

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

Erdem AKTAŞ

Danışman
Prof. Dr. Nurel ÜNER

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgüsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Erdem AKTAŞ

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı

Üzerine Etkisi

Erdem AKTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

İşgörenin işindeki başarısı, tutum, davranış ve özellikleri ile örgütün başarısına dair katkılarını değerlendirmede yararlanılan performans değerlendirme sistemleri; ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar işgörenlerle ilgili pek çok önemli kararın alınmasında temel veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel adalet; örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin uygulanması sırasında gerçekleşen kişiler arası ilişkilerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan örgütsel uygulama süreçlerinden birisidir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlerin elde edebileceği kazanımlarla ilişkili olmasıdır.

Bu çalışmanın amacı performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için tasarlanan araştırma, Türkiye genelinde faaliyette bulunan bir gıda firmasının 103 satış temsilcisi üzerinde uygulanmıştır. Performans değerlendirme sistemi

ve örgütsel adalet algısını ölçmek için survey yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada performans değerlendirme sistemlerini ölçmek amacıyla Kurgun vd. nin (2008) performans değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet algısını ölçmek için ise, Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme Sistemi, Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti.

ABSTRACT

**The Thesis of Master's Thesis Program
Effects of Performance Appraisal Systems on
Organizational Justice Perceptions
Erdem AKTAŞ**

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business
Department of Management and Organization**

Performance appraisal systems that are used as basic data source for employee's success at their work, attitude and behavior characteristics together with contribution to organization success; determination wage rise, to take promote decision, determine training necessities, to take decision for discharge.

Organizational justice can be defined as decision distribution of organizational sources and realized individual relations' perception between them during implementation of used procedures at determine distribution of organizational sources. Performance appraisal systems are organizational implementation process that provide opportunity with one of the best ways to investigate organizational justice perceptions. One of the most important reason of that; performance appraisal results are relevant with employee's gains.

The aim of this study is to measure the effect of performance appraisal systems on organizational justice perception. Planned research to realize this aim is performed at 103 sales representatives of a food company that is operated all over Turkey. Survey method and questionnaire technique are used to measure performance appraisal system and organizational justice perception. Kurgun vd.'s (2008) performance appraisal scale was utilized to measure performance appraisal systems at this research. Also Niehoff and Moorman's

(1993) organizational justice scale was used to measure organizational justice perception. According to research results; performance evaluation system effects positive on organizational justice perception.

Keywords: Performance Appraisal System, Organizational Justice Perceptions, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
TABOLAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ**

1.1. PERFORMANS KAVRAMI	3
1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	6
1.2.1. Performans Yönetimi.....	6
1.2.2. Performans Değerlendirme.....	10
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ	16
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI.....	18
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	21
1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	21
1.5.2. Değerlendirilen (İşgören) Açısından Yararları.....	23
1.5.3. Örgüt Açısından Yararları	24
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI	25
1.6.1. İşgören Davranışlarının Analizi	26
1.6.2. Stratejik Planlama.....	26
1.6.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	27
1.6.4. Kariyer Geliştirme Sistemi	28

1.6.5. Ücret Yönetimi	30
1.6.6. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	31
1.6.7. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma	32
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	33
1.7.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	34
1.7.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	35
1.7.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	36
1.7.4. Değerlendirenlerin Eğitimi	37
1.7.5. Yönetici ve İşgörelere Bilgi Verilmesi	38
1.7.6. Değerlendirenlerin Belirlenmesi	39
1.7.6.1. Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması	39
1.7.6.2. Değerlendirmenin Kendisi Tarafından Yapılması	40
1.7.6.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması	41
1.7.6.4. Değerlendirmenin Diğer İşgörelere Tarafından Yapılması	42
1.7.6.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması	42
1.7.7. Geribildirim	43
1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	44
1.8.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	44
1.8.1.1. Sıralama Yöntemi	45
1.8.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi	46
1.8.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi	46
1.8.1.1.3. Puan Verme Yöntemi	47
1.8.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi	48
1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	49
1.8.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi	50
1.8.1.4. Kritik Olay Yöntemi	51
1.8.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	54
1.8.1.5.1. Normal Kontrol Listesi Yöntemi	54
1.8.1.5.2. Zorunlu Seçim Yöntemi	55
1.8.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	55
1.8.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi	56
1.8.2.2. Amaçlara Göre Yönetim	58

1.8.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	59
1.8.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	60
1.8.2.5. Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard).....	61
1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARINDA YAPILAN HATALAR.....	64
1.9.1. Hale Etkisi	66
1.9.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	68
1.9.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	69
1.9.4. Pozisyondan Etkilenme	70
1.9.5. Kontrast Hataları	70
1.9.6. Kişisel Önyargılar.....	71

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	73
2.1.1. Adalet Kavramı	73
2.1.2. Sosyal Adalet Kavramı.....	74
2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramı.....	76
2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	80
2.2.1. Dağıtım Adaleti	81
2.2.2. Prosedür Adaleti	84
2.2.2.1. Kontrol Modeli (Control Theory).....	89
2.2.2.2. Değer Açıklayıcı Model (Value-Expressive Model).....	90
2.2.2.3. Grup Değeri Modeli (Group Value Model).....	90
2.2.2.4. Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model).....	92
2.2.3. Etkileşim Adaleti	93
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ	96
2.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theories).....	97
2.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler (Proactive-Content Theories).....	102
2.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler (Reactive-Process Theories).....	104
2.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler (Proactive-Process Theories).....	106

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.....	110
2.4.1. Performans Değerlendirme Sistemleri Dağıtım Adaleti İlişkisi.....	113
2.4.2. Performans Değerlendirme Sistemleri Prosedür Adaleti İlişkisi.....	113
2.4.3. Performans Değerlendirme Sistemleri Etkileşim Adaleti İlişkisi	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	118
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	119
3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı	120
3.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı.....	121
3.2.2.1. Performans Değerlendirme Ölçeği	122
3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği	125
3.2.2.3. Demografik Özellikler	127
3.2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	127
3.2.4. Anketin Uygulanması.....	128
3.2.5. Anakütle ve Örneklem.....	128
3.2.6. Kullanılan İstatistik Yöntemler	129
3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri	129
3.3. BULGULAR.....	132
3.3.1. Demografik Veriler	132
3.3.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Ortalamalar.....	135
3.3.3. Farklılık Analizi Bulguları	138
3.3.4. Performans Değerlendirme Sistemleri ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Araştırma Modelinin İncelenmesi.....	141
3.3.4.1. Korelasyon Analizi	141
3.3.4.2. Regresyon Analizi	143
3.3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	148

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKÇA.....	157
EKLER.....	173

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi	28
Tablo 2: Alternatif Sıralama Yönetimi	46
Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi	48
Tablo 4: Grafik Derecelendirme Yöntemi	50
Tablo 5: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu	52
Tablo 6: Normal Kontrol Listesi Örneği	54
Tablo 7: Teknik Servis Görevlisi İçin Davranışsal Değerlendirme Ölçeği	56
Tablo 8: Hale Etkisi	67
Tablo 9: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması	96
Tablo 10: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları	108
Tablo 11. Performans Değerlendirme Sistemi Kriterlerinin Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 12. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	125
Tablo 13: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	129
Tablo 14: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	130
Tablo 15: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	130
Tablo 16: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	130
Tablo 17: İşgörenlerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	130
Tablo 18: İşgörenlerin Statülerine Göre Dağılımı	131
Tablo 19: Değişkenlerin Ortalamaları	132
Tablo 20: Farklılık Analizi Bulguları	135
Tablo 21: Korelasyon Analizi Bulguları	138
Tablo 22: Performans Değerlendirme Sistemi Kriterlerinin Dağıtım Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	139
Tablo 23: Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerinin Dağıtım Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	140
Tablo 24: Performans Değerlendirme Sistemleri Kriterlerinin Prosedür Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	141

Tablo 25: Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Değişkenlerinin Prosedür Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	142
Tablo 26: Değerlendirme Sistemleri Kriterlerinin Etkileşim Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	143
Tablo 27: Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Değişkenlerinin Etkileşim Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği	49
Şekil 2: Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi	62
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	118

GİRİŞ

Örgütlerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden işgören faktörü günümüz değişen rekabet ortamında örgütlerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü işgörenlerin başarısı örgütün başarısı olmaktadır. İşgörenlerin performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o ölçüde artmakta, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır. Örgütlerde işgören, işinin gereklerini yerine getirmekle, yönetici de işgörenlerini maddi ve manevi açıdan gözetmekle yükümlüdür. Örgütlerin işgörelere adil davranmaları, onlara uygun bir çalışma ortamı yaratmaları işgöreleri motive etmekte ve örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir.

Örgüt içerisindeki işgörelerin örgütü adil algılama düzeyi olarak tanımlanan örgütsel adalet, işgörelerin işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içerisinde hâkim kılınmasını ve teşvik edilmesini ifade eden bir kavramdır. Başka bir deyişle adaletli bir örgütte, yöneticilerin davranışları işgörelere tarafından, adil, ahlaklı ve rasyonel olarak değerlendirilmelidir. İşgörelerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önem taşımaktadır.

İşgörelenin işindeki başarısı, tutum, davranış ve özellikleri ile örgütün başarısına dair katkılarını değerlendirmede yararlanılan performans değerlendirme sistemleri, örgütte yönetsel kararlarının etkin bir biçimde alınmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, performans değerlendirme sonuçlarının işgörelere elde edebileceği kazanımlarla ilişkili olmasıdır. İşgörelere eğer performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünüyorlarsa, örgütsel adalet algılarının düşük olacağı varsayılmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştıran bu çalışma üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans değerlendirme kavramı ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin kuramsal ereve hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları üzerinde durulmuştur. Bunun yanında performans değerlendirmenin önemi, yararları, amaçları ve yararları, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmenin kullanım alanları ile performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili açıklayıcı bilgiler sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel adalet kavramına ilişkin kuramsal ereve hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bu yönde adalet, sosyal adalet ve örgütsel adalet kavramları açıklanmıştır. Bu bölümde örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel adalet teorileri hakkında bilgiler sunulmuştur. Son olarak performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin temel dayanakları ile bu ilişkiyi destekleyen çeşitli çalışmalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışmanın amacı ve önemi ortaya konulmuş ve çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve ortaya çıkan bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuç ve öneriler yer verilerek son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için mevcut işgörenlerini elinde tutmak ve bu kaynaktan en yüksek verimi elde etmek zorundadır. Bunun yanı sıra işletmelerin pazarda yer alan kalifiye işgörenleri kendi işletmelerinde çalışmaya istekli hale getirmeleri de rekabet açısından önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Hem mevcut işgörenler, hem de potansiyel işgörenler açısından işletmenin cazip hale getirilmesi büyük ölçüde, işgörenlerin performanslarının tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin işletmenin insan kaynakları faaliyetlerinde kullanılmasını gerektirmektedir.

Her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek için örgütte kendisine yer bulmaktadır. Bir örgütte yer alan işgören oraya bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini ve kişiliğini getirmektedir. Bu özellikleri yardımıyla kendisine verilen görevi başarmak durumundadır. Ortaya koyacağı başarının sonucu olarak da örgütün olanakları oranında ekonomik ve sosyal çıkarlar (ücret artışı, terfi vb.) elde edecektir (Şimşek ve Öge, 2007: 279). Yani, işgörenin bu çıkarları elde edebilmesi, örgüte sunmuş olduğu katkı ve gösterdiği performansa bağlıdır.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenleri nitel veya nicel yollarla belirten bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı buna örnek olarak verilebilmektedir (Akal, 1992; 1). Buna göre, atletin bireysel derecesi ve üretim biriminin üretim miktarı mutlak bir sonuç verirken, atletin sıralamadaki derecesi ve üretim biriminin gerçekleştirdi üretimin planlanan üretime oranı da göreceli bir sonuç vermektedir.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002:156).

Performans işgörenin üzerine düşen görevleri yapması anlamına gelmektedir ve işlevsel açıdan bakıldığında işgörenin görevi gereği önceden belirlenen standartları sağlayacak bir biçimde görevini yerine getirmesi ve amaçlara ulaşma oranı olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, 2004: 3).

Performans; hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği; etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık ve karşılıklı bir ilişki olarak da tanımlanmaktadır (Ağca, 2005: 45-47).

Diğer bir tanımda ise performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre performans, işgörenlerin çalışma davranışının bir sonucudur (Bayram, 2006: 48).

Tınaz'a göre performans bir işi yapan işgörenin, bir grubun ya da bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Tınaz, 1999: 389).

İşgören performansı; fiziksel ve zihinsel yetenekleri, teknik, kültürel bilgisi ve kişiliğinden oluşan faktörlerin toplamıdır. İşgörenin iş tanımlarında belirtilen performansa ulaşma derecesi, o işgörenin o işteki performansının yeterli ya da yetersiz oluşunun göstergesidir. Bu durum "işlevsel performans" olarak ifade edilmekte ve görev ve işgören ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen

ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranı olarak tanımlanmaktadır (Dişkaya, 2006: 4-5).

İşgören performansı, işgörenin kendisi için tasarlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Buna göre örgütlerde bir işgörenin başarısından söz edebilmek için önce işgörenin tanımlanmış bir işinin olması ve işgörenin işini ne kadar gerçekleştirdiğini gösterecek standartların bulunması gerekmektedir. Bu standartlara ulaşan işgören başarılı olarak kabul edilirken, standartların altında kalan işgören başarısız olarak kabul edilecektir (Erdoğan, 1991: 154). Burada üstünde durulması gereken önemli bir konu da işgörene verilen işin onun bilgi beceri ve yeteneklerine uygun olması gerekliliğidir. Aksi takdirde işgörenden başarılı bir performans sergilemesini beklemek yanlış olacaktır.

İşgörenlerin her davranışı performansa dönüşmeyebilmektedir. İşgörenin çalışmalarının performansa katkı yapıp yapmadığı örgütün işgörenden beklentileriyle ilgilidir. İki işgören aynı davranışı sergiliyorsa da, görevleri farklı hareket tarzlarını gerektiriyorsa biri başarılı iken, diğeri başarısız olabilmektedir (Gökten, 1999: 57).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise performans, örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesi olarak tanımlanmaktadır ve bu unsurların nitel ve nicel olarak ölçülmesiyle elde edilen sonucun önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflerle paralellik göstermesi durumunda, istenilen performans düzeyine yaklaşıldığını ya da erişildiğini ifade etmektedirler (Çakmak ve Ocaklı, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>, 03.02.2010). Örgüt bazında performans, örgütün belirlenen amaçlarına kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme yeteneğidir.

Örgütsel performans, örgütte belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre örgütün amacının ya da görevinin ne derece yerine getirildiği ile ilgilidir. Bu sonuç örgütü oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya

koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara dayanılarak yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmaktadır (Akal, 2003: 1).

Çalışmamızda odaklanılan konu ise işgören performansdır. Ancak işgören performansı ile örgütsel performans birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde iki kavram olmaları, çeşitli bölümlerde örgütsel performans kavramına da değinmemizi gerektirmektedir.

1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütlerin yapılarının değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içerisinde yer alan işgörelere verilen önemin giderek artması ile birlikte işgörelerin örgütlere katkılarının arttırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işgörelerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin önemi gün geçtikçe artmakta ve artık örgüt içerisindeki işgörelerin performansının yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Örgütlerin performansı içerisinde barındırdığı işgörelerin performanslarına bağlılık göstermektedir. Bu nedenle örgütsel başarıya ulaşmada işgörelerin performanslarının planlanması, bu planlar doğrultusunda performansın değerlendirilmesi ve planlanan performanstan olumsuz sapmalar var ise bunların tespit edilerek işgörelerin eksik yönlerinin geliştirilmesi bir zorunluluk halini almıştır.

1.2.1. Performans Yönetimi

Örgütlerde başarı, birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak, işletmenin fonksiyonlarını yerine getirmekte olan işgörelerin performansına bağlı olmaktadır. İşgörelenden sağlanacak yüksek performans işletme amaçlarının daha kısa sürede ve az hata ile daha yüksek bir kalitede gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Bu noktada yüksek işgören performansı için öncelikli şart işgören seçiminde işin gerektirdiklerine uygun seçimlerin yapılmasıdır. İşgören seçiminin doğru bir şekilde uygulanmasından sonra ise başarı, bu işgörelenin doğru bir şekilde yönetilmesi ile sağlanmaktadır. Yöneticilerin işgöreleri motive edebilmesi için, bir başka deyişle

işgörenin performansını kontrol etmesi, değerlendirmesi ve arttırabilmesi için motivasyon yöntemleri olarak adlandırılan bazı tekniklerin uygulanması gerekmektedir. Bu tekniklerin uygulanması ise performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Yaralıoğlu, 2001: 129-130).

Performans yönetimi; bir örgütün önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmada izlediği yol ve bu yol sonunda elde edilen sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Performans yönetimi etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik gibi üç temel unsur üzerine kurulu bir anlayışı benimser. Etkinlik önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi iken; verimlilik ise hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlanıldığını gösteren bir kavramdır. Son olarak ekonomiklik de mevcut girdilerle elde edilebilecek en yüksek çıktıya ulaşabilmektir. Bu üç kavram arasındaki ilişkide bir doğru orantı söz konusu olup birindeki artış diğerinin veya diğerlerinin de artışı anlamına gelmektedir (Çivi, 2006: 3-4).

Performans yönetimi, ortak özellikler taşıyan bir dizi tekniği ve süreci içermektedir. Bu ortak özellikler; insan kaynaklarının işletmenin stratejik hedeflerine katkısına ilişkin bilgi sağlama; sınırlı girdilerle en üst düzeyde hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere atılacak adımları belirleme; performansın arttırılarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran süreçlerin işleyişini incelemek üzere bir araç sağlama olarak sıralanabilir. Bu anlamda, performans yönetimi, bir dizi politika içermekten çok, hedef oluşturma, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücreti içeren birbiriyle bağlantılı çeşitli politikalar yoluyla uygulanabilen bir yaklaşımdır (Erdut, 2002: 44).

Çağdaş bir yönetim geliştirme aracı olan performans yönetimi sistemini; işgörenin verimliliğini zaman/üretkenlik faktörleri ile ölçen ve değerlendiren, örgütsel performansı ve işgören performansını birbiriyle uyumlaştıran ve her iki açıdan da hedefe ulaşılması konusunda yön gösteren bir uygulama şeklinde tanımlamak mümkündür. İşgörene ve örgüte artı değer yükleyen bu sistem ile örgüt içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha net biçimde tanımlanması zorunlu hale gelmektedir (Önce, 2007: 4).

Performans yönetimi, dar anlamda işgörenlerin değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilmektedir. Ancak gerçekte, performans yönetimi; işgörenlerin işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2004: 335).

Performans yönetimi birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir döngüdür. Bu döngü örgütsel hedeflerin gerçekleşebilmesi için gerekli olan bireysel sorumlulukların belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra yöneticiler ve işgörenler, bireysel hedefleri ve performans standartlarını belirleyeceklerdir. Bu sayede yönetici ile işgören arasında iletişim sağlanmış ve işgörene performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır. Bundan sonra yönetici işgörenin performansını sürekli olarak izleyecek ve işgörene geri bildirim verecektir. Yönetici bu gözlemlerini derleyerek işgöreni ile yapacağı toplantıya hazırlanacaktır. Yönetici ve işgörenin performans planlarını ve sonuçlarını birlikte gözden geçirdikleri bu toplantı tüm sürecin başarılı olmasında ve amacına ulaşmasında en önemli rolü oynamaktadır. Bu döngünün son aşaması, değerlendirme sonuçlarına göre işgören ile ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir. Somut sonuçları olmayan bir performans yönetimi döngüsü boşa harcanan zaman, para ve emek demektir (Barutçugil, 2004: 338-339).

İyi bir performans yönetimi, amaçların ve önceliklerin neler olduğu, şu anda ne yapmak gerektiği yapılan işin örgütün performansına katkısının ne olduğunun işgörenler tarafından biliniyor olması demektir. İşgörenler kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169).

İşgörenler arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans yönetiminde amaç, işgörenlerin etkin sonuçlar elde etmesini sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans yönetimi ile bir örgüt içerisinde performansın planlandığı,

yönetildiği, rehberlik edildiği, doğru ve adil bir şekilde değerlendirildiği durumlarda yüksek motivasyonun sağlandığı bir iş ortamı yaratılacağı kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002: 178).

Performans yönetiminin amaçları daha detaylı bir şekilde incelendiğinde şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 336):

- Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre işgörenlerin zamanında ve adil bir şekilde değerlendirilmesi,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile işgören arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve işgörenin ortak çaba harcaması,
- İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün ve işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirim yoluyla işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgilerin sağlanması.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü performans yönetimine sahip olmayan örgütlerde, örgütün faaliyetlerini tam olarak düzenlemesi ve geliştirmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin örgütlerde çok kullanılan ve kolay elde edilebilen verimlilik ölçütü yanlış ve diğer bilgilerle desteklenmeden kullanıldığında, gerçekleri yansıtmamaktadır (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86).

Performans yönetimi, yönetici ile işgörenin işbirliğiyle mümkün olabilecek bir süreçtir. Düşük performansı önlemeyi, mevcut performansı geliştirmeyi amaçlamaktadır; bu nedenle de hem örgütün, hem yöneticinin, hem de işgörenin yararınadır. Performans yönetiminde gerçekçi beklentilerle işe başlamak ve performans yönetiminin “herkesin işi” olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Baltaş, 2009: 272).

1.2.2. Performans Değerlendirme

Performansın belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer, bir etkinlik sonucunda ortaya çıkan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Ölçüm işlemi sonrasında değerler saptanmaktadır ve bu değerlerin tamamı performans göstergesini oluşturmaktadır (Akal, 1992: 1).

İşgörenlerin örgüt içerisinde göstermekte oldukları performans, örgütün performansı açısından çok önemli bir unsurdur. Örgütler sürekli olarak işgörenlerin performanslarını değerlendirmek onların işleri yapabilme düzeylerini ölçmek durumundadırlar. Bu nedenle performans değerlendirme, işgörenlerin verimliliğine yönelik bulgular içerdiğinden örgütler için vazgeçilmezdir (Bulut, 2004: 1).

Performans değerlendirme işgörelere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimini sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir. Örgüt içindeki çalışmalarla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirme, gelecekte alınacak kararlara ve yapılacak işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarı ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir (Canman, 1993: 34). Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını,

davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999: 110).

Performans değerlendirme, işgörenlerin başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Organizasyonlarda insan ögesini ön plana çıkaran görüşlerin genel olarak hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmaktadır. Performans değerlendirme yöneticilerin işgörenleri daha iyi tanımasını sağlamaktadır. Buna göre yönetici işgörenleri neyin motive edeceğini belirleme şansı yakalayacaktır. Bu sayede işgörenlerin beyinlerini, yüreklerini, fiziklerini ve bütün yaratıcılıklarını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır (Uğurlu, 2007: 1). Performans değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek işgörenlerin kişisel gelişimi sağlanmaktadır. Bu da örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Bayram, 2006: 48).

Performans değerlendirme, işgörenin yönetsel amaçlarla işe ve/veya kişiliğine ilişkin tutum, davranış ve başarının belirtilmesi sonucu elde edilen bilgilerin bireysel ve örgütsel gelişim amacıyla kullanımını sağlayan bir yönetim ve denetim aracıdır (Baykal, 1994: 2). Başka bir tanıma göre ise performans değerlendirme; işgörenlerin, birimlerin ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da benzer pozisyonda çalışan işgörenlerin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir (Camgöz ve Alperden, 2006: 192).

Murphy ve Cleveland ise performans değerlendirmeyi, nitelikli bir değerlendirme yapacak bir gözlemci, bu değerlendirmelerin kaydedilmesi, değerlendirilen kişiye geribildirim verilmesi ve son olarak gelişim için geliştirilecek fırsatlara yönelik bir program oluşturulmasını içeren son derece dinamik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Bilgin, 2010: 196).

Performansın uygun bir şekilde değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri taşınması gerekmektedir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf

ediyor olmaları, işgörenin kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması ve örgütün işgörelere destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıklar önleyebilecek bir atmosferi oluşturacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir (Seymen, 1995: 17).

İşgörenin işletme içindeki başarısını bireysel özellik ve yetenekleri ile işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde emrindeki işgörenlerin gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak arzusunda olduğuna göre, gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak işgörenlerin etkinliklerini bilmek isteyecektir. İşte bu istek performans değerlendirme arzusu, yapılan çalışma da performans değerlemedir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, <http://www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o7s3.pdf>, 02.06.2010).

Performans değerlendirme, bir sistemdir. Belirli amaçlarla yola çıkılmakta, planlar hazırlanmakta, çalışmaların kapsamı çizilmekte ve uygulanacak yöntemler belirlenmektedir. Ön hazırlık aşamasında plan ve tanıtıcı çabalar geliştirilmektedir (Onal, 1993: 195).

Performans değerlendirme sistemi; işgörenleri, yöneticileri ve örgütü ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç unsurun da sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri bulunmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme sistemi, örgütlerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan, bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmaları içermektedir (Büyükfırat ve Yılmaz, 2009: 1322).

Uygulanan performans değerlendirme yönteminin ne derecede başarılı olduğunun bilinmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt içinde, yöneticilerin ve işgörenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya konulması, gelecekte örgütün başarısını artırabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Kara, 2010: 88). Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, performans değerlendirme sisteminin sonuçları çok önemli bir kaynak

oluşturmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticiler tarafından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olunması (Helvacı, 2002: 155), örgütlerde performans değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

İşgören açısından bakıldığında, değerlendirme süreci süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alma aşamasında değerlendirmeye tabi tutulan işgören, örgütteki yaşamı boyunca belirli aralıklar ve amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşgören işe alınırken o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilmektedir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, işgörenin iş başındaki performansı incelenmekte böylece işgörenin örgüt içinde o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenmektedir (Kaynak vd., 2000: 205).

Performans değerlendirmede temel ilkelere birisi karşılaştırma ilkesidir. İşgörenlerin örgütte yapmaları gereken ile yaptıklarının karşılaştırılması söz konusudur. Ancak performans değerlendirmenin günümüze kadar olan gelişimine bakacak olursak karşılaştırmanın farklı biçimlerde algılandığı görülmektedir. Önceleri öznel bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme, uzun süre gelişigüzel olmaktan kurtulamamış ve çoğunlukla yöneticilerin önyargılarının etkisiyle gerçek amaçlarından saptırılarak baskı aracı durumuna getirilmiştir. Daha sonraları işgörenlerin performansı, oldukça mekanik ve basit ölçme araçlarıyla ölçülmeye çalışılmış ve konunun insancıl yönü geniş ölçüde göz ardı edilmiştir. Ayrıca performans değerlendirmenin gizliliği de önemli bir ilke olarak benimsenmiştir. Bu gizlilik değerlendirmeyi yapanların elinde bir silah ve korkutma aracı olmuştur. Günümüzde performans değerlendirme, örgütü ve örgüt yönetimini geliştirme çabalarının önemli bir ögesi olarak algılanmaktadır. Bu amaçla da işgörenleri değil, performansı ölçmek, cezalandırmak değil, eksiklerini gidermek ve geliştirmek amacıyla yönelik olarak uygulanmaya başlanmıştır (Dicle, 1982: 15).

Performans değerlendirme ilk kez M.S. üçüncü yüzyılda Çin'de Wei İmparatorluğu'nun üyelerinin, İmparator tarafından değerlendirmeye tabi tutulması ile ortaya çıkmıştır. Bugün de örneklerine rastlandığı gibi, İmparator'un hanedan üyelerinden sevdiğilerine en yüksek dereceleri verdiği görülmüştür. Daha sonra 1780'lerde Dublin Review'ün editörleri, İrlanda Meclis üyelerinin ne kadar etkili olduklarını ölçen bir sistem yayınlamışlar ve bu ilk modern derecelendirme sistemi olarak kabul edilmiştir. I. Dünya Savaşı sonrası çalışan psikolojisi çalışmalarının gelişmesiyle terfi sistemlerinde kullanılan derecelendirme teknikleri oluşturulmuştur. Bu teknikler; çalışanın ilerlemesini belgelemek, terfiler, maaş artışları, ikramiye gibi insan kaynakları yönetiminin diğer alanlarına dair bilgi sağlamak amacıyla kullanılmışlardır (Bayır, 2007: 72).

Performans değerlendirmenin örgütsel açıdan tarihsel gelişimine göz attığımızda, 1800'lü yılların sonuna doğru, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsadığı görülmektedir (Bulut, 2004: 3). Güner ve Memiş 2007 yılında yayınlanan çalışmalarında, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimini; maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmeler (1850–1925), çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerindeki gelişmeler (1974–1992), strateji haritaları, iş modelleri ve sebep-sonuç diyagramlarındaki gelişmeler (1992–2000) olmak üzere üç ana evrede incelemiştir (Güner ve Memiş, 2007: 301).

Güner ve Memiş'in yaklaşımına göre, üretimin zamanla evlerden veya atölyelerden fabrikalara kayması ile birlikte, mevcut muhasebe sistemleri maliyet ve kayıt açısından yetersiz kalmış ve temel muhasebe teknikleri geliştirilmiştir. Bu dönemde örgütler finansal ve fiziki sermayenin verimli bir şekilde dağılımını sağlamak amacıyla finansal denetim sistemleri geliştirmişlerdir. Kullanılan sermayenin geri dönüşümü gibi özet bir ölçüm, hem örgütün öz sermayesinin en verimli şekilde kullanılması için yön belirleyici olmakta, hem de örgütün bölümlerinin işletmeye artı değer yaratabilmek için mali ve fiziki sermayeyi ne derecede etkinlikle kullandıklarını izleyip denetleme imkanı vermektedir (Güner ve Memiş, 2007: 301–302).

Güner ve Memiş'in yapmış olduğu sınıflandırmanın ikinci evresine baktığımızda ise, 1920'den 1980'e kadarki süreçte güç, üreticiden tüketiciye geçmiş, sanayi etkin üretim sürecinden, müşteri tatmini odaklı üretim sürecine kayma yaşandığı üzerinde durdukları görülmektedir. Bu dönemde ürünlerin yaşam süresi kısalmış, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanıp, bunların sağladığı faydaları sürekli olarak geliştirecek yönde çalışmalar önem kazanmış, geleneksel üretim işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin sayısında azalma; buna karşın mühendislik, pazarlama, yöneticilik ve idari işler gibi analitik fonksiyonları olan işgören sayısında artışla karşılaşılmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı 1980'li yılların başından itibaren yönetim muhasebesi araştırmacıları geleneksel kontrol ve performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kaldıklarını ifade etmeye başlamışlardır. Bu dönemde örgütsel performans değerlendirme sisteminde finansal ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti, işgören memnuniyeti, kalite, pazar payı, marka değeri vb finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaya başlandığı gözlenmektedir (Güner ve Memiş, 2007: 302–303).

Üçüncü ve son evrede ise, örgütlerin finansal ölçütlerle beraber finansal olmayan kalite, pazar payı ve diğer ölçütleri de izledikleri ancak finansal olmayan ölçütleri sadece izlemenin yeterli olmadığı bu ölçütleri önem derecesi olarak finansal ölçütlerle eş tutmanın ve atama, prim ve ödüllerde bu ölçütleri kullanmanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bütün performans ölçütleri birbirini etkilediğinden, örgütsel performans değerlendirme sisteminde bütünleşik yöntemlere ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir. Bu arayışların sonucunda performans değerlendirmenin üçüncü evresi olan strateji haritaları, iş modelleri ve sebep sonuç diyagramlarındaki gelişmeler ortaya çıkmıştır (Güner ve Memiş, 2007: 303). Örgütlerin finansal ölçütleri ele alarak başladıkları performans değerlendirme yolculukları zamanla gelişerek daha insancıl bir yaklaşıma doğru ilerlemiş ve bütünleşik bir hal almıştır.

