

**360 DERECE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMEİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Aslı ERGENEKON ARSLAN

Kütahya - 2012

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Aslı ERGENEKON ARSLAN

Kütahya – 2012

Kabul ve Onay

Aslı ERGENEKON ARSLAN'ın hazırladığı "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Yrd.Doç.Dr. Metin BAŞ		
Yrd.Doç.Dr. Ceren GİDERLER ATALAY		

Doç.Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/01/2012

Aslı ERGENEKON ARSLAN

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kütahya'da doğdu. İlköğretim, Ortaöğretim ve Lise Öğrenimini Kütahya'nın Tavşanlı ilçesinde tamamladı. 1997–2001 yılları arasında Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Seramik Mühendisliği Bölümünde lisansını tamamladı. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında yüksek öğrenimine başladı.

ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ERGENEKON ARSLAN, Aşlı
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER
Ocak, 2012, 154 sayfa

İş hayatında insanların çalışmaları ile ilgili olumlu ya da olumsuz bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu bilgilendirme sayesinde kişiler iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini görüp, kendisini işinde daha ileriye götürmek ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Performans değerlendirme kişiler için ödül, ceza, kariyer gelişimi ve işinde başarı için bir araç görevi görmekte iken örgüt için performans değerlendirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede son derece önemlidir.

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi için çalışanların sistemi kabul etmeleri sağlanması gereklidir. Bu kabulü sağlamada en önemli faktörlerden bir tanesi de örgütsel adalet algısıdır. Örgüt, yöneticiler ve çalışanlar için performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısını mevcudiyeti oldukça önemli bir konudur. Örgüt, yöneticiler ve çalışanlara sağladığı yararlar göz önüne alındığında performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının sağlanmasının ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi son yıllarda sıklıkla özel ve kamu işletmeleri tarafında tercih edilen, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayan ve örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem ile güvenilir, adil ve yasal sonuçlar elde edilmesi ve çok boyutlu bir geri bildirim sağlıyor olması nedeniyle; örgütsel adalet, yetkinliklerin ölçülebilmesi, kabul edilebilirlik ve süreklilik açısından diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre üstün bir potansiyele sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, Örgütsel adalet, 360 derece.

ABSTRACT**AN INVESTIGATION FOR THE DETERMINATION OF THE EFFECT OF 360
DEGREE PERFORMANCE EVALUATION ON THE ORGANIZATIONAL
JUSTICE**

ERGENEKON ARSLAN, Ash
M.A. Thesis, Organization Department
Supervisor: Assist.Prof.Dr. Derya ERGUN ÖZLER
January, 2012 154 pages

Performance evaluation has a very important mission for awarding, punishing, career development and succeeding the job in the view point of the personnel when it has a mission to determine the personal contribution and the level of actualization of the aims in the view point of the organization.

The personnel must be adapted to the system for an affective goal. In this aim, one of the most important factors is the organizational justice sensation since it is an important topic to evaluate the performance for the managers and the personnel. Moreover, it could be understood that the performance evaluation affects the organizational justice.

In the last years, 360 degree performance evaluation is frequently preferred since it enhances the effectiveness of the organizations and fills the deficiencies of conventional ones in. It is available to obtain multidimensional feedbacks and to measure the proficiency with this method; therefore, this method has more potential in comparison the other models with its reliable, equitable and legal results in the point of persistence and acceptability.

Keywords: Organizational justice, Performance evaluation, 360 degree.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
TEZ METNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	4
1.1.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminde Bulunması Gereken Öğeler....	7
1.1.3.Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Giderilmesi İçin Alınacak Önlemler.....	9
1.1.3.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Sorunlar.....	9
1.1.3.2. Değerleyiciden Kaynaklanan Sorunlar.....	10
1.1.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	12
1.1.4.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması.....	14
1.1.4.2. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	15
1.1.4.3. Değerlendirme Yöntemlerinin Belirlenmesi.....	17
1.1.5. Klasik ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	17
1.1.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	17
1.1.5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	18
1.1.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	19
1.1.5.1.3. Kontrol Listesi Yönetimi.....	19
1.1.5.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri.....	20
1.1.5.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	21
1.1.5.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi.....	22
1.1.5.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	22
1.1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	23
1.1.5.2.2. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	24
1.1.5.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	24
1.1.5.2.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi.....	24
1.1.5.2.5. Balanced Scorecard.....	25
1.1.5.2.6. Lynch-Cross Performans Piramidi.....	27
1.1.5.2.7.360 Derece Değerlendirme Sistemi.....	28

1.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN KURAMSAL ANALİZİ.....	29
1.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi.....	31
1.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tarihçesi ve Gelişimi.....	32
1.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sisteminin Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	33
1.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	35
1.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Süreci	36
1.2.5.1. Hazırlık Aşaması	36
1.2.5.1.1. Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi	37
1.2.5.1.2. Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması	37
1.2.5.1.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	37
1.2.5.1.4. Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi	39
1.2.5.1.5. Değerlendiricinin Seçilmesi.....	42
1.2.5.1.6. Değerlendirme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi.....	45
1.2.5.1.7. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması.....	47
1.2.5.2. Uygulama Aşaması	47
1.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	52
1.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları ve Dezavantajları.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN KAVRAMSAL ANALİZİ.....	59
2.1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı	59
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Boyutları.....	61
2.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	65
2.1.3.1. Reaktif –İçerik Teorileri (Reaktive Content Theories).....	66
2.1.3.1.1. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	66
2.1.3.1.2. Crosby’nin Görelî Yoksunluk Teorisi.....	68
2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	69

2.1.3.2.1. Reaktif – Süreç Teorileri.....	70
2.1.3.2.2. Proaktif –Süreç Teorileri.....	71
2.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	72
2.1.4.1. Dağıtım Adaleti	73
2.1.4.2. Prosedür Adaleti	79
2.1.4.3. Etkileşim Adaleti	85
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	89
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.....	91
2.3.1. Sistem Kriterlerinin Belirlenmesi Aşamasında Örgütsel Adalet.....	93
2.3.1.1. Performans Kriterleri ve Standartlarının Belirlenmesi ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki İlişki.....	94
2.3.1.2. Değerleyicinin Nitelikleri ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki İlişki.....	94
2.3.1.3. Söz Hakkı ile Prosedürel Adalet Algısı Arasındaki İlişki.....	98
2.3.1.4. İnsan Kaynakları ve Dağıtımsal Adalet Algısı Arasındaki İlişki..	99
2.3.2. Sistemin Yürütülmesi Aşamasında Örgütsel Adalet Algısı	99
2.3.3. Geri Bildirim Aşamasında Örgütsel Adalet Algısı	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	103
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	103
3.3. ARAŞTIRMANIN MODEL ve HİPOTEZLERİ.....	103
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	105
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	105
3.4.2. Veri Toplama Araçları.....	106
3.4.3. Veri Analizi.....	108

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUMLARI.....	
3.5.1. Güvenirlik Analizleri.....	108
3.5.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular.....	109
3.5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Katılımcıların Görüşleri İle İlgili Bulgular.....	111
3.5.4. Demografik Faktörlerle 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi.....	113
3.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	114
3.5.5.1. Korelasyon Analizi.....	114
3.5.5.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	115
3.5.5.1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	116
3.5.5.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	116
3.5.5.2. Regresyon Analizi.....	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
EKLER.....	134
KAYNAKÇA.....	139
DİZİN.....	154

TABLOLAR LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1.	Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	7
Tablo 1.2.	360 Derece Performans Değerlendirme ve Klasik Teknikler Arasındaki Farklar.....	52
Tablo 1.3.	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları.....	55
Tablo 2.1.	Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	65
Tablo 2.2.	Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Adalet Türleri.....	72
Tablo 3.1.	Soru Numaraları ve Ölçtükları 360 derece performans değerlendirme özellikleri.....	106
Tablo 3.2.	Soru Numaraları ve Ölçtükları Adalet Alt Boyutları.....	107
Tablo 3.3.	Güvenirlık Analizi Değerleri.....	109
Tablo 3.4.	Güvenirlık Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 3.5.	Demografik Değerlendirme Sonuçları.....	110
Tablo 3.6.	Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 3.7.	Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 3.8.	Demografik Faktörlerle 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin.....	113
Tablo 3.9.	Korelasyon Katsayısının Gücü.....	115
Tablo 3.10.	360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkililer...	115
Tablo 3.11.	Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişkililer.....	116
Tablo 3.12.	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Ait Özellikler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkililer (r Değerleri).....	116
Tablo 3.13.	Dağıtım Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular...	120
Tablo 3.14.	Prosedür Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular...	121
Tablo 3.15.	Etkileşim Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular..	122

Tablo 3.16.	Hipotezlere ait Sonuçlar.....	123
--------------------	-------------------------------	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci Döngüsü.....	13
Şekil 1.2. Performans Piramidi.....	28
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	105
Şekil 3.2. Tekli Regresyon Analizi Bulgularına Göre Araştırma Modeli Sonuçları.....	124
Şekil 3.3. Çoklu Regresyon Analizi Bulgularına Göre Araştırma Modeli Sonuçları.....	125

TEZ METNİ

GİRİŞ

Ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim gereksinimlerinin saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar çalışanlarla ilgili pek çok önemli kararın alınmasında performans değerlendirme sistemlerinden temel veri kaynağı olarak yararlanılmaktadır. Başka bir deyişle, örgütün insan kaynakları sistemlerinin etkin bir biçimde işlemede performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri ile bireysel performans değerlendirilmekte ve bu doğrultuda çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri sağlanmaktadır. Buna göre örgütler performans değerlendirme sistemlerinden örgütsel verimliliğin artması, örgütsel performansın geliştirilmesi ve rekabet gücünün artmasını sağlamada yararlanmaktadırlar. Ancak bir örgütün performans değerlendirme sistemi uygulamasının bulunması, performans değerlendirme sisteminden her zaman için bu beklenen yararları elde edeceği anlamına gelmemektedir. Bu yararların elde edilebilmesi ancak ve ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.

Çalışanların performansları doğru ve objektif ölçüldüğü takdirde, sistemin etkinliğinin sağlanacağı görüşünün uzun bir dönem performans değerlendirme ile ilgili araştırmalara hakim olduğu ifade edilebilir. Ancak, zamanla performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin sağlanmasında çalışanların görüşlerinin ve sistemi kabul etmelerinin de önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü performans değerlendirme algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar doğru ve objektif değerlendirilse değerlendirilsin, sistem çalışanların kabulünü sağlayacak niteliklere sahip olmadığı takdirde çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirecek ve performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesine engel olmaktadır.

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların kabulünü gerçekleştirecek şekilde tasarlandığında ve uygulamaya konulduğunda örgütler için çok yararlı olduğu görülürken, çalışanların kabulünü göz önüne almadan oluşturulan ve uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemlerinin ise yararlı olmadığı gibi performans, motivasyon düşüklüğü, etkinlik ve verimliliğin azalması gibi istenmeyen

sonuçlara yol açtığı da saptanmıştır. Başka bir deyişle çalışanlar tarafından kabul görmeyen performans değerlendirme sistemlerinin başarısız olması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirme çalışmaları doğru yürütüldüğünde ve değerlendirme sonuçları doğru alanlarda kullanıldığında, personelin performans düzeylerinin belirlenmesinin yanı sıra gelecekte gösterecekleri çabaların düzeyleri belirlenebilmektedir. İşletmeler değişime ayak uydurabilmek için; insanı ön plana çıkaran, personelin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve müşterilerce değerlendirilmesini de öngören 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmeye başlamışlardır.

360 derece performans değerlendirme sürecini; personelin performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin 8 temel kriteri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesidir.

Belirlenen amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirmenin kavramsal analizi ve 360 derece performans değerlendirme sistemi ve kavramsal analizi anlatılmıştır. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramı açıklanmış, örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ortaya çıkış sırasına göre ele alınmış, performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının sağlanması için sistemin taşıması gereken özelliklerin üzerinde durularak 360 derece performans değerlendirme sistemi ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin 360 derece performans değerlendirme sistemi örgütsel adalet algısı açısından incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE 360 DERECE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da insanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimye gereksinimleri vardır. İnsanlara çalışmaları ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme gereksinimi, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklik yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır.

1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

Performans, çalışma hayatında olsun ya da olmasın insan hayatında her zaman karşılaşılan bir olgudur ve tanımlaması, ölçülmesi ve değerlendirmesi zor bir kavramdır. Ölçümlerin ve karşılaştırılmaların yapılabilmesi için performans kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir. Literatürde performans ile ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır.

Performansı işletme düzeyinde inceleyecek olursak, bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımak mümkündür. İşletmelerin amaçlarına ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992; Şimşek ve Nursoy, 2002: 49).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya personelin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”. Performans; birey için anlamlı olan amaçların oluşturulmuş günlük programlara adım adım gerçekleştirilmesidir. İşlevsel açıdan performans, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranı olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273-275).

Yabancı kökenli bir sözcük olan “performans” Türkçe’ye “edim” olarak çevrilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim; bireyin bütünlüğü ile örgüt

hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Edim kavramına ilişkin olarak “performans değerlendirmesi” bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılması olarak ifade edilmektedir (Açıkalin, 2002: 102 – 104).

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem ve birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler bütünüdür (Barutçugil, 2002: 178).

Performans değerlendirmesi, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 198). Bazı kaynaklara göre performans değerlendirme; bireyin niteliklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne derece uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analizler bütünüdür ve performans değerlendirme; başarı değerlendirme, personel değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi veya kamu kuruluşlarında; sicil, tezkiye gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Akyüz, 2001: 82). Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirme son derece önemlidir (Bayram, 2005: 48).

Etkin bir performans değerlendirme sistemiyle, personelin etkinliği ölçülmekte, bireysel davranışları incelenerek, gelecekteki pozisyonlara ve örgütsel yapıya hazırlanması için gerekli önlemler alınmaktadır. Performans değerlendirme, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgütün üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, örgütün çeşitli kademeleri arasında iletişimi de kolaylaştırır (Arslan, 1993: 4).

Performans değerlendirme süreci; çalışan, yönetici ve örgüt için oldukça önemli bir süreçtir. Performans değerlendirme sürecinin önemini, aşağıdaki başlıklar altında

toplamak mümkündür. (Uyargil, 1997: 22-28; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 17, Balaban, 2002: 6-7).

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sisteminin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da avantajlı olur.
- Stratejinin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme diğer yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasına katkıda bulunur.
- Performans değerlendirme, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin olarak işletmeler varolan ve gelecekte gereksinim duyulacak insangücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerlendirme, yeni stratejilerin formüle edilmesi ve oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Çalışan ile örgüt arasında meydana gelen bir çatışma, örgütün verimliliğini azaltabileceğine göre çalışanı iyileştirmeye ve örgütle uyumlu çalışmasını sağlamaya yönelik yapılan performans değerlendirmesi bu açıdan ne denli önemli bir yönetsel araç olduğu açıkça görülecektir. Aynı zamanda performans değerlendirme, amaçlara ulaşmada ve kontrol işlerinin düzgün yürütülmesinde yönetime yol gösteren çok önemli bir süreçtir.

Performans değerlendirmenin temelde iki amacı vardır. Birincisi; örgütün personele kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri bildirim vermesini sağlamaktır. İkincisi ise; personel ile yönetici arasında bilgi alışverişini ve personelin katkısını sağlayan bir forum oluşturmaktır (Palmer ve Winters, 1997: 165).

Performans değerlendirmenin yukarıda bahsedilen temel iki amacının yanı sıra örgüt, personel ve yönetici için ayrı ayrı amaçları da vardır. Bu amaçlar Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Personel için amaçları	Yönetici için amaçları	Örgüt için amaçları
<ul style="list-style-type: none"> Takviye/destek vasıtası(övgü, ücret artışı) Kariyer ilerlemesi(terfi, sorumluluk artırma) İş amaçlarını başarıma hakkında bilgi Performansı geliştirmek için geri bildirim imkanı 	<ul style="list-style-type: none"> Personel hakkında karar verebilmek için temel kaynak(Terfi işten kovam vb.) Çalışanların amaçlarını başarmalarını değerlendirme Çalışanlara olumlu geri bildirim sağlamak için fırsat Astlarla birbirlerini etkilemek için fırsat 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirme Personel seçme ve yerleştirme yöntemlerinin uygulanması Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonlarının artırılması Personel eğitim gereksinimleri için bilgi kaynağı Örgütsel müdahalelerin etkilerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Riggio, 2003:125.

Performans değerlendirme, örgütsel amaçların her seviyedeki yöneticileri ve çalışanları tarafından anlaşılma ve benimseme derecesini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca performans değerlendirmesiyle personele geri bildirim sağlanarak çalışanın iş performansında, ilerleme ve gelişim için zemin hazırlanmaktadır. Bu döngü aynı zamanda işletmenin sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmesinin bir teminatı da olacaktır. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için performansı gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir (Ferecov, 2002: 62).

1.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminde Bulunması Gereken Öğeler

Etkin bir performans değerlendirme sistemiyle, personelin etkinliği ölçülmekte, bireysel davranışları incelenerek, gelecekteki pozisyonlara ve organizasyonel yapıya hazırlanması için gerekli önlemler alınmaktadır. Hangi amaçlarla yapılsa yapılsın, etkin bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- **Uygunluk (Relevance):** Belirli bir işin, performans standartları ve organizasyonun hedefleri arasındaki ve de iş analiziyle değerlendirme formunda sınıflandırılmış iş boyutları arasındaki bağıntıların açıklanmasını belirtmektedir. Uygunluk; “belirli bir iş üzerindeki başarı ve başarısızlık arasındaki farkı gerçekte ne yaratır?” sorusunun yanıtı olarak da tanımlanabilir (Cascio, 1989: 312). Uygunluk aynı zamanda iş analizlerinin performans standartlarının ve değerlendirme sisteminin düzenli kontrolünün ve güncellenmesini gerektirir (Baykal, 1994:10-14).
- **Geçerlilik (Validity):** İşletmeye uygun olarak düzenlenmiş olan performans değerlendirme yönteminin ne kadar ideal ve gerçekçi ise o kadar geçerlidir. Geçerlilik bir yerde, “ölçümün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurma olayıdır” şeklinde de belirtilmektedir (Erdoğan, 1991: 221- 222).
- **Duyarlılık (sensitivity):** Bir performans değerlendirme sisteminin, etkisiz personelden, etkili olanlarını ayırt edebilme yeteneğidir. Performans değerlendirme yönteminde duyarlılık olmaması halinde, en iyi çalışanla en kötü çalışan arasında farklılığın olmadığı kabul edileceğinden, elde edilen sonuçlar yönetimle ilgili hiçbir kararda kullanılamayacaktır. Burada üzerinde durulacak en önemli nokta, değerlendirmenin hangi amaçla yapılıyor olduğudur. Yöneticilerin, performans değerlendirme bilgilerini farklı şekilde işleme tabi tutmaları sonucunda, yönetsel kararlar ve çalışanın gelişimi için yapılan çalışmalar arasında çatışmalar görülmektedir (Cascio, 1989: 312).
- **Güvenirlilik (Reliability):** Personelin değişmemesi halinde, bireysel değerlerin de değişmemesi diğer bir deyişle personelin özelliklerinde değişiklik olmadan, değerlendirmenin de değişmemesi şeklinde açıklanmaktadır (Erdoğan, 1991: 221- 222). Güvenilir sonuçlar elde edebilmek için, her yöneticinin, çalışanın yaptığı işi, içinde bulunduğu koşulları gözlemleyebilmesi için yeterince zamanı olmalı ve gözleme olanağı bulmalıdır (Cascio, 1989: 312). Performans değerlendirme araçlarında yer alan nitelikler arasında çelişkiler bulunması, değerlendirme yöntemin güvenirliliğini azaltacaktır. Ancak çelişkilerin kaldırılması ile güvenirlilik artabilir (Dicle, 1982: 21). Performans değerlendirme araçlarının güvenirliliği, aynı personel için farklı zamanlarda

değerlendirme işlemini tekrarlayarak, sonuçlar arasında tutarlılığı sağlayıcı düzenlemeler yapılarak artırılabilir (Baykal, 1994: 10-14).

- **Kabul olunabilirlik (Acceptability):** Pratikte performans sisteminde bulunması gereken en önemli öğedir. İnsansal unsurlar, yönetimin kullanımında engeller çıkartabileceğinden, performans değerlendirme sisteminin güvenilir ve kabul edilebilir olması gerekmektedir. Örgütler insansal unsurlardan daha çok yöntem unsurlar üzerinde durmakta ve yöneticiler ve personelin performans değerlendirme sistemini benimseyip benimsemediklerine önem vermemektedirler (Cascio, 1989: 312).
- **Uygulanabilme (Practicality):** Yöneticilerin ve personelin kolay anlamalarını ve uygulamalarını ifade etmektedir. Diğer özellikler kadar aranmasa da dikkate alınmasında avantaj bulunmaktadır. Performans değerlendirme standartlarının kolay anlaşılması ve kolay değerlendirilmesi yani uygulanabilme özelliğinin yüksek olması performans değerlendirme sisteminin başarısını artıracaktır (Özgen vd., 2000: 229).

1.1.3. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Giderilmesi İçin Alınacak Önlemler

Genellikle performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendiriciler rahatlıkla hataya düşebilmeleri ve önyargılar performans değerlendirmede hatalara neden olabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan hatalar temel olarak sistemden kaynaklanan hatalar ve değerlendiriciden kaynaklanan hatalar olarak iki başlık altında toplanabilir.

1.1.3.1. Sistemden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolaylaştırdığı gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir personel ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için kolay olmasının yanında, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır.

Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Helvacı, 2002: 160).

1.1.3.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme aracında herhangi bir sorun olmasa dahi, değerlendiriciden kaynaklanan bir takım hatalar ortaya çıkabilmektedir. Bu hatalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır;

- **Ortalama Eğilimi:** Performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan biridir. Değerlendiriciler, personelin ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın değerlendirmektedir. Değerlendirici, personele çok yüksek ne de çok düşük düzeyde görür ve ortalama bir değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim ile personel kendi hatalarını görme şansını kaybeder (Bingöl, 2003: 303).
- **Pozisyondan Etkilenme:** Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, kişilerin pozisyonlarından etkilenecek, örgütte önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın yapılması için müsaittir. Yönetici genellikle, üst düzey pozisyonunda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeyinde yer alan kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterir. Diğer bir ifade ile personelin performansı değil de işin değerlendirmesi yapılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin gizli yapılması ast ve müşteri boyutu değerlendirmelerindeki bu hatayı azaltacaktır (Turgut, 2005: 64).

