göre değişebilmektedir.	Dağıtım Adaleti  Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler		Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)	Sonuçların olumlu veya olumsuz olması bakımından, süreçlerin kontrol edilebilir olması, alınan kararların adil olduğunu düşündürecektir.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Teorileri		Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım kararının alınmasında, adil bir uygulama fırsatının verilmesi kişilerce daha çok tercih edilmektedir. Adil bir süreçte, karar verecek kişinin seçilmesi konusunda kişilere fırsat vermeli, bilgiler eksiksiz ve doğru olmalı, yapısı tanınmalı, değiştirilebilir ve etik olmalıdır.	Süreç Adaleti

Kaynak: Budak ve Diğ., 2018:50

### 3.2. Performans Değerlendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet kavramının en iyi şekilde anlaşılmasına yardımcı olan, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından

birisidir. Çünkü çalışanlar performans değerlendirme sonucunda ücret, terfi, bonus gibi kazanım elde etmektedirler (Teoman, 2007:20). Ayrıca eğitim ve işten ayırma kararlarının alınmasında da bir veri kaynağı olarak kullanılmaktadır (Çakmak, 2005:42). Bu sebeple, çalışan performansının örgütsel adalet algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu söyleyebiliriz (Budak ve Diğ., 2018:65).

Örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkiyi açıklayan ilk çalışma, Greenberg tarafından 1986 yılında yapılmıştır. Greenberg, performans değerlendirme sisteminde prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarını etkileyen faktörleri, orta düzey yöneticilere yönelmiş olduğu sorular ile belirlemiştir (Greenberg, 1986:341; Aktaran Kayapalı ve Karabey, 2015:44-45).

Performans değerlendirmelerinin doğru ve adil bir şekilde yapılması bir kuruluşun çalışanları için son derece önemlidir. Çünkü performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanların beklentisinin altında çıkması durumunda örgüte karşı tepkiler göstermesine neden olmakla birlikte yaşadığı hayal kırıklıkları sebebi ile de sistemden memnuniyetsizlik duyacak ve adaleti sağlamaya çalışacaklardır (Thurston Jr. ve McNall, 2010:201-202).

Çalışanlar değerlendirme sistemini doğru ve adaletli algıarlarsa, prosedürel, dağıtımsal, etkileşimsel adalete ilişkin algıları yükselmektedir. Çalışanların adalete ilişkin algıları yükseldikçe önceki olumsuz inançları yok olacak ve performanslarını arttırmak için çaba göstereceklerdir. Folger ve ark. (1992), yaptıkları çalışmada performans değerlendirme sistemine ilişkin oluşan adalet algısının, çalışan tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Thurston Jr. Ve McNall, 2010:207).

Daha öncede yukarıda belirttiğimiz gibi özetle, dağıtımsal adalet, örgüt kazanımlarının dağıtılmasına olan tepkileri; prosedürel adalet, örgüte bir bütün olarak bakılarak dağıtımsal kararların nasıl alındığına ilişkin verilen tepkileri ve son olarak etkileşimsel adalet ise, otoritenin tutum ve davranışlarına olan tepkileri incelemektedir (Çakmak, 2005:40). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının, çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bilindiği gerçeği üzerine

buradan hareketle, performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi alt başlıklarda açıklayacağız.

### 3.2.1. Dağıtımsal Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki

Dağıtımsal adalet ile performans değerlendirme sistemlerini ilişkilendirdiğimizde dağıtımsal adaleti şu şekilde açıklayabiliriz: Çalışanların işlerinde gösterdiği çabalar ve bu çabalar neticesinde elde etmiş oldukları kazanımlara ilişkin adalet algısıdır (Teoman, 2007:22).

Adams'ın eşitlik teorisine dayandırılan dağıtımsal adaletin, çalışan performansını doğrudan etkilediği düşünülmüştür (Budak ve Diğ., 2018:67). Bu süreç ne kadar etkin yönetilirse, etkileşim de o denli olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örgüt kazanımlarının, çalışanlar arasında paylaşılmasında performans değerlendirme sistemi sonuçlarından faydalanılması, örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemlerinin birbirleri ile doğrudan ilişkili olduğunun bir göstergesidir (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:71).

Çalışanlar, performans değerlendirme sistemi sonuçları ile elde etmiş oldukları kazanımlar arasında bir ilişki ararlar. Bir çalışan, performansı ile örgüte sağladığı girdiler neticesinde elde ettiği kazanımları, diğer çalışma arkadaşlarının performansı ve kazanımları ile kıyasladığında aralarında ayırt edici bir özellik bulamadığı zaman değerlendirme sisteminin hiç bir önemi olmayacaktır. Çünkü yüksek performans gösteren bir çalışan performans-kazanç ilişkisini hakça algıladığı takdirde iş doyumuna ulaşacaktır (Doğan, 2014:68). Yapılan çalışmalarda da ödül, maaş, terfi gibi kazanımların dağıtılmasında hakkaniyetsizlik olduğunu düşünen bir çalışanın, işe olan ilgisini azaltarak performansını düşürdüğü ve çalışma arkadaşları ile iş birliğinden vazgeçerek stres yaşamalarına neden olduğu belirtilmektedir (Budak ve Diğ., 2018:68). Greenberg'in 2003 yılında yapmış olduğu bir çalışmada ise, göstermiş oldukları performansa göre kazanım elde ettiklerini düşünen çalışanların, düşünmeyen diğer çalışanlara göre yöneticilerini ve örgütlerini daha adil gördükleri ortaya çıkmıştır (Greenberg, 2003:41-44; Aktaran Yürür, 2009:242).

### 3.2.2. Prosedürel Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki

Prosedürel adalet, örgütte uygulanan yönetsel kararların çalışanlar tarafından adil algılanması ile ilgilidir (Doğan, 2014:70). Yani dağıtım kararının verilmesinde kullanılan yöntemlere ilişkin algıyı oluşturmaktadır (Ersöz Baykal, 2013:49).

Prosedürel adalet, çalışan performansının arttırılmasında önemli bir etken olarak görüldüğünden hassasiyet gösterilen bir konudur (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:72). Çünkü çalışanın göstermiş olduğu iş performansı, çalışanların örgüte vermiş olduğu en önemli cevaplardan birisidir. Çalışanlar prosedürlerin adil olduğunu düşündüklerinde daha istekli bir çalışma eğilimine girerler ve yüksek iş performansı gösterirler. Ayrıca yüksek bir düzeyde prosedür algıladıklarında bağlamsal performanslarını da arttırmaktadırlar. Prosedürlere ilişkin adalet algısı, sadece iş performansını etkilemekle kalmayıp örgütle olan ilişkileri de doğrudan etkilemektedir (Chien, Lawler ve Uen, 2010:2237).

Nathan vd. (1990) göre performans değerlendirmesi yapılırken çalışan katılımının sağlanması, yani çalışana söz hakkının verilmesi hem gerçek hem de sembolik açıdan önem taşımaktadır. Çünkü söz hakkı, karardan etkilenen çalışanların kendilerini ifade etmelerine fırsat verir. Yazarımız gerçekliği, yöneticinin değerlendirme sistemine liderlik ederek çalışanların isteklerine göre karar alması; sembolikliği ise katılım gerçekte sağlanmamış olsa bile yöneticilerin çalışanlarda adalete ilişkin bir hissiyatın oluşmasına yardım etmesi olarak tanımlamıştır (Doğan, 2014:70). Greenberg ise çalışanların sisteme katılımları sağlanırsa ve bu katılardan faydalanılırsa, sistemin daha adil algılanmasına ve gelişmesine katkı sağlayacağını aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına da yardımcı olacağını ileri sürmüştür. Ayrıca yine aynı yazarımız, prosedürel adaletin oluşmasında geribildirim iletişimi ayakta tutacağını ileri sürmüştür. Geribildirim, çalışanların gösterdikleri performansları, tutum ve davranışları hakkında bilgilendirilmesidir. Yöneticinin çalışan gözünde öneminin artmasına ve çalışanın örgütün önemli bir üyesi olduğu hissine kapılmasına yardımcı olmaktadır (Ersöz Baykal, 2013:49-50).

Prosedürel adalet algısını etkileyen bir diğer faktör ise, değerlendirmenin kaç kişi tarafından yapıldığıdır. Değerlendirici sayısının birden fazla olması sistemin olumlu algılanmasını sağlayacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemi olarak da bilinen bu değerlendirme, günümüzde birçok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem olmakla birlikte prosedürel adalet algısının artmasında etkili olduğu düşünülmüştür (Çakmak, 2005:46).

Değerlendirmeyi yapacak kişilerin değerlendirilen çalışanın görev tanımına ilişkin yeterli bilgiye sahibi olması da prosedürel adalet algısının yerleşmesinde önemlidir. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunması hem sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına hem de çalışanın performansının yasal ve etik ilkelere dayanılarak değerlendirildiğine dair inancın artmasına sebep olmaktadır (Kayapalı ve Karabey, 2015:45).

### 3.2.3. Etkileşimsel Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki

Etkileşimsel adalet, daha öncede belirtildiği gibi yönetim ile çalışanların birebir ilişkisine dayanmaktadır. Yani örgütsel faaliyetler uygulanırken, çalışanların karşı karşıya kalmış oldukları tutum ve davranışlar üzerine odaklanmıştır (Budak ve Diğ., 2018:68). Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insancıl bir boyutunu ifade eder (Ersöz Baykal, 2013:51).

Dağıtımsal ve prosedürel adalet, örgütsel adalet algısının artırılmasına katkı sağlamışsa da, örgüte ve yöneticiye karşı olumlu tutum ve davranışların oluşmasına yardımcı olan güven duygusunun pekiştirilmesinde yetersiz kalmıştır. Literatüre bakıldığında da çalışanların, örgüte ve yöneticiye karşı geliştirmiş olduğu güven duygusunun tutum ve davranışlar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Ersöz Baykal, 2013:51).

Çalışanlar performansları değerlendirilirken, değerlendiricinin ön yargısız ve tarafsız olmasına çok dikkat etmektedirler. Değerlendiricinin tarafsız ve ön yargısız bir tutum göstermesi, çalışanlar ile arasındaki iletişimin güçlenmesine ve etkileşimsel adalet algılarının artmasına olanak sağlamaktadır (Çakmak, 2005:50).

Çalışanların gösterdikleri performans neticesinde almış oldukları kazanımların (ödül, maaş, promosyon, terfi vs.) ve cezaların kendilerine iletilen bilgilerle tutarlı olduğunun düşünülmesi, örgütsel adalet algılarını yükseltmektedir. Kişilerarası iletişimde ve bilgisel adalette hakça, saygılı, dürüst, nezaketli bir şekilde muamele edildiğini gören bir çalışan, örgüte karşı kafasında oluşturduğu şüphelerden arınacak hatta sonuç olumsuz bile olsa etkileşimsel adalet algısı oluşan bir çalışan sürece negatif bakmayacaktır (Ersöz Baykal, 2013:52). Cropanzano, Prehar ve Chen (2002) yapmış oldukları bir çalışmada, yöneticiler çalışanlarına saygı, sevgi ve nezaket çerçevesinde davrandıklarında ilişkilerinin daha da kuvvetlendiğini ve bunun sonucunda ise çalışanların motivasyonlarının yükselerek performanslarının da bu ölçüde arttığını ortaya koymuşlardır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002:324-351; Aktaran Akman, 2018:174). Greenberg (1988b) ise yapmış olduğu bir çalışmada, yöneticilerin çalışanlarına adil, saygılı, dürüst ve nezaketli davrandıklarında hem yöneticilerine hem de örgütlerine olan güvenlerinin arttığını tespit etmiştir (Greenberg, 1988b:155-157; Aktaran Moorman, 1991:852).

Yöneticiler, değerlendirme aşamasında çalışanlara yeterince vakit ayırmadıkları için bir iletişim kopukluğu yaşanmakta ve bu da doğrudan sistemin başarısını etkilemektedir. Çalışanlara eksik oldukları noktaları söylemeyen, performans puanlarının nasıl neye göre belirlendiğine dair bilgi vermeyen ve şahısları değil de grupları temel alarak söylemde bulunan yöneticilerin belirledikleri performans sonuçları, çalışanlar tarafından kabul edilmemekte ve verilen kararlar adaletsiz algılanmaktadır. Çalışanlara yeterince açıklama yapılmasının etkileşimsel adalet algısını arttırdığı belirtilmektedir (Doğan, 2014:61).

### 3.3. Literatür Taraması

Landy, Barnes ve Murphy (1978), büyük bir imalat işletmesinde görev yapmakta olan muhasebeci ve profesyonel olarak çalışan 711 kişiden aldıkları verilerle performans değerlendirme sisteminin adalet ve doğruluğu ile ilgili algılarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, değerlendirme sıklığı, zayıflıkların ortadan kaldırılması için hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların performans düzeyleri ve görevleri hakkında değerlendiricinin yeterli bilgiye sahip olması ile

performans değerlendirme sistemlerinin doğruluğu arasında önemli ölçüde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Steensma ve Otto (2000), Hollanda’da faaliyet gösteren bir örgütte 33 yönetici ve 78 çalışandan aldıkları verilerle prosedürel adalet algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve memnuniyetlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre prosedürel adalet algıları ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve çalışanlara yeterli düzeyde bilgi verilmesinin memnuniyetlerini arttırdığını tespit etmişlerdir.

Erdogan (2002), literatürdeki performans ve adalet ilişkisine dair bulguları incelemiş ve performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algıları hakkında görüş bildirmiştir. Dağıtımsal adalet algısının adaletten daha çok, sonuçların ve kazanımların tatmini ile ilişkisinin olduğunu ve performans değerlendirme sürecindeki adilliği belirlemede bir etkisinin olmayacağını, dağıtımsal adalet algısının performans değerlendirme sürecinde ele alınmaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca işlemsel adalet kapsamına giren geribildirim, çalışanlara söz hakkı verme ve performans değerlendirme kriterlerinin açıklanması vb. unsurların bireylerin süreci adil algılamada etkili olduğunu söylemektedir.

Çakmak (2005), Eczacıbaşı Vitra’nın Bozüyük tesislerinde görev yapmakta olan 96 mavi ve beyaz yakalı çalışandan aldığı verilerle performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algılarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek çıktığını bulgulamıştır. Fakat çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının, dağıtımsal adalet algılarına oranla daha yüksek çıktığını belirtmektedir. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının beyaz ve mavi yakalı olmalarına göre farklılık gösterdiğini ve beyaz yakalı çalışanların adalet algılarının mavi yakalı çalışanlara göre yüksek çıktığını belirtmektedir. Eğitim düzeylerine göre de farklılık gösterdiğini bulgulamıştır.

Teoman (2007), üretim ve finans gibi farklı sektörlerde çalışan 108 beyaz yakalı çalışandan aldığı verilerle performans değerlendirme aşamasında ortaya çıkan

adalet algısının ve bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan bağının işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemiştir. Performans değerlendirme sürecinin adillğini; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet, bilgisayar adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere beş alt boyut ile ele alarak incelemiştir. Araştırma sonucunda algılanan adaletin, işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu ve özellikle sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile pozitif ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca performans değerlendirme sürecinde algılanan adillğin, işten ayrılma niyetine iç ve dış ödül algılarını etkileyerek yol açtığını, değişkenlerin aracı değişken olarak işten ayrılma davranışını etkilediğini, özellikle de iç ve dış ödül algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır.