Türkiye'de ise performans değerlendirme sistemi, tezkiye ya da sicil sistemi adı altında eskiden beri kamu kuruluşlarında geleneksel formu içinde görülmektedir.

Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir. Çokuluslu/yabancı sermayeli işletmeler, merkez organizasyonlarında kullanılan performans değerlendirme sistemlerini Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerinde de uygulamışlardır. İşgörenlere performansları hakkında geribildirim veren ve uygulamacılar tarafından “Açık Performans Değerlendirme” olarak adlandırılan yöntemlerin yaygınlaşması da bu döneme rastlamaktadır. Daha sonraki süreçte, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve e-performans değerlendirme, çeşitli örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır (Durmaz, 2005: 3–4).

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme; örgütteki görevleri ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yeterliliklerini, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmelidir (Budak, 2008: 414). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir ve işgörenin örgüt içerisinde görevli olduğu işlerin etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesini hedeflemektedir. Yöneticiler için birçok yönetsel kolaylık sağlayan performans değerlendirme, örgüt içerisinde çalışanlarla çalışmayanların ya da başarılı olanlarla başarısız olanların ayrımını sağlamaktadır. Yöneticinin performans değerlendirmeden elde ettiği verileri doğru ve önyargısız bir şekilde değerlendirmesi örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Performans değerlendirme sistemi sayesinde örgüt; işgörenler ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin bilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, işgörenin iş başarısının, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını belirleyebilmektedir. Diğer yandan performans değerlendirme, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgörenlerin seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir sistemdir (Pehlivan, 2008: 173).

Performans değerlendirme sistemi basit formların ve ölçme araçlarının kullanılmasını aşmış ve iş analizlerinin ve iş tanımlarının hazırlanmasını, örgütsel amaçların ve ölçütlerin belirlenmesini içeren oldukça güç ve karmaşık bir süreçtir (Baykal, 1994: 6). Performans değerlendirme sisteminde yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi örgütün başarıya ulaşması için, örgütteki işgörenlerin başarıları ile örgütün başarıları arasında uyum sağlamayı gerektirmektedir. Buna göre işgörenlerin performansının artması örgütün performansının artmasına neden olmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için işgörenlerinin performanslarını kontrol etmek zorundadırlar (Baykal, 1994: 3). Örgütler için işgörenlerinin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini bilmek hayati önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme sistemi kurmak ve bu sistemin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak kolay değildir. Öncelikle performans değerlendirme sisteminin örgüt kültürüne ve yönetim yapısına uygun olması gerekmektedir. Ayrıca sistemin altyapısı sağlam olmalı, işgörelere ve performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticiye değerlendirme süreci ve faaliyetleri ile ilgili eğitimin verilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmesini yapan kişiler; adil, rasyonel ve objektif davranmalı, işgörelere bireysel performanslarına göre değerlendirme yapmalıdırlar. Performans değerlendirme sonuçları, işgörelere düzenli olarak bildirilmeli ve sonuçlar işgörelere maddi ve manevi çıkarlarına (ücret, eğitim, kariyer, ödüllendirme vb. gibi) kullanılmamalıdır. Sayılan bu en temel özellikler performans değerleme sürecinin etkinliğini ortaya koymaktadır ve etkin işleyen bir performans değerlendirme süreci de örgüt için birçok fayda sağlamaktadır (Büyükfırat ve Yılmaz, 2009: 1322).

Günümüzde örgütlerin hızla gelişen ve değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için insan faktörünü etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan faktörünün verimli bir şekilde çalışabilmesi için, örgüt kültürünü benimsemesi, örgütün almış olduğu kararlarda söz sahibi olması ve kariyerinin açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu kriterlere ne ölçüde sahip olduğunu belirtmek açısından

performans değerlendirme sisteminde önemli bir rol oynamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 103).

Performans değerlendirme kriterleri işgörenlere örgüt içinde nelerin önemli olup, nelerin önemli olmadığı konusunda mesajlar vermektedir. İşgörenler değerlendirme kriterleri doğrultusunda çalışma eğilimi göstermektedir. Örgütün amaçlarına tam olarak uyumlu bir performans değerlendirme sistemi mevcut değilse örgütün amaçlarına ulaşması çok zor olacaktır (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 85).

İş konusu, işgörenin düzeyi, örgütün büyüklüğü ne olursa olsun performansın değerlendirilmesi gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içerisinde. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Diğer bir deyişle, işgörenlerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geribildirim almaya ihtiyaçları vardır. İşgörenlerin psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendilerini geliştirmelerine yol açacaktır (Fındıkçı, 2006: 299).

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirme sistemini, nitelikli işgörenleri örgüte çekmek, iş doyumunu ve verimliliği artırmak için stratejik bir araç olarak görmekte ve değerlendirmenin sonuçlarını birçok yönetsel karara temel olarak almaktadır (Erel, 1997: 288).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Örgütlerin amacı bünyelerinde gerçekleştirdikleri fonksiyonlarla birlikte varlıklarını sürdürebilmektir. Performans değerlendirme süreci örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için başvurdukları bir uygulamadır. Bir örgütte yer alan işgörenlerin performanslarının toplamı, örgütsel performansı oluşturmaktadır. Bu mantığı benimsemeyi başaran bütün işletmeler, performans değerlendirme sürecine önem vermektedirler (Şentürk, 2005: 31).

Palmer'a göre performansın değerlendirilmesinin temel olarak iki amacı vardır. Bunlardan ilki; işgörenlerin performansı hakkında bilgi edinmektir. Çünkü bu bilgiler yönetsel kararlar alınırken yardımcı olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve diğer birçok yönetsel etkinliğe ilişkin kararların verilmesinde performans değerlendirmeden elde edilen bilgilerden faydalanılmaktadır. Bir diğer amaç ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme işgörelere olumlu bir tavırla verildiği ve mesleki eğitimlerle desteklendiği sürece örgüt ve işgören için çok faydalı olmaktadır (Palmer, 1993: 9-10).

Performans değerlendirme sistemleri, işgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından işgörelere ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılmaktadır. Ancak ana amaçlar olan değerlendirme ve geliştirmenin yanı sıra söz konusu sistem, değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen (işgören) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Örneğin sistemin açık değerlendirme ilkesi diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin işgörelere bildirilmesi, bu sonuçların işgörelere birlikte tartışılabilmesi, performans değerlendirmenin işgörelere motivasyon ve verimliliğini artırma amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda işgörelere yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise işgörelere ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır (Uyargil vd., 2008; 206-207).

Donnelly, Gibson ve Ivancevich ise performans değerlendirme sisteminin iki genel amacı ve birkaç özel amacı yerine getirdiğini belirtmişlerdir. Bu genel amaçlar; yargısal (işgören hakkında karar vermeyle ilgili) amaçlar ve gelişme (işgören potansiyeli ile ilgili) amaçlardır. Performans değerlendirme sonuçları, ücret, terfi ve transfer kararları için temel oldukları zaman, yargısal amaçlara hizmet etmektedirler. Performans değerlendirme sistemini kullanan yöneticiler performansı doğru, adil ve

kesin olarak değerlendirmeli ve performansı esas alarak ödöl dağıtılmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin ikinci genel amacı, işğörenlerin kendi performanslarını öğrenmeleri ve kişisel gelişim yoluyla kendilerini geliştirmeleri ile ilgilidir. İşğörenler, kuvvetli ve zayıf yönleri ile yetenek ve becerilerini geliştirme yollarını öğrendikleri zaman, geliştirme ile ilgili amaçlar başarmaktadırlar. Bu konuda yöneticiler, işğörenlerin geçmiş performansları hakkında kararlar verme yerine, işğörelere gelişme alanlarını teşhis etmede yardımcı olmaktadır (Donnelly vd., 1984: 477).

Barutçugil iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçlarını şu şekilde özetlemiştir (Barutçugil, 2002: 182):

- İşğören ve onun işi hakkında doğru bilgiler edinmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- İşğörenlerin verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlik ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı geliştirmek.
- Ücretlendirme ve ödöl standartlarını saptamak ve bu yolla başarıyı özendirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız işğörenin durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.
- İşğörenin işe odaklanmasını sağlamak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- İşğörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- İşğörenler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve grup çalışmasını artırmak.
- Yönetici ile işğören arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belirli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- İşğörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamaya çalışmak.

Aslında performans değerlendirme sisteminin özel ve önemli bir amacı, yöneticilerde işgörelere karşı bir anlayış geliştirmektir. Resmi performans değerlendirme sistemleri, yöneticileri işgörelerin davranışlarını gözlemek için cesaretlendirmektedir. İyi gözlemler ise, yöneticiler ve işgörelar arasında karşılıklı anlayışı geliştirmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin önemli ancak göz ardı edilen bir amacı da, önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmaktır. Bu amaç, pek çok işgörel için oldukça önemlidir. Bu, öznel bir faktördür. Geçerli performans standartları, adam kayırma olgusunun azalması için önemli bir araçtır. Bunun yanı sıra, örgütün gelişen çevre koşulları karşısında, yeniliklere ayak uydurmak amacıyla oluşturacağı politikaların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları gerekmektedir (Dilsiz, 2006: 32-33).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI

Objektif olarak uygulanan ve objektif ölçütlere dayanan bir performans değerlendirme sistemi, yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır. Örneğin, iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir işgörel, düşük performanslı ve isteksiz bir işgörelle aynı şekilde değerlendirilmek istemez. Bu durum işgörelde, organizasyonda adaletsiz bir durumun varlığına yönelik bir algıya, motivasyon bozukluğuna ve çalışma isteğinde azalmaya sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile işgörelar eksikliklerini giderme ve yeteneklerini geliştirmeye çalışacaklardır (Cantekinler, 2007: 37).

Performans değerlendirme sisteminin organizasyon içerisinde etkin bir şekilde kullanılmasının, değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (işgörel) ve örgüt açısından çeşitli yararları bulunmaktadır.

1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme sisteminin işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş ve zaman kaybı olarak algılansa da, organizasyon

içerisinde performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde işleminin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından önemli yararları olacaktır (Uyargil, 1994: 9). Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararları şunlardır (Kaynak vd., 2000: 208; Uyargil, 1994: 9-10; Canman, 1993: 35-36):

- Planlama ve kontrol işlemlerinde daha etkili olmayı, işgörenlerin ve birimlerin performansının gelişmesini sağlamaktadır,
- Yöneticilerin işgörenler ile aralarındaki iletişim ve ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır,
- Gelişme ihtiyaçlarının ve işgörenlerin eğitim ihtiyacının ortaya konmasına yardımcı olmaktadır,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin geçerli bir bilgi kaynağıdır,
- Yöneticiler işgörenleri değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanıma fırsatı elde etmektedirler,
- Astların daha yakından tanınması, yetki devrini kolaylaştırmaktadır,
- Örgütün amaçlarının gerçekleşme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında işgörenin katkı düzeyi ve biçimi hakkında bilgi sağlamaktadır,
- Dengeli ve tutarlı kararlar verilmesini sağlamaktadır,
- İşgörenlerin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,
- Yöneticilik becerilerini sergileme olanağı kazandırmaktadır,
- Hizmet birimindeki işgörelere örgüt hedeflerini anlatma imkanı vermektedir,
- Yöneticiler işgörenlerden ne beklediklerini açıkça ifade etmekte, böylece çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik etmesini sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sistemi, işgörenler açısından işe ilişkin sorunlardan kaynaklanan danışma ve yönlendirme gereksinimlerini de

karşılacaktır. Performans değerlendirme sistemi, süreç esnasında ortaya çıkacak problemlerin çözüme kavuşturulmasında yöneticinin işgörene yardımcı olmasını sağlamaktadır (Seymen, 1995: 21-22). Bu sayede hem işgören kendini rahatsız hissetmeyecek, hem de ilerde yaşanabilecek bir soruna anında müdahale edilmiş olacaktır.

1.5.2. Değerlendirilen (İşgören) Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler (işgörenler) açısından sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Canman, 1993: 35-36; Uyargil, 1994: 9-10; Kaynak vd., 2000: 208; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 27-28):

- İşgören, yöneticilerin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmekte ve “fark edilme, tanınma” gereksinimlerini karşılamaktadır,
- Üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenmektedirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar,
- Örgüt/birim içinde üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamaktadırlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla, iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirmektedirler,
- Çalışma ilişkilerinin iyileşmesini sağlamaktadır,
- İşgörenin rolünü belirlemekte ve ona açıklık kazandırmaktadır,
- İşgörene örgütün hedeflerini ve kendi hedeflerini tartışma olanağı sağlamaktadır,
- İşgörene sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesini sağlamaktadır,
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, işgörende objektif değerlendirildiğine dair bir inanç doğmaktadır,
- Üstün yetenekli işgörenlerin tanınmasına yardım etmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin yöneticilere sağladığı yararlar ek olarak, ekibi yüksek performans gösteren bir yöneticinin kendi performansının da yüksek olduğu üst yönetim tarafından izlenmiş olacaktır (Seymen, 1995: 22).

1.5.3. Örgüt Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirenlere (yöneticilere) ve değerlendirilenlere (işgörenlere) sağladığı yararlar, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı yararlar elde edilmesine neden olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin örgüt açısından sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Canman, 1993: 35-36; Uyargil, 1994: 9-10; Kaynak vd., 2000: 208; rc ve Köseoğlu, 2003: 27-28):

- Etkinliği ve karlılığı artırmaktadır,
- Verimliliği artırmaktadır,
- İşgörenlerin bireysel katkılarının ayırt edilmesini sağlamaktadır,
- Güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır,
- Terfi, dl ücret artışı gibi kararların alınmasında alt yapı oluşturmaktadır,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlamaktadır,
- Belirlenen ihtiyaçları karşılanması için etkin gelişim ve eğitim programlarının düzenlenmesini sağlamaktadır,
- Hizmet ve üretim kalitesini geliştirmektedir,
- İşgörenlerin gelişme potansiyellerinin daha doğru belirlenmesinde yardımcı olmaktadır,
- Dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratmakta ve işgörenlerin moralinin yükselmesini sağlamaktadır,
- İşgörenlerin birimler arasında ve işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılmaktadır,
- İşgörenlerin gelişme potansiyellerinin daha gerçekçi belirlenmesini sağlamaktadır,

- İşgörenlerin hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilerek, işgören ve örgüt düzeyinde kontrol sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminden tam anlamıyla ve etkin bir şekilde yararlanabilmek için güvenilir ve kolay performans ölçütlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme süreci zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, işgörelere çalışmaları ve örgütün hedeflerine ulaşmada yaptıkları katkılar hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlendirme sistemi ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Aksi durumlarda işe yaramayan birçok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınmaktadır (Dilsiz, 2006: 33-34).

Performans değerlendirme sürecinde neyin, ne zaman ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin yanı sıra, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemli bir unsurdur. Performans değerlendirme sonuçları; işgören davranışlarının analizinde, stratejik planlamada, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kariyer geliştirme sisteminde, ücret yönetiminde, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamaları ile sözleşme yenileme ya da işten çıkarma gibi uygulamalarda veri olarak kullanılmaktadır (Fındıkçı: 2006: 337-341). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar işletmeler için kritik öneme sahiptir. Buna göre, bu uygulamaların adil ve düzenli bir şekilde uygulanabilmesi için performans değerlendirme sürecinin de adil bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.6.1. İşgören Davranışlarının Analizi

Performans değerlendirme sisteminin en önemli amaçlarından birisinin işgörenin iş davranışının sonuçlarının belirlenmesidir. Buna göre, elde edilen bulgular dahilinde işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olmakta, işgörenlerin hangi yönde geliştirilmeleri gerektiğine karar verilmesi kolaylaşmaktadır. Bunun sonuçları da, işgörenin ücretlendirilmesi ve benzeri kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Böylece istenmeyen davranışların düzeltilmesi için de önlem almak kolaylaşmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda gerçekleştirilen bu çalışmalar işgörene dönük çalışmalardır. Burada amaç, işgörenin örgüte ve yaptığı işe uyumunu sağlamaktır. Bununla beraber, işgörenler örgüt içerisinde çalışmaya başladıktan sonra yeni özellikler ve yetenekler kazanmakta, performanslarını artıracak özel davranışlar geliştirmektedir. Yöneticiler de işgörendeki bu gelişmeleri zamanında görmeli ve değerlendirmelidir (Erdoğan, 1991: 156-157).

1.6.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen, ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar işgörenler yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Örgütlerin yapılarındaki farklılık nedeniyle, her örgütün kendisine has bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Aynı yöntemler örgütlerin özelliklerine göre ufak farklılıklarla uygulanabilmektedir. Örgütlerin uyguladıkları performans değerlendirmeleri, değerlendirme sistemi içerisinde yer alan uygulama esasları, soru formları, ifadeler örgütün stratejisinin bir uzantısıdır. Bu sayede performans değerlendirme sistemi örgütün stratejik olarak önem verdiği noktaları işgörene duyurmakta ve paylaşılmasına aracılık etmektedir (Fındıkçı, 2006: 339).

Performans değerlendirme sistemi ile stratejik planlama bütünleştirilirken; ilk olarak örgütler için ortak değerleri, temel amaç, strateji ve uzun vadeli hedefleri kapsayan örgütün stratejik planı oluşturulmalıdır. İkinci adımda; stratejik planlama

doğrultusunda örgütün yıllık iş planları belirlenerek, o yıl odaklanılacak kritik başarı alanları ve örgütsel hedefler oluşturulmalı ve bunlar örgütün yıllık bütçesiyle ilişkilendirilmelidir. Üçüncü aşamada ise kurumsal seviyedeki bu hedefler, bölüm ve işgören düzeyine indirgenmelidir. Sistem geliştirilirken aynı zamanda, kritik iş ve yönetim süreçlerine de odaklanılmalı, kritik ve alt süreçlerin performans göstergeleriyle örgütsel hedefler, bölüm ve işgören hedefleri birbirleriyle ilişkilendirilmelidir. Kurumun uzun vadeli hedefleri ve stratejisi ile ilişkilendirilen bir performans değerlendirme sistemi, etkin bir iletişim yönetimi ile kuruluşun tüm kadrolarına yaygınlaştırıldığında başarılı sonuçlar elde edilecektir (Altıntaş, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>, 17.06.2010).

1.6.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Örgütlerin işlevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri, gelişip, daha başarılı olmaları bünyesinde bulundukları işgörenlerin gelişimleri ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle örgütler işgörenlerinin eğitimi ve gelişimi için belirli faaliyetlerde bulunmaktadır. İşgörenlerin eğitim faaliyetlerinin başarısı ise, iyi bir planlamaya bağlıdır. Eğitim faaliyetleri ile ilgili planlamada; hangi işgörenin, hangi konuda, ne zaman ve ne ölçüde eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek, büyük önem taşımaktadır. Örgütler bu bilgileri performans değerlendirme sonuçlarından elde etmektedirler.

Performans değerlendirme sistemi ile ulaşılan veriler örgütün tamamında işgörenlerin başarıları kadar, eksik/yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. İşte bu yetersiz olunan alanlar, aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımından performans değerlendirme sonuçlarının tüm işgörenler düzeyinde ele alınması, örgütteki genel yetersizliklerin görülmesi bakımından önem kazanmaktadır. Eğitim ihtiyacının tespiti ve yetkinliklerin belirlenmesi yönünden, performans değerlendirme sonuçları önemli veriler olarak kullanılmaktadırlar (Fındıkçı, 2006: 340). Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bu veriler, işgörenlerin eksik ya da yetersiz oldukları özellikleri hakkında bilgi vermekte ve eğitim faaliyetlerinin bu doğrultuda planlanmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren iřęörenin işini yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen performans değerlendirmenin sonuçlarına göre yönetici, iřęörenin gelecekte ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda, hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerde bulunmaktadır. Böylece, eğitime ihtiyaç olan iřęörenlerin gelişimi sağlanarak örgüte olan katkıları artırılmaya çalışılmaktadır (Yumuşak, 2009: 21).

İřęörenlerin eğitim ihtiyaının belirlenmesi ve eğitim planlarının oluşturulmasının yanı sıra, performans değerlendirme sonuçları verilen eğitimin etkinliğinin ölçülmesinde de kullanılmaktadır. Verilen eğitimin değerlendirilmesinde, eğitime katılanların iş performansında değişim olup olmadığının belirlenmesi ve eğitim sonucunda öğrenilen bilgilerin, eğitilenin işine döndüğünde hareketleri ve davranışları üzerinde etkide bulunup bulunmadığının incelenmesi önemli kriterlerden bir tanesini oluşturmaktadır. Bu konu ile ilgili diğer kriterler değerlendirildiğinde tüm sonuçların olumlu olması durumunda bile (programdan memnun olma, programın kavranmış olması ve farklı davranışlar kazanıldığı gibi sonuçlar) eğitilenlerin tüm bu olumlu gelişmeleri, iş performanslarına yansıtamadıkları görülmektedir. Bu nedenle iş performansının eğitim sonucunda olumlu etkilendiğinin kanıtlanması eğitimin değerlendirilmesi açısından önemlidir (Deniz, 1999: 84).

1.6.4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, iřęörenlerin performanslarını lemekle kalmamakta, aynı zamanda performanslarının güçlü ve zayıf olan yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Performanslarıyla ilgili aldıkları geribildirimler, iřęrenleri kendilerini geliştirmek için teşvik etmektedir.

İřęörenin o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici bu değerlendirmeleri, iřęörenin gelecekteki potansiyelini belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilmektedir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme

programlarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, hedeflerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları vermektedir. Bu bilgiler ışığında, işgörenin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesi, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesi, verim sağlayamayanların işten çıkarılması, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesi gibi kararlara ulaşabilmektedir (Durmaz, 2005: 12).

Tablo 1: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none">• İşgörenin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi• Örgüt içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması• Kendisi için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler saptaması• Planlarını hazırlaması• Planlarını uygulaması	<ul style="list-style-type: none">• Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi• Kariyer yollarının belirlenmesi• Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması• İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi• İşgörelere kariyer danışmanlığı yapılması• İş deneyimlerinin artırılması• Eğitim programlarının düzenlenmesi• Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyargil, 1994: 6

Tablo 1’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, işgörenin yönetici tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişki içerisindedir. Her iki sistemin de örgüt içerisinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları

uygulamalarının da etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir (Bilecen, 2007: 14).

İşgörenlerin kariyer gelişimi büyük ölçüde işte gösterdikleri performansa bağlıdır. Örgütler, ellerindeki değerli işgörenleri korumak ve onları kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirme sisteminden yararlanmaktadırlar. Performans değerlendirme sistemi, işgören ve örgüt açısından farklı ihtiyaçlara hizmet etmektedir. Bu sayede örgütlerin kendi işgörenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, hem işgörenlerin, hem de örgütün performansını yükseltmesi mümkündür (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 51-52).

1.6.5. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sisteminin en önemli ve en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Bunun nedeni işgörenlerin ücret konusunu çok fazla önemsemeleridir. İşgören yaptığı işin karşılığı olan ücreti almak istemekte ve performansı ile paralel bir maddi kazanç beklemektedir. Örgütler performans değerlendirme sonuçlarını ücret yönetiminde esas almaktadır. İyi performans gösteren işgörenler ödüllendirilmeli, kötü performans gösterenlere ise başarı hedef gösterilmelidir. Burada amaç başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır. Örneğin kötü performans gösteren işgörene ortalama bir ücret artışı sağlanırken, iyi performans gösteren işgörene yüksek ücret artışı sağlanabilir. Bu sayede iyi performans gösteren işgören maddi yollarla motive edilmekte, kötü performans gösteren işgörenin motivasyonun düşmesine izin verilmemektedir (Fındıkçı, 2006: 338).

Ücret yönetiminde performans değerlendirmesinin sonuçlarının kullanıldığı durumlarda, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Birinci aşamada, geçmiş

performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir (Ünal, 2000: 11).

İşgörenlerin emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumu sonrasında, giderek artan bir işten soğuma ve bunun sonucu olarak da hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. Ücretin adaletsiz olması durumunda; iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkması, ücrette adalet sağlanmasının gerekli olduğuna işaret etmektedir. Bu anlamda işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleri ile kıyaslayarak, örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin de değişebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda da önemli olan, örgüt içinde bulunan tüm çalışanların performans-ücret ilişkisini anlamasıdır (Karahasanoğlu, 2007: 30).

1.6.6. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme sistemi ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan işgörenin rotasyonunda kullanılabilmektedir. Örneğin; sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan işgörenler olabilir. Bu ve benzeri sorunu devam edenler, vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen işgörenler olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilmektedir. Böylece aynı kurumun farklı bir görevinde bu işverenin başarılı olması sağlanabilmektedir. İşgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedefe ulaşmış ulaşmadıkları gibi konular performans değerlendirme sisteminden elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkmaktadır. Rotasyona benzer şekilde işini yetersiz gören yetenekli işgörenlerin işleri zenginleştirilebilmekte veya işleri genişletilebilmekte, bu işgörelere yeni görev ve sorumluluklar verilebilmektedir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda işgörenler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler, bu uygulamalara temel oluşturmaktadırlar (Fındıkçı, 2006: 341-342).

1.6.7. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sistemi ile elde edilen sonuçların kullanıldığı bir diğer önemli alan da işgörenlerin sözleşmelerinin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan işgörenler ile işe devam edilmesi daha uygun olmaktadır. Bunun yanı sıra, belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren işgörenler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak işten çıkarma kararı hemen verilmemeli, başarısız oldukları belirlenen işgörenler belirli bir süre eğitim yoluyla örgüte yararlı hale getirilmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, işten çıkarma kararını sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayandırmak sakıncalı bir durum oluşturacaktır (Fındıkçı 2006: 339).

İşgörenin işine son vermek en son adım olmalıdır. Yönetici bu aşamaya geldiğinde, performansı geliştirmek için daha önceki çabaları yeniden gözden geçirmelidir. Başvurmak zorunda kaldığı bu eylemin belirgin nedenlerini işgörene açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelidir. Bunun yanı sıra işgörene konuşma şansı verilmelidir. İletişime izin vererek duygusal rahatlama ve uygulamanın insancıl bir düzeyde kalması sağlanmalıdır. Çünkü böyle bir durum işgören açısından kolay olmayacaktır. Yönetici, bu aşamada çalışanı önyargısız olarak dinlemeye istekli olmalıdır. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili görüşmede çalışanın kendisi üzerine değil, çalışanın kabul edilemez olan performansı üzerinde odaklanmak gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 119).

Görüldüğü gibi performans değerlendirme sistemi, hangi konumda olursa olsun, yöneticilerin ve işgörenlerin kendini gözden geçirmesini sağlayarak etkinlik ve verimliliği artırmada rehberlik etmektedir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta, performans değerlendirme sonuçlarının işgörelere ulaştırıldığı sürece etkin olduğudur. İşgörelere başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir (Durmaz, 2005: 13-14).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sisteminin kurulması ve özellikle de kurulan sistemin etkin bir şekilde işletilmesi kolay olmamaktadır. Örgütün yapısına uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek uzmanlık gerektiren bir iştir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde değerlendirme kriterlerinin ne olacağını belirlemek, değerlendirmenin kimlere ve kimler tarafından uygulanacağını belirlemek, değerlendirme periyotlarının ne olacağını, değerlendirmenin ne zaman gerçekleştirileceğinin ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceğinin açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin ilk aşaması değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Değerlendirme kriterleri işgörenlerin performansının neye göre değerlendirileceğini belirtmekte ve işgörenlerden neler beklendiğini ortaya koymaktadır. Kriterlerin belirlenmesi aşamasında iş analizlerinden ve görev tanımlarından yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra, performans değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Seçilecek olan bu yöntem performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bir yöntem olmalıdır. Bu aşamadan sonra performans değerlendirmenin kimler tarafından ve ne sıklıkla yapılacağını belirlemek gerekmektedir. Bu aşamalar aslında performans değerlendirme yönteminin seçimi aşamasının birer uzantısını oluşturmaktadır. Değerlendirme, işgörenin ilk yöneticisi, kendisi tarafından yapılabileceği gibi üstleri, diğer işgörenler ve müşteriler tarafından da yapılabilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin son aşamasını değerlendirilen işgörelere yapılacak geribildirim oluşturmaktadır. İşgörelere yapılacak geribildirim işgörelere performansının devamlı olarak izlenmesine neden olacak ve performansının geliştirilmesini sağlayacaktır. Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra sistem düzenli olarak takip edilmeli, gerektiği takdirde geliştirilerek daha etkin işlemesi sağlanmalıdır.

1.7.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması, örgütün ve işgörenlerin performans kriterlerinin belirlenmesine, hedeflerin açık bir şekilde ortaya konmasına bağlıdır. Performans kriterlerinin belirlenebilmesi için iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılmış olması şarttır. Böylece işin yapılması için gerekli bilgi ve yetenekler belirlenecek, işin unsurları ortaya çıkarılarak diğer işlerden farkı ortaya konmuş olacaktır. İş analizleri ve görev tanımlarından yararlanılarak işgörenlerin performanslarının ölçülmesini sağlayacak kriterler belirlenmektedir.

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Değerlendirme kriterleri, işgörenlerin nasıl değerlendirileceğini göstermektedir ve bu anlamda işgörenden ne beklendiğini ifade etmektedir. Değerlendirme kriterleri, örgütün stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve örgüt hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi, takım, birim) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir (Bayar, <http://www.kobifinans.com.tr/article/view/60043/1/229>, 20.07.2010).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 163);

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve işgörenin ilişki ve davranışları olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir. Bu temel kriterler de kendi ilerinde alt kriterlere ayrılmakta ve bu alt kriterler işin yapısına bağlı olarak değişik sayılarda olabilmektedir. Örneğin bireyin özellikleri; iş birliği, güvenilirlik, alışkanlık, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş gibi alt kriterlere ayrılabilir. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlenecek faktörlerin nitelik ve niceliği; planlama, organizasyon, liderlik, sorumluluk alma, güdüleme, bilgi toplama ve bilgiyi değerlendirme, bilgi verme, yönetici yetiştirme, koçluk gibi değişik boyutlarda olacaktır (Barutgil, 2002: 184).

Performans değerlendirme sistemlerinde işlerin çok boyutlu olmasından ve çeşitli beceriler gerektirmesinden dolayı birden fazla kriterin kullanılması gerekebilmektedir. Bu durum değerlendirmede yaşanacak karışıklıklara neden olmaktadır. Yaşanacak karışıklıkların ortadan kaldırılması için benzer özellikteki işler çeşitli iş gruplarına ayrılıp, bu gruplara göre değerlendirme kriterleri söz konusu işler açısından taşıdıkları öneme dayalı olarak derecelendirilmelidir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayısıyla çarpılıp, bu puanlar toplanıp nihai performans puanına ulaşılmaktadır (Uyargil, 1994: 28).

1.7.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Bu karşılaştırmalar yolu ile başarı derecesini belirlemek mümkün olmaktadır. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişe, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır. Performans standartları, hem işgören hem de yönetici için yararlı olacak iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi ”neyin yapılması gerektiği”, ikincisi ise ”nasıl yapılması gerektiğidir” (Uyargil, 1994: 29).

Değerlendirme standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan işgörenler arasında ayırım yapılabilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme standartları, işgörenin performansını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmalıdır. (Palmer, 1993: 33). Bunun yanı sıra performans değerlendirme standartlarının başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Bilecen, 2007: 19):

- **Spesifiklik:** Her işgören kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılmaktadır.
- **Gerçeklik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan işgörenler, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, işgörenler için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat işgörenlerin de katılması gerekmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Aynı işte çalışan işgörenlerin değerlendirilmesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığı için, performans değerlendirme standartları örgütler için çok büyük önem taşımaktadır (Palmer, 1993: 35). Standartların işgörenlerin de katılımıyla belirlenmesi, işgörenden beklentilerin açık bir şekilde aktarılması performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artıracaktır.