- **Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:** Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesinden dolayı bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoşgörülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan birtakım hatalarla personel hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Helvacı 2002: 161).
- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gereklidir. Organizasyonlarda çoğunlukla performans değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığında, bu bir yıllık sürede yöneticinin zihninde yeni ve taze olan olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken yada unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, yıl boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutmak bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklanmalarını bir ölçüde önleyebilmekte ise de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre, özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır (Uyargil, 2010: 229).
- **Baskın Özellik (Hale Etkisi):** Hale etkisi, değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Kişinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, kişinin ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz değerlendirmiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun

olağanüstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansının değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlayamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme kriterlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareketle verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir (Uyargil, 2010: 225).

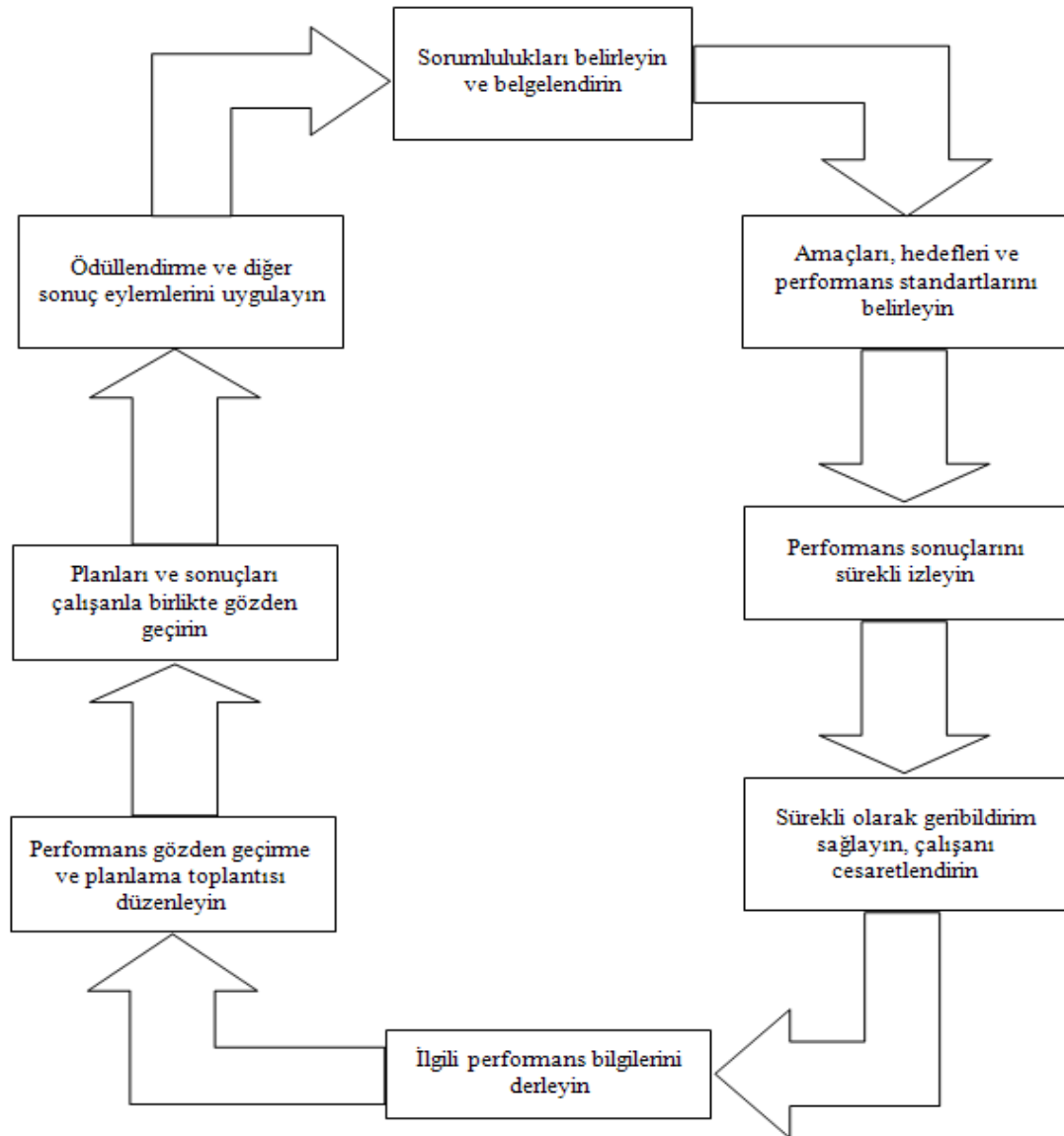
- **Kontrast Etkisi:** Farklılık etkisi olarak da anılmaktadır. Değerlendiricilerin personeli bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir. Diğer bir ifadeyle, değerlendiricinin kısa bir süre içinde birçok personeli değerlendirmesi, arka arkaya yapılan değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Her ast kendisinden önce değerlendirilen personelin aldığı puandan etkilenmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için personel, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmamalı, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Turgut, 2005: 68).

1.1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme uygulaması, oldukça zor ve dikkat gerektiren bir işlemdir. Yöneticinin performans değerlendirmeye bir süreç aşaması açısından bakması ve uygulamaya sokması hataları azaltabileceği gibi örgütsel amaçlara ulaşmayı da kolaylaştırabilmektir. Performans değerlendirme sistemi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili; bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Çalık, 2003).

Performans değerlendirme, işletmenin yapısına göre değişebilen bir süreci kapsamakla birlikte, birbirini izleyen işlemlerin yerine getirilmesini gerektiren, yukarıda belirtildiği gibi bir süreç yaklaşımı olarak ele alınarak uygulanmalıdır. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlara göre, işletmeye ve personele yönelik geri bildirim sistemi çalıştırılarak, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Bu düzeltmeler, sonuç olarak işletmeyi başarıya götürecek, personeli de doyuma ulaştıracaktır. Her süreçte olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde de bir döngü vardır. Bu döngü Şekil 1.1’de belirtilmiştir.

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci Döngüsü



Kaynak : Barutçugil, 2002: 133.

Şekilden 1.1'den de anlaşılacağı üzere bu döngü de yer alan çalışma ve adımları şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır (Erdoğan, 2007: 14-15):

- Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi,
- Yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapmaları, bu toplantı ile yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulması, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanmasının sağlanması ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceğinin açıklanmış olması,
- Yöneticinin çalışanın performans sonuçlarını sürekli olarak izlemesi
- Yöneticinin çalışana geri bildirim sağlaması, olumlu yada olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemesi, performansı desteklemesi, gerekirse düzeltici geri bildirimlerde bulunması ve çalışanı cesaretlendirmesi,
- Yöneticinin, performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğer yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derlemesi,
- Performansın gözden geçirilmesi için yönetici ve çalışan arasında yapılacak bir toplantının planlanması,
- Plan ve sonuçların yönetici ve çalışanın beraberce gözden geçirmesi
- Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili karar verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi.

1.1.4.1. Performans Değerlendirme Planlanması

Performans değerlendirme sistemi planlardan yola çıkarak işletmenin amaçlarına uygun olarak, örgütün performansını sürekli maksimize etmek için planlanan etkinliklerin gerçekleştirilmesini izler, kontrol altında tutar ve sistemde veya çevresel koşullarda oluşan değişimler nedeniyle planlardan sapmalara ya da planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çeker. Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinde çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında performansı geliştirme amacına, planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına, planlamanın

işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine özel ağırlık verilmektedir (Akal, 1992:1).

Performans değerlendirme planı hazırlarken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003):

- Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır,
- Plan, değerlendirmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir,
- Yöneticiler, planın değerine inanmalıdır,
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir,
- Kararlar, değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerlendirme yapılıyorsa bunlar belirtilmelidir,
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir,
- Değerlendirilen personele durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Performans planlaması performans değerlendirme süreci içinde yer almakla beraber kendi içinde başlıca aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; iş analizlerinin ve tanımlarının yapılması, amaçlarının belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi şeklindedir.

1.1.4.2. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin en önemli aşamalardan birisi performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme süreci içinde kullanılarak verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 22-28). Bu kriterler performans değerlendirme kriterlerinin örgütün stratejik hedeflerine ulaşması açısından önemini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmalıdır (Tak, 2003: 55-63).

Yöneticiler performans kriterlerini belirlerken şu özellikler üzerinde durmaları gerekmektedir (Uyargil, 1994: 22-28, Sabuncuoğlu, 2000, Demir vd., 2000).

- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Astlar tarafından işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Aynı performans özelliklerini ölçmemeli, birbirleri ile geçişimli olmalıdır
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 personel davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır Birbiriyle bağlantısı olmayan farklı alanlar aynı kriter içinde değerlendirilmemelidir. Örneğin güvenilirlik ve beceriklilik gibi iki ayrı özellik, tek bir kriter aracılığı ile değerlendirmeye tabi tutulmamalıdır,
- Kriterler geçerli olmalı, yani başarılı ve başarısız kişileri ayırt edebilmelidir. Buna göre, performansı yüksek olan kişiler, performans değerlendirme sonucunda da bu başarılarını gösterir bir sonuç elde etmelidirler.

İşletmeler, performans ölçüm sistemlerini tasarlarırken, belirledikleri performans kriterleri için gerekli olan verilerin ölçülebilir olmasına da dikkat etmelidirler. Bu kriterler için gerekli olan verilerin ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşıldığında, performans ölçüm sistemlerinden istenen etkinlik de sağlanamayacaktır (Yüksel, 2003: 180-195). İşletmelerin hangi performans kriterlerini kullanacağı bağlı bulunduğu sektöre, kültürüne ve misyonuna göre değişiklik arz etmektedir. Ancak işletme performans kriterlerini oluştururken öncelikle, vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonra performans amaçlarını ve hedeflerini geliştirmelidir (Akgül, 2004: 73–82; Tak, 2003: 55–65).

Performans değerlendirme siteminde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir (Uyargil, 1997: 22-28).

- **Kişilik Özellikleri İle İlgili Kriterler:** Bu kriterler işin yapılması aşamasında değerlendirilenin gerekli olan kişilik özellikleridir.
- **Performans Özellikleri İle İlgili Kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleridir. Örnek olarak yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi ve yetki devretmeyi verebiliriz.
- **Sonuçlarla-Hedeflere Ulaşma İle İlgili Kriterler:** Yapılan işin sonucunda elde edilen çıktının kalitesi ve hedeflenen örgüt düzeyine uygunluğu ile ilgili kriterlerdir.

1.1.4.3. Değerlendirme Yöntemlerinin Belirlenmesi

İşletmede, performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölüm, performans standartlarını belirledikten sonra, değerlendirme yöntemi seçmelidir. Yöntemin seçilmesi değerlendirmenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. Seçilecek yöntem, işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemi kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını arttırmaktadır (Yüncü, 2002: 25).

1.1.5. Klasik ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern yöntemlerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003; Uyargil 1994: 22-28).

1.1.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak ele alınabilir. Bireysel performans değerlendirme yöntemleri; tek değerlendirici tarafından,

sayıca az personelin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir.

Grup değerlendirme yöntemleri, birden çok katılımcı ile yapılan değerlendirmeleri kapsar. Oluşturulan grupta, yöneticinin yanı sıra yardım ve düzenli kayıt için personel bölümünden bir temsilcide bulunabilir. Değerlendirmeler, bireysel yöntemlere göre uzmanlaşmayı gerektirdiğinden, karmaşıklık gösterebilir. Bu konudaki yöntemler; iş basında değerlendirme, amirlerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, akranların değerlendirmesi olarak ele alınabilir (Koçar, 2001:78).

Klasik Performans değerlendirme yöntemleri, Grafik Dereceleme Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Kontrol Listesi Yönetimi, Karşılaştırma Yöntemleri, Zorunlu Dağılım Yöntemi, Serbest Anlatım Yöntemi olmak üzere 6 başlık altında incelenmiştir.

1.1.5.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik derecelendirme ölçeği, performans değerlendirme sistemlerinin en yaygın kullanılan yöntemlerindedir. İşle ilgili birdizi niteliğin ve bunlara ilişkin performans aralıklarının tanımlandığı grafiksel değerlendirme ölçeği, çalışanlarının başarısının bu kriterler açısından puanlanması amacıyla kullanılır (Akgeyik vd., 2011: 181). Kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli kriterler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Arslan, 2002; Bingöl, 2003: 273 – 275). Grafik dereceleme yönteminde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak çok yetersiz, yetersiz ortalamanın altı, normal ortalama, yeterli ortalamanın üstü, çok iyi şeklinde düzenlenir (Erdoğan, 1991: 221-222; Sabuncuoğlu, 2000).

Grafik dereceleme yönteminin personeli gelişigüzel değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle astları hakkında farklı düşüncelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması (Bingöl, 2003), göreceli olarak kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve personeli spesifik kategorilere yerleştirmekten kaçınması gibi avantajları bulunmaktadır (Örücü ve Köseoğlu , 2003).

Bu yöntem çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel hakkındaki kararlara rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Turgut, 2005: 36).

1.1.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerlendirmeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı personeli sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Personelin sadece yakın geçmişteki performanslarını değil uzun bir dönemi değerlendirmeye olanak sağlayan bir yöntemdir. Değerlendirme esnasında kimlerin iyi veya kötü performans gösterdiğini görmek ve değerlendirme sonuçlarını desteklemek açısından çok avantajlıdır. Uygulamalarda genellikle kritik olaylar fiziksel yeterlilik, düşünsel yeterlilik, iş alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler, karakter alanlarında toplanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirilirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gerekir. Astlarını gözlemleyen yöneticileri kritik olayları kaydetme konusunda, bu kriterler daha doğru yönlendirecektir. Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli dezavantajları vardır. Bunlardan en önemlisi, çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucu duyacağı tedirginliktir (Uyargil, 2010: 242).

1.1.5.1.3. Kontrol Listesi Yönetimi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemte, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlık puanları verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 175-180). Ancak

tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır (Bingöl, 2003: 273– 275). Kontrol listesinin uygulanması kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2000:175-180).

Kontrol listesi yönteminin uygulanmasının kolay olmasının yanında bazı uygulama güçlükleri de vardır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorun olmaktadır (Bingöl, 2003: 295). Bu yöntemte evet hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zorlaşabilir. Buradaki soruların personel yaptığı işe bağlı olarak hazırlanması da oldukça güçtür (Sabuncuoğlu, 1997: 183). Bu fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçilerin ve psikologların istihdam edilmesini gerektirmektedir (Bingöl, 2003: 295).

1.1.5.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir yöntem olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletme çalışanları grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır (Örücü ve Köseoglu, 2003).

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişileri birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Uyargil, 2010: 232-234):

- **Sıralama Yöntemi:** Astarın değerlendiricileri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem kendi içinde uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir (Uyargil, 2010: 232). Sıralama yöntemini değerlendirilecek personel sayısının az olduğu durumlarda kullanmak mümkündür. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın

değerlendirmeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kılacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemte önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyişi (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Kıyaslama esasına dayanan ikili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama yöntemine göre daha rasyonel bir sistemdir. Çalışanın başarısı, genellikle işletmeye katkısı baz alınarak ve diğer çalışanlarla karşılaştırılarak saptanır. Sistem spesifik olarak belirli bir tutum veya davranışı esas almak yerine, bazı genel kriterler çerçevesinde en başarılı çalışana belirlemeye yöneldiğinden etkililiği tartışma konusudur (Akgeyik vd., 2011: 179).

1.1.5.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır (Helvacı, 2002: 155–169; Bingöl, 2003: 240). Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler (Uyargil 2010: 232-234).

Zorunlu dağılım yöntemi oldukça homojen olan kalabalık gruplarda daha etkili bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışanların göreceli başarısını ölçen bu değerlendirme yöntemi, çalışanlar arasında rekabeti geliştirmede oldukça etkilidir. Buna karşılık sistemin en temel zorluğu her değerlendirme döneminde göreceli olarak başarısız sayılan bir grubu tanımlamasıdır. Bu durum çalışanlar arasında gerginliklere yol açabileceği gibi değerlendiricilere yönelik baskıları da artırabilir (Akgeyik, 2011: 180).

1.1.5.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi

Bu yöntemin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Yöntemin olumsuz yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aldemir vd., 1998: 29);

- Her değerlendirmede değişik ölçütler kullanılması, genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırmıştır,
- Değerlendirmenin, değerlendiriciye bağlı olması yöntemi öznel kılmaktadır,
- Yöntem uzun zaman gerektirmektedir.

1.1.5.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, personeli görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa modern yöntemler, personelin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; personel, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. Modern yöntemlere göre, performans değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılar duruma getirilmiştir. Ayrıca bu yöntemler ile yapılan değerlendirmeler, personelin beklentilerini daha ön plana tutmayı esas almaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

Günümüzde modern performans değerlendirme yöntemleri aşağıda belirtilen konularda avantajlı olmaktadır (Döverkaya, 2002):

- Örgütün temel yeteneklerinin tespit edilmesi ve güçlendirilmesi,
- Performansı yüksek olanların daha iyi ödüllendirilmesi, yetersiz olanların geliştirilmesi; gelişme sağlanamadığında kurallara uygun şekilde işine son verilmesi,
- Sistemin hem hat hem de kurmay fonksiyonu içine adaptasyon,
- Personeli örgütte tutma ve geliştirme,
- Personelin kariyer planlaması.

Bu çalışmada modern performans değerlendirme yöntemlerinden; Amaçlara Göre Yönetim, Davranışsal Değerlendirme Yöntemi, Değerlendirme Merkezi Yöntemi, Takım Temelli Performans Değerlendirme, 360 Derece Değerlendirme, Balanced Scorecard, Lynch-Cross Performans Piramidi ile ilgili genel bilgiler verilecektir.

1.1.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem birey işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her personelin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 122).

Amaçlara göre yönetimin başlıca avantajları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 122):

- Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- Personelin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla örgütsel amaçları benimsemesine imkân verir,
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir,
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.

Avantajlarının yanında ast-üst karşılaşmasının, yani her iki tarafın biraraya gelmesinin her zaman istenilen sonucu vermediği ileri sürülmektedir (Canman, 1993:3). Ayrıca değerlendirme sürecinde ast ve üst çok zaman harcamakta, dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümlerarası koordinasyon güçleşebilmekte (Sabuncuoğlu, 2000: 123) ve maddi-manevi açıdan masraflı olmaktadır (Koçel, 2003: 200-220).

1.1.5.2.2. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2003:273 – 275; Byars vd., 1997). Bu yöntemin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştirildiğinden kabul görme olasılığı yüksektir. Bu yöntemin diğer bir avantajı da personelin iş performansı ile ilgili etkili geri bildirim imkânı vermesidir (Karakuş, 2004: 53). En büyük zararı ise geliştirildiği mesleğe özgü bir yöntem olmasıdır. Ölçütlerin geliştirilmesinin çok zaman alması, emek gerektirip masraflı olması, yargıların etkin rolünün olması ve ölçütlerin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması gibi dezavantajları vardır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı ölçekler geliştirildiği için zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 48).

1.1.5.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler (Sabuncuoğlu, 2000: 123). Bu yöntemler değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiştir. Adaylardan, 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 değerlendiriciler çalıştırılmalıdır. Personelin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler, değişik yöntemlerle adayları değerlendirip, sonuçları bildirmektedirler (Can vd. 2001: 43).

1.1.5.2.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme Yöntemi

Son zamanlarda işletmelerin takım bazlı örgütlere yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler,

diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:123). Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2003: 273 – 275).

Performans değerlendirmede günümüzde klasik değerlendirme anlayışındaki çeşitli eksiklikler ve yetersizlikler yüzünden bazı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunların genel kabul görenlerinden bazıları ele alınacaktır.

1.1.5.2.5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard Kısa ve uzun dönemli amaçları performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden – sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtan bir niteliğe sahiptir. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlar (Barutçugil, 2004: 132).

Balanced Scorecard'ı kurum stratejilerini eyleme dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamalarına yardım eden, stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaştırın yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirilmek olanaklıdır (Koçel, 2001: 372).

Balanced Scorecard, örgütlerin geçmiş performanslarına ait mali ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedef ve ölçüleri belirlenirken işletme vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurulur. Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme olarak üzere dört farklı açıdan değerlendirilir. Bu dört farklı açı Balanced Scorecard'ın ana çerçevesini oluşturur (Kaplan ve Norton, 2003: 9).

Balanced Scorecard, örgüt içerisindeki bölümlerin her birinin hedeflerine, finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik ve bakış açısı kazandırır. İşletme yöneticileri bölümlerin - potansiyeller de dahil olmak üzere - müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; işletme içi kaynaklarda artış sağlamak, gelecekteki performansı pozitif yönde etkilemek için yapılması gereken yatırımları tespit edebilir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen Balanced Scorecard, uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da açıklar. Balanced Scorecard, finansal ve finansal olmayan ölçüleri işletmenin her tabakasında yer alan çalışanlar için gerekli bilgi parçasının bir bölümü olarak görür. Aynı zamanda hedefler ile dışarıdan gelen sonuçlar arasındaki bağlantıyı yapmak, bunu objektif olarak değerlendirmek ve kritik yönetim proseslerini, stratejik yönetim sistemine dönüştürmeyi başarmak isteyen bir sistemdir (Erdoğan, 2007: 77). Aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerinin yerine getirilebilmesi için Scorecard ölçülerinden avantajlanılır (Kaplan ve Norton, 2003: 12).

- Vizyon ve strateji hakkında ortak karar sağlamak ve bunları açıklamak.
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak.
- Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek.
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak.

Balanced Scorecard dört boyutun dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır: Finansal boyut, müşteri boyutu, operasyonel boyut ve öğrenme ve gelişme boyutu. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için de şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmeli hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? Balanced Scorecard, uygulayan kuruma şu avantajları sağlar (Argüden vd., 2000: 14).

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması,
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması,
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

Balanced Scorecard, kalite güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve örgüt, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi 1990 yıllarda ortaya çıkan akımları temel alan, radikal bir yönetim anlayışıdır.