Erdoğan (2009), Antalya’da faaliyet gösteren 25 adet dört ve beş yıldızlı turizm işletmesi ve 271 adet A Grubu seyahat acentesinde çalışmakta olan 268 muhasebe personelinde aldığı verilerle örgütsel adalet algılarının performansları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu; iş doyumunu ile performans ve örgütsel adalet ile performans arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca adalet algısının yüksek olduğu çalışanlarda bağlamsal performanslarının da aynı düzeyde arttığını bulgulamıştır.

Zapata- Phelan ve Diğ. (2009), farklı ırklara mensup 277 lisans öğrencisinden aldıkları verilerle prosedür ve etkileşim adaleti ile görev performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda prosedürel adalet algıları ve görev performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun etkisinin olduğu, fakat kişilerarası adalet ve görev performansı arasındaki ilişkide ise önemli bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Böyle bir sonucun çıkmasının literatüre göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Thurston Jr. ve McNall (2010), Hava Kuvvetleri, Sivil Savunma, İdari Destek ve Müşteri Sağlık sigortası çalışanları olmak üzere dört farklı kuruluşun 117 çalışanından aldıkları verilerle performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma neticesinde çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarını, örgütsel adaletin dağıtımsal,

prosedürel, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının etkilediğini ve örgütsel adalet boyutları ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Chien, Lawler ve Uen (2010), Tayvan Yüksek Teknoloji Kurumunda 258 Ar-Ge uzmanı olarak çalışan kişilerden aldıkları verilerle performansa dayalı ücretin etkinliğini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgulara göre performansa dayalı ücret ile iş performansı arasında bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlarımız aynı zamanda bu çalışmanın prosedürel adaletin görevlerle ilgili olumlu etkiye sahip olduğuna kanıt sağladığını düşünmektedirler. Ayrıca yazarlarımız yüksek derecede prosedürel adalet algılayan çalışanların performansa dayalı ücret verildiğini algıladıklarında buna karşılık yüksek görev eğiliminde olacaklarını savunmuşlardır.

Yavuz (2010), Ankara'daki kamu ve özel sektör çalışanlarından örneklem yolu ile belirlediği 384 kişiden aldığı verilerle örgütsel adalet algılarında bir değişiklik olup olmadığını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre her iki sektörde de çalışanların örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olduğunu tespit etmiştir. Özel sektördeki çalışanların kamu sektöründeki çalışanlara göre örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Elamin ve Alomaim (2011), Suudi Arabistan' da Arap ve Asya kökenli 793 çalışandan aldıkları verilerle örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre her iki grupta da örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerinde belirleyici etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular geçmişteki çalışmaları destekler niteliktedir. Ayrıca iş memnuniyeti için en önemli boyutun etkileşimsel adalet olduğunu gözlemlemişlerdir. Örgütsel adalet algılarının performansları üzerindeki etkisine baktıklarında ise Arap kökenli çalışanların örgütsel adalet algıları ile performansları arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Asya kökenli çalışanlarda ise performansın prosedürel adalet ile olumsuz bir etkileşim içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu iki bulgunun literatürle çeliştiğini söyleyebiliriz. Yazarlarımız, örgütsel adalet algıları ile performans arasında bir ilişki bulunamamasının nedenini Suudi Arabistan da geçerli olan değerlere bağlamaktadırlar. Yani Suudi Arabistan kültürünün kolektivist bir

yapıya sahip olduğunu ve bu nedenle çalışanlar düşük güce sahip oldukları için adalete ilişkin beklentilerini dile getiremediklerini belirtmişlerdir. Böyle bir sorunun ise insan kaynakları yönetimi ile ilgilenen araştırmacılara yeni bir araştırma kaynağı olacağını söylemektedirler.

Bayhan Karapınar (2011), Ankara ilinde 25 şubesi bulunan bir bankanın 206 çalışanından aldığı verilerle prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiler üzerinde performans değerlendirme ölçütlerinin nasıl bir etki oluşturduğunu incelemiştir. Araştırma bulgularına göre değerlendirmedeki ölçütlerin çalışanlar tarafından biliniyor olmasının ve çalışanların gelen dönütlerden doyum sağlama oranlarının prosedürel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Bu bağlamda çalışanlar değerlendirme ölçütleri hakkında fikir sahibi olduklarında ve gelen dönütlerden doyuma ulaştıklarında prosedürel adaletin iş doyumunu üstündeki etkisi güçlenmektedir. Değerlendirme ölçütlerinden sadece gelen dönütlerden doyum sağlanıyor olunmasının dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür.

Mehrabi ve diğ. (2012), İran'ın Borajerd Kasabası'nda faaliyet gösteren Damoran-Razak ilaç firmasının 123 çalışanı ve 3 yöneticisinden aldıkları verilerle örgütsel adalet algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Araştırma bulgularına göre dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının incelenen organizasyonda istenilen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu yazarlarımız da literatüre göre farklı bir sonuç elde etmişlerdir. Yazarlarımız, çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalete ilişkin algılarının yükseltilebilmesi için çalışmalar yapılmasını ayrıca kuruluşun performans değerlendirme sistemlerine gerekli önemi vererek sıklıkla uygulaması gerektiğini ve çalışanların göstermiş olduğu performansa göre kazanımlar elde etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Ersöz Baykal (2013), İstanbul' da lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların 113 beyaz yakalı çalışanlarından aldığı verilerle örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları ile performans değerlendirme

sistemi arasındaki ilişkiyi ve performans değerlendirme sistemi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, prosedürel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet faktörüne bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Fakat örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtımsal, etkileşimsel ve genel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Prosedürel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmasının literatür ile çeliştiğini düşünmektedir.

Rawashdeh (2013), Ürdün Gümrük Dairesi'nde görev yapmakta olan 536 çalışandan aldığı verilerle örgütsel adaletin iş performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin iş performansını etkilediğini tespit etmiştir. Yazarımız, çalışanların hem maddi hem de manevi olarak örgütlerinden destek almalarının, onları daha fazla performans göstermeleri için teşvik ettiğini ve bu bağlamda çalışan performansının artması ile birlikte örgüt verimliliğinin de artacağını belirtmiştir.

Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013), Ankara'da bir bankanın genel müdürlüğünde görev yapmakta olan 130 çalışandan aldıkları verilerle örgütsel adalet algısının çalışanların güdülenme ve performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısının hem çalışanların güdülenmesinde hem de performans düzeyleri üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca bahsi geçen genel müdürlük çalışanlarının güdülenme düzeylerinin performans düzeylerini orta derecede ve pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Pakistan'da faaliyet gösteren 13 üretici firma çalışanlarından aldıkları verilerle performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet ile performans değerlendirme sistemi konusunda çalışan algısının önemini araştırmışlar ve firma çalışanlarının adalet algılarının yükseltilerek performanslarının nasıl arttırılabileceğini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyetleri arasında bir ilişki bulmuşlar ve performans

değerlendirme memnuniyeti ile iş performansı arasında da bu yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışan ihtiyaçlarının ve örgütsel hedeflerin daha iyi anlaşılabilmesi için geribildirim yapılmasının iş performansını arttıracığı ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Ayrıca performans değerlendirme süreci öncesi veya sonrası değerlendirme sistemi ile ilgili memnuniyet ve algıyı arttırmak için ise etkileşimsel adaletin diğer adalet boyutlarına göre daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Manaf, Latif ve Ali (2014), Malezya'nın Kuzey bölgesinde yer alan bir yükseköğretim kurumunun çeşitli fakültelerinde görev yapmakta olan 140 akademisyenden aldıkları verilerle örgütsel adalet algıları ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adaletin alt boyutları ile performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Yazarlarımız adaletin, örgütler için hayati öneme sahip olduğunu ve bireylerin adalete ilişkin algıları düştüğünde buna bağlı olarak performanslarının da azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Aykan ve Sönmez (2014), Kayseri'de bir alışveriş merkezinin hizmet işletmelerinde çalışan 157 kişiden aldıkları verilerle örgütsel adaletin, işletmelerin iç pazarlama uygulamaları ile çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda kurum içi adalet uygulamalarının içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performansı üzerindeki aracılık rolü değerlendirildiğinde, içsel pazarlama uygulamaları ile görev performansı üzerinde prosedürel ve etkileşimsel adaletin aracı role sahip olduğunu ve bağlamsal performans üzerinde ise dağıtımsal adaletin herhangi bir rolünün olmadığını tespit etmişlerdir.

Mohamed (2014), Mısır'da bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 60 hemşire ve 40 doktordan aldığı verilerle örgütsel adaleti dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası iletişim ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta ele alarak kalite performansı ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca kalite performansına ilişkin algıyı bilgi, değer ve beceri olarak ele almıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin boyutları ile performansın kalitesi arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Doğan (2014), Afyonkarahisar’ da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otellerin 254 çalışanından almış olduğu verilerle çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkide dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları ile görev ve bağlamsal performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Yazarımız, çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarının arttığında performans düzeylerinin de bu doğrultuda artacağını belirtmiştir.

Alkış ve Güngörmez (2015), Adıyaman’da görev yapmakta olan 345 öğretmenden aldıkları verilerle örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğini ve örgütsel adalet algıları ile iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete, medeni durum ve sendikaya üyelik durumuna, yaşına, eğitim durumuna, okul ve meslekteki çalışma süresine göre değişiklik göstermediğini; branş, maaş, okuldaki öğretmen sayısı ve okul türüne göre değişiklik gösterdiğini bulgulamışlardır. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile iş performansı düzeyleri arasında aynı yönde zayıf bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Yazarlarımızın yaptığı bu çalışma da literatüre göre farklılık göstermiştir.

Kayapalı ve Karabey (2015), Erzurum’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 115 çalışanından aldıkları verilerle örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca en fazla dağıtımsal adalet üzerinde etkisinin olduğu görülmüş ve böyle bir sonucun çıkmasında araştırmanın inşaat sektöründe faaliyet gösteriyor olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Kahraman ve Çankaya (2015), Uşak İli’nde ilkokullarda çalışan 3660 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yolu ile seçmiş oldukları 372 öğretmenden aldıkları verilerle performans yönetimine ilişkin uygulamalar ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre kadın çalışan çoğunlukta olup performans yönetimine ilişkin uygulamalar ile öğretmenlerin örgütsel

adalet algı düzeyleri arasında pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır. Demografik değişkenlerin bazılarının ise öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını ve örgütsel adalet algı düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2015), Sakarya’da görev yapmakta olan 125 okul öncesi öğretmenden aldıkları verilerle prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının örgüte olan bağlılıkları, iş doyumuna ulaşılma düzeyi ve iş performansındaki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarının iş doyumuna ulaşılma düzeyini pozitif yönde etkilediği, ancak sadece dağıtımsal adaletin örgüte olan bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca prosedürel ve dağıtımsal adalet olmak üzere her iki boyutun da iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır.

Reza ve Amiri (2015), Tahran’da faaliyet gösteren bir organizasyonun 4. su ve atık alanında çalışan 350 kişi arasından seçmiş oldukları 184 kişiden aldıkları verilerle örgütsel adalet ve boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelenmişlerdir. Araştırma bulgularına göre genel olarak örgütsel adalet ve boyutlarının çalışan performansında önemli derecede etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat dağıtımsal adaletle göre prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının istenilen düzeyde çıkmadığını söylemektedirler. Bu bağlamda yazarlarımız, etik norm ve ilkelere uyularak çalışanlara doğru ve zamanında bilgi verilmesini, kararların alınması aşamasında çalışan katılımının sağlanmasını ve karardan etkilenecek çalışanlara bilgi verilirken nazik, saygılı ve dürüst bir şekilde muamele edilmesine daha çok çaba gösterilmesini önermektedirler. Bunlar gerçekleştirildiği takdirde çalışan performansının yükselmesine katkı sağlayacağını düşünmektedirler.

Ergenekon Arslan, Baş ve Ergun Özler (2016), Eskişehir’de faaliyet gösteren gıda sektörü çalışanlarından aldıkları verilerle 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi, örgütsel adaletin alt boyutları ile bu boyutların demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemişlerdir. Analiz sonuçlarına göre 360 derece performans değerlendirme sistemini prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet açısından adil algıladıklarını ortaya koymuşlardır.

Ayrıca alınan kararların sebepler gösterilerek açıklanmasının, çalışan görüşlerinin alınmasının ve geribildirim sağlanmasının etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Heffernan ve Dundon (2016), İrlanda'da faaliyet gösteren üç ayrı şirketin 187 çalışanından aldıkları verilerle yüksek performanslı iş sistemleri ile ilişkili insan kaynakları uygulamalarının çalışanların adalet algılarına aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda yüksek performanslı iş sistemleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ve çalışma isteğinin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarına aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Tağraf, Şahin ve Özkan (2016), sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun 462 çalışanı arasından seçtikleri 68 doktor ve 98 hemşireden aldıkları verilerle örgütsel adalet algıları ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algıları ile performans düzeyleri arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişkinin olduğunu aynı zamanda demografik özelliklere göre de bazı farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir.

Kalay (2016), örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin çalışanların iş performansındaki etkisini daha önce yapılmış kuramsal incelemeler doğrultusunda ele alarak incelemiştir. Sonuçların tartışmalı olduğunu düşünerek, örgütsel adaletin örgüt başarısında son derece önemli olduğunu bulgulamıştır. Örgüt çalışanlarının adalet algılarının performanslarını arttırabileceği veya azaltabileceği hususunun yöneticiler tarafından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda örgütsel çıktıların çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılmasının, konuyla ilgili gerekli açıklamaların yapılmasının ve yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin saygı, sevgi, nezaket ve adalet çerçevesinde olmasının örgüt başarısı açısından çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Develioğlu ve Çeliker (2016), Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı turizm işletmelerinde çalışan 364 kişiden aldıkları verilerle insan kaynakları uygulamalarından personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme kapsamında algılanan örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma

sonucunda, insan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan örgütsel adalet algısının, örgütsel güven ve örgütsel güven boyutlarının her biri üzerinde etkisinin olduğunu bulgulamışlardır.