1.7.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Eğer bir işgören kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Örneğin, bilgisayar sektöründe işgörenler, hem etkili ve hızlı çalışmak, hem de sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu durumda bilgisayar üreten bir organizasyon, performans değerlendirmesini yılda bir değil de birkaç ayda bir yapmak isteyebilmektedir (Palmer,1993: 16).

Örgütlerde yöneticilerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmamaktadır. Ayrıca, sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, işgörenin bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilmekte ve değerlendirme formlarına işlenmektedir (Barutçugil: 2002: 186).

1.7.4. Değerlendirenlerin Eğitimi

Performans değerlendirme sürecinin bu aşamasında değerlemeyi yapacakların yetiştirilmesine ağırlık verilmektedir. Değerlendirmeyi yapacak olanlara kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılmakta, kullanılan kavramlar açıklanmakta, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmektedir. Bu amaçla değerlendirileni eğitici toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılarda özellikle değerlendirilenlere, değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilmektedir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilmektedir. Değerlendirilecek işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılmaktadır (Bilecen, 2007: 20). Bu aşama sistemin kendisi kadar önem taşımaktadır. Çünkü adil ve düzgün bir şekilde değerlendirme yapamayan bir değerlendirilen, sistemin bundan zarar görmesine neden

olacaktır. Değerlendirenler, örgüt içerisinde performans değerlendirme sistemin çalışmasını sağladıkları ve bir bakıma bu sistemi temsil ettikleri için iyi bir şekilde eğitilmeleri, görevlerini sistem doğrultusunda ve önyargılardan uzak yapmaları büyük önem taşımaktadır.

1.7.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sisteminde başarı kazanmak için işgörenler, orta kademedeyen yer alan yöneticiler ile üst kademedeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmekte, örgütün amaçları belirlenmekte, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanmaktadır. Toplantılarda işletmedeyen yer alan işler, bunların gerektirdiği yetenekler ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılmaktadır (Barutçugil, 2002: 187).

Performans değerlendirme sisteminde başarıya ulaşmak için; sadece yöneticilerin sistemin nasıl işlediğini bilmesi ve bunun için toplantılar düzenlemesi yetmemektedir. Başarının sağlanması, söz konusu süreç ile ilgili tüm işgören ve yöneticilere sistemle ilgili tüm bilgilerin aktarılması ve amaçların özümsemesiyle mümkündür. İşgörenlerin yapılacak değerlendirme ile ilgili bilgilendirmeleri, performans değerlendirme sistemine ve amaçlarına inançlarını artıracak önemli bir husustur. Buna rağmen bazı yöneticiler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranmaktadırlar. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 172).

Örgütlerde unutulmaması gereken en önemli konulardan birisi, işgörenlere yapılan uygulamalarla ilgili bilgi verilmesi gerekliliğidir. Gerçeği yansıtmayan bilgilerin işgörenler arasında biçimsel olmayan yollarla dolaşması, örgütler açısından çoğu zaman olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşgörenlere kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunlar anlatılmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirme sisteminin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi, işgörenlerin desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (Barutçugil, 2002: 187).

1.7.6. Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin yönetici ve işgörenlere bilgi verilmesinden sonraki aşaması, değerlendirilenlerin belirlenmesidir. Bu aşamada örgütün yapısına, kültürüne, değerlendirmenin yöntemine, değerlendirilenlerin almış oldukları değerlendirme eğitimine göre, değerlendirilenin belirlenmesi gerekmektedir. Performansın değerlendirilmesi, işgörenin ilk yöneticisi ya da kendisi tarafından yapılabileceği gibi astları, diğer işgörenler ve müşteriler tarafından da yapılabilmektedir.

1.7.6.1. Değerlendirmenin İlk Yönetici Tarafından Yapılması

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede yöneticinin, değerlendirilecek olan işgörene yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır (Bingöl, 2006: 287).

Çoğu örgütte işgörenin ilk yöneticisi ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en kolay ve etkin değerlendirmenin ve geribildirim sağlamanın bu ilk yönetici tarafından yapılabileceğini ortaya koysa da, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açacağı bazı sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 198):

- İşgörenler yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilmektedir.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde işgören savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilmektedir.
- İlk yönetici asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilmektedir.

- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilmektedir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilmektedirler. Bu uygulamanın sakıncası ise, işgörenin ilk yöneticisi dışındaki yöneticilerin işgörenin performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir (Barutçugil, 2002: 198).

1.7.6.2. Değerlendirmenin Kendisi Tarafından Yapılması

İşgörenin veya yöneticinin performans değerlendirmesini kendisinin yapması, kendisini belirlenen kriterlere göre gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç işgörenlerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme genelde; işine hakim, kendi amaçlarını belirleyebilen, kendi performansını objektif bir şekilde değerlendirebileceğine inanılan işgörelere yapılmaktadır (Fındıkç1, 2006: 307).

Günümüzde işgörenlerin kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi giderek daha yaygın bir şekilde görülmektedir. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde işgörenler daha dürüst ve açık sözlü olma, yöneticilerin göremediği zayıflıkları gösterme eğiliminde olmaktadırlar. İşgörenler kendileri hakkında yöneticilerin yapacağından daha yüksek bir değerlendirme yapabilirler ancak burada önemli olan nokta, değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir. (Palmer, 1993: 52-53).

Çoğunlukla bu gibi değerlendirmelerde işgören performansı sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak değerlendirilmektedir. Eğer belirlenen hedeflerden sapmalar varsa bu sapmaların nedenleri açıklanmaktadır. Performans değerlendirme sistemi formel bir değerlendirme gerektirse bile çoğu yönetici, işgörenlerin kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile

işgörenlerin görüşlerini karşılaştırmak için bu değerlendirmeye başvurmaktadır (Barutçugil, 2002: 199).

1.7.6.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Performans değerlendirmenin astlar tarafından yapılması çok sık karşılaşılan bir değerlendirme şekli değildir. Çünkü yöneticiler, işgörenler tarafından değerlendirilmek konusunda isteksizdirler. Ayrıca bu durum yöneticinin işgörenler üzerinde otorite kurmasını da zorlaştırmaktadır. İşgörenler değerlendirme konusunda yeterli eğitimi aldıkları sürece, yöneticileri ile iletişim kurma fırsatı yakalamakta, kendilerine gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlama becerilerine göre yöneticilerini değerlendirebilmektedirler (Bilecen, 2007: 24).

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geribildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Buna karşın işgörenler değerlendirme yapabilmek için yeterince eğitilmediklerinde yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne derece duyarlı olduklarına göre değerlendirmektedirler. Ayrıca yöneticilerle ilgili önyargıların ya da yaranma çabalarının değerlendirme sonuçlarını etkilemesi gibi bir durumla karşılaşılabilir. Bir işgörenin örgüt yapısı içerisinde kendisinden daha üst düzeyde görev yapan bir yöneticiyi değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından oldukça güç olacaktır. Bu durumda işgörenin yöneticiyi değerlendirmesi yalnızca işgörenleri motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitime ve kararlara katılımını sağlama gibi bazı yönetsel yetkinlikleri kapsayacaktır (Barutçugil, 2002: 200-201).

Performans değerlendirmenin astlar tarafından yapılmasının olumsuz yönleri olabilir. Ancak, genel olarak yararlı bir uygulamadır. Bu sayede işgörenler kendilerini geliştirme fırsatı bulurken, fikirlerinin sorulması örgüte bağlılıklarını ve örgütle özdeşleşmelerini artırabilmektedir. Yöneticiler de kendi hatalarını görme fırsatı elde edecekler, bu sayede kendilerini geliştireceklerdir. Ayrıca doğru bir

şekilde yapılan bu değerlendirme örgüt içerisinde dürüst ve adil bir ortamın doğmasını, örgüt içi iletişimin daha etkin bir hal almasına katkı sağlayacaktır.

1.7.6.4. Değerlendirmenin Diğer İşgörenler Tarafından Yapılması

Performans değerlendirmenin diğer işgörenler tarafından yapıldığı bu yöntem, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı içinde bulunan işgörenlerin birbirlerini değerlendirmeleri temeline dayanmaktadır. Bu değerlendirme, işgörenin başarısının en iyi birlikte çalıştığı işgörenler tarafından değerlendirilebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir biçimde tanımlandığında, işgörenlerin diğer işgörenler tarafından değerlendirilmeleri oldukça tutarlı olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 199).

İşgörenler beraber çalıştıkları işgörenleri değerlendirirken negatif ya da pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı gibi konularda alınacak kararların diğer işgörenler tarafından yapılan değerlendirmelere dayandırılması sağlıklı olmayacaktır (Uyargil, 1994: 34).

1.7.6.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

İş, müşterilere hizmet için yapılmaktadır. İster ürün, ister hizmet olsun amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak müşteriler için bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise, ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti örgütler için oldukça önemlidir. Bununla birlikte örgütlerin müşterilerini memnun etme dereceleri onların başarılarının önemli bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile işgörenler müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılı kabul edilmektedirler. Bu düşüncelerden yola çıkarak müşterilerden gelen eleştirilerin ve müşteri memnuniyetinin işgörenin performansını belirlemede kullanılabileceği gündeme gelmiştir (Fındıkçı, 2006: 312).

Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar büyük bir öneme sahip olduğu için, müşterilerin, ilişkide buldukları işgörenlerin özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır (Bingöl, 2006: 288–289). Müşterilerin işgören ile ilgili bu değerlendirmeleri yöneticilere, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir veri sağlamaktadır.

Müşteriyle, işgören arasında iyi bir diyalogun olması, bundan dolayı müşterinin işgörenin olumsuz yönlerini söylememesi yöntemin bir sakıncası olarak görülmektedir. Bu yöntem günümüzde özellikle değerlendiren ile değerlendirilenin aynı mekânda bulunmadığı yani yöneticinin işgöreni sürekli gözlemleyemediği sektörlerde uygulanmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 48).

1.7.7. Geribildirim

Değerlendirenlerin karşılaştıkları en zor görevlerden biri de, işgörene değerlendirmenin sonuçlarının doğru ve kesin olarak açıklanmasıdır. Performansın değerlendirilmesi duygusal bedeli yüksek olan bir faaliyettir. Çünkü performans olarak işgörenin yani başka bir bireyin katılımı ve kabiliyeti değerlendirilmektedir. İşgörenlerin kendileri hakkında verilen yargılardan elde ettikleri izlenimin kendilerine duydukları saygıda güçlü etkisi vardır ve daha da önemlisi sonraki performanslarını da etkilemektedir. İyi görüşleri ortaya koymak hem değerlendiren hem de işgören açısından kötü görüşlerin ortaya konulmasına kıyasla daha kolay olmaktadır. Buna göre, değerlendirmenin işgörene aktarılması ve üzerinde görüşülmesi pozitif sonuçlar doğurabildiği gibi, negatif sonuçlara da yol açabilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 273).

İşgörelere performanslarıyla ilgili geribildirimde bulunmak, sürecin en kritik aşamalarından bir tanesidir. Performans hedefleri ile sonuçların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan tablonun işgörenle paylaşılması, performans değerlendirme sisteminin özünü oluşturmaktadır. İşgörenin performansının yüksek olması durumunda ona bunun bildirilmesi ve ödüllendirilmesi işgören açısından çok büyük

motivasyon aracıdır. Buna karşın, işgörenin performansının düşük olması durumunda yapılacak geribildirim ve performansı artırmak için planlanacak eğitimler onun gelişmesine yardımcı olacaktır.

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme sisteminde her yönetici ve örgütün kendi ihtiyaçları doğrultusunda en uygun olan yöntemi kullanarak geliştirme çabası içinde olduğu görülmektedir. Gerçekte örgüt özellikleri örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme sistemini olgunlaştırmasını zorlarsa da, zamanla özneliğe yol açmaktadır. Söz konusu durum performans değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasını ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin temel ilke olarak kabul edilmesini öncelikli kılmaktadır (Yemişçi, 2005:103).

Performans değerlendirme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu ayrım günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birçok konuda olduğu gibi örgüt gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; örgüt sorunlarının giderek karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesinin zorunluluğu gibi nedenler sayılabilmektedir. Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılığı, değerlendirme yöntemi ve değerlendirenler oluşturmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenlerin değerlendirilmesinde uygulanırken, çağdaş yöntemler yöneticilerin değerlendirilmesinde uygulanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 117).

1.8.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesine yönelik yöntemlerdir. Dolayısıyla, işgörenlerin performansını geliştirmekten çok kontrol etmeye yönelik yöntemlerdir (Gökaslan, 2000: 86).

Klasik performans değerlendirme yöntemleri arasında; sıralama yöntemi (basit sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, puan verme yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi), zorunlu dağılım yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yöntemi (normal kontrol listesi yöntemi, zorunlu seçim yöntemi) yer almaktadır.

1.8.1.1. Sıralama Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin temeli bir işğöreni diğer bir işğören ile karşılaştırmaktır. Değerlendiren bunu yaparken işğöreni ya da başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. Basit sıralama yönteminde işğörenler en iyiden en kötüye doğru sıralandırılırlar. Fakat bu yöntemde sıralamanın ortalarında yer alanların performansını belirlemek güç olmaktadır (Tarlan, 2001: 46).

Yöntemin esası, bir yöneticinin işğörenleri, genel başarı durumlarına ya da işğörenlerin bıraktıkları genel izlenime göre bir değerlendirme yapmasıdır. Bu sıralama genel izlenim ya da başarı durumu yerine bazen, işğörenin yaptığı işte geçerli sayılan birkaç özel niteliğe bakılarak yapılabilmektedir (Tortop vd., 2007: 281).

Sıralama yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça kısıtlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle işğörenin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca sıralama yönteminde işğörenlerin pozisyonları ve unvanları dikkate alınmadan bir havuz içerisinde toplanarak birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirenin pozisyondan etkilenmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra sıralama yönteminde işğörenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için işğörenler arasındaki başarı farklılıklarının da derecesi ortaya çıkmamaktadır (Uyargil vd., 2008: 271).

Sıralama yöntemi; basit sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, puan verme yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

1.8.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yönteminde değerlendirme yapacak olan yöneticiden, işgöreni, işbaşındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en yüksekte en düşüğe doğru sıralamaları istenmektedir. Bu yöntemde, değerlendirme yapılacak işgören sayısına göre, bir çizelge hazırlanmakta ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenmektedir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi, çizelgenin ilk sırasına yazılmaktadır. Değerlendirme listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi ise en sona kaydedilmektedir. Sonra, en başarılı işgörene oranla daha başarılı olan işgörenler aşağıdan yukarıya doğru sıralanmakta ve çizelge böylelikle doldurulmaktadır. Yöntemin kolay uygulanabilir olmasının yanında, önemli bir dezavantajı da bulunmaktadır. Bu yöntem iş sorumluluklarının farklı yönlerini dikkate almamaktadır. Değerlendirmeci tipik olarak sadece bir ya da birkaç iş sorumluluğunu dikkate alarak değerlendirmeyi gerçekleştirir. Değerlendirmeci yöntemi uygularken iş sorumluluğu kriterlerini tanımlar ve işgörenleri bu kriterlere göre sıralar (Yemişçi, 2005: 103-104).

1.8.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif sıralama yönteminde değerlendiren önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan işgörenleri saptayarak sıralama işlemi ortaya doğru ilerletilmektedir. Ancak bu yöntemde de basit sıralama yönteminde olduğu gibi orta sıralarda yer alan işgörenin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin, 14. ile 15. işgörenlerin arasındaki ayrımın nasıl yapılacağı, bu ayrımın ne derece sağlıklı olduğu ile ilgili sorular, yanıtsız kalmaktadır. 10 kişilik bir işgören grubu için alternatif sıralama yöntemi yapılarak değerlendirilmesi Tablo 2'de görülmektedir (Aldemir vd., 2001: 309).

Tablo 2: Alternatif Sıralama Yönetimi

BÖLÜM	DEĞERLENDİREN	TARİH
Sıralanacak olan işgörenlerin isimleri <ul style="list-style-type: none">• Ahmet Duruer• Fevzi Pirim• Teoman Özağ• Işık Barç• Erol Gürsoy• Hande Güner• Hızver Yıldız• Fikret Akatürk• Fatih Kaymaz• Yasin Aksoy	1. En Başarılı 2. En Başarılı 3. En Başarılı 4. En Başarılı 5. En Başarılı	
	5. En Başarısız 4. En Başarısız 3. En Başarısız 2. En Başarısız 1. En Başarısız	

Kaynak: Aldemir vd., 2001: 309

Tablo 2’de görüldüğü gibi işgörenler değerlendirilen tarafından en başarılıdan başlayacak şekilde sıralanmaktadır. En başarılı işgören belirlendikten sonra en başarısız işgören belirlenmektedir. Bunu sırasıyla ikinci en başarılı işgören ve ikinci en başarısız işgören izlemektedir. Bu sırayla bütün değerlendirilecek işgörenler yazılarak sıralama yapılmaktadır.

1.8.1.1.3. Puan Verme Yöntemi

Puan verme yöntemi işgörenlerin hazır bir puan çizelgesi kullanılarak performansının belirlenmesine dayanmaktadır. Değerlendiren, değerlendirme işlemini yaparken işgöreni ya da başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. İşgörelere yapmış oldukları çalışmalar karşılığında gösterdikleri performansa göre puanlar verilmektedir. İşgörenler en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralandırılmakta ve iyi performans gösteren işgörenlerin puanı, kötü performans gösteren işgörenlerin puanlarından yüksek olmaktadır. Bir diğer ifade ile puanlama sonrasında işgörenler en iyiden en kötüye doğru sıralandırılmaktadırlar (Werther ve Davis, 1993: 357).

1.8.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde her bir işgören diğer işgörenlerle sadece bir kriter kullanılarak tek tek karşılaştırılmaktadır. Bazen bu teknikte işgörenlerin adlarının yazılı olduğu kartlar da kullanılmaktadır. İkili karşılaştırma yönteminde ilk olarak değerlendirilecek işgörenlerin isimleri ayrı ayrı kartlara yazılmaktadır. Her işgören değerlendirilecek diğer işgörenlerle ayrı ayrı karşılaştırılır. İki işgören arasında yapılan her bir karşılaştırmada değerlendiren daha iyi olduğunu düşündüğü işgöreni işaretlemektedir. İşgören kaç kez tercih edildiyse bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma sayısı içerisinde değerlendirilen işgören için bir indeks sayısı görevini görmektedir. Daha sonra bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilmektedir (Yüksel, 1997: 174). En çok puanı alan işgörenin performansı en yüksek, en az puanı alan işgörenin performansı ise en düşük performansı göstermektedir.

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2} \quad (n: \text{değerleme yapılacak işgören sayısı})$$

Örnek olarak; 30 işgörenin bulunduğu bir işgören grupta, yukarıdaki formüle göre toplam 435 karşılaştırma, 100 işgören için 4.950 karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Bu nedenle yöntem, sağlıklı bir biçimde en fazla 30 işgören değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Eğer çok sayıda işgörenin karşılaştırılması zorunluluğu varsa, önce bunların gruplandırılması ve daha sonra gruplardaki başarılı işgörenler arasında ikinci bir karşılaştırma yapılması önerilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 119).

İkili karşılaştırma yönteminin başarılı olabilmesi için işgörenleri değerlendirmede kullanılmak üzere standart ve objektif kriterler saptanmalı, bu kriterlere göre karşılaştırma yapılmalıdır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 42).

1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, istatistikteki “normal dağılım eğrisinin” özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirenler, değerlendirecekleri işgörenleri önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmaktadırlar. Bu yöntemin en çok eleştirilen yanı ise, her örgütteki işgörenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmasıdır (Canman, 1993: 23).

Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2006: 119

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak işgörenlerin % 10’u çok düşük performans grubunda, % 20’si düşük performans grubunda, % 40’ı orta performans grubunda, %20’si yüksek performans grubunda ve son olarak da % 10’u çok yüksek performans grubunda yer alacaktır. Bu bağlamda bir örgütte değerlendirilmesi yapılacak 10 işgören bulunmaktaysa, bunların performans düzeylerine göre değerlendirilmesi Şekil 1’deki gibi olacaktır (Bingöl, 2006: 342).

Şekil 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

En Yüksek Grup	Yüksek Grup	Orta Grup	Düşük Grup	En Düşük Grup
Işık Barç	Ahmet Duruer Fevzi Pirim	Yasin Aksoy Erol Gürsoy Hande Güner Hızver Yıldız	Fikret Akatürk Fatih Kaymaz	Teoman Özağ

Kaynak: Bingöl, 2006: 342

Zorunlu dağılım yöntemini uygulamakla farklı teknikler kullanılmaktadır. En yaygın olanı değerlendirilen işgörenin sorumluluklarını ve görevlerini nasıl yerine getirdiğini tanımlayan ifadeleri tanımlamaktır. Bu ifadelerin hepsi bir değer

taşımakta ve genelde bu değer, değerlendiren tarafından bilinmemektedir. Yöntem değerlemeyi belirlenen bir sıralamaya göre yapmak yolu ile değerlendirenin ön yargılarını ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendirenin, işgörenin ifadelerinin değerleri hakkında bilgi sahibi olması, yönetim ve değerlendiren arasında güvensizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum değerlendirenin değil ama değerlendirme sürecinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Karakuş, 2004: 52).

1.8.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirmeyi yapacak yöneticiye değerlendirilecek her işgören için bir form verilerek doldurmaları istenmektedir. Bu formda, işgörende bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, orta zayıf gibi sıfatlar bulunmaktadır. Eğer sıfat kullanılmaktaysa, her sıfata sayısal bir değer verilmelidir. Değerlendirme, yöneticinin uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemesi ile gerçekleştirilmektedir. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatlarının sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilmektedir. Daha sonra toplam sayısal değerler birbirleri ile karşılaştırılarak her işgörenin diğer işgörelere nazaran ne derece başarılı oldukları belirlenmektedir (Canman, 1993: 21-22).

Tablo 4: Grafik Derecelendirme Yöntemi

Değerlendirme Faktörleri		Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır		3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından eksiksiz yapar		2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir		3
İşbirliği: Görevlerini yapmada ve işbirliği yapmada isteklidir		1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır		2
İşe Karşı İstekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması konusunda istekli davranır		2
TOPLAM		13
3 = mükemmel	2 = yeterli	1 = yetersiz

Kaynak: Helvacı, 2002: 164

Grafik derecelendirme yönteminde işgörenlerin değerlendirilmesini gerçekleştiren yönetici her bir işgöreni dikkatli bir biçimde düşünecek ve o işgören için en uygun gördüğü seçeneği işaretleyecektir (Dişkaya, 2006: 90).

Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirilecek kriterlerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir. Buna karşılık, derecelendirmede kullanılan sıfatların ya da rakamların ifade ettikleri anlamlar değerlendirenler için farklı olabilmektedir. Diğer yandan, bu yöntemde değerlendirenler, daha çok not verme eğilimi içine girmektedirler ya da işgörenin tek bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer özelliklerine de aynı şekilde not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar yönetimin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1997: 169).

1.8.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, II. Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların başarı ve başarısızlıklarına neden olan olayların gözlemlerinden ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile bu olaylar karşısında sergiledikleri davranışlar gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucunda kritik olaylar listesi düzenlenmiştir (Draft, 1997: 48).

Kritik olay yöntemi genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik olayların esas alınarak yapılmasına dayanmaktadır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanmaktadır. Değerlendirme esnasında değerlendiren işgörenin her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışlarını oluş anında not etmektedir. Bu kayıtlar belirli bir süre sonunda değerlendirilmektedir. Bu yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve önemini yitirmesini önlemesidir (Yüksel, 1997: 170).

Bu yöntemde değerlendiren, işgöreni iş başında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirlemekte ve kaydetmektedir. Bu kayıtlar işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Daha sonra değerleyici sonuçları işgören ile bildirmektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özelliklerinin yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Can vd., 2001: 178).

Tablo 5: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu

Açıklama: İşgörenin performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.

İŞ GÖREVLERİ

1- Etkililik

- a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- c) Görevlerini anladığı görülüyor.
- d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay:

2- İş Bilgisi

- a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay:

İNSAN İLİŞKİLERİ

1- İletişim

- a) Karmaşık sorunlar ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- c) Örgütsel konularda becerikli.
- d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriliyor.
- e) Diğer işgörenlerin duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay:

2- Başkalarıyla İlişkiler

- a) Diğer işgörenlere karşı saygılı.
- b) Diplomatik davranıyor.
- c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay:

DİĞER

İşgörenin performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınızı belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Kaynak: Palmer, 1993: 49

Kritik olay yöntemi işgörenlerin başarı durumunu en nesnel şekilde yansıtması nedeniyle yararlı görülmektedir. Ancak her davranışının deftere kaydedileceğini düşüncesi, işgörenleri rahatsız etmekte ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir (Canman, 1993: 24).

1.8.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde işgörenlerden ziyade iş davranışları değerlendirilmektedir. İşgörenlerin performansını değerlendirmek için, içinde bir dizi sorunun bulunduğu listeler hazırlanmaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplar basit olmalıdır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü olumlu ya da olumsuz yaklaşımlar önyargılara neden olabilmektedir. Listedeki puan anahtarı örgütün insan kaynakları biriminde bulunmaktadır (Yemişçi, 2005: 112). Kontrol listesi yöntemi normal kontrol listesi yöntemi ve zorunlu seçim yöntemi olarak iki grupta incelenebilmektedir.

1.8.1.5.1. Normal Kontrol Listesi Yöntemi

Normal kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek işgörenin nitelik ve davranışları ile ilgili “evet” ya da “hayır” cevapları alınabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilmektedir (Barutçugil, 2002: 191).

Bu yöntem en basit şekliyle işle ilgili davranışları tanımlayan ifadeler ve/veya sıfatların listesidir. Değerlendiren eğer işgörenin listedeki belirli bir özelliğe sahip olduğunu düşünüyorsa o maddeyi işaretlemekte, bu özelliğe sahip olduğunu düşünmüyorsa maddeyi boş bırakmaktadır. Listelenen her bir madde işgörenin sahip olabileceği olumlu ya da olumsuz nitelikleri yansıtabilmektedir. İşaretlenen her bir olumlu madde için işgörene 1 puan eklenirken, işaretlenen her bir olumsuz madde için 1 puan çıkarılmaktadır. Boş bırakılan maddeler hesaplamanın dışında tutulmakta ve son olarak ifadelerin değerleri toplanıp ortalaması alınmaktadır (Anthony vd., 1996: 359-360). Örnek bir normal kontrol listesi Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Normal Kontrol Listesi Örneği

Talimat: Aşağıdaki her bir maddeyi okuyunuz ve değerlendiriniz. İşgörenin bu niteliği sergileyip sergilemediğine karar veriniz. Eğer cevabınız “evet” ise ifadenin önündeki boşluğa bir işaret koyunuz. Cevabınız “hayır” ise boş bırakınız.

- _____ Problemlerle karşı karşıya kaldığı zaman yardım ister
- _____ Kendi üretimi için diğerlerinin yardımlarını kabul eder
- _____ Diğer işgörenlerle iyi ilişkilerini devam ettirir
- _____ Yeni bir durumla karşılaştığında inisiyatif kullanır
- _____ Bir görev için tek bir alternatiften daha fazlasını görür
- _____ Sürekli son teslim tarihinde işini yapar

Kaynak: Anthony vd., 1996: 360

1.8.1.5.2. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde, olumlu değerlendirme (yüksek puan verme) eğilimini önlemek amacıyla değerlendirene hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu belirleyemeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve işgöreni değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamayı esas almaktadır (Aldemir vd. 2001: 306).

Bu yöntem değerlendireni sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendirenin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkinliğini azaltabilmektedir. Bunun yanı sıra, değerlendirme sonuçlarının işgörene anlatılması da oldukça zor olmaktadır (Barutçugil, 2002: 192).

1.8.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, işgörenleri değerlendirirken görev ağırlıklı olarak ele almaktadırlar. Oysa çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz

önünde bulundurmaktadırlar. Bu yöntemler, değerlendirmelerde işgörenlerin de yönetime katılmasını hedeflemektedir (Bingöl 1990: 187).

Klasik performans yöntemleri, bulunulan konumu göstermekle birlikte, gidilen yöne ışık tutmada yetersiz kalmaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise, işgörenlerin potansiyelini ve gelecekteki performans düzeylerini de ölçmeyi amaçlamaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek onları amaç belirleme sürecine katmakta ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Yemişçi, 2005: 116). Bu yöntemlere göre işgören örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında; davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ve dengeli performans göstergesi yöntemi yer almaktadır.

1.8.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi

Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi geleneksel değerlendirme ölçeklerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal değerlendirme ölçeği, geleneksel ölçeklere benzer olarak değerlendirenin işgöreni değişmez bir ölçek üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirmektedir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmaktadır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılmaktadır (Çetin, 2006: 51).

Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi işgörenin başarıyı belirleyen çeşitli davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir başarı değerlendirme yöntemidir. Örgütler tarafından çok fazla kullanılmayan bu yöntem, 1960’lı yıllarda geliştirilmiş olup, işgören davranışlarının belirlenen yönleri ile grafik değerlendirme yönteminin birleşmesinden oluşmuştur (Erdoğan, 1991: 191).

Yöntemde değerlendiren, işgörenleri davranışsal niteliklere göre belirlenmiş sıralı bir listeye göre analiz etmektedir. Değerlendiren, işgörenleri kritik olaylar temelinde spesifik faaliyetler ya da iş boyutlarını dikkate alarak sıralamaktadır. Davranışsal sıralama amaçlı kullanılan formlarda yer alan kritik olaylar iyi ya da kötü davranışlar olarak nelerin dikkate alınacağı konusunda özel örnekler sunmaktadır. Söz konusu iyi ya da kötü davranışların oluşturulması sırasında işgören ve yöneticilerden oluşan bir komite görev yapmaktadır. Böylelikle işgörenlerin de sürece katılımı ile diğer performans değerlendirme yöntemlerinden çok daha fazla kabul görececek bir yöntem ortaya çıkmaktadır (Yemişçi, 2005: 116-117). Tablo 7’de bir teknik servis görevlisi için davranışsal nitelik listesinin nasıl oluşturulduğu görülmektedir.

Tablo 7: Teknik Servis Görevlisi İçin Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

Pozisyon: Teknik Servis Görevlisi	Puan	Boyut: Hizmet Performansı
Mükemmel	10	Hizmet süresince düzenli olarak mükemmel teknik ve davranışsal yetenekler gösterir.
	9	
İyi	8	Hizmet süresince genellikle teknik ve davranışsal yetenekler gösterir.
	7	
Orta	6	Talep edilen davranışları bilir ve teknik bilgiye sahiptir. Fakat sıklıkla bilgisini uygulamaktan ya da talep edilen davranışları göstermekten sıkılır.
	5	
Ortanın altı	4	Sınırlı teknik bilgiye sahiptir. Sıklıkla beklenen davranışları göstermekten kaçınır.
	3	
	2	
Kötü	1	Teknik bilgisi zayıftır ve talep edilen davranışları nadiren gösterir.

Kaynak: Cascio, 1992: 72

1.8.2.2. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'a göre amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve işgörenle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Kısaca, amaçlara göre yönetim, tüm yöneticilerin başlarında buldukları birimlerin amaçları kadar, tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişki kurmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, amaçlara göre yönetim, dikkatleri örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıları saptayan sonuçlar üzerinde toplamaktadır (Canman, 1993: 28-29).

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve işgörenlerin örgütün amaçlarını beraberce tanımladıkları ve herkesten beklenen sorumlulukların bu amaçlar doğrultusunda belirlendiği, örgüt içerisindeki herkesin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine kılavuzluk eden önlemlerin kullanıldığı bir süreçtir (Hodgetts, 1999: 590).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin ya da yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ya da hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar örgütte istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu nedenle bu yöntem, bir planlama yöntemi; amaçların belirlenmesine işgörenlerin katılımını sağlayıp onlara bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi; yönetici ve işgörenlerin amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve nesnel geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2001: 185).