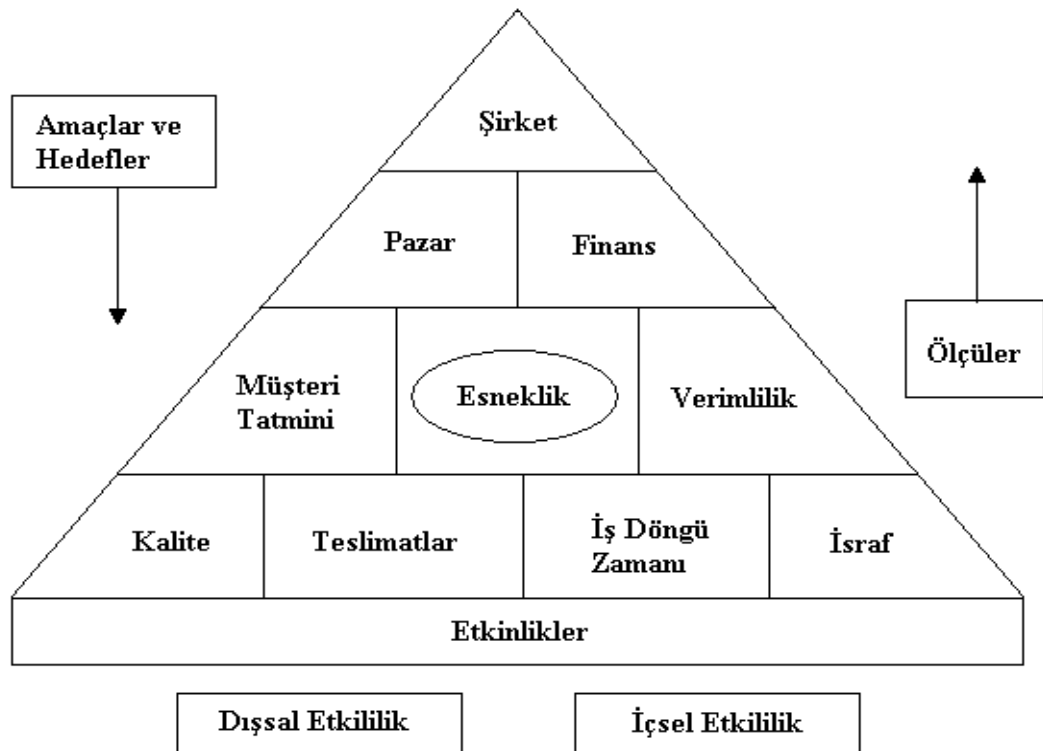
1.1.5.2.6. Lynch-Cross Performans Piramidi

Performans Piramidi çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları arasında ilk geliştirilen yaklaşımların başında gelmektedir. Lynch-Cross tarafından geliştirilen pramit yaklaşımı; işletme, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Şirketteki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyut dikkate alınarak organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir.

Performans piramidinin Şekil 1.2’de verildiği gibidir. Buna göre piramidin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu vizyon ve misyonun yönlendirdiği işletmenin performansına salt geleneksel finanssal performans yaklaşımı değil, aynı zaman da pazar performansı da dahil edilmektedir (Baş, 1999: 45).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve düzenli zamanında teslim müşteri doyumunun yollarıdır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanabilir. İş döngü zamanının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Birincisi bu unsur büyük ölçüde şirketin denetimi altındadır. İkincisi esnekliğe ve böylece rekabete etkisi çok büyüktür. Üçüncüsü verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkiler. Kalite – teslimat – iş döngü zamanı – israf dörtlüsü performans piramidinin yastıkları olup, yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarlarıdır (Baş, 1999:45).

Şekil 1.2. Performans Piramidi



Kaynak : Baş, 1999:45.

1.1.5.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 derece performans değerlendirme sisteminde; personel için; astlarından, üst yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden ve personel kendisinden

(özdeğerlendirme), performans değerlendirmesi alınır. Bu şekilde çoklu kaynaklardan değerlendirme alma, personel performansının daha geniş ve kapsamlı incelenmesine olanak sağladığı gibi yine bu çoklu kaynaklardan geri bildirim verilmesi personel üstünlüklerini ve zayıflıklarını görmesi açısından etkin bir yöntem olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi tez çalışmasının sonraki bölümünde ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN KURAMSAL ANALİZİ

360 derece performans değerlendirme sistemi personel performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 186).

360 derece performans değerlendirme sistemi personelin mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye gereksinim duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını ilke edinen daha çok yetkinlik temelli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 82).

360 derece performans değerlendirme sistemi, geri bildirim alan kişinin, etkileşimde bulunduğu kişilerden veya oylamacılardan geri bildirim aldığı bir süreçtir (Alexsander, 2006: 1). Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirme sistemine egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi birçok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Camgöz ve Alperden, 2006: 193).

Bu tanımların ortak özelliklerini dikkate alarak en genel anlamda 360 derece performans değerlendirme sisteminin sürecini; personelin performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür.

360 derece performans değerlendirme sisteminin temelinde “geri bildirim” vardır. Geri bildirim, dün tanık olunan bir davranışla ilgili gözlem yada bilgiyi, yarın olması istenen düzeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye iletmektir. Geri bildirim amacı çalışanı daha başarılı hale getirmek için performansını geliştirmek yada yeniden yönlendirmektir. Geri bildirim gözlenebilir, somut bilgilere ve verilere dayanmalı ve mümkünse hemen olayın ardından dile getirilmelidir (Kaynak Dergisi, Sayı:12, Ekim-Aralık 2002).

360 derece performans değerlendirme sistemi aslında teoride ve teorinin uygulanmasında bazı öncü çalışmalar yapan bir işletme olan, TEAMS Inc.’ın adına kayıtlı ticari markasıdır. Orjinali 360 derece geri bildirim” olan bu terim Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ibare haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bu tip yöntem için orijinal terimler, “çok değerlendircili değerlendirme” ve “çok kaynaklı değerlendirme”dir. Çok değerlendircili değerlendirme neredeyse 360 derece geri bildirim ile eşanlamlıdır. Buna rağmen, çok kaynaklı değerlendirme iş arkadaşlarını değerlendirmelerinden başka bir de iç-dış müşteriler gibi diğer çeşit performans ölçümlerini kapsar. 360 derece performans değerlendirme terimi de benzer bir yöntem içerir.

360 derece geri bildirimden söz etmek için kullanılan ortak terimler aşağıda sıralanmıştır (McCarthy ve Garavan, 2001):

- İş sahipleri değerlendirmesi,
- Tam-daire değerlendirme,
- Çok değerlendircili geri bildirim,
- Çok kaynaklı geri bildirim,
- Ast ve emsal değerlendirmesi,
- Grup performans değerlendirmesi,
- Çok noktalı değerlendirme,
- Çok perspektifli değerlendirme.

360 derece performans değerlendirme sistemini tanımlamak için farklı terimler kullanılsa da, 360 derece performans değerlendirmenin amacı; performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla

sorgulamkı ve personelin performansları hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamaktır.

1.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi

360 derece performans değerlendirme sistemi tüm personel ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme sistemi personelin değerlendirmesini içermesinin yanında, yöneticilerin performansının da personel, emsaller ve amirler tarafından değerlenmesini içerir. Buna ek olarak yöntem, kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendirmecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkün olmaktadır (Gavcar ve Engin, 2006: 35). Bu yöntem, yöneticiden personele ya da personelden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır. Bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde gelişim kültürünün oluşması daha hızlı gerçekleşecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini tamamlayabilecek ve örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecek bir yöntem olup; örgütsel adalet, yetkinliklerin ölçülebilmesi, kabul edilebilirlik ve süreklilik açısından daha üstün bir potansiyele sahiptir (Turgut, 2005: 81). Bunun yanı sıra 360 derece performans değerlendirmenin, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geri bildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geri bildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür (Aytaç, 2003: 2).

Günümüzde, 360 derece performans değerlendirme sistemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmelerinde yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 9). Bunun nedeni, bu yöntem ile güvenilir, adil ve yasal sonuçlar elde edilmesi ve çok boyutlu bir geri bildirim sağlıyor olmasıdır (Fleenor,

1997: 40). Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen performans göstergelerini kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

1.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihçesi ve Gelişimi

Çalışma hayatında insanlar davranışları ve verimlilikleri hakkında her zaman geri bildirim almışlardır. İlk başlarda bu geri bildirim amirler ve patronlar tarafından verilmekle birlikte yirminci yüzyılın başındaki değişimler neticesinde geri bildirim aslında verimliliğe odaklandığını ve genellikle işler iyi gitmediği zaman patron tarafından verildiği gözlemlenmektedir. 1950'lerde çalışan motivasyonu üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların hedeflerine ne kadar yakın oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için neler yaptıkları hakkında düzenli bilgi verildiğinde, çalışanların hem verimliliklerinin hem de motivasyonlarının arttığı görülmüştür. Bu nedenle 1950'lerde çalışanlar ve patronlar arasında performans değerlendirmeleri standart hale gelmiştir. 1960'ların ortaları ve 1970'lerin başlarında akademisyenler ve uygulamacılar çalışanlara performanslarının nasıl daha kapsamlı ve doğru ölçülebileceğini araştırmaya başlamışlardı. Bu esnada patronlar da çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenme çabasına girdiler (Lepsinger, R., 1997: 8).

1980'lerin ortalarında Center For Creative Leadership tarafından bir çalışma yürütülmüştür. Üst düzey yöneticilerin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar insanların bir kişiyi değerlendirirken kendilerinin patron, emsal, direkt raporlar yada müşteri olmalarına bağlı olarak değerlendirmelerinin değiştiğini göstermiştir. 1990'ların başlarında ise artan rekabet ve müşteri üzerine yeniden odaklanma üzerindeki iki adım 360 derece performans değerlendirme sisteminin önemini bir kez daha fark edilmesine yardım etti (Doğan, 2004: 52).

Yöneticiler gelişmek ve kendileri için daha kullanışlı olan bilgiyi elde etmek için daha iyi araçlara gereksinimleri olduğunun farkına vardılar. Bu amaçlarla kullanılan araçlar günden güne daha da artarak 360 derece performans değerlendirme sistemi bileşenleri olmuştur. Gelişimsel amaçlar için bu yöntemin başarısı ile 360 derece performans değerlendirme sistemi fikri kullanışlı bir performans yöntemi olarak ve amaçlar için karar vermede iyi bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır (Fleenor, 1997: 51).

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye'de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır . Türkiye ile ilgili kesin rakamlar bilinmemekle birlikte, 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, personel değerlendirmeyi, işletmelerin %92,8'inde ilk amirin yaptığı ve işletmelerin %27,5'inde personelin kendisini de değerlendirmesine imkân verildiği bulgusu elde edilmiştir (Argon ve Eren, 2005: 238). ABD'de ise 1995 yılında işletmelerin % 40'ı 360 derece değerlendirme sistemi yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında % 65'lere ulaşmıştır (Bayram, 2005: 52). 360 derece performans değerlendirme sisteminin popülaritesinin artmasında; katılımcı bir performans yönetim anlayışını temsil ediyor olması, personelin sınıflandırılmasından çok geliştirilmesini hedeflemesi, performans değerlendirmelerini bir kişinin subjektif değerlendirmesine bağlı olmaktan kurtarması gibi özelliklerinin rol oynadığı söylenebilir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 25).

1.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Gelişimini Etkileyen Faktörler

360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde bir takım faktörler katalizör vazifesi görmüştür. Bu faktörler kısaca maddeler halinde aşağıda verilmiştir:

- **Çalışan Tutumu Anketleri:** Genellikle örgütün politikalarını, prosedürlerini, çalışma çevresini ve çalışanların ücretlerini içeren birkaç değişik boyuttaki çalışan tatminini araştırmıştır (Garavan, 2001: 32).
- **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam kalite yönetimi kalite ve müşteri memnuniyetindeki vurgusuyla 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde enerjik bir kuvvet olarak yol almıştır. Örgütlerin çoğu 360 derece performans değerlendirmeyi toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak ele almışlardır (Vinson, 1996: 11-12). Toplam kalite yönetimi, kalite ve müşteri hizmetleri anketlerini özel olarak vurgulamaktadır. Bu metotla müşteriler ve tedarikçiler örgüte çeşitli kalite boyutlarında geri bildirim sağlamaktadırlar. Ayrıca işe yakın olan bu kişilerin gelişim amaçlı önerileri oldukça önemlidir. Toplam kalite yönetiminin bu nedenlerden dolayı 360 derece performans

değerlendirme sisteminin gelişimine katkısı olduğunu söylemek mümkündür (Doğan, 2004: 54).

- **Performans Değerlendirme:** Geleneksel yönetici değerlendirmelerinin örgütlerde daha adil ve daha doğru performans değerlendirme sistemleri geliştirmek için astlar ve emsaller gibi diğer değerlendiricileri de içerecek şekilde genişlemeleri 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimine yardımcı olmuştur. Yöneticileri daima değişen iş çevrelerine uydurma ihtiyacının da 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde önemli bir yeri vardır. Çünkü işletmenin hem içinden hem de dışından gelen değerlendirme kaynakları örgütün değişen ortama adapte olmasına imkan verecek ana bilgiler sağlamaktadır (Garavan, 2001: 35).
- **Gelişim Geri Bildirimi:** Çalışan gelişimi amaçlı geri bildirim 1980'lerin sonunda yaygınlaştı. Sadece gelişim amaçlı geri bildirim, çalışanların kariyer gelişimi sırasında yoldan çıkmalarını önler. Yoldan çıkma, çalışanın davranışlarının ve çalışma tutumlarının kariyer fırsatlarını, terfisini zedeleyici ve hatta işten çıkarılmasına sebep olabilecek davranışları içermektedir (Doğan, 2004: 56).
- **Artan Rekabet ve Müşteri Odaklanması:** İşletmelerin rekabet edebilir durumda kalmaları için mümkün olan en yüksek verimlilik derecelerine ulaşmaları gerekmektedir. Bu da çalışanların en üst seviyede performans göstermelerini gerektirir. Performansın geliştirilmesi, en doğru ve en güvenilir ölçümü de tek perspektiften gelenle değil de çalışanın etrafındaki tüm insanlardan gelen geri bildirimle elde edilmektedir. Müşteri odaklılık da müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Çeşitli bilim adamlarının açıklamalarında da en önde gelen ortak nokta tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kar sağlanmasıdır (Doğan, 2004: 56).
- **Örgüt Yapılarındaki Değişim:** Bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapılarından yatay örgüt yapılarına doğru değişim de benzer şekilde 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimini teşvik etmiştir. Yatay örgüt yapıları takım çalışmalarında ve iletişim şekillerinde daha fazla karşılıklı dayanışmayı gerektirir. Yalınlaşmış örgüt yapılarının sonuçlarından biri de yöneticilerin

örgütün diğer bölümlerinden insanlarla üzerlerinde direk otoriteleri olmadığı halde beraber çalışmalarının ve hedeflenen sonuçları birlikte başarmalarının gerekmesidir. Örgüt kültüründe meydana gelen yenilikçi değişimler de tek kaynaklı geleneksel değerlendirmeleri ve geri bildirim akıldışı ve uygulaması zor hale getirmiş ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimine katkıda bulunmuştur (Benligiray, 2003: 59-60).

1.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

360 derece performans değerlendirme sisteminde temel amaç kişiye birden fazla kaynaktan geri bildirim vermek suretiyle kişinin motivasyonunu artırmak ve kişisel gelişim sağlamaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemin tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla 360 derece performans değerlendirme örgütte kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003: 21; Bayraktaroğlu vd., 2007: 187). İşletmeler 360 derece performans değerlendirmeyi aşağıda sıralanmış farklı amaçlarla kullanabilmektedirler (Bayram, 2005: 54-55):

- İşletmeler genellikle, personelin gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece performans değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece performans değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmede de veri sağlayacaktır.
- 360 derece performans değerlendirme, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmakta ve takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmakta olup yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geri bildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

- Örgütler zaman zaman 360 derece performans değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Örgütler 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

1.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Süreci

360 derece performans değerlendirme süreci hazırlık aşaması ve uygulama aşaması olmak üzere iki kısma ayrılabilir.

1.2.5.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşaması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir (Keçecioglu ve Çapraz, 2003: 44).

Yöntemin tesisi esnasında, örgüt içinde sisteme yönelik kültürel değişim sağlanmalıdır. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı personelini programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir (Prewitt, 1999: 34). Böylelikle personelin sistemi kendisi ve örgüt gelişimine katkı sağlayacak bir araç olarak görmesi sağlanacaktır (Ergülen, 1998: 104). Ayrıca, personelin eğitimi değerlendirme esnasındaki öznel hataların da azalmasına neden olacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir dille yapılmalıdır. Aksi takdirde, ileriki safhalarda çıkacak sorunlar tüm süreci etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olmayabilir. Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, sistemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. Personelin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geri bildirim verme zorunluluğu, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır.

Örgüt içi internet sistemi de kurulabilirse, katılımcılar değerlendirmeleri İnternet üzerinden yapabilmekte ve geri bildirim raporlarına ulaşabilmektedirler (Yüce, 2003:1).

Hazırlık aşaması genel olarak 9 alt başlık altında değerlendirilebilir. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1.2.5.1.1. Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği netleştirilmelidir (Bracken, 2001: 12). Sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gidilmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşması sağlanmalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur.

1.2.5.1.2. Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması

Süreç yönetim komitesinde projeyi desteklemeye ve destekleyici olmaya gönüllü olan en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır. Eğer böyle bir yönetici bulunamıyorsa, işletmenin 360 derece performans değerlendirme sistemi için hazır olup olmadığı bir kez daha düşünülmelidir (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344>).

1.2.5.1.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Amacın açıkça ortaya konulduğu bir bilgilendirmeden sonra, gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarma aşamasına sıra gelmektedir. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Çalışanların değerlendirilmesinde yönetimin ve uygulayıcıların belirleyeceği yetkinlikler ölçülmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerinin ölçümleneceği değerlendirme sistemi içinde büyük önem arz eder (Keçecioglu ve Çapraz, 2003: 47). 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Uğurlu, 2007: 3).

- **İletişim:** Performans değerlendirmesi, personel ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık niteliğindedir (Eroğlu ve Erden, 2006: 1). Bu bağlamda; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi kriterler incelenebilir (Uğurlu, 2007: 3).
- **Liderlik:** Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır (Bayram, 2005: 57).
- **Değişimlere Uyabilmek:** Değişme bireylerin, grubun ve örgütün genel verimliliğini arttırmak amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı ve yönü belli olan bir girişimdir. Örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek, kriterleri sorgulanabilir (Uğurlu, 2007: 3).
- **İnsanlarla İlişkiler:** Günümüzde bir örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilme becerisi, örgüt içindeki yetenekli insanların biraraya getirilmesi, etkili bir şekilde yönetilmeleri ve sinerji yaratılması ile doğru orantılıdır (İnce diğ., 2004: 424). Personel arasındaki ilişkileri geliştirmek, takım çalışmasına özendirmek ve yönlendirmek kriterleri sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmalıdır (Yılmaz, 2009: 35).
- **Görev Yönetimi:** İşin etkili bir şekilde yönetilmesi personel bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyut ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri bildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımı amaçlanmaktadır. İşin yönetimi şu kriterler sorgulanarak araştırılabilir: etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak (Uğurlu, 2007: 3).

- **Üretim ve İş Sonuçları:** İşletmenin yaptığı üretimin personel bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir (Bayram, 2005: 57). Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, en iyi şekilde mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile işletmeler verimlilik düzeyini belirlemekteler. Üretim sürecini belirleyip, etkili sonuçlar almak hedeflenmelidir. Bu süreç ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve yapıcı olmak. gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir (Yılmaz, 2009: 36).
- **Başkalarının Yetiştirilmesi:** Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmalıdır. Bireysel yeteneklerin keşfedilip, yetiştirilmesi, etkin bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi gibi kriterler sorgulanabilir (Uğurlu, 2007: 3).
- **Personelin Geliştirilmesi:** Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması gibi kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır (Bayram, 2005: 58). Personelin gelişimine imkân tanınmalı; eğitim, terfi gibi olanaklar sunulmalıdır. İyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması, uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi gibi konular sorgulanabilir (Yılmaz, 2009:36).

1.2.5.1.4. Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geri bildirim güvenilirliğini ve verilen geri bildirim, sistemin birey

üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur.

360 derece performans değerlendirme sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri aşağıda özetlenmiştir (Jones ve Bearley, 1996: 98):

- **Beceri:** Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubu. Örnek: Toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme gibi.
- **Yetenek:** Gelişebilen kabiliyetler. Yetenek beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar. Örneğin zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama gibi.
- **Kişisel Özellik/Karakter:** Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanması. Örneğin güvenilirlik, zeka, yaratıcılık gibi.
- **Tutum/Duygular:** Davranışlardan etkilenme. Tutum, bir olay karşısında ki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir. Örneğin iyimserlik, sabır, kızgınlık gibi.
- **Davranış:** Birey şu an ne yapıyorsa, onu gözlemlemek, gözlemlenebilir eylemler. Örneğin insanları plana dahil etme, yönetsel kararlar alma gibi.

360 derece performans değerlendirme sürecinde hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına karar verilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 11). Bunlar anket yöntemi ile belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gereken karşılıklı diyalog yolu ile verilen toplandığı görüşme yöntemleridir.

Anketler özel davranışlar ve karakteristik özellikler üzerine nümerik veya nicel ölçütlerin bulunduğu geri bildirim elde etmek için kullanılan formlardır. Her soru için değerlendirici yanıt seçenekleri verir. Hazırlanan anketin bazı özellikleri taşıması toplanan veri kalitesi açısından önemlidir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2005: 60, Long, 2007: 52):

- Sorular kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Çok uzun cümlelerle hazırlanmış sorular cevaplama esnasında kişileri sıkabilir ve konuya olan ilgilerini

azaltabilir. 360 derece geri bildirim formlarını doldurmak 20 dakikadan uzun sürmemelidir ve geri bildirim kalitesini artırmak için süreç yılın belirli zamanlarına yayılmalıdır,

- Sorular da olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadeler içermelidir,
- Sorular anketi cevaplayan kişinin kendisine yönelik olmalıdır,
- Anket sorulan açıklık-uçlu ve kapalı-uçlu olmak üzere iki tip olarak hazırlanabilir. Açık- uçlu sorular cevaplamak çok zaman alıcı olduğu için anket kapalı uçlu sorularla hazırlanmalı açık uçlu sorular istenirse cevaplanmak üzere anketin sonuna eklenmelidir.