Aktuğ ve Şen (2017), çağrı merkezinde çalışan kişilerden aldıkları verilerle çalışanların örgütteki uygulamalara ilişkin adalet algıları ile bu algılar neticesinde ortaya çıkan örgütsel güvenin çalışan performansındaki etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Yazarlarımız örgütsel adaletin, örgütsel güven ve çalışan performansında olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akman (2018), Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan 290 öğretmenin gönüllü katılımlarının sağlanarak e- posta yolu ile aldığı verilerle öğretmenlerin düşüncelerine göre örgütsel adalet, öğretmenlerin motivasyonu ve öğretmenlerin performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve iş motivasyonlarının orta seviyede olduğunu bulgulamıştır. Aksine öğretmen performans düzeyi algılarının ise görece yüksek seviyede çıktığını ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adalet, iş motivasyonu ve öğretmen performans düzeyleri arasında pozitif orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yazarımız çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin yükseltilebilmesi için gerekli uygulamaların yapılmasını ve okul yöneticilerinin liderlik konusunda eğitim alması gerektiğini düşünmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA

#### 4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

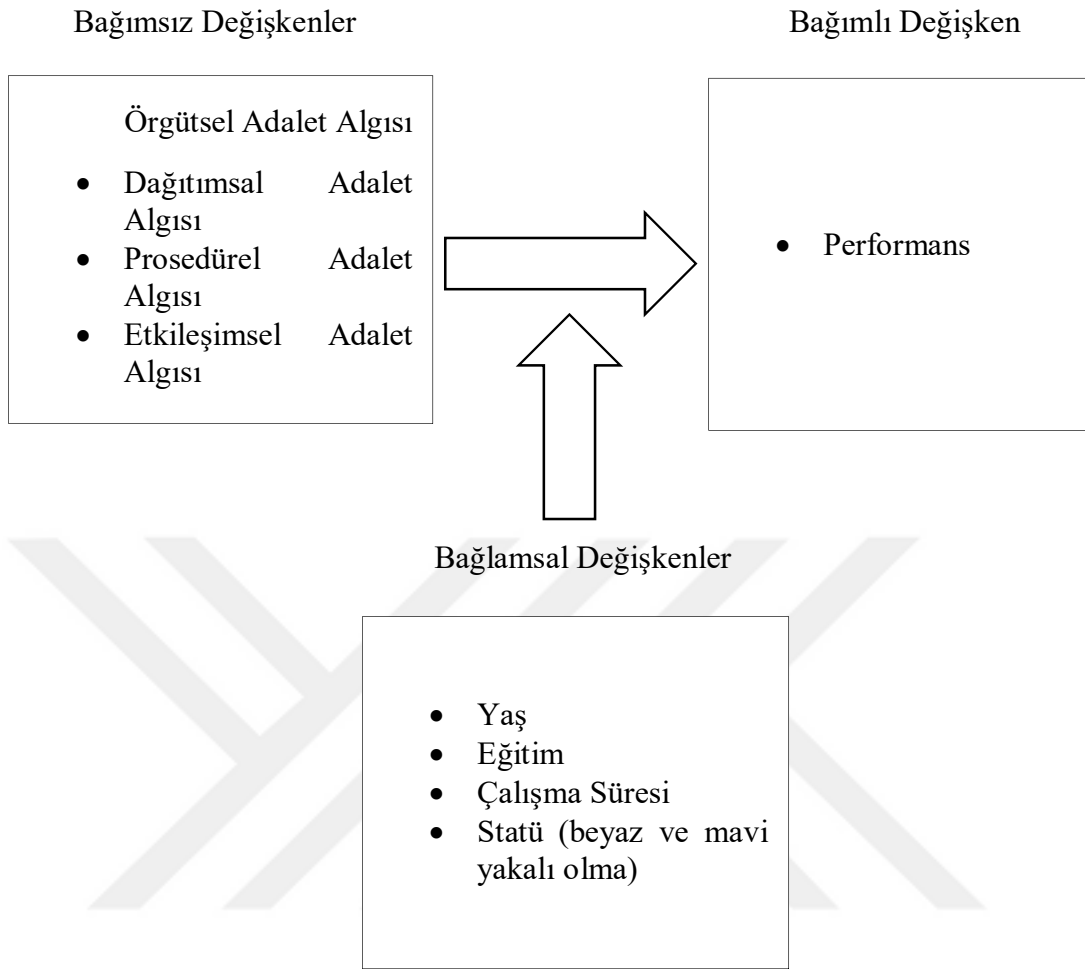
Şiddetli rekabetin var olduğu günümüz iş dünyasında işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için insan kaynağına çok daha fazla önem vermeye başlamıştır. Çünkü üretim parçasının olmazsa olmazı insandır ve işletmeler insan kaynağına ne derece sahip çıkarsa başarısı da o doğrultuda artış göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin bu önemli kaynağa hakkaniyet çerçevesinde davranması yani uygulamalar, kriterler hakkında çalışanlara zamanında bilgi vermesi, kriterlerin herkese eşit bir şekilde uygulanması, değerlendirme sonucunda çalışanların almış oldukları kazanımların (ödül, ceza, terfi, promosyon, bonus vb.) (Kayapalı ve Karabey, 2015:45) hangi metot ve ilkeye göre belirlendiği konusunda net bir şekilde bilgi verilmesi ve bu bilgiler verilirken çalışanlara ne şekilde muamele edildiği oldukça önemli bir hususu oluşturmaktadır.

Örgütsel adalet algısı yüksek olan bir çalışanın en üst düzeyde üretkenlik göstermesi beklenir. Yani uygulanan değerlendirme sisteminin çalışan tarafından doğru ve ön yargısız algılanması yüksek üretkenlik göstermesinde etkili olabilir (Kayapalı ve Karabey, 2015:45). Bu düşünceden yola çıkarak bu çalışmanın ana amacı, çalışanlar nezdinde örgütsel adalet algısı ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Üstelik bu çalışma çalışan başarımlar düzeylerinin arttırılmasında oldukça önemli bir hususu oluşturduğunu düşündüğümüz örgütsel adalet algısının çalışan performansındaki etkisinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Alan yazın incelemesine dayanılarak araştırmamızın temel varsayımı, işletmelerde örgütsel adalet algısının çalışan performansını etkilediği yönündedir. Bu varsayımına ilişkin çizmiş olduğumuz kavramsal model aşağıdaki gibidir.



Şekil 4. 1. Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki çizmiş olduğumuz modelde bağımlı, bağımsız ve bağlamsal değişkenler (kontrol değişkeni) yer almaktadır. Araştırmamızda demografik ve diğer istatistik veriler dikkate alınmıştır. Ancak araştırma için seçilen örnekleme kadın çalışan sayısının ana kütlede olduğu gibi erkek çalışan sayısına göre az olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısından oldukça az olduğu için örgütsel adalet algısı ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi uygun görülmemiştir. Yukarıdaki model esas alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### Ana Hipotez

$H_{null}$  = Örgütsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > ,01$ ).

$H_a$ = Örgütsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

Alt Hipotezler

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).

$H_{a1}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).

$H_{a2}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).

$H_{a3}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a4}$  = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a5}$  = İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a6}$  = İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a7}$  = İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

### 4.3. Araştırma Ölçeğinin Belirlenmesi

Araştırmamız kapsamında performans ölçüm ve değerlendirme sistemi üzerine birçok çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Fakat örgütsel adalet kavramına özellikle ülkemizde son yıllarda önem verilmeye başladığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ölçmek için Renan Ersöz Baykal'ın (2013) yılında yüksek lisans tezinde kullanarak alan yazına kazandırmış olduğu ölçeklerden faydalanılmıştır.

Performans değerlendirme sürecinde genel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısını ölçmek amaçlı geliştirilmiş ölçekte toplamda 45 soru yer almaktadır.

Teoman (2007) tarafından geliştirilen ölçekte prosedürel adalet algısı ve bu algının alt boyutlarını ölçen soruların Leventhal'ın geliştirerek alan yazına kazandırmış olduğu tutarlılık, yanlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etiklik kurallarına dayanılarak oluşturulduğu; etkileşimsel adalet algısı ve bu algının alt boyutlarını ölçen soruların ise Bies ve Moag'ın geliştirerek alan yazına kazandırmış olduğu ve esas olarak belirttiği kurallara ek olarak saygı, dürüstlük, kişisel gizliliğe müdahale, aşağılayıcı yargılarda bulunmak kurallarını da içerecek şekilde oluşturulduğu belirtilmektedir (Ersöz Baykal, 2013:53-54).

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algılamış oldukları memnuniyeti ölçen ise toplamda dört soru yer almaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algılamış oldukları memnuniyete ilişkin soruların Ahmet Ferda Çakmak'ın doktora tezinde kullanarak alan yazına kazandırmış olduğu ölçekten faydalanıldığı belirtilmektedir. Ankette kullanılan "Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur" ifadesi Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden, "Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum" ifadesi Russel ve Goode'nin (1988) değerlendirme sistemi memnuniyet ölçeğinden, "Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performansımı ortaya koyabilmektedir" ifadesi Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden, "Firmamızda kullanılan performans

değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir” ifadesi ise Murphy'nin (1986) performans değerlendirme süreci anketinden uyarlanarak hazırlandığı belirtilmektedir (Ersöz Baykal, 2013:54).

Renan Ersöz Baykal (2013) orijinalinde 5'li Likert tipi olan bu ölçekleri 7'li Likert tipi ölçeğine çevirerek kullandığını belirtmektedir. Çalışmamızda ise 7'li Likert tipi olarak kullanılmaya devam edilmiş olup her bir ifadenin değerlendirilmesi için şu ifadeler bulunmaktadır:

1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kısmen katılmıyorum, 4.Kararsızım, 5.Kısmen katılıyorum 6.Katılıyorum, 7.Kesinlikle katılıyorum.

#### 4.4. Ana Kütle ve Örneklem

Bu çalışma merkezi İstanbul'da bulunan nakliye, depolama, dağıtım ve inşaat olmak üzere dört farklı sektörde faaliyet gösteren A Şirketler Grubu'nun Konya'da bulunan inşaat şirketi üzerinde gerçekleşmiştir. Bu nedenle araştırmamızın ana kütlelerini A Şirketler Grubu'nun Konya'da bulunan inşaat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. A Şirketler Grubu'nun Konya'daki şirketinde 225 çalışan bulunmaktadır. Araştırmamız çerçevesinde şirket çalışanlarının tümüne ulaşılacak istenmiştir. Fakat şirket yönetiminin bazı katı kuralları olduğundan ve bu kural dışına çıkılmasını istemediğinden dolayı anket uygulamasına özellikle mavi yakalı çalışanlara belirli bir zaman diliminde müsaade etmiştir. Bu sebeple beyaz yakalı (19) çalışanların tümüne ulaşılmış olup, mavi yakalı çalışanların ise (134)'üne ulaşılmıştır. Toplamda 153 kişi üzerinde yürütülen bu çalışmanın örneklem hacmi için (N:225, n:139+) yeterli olduğu görülmüştür. Hedef kitledeki çalışan sayısı bilindiğinden dolayı örneklem hacmi aşağıdaki formül ile belirlenmiştir (Baş, 2003:43-45):

Bu formüle göre; çalışanların %90 benzerlik taşıyacağı varsayımından hareketle, %95 güven aralığında, %5 örnekleme hatası alınarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1)} + t^2 \cdot p \cdot q$$

Yukarıdaki formülde; n: Örneklem hacmini, N: Ana kütle, p: İncelenen olayın görülme sıklığını (Gerçekleşme İhtimali), q: İncelenen olayın görülmemesi

sıklığını (Gerçekleşmeme İhtimali,  $1-p$ ),  $d$ : Anlam düzeyini (Örnekleme Hatası) ve  $t$ : T tablosundan ulaşılan değeri ( $\alpha=0,05$ 'te  $\infty$  serbestlik derecesinde teorik  $t$  değeri tablosundan bulunmuştur) ifade etmektedir.

Araştırmamızın bu şirkette gerçekleştirilme nedeni; performans değerlendirme sistemini yılda en az bir kez uygulaması ve değerlendirme sistemine gereken önemi veriyor olmasıdır. Ayrıca şirket, performans değerlendirme yöntemlerinden “hedefe yönelik/katılımcı performans değerlendirme yöntemi”, “derecelendirme yöntemi” ve “360 derece performans değerlendirme yöntemi” uygulamaktadır. Beyaz yakalı çalışanlara derecelendirme ve 360 derece performans değerlendirme yöntemini, mavi yakalı çalışanlara ise hedefe yönelik/katılımcı performans değerlendirme yöntemini uygulamaktadır. Şirketin çoğunlukla modern değerlendirme yöntemlerini uyguluyor olması daha öncede belirttiğimiz gibi çalışanların uygulanan sistemi hakkaniyetli algılamasında ve sistemin sonuçlarını kabul ederek daha yüksek performans göstermelerinde oldukça önemli bir husustur.

#### 4.4.1. Yöntem ve Verilerin Toplanması

Çalışmamızda verilerin toplanması için nicel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemi uygun görülmüştür. Veriler çalışanlarla bire bir görüşülerek elde edilmiştir. Anket formunda toplamda 62 soru yer almaktadır. Demografik özellikler ile ilgili 7 soru, diğer istatistiki bilgiler ile ilgili 6 soru, performans değerlendirme sürecinde genel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile ilgili 45 soru ve son olarak ise çalışanların performans değerlendirme sisteminden algılamış oldukları memnuniyeti ölçen 4 soru yer almaktadır.

İşletme çalışanlarına anket uygulaması yapılmadan önce işletme yönetimine çalışanların performans değerlendirme sistemine tabi olup olmadıkları konusunda sorular yöneltmiş ve değerlendirme sistemine ilişkin olumlu yanıt alındıktan sonra çalışmanın amacı ve önemi konusunda bilgiler aktarılmıştır. Anket verilerinin sadece yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacağı ve hiçbir şekilde kişi veya kurumlarla paylaşılmayacağı, gizlilik kuralları çerçevesince yürütüleceği bilgisi verilerek güven ortamı sağlanmıştır. Şirket yönetimi verilen bu güven doğrultusunda anket

uygulamasına müsaade etmiştir. Şirket yönetimi anket uygulaması yapılmadan önce çalışanlara çalışmanın ciddiyeti hakkında bilgi vermiştir. Anket uygulaması esnasında bazı çalışanların çekimser davrandığı ve çalışmaya katılma konusunda tereddüt ettikleri gözlemlenmiştir. Uygulama esnasında çalışanlara hiçbir şekilde isimlerinin alınmayacağı bilgisi aktararak rahatlama sağlanmış ve araştırmaya katılmak isteyen bireylerle çalışmaya devam edilmiştir.

#### 4.4.2. Verilerin Analizi

Araştırmamızda nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır ve ulaşılan veriler SPSS 22 paket programı ile ölçümlenmiştir.

Çalışanların demografik ve diğer istatistiksel verileri, örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısı alt boyutları ile performans ölçüm verilerinin dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analizi yapılmıştır. Betimsel istatistik, bir parametreye ilişkin rakamsal değerlerin derlenmesine, toplanmasına ve tanıtılmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri kapsamaktadır (Büyüköztürk, 2005:5). Betimsel istatistik analizi sonucunda ulaşılan demografik ve diğer istatistiksel veriler frekans ve yüzde olarak verilmiştir. Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar ise aritmetik ortalama ve standart sapma olarak verilmiştir. Çalışanların ankete vermiş oldukları cevapların aşırı sapmadan uzak olduğu ve homojen dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Sonuçların tutarlı olup olmadığını test etmek amacıyla ise Friedman çift yönlü Anova testi yapılmıştır (minimum değer 1= Kesinlikle katılmıyorum, maximum değer 7= Kesinlikle katılıyorum anlamındadır). Yapılan teste göre sonuçların tutarlı olduğu gözlemlenmiştir.