Amaçlara göre yönetimde, ulaşılmak istenen amaçlar işgörene doğru bir şekilde iletilmezse, amacı gerçekleştirmek için gerekli araç, kaynak ve zaman tahsis edilmezse, rol çatışması yaratılırsa ve işgörende gerekli motivasyon sağlanmazsa doğal olarak işgören olumsuz performans sergileyecektir. Bu durumda işgörenin

kendisi dışındaki nedenlerden dolayı düşük performans göstermesine yol açacak ve değerlendirme hatasına neden olacaktır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 44).

1.8.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, değerlemesi yapılacak işgörene farklı perspektifler ve kriterlerden yararlanacak özel eğitilmiş yöneticilerin yargılarından oluşan bir havuzu ifade etmektedir. Yöntemin en güçlü yönü işgörene yönelik kritik bir performans değerlendirme işlemi ile az sayıda bilgi yerine çok daha fazla sayıda bilgiye ulaşabilmesidir. Ayrıca birçok işgören tek bir değerlendirme merkezinde değerlendirilmekte ve birkaç değerleyici tarafından gözlemlenerek performansları hakkında sonuç kararına ulaşılmaktadır. Yöntem 1965 yılında Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi (AT&T) tarafından geliştirilmiş bir eğitim ve gelişim programının bileşeni olarak ortaya çıkmıştır. Değerlendirme merkezi verileri sıklıkla üst düzey işgören değerlemesinde kullanılmaktadır. Diğer taraftan değerlendirme merkezi verileri işgören potansiyelini belirlemeye de hizmet etmekte ve farklı seçim kararlarının verilmesine de yardımcı olmaktadır (Sikula ve McKenna, 1990: 257).

Değerlendirme merkezi yöntemi; işgörenin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde, işgörenin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Özel ve kamu kesimindeki birçok örgüt, örneğin, yükseltebilecekleri, yöneticilik görevlerinde beraber çalışabilecekleri kişilerle işbirliği yapabilecek kapasitede olduklarını varsaydıkları işgörenin gelecekteki performans durumunun ne olacağı sorusuna değerlendirme merkezi yöntemi aracılığıyla yanıt bulmaya çalışmaktadır (Canman, 1993: 31).

İşgörenlerden, verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenmektedir. Bu sayede, bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları beklenmektedir. Yönetimin başarısı için çok yönlü değerlendirme yöntemleri

kullanılmalı ve işin uzmanı yöneticiler çalıştırılmalıdır. İşgörenlerin çabalarını gözlemleyen yöneticiler, değişik yöntemlerle işgörenleri değerlendirip, sonuca ulaşmaktadırlar (Can vd., 2001: 187).

1.8.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi (çoklu değerlendirme) performans hakkında geribildirim sağlayan etkili bir araçtır. Bu yöntem tek başına bir yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması yerine, birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek sunduğundan, geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde yöneticiler, diğer işgörenler, astlar ve müşteriler bulunmaktadır (Edwards, 1996: 5).

360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı, işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu nedenle, 360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirenler, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir işgörenin kendini geliştirmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Dolayısıyla, işgörenin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur (Ölçer, 2004: 215).

360 derece performans değerlendirme yöntemi ile elde edilen bilgiler, işgörenlerin iletişim içinde olduğu bireylerden elde edildiği için işgörenlerin sadece yöneticileri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil ve daha güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir. Birçok kaynaktan toplanan verilerin etkisi, tek bir kaynaktan toplanan verilere göre daha etkili olarak ortaya çıkmaktadır (Turgut, 2001: 62).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir yöntemdir. İşgörenin performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, 360 derece performans değerlendirme yönteminin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (Baltaş, www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2116, 04.07.2010).

360 derece performans değerlendirme yönteminin temel ögesi geribildirimdir. İşgörenin kendini tanıması, iyi ve kötü yanlarını bilmesi, gelişimi açısından çok önemlidir. Bu gelişim ancak doğru ve yerinde bir geribildirim süreciyle ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işgörenin sadece bir kişi tarafından değil de örgüt içerisindeki birden fazla kişi tarafından değerlendirilip, kendisine doğru geribildirim sunulması hem işgörenin hem de örgütün performansının artmasına katkı sağlayabilir.

1.8.2.5. Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi (Balanced Scorecard)

Performans değerlendirmenin, örgütün stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerin eleştirilere maruz kalmasına neden olmaktadır. Birçok örgüt, performansı ölçerken finansal ölçüleri temel almaktadır. Günümüzde ise yöneticiler finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmak istemektedirler. Bu amaçla dengeli performans göstergesi (Balanced Scorecard) bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 126).

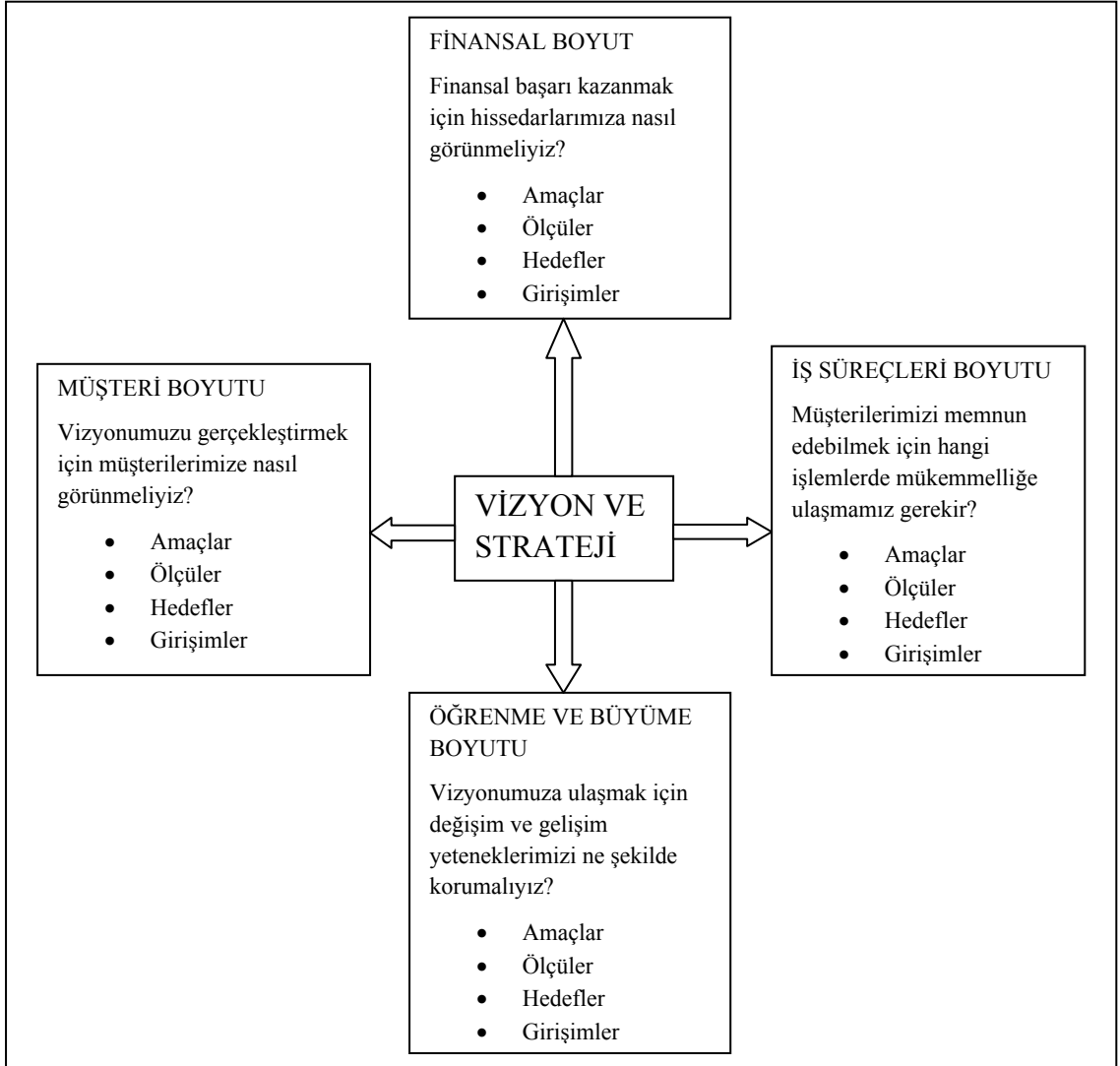
Yöntem, örgüt stratejilerinin belirlenmesini, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm birimlere yayılmasını, uygulanmasını ve geri bildirimlerin değerlendirilmesini etkin hale getirmektedir. Kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, örgüt içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde örgüt stratejisine

yansıtmayı amaçlamaktadır. Örgütün mevcut ve gelecekteki performansının ve stratejilerinin somut verilerle ölçülmesini sağlayan bir yönetim aracıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 22).

Dengeli performans göstergesi yönteminde örgütün performansı değerlendirilirken dört boyut ele alınmakta ve aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 83-86):

- Hissedarlar örgütü nasıl görüyorlar? **Finansal Boyut** - Yatırımcıların görüşleri.
- Müşteriler örgütü nasıl görüyor? **Müşteri Boyutu** - Örgüt performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi.
- Örgütün geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? **İş Süreçleri Boyutu** - Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? **Öğrenme ve Büyüme Boyutu** - Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği

Şekil 2: Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 4

Bu yöntemin başlangıç noktası Şekil 2’de görüldüğü gibi şirketin vizyonunun ve stratejisinin belirlenmesidir. Stratejilerin belirlenmesi için SWOT analizi dengeli performans göstergesi yönteminden önce yapılması gereken ilk adım olmalıdır. Bu analiz örgütü ve çevresini güçlülük, zayıflık, fırsatlar ve tehditler olmak üzere analiz eden bir süreçtir. Daha sonra dengeli performans göstergesi yöntemi için belirlenen dört boyut şirket stratejilerine ulaşacak şekilde eyleme geçirilmelidir (Gürol, 2004: 319).

Dengeli performans göstergesi yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yönlü odaklanmasının sakıncalarını gidermek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla finansal performans ölçümlerine ek olarak finansal olmayan üç boyut daha performans göstergesi olarak belirlenmiştir: müşteri boyutu, iş süreçleri ve öğrenme/büyüme boyutu. Finansal ölçüm, örgütün geçmişteki performansını ortaya koyarken, finansal olmayan boyutlar daha çok firmanın gelecekteki performansını stratejik olarak belirlemeye yöneliktir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 4).

1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARINDA YAPILAN HATALAR

İşgörenlerin performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, örgüt içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini, işleri olarak benimsememeleri ve sadece yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk olarak görmeleri en yaygın karşılaşılan tepkilerden birisidir. Buna ek olarak, yöneticiler sıklıkla, değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemediklerinden şikâyet etmektedirler. Bu tür tepkileri ortadan kaldırmak için, belirtilenlerin yerine getirilmesi yararlı olacaktır (Bayar, www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, 20.06.2010):

- Bu tür bir tepkiyi ortadan kaldırmak için atılacak ilk adım, performans değerlendirme sistemi kurulurken, mutlaka örgütteki bazı yönetici ve/veya işgörenlerinin, sistemin kurulması aşamasına insan kaynakları departmanı tarafından sisteme dâhil edilmesi, sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıdır. Bu tür bir çalışma, işgörenlerin sisteme olan güvenlerini artıracak ve kurulan sistemi benimsemelerine yardımcı olacaktır. Özellikle yöneticilerin, bu tür çalışma gruplarına

dahil edildiklerinde, kurulan sistemi çok daha kolay benimsedikleri ve sahiplenerek uyguladıkları görülmektedir.

- Yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin amacını bilmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin amacının, işgörenlerin performanslarını takip ederek geliştirmek ve bu sayede örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamak olduğu çok net bir şekilde yöneticilere aktarılmalıdır. Bu sayede yöneticilerin, performans değerlendirme sisteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, kendi departmanları veya iş alanlarında iyi sonuçlar elde edeceklerini anlamaları, yapılan değerlendirmeler ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görmeleri sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin, performans değerlendirmesi görüşmelerinde, işgörenler ile birebir görüşme yapmaktan çekinmeleri ve nasıl geribildirim vermeleri gerektiği konusunda bilgili olmamaları da, kurulan sisteme tepkisel yaklaşımlarına neden olabilmektedir. Bu durumla genellikle, açık değerlendirme sistemlerinde; değerlendiren ve değerlendirilenin karşılıklı görüşmesi suretiyle değerlendirmenin yapıldığı ve değerlendirme formunun doldurulduğu sistemlerde, karşı karşıya kalınmaktadır. Bu tür bir sistem uygulamaya alınmadan önce, yöneticilere mutlaka iletişim, geribildirim verme ve alma becerilerini geliştirecek eğitimler verilerek, kendilerini bu konuda güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.

Performans değerlendirmelerinde kimi zaman yapılan çeşitli hatalar örgüt içerisinde performansı yüksek olan işgörenle, performansı düşük olan işgören arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı değerlendirildiğinden daha yüksek olan işgörenler, yöneticilere ve sisteme güvenlerini yitirmekteyken, performansları değerlendirilenden daha düşük olan işgörenler ise hak etmedikleri pozisyonları ya da ödülleri alabilmektedir. Bu durum örgütün işgörenler tarafından adaletsiz bir örgüt olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için yöneticilerin olası sorunları belirlemesi ve ortadan kaldırması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 229). Değerlendirme sürecinde, hata yapılması

kaçınılmazdır. Önemli olan hataları en aza indirmek ve değerlendirilenlerin bu hatalardan minimum düzeyde etkilenmesini sağlamaktır.

Performans değerlendirme süreci esnasında yapılan hataları; hale etkisi, belirli derecelere/puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, pozisyondan etkilenme, kontrast hatalar ve kişisel önyargılar olmak üzere altı başlık altında incelemek mümkündür.

1.9.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, değerlendiricinin işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak vd., 2000: 222).

İşgörenin, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak “olumlu” değerlendirilmesidir. Örneğin, bir işgörenin çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayacak olursak, bu işgörenin yöneticisinin, işgörenin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı bütün özelliklerine yansıtması ve işgöreni “olumlu” değerlendirmesi, hale etkisi olarak adlandırılmaktadır (Bayar, www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, 20.06.2010).

Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Bir işgörenin yaptığı işin bütün yönlerinde başarılı olmasına rağmen, işin herhangi bir yönünde pek başarılı değilse ve bu başarılı olmadığı yönünün ön plana çıkarılması durumunda “boynuz etkisi” denilen durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işgörenin başarılı olduğu konularda daha düşük performanslı olarak değerlendirilmesine neden olabilmektedir (Palmer, 1993: 20).

Değerlendirenin hale etkisinde kalmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri değerlendirenin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada işgören değerlendireni olumlu ya da olumsuz yönde

etkilemiştir ve değerlendiren de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de işgörenin performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir (Güneş, 2006: 28).

Bunun yanı sıra, yöneticinin değerlendireceği işgören hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması da bu hatanın nedenlerinden bir tanesidir. Ayrıca yönetici değerlendirmenin nasıl yapılacağı ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip değilse, bu hatayı yapma olasılığı artacaktır.

Tablo 8: Hale Etkisi

Değerlendirme Faktörleri	1	2	3	4	5
İnisiyatif yeteneği			X		
İşbirliği yeteneği			X		
İş çıkarma yeteneği		X			
İş başarma yeteneği				X	
İş bilgisi			X		

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 182

Tablo 8’de, yöneticinin değerlendirme yaparken işgörenin bütün özellikleri ile ilgili benzer değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Yöneticinin işgören ile ilgili daha önceden mevcut olan olumlu izlenimi nedeniyle değerlendirme dağılımında belirli bir noktada yığılma gösterdiği görülmektedir.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle verilecek eğitimler yolu ile değerlendirenlerin

bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, işgörenin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır (Bilecen, 2007: 38).

1.9.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Değerlendirenler kimi zaman işgörenleri mevcut performanslarının altında ya da üstünde puanlandırma ya da değerlendirme eğiliminde olabilmektedirler. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin başarısını kötü yönde etkilemektedir. Bu tarz hataların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması öngörülmektedir (Uyargil, 1994: 75). Belirli derecelere/puanlara yönelme hatası örgütlerde; yüksek derecelere yönelme, düşük derecelere yönelme ve orta derecelere yönelme olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır.

Yüksek Derecelere Yönelme: Örgütlerde performans değerlendirenler, işgörenleri ile çatışmaya girmemek, onlara iyi gözüküebilmek, onları motive edip verimliliklerini artırabilmek ve kendi işgörenlerinin diğer bölümlerdeki işgörelere oranla daha üstün olduklarını ispatlayabilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler (Tınaz, 1999: 393).

Düşük Derecelere Yönelme: Düşük derecelere yönelmenin başlıca nedeni, yöneticinin işgörenin başarısının ileride kendisinin önüne geçeceğini düşünmesidir. Yönetici bu durumu engellemek için bu yola başvurabilmektedir. Kendisini işgörelere zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmak istemesi de bir neden olabilmektedir (Dişkaya, 2006: 109). Bunun yanı sıra örgütün standartlarının yüksek olması da bu hataya yol açabilmekte ve performans değerlendirme sistemine önemli ölçüde zarar vermektedir.

Orta Derecelere Yönelme: Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, performans değerlendirmenin uygulandığı örgütlerde işgörenlerin çoğunun orta derecede puan aldıklarını, buna karşın çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 80).

Yöneticiler işgörenleri çok iyi ya da çok kötü gibi iki aşırı uçtan birine göre değerlendirmek istemeyebilmektedirler. Böylesine iddialı bir yargının işgörenin tepkisini çekeceğini düşünen yöneticiler çoğunlukla değerlendirme kağıdının merkezinde yer alan değerleri işaretlemeyi tercih etmektedirler (Tortop vd., 2007: 285).

1.9.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlendiren, performans değerlendirme sürecinin her aşamasında işgörenin performansını yakından izleyememektedir. Performans değerlendirme zamanı yaklaşınca, değerlendiren performansı belirlemek için araştırma yapmaya başlamaktadır. Bu araştırmalar, işgörenin son davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Değerlendirilenler de bu durumun farkındadırlar ve yöneticilerine karşı daha ilgili ve işbirlikçi bir tavır sergilemektedirler (Dolgun vd., 2007: 194).

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, değerlendirenin işgörenin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir hata nedeniyle; önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan ancak son dönemde çok iyi çalışan bir işgören çok başarılı; önceleri çok başarılı olan ancak son zamanda başarılı olamayan bir işgören de çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Bu hata, değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasını gidermek için işgörenin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Alkan, 2001: 13).

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatasını önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca işgörenlerin performanslarına ilişkin değerlendirmeleri

yaparken not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu, yöneticilere göre; özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan işgörene geçmişteki hatalarını hatırlatacak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu işgöreni olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır (Uyargil, 1994: 225). Yöneticiler bu nedenle gelişmekte olduğunu düşündüğü işgörenin, geçmişteki olumsuz performansını değerlendirme sürecine katmayarak onun gelişimini durdurmamak istemektedir.

1.9.4. Pozisyondan Etkilenme

Pozisyondan etkilenme; değerlendirenlerin, değerlendikleri işgörenin ya da yöneticinin pozisyonundan etkilenerek, örgüt içerisinde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki işgörenleri yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki işgörenleri düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Performans değerlendirme sisteminde her işten beklenenlerin ve değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması bu tür performans değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır (Bayar, www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, 20.06.2010).

1.9.5. Kontrast Hataları

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, performansı düşük bir işgörenle kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir işgören “çok başarılı” algılanırken, performansı yüksek bir işgörenle kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir işgören “çok başarısız” algılanmaktadır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve işgörenlerin performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir (Bayar, www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, 20.06.2010).

Özellikle değerlendirenlerin kısa süre içerisinde çok fazla işgöreni değerlendirmeleri gerekiyorsa, bu değerlendirme sürecinde işgörenleri karıştırarak değerlendirmeleri kaçınılmaz olacaktır. Yani işgörenler kendilerinden önce değerlendirilen işgörenlerin puanından etkilenecektir. Bu tarz hataların önlenmesi için işgörenlerin, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmaktansa, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Kaynak vd., 2000: 225). Ayrıca bu hatanın bir diğer sebebi de performans değerlendirmenin kısa bir dönemde yapılıyor olması olabilmektedir. Kısa sürede çok fazla sayıda işgöreni değerlendiren yönetici bu tarz hatalar yapabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için değerlendirmenin geniş zamana yayılması uygun olacaktır.

1.9.6. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmenin önyargılardan uzak ve objektif olması, yöneticilerin ve sistemin güvenilirliği açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin belirli önyargılara sahip olmaları ve bunların değerlendirme sonuçlarında işgörenin performansının önüne geçmesi, sonuçların yanıltıcı olmasına neden olacaktır. Önemli olan işgörenin yaptığı işin değerlendirilmesidir.

Değerlendirenin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirmekte ve karşılıklı görüşmeler vasıtasıyla elde edilecek sonuçları etkilemektedir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve buna benzer önyargılar işgörenin değerlendirilmesi esnasında bir kenara bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirilmeler yapılmasına, işgörenlerin eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, gruplara ayrılan insanların, grup içindeki birkaç işgörenin davranışına göre yargılanmasına yol açmaktadır (Palmer, 1993: 23).

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi

dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Bilecen, 2007: 42).

Bu bölümde açıklanan hale etkisi, belirli derecelere/puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, pozisyondan etkilenme, kontrast hataları ve kişisel önyargılar gibi hatalara, yapılan bütün performans değerlendirme yöntemlerinde rastlamak mümkündür. Ancak önemli olan bu hataları en aza indirmeye çalışmaktır. Hataların en aza inmesi, işgörenler açısından performans değerlendirme sisteminin daha adil ve daha güvenilir algılanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle; değerlendirenlerin eğitimi, örgüt tarafından seçilen performans değerlendirme yönteminin örgüte uygun olması ve işgörenlerin geribildirim yoluyla bilgilendirilmesi hem örgüt, hem de işgörenler için çok önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Günümüzde örgütlerin içerisinde buldukları yoğun rekabet ortamında ön plana çıkabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, bünyelerinde buldukları işgörenlerin bilgi ve becerilerine bağlıdır. Bilginin giderek önemini artırdığı bir çevrede örgütler bu bilgiyi üreten ve işleyen işgörelere daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin işgörelere adil davranmaları, onlara uygun bir çalışma ortamı yaratmaları işgöreleri motive edecek ve örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkileyecektir.

Örgütsel adalet kavramı; sosyal bir alan olan iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgüt içerisindeki işgörelerin örgütü adil algılama düzeyi olarak tanımlanan örgütsel adalet, işgörelerin işleriyle ilgili düşünce ve eylemlerinin temelini oluşturmaktadır. Eşitlik ilkesi üzerine kurulu olan örgütsel adalet kavramı, işgörelerin örgüt tarafından gördüğü saygının bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet kavramı hak, hukuk, eşitlik gibi değerler içeren ve toplumların bir arada kalmasını sağlayan önemli bir yapı taşıdır. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kalabalıkların bir düzen ve birlik içerisinde yaşamasını sağlamıştır. Adalet genel olarak, hakka uygunluk, haklı ve haksızın ayırt edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda adalet hem bir durumu, hem de bireylerin davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla ilişki içerisindedir (Titrek, 2009: 552).

Adalet kavramının kökünü oluşturan “adl” sözcüğü batı dillerindeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just”,

bir sistemin ya da düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılmasını nitelemektedir (Kaya, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, 23.04.2010).

Adalet, toplumsal bir varlık olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir rehberdir. Adalet kavramı birey ya da gruba adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koymaktadır (Turhan, 2007: 56). Aristoteles, hukuk ve adaleti; toplumun ve devletin temelleri, devletin amaçları ve devlet yönetiminin egemen unsurları olarak belirtmiştir (Güriz, www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan.pdf, 10.01.2010). Türk Dil Kurumu ise adaleti aşağıdaki gibi tanımlamıştır (www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam, 12.01.2010);

- Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması,
- Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme,
- Bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları,
- Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluktur.

Birey ya da grubun elde ettiği kazanımlar (örneğin para veya statü), adilliği açısından tartışılabilir. Adalet, bireylerarası ilişkilerin ve grup süreçlerinin anlaşılmasında çok önemlidir. Bu nedenle adaletin en az iki ya da daha fazla tarafı ve bazı kaynakları içerdiği görülmektedir. Burada bahsedilen taraf bireyler, sosyal gruplar, örgütler hatta uluslar olabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: xxi).

2.1.2. Sosyal Adalet Kavramı

Bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireylerler arasındaki ilişkiler bu konularla ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür, 2005: 95). Birçok yazar tarafından toplumcu bir bakış açısına sahip olduğu savunulan sosyal adalet kavramı da bu düzenlemeleri öngörmektedir. Bu toplumcu bakış açısı bireylerin birbirlerine bağlı olduklarını varsaymaktadır. Bu bağımlılık sadece

insanlıktan kaynaklanmamakta aynı zamanda sosyal, politik ve ticari kurumların bağlantılarından kaynaklanmaktadır. Toplumcu bakış açısı, hak etme, ihtiyaç ve eşitlik prensiplerinin dengesini dikkate almaktadır (Turhan, 2007: 57).

Sosyal adalet çok kullanılan bir kavram olmasına rağmen kesin bir tanımlaması yoktur. Talas, sosyal adaleti “yeter bir ücret, gelir, makul ve insancıl şartları sağlamak yolu ile herkese, özellikle emeklerini satarak geçinen işgörenlere yaşamaya değer bir hayat verebilmektir” şeklinde tanımlamaktadır. İzveren ise; ekonomik demokrasiye yönelen ve yeni toplum şartlarına uygun bir düzenin kurulması amacıyla, toplumdaki ekonomik bakımdan kudretli ve zayıf halk grupları arasında ekonomik eşitliğin temini yolu ile sosyal dengenin sağlanması olarak ifade etmektedir. Çubuk ise, “toplum içinde yaşayan bütün bireylerin insan olma sıfatı ile sahip oldukları medeni ve siyasi haklar yanında sosyal ve ekonomik haklarını da tanımak ve bu haklarını korumalarında eşitliği sağlamak, her bireye gücüne ve yeteneğine göre eşit şartlar altında milli gelirden pay vermek ve güvenliklerini temin etmektir” şeklinde sosyal adaleti tanımlamıştır (Kocaoğlu, 1997: 75).

1917 Ekim Devrimi sonrası Avrupa’daki sendikal hareketlerin ivme kazanması ve sosyal devlet anlayışının gündeme gelmesi ile birlikte alternatif iş organizasyonlarının tartışılmaya başlanmış, bu da bireyi, onun doğasını ve ihtiyaçlarını merkeze alan yeni bir yaklaşımın, insan ilişkileri yaklaşımının doğmasına kaynaklık etmiştir. Örgüt etkinliğinin kaynağını örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim teorilerinin aksine, sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte çevresel faktörleri de dikkate alan ve böylece örgütü etkileyen tüm değişkenleri bir arada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim teorileri geliştirilmiştir. Böyle teorilerin geliştiği bir dönemde, sosyal alandaki pek çok kavramın örgütsel alana uyarlanmış, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni yönetici-işgören ilişkileri, işgören davranışları ve örgütsel modeller tanımlanmıştır (Özen, 2002: 107). Sosyal adalet kavramı da örgütsel boyutta incelenmeye başlanan kavramlardan birisi olarak görülmektedir.

2.1.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal adalete ilişkin ilk çalışmalar genel anlamda sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktir ve örgütsel adalet üzerinde durmamaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 20). Ancak son yıllarda geliştirilen örgüt teorilerinin genel olarak bireylerarası etkileşim ve bu iletişimden kaynaklanan sorunlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre, “sosyal adalet” kavramı da örgütlere uyarlanmış ve örgüt içerisindeki etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı ortaya çıkmıştır (İşbaşı, 2000: 42).

Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Teorisi (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’nin (1980) Dağıtım Tercihî Teorisi (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2000: 60).

Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında incelenen örgütsel adalet, işgörenlerin işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir (Irak, 2004: 25). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içindeki adalet algılamalarıdır. Bir başka tanıma göre örgütsel adalet işgörenin iş arkadaşları, yöneticileri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir (Beugre ve Baron, 2001:326). Folger ve Cropanzano’ya göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (örneğin ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kurallar ve normlar ile ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998: xiii).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından olumlu şekilde algılanmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörelere nasıl söylendiğinin, işgörelerce algılanma biçimi örgütsel adalet olarak tanımlanabilmektedir (İçerli, 2009: 43). Bir başka tanıma göre ise örgütsel adalet görevler, fırsatlar, mallar, hizmetler, cezalar, ödüller, statüler, roller vb. her türlü kazanımın işgörelere arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve işgörelere örgütsel kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Cohen, 1987: 20). Bir başka tanıma göre ise örgütsel adalet, örgüt içerisindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını olarak tanımlanmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2010: 729).

Örgütsel adaleti, işgörelere için önemli yapan iki neden bulunmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 54):

- i. Adalet, işgörelere bireysel kazançlarını maksimize etme imkanı vermektedir. Bu yüzden işgörelere, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “bireysel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinmektedir. Adalet, zamanla işgörelere bireysel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir.
- ii. Adalet, sembolik bir değer taşımaktadır. İşgörelere itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grup içinde kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirmektedir. Böylece işgörelere şahsi değer anlayışına katkıda bulunmaktadır. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunmakta ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinmektedir.

Sosyal bilimciler, örgütsel adaletin işgörelere doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğunu ve adaletsizliğin

örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiğini kabul edilmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet, örgütlerin ve işgörenlerin kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir (Lambert, 2003: 155). Buna göre, araştırmacıların bu konuya ilgi göstermelerinin nedeni işgörenlerin adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilmektedir. Adil algılamalar pozitif davranışlara yol açmakta, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak hissetmelerini, diğer işgörenler ve yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktayken, adaletsiz davranışlar örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını zorlaştıracak olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Genel olarak örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan araştırmalar, kendilerine adil davranıldığını düşünen işgörenlerin örgüte olumlu bir eğilimlerinin olacağı ve örgütün yararına davranışlar sergileyeceği görüşünden yola çıkmaktadır (Barling ve Philips, 1993: 649). Toplum içerisinde bireyler her zaman çevrelerinde olup bitenlerin ne kadar adil olduklarını değerlendirmekte ve adaletsiz durumlara tepki vermektedirler. Doğal olarak bireylerin bu değerlendirmeyi sık sık yaptıkları yerlerden birisi de zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. İşgörenler sık sık kendilerine aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerinin ya da iş arkadaşlarının kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin dağıtım şeklinin adil olup olmadığı ile ilgili sorular sormakta ve bu konularındaki algıları çerçevesinde bazı davranışlar sergilemektedirler (Irak, 2004: 26). Dolayısıyla işyerinde oluşacak herhangi bir adaletsiz duruma tepki gösterecek, tutumlarını ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendireceklerdir. İşgörenlerin kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarını içeren örgütsel adalet kavramı bu açıdan bakıldığında örgütlerde işgörenler arasındaki ilişkiler ve performans açısından son derece önemli bir kavramdır.

İşgörenler, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmalarını beklemektedirler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların

uygulanış biçimi ve işgörenler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Phillips, 1993: 651).

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulamaların ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Bir başka ifade ile adaletli bir örgütte işgörenlerin yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmeleridir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

İşgörenler hem çalıştıkları örgüte hem de yöneticilerine güven duymak istemektedirler. Bu güvenin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri işgörenlerin örgütsel adalet algılarıdır. Çünkü işgörenler örgütte çalıştıkları süre içinde özellikle bütün işgörene eşit davranılmasını beklemektedirler. Bu beklentileri karşılandığı takdirde de işgörenlerin örgüte ve yöneticilerine olan tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlemlenebilmektedir (İçerli, 2009: 41).