Pek çok anket genel bir kitleye hitap eden (yöneticiler, amirler, proje liderleri veya kişisel katkıda bulunan personel) standart maddeler içerir. Yine de araçlar işletme geliştiği sürece özel kişilere veya özel işlemlere göre yönlendirilir. 10 yıl önce kullanılmakta olan sadece 20 ya da 30 tane anket varken bugün bu sayı 100'ün üzerindedir. Ayrıca pek çok değişik aracın varlığı çok değerlendirmeli geri bildirim sisteminin ne kadar farklı işletmelerde kullanıldığının bir göstergesidir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 48).

360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan diğer bir yöntem ise yüzyüze görüşme yöntemidir. Görüşmede genellikle birebir bağlantı kurulur ve bu görüşmeler yarım saatten üç saate kadar sürebilir. En iyi sonuçları elde etmek için, görüşme yapan kişi genellikle ya profesyonel bir uzman, danışman ya da görüşme yöntemleri ve elde edilen bilgi analizi değerlendirme üzerine eğitim almış bir psikolog olmalıdır. Anketlerdeki açık uçlu sorular gibi görüşmeler de çok zengin ve çeşitli nicel veri toplama eğilimdedir. Görüşmecinin genellikle hazırlanmış sorular formatındaki yapıyı kullanmasına rağmen yine de bunların pek çoğu açık uçludur. Bu yüzden de görüşmeci cevapları birden daha fazla şekilde yorumlayabilir, kavrayabilir ya da açıklayabilir. Aynı zamanda davranışın daha özel kısımlarıyla ilgili bilgi elde etmek için daha özel sorular kullanılmalıdır. Cevaplar toplanır toplanmaz görüşmeci konuları, bölümleri ve ana fikirleri analiz eder ve bulguların raporu olarak hazırlar. Rapor ayrıca gelişme için önerileri de içermelidir. Veri toplamadaki iki yöntemin form ve ortaya çıkardıkları bilgi bakımından birbirlerinden farklı olmasına rağmen ikisi birbirinden bağımsız olmaktan da oldukça uzaktır. Kombine edilip kullanıldıklarında kişinin

davranışları ve bunun diğerleri üzerindeki etkisi hakkında başka hiçbir metodun tek başına yaratamayacağı bir tablo ortaya çıkarabilir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 52).

Her yöntemin sınırlılıkları ve yetersizlikleri vardır. Her ikisinin de oldukça etkili olmasına rağmen anketlerin uygulanmasının daha kolay olması ve maliyetlerinin az olması nedeniyle daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca anketlerin puanlandırılması daha kolaydır. Güvenilirliği ve geçerliği de daha yüksektir. Yöntemlerin kombinasyonu durumunda ise geri bildirim alacağınız insan sayısı bakımından işletmenin seviyesi, toplayacak bilgilerin tipi, ulaşabilecek bütçe kaynakları, zaman, personel ve uzman bakımından en iyi yol iki yöntemin birlikte kullanılmasıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 53).

1.2.5.1.5. Değerlendiricinin Seçilmesi

Sürecin doğru işlemesi ve alınacak verilerin güvenilir ve doğru olması için veri kaynaklarının en doğru kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur, "uzmanlık ve güvenilirlik"tir. Değerlendirilen kişi, değerlendirmeyi yapacak kişinin, doğru değerlendirme yapması için, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır. Ayrıca değerlendirilen kişi, veri kaynaklarının değerlendirme motivasyonuna güvenmelidir. Böylece geri bildirim kabul edilebilirliği artacaktır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 128).

Veri kaynağı seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli konu değerleyen kişinin, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını gözleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlememesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekir. Bunun yanında doğru verilerin elde edilmesi için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Bir araştırmada veri kaynağının sayısı, çeşitli unsurlara bağlı olarak dört ile on arasında değişiklik gösterebileceği belirtilir. Bunun yanında bazı araştırmalarda ise, değerlendirme takımının yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşterilerden anlamlı geri bildirim sağlayabilecek en az altı kişinin seçilebileceği belirtilir. Bazı örgütler ise gerek politikaları, gerekse daha fazla kişiyi sürece dahil etme isteği ile bu sayıya ekte bulunulabilmektedirler. Ancak çok fazla sayıda değerlendirme yapan kişinin olması hem zaman açısından hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz

bulunmaktadır. Değerleyen sayısı artıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünülmektedir (Edwards ve Ewen, 1996: 101).

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirilen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir (Jones ve Bearley, 1996: 73). Değerlendirme yapacak kişilerin seçimi, 360 derece performans değerlendirme sürecinin en önemli parçasıdır. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, "360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi" bulunmaktadır. Ancak bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise "Bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geri bildirim tanımı 270 derece olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir" (Garavan vd., 1997: 135). 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynakları arasına iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi gerekmektedir.

Özdeğerlendirmede; 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlendirmeye yansır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir (Yüncü, 2002: 64). Özdeğerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2003: 18).

360 derece performans değerlendirmede veri kaynakları, yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, müşteri ve tedarikçilerdir.

- **Yöneticilerce Değerlendirme:** Geleneksel performans değerlendirme yönteminde olduğu gibi, 360 derece performans değerlendirme sürecinde de, bireye, yöneticisinden iş performansı ve davranışları ile ilgili veri

gelmektedir. Ancak 360 derece performans değerlendirme sürecinde yöneticiler, yargılayıcı özelliğinden çok, "koçluk" olarak bilinen performans danışmanı, yol gösterici özelliği ile ön plana çıkarlar. Bir performans danışmanı, bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geri bildirim sağlayan yöneticidir (Noe, 1999: 276). Yöneticiler, tecrübeleri ve iş bilgileri sayesinde çalışanın, iş performansını ve iş ile ilgili yeteneklerini ölçmek için en iyi konumda bulunmaktadır. Ayrıca tarafsızlığı sağlamak amacıyla da birden fazla yöneticiyi sürece dahil etmek de mümkündür.

- **İş Arkadaşlarınca Değerlendirme:** Değerlendirme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirmede en uygun konumda bulunan aynı seviyedeki iş arkadaşları, birey için kabul edilebilir ve güvenilir veri sağlayan bir kaynaktır. İş arkadaşları değerlendirme süreci ile ilgili gerekli eğitime sahipler ise değerlendirme daha doğru ve kesin veriler içerir (Bracken vd., 2001: 14).
- **Astlarca Değerlendirme:** 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi de astlardır. Astlardan geri bildirim alınması geçmiş otuz yıla yakın bir süredir kullanılan bir yöntemdir. Astlardan sağlanan geri bildirim, geleneksel performans değerlendirme düşüncesine göre kültüre ters olarak görülmektedir. Günümüzde, örgüt kültürleri önemli ölçüde değişmiştir ve bugün anketler %90'ın üstündeki çok kaynaklı değerlendirme projelerinde geri bildirim kaynağı olarak astların da kullanıldığını göstermektedir. Bu yöntemle, çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin, temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini, davranışlarını değerlendirmede en güzel pozisyona sahip kişiler astlardır. Bir çok lider davranışı hakkında astlar, yöneticilere oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilir (Garavan vd., 1997: 135).
- **Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerlendirme:** Müşteriler ve tedarikçiler, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil de, çalışanlar hakkında değerli geri bildirim alınabileceği bir kaynak olarak algılanmalıdır. Müşteriler, çalışanların performanslarının

onların beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve onlara sunulan ürün/hizmetin etkinliğine katkısı hakkında geri bildirim vermektedirler (Edwards ve Ewen, 1996: 42). İç müşteriler örgüt içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlardır. Onlar ürettiğimiz ürünleri, verileri ve bilgileri alırlar. Dış müşteri ise örgütün ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerdir. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışma grupları ya da takımlar hakkında geri bildirim sağlamayı tercih ederler. Dış müşteriler ve tedarikçiler diğer bütün geri bildirim kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Yaptıkları değerlendirmeler 10 puanlık bir ölçekte 1,5-2 puan daha yüksektir (Turgut, 2002: 65).

1.2.5.1.6. Değerlendirme Yapan ve Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi

Yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sisteminde nasıl avantaj sağlayacaklarını ve çalışanların gelişmelerini nasıl destekleyeceklerini bilmeleri önemlidir. Yöneticinin eğitimi bunun ilk aşamasıdır (Redford, 2007: 12). Personelin davranışları ve iş performansları hakkında yönetici dışında çevrede bulunan diğer kişilerden geri bildirim almaları yeni bir yöntemdir. Bu nedenle değerlendirilen kişilere geri bildirim verilmeden önce çeşitli konularda bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Bu konular aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2005: 70):

- Hangi davranışların ve iş özelliklerinin ölçüleceği,
- Değerlendirmenin nasıl yapıldığı ve sonuçların nasıl analiz edildiği,
- Değerlendirme yapacak kaynakların nasıl seçildiği,
- Elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı,
- Geri bildirim kimin ve nasıl vereceği,
- Gelişim hedeflerinin ve hareket planının nasıl belirleneceğidir.

Değerlendirme yapacak kişilere verilecek eğitimde, ilk olarak değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ve oluşacak hataların nasıl önlenilebileceği açıklanmalıdır. Çünkü yöntemin avantajlı olması tamamen yapılan değerlendirmenin doğruluğuna bağlıdır. Öncelikle formların nasıl doldurulacağı, ne kadar zaman alacağı

ve doldurulan formların ilgili yere nasıl iletileceği hakkında değerlendiriciler bilgilendirilmelidir (Uzun, 2005: 69).

360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarına ulaşması için, değerlendirme yapan kişilere aşağıdaki konularda eğitim verilebilir (Edwards ve Ewen, 1996: 103):

- 360 derece performans değerlendirme sürecinin ne olduğu,
- Örgüt neden bu yeni modele adapte olduğu,
- Değerlendirme yapılırken gizliliğin nasıl sağlanacağı,
- Sonuçları kimlerin göreceği ve sonuçların nerede kullanılacağı,
- Nasıl geri bildirim sağlanacağı,
- Sorumlulukların ve kuralların neler olduğu,
- Sürecin ne kadar süreceği,
- Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alındığı.

Eğitim, 360 derece değerlendirmesi için bir arka plan oluşturmaktadır, verinin nasıl yorumlanacağı ve geri bildirim sonuçlarının nasıl iletileceği konusunda bireyin bilgilendirilmesini sağlamaktadır (Redford, 2007: 12). Genellikle 360 derece performans değerlendirme sonuçları birçok farklı bilgi içermektedir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geri bildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilmelidir. Değerlendirilen kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi için gereklidir. Geri bildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim gereksinimlerini karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekmektedir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlamaktadır (Dinç, 2005: 89).

360 derece performans değerlendirme sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar (Antonioni, 2000: 29). Ayrıca verilen eğitimlerle, değerlendirme yapan kişilere

ve değerlendirilen kişilere, 360 derece performans değerlendirme sürecinin avantajları anlatılır.

1.2.5.1.7. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Bireye geri bildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemelidir. Bu çalışmalar yapılmadığı sürece, geri bildirim süreci eksik kalacaktır. Çünkü yöneticiler 360 derece performans değerlendirme sürecinde koçluk görevini üstlenmişlerdir ve her konuda bireye yol göstermelidirler.

Gelişim hedeflerini belirleme süreci, bireyin, değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik yöneticiyle birlikte bir dizi kararların alınmasıdır. Davranışı değiştirmek zordur. Yönetici ile birey, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır. Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için cesaretlendirir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 177).

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için bireyin bir hareket planı oluşturması gerekir. Hareket planı, geri bildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır. Bu planlar sürekli yenilenmeli ve güncellenmelidir (Edwards ve Ewen, 1996: 123).

1.2.5.2. Uygulama Aşaması

Hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. İşletme, 360 derece performans değerlendirme uygulamasını devreye almadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenen avantajları belirlemektedir. Daha sonra, uygulamanın amacı da dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanır. Bu aşamada onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılır (Bayram, 2005: 48-70).

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde aşağıda ifade edilmiştir (Bayram, 2005: 59 – 60, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 55, Bayraktaroğlu, 2007: 197):

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için personelle bir toplantının yapılması,
- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve personele katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, personele düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi,
- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması: 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında; denetçilere, astlara, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin personele verilmesi; derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirmesi yapılan personele verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri göstermektedir.
- Personelle sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dökümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması; Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak örgüte avantajdan çok zarar verebilecektir. 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Performansı değerlendirilen personel sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır.
- Sürekli olarak geri bildirim verilmesi; Geri bildirim, bir performans hakkında, o performansın gelişimini sağlayacak bir harekete öncülük edecek bilgidir.

Geri bildirim, bireye, performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca bireyin gelişim gereksinimlerini, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarır. Ancak bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlendirilen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir hareket planının belirlenmesi gerekmektedir (Waldman ve Atwater, 1998: 17).

Örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, personelin emsallerinden ve yöneticisinden geri bildirim istenmelidir. Sistem tam olarak oturtulduğunda dış kaynaklardan ve müşterilerden de geri bildirim istenmelidir (Long, 2007: 52).

Geleneksel performans yaklaşımında personele sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, personelin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesi söz konusudur (Bayram, 2005: 52). Esas olarak 360 derece geri bildirim diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri bildirim boyutudur. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Uğurlu, 2007: 7). 360 derece performans değerlendirme sisteminde geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002: 203)

360 derece performans değerlendirme sisteminde özdeğerlendirme (birinci derecede geri bildirim), yönetici/amir tarafından değerlendirme (90 derece geri bildirim), iş arkadaşları/emsallerince değerlendirme (180 derece geri bildirim), aklarınca değerlendirme (270 derece geri bildirim), müşterilerince değerlendirmeden (360 derece değerlendirme) oluşan çoklu kaynaklı geri bildirim alınması söz konusudur (Yılmaz, 2009: 56)

Geri bildirimlerin veriliş şekli 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Uğurlu, 2007: 7). 360 derece performans değerlendirme sürecinde personel birden çok oylamacıdan geri bildirim aldığı anda,

eleştirileri kabul etme olasılığı daha yüksek olur. Birey geri bildirim kabullendiği andan itibaren davranışsal değişiklikler ve performansında gelişmeler başlar (Alexander, 2006: 1-11).

Katılımcılara 360 derece geri bildirim yönteminin sonuçlarını vermek için 3 ana yöntem vardır. Bunlar sırasıyla; birebir görüşme yöntemiyle geri bildirim verme, grup sunum yöntemi ile geri bildirim verme, kişisel çalışma yöntemi ile geri bildirim vermedir.

- **Bire – Bir Görüşme Yöntemi İle Geri Bildirim Verme:** Bu yöntemde basılmış bir sayfadan verilen geri bildirim memnuniyet doğuracağı gibi, kırgınlık ve tatminsizlikte doğurabilir. Konuşma halinde geri bildirim fikrin yeniden açıklanmasını gerektirir (Kaya, 2003: 57). Bire-bir görüşme, sonuçları değerlendiren yönetici ile geri bildirim alan birey arasında yüz yüze geçer. Bire-bir görüşme, bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Değerlendirilen birey, her bir grup değerlendiricinin (ismi gizli kalmak koşulu ile) verdiği geri bildirimleri görür. Örneğin üstleri bireyi nasıl değerlendirmiş, çalışma arkadaşları nasıl değerlendirmiş gibi (Uzun, 2005: 80–81). Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, bire-bir görüşme ile aktarmak daha kolaydır. Birey bu görüşme esnasında eksiklerini daha net görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha kolay oluşturabilir. Bu tür görüşme gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir. Fakat bire – bir görüşme zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda personele uygulandığında uzun zaman almaktadır (Dinç, 2005: 94).
- **Grup Sunumu Yöntemi İle Geri bildirim Verme Yöntemi:** 360 derece performans değerlendirme sisteminde, grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geri bildirim verilmesi, bire – bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve ekonomiktir. Grup sunumunda verilen olumsuz geri bildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, gruptaki diğer üyeler, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler. Ayrıca gelişim hedefleri için öneriler

sunulabilir. Fakat grup sunumu yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bunun nedeni bazı kişilerin grup içinde yüksek sesle soru sormaktan kaçınması veya çekinmesidir. Bu tür bir sorunu engellemek için geri bildirim çalışması küçük gruplarla yapılmalıdır (Dinç, 2005: 94–95). Ancak grup sunumu, bireylerde zayıf yönlerini başkaları tarafından öğrenilmesi uyandırdığı için pek tercih edilen bir yöntem değildir. Ayrıca yönetici seviyesinde olan kişilerin ortak bir zaman bulup bu sunumu yapmaları kolay olmamaktadır (Uzun, 2005: 127).

- **Kişisel Çalışma İle Geri Bildirim Verme Yöntemi:** Bireyden kendi geri bildirimini alması, yorumlaması ve gereksinimleri doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Birey sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken bireylerin geri bildirimde yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır (Dinç, 2005: 95). Kişisel çalışma yöntemi personelin çok yoğun oldukları, geri bildirim almak için fazla zamanlanmadığı ortamlarda yararlı olmaktadır. Bu yöntemle birey geri bildirim raporunu uygun bir zamanda inceleme fırsatı bulur. Buna rağmen kişisel görüşme yöntemi daha önce çok kez geri bildirim almış, bu konuda deneyim kazanmış personel üzerinde uygulanmalıdır. Arada, konusunda uzman kişiler veya yöneticiler olmaksızın, sadece bilgisayar ortamında iletilen veya yazıyla bildirilen geri bildirim raporları tek başına bireyleri değişime zorlayacak veya kendinin farkında lığına vordırarak güce sahip değildir. Bu yüzden pek çok işletme kişisel görüşme yönteminin tek başına kullanılmasını tercih etmemektedir (Uzun, 2005: 129).

Örgüte en uygun yöntemi seçerken, geri bildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün bütçesi ve geri bildirim yapısı yanında birlikte çalışılan nüfusun yoğunluğu, işletmenin bütçesi, personelin niteliği, geri bildirim için düşünülen zaman, katılımcıların yerleri ve örgüt içinde hangi tür geri bildirimde daha çok değer verildiği gibi kriterlerde dikkate alınmalıdır (Dinç, 2005: 95).

1.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Örgütlerin 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmelerinin en önemli nedeni, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve sonuçların objektif olmamasıdır (bkz. Tablo 1.2). Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde ölçme yönteminden, işin kendisinden, ortamdaki, gözlemciden, kullanılan araçlardan yada performans değerlendiren bireyin bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanan hatalar olmaktadır.

Tablo 1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Klasik Yöntemler Arasındaki Farklar

KRİTERLER	KLASİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlar.	Performans, davranışlar ve gelişim gereksinimleri hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlendiriciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar vb.
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Değerlendicinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelerde yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişim için kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürenin içeriği	Değerlendirme yılın belli zamanlarında yapılır	Değerlendirme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Örgütteki tüm personel	Tipik olarak yönetsel kademelerde personel.

Kaynak: Mccarty, Garavan, 2001:6.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde en sık karşılaşılan hatalar değerlendiriciden kaynaklanmaktadır. Tek kaynaklı değerlendirmeler tek bir kişinin bakış açısına dayanır ve bunun sonucunda da çok sağlıklı olmayan bir değerlendirme yapılabilir. Bunun yanı sıra bireysel eğilim ve ön yargıları yansıtması, çeşitli gizli

politikaların hayata geçirilmesi, arkadaşların kayrılması gibi subjektif unsurların değerlendirmeye yansması, yöneticinin sorumlu olduğu personeli gözlememesi için yeterince zamana ve motivasyona sahip olmaması, yöneticinin sorunlu ve yeterince performans göstermeyen kişilerle uğraşmak istememesi, farklı yöneticilerin farklı sertlik derecelerinde değerlendirme yapması gibi pek çok faktör bu hatalara sebep olmaktadır (Benligiray, 2003: 61).

1.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları ve Dezavantajları

360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanımı ve tercih edilmesi avantajları doğrultusunda artmakta olup uygulama ve hazırlık aşamasında bazı zorlukları da bulunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Turgut, 2001: 56, Garavan vd., 2007: 134-145, Miltenyi, 1998: 48):

- Yöneticinin çalışmanı hakkında tek başına sağlayamayacağı bilgiyi başka kaynaklardan elde edebilmesine imkan vermektedir.
- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca yada mesai sonrasında tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için objektiftir ve gerçekçilik payı fazladır.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirme, eğitim gereksinim analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlamalarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- 360 derece değerlendirmeyle çalışanların birbirlerine geri bildirim sağlaması çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların yetkilendirilmesine, değerlendirme sürecindeki subjektif faktörlerin azaltılmasına ve örgütteki liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanlara, fikirlerine değer verdiğini göstererek, onlara saygı duyulduğunu hissettirir.

- 360 derece geri bildirim farklı kaynaklardan geldiği ve farklı görüşleri içerdiği için bireyler açısından oldukça önemlidir,
- 360 derece geribildirim yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeyi ve planlamayı sağlar,
- Kariyer danışmanlığının bir parçası olarak çalışma stil ve tercihlerini ortaya çıkarır,
- Kişilere ve liderlerine motive edici değerlendirme bilgisi verir,
- Kişisel gelişimin ve liderlik programların bir parçası olarak öz iç görüyü artırır,
- Davranış değişikliğini motive eder,
- Kişinin performansına karşı olan olumsuz tutumunu değiştirir,
- Anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder,
- Yöntem iç ve dış müşterileri de sisteme dahil ettiği için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmeye yardımcı olur.