Verilerin normallik dağılımı için Kolmogorov Simirnov (K-S) testi kullanılmıştır ( $n > 30$ ). Araştırmada basıklık ve çarpıklık kritik değeri  $\pm 1,96$  olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin dışında kaldığında veriler dönüştürülerek parametrik analizlerin yapılması sağlanacaktır. Sağlanmaması durumunda ise parametrik olmayan analizlere başvurulacaktır. Kolmogorov Simirnov testi incelendiğinde p değerinin .05'ten küçük çıktığı ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak basıklık ve çarpıklık değerlerine, frekans dağılım grafiklerine, p-p plot ve q-q plot grafiklerine bakıldığında değerlerin  $\pm 1,96$  arasında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle

Tip I ve Tip II hataya düşülmemesi için analizlerin parametrik analizlerle yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Elde edilen tüm verilerin güvenilirliği için Cronbach alfa güvenilirlik analizinden, geçerlik için ise faktör analizinden faydalanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile performans düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını ölçmek amacıyla basit korelasyon (Pearson) analizi yapılmıştır. Korelasyon, iki rassal değişken arasındaki ilişkinin seviyesini ve önem derecesini belirleyen istatistiksel bir yöntemdir (Özdamar, 2015:379). Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değerlerin pozitif çıkması durumu değişkenler arasında direkt yönlü bir ilişki olduğunun, negatif değerler alması ise ters yönlü doğrusal bir ilişki olduğunun göstergesidir. Ayrıca katsayının sıfır değer alması ise değişkenler arasında doğrusal olarak bir ilişki olmadığını göstergesidir. Ayrıca örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla ise basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon, iki veya ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin açıklanması için kullanılan bir analiz yöntemidir (Ersöz Baykal, 2013:65). Yani değişkenlerin bir birlerinden etkilenme şeklini ve büyüklüğünü ortaya koymak için kullanılan metottur. Tablo 4.12'deki  $R^2$  (belirlilik katsayısı) bağımlı değişken üzerinde meydana gelen farklılığın bağımsız değişken tarafından ne kadarının açıklanabildiğini gösteren bir ölçüdür. F değeri ise kurulan modelin istatistiksel bakımdan manidarlığını açıklayan ölçüdür. P (Significant) değişkenler arasındaki anlamlılığa ilişkin değeri, T istatistiksel açıdan anlamlılığa ilişkin değeri ve Beta ise standartlaştırılmış katsayıya ilişkin değeri açıklamaktadır. P değerinin 0,05 seviyesinin altında olup olmadığına bakılarak anlamlılığı incelenmiştir. Beta değeri de incelenerek anlamlılığın + veya - olup olmadığına bakılmış ve  $R^2$  değeri ile bu anlamlılık yüzde olarak yorumlanmıştır (Ersöz Baykal, 2013:66).

Çalışanların demografik ve diğer istatistiksel verilere göre örgütsel adalet algısı ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamalarında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla 0,05 anlamlılık düzeyinde bağımsız örneklem t-testi (student testi) ve Anova testi (F testi) yapılmıştır. İkili değişken kıyaslamalarında t-testi, eğitim gibi

üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki farklılığın test edilebilmesi için ise Varyans analizi yapılmıştır. Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için Varyans homojenlik testi yapılmıştır. Ancak Varyans homojenliği sağlanamadığı için ise Post Hoc (Çoklu mukayese testleri) testlerinden olan Tamhane's T2 testinden faydalanılmıştır.

#### 4.4.2.1. Araştırmaya İlişkin Demografik ve Diğer İstatistiksel Veriler

Araştırmanın bu bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumu, işletmedeki çalışma süresi, çalışma hayatında bulunma süresi ve statü (mavi ve beyaz yakalı olma) gibi demografik ve diğer istatistiksel verilere ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Ancak analiz yapılmadan önce frekans ve yüzde değerleri gözden geçirilmiş olup bazı gruplara ilişkin frekans değerlerinin düşük olduğu tespit edilmiş ve istatistiksel anlamda bazı düzenlemelerin yapılarak analize katılması uygun görülmüştür.

Yaş dağılım frekanslarına bakıldığında; 20 yaş altı çalışanın olmadığı görülmüştür. 40-49 yaş aralığında 26 kişi, 50 yaş ve üstü yaş aralığında 5 kişi olduğu görülmüştür. 50 yaş ve üstü yaş aralığında olan çalışan frekansı düşük olduğundan dolayı bir alt grup (40-49 arası) ile birleştirilerek 40 yaş ve üstü yaş aralığı olarak düzenlenmesi uygun görülmüştür.

Eğitim düzeyi frekanslarına bakıldığında; yüksek lisans/doktora eğitim seviyesine sahip 3 kişi, üniversite eğitim seviyesine sahip ise 17 kişi olduğu görülmüştür. Yüksek lisans/doktora eğitim seviyesine sahip kişi frekansı da düşük olduğundan dolayı bir alt grup (üniversite) ile birleştirilerek lisans ve üstü eğitim seviyesi olarak düzenlenmesi uygun görülmüştür.

Son olarak ise işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında; 3-5 yıl çalışma aralığında 40 kişi, 5-10 yıl çalışma aralığında 11 kişi ve 10 yıl ve üzeri çalışma aralığında 3 kişi olduğu görülmüştür. 5-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma aralığında olan kişi frekansı da düşük olduğundan dolayı alt grup (3-5 yıl) ile birleştirilerek 5 yıl ve üzeri çalışma aralığı olarak düzenlenmesi uygun görülmüştür. Düzenleme yapıldıktan sonraki demografik ve diğer istatistiksel verileri aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 1. Demografik ve Diğer İstatistiki Verilere Göre Dağılım

Demografik ve Diğer İstatistiki Veriler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	6	3,9
Erkek	147	96,1
<b>Yaş</b>		
20 yaş altı	-	-
20-29	66	43,1
30-39	56	36,6
40 yaş ve üstü	31	20,3
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise altı	41	26,8
Lise	92	60,1
Lisans ve üstü	20	13,1
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	47	30,7
Evli	106	69,3
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>		
0-1 yıl	38	24,8
1-3 yıl	61	39,9
5 yıl ve üzeri	54	35,3
<b>Çalışma Hayatında Bulunma Süresi</b>		
0-1 yıl	7	4,6
1-3 yıl	12	7,8
3-5 yıl	29	19,0
5-10 yıl	49	32,0
10 yıl ve üzeri	56	36,6
<b>Statü</b>		
Mavi yaka	134	87,6
Beyaz yaka	19	12,4
<b>Toplam</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloya göre cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; işletme çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun %96,1'inin (147 kişi) erkeklerden, %3,9'unun (6 kişi) ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmayı

gerçekleştirdiğimiz işletmede erkek istihdamının kadınlara oranla fazla olduğu söylenebilir.

Yaş dağılımlarına bakıldığında; işletme çalışanlarının %43,1'inin (66 kişi) 20-29 yaş aralığında, %36,6'sının (56 kişi) 30-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise işletme çalışanlarının %79,7'sinin (122 kişi) 20-39 yaş aralığında bulunduğunu ve çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca 20,3'ü (31 kişi) 40 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Böyle bir sonuçla karşılaşılması araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletmenin zor ve yıpratıcı bir sektör olan inşaat sektöründe faaliyet göstermesinden dolayı genç çalışanlara istihdam sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim düzeyi dağılımlarına bakıldığında; çalışanların büyük bir çoğunluğunun %60,1'inin (92 kişi) lise mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların %26,8'inin (41 kişi) lise altı ve %13,1'inin (20 kişi) lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletmede lise eğitim seviyesine sahip olan çalışanların diğer eğitim seviyelerine oranla fazla olduğu söylenebilir.

Medeni durum dağılımlarına bakıldığında; çalışanların büyük bir kısmının %69,3'nün (106 kişi) evli olduğu görülmektedir. Bekâr çalışan oranı ise %30,7'dir (47 kişi). Başka bir deyişle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletmede evli çalışanların oranı bekâr çalışanlara oranla fazla olduğu söylenebilir.

İşletmedeki çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında; işletme çalışanlarının %39,9'unun (61 kişi) 1-3 yıl çalışma aralığında, %35,3'ünün (54 kişi) 4 yıl ve üzeri çalışma aralığında ve son olarak %24,8'inin (38 kişi) 0-1 yıl çalışma aralığında olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun %64,7'sinin (99 kişi) üç yıldan daha az sürede aynı işletmede çalıştığı görülmektedir. Böyle bir sonuçla karşılaşılması araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletmenin iş yoğunluğunun yaz aylarında artması ve çalışma şartlarındaki zorluklar gibi bir takım nedenlerden dolayı çalışanların sürekli olarak aynı işletmede çalışmasını engellediği ve işgücü devir hızını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma hayatında bulunma süresi dağılımlarına bakıldığında; işletme çalışanlarının çoğunluğunun %68,6'sının (105 kişi) beş yıldan fazla tecrübeli olduğu görülmektedir. Çalışanların %4,6'sı (7 kişi) 0-1 yıl tecrübeli, %7,8'i (12 kişi) 1-3 yıl tecrübeli ve %19'u (29 kişi) 3-5 yıl tecrübelidir. Başka bir deyişle araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletme çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun sektöre yabancı olmadığı ve tecrübeli olduğu söylenebilir.

Statü dağılımlarına (mavi-beyaz yaka olma durumu) bakıldığında; büyük bir çoğunluğunun (%87,6)'sının (134 kişi) mavi yakalı çalışanlardan, (%12,4)'ünün (19 kişi) ise beyaz yakalı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

#### 4.4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mali kaynak ve zaman kısıtlarından dolayı A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları hedef kitle olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmamız tek bir il ve sektör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Şirket yönetimi isminin hiçbir şekilde kullanılmasını istemediğinden dolayı şirket ismine yer verilmemiştir ve bu nedenle "A Şirketler Grubu" olarak adlandırılmıştır.

Araştırmamız ile ilgili en önemli kısıtlardan birisi, bu çalışmanın A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Ayrıca araştırmamızın diğer bir sınırlılığı ise işletme yönetiminin anket uygulamasına belirli bir zaman diliminde müsaade etmiş olmasıdır.

### 4.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmada anket yöntemi ile ulaşılan verilerin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilecektir.

#### 4.5.1. Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Ölçüm Verileri Dağılımlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutları ile performans ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 2. Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri</b>	1,09	5,88	4,56	1,03
<b>Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri</b>	1,07	4,89	4,14	0,72
<b>Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri</b>	1,00	5,75	3,94	1,07
<b>Dağıtımsal Adalet Ölçüm Verileri</b>	1,20	7,00	5,61	1,31
<b>Performans Ölçüm Verileri</b>	1,00	7,00	5,48	1,58

Yukarıdaki tabloda örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutları ile performans ölçüm verileri betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde; her bir ölçek için 1=Kesinlikle katılmıyorum (minimum) ve 7= Kesinlikle katılıyorum (maximum) anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet algısı ve bu algının alt boyutları ile performans ölçüm verilerinin tutarlı olup olmadıklarını test etmek amacıyla Friedman çift yönlü Anova testi yapılmıştır. Şöyle ki verilerin tutarlı dağılıp dağılmadığı F test, ikiden fazla değer alabilen verilerde Friedman Chi-square ve ikili değerlerde ise Cochran Chi-square değerlerine bakılarak test edilebilir. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve performans değerlendirme fonksiyonu ölçeği 7'li Likert tipi ölçek olduğundan Friedman Chi-square testi ile tutarlı olup olmadığı test edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ölçüm verileri  $\chi^2= 2828,915$  df 44 p=.000, örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ölçüm verileri  $\chi^2= 1527,206$  df 26 p=.000, etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri  $\chi^2= 417,135$  df 11 p=.000, dağıtımsal adalet algısı ölçüm verileri  $\chi^2= 4,672$  df 3 p=.023 ve performans ölçüm verileri ise  $\chi^2= 21,727$  df 3 p=.000 olarak çıkmıştır. Friedman çift yönlü Anova testine göre çıkan sonuçların (ankete verilen cevapların) tutarlı olduğu söylenebilir (p<0,05).

Ayrıca örgütsel adalet algısı ölçüm verilerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (4,56±1,03), örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ölçüm verileri (4,14±0,72), etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri (3,94±1,07), dağıtımsal adalet algısı ölçüm verileri (5,61±1,31) olarak bulunmuştur.

Bu bulgu, işletmelerde çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Performans ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ( $5,48 \pm 1,58$ ) bulunmuştur. Bu bulgu, işletmelerde çalışanların performans düzeyi algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Yani diğer bir deyişle performans değerlendirme fonksiyonuna ilişkin algıların yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek algının dağıtımsal adalet ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve alt boyutlarının aynı zamanda performans ölçüm verilerinin standart sapma değerlerinin homojen dağıldığı ve çalışanların anketlere verdikleri cevapların aşırı sapmadan uzak olduğu söylenebilir. Verilerin homojen dağılıp dağılmadığının kontrolü için ki-kare homojenlik testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre örgütsel adalet ölçüm verileri ( $\chi^2 = 359.026$ ,  $p < 0,05$ ) ve performans ölçüm verileri ( $\chi^2 = 45.059$ ,  $p < 0,05$ ) olarak çıkmıştır ve ölçüm verilerinin homojen dağılım gösterdiği görülmüştür.

#### 4.5.2. Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Örgütsel adalet, örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ile performans değerlendirme fonksiyonuna ilişkin ölçeklerin güvenirlilikleri Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile ölçümlenmiştir. Bu yöntem güvenirlilik analizinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. Çalışmamızda güvenirliliğe ilişkin demografik ve diğer istatistik veriler haricinde 7'li Likert tipi olmak üzere toplamda 49 soru yer almaktadır ve her bir boyut ayrı ayrı ölçümlenmiştir. Analiz bulgularını aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 3. Araştırma Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri	27	.820
Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri	12	.754
Dağıtımsal Adalet Ölçüm Verileri	4	.758
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	45	.846
Performans Ölçüm Verileri	4	.976

Tablo 4.3'e bakıldığında değişkenlerin tümünün öngörülen değerin (0,7) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı ölçeğin güvenilirliğinin genel olarak yeterli olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.5.3. Araştırma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

##### Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliği için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 4. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları

Mad de No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri	Döndürme Sonrası Yük Değerleri		
			PA	EA	DA
1	,433	,473	,470		
2	,706	,827	,822		
3	,527	,702	,720		
4	,709	,761	,791		
5	,558	,728	,743		
6	,621	,781	,764		
7	,695	,817	,830		
8	,457	,645	,641		
9	,535	,698	,698		
10	,642	,769	,801		
11	,706	,827	,822		
12	,527	,702	,720		
13	,709	,761	,791		
14	,558	,728	,743		
15	,621	,781	,764		
16	,695	,817	,830		

17					
	,437	,636	,628		
18					
	,535	,698	,698		
19					
	,642	,769	,801		
20					
	,630	,760	,793		
21					
	,644	,730	,763		
23					
	,545	,723	,734		
24					
	,405	,590	,576		
25					
	,329	,561	,560		
27					
	,344	,492	,485		
28					
	,368	,488	,491		
39					
	,387	,499	,524		
22					
	,460	,620		,672	
26					
	,720	,766		,838	
29					
	,685	,783		,827	
30					
	,588	,723		,765	
31					
	,647	,734		,797	
32					
	,770	,810		,872	
33					
	,745	,785		,854	
34					
	,496	,663		,701	
35					
	,678	,773		,821	
36					
	,614	,747		,782	
37					
	,448	,600		,651	
38					
	,574	,676		,745	
41					
	,612	,781			,782
42					
	,582	,760			,762
43					
	,580	,753			,757

44	,697	,824			,829
Açıklanan Varyans Toplam=% 68,12 PA=% 32,81 EA=% 19,11 DA=% 16,21			Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,758 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=491,845 df=6 Sig=,000		

Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Barlett's Tests) testi uygulanmıştır (KMO=,758, sig=,000). Uygulanan testin sonuçlarına göre KMO'nun ,60'dan yüksek olduğu ve Barlett testinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans değerini yukarıdaki tabloda incelendiğimizde; analizi yapılan maddelerin öz değerinin 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı ve varyansın % 68,12'sini açıkladığı görülmektedir. Bu üç faktörü ayrı ayrı değerlendirdiğimizde birinci faktörün (prosedürel adalet) varyansın 32,81'ini, ikinci faktörün (etkileşimsel adalet) varyansın 19,11'ini ve üçüncü faktörün (dağıtımsal adalet) ise varyansın 16,21'ini açıkladığı görülmektedir. Belirlenen bu üç faktörün yük değerlerinin 0,473 ile 0,827 arasında oldukları gözlemlenmiştir. Bu üç faktördeki maddeleri daha anlaşılır açıklayabilmek amacıyla "rotated component matrix"i incelediğimizde; prosedürel adalet (PA) n=27 madde, etkileşimsel adalet (EA) n=12 madde ve dağıtımsal adalet (DA) n=4 madde ve üç faktörde yüksek yük değerlerinin olduğunu ve ölçek geçerliliğinin bir problem içermediği söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularını da aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Modeli	$\Delta X^2$	sd	p	$\Delta X^2/sd$	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Adalet Ölçeği	147.205	72	.00*	2.04	.92	.95	.04	.02

Örgütsel adalet ölçeği uyum iyiliği sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; p değerinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ki-kare/ serbestlik derecesinin ( $\Delta X^2/sd$ ) 2.04 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer iki veya altında olması iyi uyum olarak yorumlanmaktadır.