Bruge örgütsel adalet konusunda çalışma yapılmasının önemli olduğunu üç nedenle açıklamıştır. Bunlar (Yılmaz, 2004:6);

- Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- Örgütlerin en önemli kaynağı işgörenlerdir. İşgörene nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkilemektedir.
- Daha eğitimli işgörene doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. İşgörenler daha vasıflı ve eğitimli hale geldikçe sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerlerinde saygı ve samimiyette beklemektedirler.

Örgütsel adaletin gelişimine bakıldığında, önceleri işgörenlerin yalnızca elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri (dağıtım adaleti) örgütsel adalet olarak değerlendirilirken daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin farklı yönleri keşfedilerek, kullanılan prosedürlerin (prosedür adaleti) ve işgörenler arasındaki

davranışların (etkileşim adaleti) adil olmasının da önemli olduğu bulunmuştur (Irak, 2004: 25).

Bu çalışmada ise örgütsel adalet tanımı olarak İçerli'nin tanımı benimsenmiştir. İçerli örgütsel adaleti; “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl dağıtılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ve alınan bu kararların işgörenlere nasıl iletildiğinin, işgörenler tarafından algılanma biçimi” (İçerli, 2010: 69) olarak tanımlanmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adaletle ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin genel olarak üç farklı boyutunun ele alındığı görülmüştür. Bu boyutlar dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaletidir (interactional justice). Dağıtım adaleti işgörenin elde ettiği kazanımlar ve dağıtımlar ile ilgili iken, prosedür adaleti dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlere odaklanmıştır. Son olarak etkileşim adaleti ise, işgörenler arasındaki ilişkinin niteliğini inceleyen bir kavramdır. Ancak, bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin yapısı itibariyle prosedür adaletini etkilediğini, elemanlarının birbirlerinden ayrılamayacağını savunmakta ve etkileşim adaletinin prosedür adaletinin içinde sınıflandırılması gerektiğini öne sürmektedirler. Buna göre etkileşim adaleti bağımsız bir boyut değildir ve prosedür adaletinin bir bileşenini oluşturmaktadır.

Prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletin tek bir boyut mu, yoksa iki farklı boyut mu olduğu tartışmaları devam etse de genel olarak farklı boyutlar oldukları kabul edilmiştir. Bunun nedeni yapılan çalışmalar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak dağıtımsal adalet, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar Adams'ın kazanımların adilliğini incelediği Eşitlik Teorisi'ni temel alan dağıtım adaleti ile başlamıştır. Eşitlik Teorisi ve diğer dağıtım adaleti modellerinin işgörenlerin adaletsiz durumlardaki tepkilerini açıklamadaki yetersizliklerinden dolayı araştırmaların yönü prosedür adaletine doğru dönmüştür. Elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerinin adilliğini araştıran prosedür adaleti, yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre kazanımların dağıtımının her zaman dağıtım süreçleri kadar önemli olmadığına ortaya çıkması sonucu etkileşim adaleti ile genişletilmiştir. Etkileşim adaleti ise, prosedürler uygulanırken işgörenler arasındaki ilişkilerin adilliği ile ilgilidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

2.2.1. Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden araştırmacılar; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda “kazanımların adilliği” yani “dağıtım adaleti” konusu ele alınmıştır. Kazanımların ve kaynakların dağıtımını küçük gruplardan tüm topluma kadar her büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilidir (Leventhal, 1980: akt. Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 21).

Bilim adamlarının uzun yıllardır ilgisini çeken adil olma kavramının ortaya atılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin doyumlarını karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenli iken, inzibat birliğinde oldukça yavaş gerçekleştiğini gözlemleyen araştırmacılar bu bilgiye dayanarak hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca inzibat birliğine göre daha çabuk ulaşabildiklerinden dolayı daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar beklenildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğinde çalışanların, hava birliğinde çalışanlara göre terfi olanaklarından çok daha memnun oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Hava birliğinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi ettiklerini

gözlemlemekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Stouffer, Suchman, DeVinney ve Williams, 1949; Cropanzano ve Randall, 1993; akt. Irak, 2004: 26-27).

Dağıtım adaleti ilkesi, işgörenlere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirmektedir. Buna göre, işgörenlerin belirli davranışları göstermeleri durumunda belirli ödüllere ulaşmaları garanti edilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183–187). Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, örgüte katkıları aynı olan işgörenlere benzer davranılmasını açıklamakta (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 473–474) ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir (Hauenstein, McGonigle ve Flinder, 2001: 39). Farklı bir ifadeyle dağıtım adaleti, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat, 2007: 14–15).

Dağıtım adaleti işgörenlerin dağıtım süreci sonunda sahip oldukları kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında yaptıkları kıyaslamaya ilişkin algılarıdır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Bir başka tanıma göre ise dağıtım adaleti, işgörenlerin yaptıkları işe karşılık elde ettikleri, daha çok maddi değerlerle ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarını ifade etmektedir (Giap ve Hackermeier, 2005: 5).

Dağıtım adaletinde, işgörenlerin bulunduğu örgüte katmış olduğu değerlere ve bunun sonucunda örgütten alması gereken ödüller söz konusudur (Doğan, 2002: 72). İşgörenler kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmaktadırlar. Bunun sonucunda eğer kendilerine haksızlık edildiğini düşünecek olurlarsa, bu düşünce onların tutumlarını etkileyebilmekte ve davranışlarında bu tutumlar doğrultusunda değişiklik meydana gelebilmektedir. Esas olan, işgörenlerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş

tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi işgörenlerin örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Basım ve Şeşen, 2009: 809).

Bu konudaki birçok araştırmanın örgütsel ödüllere odaklanmasına rağmen, dağıtımsal adalet aynı zamanda cezaları da içermektedir. İşgörenlerinin olumsuz davranışlarının sonucunda verilecek olan cezalar da adil bir şekilde kararlaştırılmalı ve uygulanmalıdır. Bu bakımdan, dağıtımsal adalet değiş tokuş prensibine dayanmaktadır ve daha çok kişisel, maddi çıktılarla ilgilidir. İşgörenler, örgüte verdiklerine karşılık ne aldıklarıyla ilgilenirler (Lambert, 2003: 156–157). Örgütün başarısı için örgütü oluşturan işgörenlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin belirli katkılarda bulunması ve bunun karşılığını alması, işgören-örgüt arasındaki ilişkide çok önemli bir noktadır. Dağıtımın adil yapılması örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Dağıtım adaleti, Adams'ın Eşitlik Teorisi içinde yer almaktadır ve eşit işin eşit sonuç getirmesi prensibi üzerine kurulmuştur. Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. İşgörenler, örgütün amaçlarına katkıları ya da örgüt amaçlarından uzaklaşmaları ve yaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595).

Dağıtım adaletini açıklayan bir diğer teori Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Görelî Yoksunluk Teorisi işgörenlerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir. Crosby çalışmasında, görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmektedir. İlki işgörenin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır. Bu konuyla ilgili bir başka model Folger'in Bilişsel Dayanaklar Modeli'dir (Referent Cognitions Theory) ve Crosby'nin görüşüne alternatif bir model oluşturmaktadır. Buna göre işgören, farklı ve daha tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluk yaşamamaktadır. İşgörenler ancak olumsuz karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşamaktadırlar (Irak, 2004: 27-28).

Deutsch, dağıtım adaletinin “eşit temelli paylaşım” (equity), “eşit paylaşım” (equality) ve “ihtiyaç” (need) olmak üzere üç kuralı bulunduğunu belirtmektedir. Eşit temelli paylaşım kuralında kazanımlar işgörenlere katkıları veya sorumlulukları oranında dağıtılmakta iken, eşit paylaşım kuralında kazanımlar bütün işgörenlere hak ettikleri oranda değil eşit dağıtılmakta, ihtiyaç kuralında ise dağıtım yapılırken işgörenlerin ihtiyaçları ön plana alınmaktadır. Buna göre, ekonomik üretkenliğin ön planda olduğu ilişkilerde eşit temelli paylaşım kuralı, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinin veya muhafazasının amaçlandığı durumlarda eşit paylaşım kuralı, işgörenlerin gelişiminin ya da refahının geliştirilmesinin temel amaç olduğu durumlarda ise ihtiyaç kuralı dağıtım adaletinin baskın kuralı olacaktır (Deutsch, 1975: 143–147).

Dağıtım adaletinde tutarlılık önemlidir. Tutarlı olmak; önyargıdan uzak olmayı, kişisel çıkarlara önem vermemeyi ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanmayı kapsamaktadır (Jones, Scarpello ve Bergmann, 1999: 131). Buna göre dağıtımı yapan yöneticilerin tutarlı olmaları, örgüt üyelerinin adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara işgörenlerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar işgörenlerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazanımlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Bu nedenle dağıtım adaletine bakış açısı sosyo-psikolojik kazanımların dağıtımını da içerecek şekilde genişletilmiş ve dağıtım adaleti, prosedür adaletine yaklaştırılmıştır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123).

2.2.2. Prosedür Adaleti

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar dağıtım adaleti ile ilgili olmuştur. Ancak yapılan çalışmalar adil bir dağıtımın kimi zaman adaleti sağlamada yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin adalet algılarını sadece elde ettikleri kazanım ve bu kazanımların diğer işgörenlere göre durumu değil, bu dağıtıma nasıl karar verildiği de etkilemektedir. Yani örgüt

içerisindeki işgörenler sonuçların yanı sıra bu sonuçlara ulaşma süreciyle de ilgilenmektedirler. Dağıtımın sonuçlarından çok, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği konusu üzerine yoğunlaşan prosedür adaleti, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları tamamlamaktadır.

Prosedür adaleti kazanımların dağıtım kararlarında kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedir (Beugre, 2002: 1095). Örgütsel adaletin bu boyutu ile ilgili çalışmaların temelini Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriye göre, işgörenler süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler. İşgörenler, sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algılayarlarsa, arzu etmedikleri bir sonuçla karşılaştıklarında bu sonuca daha olumlu bakma eğilimindedirler. Bir başka ifadeyle, örgütte yer alan işgörenler söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonunda daha olumsuz çıktılar elde etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre etkilerinin olduğu süreçleri daha adil algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988: 676).

Prosedür adaleti kavramı, sosyal alandan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger (1983), Folger ve Greenberg (1985) tarafından yapılan çalışmalarla taşınmıştır. Buna göre prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin adil olarak algılanıp algılanmadığı ile ilgili bir kavramdır. İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ücret tatmini, iş tatmini gibi bireysel sonuçlara yönelik tutum ve davranışlarını açıklarken, prosedür adaleti algıları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işgörenlerin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaktadır (Greenberg, 2000: 181).

Konovsky prosedür adaletinin örgütler üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, prosedür adaletinin ödüllerin ne şekilde dağıtıldığı ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Konovsky'e göre prosedür adaleti, örgütte işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları kazanımların neye dayanarak ve nasıl belirlendiğini, kazanımların dağıtımında kullanılan karar verme mekanizmasının nasıl işlediğini ve prosedürlerin işgörenler tarafından ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Konovsky, 2000: 489).

Örgütsel adaletin prosedür adaleti boyutu işgörenlerin maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Cihangiroğlu vd. 2010: 730).

Leventhal'a göre adil olmayan prosedürler, işgörenlerin kazanımları adil olarak algılamamasına neden olmaktadır. Leventhal prosedür adaletinin, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşulu olduğunu belirtmiştir. Greenberg tarafından 1987 yılında yapılan araştırmanın bulguları da Leventhal'ın görüşünü desteklemektedir ancak prosedür adaletinin sadece, kazanımların düzeyi düşük olduğunda dağıtım adaletinin bir ön koşulu olduğunu göstermektedir (Yürür, 2005: 101).

Alınan kararların adillliğini konu edinen dağıtım adaletinin aksine, prosedür adaleti bu kararların alınmasında kullanılan prosedürleri konu edinmiştir. Örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtım adaleti işgörenlerin kazanım kararlarına gösterdikleri tepkiye yoğunlaşırken, prosedür adaleti işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkilere odaklanmıştır. Prosedür adaleti, doğru rehber ve yöntemler aracılığıyla gerçekleştirilen dağıtım kararlarından etkilenme derecesi, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığına ilişkin algılamalara dayanmaktadır (Folger, 1987: 144).

Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir (Folger ve Cropanzano, 1998: 28). Prosedür adaleti kavramı ile işgörenler örgütsel kararların adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmemekte aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilenmektedirler.

Prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar, prosedür adaletinin nasıl algılandığına bağlı olarak, işgörenler tarafından verilen tepkilerin değişebileceği sonucuna varmaktadır. Buna göre, adaletsizlikle karşı karşıya olduklarını düşünen işgörenlerin, bu adaletsizliğin nasıl ve neden olduğuna ilişkin algılarına bağlı olarak çok farklı

tepkiler verebilmektedirler. Örneğin bir işgörenin, yönetimin ayrımcılık yaparak ya da performans standartlarına uygun olmadığını düşünerek kendisinin terfi ettirilmediğine inanabilir. Bu iki inanç arasında kişinin vereceği tepkiler açısından farklılık olacaktır (Irak, 2004: 32).

Greenberg ve Baron örgütsel kararların adil olarak algılanması için; karar verme prosedürlerinde işgörelere söz hakkı verme, hataların düzeltilmesi için olanak tanınması, kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması ve kararların önyargıdan uzak verilmesi gibi etmenlere dikkat edilmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Greenberg ve Baron, 2000: 146).

Tyler prosedür adaleti ile ilgili çalışmasında prosedür adaletinin algılanmasında üç kuralın önemli olduğunu belirtmiştir (Tyler, 1989: 831):

- Karar alma sürecinin tarafsız olması,
- Üçüncü şahıslara duyulan güven,
- Sosyal durumun açıklığı

Tyler, belirli durumlarda işgörelerin kazanımlarının adil olup olmadığına odaklanmalarının gerçekçi olmadığını, kazanımlarını değerlendirirken uzun dönemde düşünmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre, karar alma sürecinde tarafsız prosedürlerin uygulanması durumunda işgörel zaman içerisinde herkesin kazanımlardan adil bir şekilde yararlanacağını düşünmektedir. İşgörel, belirli bir durumda elde ettikleri kazanımların uygunluğundan ziyade yöneticilerin tarafsız ve önyargısız davranışlar göstererek çatışmaları ya da problemleri çözmek için kullanılan doğal bir alan (eşit seviyedeki bir oyun alanı) yaratmadığı üzerine odaklanmaktadırlar (Tyler, 1989: 831).

Üçüncü şahıslara duyulan güven kuralı; işgörelerin, yöneticilerin yaklaşımlarının iyi niyetli olduğuna ve işgörelere adil ve makul yaklaşacaklarına inanmalarını içermektedir. Burada yöneticilerin niyetleri çok önemlidir çünkü o anda işgörelerin yöneticinin niyeti ile ilgili düşünceleri gelecekte yöneticinin nasıl kararlar vereceğini öngörmesini sağlamaktadır (Tyler, 1989: 831).

Sosyal durumun açıklığı kuralında ise, sosyal etkileşim esnasındaki kişilerarası davranışların işgörenlere örgüt içerisindeki statüleri hakkında bilgi verdiği savunulmaktadır. Yöneticinin örgütün üyesi olan bir işgörenin haklarına saygı göstermesi, diğer işgörenlere kendi haklarına da saygı gösterildiği bilgisini vermekte, buna karşın bir işgörenin haklarının suistimal edilmesi diğer işgörenlerin, bu hakların mevcudiyetini sorgulamasını beraberinde getirmektedir (Tyler, 1989: 831).

Prosedür adaleti ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka konu, işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güvendir. Bos'a göre, işgörenlerin yöneticilerine güvenleri varsa, adalet algıları da yüksek olmaktadır. İşgörenler yöneticilerine güvenirlerse, örgütteki prosedürleri ve alınan kararları sorgulamamakta ve adil kabul etmektedirler. Ancak güven olmadığı durumlarda, işgörenler doğrudan uygulanan prosedürler doğrultusunda karar vermektedirler (Bos, 2001: 255).

Prosedür adaleti; fazla ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin işgörenler arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 118). İşgörenlerin karar alma sürecinde etkili oldukları örgütlerde prosedür adaleti algısı yüksek olacaktır. Bu adalet türü; karar verme süreci, çatışmanın çözülmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2000: 145).

Prosedür adaleti dört alt boyut halinde incelenmektedir. Bunlar;

- Kontrol Modeli (Control Theory),
- Değer Açıklayıcı Modeli (Value-Expressive Model),
- Grup Değeri Modeli (Group Value Model)
- Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model)

2.2.2.1. Kontrol Modeli (Control Theory)

Kontrol Modeli, Thibaut ve Walker tarafından ileri sürülen ve prosedür adaletinin temelini oluşturan modeldir. İşgörenler esas olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenmektedirler. Bunun yanı sıra, kararların alınmasında kullanılan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler (Yılmaz, 2004: 22). Kontrol Modeli, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz olsa bile, kazanımların belirlenmesinde kendilerine kontrol izni veren süreçler olduğu sürece kazanımların adil olarak algılanacağını varsaymaktadır.

Thibaut ve Walker hukuk alanında yaptıkları çalışmalarda hakemlik veya arabuluculuk gibi üçüncü bir bireyin belirleyici konumda olduğu uyumsuzluk çözümlerini incelemişlerdir. Çözümlerin süreç aşaması ve karar aşaması olmak üzere iki aşamadan meydana geldiğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin bu aşamalarda karar verici konumdaki kişiyi etkileme olasılıklarını ise, süreç kontrolü ve karar kontrolü olarak tanımlamışlardır (Colquitt vd., 2001: 426). Süreç kontrolü işgörenlerin prosedürler üzerinde karar vermek için kullandıkları kontrol miktarı, karar kontrolü ise kararı etkileme üzerine sahip oldukları kontrol miktarı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, prosedürlerin, kendilerini etkileyen kararların alınmasında sürece katıldıklarını onlara hissettirmesini istemektedirler. Kendi fikirlerini dile getirebildikçe, diğer işgörenlerin kararlarını etkileme fırsatına sahip olabildiklerini düşünmektedirler (Coetsee, 2005: 4.7).

Süreç kontrolüne göre işgörenler, bir uyuşmazlığı çözüme çabası içindeki üçüncü kişiye karar kontrolünü bıraksalar bile, kararlar üzerinde kontrollerini artırmaya çalışırlar ve bunu dolaylı da olsa gerçekleştirebilecekleri araçları aramaktadırlar (Tyler, 1987: 333). Thibaut ve Walker, işgörenlerin süreç aşamasında kontrole sahip oldukları müddetçe karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olacaklarını ileri sürmüşlerdir (Colquitt vd., 2001: 426). Kontrol Modeli, bu niteliği ile bir taraftan dikkatleri karar alma süreçlerine çekerken, bir taraftan da dağıtım adaletinin kazanım odaklı bakış açısını devam ettirmektedir (Blader ve Tyler, 2003: 109).

2.2.2.2. Değer Açıklayıcı Model (Value-Expressive Model)

Değer Açıklayıcı Model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelemektedir. Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen işgörenlerin prosedür adaletine ilişkin algıları olumlu olacaktır. Sonucu değiştiremeseler bile, süreç kontrolünü elinde tutan işgörenlerde görüşlerinin dikkate alındığı ve yöneticilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). İşgörenler Kontrol Modeli'ne göre kazanımlarını doğrudan etkileyemeseler de (karar kontrolü), kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlere katılarak (süreç kontrolü) kazanımları üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler.

Tyler, süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyecek, açıklayıcı bir yönünün olduğunu ortaya koymaktadırlar. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, yöneticilerin kararlarını etkilemese bile, işgörenlerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerinin önemini vurgulamaktadır (Tyler, 1987: 333).

Değer Açıklayıcı Model'de, Kontrol Modeli'nden farklı olarak işgörenler kazanımlarını etkilemesinin bir önemi olmadan süreç kontrolüne önem vermektedirler. Değer Açıklayıcı Model süreç kontrolünün işgörenin kazanımları üzerindeki bağımsız etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bir başka ifade ile işgörenlerin dağıtımla ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmaları, sonuçları etkilemese de sonuçların daha adil olduğunu düşünmelerini sağlamaktadır. Bu durum işgörelere görüşlerinin dikkate alındığını ve kararlar verilirken önyargılı yaklaşılmadığını anlatmaktadır (Tyler ve Blader, 2003: 351).

2.2.2.3. Grup Değeri Modeli (Group Value Model)

Grup Değeri Modeli'nde işgörenler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde işgörenler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı

oluşturdukları yapılardır. İşgörenler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Grup Değeri Modeli'ne göre, işgörenler bir gruba dahil olmak ve o gruba ait olduklarını hissetmek istemektedirler.

Grup Değeri Modeli, süreç kontrolün değer ifade eden etkilerini açıklamaktadır. Grup kimliği ve grup prosedürleri, grupların işler durumda olup olmadığını kontrol eden iki unsurdur. İşgörenler, kendi düşüncelerini dile getirmelerine prosedürler tarafından izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Böylece grup süreçlerine değerli grup üyeleri olarak iştirak edebilmektedirler. Dile getirmek tatminkar bir sonuç üretmese bile, algılanan prosedür adaletinin değerini artırmaktadır (Coetzee, 2005: 4.7).

Grup Değeri Modeli prosedür adaletinin anlamını Kontrol Modeli'nde olduğundan daha geniş bir kavram olarak ele almıştır. Grup Değeri Modeli, örgütlerdeki işgörenlerin bir grupla ya da grubun karar vericileriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. İşgörenler örgütlerinden güvenilir karar vericilerle uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklemektedirler. İşgörenler aynı zamanda grup ve karar vericilerden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin grubun değerli birer üyesi olduklarını hissetmelerini sağlayacak, öz saygılarını artıracak şekilde davranmalarını beklemektedirler (Greenberg, 1990: 408).

Grup Değeri Modeli'ne göre, işgörenler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkiyel unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar; işgörelere taraflı davranılmaması, kararların kanıtlara dayanması, güven ve yöneticilerin işgörelere kibar, saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallara uyulması grubun sürekliliğini de sağlamaktadır (Bos, Vermunt ve Wilke, 1997: 96).

İşgörenlerin grup üyesi olmak istemelerinin nedeni, kendilerini güvende hissetmek, yalnızlık hissinden kurtulmak ve sosyal statü sahibi olmak gibi nedenler

olabilmektedir. İşgörenler sosyal statülerine önem vermektedirler ve statülerini değerlendirmek için tarafsızlık, güven ve konum gibi ilişki unsurlarına dikkat etmektedirler. Bu unsurların varlığı işgörenlerin gruplarında değerli bir üye oldukları sonucuna varmalarına ve gruplarını adil olarak değerlendirmelerine sebep olacaktır. Grup Değeri Modeli'nin, Kontrol Modeli gibi kazanım odaklı bir yaklaşım değil, ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

2.2.2.4. Prosedür Tercih Modeli (Procedural Preferences Model)

Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli, işgörenlerin dağıtım prosedürlerinin adilliklerini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak prosedürleri tercih ettiklerini ileri sürmektedir (Greenberg, 1987: 14). Thibaut ve Walker'ın çalışmasında yer alan süreç ve karar kontrolünün algıdaki adillik için önemine dayanarak; Leventhal, Karuza ve Fry örgütsel adaleti sağlamaya yönelik prosedürlerin yedi unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Coetzee, 2005: 4.7–4.8);

- Karar vericilerin seçimi,
- Ödül dağıtımında kullanılacak ölçütlerin hazırlanması,
- Ödüllerin dağıtımını için gerekli bilgilerin toplanması,
- Karar süreçlerinin tanımlanması,
- Karar vericilerin güçlerini kötüye kullanmasını önleyecek ve karar vericileri denetleyecek kişilerin tayin edilmesi,
- Alınan kararlara yapılacak itirazlar,
- Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirilmesi için gerekli olan mekanizma ile ilgili prosedürlerdir.

Örgütsel adaletin iki boyutlu (dağıtım ve prosedür adaleti) modeli, adalet algılarının oluşumunda işgörenler arası davranışların önemli olduğunu ileri süren etkileşim adaleti boyutunun ortaya atılmasıyla değişikliğe uğramıştır. Bazı araştırmacılar etkileşim adaletini, adaletin üçüncü bir boyutu olarak ele almaktayken (Aquino, 1995; Barling ve Philipps, 1993; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger,

1997; Tatat ve Bowes-Sperry, 1996) etkileşim adaletini halen prosedür adaletinin bir alt boyutu olarak gören araştırmacılar (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tyler ve Bies, 1990) da vardır (Colquitt, 2001: 386). Bu çalışmada örgütsel adalet algılarının oluşumunda kişiler arası ilişkilerin; kazanımlar veya prosedürler gibi önemli bir etmen olduğu düşünüldüğünden, etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı ve üçüncü bir boyut olarak kabul edilmektedir.

2.2.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar sürdürülürken örgütsel uygulamaların işgörenler arası yönüne odaklanan, özellikle işgörenler arası ilişkiler ve yönetim ile işgörenlerin arasındaki iletişimle ilgilenen “etkileşim adaleti” araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Etkileşim Adaleti kavramı, ilk kez Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bies ve Moag’a göre etkileşim adaleti, işgörenlerin adalet değerlendirmelerinde, sadece prosedürlerin adilliği ile ilgilenmediklerini, aynı zamanda bu prosedürleri uygulama yetkisine sahip yöneticilerin davranışları ile de ilgilendiklerini ileri sürmektedir (Coetsee, 2005: 4.9). Bies’a göre işgörenlerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir. Ancak işgörenler bunun yanında işgörenler arası karşılıklı ilişkide maruz kaldıkları muameleyle de ilgilenebilirler. Bies işgörenlerin bu ilgisini etkileşim adaleti olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 91).

Bies ve Moag bir dağıtım kararını; bir prosedürün izlenmesi, yönetici ile işgören arasında etkileşim ve kazanımın gerçekleşmesi olmak üzere üç olayın zincirleme bir sonucu olarak ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen işgörenler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır (Beugre,

1998: 12). Böylece örgütsel adaletin bundan önce ihmal edilmiş olan işgörenler arası boyutuna dikkat çekmiş etkileşim adaleti kavramının temellerini atmışlardır.

Etkileşim adaleti, iş yerindeki karar alma süreçlerinin işgörelere nasıl ve ne kadar açıklıkla aktarıldığını ifade etmektedir; verilen cezaya ya da ödülün kimin tarafından ve nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takınılan tavır ve işgörelere karşı yaklaşım vb. örgütsel adaletin bu boyutunun kapsamını oluşturmaktadır (Seymen vd., 2009: 171).

Bies ve Moag, işgörelere arası adil prosedürlerin dört özelliğini belirtmişlerdir. Burada yer verilen özelliklerden ilk üçü iletişimin doğasıyla oluşmaktadır. Son özellik ise adil olmayan bir prosedürün neden olacağı hoşnutsuzluğu ortadan kaldırılmasını içermektedir. Bu özellikler (Coetzee, 2005: 4.9);

- a. Doğruluk:** Aldatmama ve dürüstlük olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. İşgörelere aldatılmayı istememekte, kendilerine dürüst davranılmasını beklemektedirler. Örgütler, işgörelere gerçek ve eksiksiz bilgi sağlamakla yükümlüdürler.
- b. Saygı:** İşgörelere kendilerine saygılı davranılmasını beklemektedirler. Her ne pahasına olursa olsun, kaba ve aşağılayıcı tavırlardan kaçınılmalıdır.
- c. Soruların uygunluğu:** Soruların uygunluğu, iki bileşene bağlıdır. Öncelikle sorular, anlamsız olarak değerlendirilmemelidir. Bunun dışında sorular yöneticilerin önyargılara sahip olduğunu çağrıştırmamalıdır.
- d. Savunma:** Adil olmayan davranışlarda ve negatif sonuçlarda savunma ortaya çıkar. Uygun savunma ile adaletsiz bir durumu düzeltmek mümkündür. Bies ve Shapiro'ya göre adaletsizlik sonrası öfke azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir. Bunun için adil davranılmayan işgörelere açıklama yapılmalı ya da özürle yaklaşılmalıdır. İşgörelere onları etkileyen olayların açıklanmasını

beklemektedirler. Bunları göz ardı etmek, adalet beklentisine saldırı olarak görülmektedir.

Greenberg 1993 yılında yayınlanan çalışmasında ödüllerin işgörenlere açık bir şekilde dağıtımı yapısal olarak adilken, işgörenlere dürüst davranmanın ve kararlara ilişkin uygun açıklamalar yapmanın da sosyal açıdan adil olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle çalışmasında adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini “bireylerarası” ve “bilgisel” olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 22).

Bireylerarası adalet boyutu, sonuçlara karar veren yöneticiler tarafından işgörenlere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet boyutu ise, kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların işgörenlere verilmesi ile ilgilidir. Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi bireylerarası adalet değiştirmekte, işgörenlere karşı duyarlı davranılması hoşça gitmeyen bir sonuç durumunda işgörenlerin kendilerini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır; bilgisayar adalet ise işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır (Karabay, 2004: 11).

Bir başka tanıma göre etkileşim adaleti, ödülleri ya da örgütsel kaynakları dağıtmakla yetkili olan kişinin samimi olması ve içtenlik göstermesi ya da işgören ve yönetici arasındaki sosyal etkileşim olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler kendi kimliklerini ve değerlerini diğer işgörenlerle olan ilişkileri aracılığıyla geliştirip belirledikleri için ilişkilerine önem vermektedirler. Karar vericilerin adil davranması işgörene karşı saygılı ve samimi davrandığını sembolize etmektedir. Bu da işgörenin öz değer ve kimlik duygusunu tatmin etmektedir. Örgütlerde bu nedenden dolayı etkileşimsel adalet giderek önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2004: 28).

Etkileşim adaleti algısı, işgörenler ile örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü karar vericiler arasındaki haberleşme süreci ile ilgilenmektedir. Bu iletişim

sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, işgörenlerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenin etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine ya da buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine neden olacaktır (Polat, 2005: 26–27).

Dağıtım adaleti kazanımlara, prosedür adaleti bir bütün olarak örgüte ilişkin tepkileri tahmin ederken; etkileşim adaleti, yöneticilere karşı tepkileri tahmin etmektedir. Bu nedenle bir işgörenin etkileşim adaletsizliği yaşadığında örgütünden ziyade yöneticisi ile ilgili bir tatminsizlik yaşadığı, aynı şekilde örgütünden ziyade yöneticisine olan bağlılığının azaldığı ve örgütüne karşı değil de yöneticisine karşı olumsuz tutumlar geliştirdiği tahmin edilmektedir. Bu tahminler, etkileşim adaletsizliği kaynağının prosedürün kendisinden değil bu formel prosedürü uygulama yetkisine sahip olan yöneticilerden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalet konusu ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965), Berscheid ve Walters (1973) gibi teorisyenlerle başlamış ve ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970’lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür (Yürür, 2005: 112). Greenberg 1987 yılında yayınlanan çalışmasında örgütsel adalet teorilerini sınıflandırırken; reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki bağımsız boyut kullanmıştır. Reaktif teori işgörenlerin adil olmayan durumlar hissettiklerinde bu durumlardan kaçma ya da sakınma girişimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu teoriler, adaletsizlik durumundaki tepkileri incelemektedir. Buna karşın, proaktif teoriler işgörenlerin adaleti sağlamaya yarayacak davranışlarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, işgörenlerin adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Prosedür adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve

adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti reaktif özellik gösterirken, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti proaktif özellik göstermektedirler (Çakır, 2006: 45).

Süreç teorileri ise, elde edilen kazanımların (organizasyonlarda, maaş, fark edilme vb.) nasıl belirlendiği üzerine odaklanmakta iken, içerik teorileri kazanımların dağıtımının adil olmasıyla ilgilenmektedirler (Greenberg, 1987: 10).

Reaktif-proaktif ve içerik-süreç boyutlarını birleştirerek Greenberg (1987) örgütsel adalet teorilerini dört grupta sınıflandırmıştır. Bu teoriler; reaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teoriler, proaktif-içerik teoriler ve proaktif-süreç teorilerdir.