360 derece performans değerlendirme sisteminin avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da vardır. Öncelikle 360 derece değerlendirmesi en geniş kapsamlı ve en maliyetli değerlendirme yöntemidir. İşverenlerin genelde hesaba katmadığı gizli ve önemli bir maliyet ise personelin bu tekniğe verdiği duygusal ve davranışsal tepkilerin içinde gizlidir. Geri bildirim tepki olarak personel davranışlarında olumsuz değişiklikler olabilir. Örgütün bu tepkilere karşı dikkatli olması gerekmektedir. Bir personel geribildirime gösterdiği duygusal ve davranışsal tepki, olumlu-olumsuz spektrumunun herhangi bir noktasında olabilir. Geribildirimden sonra personelde görülen üzümlük, reddetme, kızgınlık ve son olarak kabul etme dönemleri sırasında örgütün üreticiliği azalır artacağından, bu da performans değerlendirmesinin maliyetini arttıran bir durumdur. Personelin olumsuz tepkileriyle meşgulken, işteki konsantrasyonları ve normal üreticilik seviyeleri düşebilir (Alexsander, 2007: 9–10).

360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıcıları için sağladığı avantajlar Tablo 1.3'te verilmiştir.

Tablo 1.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

<p>YÖNETİCİLER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ödüllendirme için avantajlı ve doğru bilgiler sağlar. • Zorunlu dağıtımı gerekliliğini ortadan kaldıran performans değerlendirmeleri sunar. • Yöneticilere kendinden uzak yerlerde çalışanların performanslarını doğru görmelerini sağlar.
<p>MÜŞTERİLER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımı hakkında görüşlerinin alınması için bir fırsattır. • Üretim ve hizmet kararlarına katılım sağlarlar. • Müşteri beklentilerini ortaya çıkarır, • Müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
<p>ÇALIŞANLAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimini etkilemek için bir fırsattır. • Her seviyedeki kararlarda daha fazla etkiye sahip olur. • İşletmenin başarı unsurlarında olması gereken davranışları düzenler. • Birebir çalışma için gerekli zengin bir bilgi kaynağı sağlar. • Davranış değişikliğini motive eder.
<p>TAKIMLAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takımın müşterilere nasıl hizmet ettiğini görebilme fırsattır. • Takım üyelerini seçmek için bilgi sağlar. • Takım gelişim gereksinimlerini belirlemek için bir fırsattır. • Takım liderliği hakkında avantajlı bilgi sağlar. • Takım performansı hakkında güvenilir bilgi sağlar.
<p>ÖRGÜT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarına ilişkin daha güvenilir bilgiler sağlar. • Çalışan motivasyonunu artırır. • Çalışan ile örgüt arasında güvenilir bir bağlantı kurma fırsattır.

Kaynak: Mark, R. E., Ann, J. E., 1996.

Sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman personeli ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, sistem küçük ölçekli işletmelerce benimsenmemektedir. Ayrıca, sisteme katılacakların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesi de adı geçen örgütleri sistemden uzaklaştıran bir diğer etkidir. Finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerin sistemi

benimsemeleri örgütü felakete götürebilecek ya da içinden çıkılmaz bir hale sürükleyebilecek bir durumdur (Dinç, 2005: 111).

Örgütte otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler personelin kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında bu nedenle zorluklar yaşanabilmektedir (Bayram, 2005: 62).

360 derece performans değerlendirme sisteminin yetersiz kaldığı diğer noktalar şunlardır (Turgut, 2001: 64–65):

- Öncelikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar da artabilmektedir. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir
- Bir diğer husus değerlendiriciler 360 performans değerlendirme sistemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, örgüt içinde gerilimi arttırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları durumunda bilgiler yanıltıcı olabilmektedir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını azaltan başka bir etkidir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir.

Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının neden olduğu zaman ve kağıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklardandır. Sistemin olumsuz yönlerini bilmek, uygulamada yanlış yollara sapmamak açısından önem taşımaktadır.

Sistemi uygulamaya geçmeden önce örgüt içinde bu yeni süreçten etkilenecek tüm bireylerin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271).

Katılımcılara 360 derece performans değerlendirme sistemi anlatıldıktan sonra, bu sefer ileride çıkacak yöntem bazlı sorunların önlemini almak için bazı hazırlıklar yapmak gerekir. Bu tür sorunlarla karşılaşılması için dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır (Edwards ve Ewen, 1996: 4):

- Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi,
- Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departmanı ya da departmanların pilot uygulamalar için seçilmesi,
- Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması,
- Başta değerlendirme sistemini tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması.

Etkili bir 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulayabilmek için geri bildirim programları ve yetiştirme programları oluşturmak gerekmektedir (Turgut, 2005; Anagün, 2002). Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olabilir. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile birey sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece birey mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder (Koçar, 2001: 50).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Örgütlerdeki birçok sürecin insan kaynağıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, personelin çeşitli konulardaki algıları ve bunun sonucundaki tutum ve davranışları son derece önemli olduğu görülecektir. Bilinçli bir şekilde personel kaynağının örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Personel, birçok etmenin etkisinde kalarak örgüt içindeki bir takım uygulama, süreç ve davranışlara karşı çeşitli tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir. Personelin çeşitli durumları farklı algılayarak farklı tepkiler göstermesi, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgüt içinde uygun ortamın yaratılarak algılanabilecek adaletli bir yapının oluşturulması birçok soruna çözüm olacaktır. Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar başlangıçta, adaletle ilişkin olarak yapılan sosyal-psikolojik araştırmalardan ağırlıklı biçimde etkilenerek yola çıkılarak hazırlanmış ve sosyal psikolojik açıdan ele alınan adalet konusunun, örgütsel adaletle dönüşme süreci zaman içerisinde gelişmiştir (Poyraz vd., 2009: 71-91).

2.1.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramına geçmeden önce, adalet kavramını tanımlamakta avantaj vardır. Adalet: doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemeçlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir (Tan, 2006: 14).

Anayasa adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri; kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır. Kendi isteğine bağlı olmaksızın her insan bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Bu noktada adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen bir rehberdir. Her insanın topluma karşı bazı yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükleri reddedileceği veya savsaklayabileceği bir yer yoktur. Bu yüzden adalet çağdaş toplumlardaki en önemli konudur, çünkü insanların eylemleri diğer insanlar üzerinde

etkiye sahip olabilir. Ek olarak, bugün, insanların eylemleri, geçmişte olduğundan daha fazla sosyal etkilere sahiptir (Rebore, 2001: 228).

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Ancak haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Rebore, 2001: 228).

Barnard (1938), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425).

Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adalet en basit tanımla "bireylerin örgütteki adalet sezgilerini" ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel bir kavramdır. Her bireyin çalıştıkları örgütteki adalet algılamaları farklı olabilir, bu bağlamda bir örgütte kesin olarak adaletin olup olmadığını söyleyebilmek güçtür (Karaman, 2009: 17).

Bir başka tanıma göre ise; örgütsel adalet; "bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir (Costant, 2001:326). Başka bir deyişle örgütsel adaleti, "iş yerinde adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan kavram" olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990: 399).

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar insanların daha çok adaletin sosyal yönüyle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır. Örgütlerde adil davranmanın bireyleri birbirine ve örgüte bağladığı ifade edilmektedir. Adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Cropanzano vd., 2001: 168).

2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Boyutları

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. 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 Tercihi Teorisi” (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazılarıdır (Eker, 2006: 3).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Örgütlerde adaletin öneminin bu denli anlaşılmasından sonra, örgütlerdeki davranışın daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişilerarası adalet teorileri uygulanmıştır. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, sosyal adalete dair ilk teoriler (örneğin; Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams’ın (1949) Görelî Yoksunluk Teorisi) özel olarak örgütlere yönelik değil, genel olarak sosyal etkileşimdeki adaletin prensiplerini test etmeye yönelik olarak ortaya konulmuşlardır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet algılamaları konusundaki birçok laboratuvar ve alan çalışmalarında, adalet kavramı birçok farklı boyutuyla ele alınmıştır. Genel olarak, örgütsel adaleti kavramlaştırırken, iki boyuttan bahsedilir. Bu kavramlar dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtım adaleti kazanımların adilliği

olarak tanımlanırken, prosedür adaleti kazanımları elde etme süreçlerinin adilliği olarak tanımlanır. Ancak bu iki boyutun araştırılmasından sonra, araştırmacılar tarafından örgütsel adaleti oluşturan farklı boyutlar da ortaya konulmuştur. Örneğin Bies ve Moag (1982), literatüre etkileşim adaleti adında bir boyut daha kazandırmışlardır. Ayrıca “bilgisel adalet” adı verilen boyutlar üstünde çalışmalar yapılmıştır.

Greenberg (1993), bilgisel adaletin prosedür adaletinin sosyal bir yönünü oluşturduğunu ileri sürmüştür. Daha sonra, Greenberg etkileşim adaletini; kişilerarası adalet (içtenlik ve saygı) ve bilgisel adalet (yeterli ve dürüst açıklamalar) olarak iki boyuta ayırmıştır. Etkileşim adaleti kavramını dağıtım ve prosedür adaletinden ayrı bir kavram olarak ilk ortaya atan Bies ve Moag (1986), daha sonra etkileşim adaletini prosedür adaletinin bir formu olduğunu savunmuşlardır (Viswesvaran ve Ones, 2002: 194).

Örgütsel adaleti ilk olarak 3 boyuta ayıran Greenberg (1993), daha sonra bu kavramın dört boyutta (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) daha iyi kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir. Greenberg’e katılan Colquitt (2001) de dört boyutlu adalet modelini test eden araştırmalar yapmış ve kişilerarası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışlar, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Colquitt vd., 2001: 427).

Bazı araştırmacılar hala adaleti tek bir boyut olarak ölçerken (Martocchio ve Judge, 1995), bazıları da (Cropanzano ve Ambrose, 2001) farklı boyutlara ayırıp benzerlik ve farklılıklarını incelemektedir. Bazı araştırmacıların üç boyutlu (Aryee, vd 2002; Lim, 2002), bazılarının da iki boyutlu bir yaklaşımı (Fox, vd. 2001; Lam vd., 2002) izledikleri görülmüştür. Colquitt (2001), örgütsel adaleti dört boyuta ayıran, Cohen- Charash ve Spector (2001) da üç boyuta ayıran meta analizler yapmışlardır (Eker, 2006: 427).

Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ilişki üzerine de birçok araştırmacı çalışmalar yapmıştır. Örneğin; Sweeney ve McFarlin (1997) federal çalışanların davranışlarını incelediği bir çalışmada işlemsel adalet ve dağıtım adaleti arasında 0,72 oranında bir ilişki bulmuştur. Welbourne, Balkin ve

Gomez Mejia (1995) da, biri ileri teknoloji işletmesi biri de tüketici malları işletmesi olan iki farklı işletmenin çalışanlarına uyguladığı çalışmada, ikisi arasında 0,74'lük bir ilişki bulmuşlardır. Bu iki boyut arasında çok yüksek korelasyonlar çıkması, Folger (1987) gibi araştırmacılar tarafından bu iki boyutun birbirinden farklı olamayacağını düşündürmüştür (Colquitt vd., 2001: 427). Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın, dağıtım adaletinin ise ücret doyumunun bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Folger ve Konovsky (1989), örgütsel bağlılık ve amire duyulan güveni belirlemede prosedür adaletinin daha önemli bir rol oynadığını, buna karşılık dağıtım adaletinin ise ücret artışıyla gelen memnuniyetin belirlenmesinde önemli bir etken olduğunu saptamışlardır (McFarlin ve Sweeny, 1992: 627).

Alexander ve Ruderman (1987), Folger ve Konovsky (1989), Gilliland (1994), Sweeny ve McFarlin (1993) yaptıkları araştırmalarla prosedür adaleti ile dağıtım adaletinin farklı boyutlar olduğunu savunmuşlardır (Charash ve Spector, 2001: 279). Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında güçlü bağıntılar olsa da, bu üç adalet boyutunun korelasyonları arasında farklı ilişkiler olduğundan dolayı, bu üç boyutu farklı adalet türleri olarak kabul etme gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın diğer bulguları arasında, bağlılığın en çok prosedür adaleti ile tahmin edilebildiği ve örgütte algılanan adaletsizliğin keyifsizlik ve öfke gibi olumsuz duygulara neden olduğu vardır (Charash ve Spector, 2001: 307).

Örgütsel adaletsizliğin algılandığı bazı durumlar, strese de neden olabilmektedir. Örneğin çalışanların yaptıkları işlerin veya başarılarının karşılığını alamadıklarını düşünmeleri, adaletsiz süreçlerle kararların alındığına, söz hakları olmadığına ve etkileşim adaletinin olmadığına dair algıları olması, stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durumlarından dolayı iş arkadaşlarından veya aile bireylerinden yeterli sosyal desteği görmeyen çalışanlar ise, en yüksek stres düzeyine sahip grubu oluşturmaktadır. Ayrıca adaletsizlik algılayan çalışanlarda, stresle ilişkili olarak en çok uykusuzluk problemlerinin görüldüğü dikkat çekmektedir (Greenberg, 2004: 352-365). Algılanan adaletin, bireye karşısına çıkan engeli alma gücü vermesinden dolayı stresle başa çıkmada bir kaynak oluşturmaktadır.

Lind ve Tyler (1988) da yaptıkları araştırmalarla, dağıtımsal adaletini kişisel düzeydeki değerlendirmeleri (ücret doyumunu gibi) etkilerken, prosedür adaletinin örgütsel düzeydeki değerlendirmeleri (örgütsel bağlılık gibi) etkilediğini saptamışlardır (Blader ve Tyler, 2003 :108). Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) ise, prosedür adaletinin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir. Bu tanımlama adaletin kaynak (örgüte karşılık yönetici) ve boyutlarını (işlemsel adalete karşılık etkileşim adaleti) birbiriyle eşleştirmektedir (Masterson vd., 2000: 738-748).

Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973) gibi teorisyenlerin önderliğinde, özellikle 1960'lı ve 70'li yıllardan itibaren, eşitlik teorisiyle ortaya konmuş olan ödemelerin ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağılımı konusuna dikkatlerini yöneltmişlerdir. Bu durum, çeşitli açılardan örgütsel adaleti açıklamaya yönelik olarak ortaya konmuş birçok yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Adaletle ilgili çeşitli kavramların sınıflandırılması, hem birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım edecek hem de örgütler açısından önemlerini ortaya koyacaktır (Greenberg, 1987: 9).

Greenberg'e (1987) göre, bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyut olan reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu birleştirmekle elde edilir. Reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışını anlatırken; proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. Süreç teorileri ise, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Son olarak içerik teorileri ise kazanımların oluştuğu süreçlerin değil, sadece dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmıştır.

2.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

“Örgütsel adalet” idealinin örgütün etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan araştırmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi

için sosyal adalete ve kişiler arası adalete ilişkin teorilerin çok sık kullanıldığı görülmektedir (Özen, 2002: 112).

Tablo 2.1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibayur ve Walkeri 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987: 10.

Greenberg (1987), örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki teorik yaklaşımları bir sınıflandırmaya tabi tutarak incelemiştir (Yürür, 2005: 11). Tablo 2.2.1. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması görülmektedir. Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen teoriler için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar reaktif(tepkisel)-proaktif(tedbiri) ve süreç-içerik boyutlarıdır (Özen, 2002: 108). Sınıflandırmada, reaktif teoriler, ortalama bir insanın, adaletsiz bir durumdan rahatsızlık ve tatminsizlik duymak suretiyle kaçınmak istemesi davranışlara odaklanmışlardır. Bu teoriler, adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri tedbir davranışlarına odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler (Yürür, 2005: 112).

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Özen, 2002: 108).

2.1.3.1. Reaktif –İçerik Teorileri (Reactive Content Theories)

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtım konusunda adil olmayan uygulamalara karşı gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorileri bunlardandır (Eroğlu, 2009: 82).

2.1.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindedir (Yürür, 2005: 113). Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımcı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Ancak, teoriyi çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007: 418). Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Eker, 2006: 7). Bu teoriye göre, insanlar, çoğunlukla diğer insanlarla kendilerini kıyaslayarak kişisel bakış açısı edinirler. Örgütlerde, sosyal kıyaslama özellikle örgütsel adalet, performans takdiri, fiili iş çevresi, iş yerlerinde etkin davranış, stres, liderlik alanlarına yöneliktir (Greenberg vd., 2007: 22).

İşyerinde adillik yargıları birçok etkili kaynaklardan doğar; araştırmaların ve teorilerin çoğu bu etkenlerin iki kategori üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır; bunların birincisi içsel mukayeseler ve dışsal mukayeselerdir. İçsel mukayeseler, adalet yargıları, bir kişinin kendi girdi (veya ödülleri) ve çıktıları (veya ödülleri) ile aynı örgütte başka bir kişinin girdi (veya katkıları) ve çıktıları (veya ödülleri) arasında bir mukayeseye dayanır. Eşitlik yargılamaları bazı durumlarda dışsal standartlarda olan kıyaslamalara da dayanır; bunlar kişinin örgütün dışındaki standartlardır (Greenberg vd., 2007: 23–24). Adams'a göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli hakkaniyetli olduğunu anlamak üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece, iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakati, eğitim ve

tecrübesi gibi Adams'ın girdiler dediği yatırımları) arasındaki orandır, ikincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2007: 419). Çalışan personel, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördüğü zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır. Karşılaştırmayı yapan kişinin kendi ödülleri ile katkıları arasındaki oranla öteki kişinin ödülleri ile katkıları arasındaki oranın dengesizliği, iki türlü olabilir. Birincisi, bireyin kendi ödülleri katkıları oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha küçük olmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi ödülleriyle katkı oranının, öteki kişinin ödülleriyle katkıları arasındaki orandan daha yüksek olmasıdır (Eroğlu, 2007: 420).

Bu kıyaslamada ortaya çıkan olumsuz sonuçların ve tatminsizliğin yol açtığı yoksunluk hissi kişileri psikolojik sıkıntılardan, psikosomatik rahatsızlıklara kadar (psikolojik nedenli bedensel) bir takım sıkıntı ve huzursuzluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Kişin bu gerilimden kurtulmak için önünde bir takım seçenekleri vardır. Bunlardan en önemlileri, kendi ödül ve katkılarını değiştirmesi, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs etmesi, o çalışma ortamını terk etmesi, karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirmesi ve kendisinin olsun, öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirmeye çalışması (Eroğlu, 2007: 420).

Bireylerin algıladığı eşitsizliği ya da denksizliği giderecek yollardan birincisi, kişinin kendisinin ödül veya katkılarını değiştirmektir. Buna göre, öteki kişinin ödül / katkı oranı, kendisinininkinden daha fazla olduğu zaman; kendi çaba ve katkısının sonucunda elde ettiği ödülün, bir ötekine göre az olmasından duyduğu tedirginlik ve gerilimden kurtulmak için iki şeyden birini seçecektir. Ya kendi ödülünü arttırmaya çalışır, yahut da bunda başarılı olmazsa, katkı ve çabasını azaltır. Öbür türlü bir durum söz konusu olduğunda ise, yani kendi ödül / katkı oranı, karşılaştırmaya temel tuttuğu öteki kişinin ödül / katkı oranından daha fazla ise, hissetti eşitsizliği telafi etmek için katkı veya çabasını arttırmak yahut da ender de olsa ödülleri azaltmak isteyebilir. Her iki durumda da, belirli bir hakkaniyet veya eşitsizliğin eşiğine geldiğine inandığı zaman, herhangi bir teşebbüse yönelmesi söz konusu olmayacaktır (Eroğlu, 2007: 420) İkincisinde ise, öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışacaktır. Öteki kişinin ödül / katkı oranı kendisinininkinden fazla olduğu zaman, onun ödülünün azalması ya da

katkısının arttırılmasını sağlamaya çalışır. Tersine bir durumda ise, ötekini ödülleri çoğaltmayı veya katkısını azaltmayı sağlayıcı bir teşebbüs içerisinde bulunur (Eroğlu, 2009: 100).

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulduğu ortaya çıkmıştır. Eşitsizlik, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" kavramına göre, bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılan kişiye göre, katkı- kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alanı göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre, daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilenlere göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır (Yürür, 2005: 116).

Eşitlik teorisinin belirli yönlerine cevap olarak geliştirilen birkaç sosyolojik teoride, reaktif- içerik teorileri arasında sayılabilir. Berger tarafından ortaya atılan "Statü Değer Teorisi", Adams'ın eşitlik teorisinin bir versiyonudur. Bu yaklaşıma göre, bireyin eşitsizlik hissi ve eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle (mesela bir meslek grubu) yapmış olduğu karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Jasso'nun (1980) dağıtım adalet teorisinde bireyin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaları tümü gözardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle "adil paylaşım" a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır (Yürür, 2005: 117).

2.1.3.2.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre, bireyler aldıkları ödülleri, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülün daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Görelî yoksunluk teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflararası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu

anlamda teori Eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinden bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, göreceli yoksunluk teorisinde, üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Yürür, 2005: 117). Aslına bakılacak olursa, Adams'ın eşitlik teorisi daha çok örgütsel bir eşitlik teorisini çağrıştırırken, Crosby'nin göreceli yoksunluk teorisi, toplumsal bir eşitlik teorisi olarak dikkat çekmektedir.

2.1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulama ve davranışlarıyla gösterdikleri tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarını incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Eker, 2006: 8).

Leventhal, kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasından eşit bir şekilde paylaşıldığını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların gereksinimlerine göre dağıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek Leventhal (1976–1980), “Adalet Yargı Modeli” ni (Justice Judgment Model) geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararlarını verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak yürütülmektedir (Yürür 2005: 118). Proaktif içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise. (1977–1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Leventhal'ın amaçsal yaklaşımlarına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Leventhal'ın ileri sürdüğü gibi bireylerin, adalet arayışları, kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner'a göre mistik bir hayaldir.

Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve aşağıdaki dört ilke açıklanabilir (Yürür, 2005: 118):

- Rekabet; dağıtım bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir.
- Eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir,
- Eşit paylaşım; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir;
- Marksist adalet; dağıtımların bireylerin gereksinimlerine göre yapılması ile ilgili olan ilkedir.

Başka bir bakış açısıyla adalet güdüsü teorisine göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıklarının söz konusu olmadığı durumlarda, kişiler, eşitlik (parity) veya eşit temeli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaktır (Eroğlu, 2009: 104).

2.1.3.2.1. Reaktif – Süreç Teorileri

Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirli bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen, süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmiştir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek yola çıkan iki araştırmacı John Thibaut ve Laurans Walker, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker, "Prosedür Adaleti Teorisi"nden üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konulduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklanmıştır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak

tanımlanmıştır. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraftara süreç kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığı ve sonucun taraflara daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır (Yürür, 2005: 119–123). Thibaut ve Walker’ın (1975) geliştirdikleri “Prosedür Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlere ilgili tepkilerini vurgulanması nedeniyle reaktif süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır (Özen, 2002: 111).