Ancak beş ve altı bir değerde olması da kabul edilebilir uyum değeri olarak yorumlanmaktadır. Uyum iyiliği indeksinin (GFI) .92 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 0,90'ın üzerinde olması başarılı bir model olarak yorumlanabilir. Karşılaştırmalı uygunluk indeksinin (CFI) .95 çıktığı ve kabul edilebilir uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin artacağı şeklinde yorumlanabilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) .04 çıktığı ve atık temelli uyum indeksinin de (RMR) .02 çıktığı görülmektedir. Bu değerlerin 0 ile .05 arası olması da iyi uyum olarak yorumlanabilir.

Genel olarak tablodaki sonuçlara bakıldığında; örgütsel adalet ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğunu söylemek mümkündür (Bayram, 2013:78; Meydan ve Şeşen, 2015:37; Karagöz, 2016:975).

#### Performans Değerlendirme fonksiyonu ölçeği

Araştırmada kullanılan performans değerlendirme fonksiyonu ölçeğinin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarını aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 6. Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği Geçerlik Analizi

Madde No	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yük Değeri
1	,683	,826
2	,704	,839
3	,738	,859
4	,650	,806
Açıklanan Varyans Toplam=% 69,36		Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=,740 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square=273,467 df=6 Sig=,000

Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce ölçüm verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Bartlett's Tests) testi yapılmıştır (KMO=,740, sig=,000). Uygulanan testin sonuçlarına göre KMO'nun ,60'dan yüksek olduğu ve Bartlett testinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyans değerini yukarıdaki tabloda incelediğimizde; analizi yapılan maddelerin öz değerinin 1'den büyük olan tek faktör altında toplandığı

görülmektedir ve varyansın % 69,36'sını açıkladığı görülmektedir. Maddelerle ilgili tanımlanan tek faktörün yük değerlerinin 0,806 ile 0,859 arasında oldukları gözlemlenmiştir. Bu tek faktördeki soruların yüksek yük değerlerine sahip olduğunu ve ölçek geçerliliğinin bir problem içermediği söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi bulgularını aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Ölçek Modeli	$\Delta X^2$	sd	p	$\Delta X^2/sd$	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Performans Ölçeği	17.402	10	.00*	1.74	.96	.98	.01	.00

Performans değerlendirme fonksiyonu ölçeği uyum iyiliği sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; p değerinin anlamlı çıktığı görülmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesinin ( $\Delta X^2/sd$ ) 1.74 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer iki veya altında olması iyi uyum olarak yorumlanmaktadır. Ancak beş ve altı değerinde olması da kabul edilebilir uyum değeri olarak yorumlanmaktadır. Uyum iyiliği indeksinin (GFI) .96 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 0,90'ın üzerinde olması başarılı bir model olarak yorumlanabilir. Karşılaştırmalı uygunluk indeksinin (CFI) .98 çıktığı ve iyi uyum değerinde olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin artacağı şeklinde yorumlanabilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) .01 çıktığı ve artık temelli uyum indeksinin de (RMR) .00 çıktığı görülmektedir. Bu değerlerin 0 ile .05 arası değerler alması iyi uyum olarak yorumlanabilir.

Genel olarak tablodaki sonuçlara bakıldığında; performans değerlendirme fonksiyonu ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğunu söylemek mümkündür (Bayram, 2013:78; Meydan ve Şeşen, 2015:37; Karagöz, 2016:975).

#### 4.5.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

##### Ana Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

$H_{null}$ = Örgütsel adalet ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>.01$ ).

$H_a$ = Örgütsel adalet ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

İşletmelerde örgütsel adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 8. Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

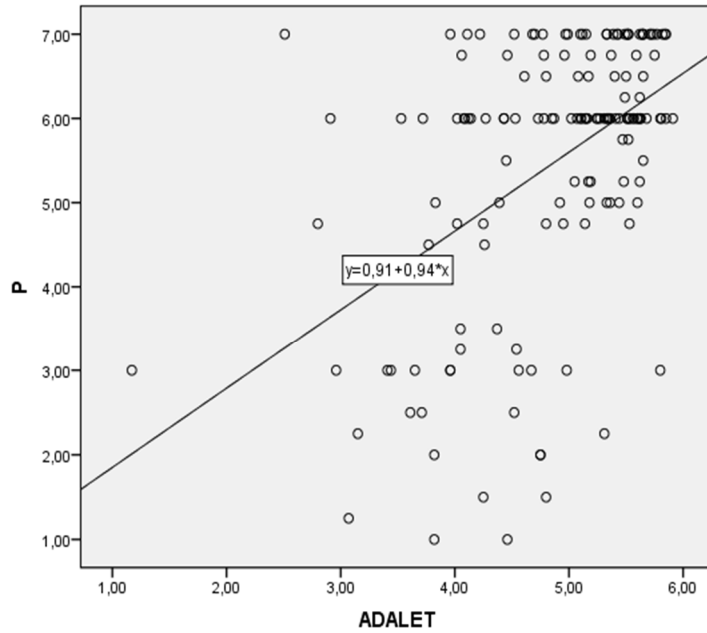
		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Performans Ölçüm Verileri (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	,481**	1
	Anlamlılık	,000	
	N	153	153

\*\*  $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**Not:** Etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki görülmediğinden ( $r=+.108$ ,  $p>0,01$ ) (bakınız tablo 4.10) uzman onayı alınarak örgütsel adalet algısı ölçüm verileri ortalamalarından etkileşimsel adalet ölçüm verileri ortalamaları çıkartılarak ana hipotez test edilmiştir. Çıkartıldıktan sonraki analiz sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir.

Örgütsel adalet algısı ile performans düzeyi ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ( $r=+.481$ ,  $p<0,01$ ) pozitif orta düzeyde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin (Grafik 1.1) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde çalışanların örgütsel adalete ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağına bir göstergesidir denilebilir.

Grafik 1. 1. Performans Düzeyi Ölçüm Verileri (Y) ile Örgütsel Adalet Ölçüm Verilerine (X) İlişkin Saçılım Grafiği



Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük bulunmuştur. Bundan dolayı “ $H_a$ = Örgütsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ).” hipotezi kabul edilmiştir.

Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > 0,01$ ).

$H_{a1}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ).

İşletmelerde örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 9. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Prosedürel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Performans Ölçüm Verileri	Korelasyon	1	
(Y <sub>1</sub> )	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu Prosedürel Adalet Ölçüm Verileri	Korelasyon	,370**	1
(Y <sub>2</sub> )	Anlamlılık	,000	
	N	153	153

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ölçüm verileri arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon (Pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ( $r=+.370$ ,  $p<0,01$ ) pozitif zayıf düzeyde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde çalışanların prosedürel adalete ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağını bir göstergesidir denilebilir.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük bulunmuştur. Bundan dolayı “ $H_{a1}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).” hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).

$H_{a2}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

İşletmelerde örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 10. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Etkileşimsel Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Performans Ölçüm Verileri (Y <sub>1</sub> )	Korelasyon	1	
	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu Etkileşimsel Adalet Ölçüm Verileri (Y <sub>2</sub> )	Korelasyon	,108	1
	Anlamlılık	,185	
	N	153	153

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında anlamlı ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi (Pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ( $r=+.108$ ,  $p>0,01$ ) pozitif ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ancak bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Fakat istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki çıkmasa da korelasyonun ( $r=.108$ ) olması ve pozitif değer alması önemli bir sonuç olarak yorumlanabilir. Başka bir ifade ile çalışanların etkileşimsel adalete ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağını bir göstergesidir denilebilir. Fakat bu ilişki istatistiksel bakımdan anlamlı çıkmamıştır.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.01'den büyük bulunmuştur. Bundan dolayı “ $H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).” sıfır (null) hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular:

$H_{null}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>,01$ ).

$H_{a3}$ = Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<,01$ ).

İşletmelerde örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait “basit korelasyon” analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 11. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarından Dağıtımsal Adalet Algısı İle Performans Düzeyine İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

		(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )
Performans Ölçüm Verileri	Korelasyon	1	
(Y <sub>1</sub> )	Anlamlılık		
	N	153	
Örgütsel Adalet Alt Boyutu	Korelasyon	,394**	1
Dağıtımsal Adalet Ölçüm Verileri	Anlamlılık	,000	
(Y <sub>2</sub> )	N	153	153

\*\* p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans düzeyi ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye dair yapılan basit korelasyon (Pearson) sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet ölçüm verileri ile performans ölçüm verileri arasında ( $r=+.394$ ,  $p<0,01$ ) pozitif zayıf düzeyde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerde çalışanların dağıtımsal adalete ilişkin algılarının arttığında performanslarının da aynı doğrultuda artacağına bir göstergesidir denilebilir.

Genel olarak Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük bulunmuştur. Bundan dolayı “H<sub>a3</sub>= Örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ).” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon (Pearson) analizi yapılarak örgütsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasındaki ilişki incelendikten sonra örgütsel adalet algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 12. Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Performansı Üzerinde Anlamlı Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,915	,686	-	1,334	,184
Örgütsel Adalet	,937	,139	,481	6,749	,000
R= ,481      R <sup>2</sup> = ,232      F (1-151)= 45,556      p=,000*					

\* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**Not:** Tablo 4.10'da etkileşimsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişkiye basit korelasyon analizi ile bakıldığında iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle uzman görüşü de alınarak örgütsel adalet ölçüm verileri ortalamalarından etkileşimsel adalet ölçüm verileri ortalamaları çıkartılarak regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05) regresyon modeli önemlidir [F(1-151)= 45,556, p=,000]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda, b<sub>0</sub> parametresinin (sabit) değeri ,915 ve b<sub>1</sub> parametresinin değeri de yani örgütsel adalet algısı ,937 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = ,915 + ,937 X_1 \quad (2)$$

B<sub>0</sub> parametresinin pozitif olması, örgütsel adalet ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu, yani bu iki değişkenden birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir.

B<sub>0</sub> parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten büyük olduğundan (0,184>0,05), b<sub>0</sub> parametresi önemsizdir [t=1.334, p=,184].

B<sub>1</sub> parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05), b<sub>1</sub> parametresi önemlidir [t=6,749, p=,000].

Tabloda yer alan  $R^2$  değeri (belirlilik katsayısı) performans üzerindeki değişimin % 23,2'sinin örgütsel adalet ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bütün bulgular birim ve yüzde olarak değerlendirildiğinde; işletme çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyleri sıfır kabul edildiğinde performans düzeylerinin 0,915 birim olduğu görülmektedir. Yani bu işletmede çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri hiç olmasa bile 0,915 birimlik performanslarının var olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel adalet düzeylerini bir birim kabul ettiğimizde ise (2) nolu denkleme göre performans düzeylerinin genelde 1.9 birim artacağı görülmektedir. Ayrıca % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük bulunmuştur. Dolayısıyla bu sonucun ana hipotezi desteklediği görülmektedir.

Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1 - \mu_2 = 0$ ).

$H_{a4}$  = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

İşletmelerde çalışanların statü (mavi ve beyaz yakalı olma) değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 13. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	Beyaz Yakalı	19	4,64	1,62	2,517	,013*
	Mavi Yakalı	134	5,60	1,54		
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	Beyaz Yakalı	19	4,18	0,45	0,927	0,356
	Mavi Yakalı	134	4,33	0,67		

\*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verilerinin [ $t = .927$ ,  $p > 0.05$ ] statü değişkenine göre bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre beyaz

yakalı ve mavi yakalı çalışanların örgütsel adalet ölçüm verilerini bir birlerine yakın derecede değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Performans düzeyi ölçüm verilerinin ise  $[t=2.517, p<0.05]$  statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Çıkan sonuç, mavi yakalı çalışanların performans düzeyi ölçüm verilerinin ( $\bar{X}=5.60$ ) beyaz yakalı çalışanların performans düzeyi ölçüm verilerine ( $\bar{X}=4.64$ ) göre daha olumlu olduğunun göstergesidir denilebilir.

Genel olarak t testi anlamlılığı incelendiğinde; örgütsel adalet boyutunda % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük bulunmuştur. Bundan dolayı “ $H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).” sıfır (null) hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan performans düzeyi boyutunda % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük bulunmuştur. Bundan dolayı “ $H_{a4}$  = İşletmelerde çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).” hipotezi kabul edilmiştir.

Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular:

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a5}$  = İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek faktörlü (yönlü) varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 14. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	Lise Altı	41	4,79	2,02	7,908	,001*
	Lise	92	5,87	1,16		
	Lisans ve Üzeri	20	5,11	1,71		
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	Lise Altı	41	4,39	0,62	1,570	,211
	Lise	92	4,21	0,41		
	Lisans ve Üzeri	20	4,31	0,65		

\*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamalarına ilişkin tek yönlü (faktörlü) varyans analiz sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; örgütsel adalet algısı ölçüm verilerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $F_{(2-150)}=1.570$ ,  $p > 0.05$ ]. Bu sonuca göre örgütsel adalet ölçüm verilerini lise altı, lise, lisans ve üzeri eğitim grubu çalışanlarının bir birlerine yakın derecede değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Performans düzeyi ölçüm verilerinin ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [ $F_{(2-150)}=7.908$ ,  $p < 0.05$ ]. Performans düzeyi ölçüm verilerine ilişkin çoklu mukayese testinin seçimi için varyans homojenlik testlerinden Levene testi yapılmıştır. Varyans homojenlik (Levene) testine ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 15. Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Varyans Homojenliği Analiz Sonuçları

	Levene İstatistik	df1	df2	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	23.388	2	150	,000*

\*  $p > 0,05$  anlamlılık seviyesinde dağılım homojendir

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; performans düzeyleri ölçüm verilerinin varyanslarının homojen dağılmadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Varyans homojenliği

sağlanamadığından dolayı Pos Hoc (çoklu mukayese testleri) testlerinden olan Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Tamhane's T2 testine ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 16. Performans Düzeyi Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	Lise altı	Lise	-1,07688*	,33812	,007
	(A)	Lisans ve Üzeri	-,31982	,49621	,891
	Lise	Lise altı	1,07688*	,33812	,007
	(B)	Lisans ve Üzeri	,75707	,40147	,201
	Lisans ve Üzeri	Lise altı	,31982	,49621	,891
	(C)	Lise	-,75707	,40147	,201

\*  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tamhane's T2 testi sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; performans düzeyi ölçüm verilerinde işletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre A-B eğitim durumu gruplarından kaynaklı olduğu görülmektedir. Lise eğitim durumu grubu çalışanlarının performans düzeyi ölçüm verilerini lise altı eğitim durumu grubu çalışanlarına göre (ortalama farkı (I-J)=1,07688) daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Betimsel istatistikler incelendiğinde performans düzeyi ölçüm verilerinde B eğitim durumu grubu lehine bir artış söz konusudur.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; örgütsel adalet boyutunda % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük bulunmuştur. Bundan dolayı " $H_{null} = \text{İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir } (\mu_1 - \mu_2 = 0).$ " Sıfır (null) hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan performans düzeyi boyutunda % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük bulunmuştur. Bundan dolayı " $H_{a5} = \text{İşletmelerde çalışanların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır } (\mu_1 - \mu_2 \neq 0).$ " hipotezi kabul edilmiştir.

#### Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular:

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a6}$  = İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 17. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	S	F	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	20-29 arası	66	5,34	1,64	2,876	,060
	30-39 arası	56	5,32	1,62		
	40 yaş ve üstü	31	6,08	1,22		
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	20-29 arası	66	4,32	0,67	,774	,463
	30-39 arası	56	4,24	0,61		
	40 yaş ve üstü	31	4,42	0,69		

\*  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; performans düzeyi ölçüm verilerinin [ $F_{(2-150)}=2.876$ ,  $p>0.05$ ] ve örgütsel adalet ölçüm verilerinin [ $F_{(2-150)}=.774$ ,  $p>0.05$ ] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, performans düzeyi ölçüm verilerinin ve örgütsel adalet ölçüm verilerinin tüm yaş grupları tarafından birbirlerine yakın derecede değerlendirildiğini göstermektedir.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; performans düzeyi ve örgütsel adalet boyutlarında % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük bulunmuştur. Bundan dolayı " $H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ )." sıfır (null) hipotezi kabul edilmiştir.

Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular:

$H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a7}$  = İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçları aşağıdaki tabloda göstermek mümkündür.

Tablo 4. 18. Örgütsel Adalet ve Performans Düzeyi Ortalamalarının Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	F	p
Performans Düzeyi Ölçüm Verileri	0-1 yıl	38	4,97	1,88	2,992	,053
	1-3 yıl	61	5,55	1,42		
	5 yıl ve üzeri	54	5,77	1,46		
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	0-1 yıl	38	4,16	0,64	1,714	,184
	1-3 yıl	61	4,41	0,59		
	5 yıl ve üzeri	54	4,32	0,71		

\*  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları yukarıdaki tabloda incelendiğinde; performans düzeyi ölçüm verilerinin [ $F_{(2-150)}=2.992$ ,  $p>0.05$ ] ve örgütsel adalet ölçüm verilerinin [ $F_{(2-150)}=1,714$ ,  $p>0.05$ ] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, performans ölçüm verilerinin ve örgütsel adalet ölçüm verilerinin çalışma süresi değişkenine göre herkes tarafından birbirlerine yakın bir derecede değerlendirildiğini göstermektedir.

Genel olarak F testi anlamlılığı incelendiğinde; performans düzeyi ve örgütsel adalet boyutlarında % 95 güven aralığında hesaplanan p çift yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük bulunmuştur. Bundan dolayı " $H_{null}$ = İşletmelerde çalışanların çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ )." sıfır (null) hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzdeki tüm işletmeler faaliyet alanlarına bakılmaksızın insan sermayesine gerekli önemi vermelidir. Küreselleşmeyle birlikte rekabetin artması, sürekli değişen ve yenilenen teknolojinin takip edilemez oluşu örgütlerin başarılarını ve hayatta kalma koşullarını etkilemektedir. Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek, pazar paylarını, verimliliklerini arttırabilmek ve en önemlisi hayatta kalabilmek için en doğru insan kaynağı ile çalışmak zorundadırlar (Ersöz Baykal, 2013:68). Çünkü onların başarıları örgüt başarıları için bir zemin oluşturmaktadır. İnsan kaynağının ne derece doğru olup olmadığına ise performans değerlendirme sistemi sayesinde karar vermektedirler. Performans değerlendirme sisteminin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Örgütler, performans değerlendirme sistemini uygularken çalışan algılarını da dikkate almalıdırlar. Çünkü değerlendirme sisteminin başarılı sonuçlar vermesi ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi onların algı düzeylerine bağlı olmaktadır. Bu noktada ise örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütteki adil uygulamalar çalışanların uyum içinde çalışmasını kolaylaştırabileceği gibi olumlu tutum ve davranış sergilemelerini sağlamaktadır. Örgütteki adil uygulamalar sayesinde çalışanlar örgütün önemli bir üyesi olduğunun bilincine varırlar ve dolayısıyla yöneticilerine ve örgütlerine karşı güven duygusu geliştirirler. Aksi durum söz konusu olduğunda ise çalışanlar, örgüte ve yöneticilerine karşı bir takım olumsuz tepkiler alarak hem sistemin gidişatını olumsuz yönde etkilerler hem de olası performanslarını düşürerek örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırırlar. Örgütlerin bünyesinde bulunan bu önemli sermayeye sahip çıkabilmesi, ancak onları adil bir performans değerlendirme sistemine dahil edebilmeleri ile mümkündür. Yöneticilerin çalışanların adaletsizlik karşısında ne gibi davranış sergileyeceklerini bilmeleri ve iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Hakkaniyetli bir performans değerlendirme sisteminin varoluşu işgücü devir hızını düşürebileceği gibi çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmada etkili olacak ve örgütün uzunca bir süre hayatta kalmasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin başta örgütler olmak üzere çalışanlara birçok fayda sağladığı göz önüne alındığında başarımların değerlendirmesinin örgütsel adalet çerçevesinde yapılmasının ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın ana amacı, örgütsel adalet algısı ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi, merkezi İstanbul'da bulunan nakliye, depolama, dağıtım ve inşaat olmak üzere dört farklı sektörde faaliyet gösteren A Şirketler Grubu'nun Konya'daki inşaat sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmamıza 19 beyaz yaka ve 134 mavi yaka olmak üzere toplamda 153 çalışan katılım sağlamıştır. Söz konusu işletmede mavi yakalı çalışanlara hedefe yönelik/katılımcı, beyaz yakalı çalışanlara derecelendirme ve 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları ele alınarak performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik ve diğer istatistiksel verileri de dikkate alınarak yaşa, eğitim durumuna, işletmedeki çalışma süresine ve statülerine göre örgütsel adalet algısı ve performans düzeyi ortalamalarında bir farklılaşmanın olup olmadığı incelenmiştir. İşletmedeki kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısına oranla oldukça az olduğu görüldüğünden cinsiyet özelliklerine göre farklılaşmanın olup olmadığına bakılmamış ve kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma tek bir il ve sektörde gerçekleştiğinden dolayı sektöre veya illere göre genelleme yapılması amaçlanmamış sadece araştırmayı gerçekleştirdiğimiz işletme çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Betimsel istatistik analizi sonucuna göre araştırmanın gerçekleştiği işletmedeki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet ölçüm verilerinin ve performans ölçüm verilerinin aşırı sapmadan uzak olduğu ve homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Yani ölçüm verilerinin tüm çalışanlar tarafından aynı düzeyde algılandığı ve değerlendirildiği görülmüştür. Ayrıca Friedman çift yönlü anova testine göre de sonuçların istatistiksel bakımdan tutarlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Sonuçlara göre örgütsel adalet algısı alt boyutlarında en yüksek algının dağıtımsal adalet ölçüm verilerinde (5,61) en düşük algının ise etkileşimsel adalet ölçüm verilerinde (3,94) olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet ölçüm verileri (4,56) ve örgütsel adalet alt boyutlarından prosedürel adalet

ölçüm verileri (4,14) ile performans ölçüm verilerinin de (5,48) yüksek çıktığı görülmüştür. Tek başına örgütsel adalet algısı ölçüm verilerinin yüksek çıkmış olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Saptanan bu sonuçlar işletme çalışanlarının tüm ölçeklere ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algısı ile performans ortalamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ( $r=+.481$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel ( $r=+.370$ ,  $p<0,01$ ) ve dağıtımsal adalet algıları ( $r=+.394$ ,  $p<0,01$ ) ile performans ortalamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $H_a=Kabul$ ,  $H_{a1}=Kabul$ ,  $H_{a3}=Kabul$ ). Fakat etkileşimsel adalet algısı ( $r=+.108$ ,  $p>0,01$ ) ile performans ortalamaları arasında pozitif yönlü çok zayıf da olsa bir ilişki olmasına rağmen istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ( $H_{null}=Kabul$ ). Bu bulgular, çalışanların örgütsel adalet algıları ile performanslarının aynı doğrultuda değiştiğini ortaya koymaktadır. Yani örgütsel adalet algısı arttıkça performansın da o doğrultuda artacağını bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Yapılan regresyon analizinin de korelasyon analizini desteklediği görülmüştür ( $R=,481$ ;  $R^2=,232$ ). Regresyon analizine göre performans üzerindeki değişimin %23,2'sinin örgütsel adalet algısı ile açıklanabildiği görülmüştür.

Araştırma bulgularında çalışan performansının artmasında örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısının prosedürel adalet algısına göre daha yüksek anlamlı bir ilişki düzeyine sahip olduğu görülmüştür fakat bu ilişki diğer boyuta göre yüksek olsa bile zayıf düzeyde bir ilişkidir. Çalışanların performans düzeylerinin artmasında kendilerine verilen hedefler doğrultusunda almış oldukları kazanımları (ödül, promosyon, bonus, terfi vb.) hakkaniyet çerçevesinde dağıtıldığını algıladıklarında oluşan dağıtımsal adalet algısının daha fazla etkili olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların performans düzeylerinin artmasının çoğunlukla dağıtımsal adalet algısına bağlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Ayrıca çalışanların görev dağılımlarına ilişkin kararların verilmesinde onların mesleki beceri ve yetkinliklerinin dikkate alınması ve ona göre ücretlerinin veriliyor olması onların performanslarının artmasında daha belirleyici unsur olabilir.

Araştırmamızın bir diğer bulgusu örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında pozitif zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğudur. Çalışanların performans düzeylerini arttırmalarını sağlayacak durumlardan birisi değerlendirme aşamasında katılımlarının sağlanması ve kendilerine söz hakkının verilerek değerlendirme sonuçlarına müdahale edebiliyor olmalarıdır. Çalışanlara verilen söz hakkı onların kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlayan belirleyici bir unsurdur. Çalışan katılımlarının sağlanması onların prosedürel adaletle ilişkin algılarının yükselmesinde etkilidir. Örgüt kaynaklarının nasıl ve neye göre dağıtıldığı konusunda çalışanlara gerekçe sunularak açıklanması, hangi kriterler çerçevesinde değerlendirildiklerini bilmeleri, performansları hakkında olumlu veya olumsuz geribildirim almaları onların örgütün önemli bir üyesi olduğunu düşündürdüğünden prosedürel adalet algılarını yükseltmektedir. Bununla birlikte performans değerlendiricilerin çalışanların görevlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaları da sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlayacağından dolayı çalışanların prosedürel adaletle ilişkin algılarının artmasında etkili olabilir.

Araştırmamızın bir diğer bulgusu ise etkileşimsel adalet algısı ile performans ortalamaları arasında pozitif çok zayıf düzeyde bir ilişki olmasına rağmen istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin olmadığıdır. Araştırmamızdaki bu bulgu işletmeye özel olabilir. Örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranışların oluşmasında güven duygusunun pekişmesine olanak sağlayan etkileşimsel adalet algısının yönetici-çalışan ilişkisindeki rolü büyüktür. Etkileşimde saygılı, dürüst, nezaketli bir şekilde muamele edildiğini gören çalışan örgüte ve yöneticisine karşı kafasındaki tereddütlerinden arınır. Hatta sonuç olumsuz bile olsa yöneticisinin kendisine olan samimi davranışları onların sürece negatif bakmasını engeller. Örgütsel davranış literatüründe yöneticiler çalışanlara olumlu muamelelerde bulunduğu yani onlara başkalarının yanında rencide edici sözler söylemekten sakındıklarında yönetici-çalışan ilişkisinin güçlendiğini ve bunun sonucunda motive olarak işlerinden memnuniyet derecelerinin arttığı ve bu doğrultuda performanslarının da arttırdığı görülmüştür. Yöneticilerin çalışanlara değerlendirme aşamasında yeterince vakit ayırıyor olmaları da etkileşimsel adaletle ilişkin algıları yükseltmektedir. Şöyle ki çalışanlara yeterince bilgi vermeyen veya bilgi vermekten kaçınan bir yöneticinin belirlemiş olduğu performans notu

çalışanlar tarafından kabul edilemeyeceği gibi sistemin etkin bir şekilde ilerlemesini de doğrudan etkileyecektir. Bu konuda yöneticilere üstün görevler düştüğü açıktır. Çalışanların etkileşimsel adalete ilişkin algılarının yükseltilebilmesi için çalışanlara zamanında ve yeterli bilgi verilmesine özen gösterilmeli ve bu bilgilerin verilmesi aşamasında hangi dil çerçevesinde konuşulacağı netleştirilmelidir. Yani çalışanlarla etkileşim kurulurken yönetim açık ve net bir dil belirlemeli ve bu dil dışına çıkmayacağı hususunda kesin kurallar koymalıdır. Ayrıca yöneticiler statü ayrımı yapılmaksızın iletişim kurmaya özen göstermelidirler. Konuyla alakalı sadece çalışanlar için eğitim ve seminer programları düzenlenmemelidir. Yönetim kadrosu için de iletişim teknikleri ile ilgili seminer düzenlenmeli ve yöneticilerin bu gibi seminerlere katılım göstermeleri sağlanmalıdır. Şirket içi net bir konuşma dili belirlendiğinde çalışanların iş gücü devir hızlarının düşeceği ve dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