Tablo 9: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976a, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10

2.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theories)

Reaktif-İçerik Teorileri; işgörenlerin kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster'ın (1973) geliştirdikleri Eşitlik Teorisi (Equity Theory) reaktif-içerik teorilerine örnek olarak verilebilir. Teoriler arasında düzenlemelerin belirlenmesinde bazı farklılıklar olmasına rağmen çok

önemli bir ortak yönelim içindedirler; işgörenler adil olmayan ilişkilere olumsuz duygularla tepki vermekte ve adil olmayan uygulamaları düzelterek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalışmaktadırlar (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961) dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım denkliğinin kazanç, yatırım ve karın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmektedir (Çakır, 2006: 35).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin özünde; işgörenlerin kendi katkıları ve bu ilişkilerden elde ettikleri kazanımları ile eşit durumda bulunan işgörenlerin katkı kazanım oranları arasında bir kıyaslama yapıldığında bir denge elde etme amacıyla oldukları varsayımı bulunmaktadır. Kazanımlar içerisinde ücret, geniş bir oda, şirketin arabasını kullanmak vb. sayılabilirken, katkıları ise işgörenin istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıklarıdır. Bunlar; kişisel çaba, eğitim durumu, iş tecrübesi, aldığı kurslar vb. olabilir. İşgören kendi kazanımları ile diğer işgörenlerin kazanımlarını karşılaştırdığında eğer bir eşitsizlik varsa, olumsuz durumlarla karşılaşılabilir (Taris, Kalimo ve Schaufeli, 2002: 287).

Eşitlik teorisine göre, bir örgütteki işgörenler arasında ortaya çıkan eşitsizlik strese yol açmaktadır. Eşitsizlik durumunda işgören kendi amaçlarını ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engelleme yoluna gitmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 63). Adams, işgörenin tatmin olması için kendi katkı ve kazanımlarıyla, kendisini karşılaştırdığı işgörenin katkı ve kazanımlarının eşit olması gerektiğini belirtmiştir. Bu karşılaştırmayı yapabilmek için işgören kazanımları ve katkıları arasında bir çeşit oran oluşturur. Bu oran aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Koçel, 2003: 653);

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} = \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımı}}{\text{Diğer İşgörenin Katkısı}}$$

Bu formülde ortaya çıkacak herhangi bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmektedir ve taraflardan birinin diğerine karşı daha avantajlı olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsız edicidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir (Özen, 2002: 109). Bu durumda ortaya çıkan eşitsizlik hissinin ve yaşanan stresin boyutu, oranın artmasıyla beraber artacaktır (Söyük, 2007: 37). Böyle bir eşitsizlik durumunda avantajlı olan kişi kendisini suçlu hissederken, diğer kişi kızgınlık duymaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998:6).

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} < \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımları}}{\text{Diğer İşgörenin Katkıları}}$$

İşgörenin kazanım katkı oranının diğer işgörenin katkı/kazanım oranından daha düşük olması durumunda işgören, bu iki orandaki dört değişkenden birinde ya da birkaçında değişiklik yaparak durumu eşitlemeye çalışacaktır (Vecchio, 1991: 189):

- Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
- Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
- Yöneticisini diğer işgörenin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek diğer işgörenin kazanımlarını azaltabilir.
- Daha çok çalışması için diğer işgörene baskı yapmak suretiyle diğer işgörenin katkılarını artırabilir.

$$\frac{\text{İşgörenin Kazanımları}}{\text{İşgörenin Katkıları}} > \frac{\text{Diğer İşgörenin Kazanımları}}{\text{Diğer İşgörenin Katkıları}}$$

Eğer işgörenin kazanım/katkı oranı diğer işgörenin kazanım/katkı oranına nazaran daha büyükse, işgören suçluluk duygusuna kapılarak bu iki orandaki dört değişkenin birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır (Vecchio, 1991: 190–191):

- Yöneticisinden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- Diğer işgörenin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
- İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.
- Diğer işgörene işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Walster vd. (1973) Eşitlik Teorisi'nin dört temel görüşten oluştuğunu düşünmektedirler (İçerli, 2009: 50–51):

- İşgörenler, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
- Örgütler, işgörenleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca örgütler, genellikle diğerlerine eşit davranmayan işgörenleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan işgörenleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
- İşgörenler, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, işgören o kadar strese girecektir.
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan işgörenler, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi yok etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırlarsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir; birincisi, işgörenin kendi elde ettiği kazanımları ya da girdileri değiştirilerek “gerçek eşitlik” sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer işgörenin, kazanımlarına ya da işgörenin kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek “psikolojik eşitlik” sağlanabilir.

Eşitlik teorisi, işgörenlerin tutumlarının açıklanmasına yardımcı olması, karşılaştırma yapmanın önemini vurgulaması ve dağıtım adaleti konusunda temel teşkil etmesi açısından çok önemlidir. Ancak teori bazı temel noktaları açıkta

bırakmaktadır. Örneğin “işgören, karşılaştırma yaptığı diğer işgöreni nasıl belirlemektedir?”, “katkıları ve kazanımları nasıl tanımlamaktadır?”, “toplama ulaşmak için katkı ve kazanımları nasıl birleştirip dengelemektedir?”, “faktörler zamana göre ne zaman ve nasıl değişmektedir?” gibi sorular belirsiz bırakılmıştır (Robbins, 1996: 57–58).

Bir diğer reaktif-içerik teori ise, Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi’dir (Relative Deprivation Theory). Crosby’e göre yoksunluk kesin değil, değişken bir kavramdır. Crosby, işgörenlerin kendilerini belirli bir standarttaki işgörenlerle kıyasladıklarında mağdur ya da adaletsiz hissettiklerini belirtmiştir. Yoksunluğun göreceli olmasından dolayı, genellikle tarafsız olarak bakıldığında bir haktan mahrum bırakılan işgörenler genelde yoksunluk duygusunu en çok yaşayanlar değildirler. Bu durum Görelî Yoksunluk Teorisi’nin temel yapısını bize göstermektedir (Crosby, 1976: 85).

II. Dünya Savaşı sırasında elde edilen bulgulara dayanan, ancak yakın zamanda örgütsel çalışmalarda incelenen Görelî Yoksunluk Teorisi, örgüt bilimciler arasında giderek daha popüler bir konu haline gelmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının işgörenleri belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da yoksunluk ve küskünlük duygularına yol açacağını, sonuç olarak da depresyon ve şiddet içeren isyan patlamaları gibi reaksiyonlara neden olacağı öne sürülmüştür (Greenberg, 1987: 12).

Görelî Yoksunluk Teorisi’ne göre işgörenin (veya dahil olduğu grubun) aldığı ödüllerin, karşılaştırma yaptığı işgörenlerin elde ettiği ödüllere nazaran daha az olması veya hak ettiğinden daha az olması durumunda yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Buna göre örgütsel kazanımlardan doğan tatmini açıklamak için görelî kazanımlarla toplam kazanımların karşılaştırılması gerekmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi örgütlerde yaşanan tatminsizlikleri açıklamaktadır (Sweeny, McFarlin ve Inderrieden, 1990: 423–424).

Görelî Yoksunluk Teorisi alt kademedeki işgörenlerin yöneticilerle kendilerini karşılaştırmalarıyla ilgilenmektedir. Yoksunluk duygusu durumun değişmesine yönelik bazı kişisel tepkileri de beraberinde getirmektedir. Bu tepkiler yöneticinin kendisine ya da sosyal sisteme yönlendirilmiş olabilir. Görelî Yoksunluk Teorisi karşılaştırma yapılan işgörenin düzeyi bakımından Eşitlik Teorisi'nden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisi'nde işgören kendisiyle benzer düzeydeki işgörenlerle karşılaştırma yaparken, Görelî Yoksunluk Teorisi'nde üst düzeydeki işgörenlerle yapılan karşılaştırmalar geçerli olmaktadır (Cowherd ve Levine, 1992; 304–305).

2.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler (Proactive-Content Theories)

İşgörenlerin, kazanımların dağıtımında adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif-içerik teorilerinin aksine proaktif-içerik teoriler, işgörenlerin kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoriye belirleyen düşüncenin temelleri, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) ile ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1987: 12).

Leventhal'a göre Eşitlik Teorisi belirli nedenlerden dolayı uygulamada yetersiz kalmaktadır ve daha geniş kapsamlı yeni bir teoriyle yer değiştirmelidir. Leventhal, Eşitlik Teorisi'nin üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir. Bunlar; Eşitlik Teorisi'nin adalet kavramını çok boyutlu değil de tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtım ile ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemini abartmasıdır. Bu sorunların ışığında Adalet Yargı Teorisi, Eşitlik Teorisi'ne adalet kavramını çok boyutlu olarak ele alan bir alternatif sunmaktadır (Leventhal, 1976; 1–4).

Leventhal işgörenlerin kazanımların adil dağıtımını için aktif bir biçimde çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, işgörenlerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örnek olarak, grup üyelerinin aralarındaki sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda kazanımlar işgörenlerin katkıları

arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987: 13).

Bunun yanı sıra Leventhal vd. yaptıkları çalışmada ödül dağıtımını yapan yöneticilerin bu dağıtım ile ilgili bilgileri paylaşma isteklerinin işgörenlerin performansına ve çalışanın elde edeceği paya göre belirlendiğini belirtmişlerdir. İşgörenin alacağı ödül ne kadar düşük ve performansı ne kadar azsa, yönetici işgöreni bilgilendirme konusunda o derece isteksiz yaklaşacaktır. Buna göre ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtım yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendisinin eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ödül dağıtım ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtım yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtım tercih edecektir (Leventhal vd., 1972: 100).

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenen bir diğer teori de Lerner'in (1977; Lerner ve Whitehead, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi'dir (Justice Motive Theory). Leventhal'in kazanımların dağıtımına ilişkin yaklaşımı karakter olarak araçsal bir yaklaşımken, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi bu konuya daha çok moral yönüyle ele almıştır. Lerner, adaletin işgörenler için çok önemli bir konu olduğunu ve işgörenlerin adalet arayışının Leventhal'in ileri sürdüğü gibi sonunda kar maksimizasyonunun amaçlandığı bir araç olarak görülmesinin masalsı bir hayal olduğunu öne sürmüştür. Bununla birlikte Lerner de Leventhal gibi dağıtım uygulamalarının orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konu olduğunu belirtmiştir ve bunu tanımladığı dört ilke ile açıklamıştır. İlk ilke "dağıtım" ilkesidir ve dağıtımın işgörenlerin performanslarına dayandırılmasını belirtmektedir. İkinci ilke "eşitlik"; dağıtımın eşit yapılmasını, üçüncü ilke "eşit temelli paylaşım" ilkesi; dağıtımın görece katkılara göre yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son olarak, dördüncü ilke "Marksist adalet" ilkesidir ve dağıtımda ölçüt olarak işgörenlerin gereksinimlerinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987: 13).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yani yöneticilerin diğer işgörenleri bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer işgöreni bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir (İçerli, 2009: 56).

Greenberg, reaktif-içerik teorileri ve proaktif-içerik teorilerini kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara işgörenlerin tepkileri ve işgörenlerin kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıkları için dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele almıştır (Chan, 2000: 72).

2.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler (Reactive-Process Theories)

Kararların sonuçlarının adilliği konusu üzerine yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen süreç teorileri kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır ve farklı bir entelektüel geleneği içeren hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk zerine çalışan araştırmacılar genel olarak hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde çok büyük bir etkisi olduğunu kabul etmişlerdir. Proaktif-içerik teorilerinin formüle edilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı dönemde (1970'li yılların başlarında) Kuzey Carolina niversitesi'ndeki bir araştırma ekibinin üyelerinden olan John Thibaut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenerak çeşitli çatışma çözümü prosedrlarına yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarladıkları bir dizi araştırma yürütmüşlerdir (Greenberg, 1987: 13).

Thibaut ve Walker taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere bireylerin gösterdikleri tepkileri incelemek için bir araştırma tasarlamışlardır. Buna göre, hukuki olaylarda sonucun olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, karar verme süreci kontrol içerdiği sürece bireyler kararları adil olarak algılamaktadır. Thibaut ve Walker, Prosedür Adaleti Teorisi'nde (Procedural Justice Theory) üç farklı taraf ve iki farklı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davalı ve davacı gibi), aracı olan taraf (yargıç), delillerin ortaya sürüldüğü süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır (Greenberg, 1987: 14). Teoride, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve düzenlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de "karar kontrolü" olarak adlandırmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: 32).

Kullanılan süreçler, tarafların her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Örnek olarak, aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler "otokratik", yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan işlemler "hakem kararı" olarak adlandırılmıştır. Yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılanlar "aracılık", her iki kontrolün de elinde bulunmadığı durumlarda "pazarlık" işlemleri olarak adlandırılmaktadırlar. Son olarak, çatışan tarafların ve aracı olan tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü paylaştıkları işlemler ise, "tartışmaya açık" işlemler olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1987: 14).

Prosedür Adaleti Teorisi genellikle taraflara süreç kontrolü sağlayan süreçlerin, kontrol sağlamayan süreçlere nazaran tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu süreçlerin sonucunda alınan kararların daha adil algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2005: 120). Reaktif-süreç teoriler işgörenlerin karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle Thibaut ve Walker'ın teorisi reaktif-süreç teoriler arasında değerlendirilmektedir.

2.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler (Proactive-Process Theories)

Reaktif- süreç teoriler taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemleri incelerken, proaktif-süreç teoriler dağıtım yöntemleri ile ilgilidir (Greenberg, 1987: 14). Proaktif-süreç teoriler dağıtım prosedürlerine odaklanmakta ve işgörenlerin adaleti sağlayabilmek için hangi prosedürleri kullandıklarını kararlaştırmaya çalışmaktadırlar (Coetzee, 2005: 4.4).

Proaktif-süreç teoriler içerisinde en yaygın kullanılan teori Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisidir (Allocation Preference Theory). Bu teori, Leventhal'in (1976a, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden geliştirilmiştir ve dağıtım davranışı için genel bir model oluşturmayı amaçlamıştır (Greenberg, 1987: 14).

Dağıtım Tercihi Teorisi; dağıtım prosedürlerinin, dağıtımı yapan yöneticinin adalet gibi önemli hedeflerinin elde edilmesinde kullanıldığını belirtmektedir (Chan, 2000: 74). Bu teoriye göre işgörenler, belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirmede farklı derecede yardımcı olacaklarına dair bir beklenti içindedirler ve hedeflerinin gerçekleşmesinde kendilerine en çok yardım edecek prosedürü seçme eğiliminde olacaktırlar. Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15):

- İşgörelere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kuralları takip etmek,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme sürecinin yapısını tanımlamak,
- İşgöreleri önyargıdan korumak,
- İşgörelerin bilgi edinmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmak.

İşlemlerin adilliği, bu prosedürlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990: 404).

Dağıtım Tercih Teorisi'nden etkilenecek şekilde yapılan araştırmalar az sayıda olsa da teoriyi genel olarak desteklemektedirler. Bu çalışmalar; deneklere adil olduğu algılanan yöntem örnekleri vermeleri için açık uçlu soruların sorulduğu çalışmalar ve deneklerin yazılı senaryolar içinde manipüle edilmiş çeşitli dağıtım yöntemlerinin önemini puanlandırmalarının istendiği çalışmalar olmak üzere iki tür olarak gerçekleştirilmiştir. Açık uçlu anket çalışmasında beyaz yakalı yöneticilerden, çeşitli yönetim rollerinde karşılaştıkları adaletsiz olayları belirlemeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda deneklerin diğer ilkeler arasında Leventhal vd.nin (1980) öne sürdüğü, süreç adaleti ilkelerinden tutarlılık, ön yargı baskısı, düzeltilebilirlik ve etiğe uygunluk ilkelerini belirlemiş oldukları sonucuna varılmıştır (Greenberg, 1987: 15).

Benzer bir şekilde Greenberg gerçekleştirdiği çalışmasında orta kademe yöneticilerine adaletli olarak algıladıkları performans değerlendirme ilkelerini sormuş ve çalışma sonucunda Leventhal vd.nin teorisi ile uyumlu ilkeler bulmuştur. Bunlar (Greenberg, 1987: 15);

- Değerlendirmelerden önce işgörenlerin girdilerinin istenmesi ve bu girdilerin değerlendirilmesinin temelini oluşturması,
- Değerlendirme görüşmelerinin iki yönlü iletişime uygun olması,
- Ortaya çıkan değerlendirmeye itiraz edebilme olanağının olması,
- Değerlendirmeyi yapan yöneticinin, yaptığı iş hakkında bilgiye sahip olması,
- Değerlendirme standartlarının tutarlı ve yoğun bir şekilde uygulanması.

Örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adalet teorilerine dayandırılarak açıklanabilmektedir. Örneğin, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, dağıtım adaletinin kavramlaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet

uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, teorisyenleri prosedür adaleti kavramına ulaştırmıştır (Özen, 2002: 112).

Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi ve Leventhal vd.nin Dağıtım Tercih Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir. Araştırmalarda prosedür adaleti konusuna gösterilen ilginin giderek arttığını ancak, dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. 80'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayrımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Etkileşim adaleti de bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır (Özen, 2002: 112). Tablo X'de örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması ve teorilerin açıkladığı örgütsel adalet boyutu gösterilmektedir.

Tablo 10: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları

Adalet Teorisi Sınıflandırması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	İşgörenlerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşmektedir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması işgörenlerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların işgören için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren yöneticiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilmektedir. Adil bir prosedür işgörelere haklarında karar verecek yöneticiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, işgöreleri ön yargılara karşı korumalı, işgörelere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasına mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Özen, 2002: 115

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

İşgörenin işindeki başarısı, tutum, davranış ve özellikleri ile örgütün başarısına dair katkılarını değerlendirmede yararlanılan performans değerlendirme sistemleri, örgütte çalışanla çalışmayanı ayırt ederek yönetsel kararlarının etkin bir biçimde alınmasını sağlamaktadır. Buna göre performans değerlendirme sistemlerinden ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar işgörenlerle ilgili pek çok önemli kararın alınmasında temel veri kaynağı olarak yararlanılmaktadır.

Performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan örgütsel uygulama süreçlerinden birisidir. Bunun en önemli sebebi , performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlerin elde edebileceği kazanımlarla ilişkili olmasıdır (Kavanagh vd., 2007: 145). Bu durum işgörenin örgüte karşı algılarını da etkilemektedir. İşgören eğer performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak kazanımların adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünüyorsa, örgütsel adalet algısının düşük olacağı varsayılmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin her şeyden önce kesinlikle adil olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirilmesi, yanlış, güvenilir olmayan ve tartışmaya açık sonuçlar yaratmaktadır. Bu durum doğal olarak işgörende tatminsizliğe yol açmakta ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarmaktadır. Kuşkusuz adil bir performans değerlendirmesinden tüm işgörenleri aynı performans düzeyinde göstermesi değil, gerçek performans farklılıklarını ortaya çıkarması beklenmektedir (Can vd., 2001: 171).

Martin ve Bartol (2003) çalışmalarında, bir performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için işgörenler tarafından adil algılanması gerektiği

sonucuna varmışlardır. Bunun yanı sıra adil olarak algılanan performans değerlendirme sisteminin sonucuna göre alınan kararların (ücret artışı, terfiler vb.) da adil olarak algılanacağını belirtmişlerdir. Yöneticiler tarafından alınan kararların adil algılanması işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Performans değerlendirmenin etkin ve tarafsız bir şekilde uygulanmasının örgütsel adalet üzerinde olumlu bir etkisi olacağı düşünülmektedir.

Folger ve Konovsky (1989) de performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanması için değerlendirenin tarafsız olması ve değerlendirilen işgörelere değerlendirme sürecindeki çeşitli unsurlara ilişkin bilgi vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre elde edilen kazanımlar negatif yönde olsa bile, karar verme süreçleri işgörelenler tarafından adaletli olarak algılanıyorsa kazanımlara gösterilen kabul daha fazla olmaktadır.

Kavanagh vd. (2007) ise yaptıkları çalışmada işgörelenlerin karar alma süreçlerini kontrol edebilmelerinin adalet algısına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, bu kontrol kazanımların işgörelenler tarafından daha olumlu sonuçlanmasını sağlamaktadır. Buna göre, performans değerlendirme sistemine katılımcı olmak ve performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmak işgörelen üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İşgörelenin performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olması süreç üzerindeki kontrolünü ve dolayısıyla örgütsel adalet algısının artmasını, performans değerlendirme sürecine katılımcı olması ise performans hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir.

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması ve adil uygulamalara dayandırılması örgütün işgörelenler tarafından adil algılanmasını sağlayacaktır. Burada performans değerlendirmesini yapan yöneticilere büyük iş düşmektedir. Değerlendirmelerin önyargıdan uzak ve objektif yapılması, her işgörelene eşit davranılması, işgörelenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütler performans değerlendirme sistemlerinden, işgörelenlerin verimliliğinin artması, performansın gelişmesi ve rekabet gücünün artmasını sağlama

konularında yararlanmaktadırlar. Ancak örgütler performans değerlendirme sistemlerinden her zaman bekledikleri bu yararları elde edemeyebilirler. Bunun nedeni performans değerlendirme sistemlerinin, genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemler olması ve bunların işgörenler tarafından benimsenmesinin, kabul görmesinin örgüt tarafından göz ardı edilmesi olarak açıklanabilmektedir. İşgörenler kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında sürece dâhil olmak istemektedirler. İşgörenler dâhil oldukları süreçleri daha adil algılamaktadırlar. Performans değerlendirme, işgörenler ile ilgili örgüt içerisinde verilecek kararlara veri sağlayan önemli bir süreçtir. Bu nedenle işgörenlerin sistemin kuruluş aşamasında ve sürecin tamamında sisteme dâhil olmaları onların örgütü daha adil algılamalarını sağlayacaktır.

Özçelik'in 2000 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında işgörenlerin performans değerlendirme ile ilgili görüş ve tutumlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili en olumsuz düşüncelere sahip oldukları hususlar; uygulama hataları yüzünden eşit özelliklere sahip işgörenlerin farklı puanlar almaları, yöneticilerin iyi ilişki içinde olduğu bireyleri daha başarılı olarak değerlendirmesi ve kişinin son dönemde gösterdiği performansın değerlendirmede etkili olmasıdır. Görüldüğü üzere uygulama hataları ve adaletli davranma konuları işgörenlerin en olumsuz görüşlere sahip olduğu konulardır. Bunun yanı sıra bu çalışmada işgörenleri en olumlu görüşe sahip oldukları hususlar arasında ise; performans değerlendirmenin tarafsız ve etkin uygulanması bulunmaktadır. Özçelik'in gerçekleştirdiği bu araştırma performans değerlendirme sistemlerinin adil bir şekilde algılanmasının örgüt açısından önemini göstermektedir. Buna göre işgörenler performans değerlendirmenin adaletli ve tarafsız yapılmasına önem vermektedir ve bu da onların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir.

Görüldüğü gibi performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu bölümde performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısının boyutları olan; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.4.1. Performans Değerlendirme Sistemleri Dağıtım Adaleti İlişkisi

Dağıtım adaleti işgörenlerin dağıtım süreci sonunda sahip oldukları kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında yaptıkları kıyaslamaya ilişkin algılarıdır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). İşgören, işinde gösterdiği performansı doğrultusunda bir sonuç elde ettiği takdirde performans değerlendirme sürecini ve örgütü adil algılayacaktır (Greenberg, 1986: 341). Buna göre işgörenler performans değerlendirme sonuçları düşük olursa sistemin adil olduğunu düşünmeyecekler ve sistemi kabul etmek istemeyeceklerdir.

Folger ve Konovsky (1989) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan kazanımların adil olmasının örgütsel adaleti etkilediğini belirtmişlerdir. İşgörenler performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak örgütün olanaklarından yararlanmaktadırlar. Bu olanakların arasında verilen ödüller, terfiler, primler ya da zamlar yer alabilmektedir. Çalışmada performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına dayandırılarak kazanımların işgörelere dağıtıldığı ve bunun da dağıtım adaletini etkilediği belirtilmiştir (Folger ve Konovsky, 1989: 127).

Görüldüğü gibi dağıtım adaletinin, performans değerlendirme sistemleriyle ilişkisi yüksektir. İşgörenler performans değerlendirme sonucunda kendi elde ettiği kazanımlarla, diğer işgörenlerin elde ettikleri kazanımları karşılaştırmakta ve buna göre dağıtım adaleti algılarını oluşturmaktadırlar.

2.4.2. Performans Değerlendirme Sistemleri Prosedür Adaleti İlişkisi

Kavanagh vd. (2007), performans değerlendirme sisteminde; işgörenlerin performans değerlendirme süreçlerine katılımlarının, sistem ve süreç hakkında bilgi sahibi olmalarının ve değerlendirenlerin kendilerine karşı tutumlarının, prosedür adaletini nasıl etkilediğine dair bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin performans değerlendirme süreci ve amacı hakkındaki bilgilerinin prosedür adaletini etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra,

değerlendirenlerin tutum ve davranışlarının da prosedür adaleti üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Performans kriterleri işgörenlerin nasıl değerlendirileceklerini gösterdiğinden, kriterlerin adil algılanması işgörenler açısından oldukça önemlidir. Performans kriterlerinin işgörenler tarafından adil algılanması ise, bu kriterlerin işgörenin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik olmasına bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle performans kriterleri, yapılan işle ilgili olmalıdır. Performans kriterlerinin yapılan işle ilgili olması işgörenlerin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemleri geliştirilirken kriterler dikkatle belirlenmeli ve işgörenin adalet algısını etkileyeceği unutulmamalıdır.

Performans kriterlerinin belirlenmesi kadar önemli bir başka konu da, işgörenlerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların belirlenmesidir. İşgörenlerin başarı durumları standartlara göre belirleneceğinden standartların taşıdığı özellikler işgörenler için önem arz etmektedir. İşgörenler performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olmalarını istemektedirler. İşgörenlerin bu beklentilerini karşılayan performans standartları belirsizliği azalttığı için yaşanan stresini azaltacak ve prosedür adaleti algılarını arttıracaktır (Murphy ve Clelland, 1995: 415).

Seçilecek değerlendirenlerin performansı değerlendirilecek işgörenin yaptığı işi bilen yöneticiler olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Değerlendiren, performansı değerlendirilen işgörenin işi hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde işgörenin performansı daha doğru bir biçimde değerlendirilecek, işgörenler de performanslarının etkin bir biçimde değerlendirildiğine inanacaklardır. Değerlendirenin, işgörenin işi hakkında bilgi sahibi olması prosedür adaleti algılarını arttırmaktadır (Greenberg, 1986: 341).

İşgörenlerin prosedür adaleti algılarını olumlu etkilemesinde seçilen değerlendirenin, sadece değerlendirilenin işini bilmesi yeterli değildir, aynı zamanda performans değerlendirmede kullanılacak yöntem, süreç ve prosedürleri de bilmesi

gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinden örgüt sorumludur ancak bu sistemi uygulayacak olanlar değerlendirenlerdir. Örgüt, sistemin geliştirilmesi sürecinde performans kriterlerinin belirlenmesinden değerlendirenlerin seçimine kadar pek çok konuda sistemin adil algılanması için isabetli kararlar almış olsa bile, geliştirilen bu sistemi uygulayacak olan değerlendirilenler sistemin işleyişi ile ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse, hem performans değerlendirme etkin bir şekilde gerçekleşmez, hem de değerlendirme sistemleri ile ilgili prosedürlerin değerlendirilen tarafından yerine getirilmediğini veya tam olarak yerine getirilmediğini gören işgörenler değerlendirme sistemini yeterince adil algılamazlar. Erdoğan bu durumu, prosedür adaletini, prosedür adaletinin değerlendirilen boyutu ve sistem boyutu olmak üzere iki alt boyuta ayırarak açıklamıştır. Buna göre yerine getirilmesi örgütün sorumluluğunda olan prosedür adaleti unsurları prosedür adaletinin sistem boyutunu, değerlendirilenin sorumluluğunda olan prosedür adaleti unsurları ise prosedür adaletinin değerlendirilen boyutunu oluşturmaktadır. Sonuç olarak değerlendirilenin sistemin işleyişi, prosedür ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olması, çalışanların prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Erdoğan, 2002: 557).

Sonuç olarak, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmelerin dayandırıldığı kriterlerin var olması, bu kriterlerin standardizasyonu ve işgörenlerin bu kriterler hakkında bilgilendirilmesi örgütün sorumluluğu altındadır. Kriterlerin işgörenler arasında doğru bir şekilde uygulanması, işgörenin kendisini ifade etmesinin sağlanması ve sürecin tarafsız uygulanması ise değerlendirilenin sorumluluğu altındadır. Bu iki boyut performans değerlendirme sistemlerinin prosedür adaleti üzerindeki etkisini belirlemektedir (Erdoğan vd. 2001: 208).

2.4.3. Performans Değerlendirme Sistemleri Etkileşim Adaleti İlişkisi

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri önemli unsurlardan biri değerlendirilenlerin tarafsız olmasıdır. Buna göre değerlendirme süreci boyunca değerlendirilenlerin tarafsız olmaları işgörenlerin performans etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. Ayrıca buna ek olarak,

performans değerlendirme görüşmelerinde işęörenler değerlendirenlerin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat etmektedirler. Değerlendirenlerin kibar ve anlayışlı, tavırları işęörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecek bir diğer unsurdur.

Performans değerlendirme sistemlerinin en kritik aşamalarından biri olan geri besleme sürecinde işęörenlerin olumsuz tepkilerini azaltacak ve adalet algılarını arttıracak en önemli unsurlardan birisi açıklamalardır. Geri besleme sürecinde yöneticinin işęörene, olumsuz performans değerlendirme sonucu ile ilgili uygun bir açıklamada bulunması yanlış anlamaları önleyeceği gibi işęörenin değerlendirme sonuçlarını kabul etmesini de sağlayacaktır. Açıklama yapmak, işęörenin performans etkileşim adaleti algısını arttıracaktır.

Uyargil'e göre de geri besleme sürecinde etkinliği sağlama, önemli ölçüde konunun davranışsal yönü ile ilgilidir. Başka bir deyişle yöneticinin bu hassas süreçteki tutum ve davranışları sürecin seyrini olumlu ya da olumsuz olarak kolayca etkileyebilecektir (Uyargil, 1994: 88).

Performans değerlendirme sistemlerinin neden olduğu etkileşim adaleti, değerlendirenden kaynaklanan prosedür adaleti ile çok farklı olmalarına rağmen karıştırılabilmektedir. Değerlendirenden kaynaklanan prosedür adaleti algısı, örgütün belirlediği kriterlerin doğru, tarafsız ve tam uygulanması sonucu oluşmaktadır. Etkileşim adaleti ise, yöneticilerin değerlendirme sürecinde işęörelere karşı tavır ve tutumlarının, değerlendirme görüşmelerinde değerlendiren ve işęören arasında iletişimin kalitesi ve etkileşimin adilliği olarak ele alınmaktadır. Örnek olarak, değerlendiren, değerlendirme kriterlerini taraf tutarak, bir işęörenden diğerine farklılık gösterecek şekilde uygularken, süreç içerisinde işęörelere kibar ve saygılı davranmaktadır. Bu durumda, işęörenlerin değerlendirenden kaynaklanan prosedür adaleti algısı düşük seviyede, etkileşim adaleti algısı ise yüksek seviyede olacaktır (Erdoğan vd., 2001: 207).

Görüleceği üzere elde edilen sonuçlar itibariyle performans değerlendirme sistemleri ile işgörenlerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları arasında belirgin bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısının arasındaki ilişkinin ve performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla bir örnek olay çalışmasına yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yönetim literatüründe son yıllarda örgütsel adaletle ilgili çalışmalar geniş yer almaktadır. Buna rağmen performans değerlendirme ile örgütsel adalet arasındaki ilişki konusunda yapılmış bir araştırmaya ülkemizde rastlanılamamıştır. Örgütlerde işgörenler kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı, performans değerlendirme sistemlerinin etkin ve adil bir şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve performans değerlendirme kavramları üzerinde önemle durulması gereken konulardır ve örgütün verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedirler.