2.1.3.2.2. Proaktif –Süreç Teorileri

Adalet teorisi sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilineni bu kategoride yer almaktadır. Bu kategoride, yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercih Teorisi” dir (Allocation Preference Theory). Leventhal’ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok, prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri “dağıtım prosedürlerine” odaklanmıştır. Bu teoriler, kişinin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmıştır (Yürür, 2005: 120). Teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu prosedürler, kişilere hakkında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel olan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır (Özen, 2002: 111). Adalet teorilerinin sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti Tablo 2.2’de sunulmuştur (Özen, 2002: 115).

Tablo 2.2. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Adalet Türleri

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayandığı Görüş	Kuramın Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965)	Bireyin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir	Dağıtım Adaleti
	Görelî yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi bırakabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1980)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür kişilere, haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Eroğlu, 2009:106.

2.1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet yazınında, araştırmalar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden ilki, örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının bir prosedür uygulanışı esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğuna belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırılmaktadır (Yürür, 2008: 298). Birçok

araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır.

Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır (Özmen, vd., 2007: 23). İkinci sınıflandırmada ise; bu görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg ve Barton, 2000; Crapanzano ve Wright, 2003), etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin sosyal bileşeni olarak ele almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, örgütsel adalet algısı dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olarak iki türde sınıflandırılmaktadır (Yürür, 2008: 298). Daha sonra Greenberg, 1993 yılındaki çalışmasında etkileşim adaletini kavramsal olarak, kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir (Özmen vd., 2007: 23). Colquitt (2001), bu araştırmada, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin yönetsel kazanımlar üzerinde ayrı etkilerinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mesela, Colquitt, kişilerarası adaletin çalışanların örgütte gösterdikleri ekstra rol davranışları, bilgisel adaletin ise örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri saygı ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Colquitt, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet ölçütlerini geliştirmiştir (Eker, 2006: 11). Colquitt (2001), çalışmasında yapılan faktör analizlerinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördümlü ayırım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmalarda da prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrıldığını doğrulamıştır (Özmen vd., 2007: 23).

Bu çalışmada, örgütsel adalet türleri; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç başlık altında incelenecektir.

2.1.4.1. Dağıtım Adaleti

1950'li yıllardan 1970'li yılların ortalarına kadar araştırmacıların yoğun ilgi odağını dağıtım adaleti kavramı oluşturmuştur. Bu yılları kapsayan döneme "dağıtım adaleti dalgası" denilir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 6). Dağıtım adaleti kısaca,

örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından algılanan adilliği olarak tanımlanır (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adilliğine ilişkin algılamalarını belirtmektedir (Greenberg, 1990: 399).

Dağıtım adaleti kavramının temeli, iş ve çalışma hayatındaki kişilerin, kişilerarası ilişkilerde zihinsel bir karşılaştırma yapma işlemlerine dayanmaktadır. Gerçekte, bu kavramın özünü oluşturan “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homans’ın “dağıtımcı adalet” kavramlarından ortaya çıkmıştır. Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” kavramına göre, kişiler sahip oldukları algılar, inançları, kanaatleri ve bilgileri doğrultusunda hareket etme eğilimine sahiptirler. Kişiler, birçok iç ve dış etken grubunun katkısıyla bu zihinsel algıları ile uygun davranışta bulunuyorlarsa, “zihinsel uyum” içerisindeyler. Buna karşılık, kişiler iç ve dış birçok etken grubunun müdahaleleriyle mevcut zihinsel algılarıyla uyumsuz davranışlara yönelmek durumunda kalmışlarsa bu durum bir “zihinsel uyumsuzluk” yaşamalarına yol açar. Bu psikolojik ve zihinsel hal ise kişilerde birtakım gerilim ve tatminsizlik duygularının yanmasını tetikler (Eroğlu, 2007: 418).

Dağıtım adaleti kısaca, örgütsel kazanımların çalışanlar tarafından algılanan adilliği olarak tanımlanır (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Dağıtım adaleti dalgasına giren teoriler sırasıyla; Homans (1961)’in “Dağıtım Adaleti Teorisi” (Theory of Distributive Justice), Adams (1965)’in “Eşitlik Teorisi” (Equity Theory), Leventhal (1976)’in “Adalet Yargı Modeli” ve Lerner (1977)’in Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Görelî Yoksunluk Teorisi”dir (Colquitt vd., 2001:13).

Dağıtımsal adalet algısını açıklamada kullanılan görelî yoksunluk teorisinde, kişilerin elde ettikleri kazanımlarına gösterdikleri reaksiyonların o kazanımlardan kaynaklanmadığı; kendi kazanımlarını diğerlerinin kazanımlarıyla kıyaslamalarına bağlı olarak ortaya çıkan yoksunluk duygusu ve hayal kırıklıklarına dayandığı öne sürülmektedir. Görelî yoksunluk kavramına göre adalet, kişilerin elde ettiklerinden duydukları tatmin ve memnuniyeti sosyal karşılaştırmalar yolu ile yargılamaları sonucu ortaya çıkan algıdır (Colquitt vd., 2005: 15). Dolayısıyla; kişilerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettikleri kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin doğrudan

bu kazanımların kendisine bağılı değil, kişilerin kendi kazanımlarını başkalarının kazanımları ile karşılaştırdıklarında yaşadıkları yoksunluk hisleri ile hayal kırıklıklarına bağılıdır (Kees vd., 1997: 95).

Dağıtım adaleti teorilerinden Adams (1965)'ın "Eşitlik Teorisi", örgütsel adalet araştırmacılarının en çok dikkat verdikleri teori olmuştur. Bu teoriye göre kişiler algıladıkları iş çıktılarının (ödülleri: ücret, terfi, tanınma, sorumluluk, iş güvenliği vb.), algıladıkları iş girdileri (katkıları: yatırımlar, eğitim düzeyi, deneyim, performans, yaş vb.) oranını, diğer çalışanların aynı oranlarıyla karşılaştırırlar. Bu oranların eşit olmaması durumunda, oranı diğerlerine göre yüksek olan kişiye fazla ödüllendirilmiş demektir ve bu kişinin kendisini suçlu hissetmesine yol açar. Oranı diğerlerine göre daha düşük olan kişiye ise eksik ödüllendirilmiş demektir ve bu durum da kişinin kendisini sinirli hissetmesine yol açar. Eşit oranlar ise, örgütte eşit şartların bulunduğunu ve birleşmiş bir memnuniyet duygusunun varlığını gösterir (Greenberg, 1990: 400).

Eşitlik Kuramı'na göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler. Ayrıca az ödüllendirilen çalışanlardaki öfke; iş devamsızlığı, motivasyondaki düşüş ve buna paralel olarak performans düşüklüğü olarak kendini gösterir (Folger, 1993: 240). Adams'ın eşitlik teorisinde, eşitsizlik durumu karşısında kişilerin gösterdiği öfke ve suçluluk duygularına ek olarak, Mikula, Scherer ve Athenstaedt (1998), 37 ülkeden alınan geniş bir örneklemden elde edilen verilerin analizlerinde; kişilerin adaletsizliği algıladıklarında en çok öfke, bıkkınlık ve üzüntü duygularını yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Gilliland, 2008, 143-165). Kıyaslamalardaki olumsuzluklar, çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için birtakım davranışsal (iş performansını düşürme) ve tutumsal, psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye yönlendirecektir. Olumsuzluk algılayan kişiler depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermektedirler (Greenberg, 1990: 401).

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams' a göre, kişilerin

tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir. Teorinin bu yönü aşağıdaki gibi açıklanabilir (Koçel, 2007: 498):

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (1)$$

Birey kendisini pay ve paydada bu oranlarının başkasının oranlarından daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse eşitsizlik ve adaletsizlik olarak algılayacaktır. Bu oran ne adar büyürse yaşanan streste o oranda fazla olacaktır. Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. “gayret” ise, işi başarmak için sarfedilen çaba emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (2)$$

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer bireylerden daha az maaş alırsa, bu dört oranda değişiklikler yaparak eşitliliği sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, kişi kendi elde ettiği sonuçları yani kazanımlarını (maaş, ödüller) artırmak isteyebilir. Veya kişi sarf ettiği gayreti azaltarak, verimliliğini düşürebilir. Oranı dengeye getirmek için izlenebilecek diğer yollar ise; yöneticilerin diğerlerinin maaşlarını düşürme konusunda ikna ederek diğer bireylerin kazanımlarını azaltmak veya diğer kişilerin daha çok çalışmasını sağlayacak bir baskı ortamı yaratmak olabilir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}} \quad (3)$$

Üçüncü durum gerçekleşir ve birey, başkalarından daha fazla maaş alırsa, bu kez vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duyacaktır. Bu suçluluk duygusunun sonucunda da, dört bileşenden bazılarını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bu durumda ise aşağıdaki durumlara başvuracaktır (Erdoğan, 2009: 72):

Yöneticisinden bazı düzenlemeler yapması isteyerek kendi kazanımlarını azaltabilmekte,

- Diğer bireylerin kazanımlarını arttırmak için çeşitli girişimlerde bulunabilmekte,
- İşyerinde çeşitli şekillerde kendi katkılarını arttırmaya çalışabilmektedir.

Dağıtım adaleti Eşitlik Teorisine dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik teorisi adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan sorulara (Örneğin; “ücret düzeyim adildir”, “sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum”) kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır (Erdoğan, 2002: 558).

Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisinin popüler olmasından kısa bir süre sonra, Walster ve çalışma arkadaşları (1973), bu teorinin alternatif bir versiyonunu geliştirmişlerdir. Bu teori, sosyal ilişkilerdeki adillığe daha genel bir yaklaşım çizmesine ve kişilerarası ilişkilerde daha geniş bir araştırma kapsamından ilham almasına rağmen, Adams’ın teorisindeki birçok temel unsuru korumuştur. Walster ve arkadaşlarına göre, Adams’ın teorisinden farklı olarak adaletsizliğin iki türü bulunmaktadır. Bunlar; bir kişinin veya diğerinin katkı veya kazanımlarında meydana gelen gerçek değişiklikleri kapsayan “fiili adillik” ve adaleti yeniden sağlamak için bozulmuş gerçekleri kapsayan “psikolojik adillik” dir (Colquitt vd., 2001: 18). Walster ve çalışma arkadaşları (1978), özellikle örgütsel kazanımların (örneğin; ücret seçimi, promosyon kararları) algılanan adilligi ve bu adalet algılamalarının iş niteliği ve miktarı gibi çeşitli kriter değişkenlerle olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır (Yochi ve Spector, 2001: 280).

Proaktif teoriler ise, çalışanların adil uygulama ve davranışların yaratılmasına ilişkin çabalarına odaklanmıştır. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi" ile ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif olarak çaba sarf ederler. Kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanan adil dağıtım, uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 12). Yapılan araştırmalarda, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Adalet Yargı Teorisine göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları karşılaşılan durumlara göre farklılık gösterebilmektedir (Greenberg, 1990: 401).

Leventhal (1976)'a göre; kazanımları dağıtan kişi, grupların amaçlarını gerçekleştirmeye bireyleri yönlendirmek için ödülleri kullanmaktadır. Bu ödüller; "ödüllerin ve adalet gibi kaynakların dağıtımını kriterini belirten sosyal bir kural" olarak tanımlanan dağıtım normunun konusunu oluşturur. Leventhal ayrıca, hakkaniyet normunun takip edilebilecek tek dağıtım standardı olduğunu ancak kullanımının her zaman uygun olmadığını savunmuştur. Hakkaniyet normunu takip etmek kişilerin kazanımları arasında bir ayırım yapma gerekliliği doğurduğu için, kişiler arası işbirliği ve sosyo-duygusal ilişkiler tehdit altına girmektedir (Colquitt vd., 2001: 20).

Bu model Adams'ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adillliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve gereksinim olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adillliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. Gereksinim kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanım elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Chan, 2001: 71). Deutsch (1975) da, hakkaniyet standartlarına bağlılığın ekonomik olmayan sosyal ilişkilerde uygun olmadığı görüşünü savunmuştur. Buna göre; öncelikli amaç bireysel verimlilik değil de grup dayanışması

ve uyumu olduğunda, eşitlik hakkaniyete göre daha uygun bir dağıtım normudur. Eğer öncelikli odak noktası bireysel gelişim ve gelişim ise gereksinim-temelli dağıtım normu en uygun norm haline gelir (Colquitt vd., 2001: 20).

2.1.4.2. Prosedür Adaleti

Dağıtımsal adaletin ortaya çıkmasından sonra, ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algısı ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet ile ilgilenen araştırmacılar, 1980'lerin ortalarına kadar araştırmalarında, karar verme süreçlerinin işleyişleri ve bu konu ile ilgili ayrıntılara dikkat etmişlerdir. Öte yandan kişilerarası etkileşim ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, ilk olarak Thibaut ve Walker, daha sonraları da Leventhal tarafından incelenmiştir (Colquitt vd., 2005).

Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir. Çalışanların dağıtım adaleti alguları ücret tatmini, iş tatmini gibi bireysel sonuçlara yönelik tutum ve davranışlarını açıklarken, prosedür adaleti alguları, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını açıklamaktadır (McFarlin ve Sweeney, 1992: 13). Başka bir deyişle prosedür adaleti, kişilerin tepkileri ile ilgili kazanım odaklı tahminler yapmak yerine örgüt odaklı tahminler yaparak dağıtım adaletinden farklılık göstermektedir (Charash ve Spector, 2001: 281).

Prosedür adaleti kavramı, adalet literatürüne ilk kez Thibaut ve Walker'ın, mahkemede davaların görülmesi sırasında işleyen yasal prosedürlere ilişkin davalıların tepkilerini inceledikleri kitaplarının yayımlanmasıyla girmiştir (Colquitt vd., 2001: 426). Prosedür adaleti teorisinin ortaya çıkışını sağlayan kuram Thibaut ve Walker'ın (1978) "İşlemsel Adalet Kuramı"dır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987: 14). Thibaut ve Walker (1978), hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Bu bulgu ile, sadece dağıtılan kazanımların değil, kazanımların oluşma sürecinde kullanılan yöntemlerin yani sürecin kendisinin de adalet

algılamalarında rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Thibaut ve Walker (1975)'in geliştirdiği “kontrol modeline” göre, kişilerin ne kadar adil karar verildiği ile ilgili değerlendirmeleri prosedürlerden kazanımlara verdikleri tepkilerin önemli bir belirleyicisidir. Başka bir deyişle kişilerin elde ettiği kazanımlar kendi istedikleri gibi olmasa bile, bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde bireyler kazanımlarını adil algılamaktadır (Colquitt vd., 2001: 426).

Kontrol modelinin önemli bir özelliği, dikkatleri dağıtımsal adaletin kazanım odaklı yaklaşımından, karar verme prosedürüne doğru çevirmesidir. Kontrol modeli bakış açısından, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanların kazanımlarını elde etme sürecinde bir role sahip olduklarını algılamalarına odaklanmalıdır. Örneğin, çalışanların kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri için iş performanslarını değerlendirmelerine fırsat vermek, çalışanların prosedür adaleti algılarını artırır.

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti kavramını ilk kez tanıtan bu kitaplarının 1975'de yayımlanmasının ardından prosedür adaleti üzerine pek çok çalışma yürütülmüştür. Prosedür adaleti ile ilgili araştırmaların başlamasına öncülük eden Thibaut ve Walker'ın çalışmalarının bulguları hem yasal hem de yasal olmayan prosedürlerle ilgili yapılan çalışmalarda da doğrulanmıştır. Ayrıca araştırmacılar prosedür adaleti araştırmasını hukuk alanından örgütsel, siyasal, kişiler arası ve eğitimle ilgili ortamlara da taşımışlardır (Blader ve Tyler, 2003: 850).

Thibaut ve Walker (1975)'in taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde “süreç kontrolü” ve “karar kontrolü” nün etkilerini tanımlarken, Greenberg ve Folger (1983), çalışanların tepkilerine söz hakkı ve seçim hakkının etkilerini araştırmışlardır. Buradaki “söz hakkı” terimi, Folger (1977)'in çalışanların görüşlerinin (söz haklarının) alınmasının prosedür adaleti algılamalarını inceleyen çalışmasından gelmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 25). Dolayısıyla prosedür kontrolü Folger (1977) 'in “söz hakkı” terimi yerine, karar kontrolü ise Folger ve Cropanzono (1998) 'nun “seçim hakkı” terimi yerini tutmaktadır (Chan, 2003: 73).Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik yöntemleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar. Bu kategoride yer alan en baskın teori, Leventhal,

Karuz ve Fry (1980)'ın “Dağıtım Tercih Teorisi”dir. Bu teori, Leventhal (1976) 'ın Adalet Yargı Teorisinin gelişmiş halidir ve dağıtım davranışını açıklayan genel bir model olarak ortaya konulmuştur. Dağıtım tercih teorisine göre; kişiler amaçlarına ulaşmak için belirli prosedürlerin bir araç görevi göreceği beklentisi içindedirler. Dolayısıyla kişiler, onları amaçlarına en iyi ulaştıracaklarına inandıkları prosedürleri tercih ederler (Greenberg, 1987: 15).

Leventhal (1980) ayrıca, altı adalet kuralı da geliştirmiştir. Buna göre, adil bir prosedür; tutarlı, tarafsız, doğru, düzeltilebilir, temsil edilebilir, etik olmalıdır. Tutarlılık kuralı, dağıtım prosedürlerinin kişilere aynı şekilde uygulanması olarak tanımlanırken tarafsızlık kuralı, karar alıcıların karar almada kişisel çıkarlarını önleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Doğruluk kuralı, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan bilginin doğruluğu iken, düzeltilebilirlik kuralı, prosedürlerin adil olmayan kararların düzeltilebilmesine imkan vermesidir. Temsil edilebilirlik kuralı dağıtım sürecinden etkilenen tüm tarafların görüşlerinin göz önüne alınmasını ifade ederken etik olma kuralı ise dağıtım sürecinin kişilerin temel ahlak ve etik değerleriyle uyum içinde olması olarak ifade edilmektedir (Aryee vd., 2004: 3).

Prosedür adaleti üzerine yapılan araştırmalar, 1980'lerin ortalarından bu yana hızlı bir artış göstermiştir, öyle ki bu konu örgütsel davranış alanında araştırılan en popüler konularından biri haline gelmiştir (Greenberg, 2000: 37). Prosedür adaleti dalgasının hakim olduğu dönemde, araştırmacılar prosedürler ve adalet algılamaları hakkında araştırmalarını sürdürmüşlerdir. “Kontrol Modeli”, “Süreç Modeli”, “Değer-açıklayıcı Model” (Value-expressive Model), “Kendilik İlgi Modeli” (Self-interest Model) ve “Grup Değeri Modeli” (Group Value Model) bu dönemin önemli araştırmalarındandır (Karaman, 2009: 18).

Thibaut ve Walker'ın kontrol modeli, prosedür adaleti araştırmasının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu modele göre kişiler esas olarak kazanımları ile ilgilenirler ve kazanımlarının belirlenmesinde kontrol sahibi olmak isterler. Kontrol modeli, kişilerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz dahi olsa bunların belirlenmesinde kontrole izin veren prosedürler mevcut olduğu takdirde kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır (Colquitt vd., 1987: 426).

Çalışmalarını hukuk alanında gerçekleştiren Thibaut ve Walker, hakemlik ve arabuluculuk gibi üçüncü kişinin belirleyici konumda olduğu uyumsuzluk (ihtilaf) çözümlerini incelemişler ve bunların süreç ve karar aşamalarından meydana geldiğini belirtmişlerdir. Buna göre de davalıların süreç ve karar aşamalarında belirleyici konumda olan üçüncü kişiyi etkileme olasılıklarını süreç ve karar kontrolü olarak ifade etmişlerdir (Colquitt vd., 1987: 333). Başka bir deyişle süreç kontrolü, kişilerin karar alıcıya kendi durumlarını ifade etme fırsatları olarak tanımlanırken karar kontrolü ise kişilerin alınan nihai karar (kazanımlar) üzerinde sahip oldukları kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kişiler karar kontrolü ile alınan kararları doğrudan etkileme olanağına sahipken süreç kontrolü ile alınan kararları dolaylı olarak etkileme olanağına sahiptirler. Süreç kontrolü, kazanımlar üzerindeki karar kontrolünün Thibaut ve Walker'ın araştırmalarını sürdürdükleri yasal ortamlarda gerçekleşmesinin çoğu zaman mümkün olmaması sonucu, kişilerin kazanımları üzerinde dolaylı da olsa kontrol sahibi olacakları araçlara yöneleceklerinin bulunmasıyla ortaya çıkmıştır (Blader ve Tyler, 2003: 109). Süreç kontrolü çoğu kaynakta söz hakkı (voice) ile aynı anlamda kullanılırken karar kontrolü ise seçim hakkı (choice) ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

Süreç kontrolüne göre kişiler, bir uyuşmazlığı çözme çabası içindeki üçüncü kişiye karar kontrolünü bıraksalar bile yine de kararlar üzerinde kontrollerini arttırmaya çalışırlar ve bunu dolaylı da olsa gerçekleştirebilecekleri araçları ararlar. Thibaut ve Walker, kişilerin süreç aşamasında kontrole sahip oldukları müddetçe karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olacaklarını ileri sürmüşlerdir (Colquitt vd., 1987: 426). Başka bir deyişle kişiler süreç kontrolüne sahip olduklarını düşünürlerse prosedürleri adil algılayacaklardır. Thibaut ve Walker, prosedür adaleti çalışmalarını karar alma süreçlerindeki kontrole izin veren prosedürler üzerine kurmuşlar ve özellikle yasal ortamlardaki karar alma süreçleri ile ilgili formal prosedürlere odaklanmışlardır. Başka bir deyişle prosedürler kazanımlarla ilgili oldukları sürece değerlidir. Kontrol Modeli, bu niteliği ile bir taraftan dikkati karar alma süreçlerine çekerken bir taraftan da dağıtım adaletinin kazanım odaklı bakış açısını devam ettirmektedir. Bu durum aslında çok doğaldır çünkü kontrol modeli köklerini dağıtım adaletinin hakim olduğu bir dönemden almıştır (Blader ve Tyler, 2003: 350).