Araştırmamızda çalışanların statü değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adalet ölçüm verilerinin statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesine karşın performans ölçüm verilerinde anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır (Örgütsel adalet boyutunda;  $H_{null} = \text{Kabul}$ ; Performans düzeyi boyutunda;  $H_{a4} = \text{Kabul}$ ). Mavi yakalı çalışanların performans düzeyi ölçüm verilerinin beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre performans düzeyi algılarının daha düşük olmasına sebep olarak; uzunca bir yıl mesleklerini icra eden beyaz yakalıların performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin daha üst seviyede olması gösterilebilir. Şöyle ki uzunca bir süredir aynı işletmede çalışan personelin maaş ve kariyer beklentileri de o doğruda artış gösterecektir. Fakat işletme koşulları gereği çalışanların kariyer beklentilerini karşılayacak imkânlar kısıtlı, işletme bütçesi gereği de ödenen maaşlar belirli ise dolayısıyla işletme, çalışanların bu beklentilerini karşılayamayacak ve performans değerlendirme sistemi konusunda doyum sağlayamayacaktır. İşletmenin böyle olası durumlarla karşılaşması halinde çalışanların örgüte bağlılığını arttıracak bir nebze olsa onları tatmin edecek faaliyetlerde bulunmasının daha doğru olacağı düşünülebilir (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:80). Bu

faaliyetlere örnek olarak ise yan ödemeler, takdir etme vb. gösterilebilir. Ayrıca çalışanların kariyer ve maaş beklentilerine ilişkin neden olumlu yanıt alamadıkları konusunda gerekçe sunularak bilgi verilmesi algıların artmasında etkileyici unsur olabilir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adalet ölçüm verilerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesine karşın performans ölçüm verilerinde anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır (Örgütsel adalet boyutunda;  $H_{null}=Kabul$ ; Performans düzeyi boyutunda  $H_{as}=Kabul$ ). Anlamlı farklılığın lise eğitim durumuna sahip çalışanlar ile lise altı eğitim durumuna sahip çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Lise eğitim durumuna sahip çalışanların lise altı eğitim durumuna sahip olan çalışanlara göre performans düzeyi ölçüm verilerini daha olumlu algıladıkları gözlemlenmiştir. Lise altı eğitim durumuna sahip olan çalışanların performans düzeyi algılarının düşük çıkmasına sebep olarak yine performans değerlendirme sistemine ilişkin beklentilerinin yüksek olması gösterilebilir. Şöyle ki lise altı eğitim seviyesine sahip olan çalışanlar, çalışma hayatına daha erken yaşlarda başlamış olabilirler. Bu nedenle işletmenin diğer çalışanlarına nazaran daha tecrübeli olduklarını düşündüklerinden dolayı tecrübelerine istinaden almış oldukları ödemeleri yeterli bulmuyor olabilirler. Ya da çeşitli ailevi ve psikolojik nedenlerden dolayı algıları düşük çıkmış olabilir. Bu durumlar karşısında işletmenin çalışanların algılarını yükseltecek iyileştirmelerde bulunmasının doğru olacağı düşünülebilir.

Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve performans düzeyi ölçüm verilerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı gözlemlenmiştir ( $H_{null}=Kabul$ ). Bu sonuç örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve performans düzeyi ölçüm verilerinin tüm yaş grupları tarafından aynı derecede algılandığına işaret etmektedir.

İşletmedeki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel adalet ve performans düzeyi ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığa ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve performans düzeyi ölçüm verilerinin

çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı gözlemlenmiştir ( $H_{null}$ =Kabul). Bu sonuç örgütsel adalet ölçüm verilerinin ve performans düzeyi ölçüm verilerinin işletmedeki çalışma süresine bakılmaksızın tüm çalışanlar tarafından aynı düzeyde algılandığına işaret etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı, alt boyutlarından prosedürel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algısı ile performans arasındaki ilişki literatüre göre uyumlu çıkmıştır. Fakat etkileşimsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki literatüre göre uyumlu çıkmamıştır.

Araştırmamızda elde edilen bulgular, çalışanların performanslarının örgütlerindeki adil algılayışlar doğrultusunda arttığını göstermekte ve bu konuda yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir. Örgütlerin kendi imkânları doğrultusunda kültürlerine uygun, değerlerini yansıtan ve çalışanların adalet duygusunu artırıcı iyileştirmeler yapması gerektiği düşünülmektedir. Bahsi geçen konularda (etkileşimsel adalet algısı, demografik ve diğer istatistiki veriler) düzenleyici uygulamalar yapması doğru olacaktır (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016:81; Ersöz Baykal, 2013:71). Böylelikle çalışan motivasyonu artırılarak iş doyumuna ulaşılması sağlanacak ve örgütte bu sayede nihai hedeflerine ulaşmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA**, Murat (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, 2014, Sayı 32, Kış, ss.171-202.
- AKMAN**, Yener (2018). “Örgütsel Adalet, İş Motivasyonu ve Öğretmen Performansı Arasındaki İlişki”, **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2018, Cilt 47, Sayı 1, ss.164-187.
- AKTAN**, C. Can (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss.25-49.
- AKTAŞ**, Erdem (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- AKTUĞ**, Merve ve Erdal Şen (2017). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalışan Performansı Üzerine Karşılıklı Aracılık Etkisi”, **Journal Of Current Researches On Social Sciences**, Cilt 7, Sayı 3, ss.263-278.
- ALKIŞ**, Hüseyin ve Emrah Güngörmez (2015). “Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, Cilt 8, Sayı 21, ss.937-967.
- ALTAŞ**, Sabiha Sevinç ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2015). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2012, Cilt 29 Sayı 3, ss.421-439.
- ARGON**, Türkan (2010). “A Qualitative Study of Academicians’ Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice”, **International Online Journal Of Educational Sciences**, 2(1), 2010, ss.133-180.
- ARMSTRONG**, Michael (2006). **A Handbook Of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, London and Philadelphia.
- ARPACI**, İsmail (2008). Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ARSLAN**, Mehmet Lütfi (2012). “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, **Öneri Dergisi**, 2012, Cilt 10, Sayı 37, Ocak, ss.89-101.
- ARWEY**, Richard D. and Kevin Murphy (1998). “Performance Evaluation İn Work Settings”, **Annual Review Of Psychology**, February, 49:141-68.
- AYKAN**, Ebru ve Ebru SÖNMEZ (2014). “Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices and Employee Task and Contextual Performance: A Shopping Center Implication”, **International Journal of**

**Managerial Studies and Research (IJMSR)**, Volume 2, Issue 7, August, ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online), pp.1-15.

**AYTEMİZ SEYMEN**, Oya ve Çağatay Başarır (2006). “Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2006, Cilt 4, Sayı 5, ss.1-23.

**BAKAN**, İsmail ve Diğ. (2012). “Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, Cilt 17, Sayı 1, ss.1-26.

**BAKAN**, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt 8, Sayı 1, ss.103-127.

**BARUTÇUGİL**, İsmet (2015). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

**BAŞ**, Türker (2003). **Anket**, 7.Baskı, Ankara: Seçkin Kitapevi.

**BAŞBUĞ**, Gökçe ve Pınar Ünsal (2009). “Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması”, **Psikoloji Çalışmaları**, 2012, Cilt 29, Sayı 0, ss.1-24.

**BAYHAN KARAPINAR**, Pınar (2011). “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt 29, Sayı 2, ss.115-144.

**BAYRAM**, Nuran (2013). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Amos Uygulamaları)**, 2.Baskı, Bursa: Ezgi Kitapevi.

**BAYYURT**, Nizamettin (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2011, Cilt 0, Sayı 53, ss.577-592.

**BENLİ**, Abdurrahman ve Levent Şahin (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş gören Bulma Ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, ss.113-124.

**BİNGÖL**, Dursun (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**BOSELİE**, Paul and Graham Dietz and Corine Boon (2005). “Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance”, **Human Resource Management Journal**, 15(3), pp.67-94.

**BUDAK**, Gönül ve Diğ. (2018). **Örgütsel Adalet**, 1.Bakı, Mart, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

**BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2005). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, (Gözden Geçirilmiş 5. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

**CALP**, M. Hanefi (2016). “İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veri Tabanı Kullanımının Önemi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt 18, Sayı 2, ss.539-557.

**CAMGÖZ**, S. Metin ve İ. Nurdan Alpten (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt 13, Sayı 2, ss.191-212.

**CAMPBELL**, Donald J. and Cynthia Lee (1988). “Self- Appraisal İn Performance Evaluation: Development Versus Evaluation”, **The Academy of Management Review**, 2017, Vol. 13, No. 2, April, pp.302-314.

**CAN**, Ümit (2010). Çalışan Başarısının Arttırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

**CHIEN**, Michael S. and Jhon S. Lawler and Jin-Feng Uen (2010). “Performance-Based Pay, Procedural Justice And Job Performance For R&D Professionals: Evidence From The Taiwanese High- Tech Sector”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol 21, No 2, October, pp.2234-2248.

**CROPANZANO**, Russell and David E. Bowen and Stephen W. Gilliland (2007). “The Management Of Organizational Justice”, **Academy Of Management Perspectives**, vol.21, November, pp.34-49.

**ÇAKMAK**, Kadriye Övgü (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**ÇAKMAK**, Nermin ve Emre Ocaklı (2006). “Performansın değerlendirmesi Gerekli midir?”, [kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf](http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf), (21.10.2017).

**ÇAPRAZ**, Burak (2013). “Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar”, **Journal Of Yaşar University**, 2013, Cilt 8, Sayı 32, ss.5392-5408.

**ÇETİN**, Canan ve E. Dinç Elmalı ve M. Lütfi Arslan (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**ÇITA**, Koray ve Tamer Keçecioglu (2015). “Çalışanların Performans Yönetim Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Cilt 6, Sayı 2, ss.19-36.

**DELANEY**, Jhon T. and Mark A. Huselid (1996). “The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance”, **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No.4, pp.949-969.

**DEMİR**, Yeter (2009). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model”, **Social Sciences**, 2009, Cilt 4, Sayı 1, ss.35-58.

**DEMİRKAYA**, Harun ve Aysen Şimşek Kandemir (2014). “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Cilt 18, Sayı 2, ss.263-279.

**DENİSİ**, Angelo S. and Avraham N. Kluger (2000). “Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?”, **Academy Of Management Executive**, Vol.14, No.1, February, pp.129-139.

**DENİSİ**, Angelo S. and Robert D. Pritchard (2006). “Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework”, **Management and Organizational Review**, Vol 2, No 2, pp.253-277.

**DEVELİOĞLU**, Kazım ve Nuri Çeliker (2016). “İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Sakarya İktisat Dergisi**, 2016, Cilt 5, Sayı 2, ss.57-79.

**DİNÇER**, Derya ve A. Sinan Ünsar (2015). “Türk Üniversitelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi: Genel Bir Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**, 2015, Cilt 0, Sayı 1, ss.109-121.

**DOĞAN**, Hüsna (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

**DOKUMACI**, Aysu (2010). İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Ölçülmesi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

**EKBER**, Şahin ve Gülnar Mirzayeva (2016). “Motivasyon Yönelimli Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması”, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt 4, Sayı 1, ss.122-133.

**ELAMİN**, Abdallah M. and Nasser Alomaim (2011). “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?”, **International Management Review**, Vol.7, No.1, pp.38-49.

**ERASLAN**, Ergün ve Onur Algün (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mimarlık-Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt 20, Sayı 1, ss.95-106.

**ERDİNÇ**, Saliha Başak (2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans

Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi’’, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, ss.165-170.

**ERDOĞAN**, Berrin (2002). ‘‘Antecedents And Consequences Of Justice Perceptions In Performance Appraisals’’, **Human Resources Management Review**, Cilt 12, ss.555-578.

**ERGENEKON ARSLAN**, Aslı ve Metin Baş ve Derya Ergun Özler (2016). ‘‘360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi’’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, Sayı 49, ss.78-94.

**EROĞLU**, Erhan (1999). ‘‘İşletmelerde ‘‘İnsan Kaynakları’’ Bölümünün Gelişimi Ve İşlevleri’’, **Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi**, Sayı:16, ss.267-282.

**ERSÖZ BAYKAL**, Renan (2013). Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**FERECOV**, Rakif (2003). ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri’’, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, Sayı 8, ss.1-20.

**FINDIKÇI**, İlhami (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım San. Tic. Ltd. Şti.

**GAVCAR**, Erdoğan ve Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin (2006). ‘‘Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği’’ **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, Cilt 13, Sayı 2, ss.31-45.

**GREENBERG**, Jerald (1987). ‘‘A Taxonomy Of Organizational Justice Theories’’, **Academy Of Management Review**, Vol 12, No 1, pp.9-22.

**GUEST**, David E. (1997). ‘‘Human Resource Management And Performance: A Review And Research Agenda’’, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol 8, No 3, pp.263-276.

**GÜNER**, M. Fatih ve M. Ünal Memiş (2007). ‘‘Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci, 1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme’’, **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt 16, Sayı 2, ss.299-310.

**HEFFERNAN**, Margaret and Tony Dundon (2016). ‘‘Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice’’, **Human Resource Management Journal**, April, pp.1-21.

**HELVACI**, M. Akif (2002). ‘‘Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi’’, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 2002, Cilt 35, Sayı 1, ss.155-169.

**HUSELID**, Mark A. and Susan E. Jackson and Randall S. Scahuler (1997). “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance”, **Academy Of Management Journal**, Vol.40, No.1, pp.171-188.

**ICHNIOWSKI**, By Casey and Kathryn Shaw and Giovanna Prensushi (1997). “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”, **The American Economic Review**, Vol.87, No.3, pp.291-313.

**İŞİĞİÇOK**, Erkan (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistik Analizi”, **Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi**, 2011, Cilt 0, Sayı 7, ss.1-23.

**İÇERLİ**, Leyla (2010). “Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2014, Cilt 5, Sayı 1, ss.67-92.

**KAHRAMAN**, Ümit ve İbrahim Çankaya (2015). “İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki”, **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 10/7, ss.519-540.

**KALAY**, Faruk (2016). “İşletmelerde Örgütsel Adaletin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt 11, Sayı 1, ss.147-158.

**KALEEM**, M. Munir and Bushra Jabeen and Muhammad Jameel Twana (2013). “Organizational Justice In Performance Appraisal System: Impact On Employees Satisfaction and Work Performance”, **International Journal Of Management & Organizational Studies** ISSN: 2305-2600, Volume 2, Issue 2, pp.28-37.

**KAPLAN**, R.S. ve Norton, D.P. (1996). “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”, **Harvard Business Review**, Boston, pp.1-13.

**KARACAN**, Esin ve Özlem Nazan Erdoğan (2011). “İşçi Sağlığı ve İş güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, Sayı 1, ss.102-117.

**KARAGÖZ**, Yalçın (2016). **Spss 23 ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**, 1.Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

**KARAMAN**, Rıfat (2009). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçümü Olarak Balanced Scorecard”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt 8, Sayı 16, ss.410-427.

**KARCIOĞLU**, Fatih ve Ümit Öztürk (2009). “İşletmelerde Performans Değerleme İle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt 13, Sayı 1, ss.343-366.

**KAYA**, Nihat ve Mustafa Kesen (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Ekev Akademi Dergisi**, 2015, Cilt 58, Sayı 58, Kış, ss.97-122.

**KAYAPALI**, Seda ve Canan Nur Karabey (2015). “Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi”,2015, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss.40-58.

**KAZI**, Ljubica and Diğ. (2011). “Balanced Scorecard Framework In Software Project Monitoring”, **Journal Of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)**, Vol 1, No.1/2, ss.51-56.