Günümüzde, örgütlerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için sahip oldukları en önemli kaynağın insan olduğu görüşü hakimdir. Bu nedenle işgörenlerin örgüt ile ilgili algı ve tutumları örgütler için çok önemlidir. İşgörenler; önyargılardan uzak bir şekilde ve önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda performanslarının değerlendirilmesini, adil bir çalışma ortamında çalışmayı ve başarılarının karşılığında ödüllendirilmeyi istemektedirler. Böyle bir sistemin örgüt içinde uygulanması ve çalışma ortamının oluşturulması performans değerlendirme sistemlerinin işgörenler tarafından tarafsız ve dürüst olarak algılanmasını ve örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Bu doğrultuda çalışmamızda, özel sektörde çalışan satış temsilcilerinin performans değerlendirme sistemleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra demografik özelliklerine göre işgörenlerin performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin

algıları arasındaki farklılıklar ve örgütsel adalet algıları arasındaki farklılıklar da araştırılmıştır. Araştırmamızın ana sorusu: “ Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi var mı?” şeklinde olacaktır. Bu ana sorunun yanında araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- İşgörenlerin demografik özelliklerinin dağılımı nasıldır?
- İşgörenlerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili algıları (performans değerlendirme sisteminin özellikleri, performans değerlendirmem sisteminin kriterleri) demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- İşgörenlerin örgütsel adalet algıları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adalet algısı arasında ilişki var mıdır?
- Performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet algısı üzerinde etkili midir?

Çalışma sonucunda performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkisi hakkında ortaya çıkacak olan veriler örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulma ve geliştirilme aşamalarında yöneticilere yol göstermesi açısından önemlidir.

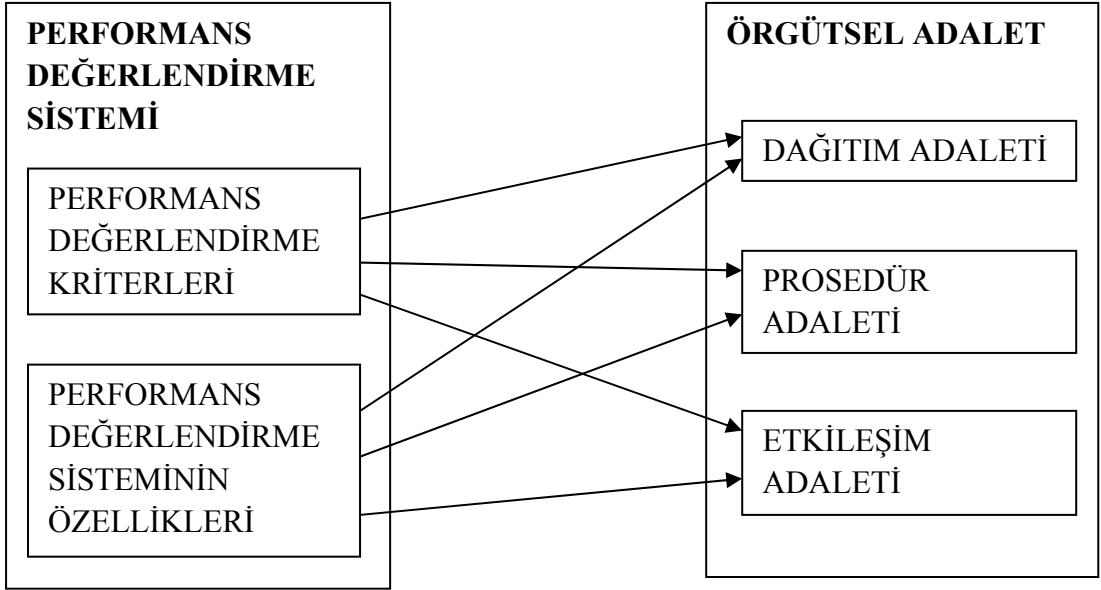
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik uygulama çalışmasının araştırma plan ve süreci detaylıca açıklanacaktır. Araştırmanın kapsamı ve modeli, test edilen hipotezler, veri toplamada kullanılan ölçüm araçları, ana kütle ve örneklem, veri derlemek üzere gerçekleştirilen araştırma uygulaması ve kavramlar arası ilişkileri sınamak amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunularak, çalışmada takip edilen metodoloji açıklanacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırmada katılımcıların performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve örgütsel adalet algıları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) incelenmiştir. Çalışmamızda, konuyla ilgili literatürün ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda, bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde bağımlı değişken örgütsel adalet algısı, bağımsız değişkenler ise işgörenlerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarıdır. Demografik değişkenlerin performans değerlendirme sistemleri ve örgütsel adalet üzerine etkisi olduğu varsayılmıştır ancak bir ara değişken olarak modele dâhil edilmemiştir. Yalnızca farklılık analizi uygulanmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 3’de görülmektedir.

Şekil 3: Araştırmanın Modeli



Araştırmada yer alan işletmenin ismi kullanılmamaktadır. Bunun sebebi, işletmenin adının kullanılmaması yönünde talepte bulunmuş olmasıdır. Bunun yanı sıra söz konusu işletmenin araştırma sonuçlandığı zaman sonuçların kendileri ile paylaşılmasını talep etmiştir. Araştırmanın, işletmenin yürüttüğü performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili kendilerine yol göstereceğine, sistem ile ilgili

eksikliklerini görmelerini sağlayıp, bundan sonraki performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinde faydalı olacağına inanmaktadırlar.

3.2.2. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada kullanılan veriler, Türkiye genelinde faaliyette bulunan ve gıda sektörünün önde gelen işletmelerinden olan bir işletme üzerinde yapılan çalışma sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmede performans değerlendirme yöntemlerinden, amaçlara göre yönetim uygulanmaktadır. Araştırma yapılacak işletmenin seçiminde işletmenin mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olması, kurumsal yapısı, yönetim faaliyetlerine verdiği önem ile bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. Firmanın bilimsel araştırmalara önem vermesi ve desteklemesi bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Ayrıca işletmenin performans değerlendirme sistemi ve etkinliğine özellikle önem vermesi ve performans değerlendirme ile ilgili daha etkili uygulama yapabilme isteği gibi sebepler bu araştırmaya ilgilerini daha çok artırmıştır.

Çalışmada araştırma yöntemlerinden biri olan survey yöntemi tercih edilmiştir. Survey yönteminde sayısal çalışma olanağı bulunduğundan, bu yöntemde dikkatle hazırlanmış ölçeklerden geniş çapta yararlanılabilmektedir. Bunun yanı sıra survey yöntemi geniş kapsamlı örneklem üzerinde çalışma olanağı vermektedir. Ayrıca bu yöntem, kısa zamanda çok ayrıntılı bilgi edinme olanağı sağlamaktadır (Kurgun, 2003: 146).

Araştırmalarda yazılı ya da sözlü sorular survey yöntemi temel tekniğini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın başarısı örneklemin büyüklüğüne bağlı olduğundan, genellikle yazılı soru sorma tekniği tercih edilmektedir. Bu durumda doğal olarak anket, survey yönteminin temel aracı haline gelmiştir (Usal ve Kuşlvan, 1998: 28). Bu nedenle araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, uygulamanın yapıldığı işletmenin performans değerlendirme sistemini ve satış temsilcilerinin örgütsel adalet algılarını ölçmeye

yönelik ifadeler ile araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular kullanılmıştır.

3.2.2.1. Performans Değerlendirme Ölçeği

Araştırmada performans değerlendirme sistemlerini ölçmek amacıyla Kurgun vd. nin 2008 yılında Ege Bölgesi'nde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerinin belirlenmesi için gerçekleştirdikleri çalışmalarında yer alan performans değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır.

Kurgun vd. nin kullandığı ölçekte performans değerlendirme sisteminin kriterlerini, amaçlarını, özelliklerini ve yararlarını ölçen toplam 54 ifade bulunmaktadır. Bunlardan 20 ifade performans değerlendirme sisteminin kriterlerini, 19 ifade performans değerlendirme sisteminin amaçlarını, 6 ifade performans değerlendirme sisteminin özelliklerini, 9 ifade ise performans değerlendirme sisteminin yararlarını ölçmektedir. Çalışmamızda performans değerlendirmenin amaçlarını ve yararlarını ölçen soruların yöneticilere yönelik sorular olmaları ve işgörenlerin performans değerlendirme ile ilgili algılarını ölçmemeleri nedeniyle bu sorular kullanılmamıştır. Çalışmamızda performans değerlendirme sistemini ölçen 26 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için 1=çok düşük, 2=düşük, 3=orta, 4=yüksek ve 5=çok yüksek biçiminde düzenlenmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekte yer alan ve performans değerlendirme sisteminin kriterlerini ölçen 20 ifade aşağıda yer almaktadır:

- Bilgi paylaşma yeteneği
- Takım çalışması
- İşe devamlılık
- Fiziksel sağlık
- Gerçekleştirilen işin kalitesi
- Gerçekleştirilen işin miktarı

- Güvenilirlik
- İnsiyatif kullanma
- İş bilgisi
- Karar verme
- Kendine güven
- Liderlik becerisi
- Müşteri odaklılık
- Sorumluluk
- Sorun çözüme
- Sözlü iletişim yeteneği
- Yaratıcılık
- Yazılı iletişim yeteneği
- Yenilik ve değişimlere uyum
- Zaman planlaması yeteneği

Çalışmada kullanılan ölçekte yer alan ve performans değerlendirme sisteminin özelliklerini ölçen 6 ifade ise aşağıda belirtildiği gibidir.

- Adildir.
- Değerlendirme kriterleri iş gereklerini yansıtır.
- Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilirdir.
- Değerlendirme uygun sıklıklarla yapılır.
- Amaçlar ulaşılabilir.
- Yüksek derecede katılım sağlar.

Araştırmada yer alan 20 adet performans değerlendirme sistemi kriterlerine faktör analizi uygulanmıştır. Bir kriter (müşteri odaklılık) faktör yükü değerlerinin her iki boyutta birbirine yakın çıkması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda performans değerlendirme sisteminin kriterlerinin iki boyuttan oluştuğu ve varyansın % 48,59'unu açıkladığı görülmektedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ,711 olduğundan örneklem büyüklüğü faktör analizine

uygundur ve Bartlett testi anlamlıdır ($p= 0,000$). Performans değerlendirme sistemi kriterlerinin faktör analizi sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Performans Değerlendirme Sistemi Kriterlerinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	Ortalama	Öz Değer (Eigen Value)	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach’s Alpha
Faktör 1			7,302	38,430	0,91
Bilgi paylaşma yeteneği	0,554	2,7961			
Gerçekleştirilen işin kalitesi	0,491	2,9320			
Güvenilirlik	0,647	3,0000			
İnsiyatif kullanma	0,639	3,1942			
İş bilgisi	0,830	3,1068			
Karar verme	0,873	3,2233			
Kendine güven	0,853	3,3204			
Liderlik becerisi	0,741	3,1359			
Sorumluluk	0,621	3,3204			
Sorun çözme	0,759	3,2621			
Sözlü iletişim yeteneği	0,654	3,1650			
Yaratıcılık	0,662	2,7476			
Yazılı iletişim yeteneği	0,586	2,9612			
Yenilik ve değişimlere uyum	0,460	2,6214			
Faktör 2			1,931	10,161	0,83
Takım çalışması	0,448	2,7087			
İşe Devamlılık	0,753	2,7864			
Fiziksel sağlık	0,562	2,7573			
Gerçekleştirilen işin miktarı	0,633	3,1165			
Zaman planlaması yeteneği	0,494	3,1553			
Toplam Varyansı Açıklama Düzeyi				48,591	

Araştırmada elde edilen Cronbach α değerleri (faktör 1=0,91, faktör 2= 0,83, performans değerlendirmenin özellikleri= 0,93) örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada satış temsilcilerinin örgütsel adalet algıları üç adalet boyutu (dağıtım, prosedür ve etkileşim) kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmada, pek çok yabancı ve yerli çalışmada kullanılan Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4= oldukça katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

Ölçekte dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algısını ölçen toplam 20 ifade bulunmaktadır. Bunlardan 5 ifade dağıtım adaleti, 6 ifade prosedür adaleti, 9 ifade ise etkileşim adaleti algısını ölçmektedir. Dağıtım adaleti algısını sorgulayan sorular aşağıda yer almaktadır.

- Çalışma programım adildir.
- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.
- İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
- İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.
- İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.

Niehoff ve Moorman'ın ölçeğinde yer alan ve prosedür adaletini ölçen 6 ifade ise aşağıdaki gibidir:

- İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.
- Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.
- Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.
- Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.

- İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.
- İşgörenler, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.

Bunun yanı sıra ölçekte etkileşim adaletini ölçmeye yarayan 9 soru aşağıdaki gibidir:

- İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.
- İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.
- İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.
- İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.
- Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.
- Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.

Araştırmadan elde edilen Cronbach α değerleri (sırasıyla dağıtım adaleti=0,94, prosedür adaleti= 0,89, etkileşim adaleti= 0,93) örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm anketin Cronbach α değeri ise 0,96'dır. Anketin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha(α)	Soru Sayısı
TÜM ANKET	0,96	46
Faktör 1	0,91	14
Faktör 2	0,83	5
Performans değerlendirmenin özellikleri	0,93	6
Dağıtım adaleti	0,94	5
Prosedür adaleti	0,89	6
Etkileşim adaleti	0,93	9

3.2.2.3. Demografik Özellikler

Araştırmada kullandığımız anketin son bölümünde katılımcıların demografik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada işgörenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları ve örgütsel adalet algılarında demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığını araştırılmıştır. Bu amaçla katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu ve firmadaki statüsü gibi demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma ulaşılabilirlik, zaman ve mali kısıtlardan dolayı bir işletmede görev yapmakta olan satış temsilcilerini kapsamaktadır. Araştırmanın planlama aşamasında farklı performans değerlendirme sistemleri kullanan birden fazla işletmede araştırma yapmak planlanmıştır. Ancak örgütsel adalet ölçeğinde yer alan soruların işgörelere yöneltilmesinin görüşülen işletmeler tarafından uygun görülmemesi gerekçesiyle başvurulmuş işletmelerden olumlu yanıt alınamamıştır. Bunun yanı sıra uygulamanın yapıldığı işletmenin, örgütsel adalet ölçeğinde yer alan soruların üretim departmanında görev yapan işgörelere yöneltilmesini uygun bulmaması nedeniyle uygulama işletmede görev yapan satış temsilcileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma

yapılan işletmedeki satış temsilcilerinin sektördeki satış temsilcilerini temsil etme özelliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Çalışmaya alınan satış temsilcilerinin performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşleri ve örgütsel adalet algılarının diğer firmalardaki satış temsilcilerinden farklı olmadığı varsayılmıştır. Araştırmanın tek bir firmada uygulanmasından dolayı genelleme yapılamayacaktır.

3.2.4. Anketin Uygulanması

Anketin uygulanma aşamasında söz konusu işletme üst düzey yöneticileri ile iletişim kurulmasına özen gösterilmiştir. Üst yönetimin desteği ve izni anketin hem ciddiyetle doldurulmasını sağlamış hem de dağıtılan anketler kısa sürede toplanmıştır. İşletmede anketin uygulanması için işletmeye insan kaynakları departmanı aracılığı ile başvurulmuştur. Bu başvuru işletme tarafından görüşülmüş ve anketin yapılmasına izin verilmiştir.

Anket işletmeye elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Anket, İzmir ili içerisinde görev yapmakta olan katıcılara araştırmacı tarafından uygulanmış, Türkiye genelindeki diğer katılımcılara ise işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından elektronik posta yoluyla dağıtılmış ve toplanmıştır. Gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından insan kaynakları departmanına yapılmıştır. Anket ile ilgili işgörenlere gerekli açıklama ise anketi uygulayan araştırmacı ve insan kaynakları departmanı tarafından yapılmıştır.

3.2.5. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye genelinde faaliyette bulunan bir gıda işletmesindeki satış temsilcileri oluşturmaktadır. Firmada 127 satış temsilcisi görev yapmaktadır. Bu işgörenlerin tümüne anket formu dağıtılmıştır. Sonuçta 103 anket formu doğru ve eksiksiz olarak doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %81,1 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.6. Kullanılan İstatistik Yöntemler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin olarak ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi ile analiz edilmiştir. Öte yandan araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiş, ardından çoklu regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 13 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

3.2.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeline göre performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: H₀: Demografik özelliklere göre işgörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Demografik özelliklere göre işgörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1a: H₀: Yaş değişkenine göre işgörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Yaş değişkenine göre işgörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1b: H₀: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Cinsiyet değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1c: H₀: Medeni durum değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Medeni durum değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1d: H₀: Eğitim durumu değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Eğitim durumu değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1e: H₀: Gelir durumu değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Gelir durumu değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 1f: H₀: Statü değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Statü değişkenine göre işğörenlerin performans değerlendirme sistemini algılamaları arasında fark vardır.

Hipotez 2: H₀: Demografik özelliklere göre işğörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Demografik özelliklere göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2a: H₀: Yaş değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Yaş değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2b: H₀: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2c: H₀: Medeni durum değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Medeni durum değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2d: H₀: Eğitim durumu değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Eğitim durumu değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2e: H₀: Gelir durumu değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Gelir durumu değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 2f: H₀: Statü değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark yoktur.

H₁: Statü değişkenine göre işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında fark vardır.

Hipotez 3: H₀: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin dağıtım adaleti algıları üzerine etkisi yoktur.

H₁: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin dağıtım adaleti algıları üzerine etkisi vardır.

Hipotez 4: H₀: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin prosedür adaleti algıları üzerine etkisi yoktur.

H₁: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin prosedür adaleti algıları üzerine etkisi vardır.

Hipotez 5: H₀: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin etkileşim adaleti algıları üzerine etkisi yoktur.

H₁: Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin etkileşim adaleti algıları üzerine etkisi vardır.

3.3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları ve değerlendirme başlığı altında, katılımcıların demografik özelliklerinin frekans dağılımlarına; demografik özelliklere göre örgütsel adalet algısında farklılık olup olmadığına; performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere ve performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

3.3.1. Demografik Veriler

Araştırmada demografik özellikler olarak katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu gelir durumu ve statüsü ele alınmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %56,3'ü 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 34-41 (%22,3), 18-25 (%19,4) ve 42-49 (%1,9) yaş aralıkları izlemektedir. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	20	19,4
26-33	58	56,3
34-41	23	22,3
42-49	2	1,9
TOPLAM	103	100

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde ise, işgörenlerin çok büyük bir çoğunluğunun erkek (%77,7) olduğu görülmektedir. Bayanların oranı ise %22,3'tür. Bunun nedeni olarak yoğun çalışma saatlerinin bayan işgörenler için uygun olmaması gösterilmektedir.

Tablo 14: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
KADIN	23	22,3
ERKEK	80	77,7
TOPLAM	103	100

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %35,9'u evli, %63,1'i bekâr ve %1'i boşanmıştır. Bekâr işgören sayısının fazla olmasının nedeni olarak da işten elde edilen gelir durumunun düşük olması gösterilmektedir.

Tablo 15: İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
EVLİ	37	35,9
BEKÂR	65	63,1
BOŞANMIŞ	1	1,0
TOPLAM	103	100

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %63,1'i Üniversite, %31,1'i Lise ve Dengi Okul yalnızca %5,8'i Yüksek Lisans veya Doktora mezunudur.

Tablo 16: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
LİSE VE DENGİ OKUL	32	31,1
ÜNİVERSİTE	65	63,1
LİSANSÜSTÜ	6	5,8
TOPLAM	103	100

Araştırmaya katılan katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %72,8'i 1001-1500, %10,7'si 1501-2000 ile 2001 ve üzeri, %5,8'i ise 500-1000 TL aralığındadır.

Tablo 17: İşgörenlerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde
500-1000 TL	6	5,8
1001-1500 TL	75	72,8
1501-2000 TL	11	10,7
2001 TL VE ÜZERİ	11	10,7
TOPLAM	103	100

Araştırmaya katılan katılımcıların firma içerisindeki statülerine göre dağılımlarına bakıldığında, %88,3'ünün işgören, %11,7'sinin ise departman müdürü olduğu görülmektedir.

Tablo 18: İşgörenlerin Statülerine Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde
DEPARTMAN MÜDÜRÜ	12	11,7
İŞGÖREN	91	88,3
TOPLAM	103	100

3.3.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19: Değişkenlerin Ortalamaları

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Performans Değerlendirme Kriterleri			
Bilgi paylaşma yeteneği	103	2,7961	0,87849
Takım çalışması	103	2,7087	0,70892
İşe Devamlılık	103	2,7864	0,87055
Fiziksel sağlık	103	2,7573	1,00456
Gerçekleştirilen işin kalitesi	103	2,9320	0,77031
Gerçekleştirilen işin miktarı	103	3,1165	0,74493
Güvenilirlik	103	3,0000	1,00976
İnsiyatif kullanma	103	3,1942	1,04842
İş bilgisi	103	3,1068	1,22003
Karar verme	103	3,2233	1,24406
Kendine güven	103	3,3204	1,13943
Liderlik becerisi	103	3,1359	1,12065
Müşteri odaklılık	103	3,2913	1,36935
Sorumluluk	103	3,3204	0,94156
Sorun çözme	103	3,2621	1,14585
Sözlü iletişim yeteneği	103	3,1650	1,15552
Yaratıcılık	103	2,7476	,88249
Yazılı iletişim yeteneği	103	2,9612	1,17925
Yenilik ve değişimlere uyum	103	2,6214	0,97132
Zaman planlaması yeteneği	103	3,1553	1,15264
Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri			
Adildir	103	2,7670	1,14792
Değerlendirme kriterleri iş gereklerini yansıtır	103	2,8544	1,11503
Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilirdir	103	2,8738	1,18553
Değerleme uygun sıklıklarla yapılır	103	2,6214	1,24551
Amaçlar ulaşılabilir	103	2,7282	1,20615
Yüksek derecede katılım sağlar	103	2,8155	1,34126
Dağıtım Adaleti			
Çalışma programım adildir	103	2,6893	1,01970
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	103	2,6699	1,15799
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	103	2,6699	1,14093
İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	103	2,7670	1,30010

İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	103	2,4951	0,93802
Prosedür Adaleti			
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	103	2,7864	1,19353
Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	103	2,3204	1,12209
Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	103	2,6117	1,17351
Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	103	2,7184	1,01380
İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	103	3,0583	1,14468
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	103	2,7476	1,02631
Etkileşim Adaleti			
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.	103	3,0777	1,25783
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	103	2,9903	1,33941
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	103	2,9320	1,10491
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.	103	2,9320	1,15692
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	103	2,8155	1,04551
İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	103	2,7767	1,12835
İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.	103	2,5437	0,86065
Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	103	2,7184	1,02343
Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	103	2,6214	1,04896

Performans değerlendirmenin sisteminin kriterlerine ilişkin ifadeler incelendiğinde, genel olarak işgörenlerde kriterlerin orta ve düşük seviyede kullanıldığına dair bir algı olduğu görülmektedir. Katılımcıların en yüksek oranda kullandıklarına inandıkları kriterler ise, kendine güven (3,3204), sorumluluk (3,3204), müşteri odaklılık (3,2913), sorun çözme (3,2621) ve insiyatif kullanmadır (3,1942).

Performans değerlendirmenin özelliklerine ilişkin ifadeler incelendiğinde ise, işgörenlerin genel olarak, performans değerlendirme sisteminin bu özellikleri düşük seviyede taşıdığına dair bir algılarının olduğu görülmektedir. Katılımcılar, performans değerlendirme sisteminin en çok bu özelliklerden değerlendirme

kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması (2,8738) özelliğini taşıdığını algılamaktadırlar. En düşük oranda ise değerlendirmenin uygun sıklıklarla yapılması (2,6214) özelliğini taşıdığını algılamaktadırlar.

Örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletine ilişkin ifadeler incelendiğinde, katılımcıların dağıtım adaleti algılarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra prosedür adaleti algılarının ve etkileşim adaleti algılarının da düşük olduğu Tablo 19’da görülmektedir. Dağıtım adaleti algısında en yüksek ortalama işyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum (2,7670) ifadesine aitken, en düşük ortalama iş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum (2,4951) ifadesine aittir. Prosedür adaletinde ise en yüksek ortalamaya sahip ifade; işle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır (3,0583) iken, en düşük ortalamaya sahip ifade; yöneticim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler (2,3204) ifadesidir. Etkileşim adaleti algısında en yüksek işimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır (3,0777) ifadesine aitken, en düşük ortalama işim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar (2,5437) ifadesine aittir.

3.3.3. Farklılık Analizi Bulguları

İşgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ve örgütsel adalet algılarına göre farklılık analizi bulguları Tablo 20’de gösterilmektedir. Değişkenlere verilen yanıtların yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Değişkenlere verilen yanıtların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile t-testi yapılmıştır. Ancak söz konusu değişkenlere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 20: Farklılık Analizi Bulguları

Demografik Özellik		Faktör 1	Faktör 2	Performans Değerlendirme sistemi adildir	Değerlendirme kriterleri iş gereklilerini yansıtır	Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilir	Değerlendirme uygun sıklıklarla yapılır	Hedefler ulaşılabilir	Yüksek derecede katılım sağlar	Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşim adaleti
Yaş	18-25	3,0821	3,0100	3,1000	2,8000	3,1000	2,8000	2,9000	3,2000	2,6400	2,9250	2,9778
	26-33	2,9926	2,8655	2,7241	2,8621	2,8448	2,5345	2,6552	2,5345	2,6517	2,6839	2,8736
	34-41	3,1988	2,9043	2,5652	2,8261	2,7391	2,6087	2,7826	3,1739	2,6957	2,5942	2,6135
	42-49	3,0000	3,0000	3,0000	3,5000	3,0000	3,5000	2,5000	3,0000	2,6000	2,5000	2,2222
	F	0,442	0,364	0,849	0,240	0,354	0,556	0,240	2,015	0,015	0,551	0,993
	P	0,724	0,779	0,471	0,868	0,786	0,645	0,868	0,117	0,997	0,649	0,399
Cinsiyet	KADIN	2,7795	3,0087	2,8261	2,6522	2,9565	2,6957	2,7391	2,8261	2,5565	2,6739	2,9179
	ERKEK	3,1357	2,8750	2,7500	2,9125	2,8500	2,6000	2,7250	2,8125	2,6875	2,7167	2,7958
	T	-2,064	0,866	0,331	-0,987	0,378	0,279	0,053	0,039	-0,548	-0,200	0,597
	P	0,046	0,394	0,742	0,326	0,706	0,782	0,958	0,969	0,585	0,842	0,554
Medeni Durum	EVLİ	2,9691	2,9135	2,6757	2,9459	2,8649	2,6757	2,7838	2,8649	2,5189	2,5405	2,6547
	BEKÂR	3,1099	2,9046	2,8308	2,8154	2,8923	2,6154	2,7077	2,7846	2,7415	2,8051	2,9265
	BOŞANMIŞ	2,7857	2,6000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000	3,0000	2,4000	2,5000	2,3333
	F	0,500	0,159	0,436	0,453	0,277	0,881	0,227	0,051	0,605	1,044	1,260
	P	0,608	0,853	0,648	0,637	0,759	0,417	0,797	0,951	0,548	0,356	0,288
Eğitim Durumu	LİSE VE DENGİ OKUL	2,7188	2,8125	2,8125	2,6875	2,7813	2,5938	2,6563	2,6250	2,3688	2,4583	2,5208
	ÜNİVERSİTE	3,1462	2,9600	2,6769	2,8769	2,8615	2,6000	2,6769	2,8154	2,7138	2,7590	2,9009
	LİSANSÜSTÜ	3,8810	2,8000	3,5000	3,5000	3,5000	3,0000	3,6667	3,8333	3,6000	3,4722	3,5926
	F	8,890	0,906	1,462	1,388	0,937	0,291	1,969	2,094	4,309	3,671	4,650
	P	0,000	0,407	0,237	0,254	0,395	0,748	0,145	0,129	0,016	0,029	0,012
Gelir Durumu	500-1000	2,8571	2,9333	2,3333	2,6667	2,0000	2,1667	2,0000	2,3333	2,1000	2,2778	2,4259
	1001-1500	3,0000	2,8987	2,6667	2,8267	2,8800	2,6533	2,7333	2,7733	2,5653	2,6778	2,7926
	1501-2000	3,2143	3,1091	3,3636	3,0909	3,0909	2,6364	2,7273	3,0909	3,1455	2,8030	3,0808
	2001 VE ÜZERİ	3,3896	2,7273	3,0909	2,9091	3,0909	2,6364	3,0909	3,0909	3,1091	3,0455	2,9899
	F	1,235	0,915	1,800	0,240	1,347	0,278	1,063	0,585	2,530	1,040	0,861
	P	0,301	0,437	0,152	0,868	0,264	0,841	0,368	0,626	0,062	0,378	0,464
Statü	DEPARTMAN MÜDÜRÜ	3,3214	2,8167	2,9167	2,7500	2,9167	2,6667	3,0000	3,1667	3,1000	2,9306	2,9167
	ŞEF	3,0212	2,9165	2,7473	2,8681	2,8681	2,6154	2,6923	2,7692	2,6000	2,6777	2,8107
	T	1,128	-0,429	0,408	-0,277	0,133	0,259	0,789	0,964	1,630	0,753	0,322
	P	0,280	0,675	0,690	0,786	0,895	0,797	0,444	0,337	0,106	0,465	0,753

Değişkenlere verilen yanıtların medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20'ye bakıldığında Anova testi sonuçları eğitim durumuna göre, Faktör 1'e verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Farklılığa sebep olan eğitim gruplarının belirlenmesi için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi tablolarına yer verilmemiş sadece anlamlı farklılıkların bulunduğu grupların ifade edilmesi ile yetinilmiştir. Tukey testine göre lisansüstü eğitim alan işgörenler, lisans mezunu işgörenler ve lise ve dengi okul mezunu işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre, lisansüstü eğitim grubundaki kişiler (3,88), lisans mezunu katılımcılardan (3,15) daha olumlu; lisans mezunu katılımcılar da lise ve dengi okul mezunu katılımcılardan (2,72) daha olumlu değerlendirme yapmıştır. Eğitim durumuna göre, Faktör 2 ve performans değerlendirme sisteminin özelliklerine ilişkin değişkenlere verilen yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bunun yanı sıra, Anova testi sonuçları eğitim durumuna göre, dağıtım adaleti ($p=0,016<0,05$), prosedür adaleti ($p=0,029<0,05$) ve etkileşim adaleti ($p=0,012<0,05$) boyutlarına verilen yanıtlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti boyutunda; lisansüstü eğitimi alan işgörenlerin (3,60) lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden (2,37) daha olumlu değerlendirme yaptığı görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunda da; lisansüstü eğitimi alan işgörenlerin (3,47) lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden (2,46) daha olumlu değerlendirme yapmıştır. Etkileşim adaleti boyutunda ise; yine lisansüstü eğitimi alan işgörenlerin (3,13) lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden (2,50) daha olumlu değerlendirme yaptığı görülmektedir. Diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Değişkenlere verilen yanıtların gelir durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Değişkenlere verilen yanıtların statü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile t-testi yapılmıştır. Ancak söz konusu değişkenlere verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

3.3.4. Performans Değerlendirme Sistemleri ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Araştırma Modelinin İncelenmesi

Araştırmada öngörülen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla önce korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyon analizi ile performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3.4.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0,00 olması, ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada aşağıdaki sınırların sıklıkla kullanılabilmesi not edilmektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,30-0,70 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2004: 32).

Tablo 21 incelendiğinde, bütün değişkenler arasında pozitif yönlü bir korelasyonun olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti ile en güçlü ilişki sırasıyla prosedür adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,835$), performans değerlendirme sisteminin yüksek derecede katılım sağlaması ($p=0,000$ ve $r=0,807$), değerlendirme kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması ($p=0,000$ ve $r=0,806$) ve etkileşim adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,792$) arasında mevcuttur.