Kontrol modeline araçsal bakış açısına göre, kişiler dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol (süreç kontrolü) sahip olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile kazanımları adil algırlarlar. Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem cemreleri olarak açıklanmaktadır. Tyler ve çalışma arkadaşları bunu “Değer Açıklayıcı Model” (Value Expressive Model) olarak adlandırmıştır (Çakmak, 2005: 34).

Prosedür adaletinin araçsal ve değer açıklayıcı teorilerini birbirinden ayıran kilit nokta değer açıklayıcı modelin süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelemesidir. Değer açıklayıcı modele göre kişiler, kontrol modelinden farklı olarak kazanımlarını etkilese de etkilemese de süreç kontrolüne (söz hakkı) önem vermektedirler (Blader ve Tyler, 2003: 351). Başka bir deyişle kişilere alınan kararlar ilgili kendilerini ifade etme fırsatı tanındığında bu durumun kazanımlarını dolaylı olarak bile etkilemediklerini bildikleri halde kişilerin prosedür adaleti algıları artmaktadır.

Alınan kararı sonuçta dolaylı olarak etkilemeyecek bile olsa kişilere kendilerini ifade etme fırsatı tanınmasının prosedür adaleti algılarını arttırmasını değer açıklayıcı model, bunun, kişilerde görüşlerinin dikkate alındığı ve otoritelerin kendilerine taraflı veya önyargılı davranmadıkları inancını oluşturması olarak açıklamaktadır (Tyler, 1987: 2).

Kişilerin sadece alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı istemedikleri aynı zamanda kendilerine değer verildiğini bilmek istediklerinin bulunması prosedür adaleti araştırmasında grup değeri modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Grup değeri modeli esas olarak iş örgütlerinin (ve diğer grupların) kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha fazla şey ifade ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu modele göre kişiler bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler, çünkü grup üyeliğini sosyal statü ve özsaygıyı elde etmede bir araç olarak görmektedirler (Konovsky, 2000: 494). Bu nedenle kişiler sosyal statüleriyle ilgili kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere karşı çok duyarlıdır.

Kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirmede ise kişilerin tarafsızlık (neutrality), güven (trust) ve konum (standing) olmak üzere üç ilişkisel unsura dikkat ettikleri saptanmıştır (Tyler, 1994: 850-863). Tarafsızlık karar alma prosedürlerinin, önyargısız (unbiased), dürüst ve kanıta dayalı karar almayı arttıran nitelikte olması olarak tanımlanmaktadır. Grup değeri modeline göre kişiler kontrol modelinin aksine gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı önemsedikleri için prosedürleri uygulama yetkisine sahip üçüncü kişilerin (otoritelerin) niyetlerini de önemserler. Bu nedenle otoritelerini doğru ve dürüst olduğuna dair inançlar olarak tanımlanan güven de kişiler için önem teşkil etmektedir. Konum ise otoritelerin grup üyelerine nezaketli, itibarlı, haklarına saygılı davranması olarak tanımlanmaktadır (Tyler vd., 1996 : 913-930).

Grup değeri modeli, kontrol modelinde sunulana kıyasla prosedür adaletinin anlamını daha geniş bir konseptte savunur. Grup değeri modeli, örgütlerdeki kişilerin bir gruba ve grubun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. Kişiler örgütlerinden güvenilir otoritelerce uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklerler ki, böylece grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir biçimde avantajlanabilir. Kişiler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin gruplarının değerli üyeleri olduklarına işaret edecek, öz saygılarını arttıracak davranışlar da beklerler (Tyler, 1987: 334-344).

Kontrol modeli kazanım odaklı bir yaklaşımken grup değeri modelinin ilişki odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar hem kontrol hem de grup değeri modelinin kazanım odaklı olduğunu iddia etmektedirler. Grup Değeri modelinin kazanım odaklı olduğu düşünülse bile kontrol modelindeki kazanımlar maddi ve ekonomik niteliklere sahipken grup değeri modelindeki kazanımların ise kişinin grup içindeki kimliği ile ilgili olduğu ve sosyal bir nitelik taşıdığı görülmektedir (Blader ve Tyler, 2003: 108).

Sonuç olarak grup değeri modeline göre kişiler bir gruba ait olmayı isterler ve gruplarındaki sosyal statülerine önem verirler. Sosyal statülerini değerlendirmek içinse tarafsızlık, güven ve konum olmak üzere üç ilişkisel unsura dikkat ederler. Bu unsurların sağlanması durumunda kişiler gruplarının değerli üyeleri olduklarını

düşüneceklerdir. Grup değeri modeline göre bu unsurların varlığı aynı zamanda kişilerin gruplarını adil algılamalarına da neden olacak ve prosedür adaleti algılarını arttıracaktır.

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'ın Adalet Yargı Modelinin (1976) bir uzantısı niteliğini taşımaktadır. Prosedür tercih modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini ileri süren bir yaklaşımdır (Greenberg, 1987: 14). Leventhal, Karuza ve Fry kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Chan, 2000: 73):

- Karar alan ajanların seçimi ile ilgili prosedürler,
- Ödül dağıtımında kullanılacak prosedürler,
- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili prosedürler,
- Karar süreçlerinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler,
- Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların tayin edilmesi ile ilgili prosedürler,
- Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler ve
- Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler.

2.1.4.3. Etkileşim Adaleti

Son zamanlarda, örgütsel adalet çalışmalarında, üçüncü bir çalışma alanı ortaya çıkmıştır (Cobb vd., 1997: 1021). Bireyin adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması süresinde kişiler arası davranışların kalitesine dayanmaktadır. Bu duruma da, “etkileşim adalet” adı verilmektedir (Masterson vd., 2002: 4). Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek olan ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Bir başka tanımla, karar alma mevkiinde bulunan yöneticilerin, almış oldukları kararı, karardan etkilenecek olan bireylere nasıl

söyledikleri veya söyleyecekleri ile ilgili adalet algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79). Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Özmen vd., 2007: 22).

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönünü keşfetmişlerdir. Bies (1987) yaptığı bir araştırmada, çalışanlardan patronlarına bir ricada buldukları ve reddedildikleri kritik olayları düşünmelerini söylemiştir. Daha sonra, Bies bu reddedilmelerin gerekçelerini ve ne kadar saygı ve içtenlik gösterildiğinin derecelerini incelemiştir. Sonuçlara göre; açıklamaların, saygı, nezaket ve dürüstlüğün adalet algılamalarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Greenberg ve Colquitt, 2005: 31).

Bies ve Moag (1986) bir dağıtım kararını üç olayın zincirleme bir sonucu olarak ifade etmişlerdir:

- Bir prosedürün izlenmesi,
- Dağıtımcı ile alıcı arasında etkileşim,
- Kazanımın gerçekleşmesi.

Bu doğrultuda da örgütsel adaleti örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişilerarası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır. Buna göre Bies ve Moag dikkati, o zamana kadar örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ihmal edilen kişiler arası iletişim sürecine çekmişlerdir (Karaman, 2009: 28). Tyler ve Bies (1989) yaptıkları araştırmada, organizasyonlardaki davranışın algılanan adilliği ile ilgili beş kriterin var olduğunu saptamışlardır (Greenberg, 1990: 412). Bu kriterler aşağıda sıralanmıştır:

- Diğerlerinin görüşlerini de dikkate almak,
- Önyargılardan kurtulmak,
- Karar verme kriterini tutarlı bir şekilde uygulamak,
- Kararlarla ilgili zamanında geri bildirimler sağlamak,

- Kararların dayanaklarını yeterli bir şekilde açıklamaktır.

Bies ve Maog (1986), çalışanların, örgüt yetkililerinin, kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararı için haklı nedenler gösterdikleri takdirde, kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006: 22). Baron ve Beugre, insanlara nezaket ve saygı çerçevesinde davranılması gereğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının işyerinde hırsızlık, saldırganlık, sabotaj ve misilleme gibi antisosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacağını belirtmişlerdir (Baron ve Beugre, 2001: 328).

Etkileşim adaleti, önceleri dağıtım ve prosedür adaletinden bağımsız görülen üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Özen, 2003: 192). Ancak, Greenberg (1990) etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tanımlayıcısı olduğunu belirtmiştir (Özen, 2002: 114). Etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir alt türü mü yoksa bağımsız bir üçüncü tür olarak mı görülmesi gerektiği araştırmacılar arasında görüş farklılıkları yaratmıştır. Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adalet sonuçları ile prosedür adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yürür, 2005: 105). Bu konuyla ilgili olarak, Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden farklı olarak bağımsız bir tür olduğunu ileri sürmüştür. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşim adaletini karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak işlemsel adaletin alt bir boyutu olarak kabul etmişlerdir. Lind ve Tyler (1988) ise, etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir parçası olduğunu belirtirken, prosedür adaleti kararlarının hem prosedürlerin yapısını hem de davranışlarının kalitesini içerdiğini savunmuştur. Mikula ve arkadaşları (1990) ise, adaletin bu yönünün hem ayrı bir kavram olarak hem de prosedür adaletinin altında sınıflandırılmasının yararlı olacağı kanısındadırlar. Greenberg (1993) ise bu konu ile ilgili yaptığı bir sınıflandırma sonucunda, etkileşim adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmış, ancak etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir türü olarak kabul edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Colquitt (2001) de bu ayrıma katılmış, örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletten oluştuğunu ileri sürmüştür (Colquitt vd., 2001: 426).

Kişilerarası adalet, kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkilidir; “bilgisel adalet” kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkilidir. Greenberg (1993)’e göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilişkilidir. Duygusal bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden ‘bilgisel adalet’ sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Özmen vd., 2007: 22). Örneğin Bies ve Shapiro (1989), bireylerin olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda, kendilerine işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşula göre sonuçları daha adil kabul ettikleri bulgusunu elde etmişlerdir (Greenberg , 1990: 412).

İster prosedür adaletinin bir bileşeni, isterse bağımsız bir adalet türü olarak, etkileşim adaletinin iki boyutu vardır (Yürür, 2005: 105). Birincisi, “kişilerarası duyarlılık” ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” (social accounts) boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmaması ile ilişkilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararlarının altında yatan mantığın, kararın etkilendiği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilişkilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Yürür, 2005: 105). Greenberg’e göre, yöneticiler daima astları tarafından adil olarak algılanmak isterler. Adil olarak algılanmanın bir yolu, bir şeylerin kötü gitmesi esnasında çalışanlara yöneticiler tarafından olayların nedenleri ve sonuçları hakkında açıklama yapılmasıdır. Birçok durumda bu açıklamalar işler kötü giderken ve adaletsiz sonuçlar doğarken işe yaramaktadır. Çalışan, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Burada “ne” anlatıldığı yanı sıra “nasıl” anlatıldığı da önemlidir (Greenberg, 2004: 360).

Folger ve Crapanzano da (1998), etkileşim adaletinin, “meşrulaştırma/ kabul ettirme” ve “kişilerarası tavırlar” kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaştırılmasını sağlayacaktır.

Kısacası, etkileşim adaleti, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Özen, 2002: 114).

Etkileşim adaleti, yönetici çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili bütüncü bir yanına ve iletişim üslubuna işaret etmektedir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, ancak karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geri bildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geri bildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geri bildirim) veya yöneticiden kararlarına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geri bildirim) çalışanların göreve yönelik olası tepkileridir (İşbaşı, 2001: 59–60). Sonuç olarak, personel, kendilerine etkileşim adaleti çerçevesinde davranıldığını algıladıklarında, yöneticilere karşı daha arzu edilir bir şekilde tutum oluştururlar ve daha yüksek iş performansına ulaşırlar (Cropanzano vd., 2002: 330).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir. Bunun en önemli sebeplerinden biri performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların elde edebileceği birçok kazanımla (ücret, terfi vb.) ilişkili olmasıdır (Kavanagh vd., 2007). Çalışanların performans değerlendirme sürecini adil olarak algılamasının önemi bilinmekte olup, bu konuda literatürde yeterli araştırmalara rastlanmamaktadır. Ancak son yıllarda adalet kavramını performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak inceleyen araştırmaların sayısında artış vardır. Bunlar arasında; DeVoe ve Iyengar, (2004), Kavanagh, Benson ve Brown (2007), Folger ve Cropanzano (1998), Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992), Greenberg tarafından yapılmış olan çalışmalardır (Çakmak, 2005: 42).

Folger ve Cropanzo performans değerlendirmenin adil bir biçimde yapılabilmesi için beş unsur olduğunu belirlemişlerdir. Bu unsurlar aşağıda verilmiştir (Folger ve Cropanzo, 1998);

- İşe uygun performans kriterlerinin kullanılması,
- Değerlendiricinin işle ilgili bilgi sahibi olması,
- Adil bir değerlendirme ölçeği kullanılması,
- Değerlendirme görüşmesindeki kişilerarası etkileşimin adilliği (yöneticinin destekleyici, katılım sağlayıcı davranması, çalışanı geliştirici bilgi sağlaması ve yapıcı eleştirilerde bulunması),
- Çalışanların performans değerlendirmeye katılmaları konusunda eğitilmeleridir.

Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992) da hukuk literatüründen aldıkları yeterli bildirim (adequate notice), adil dinleme (fair hearing) ve değerlendirmenin kanıtlara dayanarak yapılması (judgment based on evidence) ilkelerini performans değerlendirmeye uyarlamışlar ve bu özellikleri taşıyan performans değerlendirme sistemlerinin adil algılanacaklarını ileri sürmüşlerdir (Çakmak, 2001: 40-45, Teoman, 2007:10). Greenberg de performans değerlendirme sistemlerinin adil algılanması için taşınması gereken yedi unsur aşağıda belirtilmiştir (Greenberg, 1986);

- Değerlendirme öncesinde katkıda bulunabilmek ve bu katkının kullanılması,
- Geri bildirim görüşmesi boyunca iki yönlü iletişim,
- Değerlendirmeye karşı çıkabilme,
- Değerlendiricinin değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olması
- Değerlendirme standartlarının herkese aynı şekilde uygulanması,
- Değerlendirme sonucunu gösterilen performansa dayanması,
- Ücret ve terfilerin değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmesidir.

Greenberg'in belirttiği unsurlardan ilk beşi prosedür adaleti ile ilgili unsurlar iken diğer ikisi dağıtım adaleti ile ilgilidir.

Sonuç olarak örgüt, çalışanlar ve yöneticiler için büyük önem arz eden örgütsel adalet algısının, performans değerlendirme sistemlerinde gerçekleşmesi için gereken hususlar şöyle sıralanabilir (Çakmak, 2005: 50).

- Çalışanların görüşleri alınarak oluşturulan bir sistemi kabul etmelerinin daha kolay olacağı göz önüne alındığında sistemin geliştirilmesi sürecine çalışanların katılımlarının sağlanması (prosedür adaleti),
- Performans değerlendirme kriterlerinin işle ilgili olması (prosedür adaleti),
- Değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olan değerlendiricilerin seçilmesi (prosedür adaleti),
- Performans değerlendirme prosedürlerinin tutarlı bir şekilde uygulanması (prosedür adaleti),
- Performans değerlendirme ve geri bildirim görüşmelerinde çalışanların kendilerine ifade etmelerine fırsat tanınması (prosedür adaleti),
- Çalışanların değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilecekleri mekanizmaların oluşturulması (prosedür adaleti),
- Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, ödüllendirmelerin belirlenmesinde kullanılması, başka bir deyişle performans değerlendirme sistemleri ile diğer insan kaynakları sistemleri arasında bir ilişki kurulması (dağıtım adaleti),
- Performans değerlendirme ve geri bildirim görüşmelerinde değerlendiricilerin davranışlarının çalışanlar açısından önem teşkil ettiği göz önünde bulundurularak bu görüşmelerde değerlendiricilere nelere dikkat etmeleri gerektiğine dair eğitimler verilmesi (etkileşim adaleti).

Performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet, kişilerarası etkileşim adaleti, bilgisel adalet ve dağıtım adaleti olmak üzere 4 ana başlık altında incelenebilir. Performans değerlendirme konusunda yapılan birçok akademik çalışma bulunmaktadır, ancak performans değerlendirme süreci içerisinde çalışanların algıladıkları adalet algısı üzerine yapılan araştırmalar sayıca oldukça azdır.

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL ADALET

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde 1990'lara kadar gerçekleştirilen çoğu çalışmanın genellikle çalışanların performanslarının objektif

ve doğru ölçülmesine odaklandığı, performansı değerlendirilenlerin görüşlerini ise göz ardı ettiği görülmektedir. 1990'lardan itibaren ise performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde etkin bir biçimde çalışmasında en önemli unsurun çalışanların sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerini benimsemesini ve kabul etmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır (Çakmak, 2005: 43).

Performans değerlendirme sisteminde örgütsel adalet algısının doğru ve güvenilir olabilmesi için, performans değerlendirme sistemin planlanması ve geliştirilmesi, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların çalışanlara iletildiği geri bildirim süreçlerinin bulunması gerekliliği göz önüne alındığında 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet kavramıyla birebir örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sürecinde örgütsel adalet algısı sistem kriterlerinin belirlenmesi aşamasında örgütsel adalet algısı, sistemin yürütülmesi sürecinde örgütsel adalet algısı ve geri bildirim sürecinde örgütsel adalet algısı olmak üzere 3 farklı başlık altında incelenmiştir.

2.3.1. Sistem Kriterlerinin Belirlenmesi Aşamasında Örgütsel Adalet

360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans kriterlerinin belirlenmesi, sistem geliştirme sürecinin gerçekleştirilmesi gereken ilk aşamasıdır. Performans kriterleri çalışanların neye göre değerlendirileceklerini gösterdiğinden, bunların adil algılanması çalışanlar için çok önemlidir. Performans kriterlerinin çalışanlar tarafından adil algılanması ise, bu kriterlerin kişinin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik olmasına bağlıdır. Başka bir deyişle performans kriterleri, yapılan işle ilgili olmalıdır. Performans kriterlerinin yapılan işle ilgili olması çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Çakmak, 2005: 40-45). Sistem kriterlerinin belirlenmesi aşaması ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi 4 alt başlık altında toplayabiliriz:

- Performans kriterleri ve standartlarının belirlenmesi ile prosedür adalet algısı arasındaki ilişki,
- Değerlendiricinin nitelikleri ile prosedür ve işlemsel adalet algısı arasındaki ilişki,
- Söz hakkı ile prosedürel adalet algısı arasındaki ilişki,
- İnsan kaynakları ve dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişki.

2.3.1.1. Performans Kriterleri ve Standartlarının Belirlenmesi ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Performans kriterleri belirlendikten sonra sıra, kişilerin fiili performanslarının karşılaştırılabileceği standartların belirlenmesine gelir. Kişilerin başarı durumları standartlara göre belirleneceğinden standartların taşıdığı özellikler çalışanlar için önem arz etmektedir. Çalışanlar performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olmalarını isterler. Çalışanların bu beklentilerini karşılayan performans standartları belirsizliği azalttığı için yaşanan stresi de azaltacak aynı zamanda prosedür adaleti algılarını da arttıracaktır (Murphy, 1995: 415).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, performansın planlanması aşamasında belirlenen hedeflerin özellikleri çalışanların prosedür adalet algılarını etkilemektedir. Çünkü hedefler, örgütün çalışanlarına neleri gerçekleştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle hedefler spesifik olmalı, başka bir deyişle genel olarak tüm çalışanlara uygulanabilir değil, kişiye göre onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır (Renn, 1995: 116).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli hususlar gözönünde bulundurulur. Bunlar geri bildirim verilecek kişinin örgüt içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanan veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içerir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanan veriler özel konuları içermektedir (Dinç, 2005: 73).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, daha önce de açıklandığı gibi 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi olarak daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenmiştir.. 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören bu sekiz unsur değerlendirme anketinin belirlenmesini sağlamaktadır.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini adil algılamalarını sağlamada performans kriter ve standartları ile ilgili başka bir unsur ise, aynı işi yapan tüm çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde aynı performans kriter ve standartlarının kullanılmasıdır. Bu durum, kriter ve standartların tutarlılığı olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005: 46). 360 derece performans değerlendirme sisteminde yapılan işin niteliğine göre değerlendirmenin değişmediği ve kişilerarası ayrımcılık yapılmadığı, aynı değerlendirme standartlarının belirlenmiş bir prosedüre göre uygulandığı görülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında; denetçilere, astlara, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Formlar işleme tabi tutularak rapora dönüştürülür, raporun bir örneği yöneticiye ve bir örneği personele verilir, derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirmesi yapılan personele verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri göstermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55). Bu uygulama ile personelin 360 derece performans değerlendirme sistemini güvenilir, adil ve objektif algılamaları amaçlanmaktadır.

2.3.1.2. Değerlendiricinin Nitelikleri ile Prosedür Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet açısından ele alınacak konulardan birisi de değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimidir. Seçilen değerlendiricilerin performansı değerlendirilecek çalışanın yaptığı işi bilen kişiler olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Değerlendirici, performansı değerlendirilen kişinin işi hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde kişilerin performansı daha doğru bir biçimde değerlendirilecek,

değerlendirilenler de performanslarının etkin bir biçimde değerlendirildiğine inanacaklardır. Değerlendiricinin çalışanın işi hakkında bilgi sahibi olması sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını artırır. Greenberg de değerlendiricinin performansı değerlendirilen çalışanın işi hakkında bilgi sahibi olmasını (rater's familiarity with ratee's work) performans değerlendirmede prosedür adaleti algılarını oluşturan unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir (Greenberg, 1986). Bu, aynı zamanda performans değerlendirmenin geçerliliğini sağlamada da önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Randall, 1995: 308).