**KILINÇ**, İzzet ve Said Kınır Ve Muammer Mesci (2010). “Türkiyede ki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt 24, Sayı 1, ss.25-42.

**KINGIR**, Said ve Erkan Taşkiran (2006). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, Cilt 8, Sayı 1, ss.195-216.

**KUVAAS**, Bard (2006). “Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles Of Work Motivation”, **Int. J. of Human Resource Management**, 17:3, March, pp.504-522.

**LANDY**, Frank J. and Janet L. Barnes and Kevin L. Murphy (1978). “Correlates Of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.63, No.6, pp.751-754.

**MANAF**, Arman Hadi Abdul and Latifah Abdul Latif and Juhary Ali (2014). “Organizational Justice As A Predictor Of Self-Perceived Work Performance: Perspective Fro the Malaysia Higher Educational Institution”, **Mediterranean Journal Of Social Sciences MCSER Publishing**, Roma-Italy, Vol 5, No 23, November, ss.319-325.

**MEHRABİ**, Javad and Diğ. (2012). “Studying Relationship Between Organizational Justice and Employees' Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran”, **International Journal Of Learning&Development**, Vol 2, No 2, pp.271-279.

**MERCİN**, Levent (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz 2014, Cilt 4 Sayı 14, ss.128-144.

**MEYDAN**, Cem Harun ve Harun Şeşen (2015). **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, 2.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

**MOHAMED**, Salwa Attia (2014). “The Relationship Between Organizational Justice And Quality Performance Among Healthcare Workers: A Pilot Study”, **Hindawi Publishing Corporation The Scientific World Journal**, Article ID 757425, pp.1-7. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/757425>,

**MOORMAN**, Robert H. (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol 76, No 6, pp.845-855.

**ÖGE**, Serdar (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

**ÖLÇER**, Ferit (2004). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2010, Cilt 18, Sayı 3-4, Eylül, ss.211-229.

**ÖRÜCÜ**, Edip ve Zeki Atıl Bulut ve Ali Naci Karabulut (2005). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret Ve Ödül Yönetim Sistemi: Muğla İli Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt 7, Sayı 1, ss.51-72.

**ÖZDAMAR**, Kazım (2015). **SPSS ile Biyoistatistik**, 10. Baskı, Ankara: Nisan Kitapevi Yayınları.

**ÖZMERCAN**, Cemile (2016). Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

**ÖZTÜRK**, A. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt 2, Sayı 2, ss.1-10.

**PAAUWE**, Jaap (2009). “HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects”, **Journal Of Management Studies**, 41:1, January, 0022-2380, pp.129-142.

**PEHLİVAN**, Bülent (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

**POYRAZ**, Kemal ve Hakan Kara ve Seydi Ahmet Çetin (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı 9, ss.71-91.

**RAWASHDEH**, Eyad Taha Al (2013). “Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department”, **International Management Review**, Vol 9, No 2, pp. 29-35.

**REZA**, Ahmad and Abdollah Amiri (2015). “Surveying the Influence of Organizational Justice on Employees’ Performance of 4th Region of Water and Waste Organization in Tehran Province”, **Journal of Business and Technovation** (ISSN: 2414-245X), Vol. 3(1), 2015, pp.1-8.

**SABUNCUOĞLU**, Zeyyat (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, 2.Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.

**SATTAR**, Bashar M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

**SHEPHERD**, C. David and Susan S. Carley and Randy S. Stuart (2009). “An Exploratory Investigation of the Periodic Performance Evaluation Processes for Marketing Faculty:A.”, **Journal of Marketing Education**, Volume 31, Number 2, August, pp.143-153.

**SOYSAL**, Abdullah ve Erhan Kılınc (2016). “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2016, Cilt 16, Sayı 31, ss.325-347.

**SÖKMEN**, Alptekin ve Mehmet Ali Bilsel ve Cihat Erbil (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt 15, Sayı 1, ss.1-20.

**STEENSMA**, Herman and Lisette Otto (2000). “Perception Of Performance Appraisal By Employees And Supervisors: Self- Serving Bias And Procedural Justice”, **J. Collective Negotiations**, Cilt 29, Sayı 4, ss.307-319.

**ŞİMŞEK**, Şerif ve Serdar Öge (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

**TAGRAF**, Hasan ve İdris Şahin ve Ahmet Murat Özkan (2016). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Performans Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2016, Cilt 17, Sayı 2, ss.67-83.

**TAN**, Özge (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**TEOMAN**, Dalga Derya (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**THURSTON JR.**, Paul W. and Laurel McNall (2010). “Justice Perceptions Of Performance Appraisal Practices”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 3, 2010, pp. 201-228.

**TUNCER**, Polat (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

**TUNCER**, Polat (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı188/ Ocak-Mart, ss.87-108.

**TURUNÇ**, Ömer (2011). “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü,” **İş Gücü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, ss.145-168.

**UYARGİL**, Cavide (2017). **Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

**WAHBA**, Mohamed and Dalia Elmanadily (2015). “Human Resources Management Practies&Employer Brading Comparative Study Between Service and Protuct Sector”, **International E-Journal Of Advances In Social Sciences**, Vol.1,Issue 2, August, ss.255-262.

**YALÇIN**, Azmi ve Tamer Kılıç (2002). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt 9, Sayı 9, ss.1-14.

**YASİT**, Meltem (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

**YAVUZ**, Ercan (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, ss.302-312.

**YILDIZ**, M. Selami ve Yalçın Karagöz ve Muammer Mesci (2010). “Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt 24, Sayı 3, ss.1-22.

**YILDIZ**, Oktay ve Metin Dağdeviren ve Tahsin Çetinyokuş (2008). “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2013, Cilt 23, Sayı 1, ss.239-248.

**YILMAZ**, Ferhat ve Sinan Ünsar (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları” **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt 9, Sayı 1, Haziran, ss.35-57.

**YILMAZ**, Kürşad (2005). “Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, ss.27-45.

**YILMAZGİL**, Sema Müge (2012). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresi Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

**YÜREĞİR**, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2013, Cilt 16, Sayı 2, ss.545-562.

**YÜRÜR**, Senay (2009). “Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt 11, Sayı 1, ss.235-260.

**ZAPATA-PHELAN**, Cindy P. ve Diğ. (2009). “Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, pp.93–105.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır.

Araştırma Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu danışmanlığında yürütülmektedir.

Araştırmadaki amacımız bireyin veya kurumun olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koymak olmayıp, örgütsel adalet algısı ile performans arasında aynı yönlü bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır. Tamamen akademik amaçla yürütülen bu çalışmadan elde edilen veriler bilimin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Vermiş olduğunuz cevaplar gizlilik çerçevesinde yürütülecek olup, hiçbir şekilde kişi veya kurumlarla paylaşılmayacaktır. Bu sebeple vereceğiniz her bir cevabı özenle ve içtenlikle cevaplamanızı, İSİM YAZMAMANIZI rica ederim.

Değerli vaktinizi bu araştırma için ayırıp katılım sağladığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

ALİYE KOÇAK

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Medeni Durumunuz:** ( ) Bekar ( ) Evli

**Eğitim Düzeyiniz:** ( ) Lise Altı ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans/Doktora

**Yaşınız:** ( ) 20 Yaşın altı ( ) 20-29 arası ( ) 30-39 arası ( ) 40-49 arası ( ) 50 yaş ve üstü

**Bulduğunuz işletmedeki çalışma süreniz:**

( ) 0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

**Çalışma hayatında bulunma süreniz:**

( ) 0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri

**Bulduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar var mı?**

( ) Var ( ) Yok

**1.Aşağıda çalıştığınız işletmede kullanılan performans değerlendirme sistemine yönelik bazı sorular yer almaktadır. Soruları okuduktan sonra altında yer alan cevap kategorilerinden birini seçerek yanıtlayınız.**

**1.İşletmenizde performansınız değerlendiriliyor mu?**

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Bilmiyorum

**2.İşletmenizde performans değerlendirme görüşmeleri yapılıyor mu?**

( ) Evet ( ) Hayır

**3.Birinci soruya “ var” yanıtını verdiyseniz ve bilginiz var ise performansınızı değerlendirmek üzere kullanılan yöntemi işaretleyiniz ( Uygunsa, birden fazla yöntemi işaretleyebilirsiniz):**

( ) Hedeflere yönelik/Katılımcı performans değerlendirme yöntemi:

(Çalışanın, daha önceden yöneticileri ile belirledikleri amaç ve hedefleri ne ölçüde başardığının karşılıklı görüşmeler yoluyla değerlendirildiği yöntemdir.)

( ) Derecelendirme yöntemi:

(Her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriter kullanarak, belirli bir dönem sonunda çalışanın çalışma durumu, başarısı, bilgisi, insan ilişkileri vb. konularda tarafsız ve sistematik olarak değerlendirilmesidir.)

( ) 360 Derece performans değerlendirme yöntemi:

(Bir birey, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, müşterilerinden hatta kendisinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkında geribildirim almasına ve bunların karşılaştırılmasına dayalı bir yöntemdir.)

( ) Kurumunuzda kullanılan performans değerlendirme yöntemi yukarıda belirtilenlere uymuyorsa lütfen kısaca tanımlayınız:

**4.Performansınız kim/kimler tarafından değerlendiriliyor? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.**

( ) Bağlı olduğum yöneticim

( ) Bağlı olduğum diğer yöneticiler

( ) Çalışma arkadaşlarım

( ) Astlarım

( ) Müşteriler

( ) Çalıştığım firmalar

( ) Başka kaynaklar (lütfen belirtiniz)

( ) Bilmiyorum

**5.Sizi değerlendiren kişi/kişilerin yaşı/yaş ortalamaları (birden fazla kişi ise) size göre değerlendirildiğinde nasıldır? Değerlendiren birden fazla kişi varsa birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.**

( ) Yaşça büyüktür ( ) Yaşça küçüktür ( ) Aynı yaşlardadır

**6.Sizi değerlendiren kişi/kişilerin cinsiyetini belirtiniz (Birden fazla işaretleyebilirsiniz).**

( ) Kadın ( ) Erkek ( ) Çoğunluğu Kadın ( ) Çoğunluğu Erkek

II.Bu bölümde çalıştığınız kuruluşta uygulanan performans değerlendirme yönteminin çeşitli yönlerini değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra bu ifadenin çalıştığınız kuruluşta var olan duruma ne derece uygun olduğunu düşünerek, aşağıdaki 7 cevaptan birini işaretleyiniz. 1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen katılmıyorum 4.Kararsızım 5.Kısmen katılıyorum 6. Katılıyorum 7.Kesinlikle katılıyorum

		1	2	3	4	5	6	7
Prosedürel Adalet Algısı	1	İşletme çalışanları performanslarının değerlendirildiği kriterler hakkında bilgilendirir.	0	0	0	0	0	0
	2	İşletmenin belirlediği performans kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.	0	0	0	0	0	0
	3	İşletmede, performansın değerlendirme sürecinde kullanılan kurallar veya izlenen aşamalar her uygulanişında aynı olmak üzere belirlenmiştir.	0	0	0	0	0	0
	4	İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.	0	0	0	0	0	0
	5	Performansım değerlendirme sistemi içinde, çalışanların verilen karara itiraz etme hakları vardır.	0	0	0	0	0	0
	6	Performans değerlendirme sistemi çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.	0	0	0	0	0	0
	7	Performans değerlendirme görüşmeleri esnasında kullanılan süre ve yaklaşımlar, değerlendirilen kişinin konumuna göre farklılık gösterir.	0	0	0	0	0	0
	8	Çalışanlar performansları hakkında verilen kararlara itiraz ederlerse, verilen karar yeniden gözden geçirilir.	0	0	0	0	0	0
	9	Performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların görüş ve eleştirileri dikkate alınmaz.	0	0	0	0	0	0
	10	İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenerek hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.	0	0	0	0	0	0
	11	Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.	0	0	0	0	0	0
	12	İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin, bu kuruluş ve çalışanları için en doğru sistem olduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0
	13	Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler vs. ile değiştirebilmek mümkündür.	0	0	0	0	0	0
	14	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0
	15	Beni değerlendiren kişi/kişiler tüm değerlendirdiklerine eşit zaman ayırır.	0	0	0	0	0	0
	16	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0
	17	Değerlendiren kişi/kişiler, performansım ile ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz ettiğim takdirde değerlendirmesini yeniden gözden geçirir.	0	0	0	0	0	0
	18	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin süreci uygulama biçimi bir dönemden diğerine farklılaşmaz.	0	0	0	0	0	0
	19	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirmede hilekar davranabilirler.	0	0	0	0	0	0
	20	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin önyargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0

Etkileşimsel Adalet Algısı	21	Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricim aşamaları (süreçleri) doğru bir biçimde uygular.	0	0	0	0	0	0	0
	23	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.	0	0	0	0	0	0	0
	24	Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.	0	0	0	0	0	0	0
	25	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansıyla ilişkisi olmayan davranışlarımın etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	27	Performans değerlendirme esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.	0	0	0	0	0	0	0
	28	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	0	0	0	0	0	0	0
	39	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.	0	0	0	0	0	0	0
	22	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.	0	0	0	0	0	0	0
	26	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.	0	0	0	0	0	0	0
	29	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.	0	0	0	0	0	0	0
	30	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	31	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.	0	0	0	0	0	0	0
	32	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	0	0	0	0	0	0	0
	33	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	34	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.	0	0	0	0	0	0	0
	35	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.	0	0	0	0	0	0	0
	36	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	37	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	38	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.	0	0	0	0	0	0	0
	40	Performans değerlendirmesinin, bana gerçekten önem verilerek değil sadece zorunlu olduğu için yapılan bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0

Dağıtım Adalet Algısı	41	Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	0	0	0	0	0	0	0
	42	Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	43	İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	44	Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0
	45	Genel olarak düşündüğümde, bu işletmedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	0	0	0	0	0	0	0

**III. Bu bölümde çalıştığınız kuruluşta uygulanan performans değerlendirme yönteminden duyduğunuz memnuniyeti değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra bu ifadenin çalıştığınız kuruluşta var olan duruma ne derece uygun olduğunu düşünerek, aşağıdaki 7 cevaptan birini işaretleyiniz.**

**1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen katılmıyorum 4.Kararsızım 5.Kısmen katılıyorum 6.Katılıyorum 7.Kesinlikle katılıyorum**

Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği

		1	2	3	4	5	6	7
1	Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum.	0	0	0	0	0	0	0
2	Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	0	0	0	0	0	0	0
3	Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	0	0	0	0	0	0	0
4	Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performansını ortaya koyabilmektedir.	0	0	0	0	0	0	0

**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER:**

SOYADI..... : KOÇAK

ADI.....: ALİYE

DOĞUM TARİHİ.....: 04.01.1989

YABANCI DİL.....: İNGİLİZCE

MEDENİ DURUMU...: BEKAR

**EĞİTİM BİLGİLERİ:**

2017-2019 : YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM  
DALI/KONYA

2009-2011.....: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ/  
ESKİŞEHİR

2006-2009.....: AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ MESLEK YÜKSEK  
OKULU PAZARLAMA/KIRŞEHİR

2002-2006.....: MEHMET AKİF ERSOY LİSESİ/KONYA

1995-2002.....: ZELİHA VE LÜTFİ KULLUK İLKÖĞRETİM  
OKULU/KONYA