Tablo 21: Korelasyon Analizi Bulguları

		Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşim adaleti	Faktör 1	Faktör 2	Performans değerlendirme sistemi adildir	Değerlendirme kriterleri iş gereklerini yansıtır	Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilirdir	Değerlendirme uygun sıklıklarla yapılır	Hedefler ulaşılabilir	Yüksek derecede katılım sağlar
Dağıtım adaleti	Pearson Correlation	1	0,835**	0,792**	0,496**	0,391**	0,763**	0,745**	0,806**	0,757**	0,749**	0,807**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Prosedür adaleti	Pearson Correlation		1	0,806**	0,526**	0,377**	0,666**	0,651**	0,740**	0,720**	0,705**	0,740**
	Sig. (2-tailed)			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşim adaleti	Pearson Correlation			1	0,438**	0,290**	0,614**	0,688**	0,731**	0,640**	0,716**	0,676**
	Sig. (2-tailed)				0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Faktör 1	Pearson Correlation				1	0,327**	0,486**	0,495**	0,312**	0,287**	0,443**	0,548**
	Sig. (2-tailed)					0,001	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000	0,000
Faktör 2	Pearson Correlation					1	0,162	0,242*	0,255**	0,479**	0,373**	0,538**
	Sig. (2-tailed)						0,102	0,014	0,009	0,000	0,000	0,000
Performans değerlendirme sistemi adildir	Pearson Correlation						1	0,793**	0,720**	0,562**	0,626**	0,570**
	Sig. (2-tailed)							0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Değerlendirme kriterleri iş gereklerini yansıtır	Pearson Correlation							1	0,772**	0,645**	0,707**	0,651**
	Sig. (2-tailed)								0,000	0,000	0,000	0,000
Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilirdir	Pearson Correlation								1	0,784**	0,730**	0,633**
	Sig. (2-tailed)									0,000	0,000	0,000
Değerlendirme uygun sıklıklarla yapılır	Pearson Correlation									1	0,760**	0,744**
	Sig. (2-tailed)										0,000	0,000
Hedefler ulaşılabilir	Pearson Correlation										1	0,763**
	Sig. (2-tailed)											0,000
Yüksek derecede katılım sağlar	Pearson Correlation											1
	Sig. (2-tailed)											

Prosedür adaleti ile en güçlü ilişki, dağıtım adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,835$), etkileşim adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,806$), performans değerlendirme sisteminin yüksek derecede katılım sağlaması ($p=0,000$ ve $r=0,740$) ve değerlendirme kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması ($p=0,000$ ve $r=0,740$) arasında mevcuttur.

Etkileşim adaleti ile en güçlü ilişki ise, sırasıyla prosedür adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,806$), dağıtım adaleti ($p=0,000$ ve $r=0,792$), değerlendirme kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması ($p=0,000$ ve $r=0,731$) ve hedeflerin ulaşılabilir olması ($p=0,000$ ve $r=0,716$) değişkenleri arasında mevcuttur.

3.3.4.2. Regresyon Analizi

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi (stepwise) yapılmıştır. Tablo 22’de, performans değerlendirme sistemi kriterlerinin, dağıtım adaleti bağımlı değişkenine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 22: Performans Değerlendirme Sistemi Kriterlerinin Dağıtım Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		1,535	0,128	0,373		
	Faktör 1	0,496	5,741	0,000	0,119	1,000	1,000
2	(Constant)		-0,898	0,371	0,505		
	Faktör 1	0,412	4,669	0,000	0,121	0,893	1,120
	Faktör 2	0,256	2,906	0,005	0,163	0,893	1,120

Bağımlı değişken: Dağıtım adaleti. Tüm model: $F= 21,914$; $R^2 = 0,305$, adjusted $R^2 = 0,291$; $p = 0,000$

Tablo 22 incelendiğinde, F değerinin 21,914 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2= 0,291$ ve $R^2 = 0,305$ olarak

gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda Faktör 1 ve Faktör 2 bağımsız değişkenleri dağıtım adaletini %30,5 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 23: Performans Değerlendirme Sisteminin Özelliklerinin Dağıtım Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		2,207	0,030	0,122		
	Adildir	0,305	4,234	0,000	0,063	0,337	2,971
	İş gerekleri	-0,052	-0,635	0,527	0,074	0,261	3,825
	Somut ve ölçülebilir	0,313	3,652	0,000	0,073	0,237	4,223
	Uygun sıklıklarla	0,059	0,727	0,469	0,066	0,262	3,821
	Hedefler ulaşılabilir	-0,005	-0,061	0,951	0,065	0,289	3,464
	Yüksek derecede katılım	0,428	5,940	0,000	0,054	0,335	2,983

Bağımlı değişken: Dağıtım adaleti. Tüm model: $F= 79,728$; $R^2 = 0,833$, adjusted $R^2 = 0,822$; $p = 0,000$

Tablo 23 incelendiğinde, F değerinin 79,728 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2= 0,822$ ve $R^2 = 0,833$ olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin özellikleri bağımsız değişkenleri dağıtım adaletini %83,3 düzeyinde açıklamaktadır.

Çalışmamızda bir diğer bağımlı değişken prosedür adaletidir. Tablo 24'de prosedür adaleti bağımlı değişkenini etkileyen, performans değerlendirme sistemleri kriterlerinin Faktör 1 ve Faktör 2 değişkenlerinin prosedür adaleti bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 24: Performans Değerlendirme Sistemleri Kriterlerinin Prosedür Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		2,227	0,028	0,327		
	Faktör 1	0,526	6,209	0,000	0,104	1,000	1,000
2	(Constant)		-0,207	0,837	0,446		
	Faktör 1	0,451	5,175	0,000	0,107	0,893	1,120
	Faktör 2	0,229	2,632	0,010	0,144	0,893	1,120

Bağımlı değişken: Prosedür adaleti. Tüm model: $F= 23,874$; $R^2 = 0,323$, adjusted $R^2 = 0,310$; $p = 0,000$

Tablo 24 incelendiğinde, F değerinin 23,874 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2= 0,310$ ve $R^2 = 0,323$ olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda Faktör 1 ve Faktör 2 bağımsız değişkenleri prosedür adaletini %32,3 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 25: Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Değişkenlerinin Prosedür Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		6,897	0,000	0,158		
	Somut ve ölçülebilir	0,740	11,069	0,000	0,051	1,000	1,000
2	(Constant)		6,108	0,000	0,141		
	Somut ve ölçülebilir	0,454	6,129	0,000	0,056	0,600	1,667
	Yüksek derecede katılım	0,453	6,122	0,000	0,050	0,600	1,667
3	(Constant)		5,336	0,000	0,144		
	Somut ve ölçülebilir	0,348	3,947	0,000	0,067	0,408	2,449
	Yüksek derecede katılım	0,419	5,632	0,000	0,050	0,572	1,747
	Adildir	0,176	2,120	0,037	0,065	0,459	2,177

Bağımlı değişken: Prosedür adaleti. Tüm model: $F= 71,964$; $R^2 = 0,686$, adjusted $R^2 = 0,676$; $p = 0,000$

Tablo 25 incelendiğinde, F değerinin 71,964 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2= 0,676$ ve $R^2 = 0,686$ olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin özellikleri bağımsız değişkenleri prosedür adaletini %68,6 düzeyinde açıklamaktadır.

Çalışmamızda bir diğer bağımlı değişken etkileşim adaletidir. Tablo 26'da prosedür adaleti bağımlı değişkenini etkileyen, performans değerlendirme sistemleri kriterlerinin Faktör 1 ve Faktör 2 değişkenlerinin etkileşim adaleti bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 26: Değerlendirme Sistemleri Kriterlerinin Etkileşim Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		3,502	0,001	0,342		
	Faktör 1	0,438	4,898	0,000	0,109	1,000	1,000

Bağımlı değişken: Etkileşim adaleti. Tüm model: $F= 23,992$; $R^2 = 0,192$, adjusted $R^2 = 0,184$; $p = 0,000$

Tablo 26 incelendiğinde, F değerinin 23,992 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2= 0,184$ ve $R^2 = 0,192$ olarak gerçekleşmiştir. Performans değerlendirme sistemi kriterlerinin etkileşim adaleti algısı üzerine etkisi stepwise regresyon analizi ile incelendiğinde sadece faktör 1'in etki ettiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu performans değerlendirme sistemi kriterlerine ilişkin faktörün etkileşim adaleti algısını %19,2 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 27: Performans Değerlendirme Sisteminin Özellikleri Değişkenlerinin Etkileşim Adaleti Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Model		Standardized Coefficients Beta	t value	Sig.	Std. Error	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	(Constant)		7,877	0,000	0,158		
	Somut ve ölçülebilir	0,731	10,751	0,000	0,051	1,000	1,000
2	(Constant)		7,068	0,000	0,151		
	Somut ve ölçülebilir	0,505	6,260	0,000	0,061	0,600	1,667
	Yüksek derecede katılım	0,357	4,428	0,000	0,053	0,600	1,667
3	(Constant)		6,839	0,000	0,150		
	Somut ve ölçülebilir	0,406	4,463	0,000	0,068	0,453	2,206
	Yüksek derecede katılım	0,237	2,467	0,015	0,064	0,406	2,462
	Hedefler ulaşılabilir	0,239	2,190	0,031	0,080	0,316	3,162

Bağımlı değişken: Etkileşim adaleti. Tüm model: $F = 55,740$; $R^2 = 0,628$, adjusted $R^2 = 0,617$; $p = 0,000$

Tablo 27 incelendiğinde, F değerinin 55,740 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak adjusted $R^2 = 0,617$ ve $R^2 = 0,628$ olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminin özellikleri bağımsız değişkenleri etkileşim adaletini konusunda %62,8 düzeyinde açıklamaktadır.

3.3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmada, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir gıda işletmesinden anket yolu ile elde edilen verilerin analiz sonuçları şu biçimdedir;

- İşletmede çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden amaçlara göre yönetim uygulanmaktadır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde; bilgi paylaşma yeteneği (2,7961), takım çalışması (2,7087),

gerçekleştirilen işin kalitesi (2,9320), inisiyatif kullanma (3,1942), karar verme (3,2233), kendine güven (3,3204), sorumluluk (3,3204), sorun çözme (3,2621) ve yaratıcılık (2,7476) kriterlerinin diğer kriterlerden daha yüksek oranda kullanıldığı ancak buna karşın orta düzeyi geçemedikleri görülmektedir.

- Performans değerlendirmenin özelliklerini ölçen ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde ise genel olarak olumsuz bir eğilim görülmüştür. Katılımcılar performans değerlendirme sistemlerinin adil olma (2,7670), uygun sıklıklarla yapılma (2,6214) ve amaçların ulaşılabilir olması (2,7282) özelliklerinin düşük derecede uygulandığını düşünmektedir.
- Farklılık analizi sonuçları incelendiğinde yalnızca eğitim durumu değişkenine verilen yanıtlar arasında bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılık performans değerlendirme sistemi kriterleri, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti değişkenlerinde ortaya çıkmıştır. Genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe katılımcılar, performans değerlendirme kriterlerinin daha yüksek oranda uygulandığını ve örgütsel adaletin arttığını düşünmektedir.
- Örgütsel adalet boyutlarının kendi arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme sisteminin kriterleriyle, performans değerlendirme sisteminin özellikleri arasında ise düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet boyutlarıyla, performans değerlendirme sisteminin kriterleri arasında orta düzeyde bir ilişki; örgütsel adalet boyutlarıyla, performans değerlendirme sisteminin kriterleri arasında ise yüksek düzeyde bir ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir.

- Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ile ilgili bulgulara göre, performans değerlendirme sistemi kriterlerinin iki boyutu ile performans değerlendirme sisteminin özelliklerinin dağıtım adaleti üzerinde anlamlı etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sistemi kriterlerinin iki boyutu ile performans değerlendirme sisteminin özelliklerinden sistemin adil olması, değerlendirme kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması ve yüksek derecede katılım sağlaması özelliklerinin prosedür adaleti üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Son olarak, performans değerlendirme sistemi kriterlerinden Faktör 1 ile performans değerlendirme sisteminin özelliklerinden amaçların adil olması, değerlendirme kriterlerinin somut ve ölçülebilir olması ve yüksek derecede katılım sağlaması özelliklerinin etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet, toplumun uyum içinde yaşaması için gerçek bir zorunluluktur. Hemen hemen bütün sosyal ortamlarda varlığına ihtiyaç duyulan adalet olgusunun örgütlerde göz ardı edilmesi ise düşünülemez. Ancak örgütsel alanda adalet konusunun incelenmesinin, adaletin incelendiği diğer alanlara göre çok daha yeni olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir. İşgörenlerin örgütsel adaletle ilgili algıları örgüt yapısının büyüklüğü, örgütsel süreçlerin işleyişi gibi örgütlerin çeşitli yönlerinden etkilenmektedir. Performans değerlendirme sistemleri de işgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyen süreçler arasında yer almaktadır.

Örgütler, performans değerlendirme sistemlerinden işgörenlerinin iş tatmini, performans, ve motivasyon düzeylerinin artırılmasını sağlamada yararlanmaktadırlar. Ayrıca performans değerlendirme sistemleri ücret, terfi, işten çıkarma gibi pek çok önemli karara temel veri sağlayan kaynaklardır. Başka bir deyişle performans değerlendirme sistemlerinin hem örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması hem de örgütsel kararların etkin bir şekilde alınmasında çok önemli bir rolü vardır. Performans değerlendirme sistemlerinden bu şekilde yararlanılabilmesi ise ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesi ile sağlanmaktadır. Etkin ve adil bir şekilde çalışan performans değerlendirme sistemi işgörenlerin örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi, sistemin taraflarını oluşturan örgüt, yönetici ve işgörenler için ayrı ayrı önem taşımaktadır. Örgütsel açıdan ele alındığında, performans değerlendirme sistemlerinin adil ve etkin bir şekilde uygulanması, işgörenlerin sisteme ve örgüte güven duymalarını sağlayacaktır. İşgörenler güvendikleri ve kendilerini ait

hissettikleri örgütlerin devamlılığının sağlanması için çaba gösterecekler ve örgütsel performansın artmasını sağlayacaklardır.

Yöneticiler açısından ise, etkin bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirme sonucunda alınan bir takım olumsuz kararların işgörenlere açıklanmasında yöneticilere büyük kolaylık sağlayacaktır. İşgören alınana bu kararların adil bir şekilde verildiğini düşünecek ve bu karardan yöneticiyi sorumlu tutmayacaktır. Bu durum yöneticilerin olumsuz geri bildirim verme konusundaki endişelerinin azalmasına yol açacaktır.

İşgörenler açısından performans değerlendirme sistemi ücret, terfi, işten çıkarma gibi kendileri için çok önemli kararların alınmasında kullanılan bir sistemdir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin sonucunda ortaya çıkacak durumun adil olması işgörenler için oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sistemi sonucunda örgütsel adaletin sağlandığını gören işgörenlerin işlerinden, örgütlerinden tatmin olmalarını sağlayacak, motivasyonlarını, performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. İşgörenlerin örgüt içerisinde geçirdikleri süre günlük hayatlarının önemli bir kısmını kapsamaktadır. Örgüt ortamının huzurlu ve adil olması işgörenin yaşam kalitesini artırmaktadır.

Örgüt, yönetici ve işgörenler açısından önemleri göz önüne alındığında performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmamızın amacı performans değerlendirme sistemleri ve örgütsel adalet algısı kavramlarının açıklanması ve performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda yapılan çalışmada gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede araştırma yapılmıştır. Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirildiği için sektör ile ilgili bir genelleme yapmak amaçlanmamıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği firmanın performans değerlendirme sisteminin bu firmada katılımcıların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların performans değerlendirmenin kriterlerinin ne ölçüde kullanıldığı konusundaki algılarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, performans değerlendirme sistemlerinin firma içerisinde etkin bir şekilde işlemediğini göstermektedir.

Araştırmada, performans değerlendirme sisteminin özelliklerinin de işletme tarafından uygulanan sistemde düşük seviyede yer aldığını belirtmişlerdir. Katılımcılar performans değerlendirme sisteminin adil olma özelliğini düşük seviyede taşıdığını, performans kriterlerinin iş gereklerini yansıtmadığını, somut ve ölçülebilir olmadığını, amaçların ulaşılabilir olmadığını ve yüksek derecede katılım sağlamadığını algılamaktadırlar.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili algının olumsuz olması, işgörenlerin huzursuz olmasını sağlamakta, motivasyonlarını düşürmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların örgütsel adalet algılarının da düşük bir seviyede olduğu görülmektedir. Katılımcılar, ücret düzeyinin, alınan ödüllerin ve iş yükünün adil olmadığını, yöneticilerin karar alınırken işgörenlerin düşüncelerini dinlemediğini ve alınan kararların gerekçelerini açıklamadığını belirtmişlerdir. Bu durum işgörenlerin firma hakkındaki görüşlerini de olumsuz etkilemektedir.

İşgörenlerin yaş değişkenine göre, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 1a için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin cinsiyet değişkenine göre, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 1b için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin medeni durum değişkenine göre, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 1c için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin gelir durumu değişkenine göre, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 1e için H_0 kabul edilirken, H_1

reddedilmiştir. İşgörenlerin statü değişkenine göre, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 1f için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde işgörenlerin eğitim durumlarına göre, performans değerlendirme sistemi kriterleri ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü eğitim grubundaki kişiler, lisans mezunu katılımcılardan daha olumlu; lisans mezunu katılımcılar da lise ve dengi okul mezunu katılımcılardan daha olumlu değerlendirme yapmıştır. Bu bilgilere dayanarak Hipotez 1d için H_0 reddedilirken, H_1 kabul edilmiştir.

İşgörenlerin yaş değişkenine göre, örgütsel adalet algıları ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 2a için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin cinsiyet değişkenine göre, örgütsel adalet algıları ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 2b için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin medeni durum değişkenine göre, örgütsel adalet algıları ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 2c için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin gelir durumu değişkenine göre, örgütsel adalet algıları ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 2e için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir. İşgörenlerin statü değişkenine göre, örgütsel adalet algıları ile ilgili sorulara verilen yanıtlar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre Hipotez 2f için H_0 kabul edilirken, H_1 reddedilmiştir.

Bunun yanı sıra, araştırma sonuçları eğitim durumuna göre, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarına verilen yanıtlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti boyutunda; lisansüstü eğitimi alan işgörenlerin lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden daha olumlu değerlendirme yaptığı görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunda da; lisansüstü eğitimi alan işgörenlerin lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden daha olumlu değerlendirme yapmıştır. Etkileşim adaleti boyutunda ise; yine lisansüstü eğitimi

alan işgörenlerin lise ve dengi okul mezunu işgörenlerden daha olumlu değerlendirme yaptığı görülmektedir. Bu bilgilere dayanarak Hipotez 2d için H_0 reddedilirken, H_1 kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, performans değerlendirme sistemi ile işgörenlerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum literatür tarafından da desteklenmektedir. Can vd. (2001) ile Folger ve Konovsky'nin (1989) yaptıkları çalışmalarında performans değerlendirme sistemi ve dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra; Kavanagh vd. (2007), Murphy ve Clelland (1995), Greenberg (1986), Erdoğan vd. (2001) ve Erdoğan (2002) gerçekleştirdikleri çalışmalarında performans değerlendirme sistemleri ile prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Son olarak Uyargil'in 1994 yılındaki çalışmasında ve Uyargil vd. nin 2001 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında performans değerlendirme sistemi ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre performans değerlendirme sistemleri kriterlerinin dağıtım adaletini %30,5 düzeyinde açıkladığı, performans değerlendirme sistemi özelliklerinin de dağıtım adaletini %83,3 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında Hipotez 3 için H_0 reddedilirken, H_1 kabul edilmiştir.

Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sistemleri kriterlerinin prosedür adaletini %32,3 düzeyinde açıkladığı, performans değerlendirme sistemi özelliklerinin de prosedür adaletini %68,6 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Buna göre Hipotez 4 için H_0 reddedilirken, H_1 kabul edilmiştir.

Araştırmada, performans değerlendirme sistemleri kriterlerinin etkileşim adaletini %19,2 düzeyinde açıkladığı, performans değerlendirme sistemi özelliklerinin de etkileşim adaletini %62,8 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında Hipotez 5 için H_0 reddedilirken, H_1 kabul edilmiştir.

Çalışma sonucunda, performans değerlendirme sistemi kriterlerinin ve özelliklerinin örgütsel adalet boyutları üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması, işgörenlerin örgütsel adalet algısını artırmakta, bu da işgörenlerin verimliliğini ve iş tatminini artırmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel iletişim kalitesinin artırılması ve işgörelere performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.

Bu araştırmada olduğu gibi, örneklem seçiminde karşılaşılan problemler nedeniyle, çalışmalar son derece kısıtlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmektedir. Bu da her ne kadar istatistiksel olarak yeterli bir miktara karşılık gelse de, daha farklı nitelikte düşünceleri olan çalışanlara ulaşmada yetersiz kaldığından, sektörlerden elde edilecek çok daha fazla sayıda katılımcının olduğu, yeni çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

TEZLER

- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayır, D. (2007). *Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, Ü. (1994). *Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilecen, M. (2007). *İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cantekinler, M. (2007). *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coetzee, M. (2005). *The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çivi, D.Ç. (2006). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dilsiz, F.Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dişkaya, A.M. (2006). *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A. (2004). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, O.A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.
- Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göktaş, A.B. (1999). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlemenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahasanoğlu, P. (2007). *Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Yeri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurgun, H. (2003). *Büyük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümünün Karlılığına Dönük Stratejik Bir Araç: Gelir Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önce, M. (2007). *Çok Uluslu İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, Ş. (2005). *Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seymen, O.A. (1995). *İnsan Kaynakları Yönetiminde "İşgören Performansının Değerlendirilmesi Süreci"nin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şentürk, B. (2005). *Kurumlarda Arşiv Personeli İçin Performans Yönetimi ve Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Tarlan, D. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yemişçi, D.A. (2005). *Bilgi Yönetim Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MAKALELER

- Akdeniz, H.A. ve Durmaz, F. (1998) Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 85-99.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003) Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 103-127.

- Barling, J. ve Phillips, M. (1993) Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127 (6): 649–656.
- Bayram, L. (2006) Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62: 47–65.
- Beugre, C.D. ve Baron, R.A. (2001) Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2): 324–339.
- Beugre, C.D. (2002) Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7): 1091–1104.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988) Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy on Management Journal*, 31 (3): 676–685.
- Blader, S.L., Tyler, T.R. (2003) What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13 (1): 107–126.
- Bos, K.V.D., Vermunt, R. ve Wilke, H. (1997) Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1): 95–104.
- Bos, K.V.D. (2001) Fundamental Research by Means of Laborator Experiments is Essential for a Beter Understanding of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behaviour*, 58 (2): 254–259.
- Bulut, Z.A. (2004) İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7 (7).
- Camgöz, S.M. ve Alperden, İ.N. (2006) 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2): 191–212.
- Chan, M. (2000) Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68–88.

- Cohen, R.L. (1987) Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1 (1): 19–40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001) The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278–321.
- Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386–400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425–445.
- Colquitt, J.A. ve Chertkoff, J. M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28 (5): 591–610.
- Cowherd, D.M. ve Levine, D.I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37 (2): 302–320.
- Crosby, F. (1976). A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83 (2): 85–113.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Justice Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2): 51–84.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice. *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137–149.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2 (2): 71–78.
- Edwards, M.R. (1996). Improving Performance With 360–Degree Feedback. *Career Development International*, 1(3): 5-8.

- Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R.C. (2001). Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2): 205-222.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resources Management Review*, 12: 555-578.
- Erel, D. (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52 (1): 287–298.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28 (4): 471–496.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1 (2): 143–159.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1):115–130.
- Giap, B.N. ve Hackermeier, I. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs. *Psychology of Excellence Introduction Design, Job Analysis and Job Design*, 2-14.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 340-342.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12 (1): 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399–432.
- Güner, M.F. ve Memiş, M.Ü. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci: 1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2): 299–310.
- Hauenstein, N.M.A., McGonigle, T. and Flinder, S.W. (2002). A Meta-Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (1): 39–56.

- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2): 155-169.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13): 25-43.
- İçerli, L. (2010) Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 67-92.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1): 181-201.
- Jones, F.F., Scarpello, V. ve Bergmann, T. (1999) Pay Procedures-What Makes Them Fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (2): 129-145.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February: 1-12.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1): 87-97.
- Kavanagh, P., Benson, J. ve Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (2): 132-150.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 77-93.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 489-511.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff, *Journal of Criminal Justice*, 31 (2): 155-169.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W. ve Sanford, C. (1972). Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as

Methods of Preventing Conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (1): 88–102.

- Martin, D.C. ve Bartol, K.M. (2003). Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective. *Journal of International Management*, 9: 115-132.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3): 213-229.
- Niehoff, B.N. ve Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard - BSC, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31 (2): 1-18.
- Özçelik, A.O. (2000). Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 11 (35): 41-54.
- Özdevecioğlu, M. (2003) Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77–96.
- Özen, Janset. (2002) Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi* 5, Haziran: 107–117.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007) Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1): 17–33.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, 154: 171-187.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3): 434–443.

- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. ve Inderrieden, E.J. (1990) Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination. *Academy of Management Journal*, 33 (2): 423–436.
- Taris, T.W., Kalimo, R ve Schaufeli, W.B. (2002) Inequity at Work: Its Measurement and Association with Worker Health. *Work and Stres*, 16 (4): 287–301.
- Tınaz, P. (1999) Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5: 389–406.
- Titrek, O. (2009) Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2): 551–573.
- Tyler, T.R. (1987) Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (2): 333–344.
- Tyler, T.R. (1989) The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5): 830–838.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2003) The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4): 349–361.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Geribildirim Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42: 56-68.
- Uğurlu, O. (2007) 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks*, 3 (1).
- Ünal, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *Kamu İş- İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 5 (4): 10–12.
- Yaralıoğlu, K. (2001) Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1): 129-142.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009) Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 3-16.

- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1): 35-57.
- Yücel, R. (1999) İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3):

BİLDİRİLER

- Basım, H.J. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 808–814.
- Büyükfırat, B. ve Yılmaz, T. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1321–1335.
- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A. ve Şahin, B. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 729–736.
- Gürol, Y.D. (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı: 315-322.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Bilgin, N.Ç. (2010). Performans Değerlendiricilerin Bağımsız Benlik Kurgusu, Performans Değerlendirmeye İlişkin Öz-Etkinlikleri ve Değerlendirme Enflasyonu Arasındaki İlişki. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 196–208.
- Seymen, O.A., Girgin, G.K., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 171–180.

İNTERNET

- Alkan, Y. *Kriz Döneminde Performans Ölçütleri*. Kaynak Dergisi, 2001, 6. <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=6>. (21.06.2010).

- Altıntaş, N. *Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları*. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>. (17 Haziran 2010).
- Bayar, B. *Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*. <http://www.kobifinans.com.tr/article/view/60043/1/229>. (20 Haziran 2010).
- Bayar, B. *Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç*. <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>. (20 Haziran 2010).
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E. *Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?* <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>. (03 Şubat 2010).
- Ertuğrul, İ ve Karakaşoğlu, N. *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*. <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf>. (02 Haziran 2010).
- Güriz, A. *Adalet Kavramı*. <http://www.anayasa.gov.tr/eskisite/anyarg7/adnan.pdf> (10 Ocak 2010).
- Kaya, A.P. *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*. <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>. (23 Nisan 2010).
- *Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük*. <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=adalet&ayn=tam>. (12 Ocak 2010).
- Baltaş, A. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2116. (04 Temmuz 2010).

KİTAP İÇİ BÖLÜM

- Bies, R.J. (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. *Advances in Organizational Justice* (ss. 89–118). California: Stanford University Pres.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda. *Advances in Organizational Justice* (ss. 119–151). California: Stanford University Pres.

- Greenberg, J. (2000). Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, (ss.181–195). Oxford: Blackwell Business
- Leventhal, G.S. (1976) What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. *Social Exchange Theory* (ss. 2–52). Detroit.

Kİ TAPLAR

- Anthony, W.P., Rerrewé, P.L. ve Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. ABD: The Dryden Press.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İ.K.* İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, A. (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cascio, W.F. (1992). *Applied Psychology in Human Resource Management*. USA: Prentice Hall.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Decenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (2002). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Wiley Inc.
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dicle, U. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak A., Serinkan, C. ve Ergun, Ö.D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. ve Ivancevich, J.M. (1984). *Fundamentals of Management*, Texas: Business Publication Inc.
- Draft, R. (1997). *Management*. ABD: The Dryden Press.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Edisyon Yayıncılık.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim – Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım (Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu).
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık (Çeviren: Serra Egeli).
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G. ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kocaoğlu, A.M. (1997). *Sosyal Politika*. Ankara: Türk Ağır Sanayii İşverenleri Sendikası.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Murphy, K.R. ve Clevelland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. London: Sage Publications.
- Onal, G. (1993). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Örüçü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayıncılık (Çeviren: Doğan Şahiner).
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yöneltil Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Kitabevi.
- Sikula, A.F. ve McKenna, J.F. (1990). *Personel and Human Resources Management*. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.

- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (1998). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Vecchio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. ABD: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.
- Werther, W.B. ve Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

EKLER

SAYIN İLGİLİ,

Bu araştırmanın amacı, örgütlerdeki performans değerlendirmenin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini saptamaktır.

Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Tezli Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans değerlendirme sistemleri ile ilgili, ikinci bölümde işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Son bölümde ise kişisel bilgiler yer almaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, performans değerlendirme ile örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri belirlemede bilgiler verecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete İSİM YAZMAMANIZ önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Araš. Gör. Erdem AKTAŞ

PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ Aşağıdaki performans değerlendirme ölçütlerinin işletmenizdeki performans değerlendirme çalışmalarında ne oranda kullanıldığını belirtiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Bilgi paylaşma yeteneği					
Takım çalışması					
İşe Devamlılık					
Fiziksel sağlık					
Gerçekleştirilen işin kalitesi					
Gerçekleştirilen işin miktarı					
Güvenilirlik					
İnsiyatif kullanma					
İş bilgisi					
Karar verme					
Kendine güven					
Liderlik becerisi					
Müşteri odaklılık					
Sorumluluk					
Sorun çözme					
Sözlü iletişim yeteneği					
Yaratıcılık					
Yazılı iletişim yeteneği					
Yenilik ve değişimlere uyum					
Zaman planlaması yeteneği					

ETKİN BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ İşletmenizdeki uygulamakta olduğunuz performans değerlendirme sisteminin aşağıda belirtilen özellikleri hangi oranda taşıdığını belirtiniz	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Adildir					
Değerlendirme kriterleri iş gerekliliklerini yansıtır					
Değerlendirme kriterleri somut ve ölçülebilirdir					
Değerlendirme uygun sıklıklarla yapılır					
Amaçlar ulaşılabilir					
Yüksek derecede katılım sağlar					

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİ Çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Çalışma programım adildir					
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.					
İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.					
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.					
Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					

DEMOGRAFİK SORULAR					
Lütfen yaşınızı belirtiniz					
a. 18–25	b. 26–33	c. 34–41	d. 42–49	e. 50–57	f. 58 ve üzeri
Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz					
a. Kadın			b. Erkek		
Lütfen medeni durumunuzu belirtiniz					
a. Evli	b. Bekar	c. Dul	d. Boşanmış		
Lütfen eğitim durumunuzu belirtiniz					
a. İlkokul/ İlköğretim	b. Lise ve dengi okul	c. Üniversite	d. Lisansüstü		
Lütfen gelir durumunuzu belirtiniz.					
a. 500–1000	b. 1001–1500	c. 1501–2000	d. 2001–2500	e. 2501–3000	f. 3001 ve üzeri
Lütfen işletmedeki statünüzü belirtiniz					
a. Müdür	b. Müdür Yardımcısı	c. Departman Müdürü	d. Şef	e. İşgören	f. Diğer