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu etkilemesinde seçilen değerlendiricinin, 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 değerlendiricilerdir. Örgüt, sistemin geliştirilmesi sürecinde performans kriterlerinin belirlenmesinden değerlendiricilerin seçimine kadar pek çok konuda sistemin adil algılanması için isabetli kararlar almış olsa bile, geliştirilen bu sistemi uygulayacak olan değerlendiriciler sistemin işleyişi ile ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse, hem 360 derece performans değerlendirme etkin bir şekilde gerçekleşmez, hem de 360 derece performans değerlendirme ile ilgili prosedürlerin değerlendirici tarafından yerine getirilmediğini veya tam olarak yerine getirilmediğini gören çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sistemini yeterince adil algılamazlar. Prosedür adaleti, prosedür adaletinin değerlendirici boyutu ve sistem boyutu olmak üzere iki alt boyutta açıklanmıştır. Buna göre yerine getirilmesi örgütün sorumluluğunda olan prosedür adaleti unsurları prosedür adaletinin sistem boyutunu, değerlendiricinin sorumluluğunda olan prosedür adaleti unsurları ise prosedür adaletinin değerlendirici boyutunu oluşturmaktadır. Sonuç olarak değerlendiricinin sistemin işleyişi, prosedür ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olması, çalışanların değerlendirme sistemine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Erdoğan, 2002: 557).

360 derece performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin 360 derece değerlendirmelerinden nasıl avantaj sağlayacaklarını ve çalışanların gelişmelerini nasıl destekleyeceklerini bilmeleri önemlidir. Bunun içinde ilk olarak yöneticilerin eğitim

almaları gerekmektedir (Redford, 2007: 12). 360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarına ulaşması için değerlendirme yapan kişilere aşağıdaki konularda eğitim verilebilir (Edwards ve Ewen, 1996: 103):

- 360 derece performans değerlendirme sürecinin ne olduğu,
- Örgüt neden bu yeni modele adapte olduğu,
- Değerlendirme yapılırken gizliliğin nasıl sağlanacağı,
- Sonuçları kimlerin göreceği ve sonuçların nerede kullanılacağı,
- Nasıl geri bildirim sağlanacağı,
- Sorumlulukların ve kuralların neler olduğu,
- Sürecin ne kadar süreceği,
- Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alındığı.

Personelin davranışları ve iş performansları hakkında yönetici dışında çevrede bulunan diğer kişilerden geri bildirim almaları yeni bir yöntemdir. Bu nedenle değerlendirilen kişilere geri bildirim verilmeden önce çeşitli konularda bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Bu konular aşağıda sıralanmıştır (Uzun, 2005: 70).

- Hangi davranışların ve iş özelliklerinin ölçüleceği,
- Değerlendirmenin nasıl yapıldığı ve sonuçların nasıl analiz edildiği,
- Değerlendirme yapacak kaynakların nasıl seçildiği,
- Elde edilen sonuçların nasıl kullanılacağı,
- Geri bildirim kimin ve nasıl vereceği,
- Gelişim hedeflerinin ve hareket planının nasıl belirleneceğidir.

Eğitim, 360 derece değerlendirmesi için bir arka plan oluşturmaktadır, verinin nasıl yorumlanacağı ve geri bildirim sonuçlarının nasıl iletileceği konusunda bireyin bilgilenmesini sağlamaktadır (Redford, 2007: 12). Genellikle 360 derece performans değerlendirme sonuçları birçok farklı bilgi içermektedir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geri bildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilmelidir. Değerlendirilen kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi

için gereklidir. Geri bildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim gereksinimlerini karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekmektedir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlamaktadır (Dinç, 2005: 89).

360 derece performans değerlendirme sisteminde prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkileyen değerlendirici ile ilgili başka bir unsur ise değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin sayısıdır. Birden çok değerlendirici belirlemek sistemin güvenilirliğini de olumlu yönde etkiler (Szilagyi vd, 1990: 537). “Performans değerlendirmeyi kim gerçekleştirmeli?” sorusuna öncelikle verilecek ilk yanıt astın ilk üstüdür. Bu yanıt astın performansını gözlemlemede en iyi konumda olanın ilk üstü olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Ancak günümüzde değişen çalışma koşullarının bir sonucu olarak ilk üst her zaman astının davranışlarını en iyi gözlemleyecek durumda olmayabilir (Vecchio, 1995: 262). Ayrıca ilk üst her zaman astının uzmanlık alanında yeterli bilgiye sahip de olmayabilir. Bazı durumlarda hem daha iyi gözlem yapacak konumda olması hem de yapılan işle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları açısından iş arkadaşları, astlar, müşterilerin değerlendirici rolünde bulunmaları daha uygun olabilir.

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır (Jones ve Bearley, 1996: 73). 360 derece performans değerlendirmede veri kaynakları, yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, müşteri ve tedarikçilerdir 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında; denetçilere, astlara, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form çalışma davranışlarının ve sonuçlarına verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek, değerlendirmesi yapılan personele verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri göstermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55).

360 derece performans değerlendirme olarak da ifade edilebilen bu durum günümüzde pek çok işletme tarafından tercih edilen ve değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyen bir uygulamadır (Leon, Ewen). Personel, 360 derece sistemini geleneksel değerlendirmelere göre daha eksiksiz ve tarafsız olarak görür. Personel hakkında sadece sınırsız bir bilgiye sahip olan bir

idareci yerine çok kişi tarafından değerlendirildiği bu süreç kesinlikle daha iyi bir değerlendirme sağlar (Alexander, 2007: 4). Çok kaynaktan elde edilen geri bildirim insanlar üzerinde tek bir kaynaktan elde edilen bilgiden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Benligiray, 2003: 63).

2.3.1.3. Söz Hakkı ile Prosedür Adaleti Algısı Arasındaki İlişki

Performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin seçimi, aşamalarından oluşan sistem geliştirme sürecinin bütün bu aşamalarında, prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkileyen en önemli unsurlardan birisi söz hakkıdır. Adalet literatüründe prosedür adaleti unsurlarından biri olan söz hakkı bir tür çalışan katılımıdır. Bu özelliği ile söz hakkı, karardan etkilenen kişilere kararla ilgili olarak bilgi sunmasına, kendisini ifade etmesine izin veren bir uygulamadır. (Koosgard, Roberson, 1995). Söz hakkı sistem geliştirme sürecinde prosedür adaleti algılarını arttırmanın yanı sıra sistemin yürütülmesi ve geri bildirim süreçlerinin çeşitli aşamalarında da 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkiler. Performansın planlanmasında çalışana söz hakkı verilerek katılımının sağlanması değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını arttıracaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, çalışan ve yöneticisinin bir araya gelerek çalışan için hedefler belirlemeleri, çalışanların prosedür adaleti algılarını arttırması açısından önemli bir uygulamadır. Performansın planlanması aşamasındaki bu söz hakkı ile değerlendirme öncesinde çalışanın katılımcı olarak bulunabilmesi, bu katkının kullanılması sonucunda prosedür adaleti algılarının olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir (Çakmak, 2005: 45-50). 360 derece performans değerlendirmede kişilere hedef belirleme görüşmesi öncesi fikirlerinin sorulması, personelin bu fikirlerinin değerlendirici tarafından dikkatle dinlenerek gerekli açıklamaları mantıklı verilere dayanarak yapması ve performans değerlendirme sonrasında yine personele görüşlerini ifade ederek katılmadığı sonuçlar konusunda itiraz etme fırsatının verilmesi ve personele konuyla ilgili açıklamaların yapılması performans değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını arttırmaktadır. Bu şekilde hazırlanan bir performans değerlendirme çalışanlar tarafından adil algılanacaktır.

2.3.1.4. İnsan Kaynakları ve Dağıtımsal Adalet Algısı Arasındaki İlişki

Sistem geliştirme sürecinde ele alınması gereken başka bir konu ise 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütün diğer insan kaynakları sistemleri ile arasında kurulacak ilişkinin belirlenmesidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütün insan kaynakları sistemleri arasında bir ilişki kurulmaması veya kurulan ilişkinin yeterli düzeyde olmaması durumunda örgütler, performans değerlendirme sistemlerinden yeterince avantajlanamazlar. 360 derece performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda çalışanların ücret artışları, terfi, prim, ikramiye gibi çeşitli maddi-manevi unsurları hak edip etmedikleri saptanır. Kişilerin motivasyon ve iş tatminlerinin sağlanmasında çok önemli olan bu durum, Greenberg tarafından performans değerlendirmede dağıtım adaleti algısını sağlayan unsurlardan biri olarak belirtilmiştir. Buna göre kişilerin ücret artışlarının, terfilerinin, eğitim gereksinimlerinin ve kişi ile ilgili çeşitli kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarının temel alınmasının kişilerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir (Greenberg, 1986).

360 derece performans değerlendirme yönetimi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutmasına, eğer bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle, yönetimin karar mekanizmalarının isabet oranı artmakta, eğitim gereksinimleri rasyonel şekilde belirlenmekte, kalite artmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliğini arttırmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 38).

2.3.2. Sistemin Yürütülmesi Aşamasında Örgütsel Adalet Algısı

Sistemin yürütülmesi süreci, 360 derece performans değerlendirme sisteminin planlanması ve değerlendirilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, performansın değerlendirilmesi aşamasında çalışan ve yöneticisi biraraya gelerek, çalışanın planlama aşamasında önceden belirlenen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendirirler. Bu değerlendirme sırasında, değerlendiricinin personele söz hakkı vermesi, personelin

sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını arttırmaktadır. Performans değerlendirme sırasında personele söz hakkı verilmesi, personelin performans değerlendirmeye sistemine duyduğu adalet algısını arttırmaktadır (Greenberg, 1990: 401).

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri bir diğer unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır. Buna göre değerlendirme süreci boyunca değerlendiricilerin tarafsız olmaları çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. 360 derece performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlar değerlendiricilerin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederler. Değerlendiricilerin kibar, anlayışlı, nezaketli tavırları çalışanların performans değerlendirme sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecek bir diğer unsurdur. Bu amaçla 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak olan değerlendiriciye performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğu, geri bildirim nasıl yapılacağı, personele nasıl iletileceği ile ilgili konularda, bilgilendirme yapılarak personelin değerlendirmeyi adil algılaması amaçlanmaktadır.

2.3.3. Geri bildirim Aşamasında Örgütsel Adalet Algısı

Personele geri bildirim verilmesi 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli unsurdur. 360 derece performans değerlendirme sisteminde geri bildirim süreci, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletildiği performans değerlendirme mülakatlarını kapsamaktadır. Bu süreçte performans değerlendirilen kişi ile performans değerlendirici bir araya gelerek değerlendirme sonuçlarını paylaşır.

Kişi, işinde gösterdiği performansı doğrultusunda bir sonuç elde ederse performans değerlendirmeyi adil algılayacaktır. Bu durum 360 derece performans değerlendirme sistemine dağıtım adaleti perspektifinden yaklaşmayı ifade etmektedir (Greenberg, 1986: 340-342). Bunun tam tersi olarak, çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sonuçları, beklentilerinden düşük olduğu takdirde sistemi kabul etmek istemeyeceklerdir (Murphy, 1995: 207). 360 derece performans değerlendirme sisteminde personelin hedefleri hakkında değerlendirme öncesi karşılıklı olarak mutabakata varılarak karar verilmekte ve bu hedefler raporlanmaktadır. Performans

değerlendirme formları ve raporları profesyonelce hazırlanması sonucunda kişinin iş sonuçları baz alınarak ve performansı hakkında şaşkıncı sonuçlarla karşılaşma olasılığı azalmakta ve sisteme duyulan adalet algısı artmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sürecinde adalet algısını artıran en önemli unsurlardan birisi de geri bildirim sırasındaki açıklamalardır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması 360 derece performans değerlendirme sisteminde dikkat edilen unsurlar arasındadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, geri bildirim sürecinde yöneticinin kişiye, olumsuz performans değerlendirme sonucu ile ilgili uygun bir açıklamada bulunması yanlış anlamaları önleyeceği gibi kişinin değerlendirme sonuçlarını kabul etmesini de sağlayacaktır. Açıklama yapmak, kişinin performans değerlendirme sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır.

Geri bildirim sürecindeki adaleti sağlayan diğer bir önemli unsur olan söz hakkı, çalışana performans sonuçları ile ilgili kendine ifade etme imkanı sağlayarak geri bildirim sürecine katılımının sağlar, kişi performans değerlendirme sonuçlarını değiştirmese de kendini ifade etmesine imkan verildiği için prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkilenir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, geri bildirim sürecinde çalışanların değerlendirme sonuçlarına itiraz etmelerine olanak sağlayan itiraz mekanizmalarının bulunması, kişilerin prosedür adaleti algılarını arttırmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sürecinde, birden çok kaynaktan geri bildirim alınması, eleştirileri kabul etme olasılığını artırmak ve personelin sistemin adil ve tarafsız olduğunu düşünmesine katkı sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ADALET
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi, sistemin çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çalışanların sistemi kabul etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet algısı olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, çalışanların 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) farklılaşp farklılaşmadığı incelenmesidir.

Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de sektörünün kalitesinin arttırılmasına yönelik araştırmalarda bulunan yöneticilere ışık tutabileceği düşünülmektedir. Araştırmamız, özellikle ülkemizde pek incelenmemiş bir konu olan örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinde incelemesi açısından önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma anketi söz konusu işletmede yapılmış ve araştırma tek işletme ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma anket sorularıyla sınırlıdır.
- Araştırma kurulan hipotezlerle sınırlıdır.
- Araştırmanın anakütlesi içinde yer alan personele veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmamış, anket yönteminden yararlanılmıştır.
- Araştırmaya katılan personelin anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli literatür çalışmalarından elde edilen bilgilerden avantajlanılarak yapılandırılmıştır. Araştırmada bağımsız değişken (360 derece

performans değerlendirme) ve bağımlı değişken unsurları (örgütsel adalet) regresyon ve korelasyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada ana hipotezin yanı sıra, yapılan çalışmanın önemi açısından sonuçları yorumlamak üzere 24 adet alt hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmanın ana hipotezi aşağıda verilmektedir. araştırma kapsamında test edilecek alt hipotezler aşağıda verilmektedir:

H: İşletmede 360 derece performans değerlendirmenin, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.

Araştırma kapsamında test edilecek alt hipotezler aşağıda verilmektedir:

H₁: İletişimin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₂: İletişimin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₃: İletişimin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₄: Liderliğin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₅: Liderliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₆: Liderliğin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır

H₇: Değişimlere uyabilirliğin ve prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₈: Değişimlere uyabilirliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₉: Değişimlere uyabilirliğin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₀: İnsanlarla ilişkilerin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır

H₁₁: İnsanlarla ilişkilerin ve dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₂: İnsanlarla ilişkilerin ve etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₃: Görev yönetiminin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₄: Görev yönetiminin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₅: Görev yönetiminin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₆: Üretim ve iş sonuçlarının prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₇: Üretim ve iş sonuçlarının dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₈: Üretim ve iş sonuçlarının etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₁₉: Başkalarının yetiştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₂₀: Başkalarının yetiştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

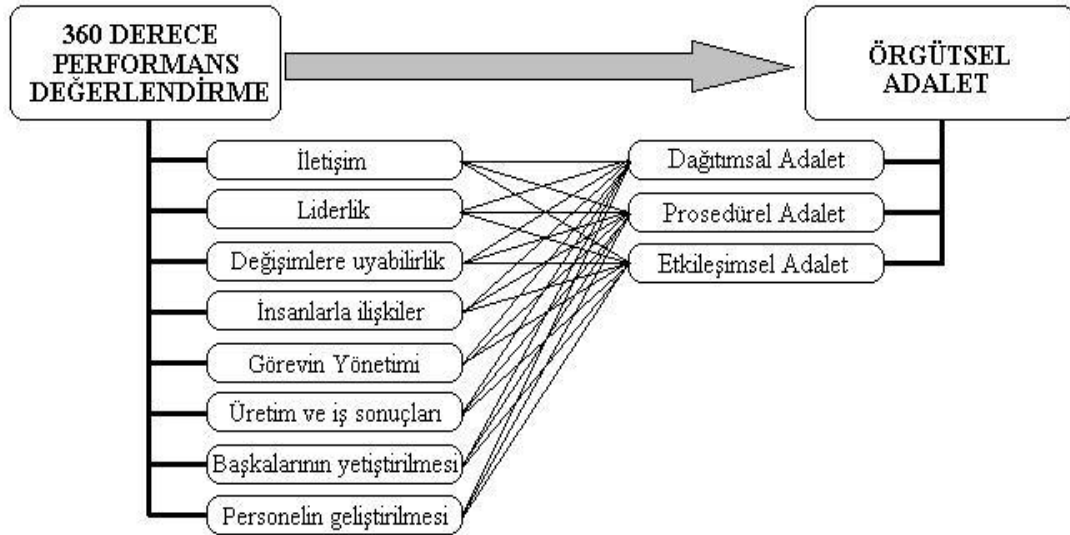
H₂₁: Başkalarının yetiştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₂₂: Personelin geliştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₂₃: Personelin geliştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.

H₂₄: Personelin geliştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3. 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi; evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz yöntemlerinden oluşmakta olup, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3. 4.1. Evren – Örneklem

Araştırmanın evreni (anakütle) 2011 yılı Aralık ayında Eskişehir’de yerleşik, gıda ve makine imalat sektöründe faaliyet gösteren ve 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan bir işletmeye mensup çalışanlardır.

Araştırmanın örneklemi ise bu işletmede kendisine 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan mavi ve beyaz yakalı personel olmak üzere toplam 100 kişiden oluşmaktadır. Ural ve Kılıç’a (2006) göre, çalışmada evreni temsilen örneklem büyüklüğünün en az 80 olması gerekliliği göz önüne alınarak işletmeye 100 anket formu gönderilmiş olup bunlardan 89 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 6 tanesi uygun cevaplanmadığı için değerlendirmeye alınmamış, 83 tanesi

değerlendirilmeye uygun görülmüş ve yapılan anketlerden elde edilen sonuçlar SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir.

3. 4. 2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Bunun nedenleri ise, anket yönteminin ekonomik bir veri toplama olması, araştırmacının amacına yönelik çok fazla veri toplanabilmesi, en ekonomik veri toplama yöntemi olması, geniş kitlelere ulaşılabilmesi için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmak mümkün olabileceğinden verilerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artması, bireylerin davranışsal, düşünsel, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgilerin sağlanabilmesi ve verilere çok hızlı ulaşma imkanı olması şeklinde sıralanabilir (Giderler Atalay, 2010: 100).

Araştırmada kullanılan anketler çalışmanın yapıldığı işletmeye bizzat teslim edilmiş, işletmede çalışan mavi ve beyaz yakalı personele uygulanması için insan kaynakları departmanına verilerek personelin anketi uygun şartlarda cevaplandırılması istenmiş ve tekrar insan kaynakları departmanından cevaplanan anketler teslim alınmıştır. Anket çalışmasına katılan personel sayısı 89 olup, çalışma için uygun olmayan cevaplardan oluşan anketler çıkarıldıktan sonra kalan anket sayısı 83'dür.

Araştırmada kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket soruları, anketi uygulayanların demografik özelliklerinin yanı sıra, çalıştıkları işletmede 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel adalet kavramlarını incelemek amacıyla 3 bölüm olmak üzere toplam 54 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde, personelin bu sisteme bakışlarını ölçmek için performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemine ait ölçek, geçerliği ve güvenilirliği ülkemizde yapılan araştırmalarda (Yılmaz, 2009, Dil 2005) test edilmiş olan 360 derece performans değerlendirmeyi esas alarak uyarlanmıştır. Ankette yer alan sorular sırasıyla; 360 derece performans değerlendirme sistemini, iletişim liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi

şeklinde 8 özellik açısından incelenmeye yönelik toplam 19 sorudan meydana gelmektedir. 360 derece Performans değerlendirilmesinin uygulandığı işletmelerde, personelin bu sisteme bakışlarını ölçmek için performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Tablo 3.1’de, soru numaraları ve ölçtükleri performans değerlendirme özellikleri yer almaktadır.

Tablo 3.1. Soru Numaraları ve Ölçtükleri 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri

Ölçtüğü Özellik	Soru Numaraları
İletişim	3, 17, 19
Liderlik	6
Değişimlere uyabilirlik	4, 7
İnsanlarla ilişkiler	9
Görev Yönetimi	1, 2, 15, 16
Üretim ve iş sonuçları	10, 11, 18
Başkalarının yetiştirilmesi	13
Personelin geliştirilmesi	5, 8, 12, 14

Üçüncü bölümde ise örgütsel adalet algılarının prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçülmesine yönelik ölçek yer almaktadır. Örgütsel adalet ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği ülkemizde yapılan araştırmalarda (Özen İşbaşı, 2000) test edilmiş olan örgütsel adalet boyutlarını esas alarak geliştirilmiş ölçek kullanılarak uyarlanmıştır. Kullanılan ölçekte, dağıtım adaletine ait 7 ifadeden 3’ü Moorman’ın (1991), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman’ın (1993) ölçeklerinden alınmıştır. Prosedür adaletine ilişkin 7 ifade Moorman’ın (1991) geliştirdiği ölçekten, etkileşim adaleti ile ilgili 13 ifadeden 5’i Moorman’ın (1991), 3’ü Folger ve Knovsky’nin (1989), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman’ın (1993) geliştirdikleri ölçekten alınmıştır (Özen İşbaşı, 2000:92). Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak çalışmanın “bulgular” kısmında belirtilmiştir. Adalet algısını ölçmek üzere geliştirilen ölçekte toplam 27 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 7 tanesi prosedür adaleti algısını, 7 tanesi dağıtım adaleti algısını ve 13 tanesi etkileşim adaleti algısını ölçmektedir. Tablo 3.2’de, soru numaraları ve ölçtükleri adalet alt boyutları yer almaktadır.

Tablo 3.2. Soru Numaraları ve Ölçtükleri Adalet Alt Boyutları

Ölçtüğü Adalet Alt Boyutları	Soru Numaraları
Prosedür Adaleti Algısı	13, 14, 15, 16, 17, 24, 25
Dağıtım Adaleti Algısı	18, 19, 20, 21, 22, 23, 26
Etkileşim Adaleti Algısı	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 27

İkinci ve üçüncü bölümdeki anket sorularının cevaplandırılması için, “Kesinlikle aynı fikirdeyim”, “Aynı fikirdeyim”, “Fikrim yok”, “Aynı fikirde değilim” ve “Kesinlikle aynı fikirde değilim” şeklinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

3. 4. Veri Analizi

Anket verileri kontrol edilmiş ve 83 adet anket formu çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, her soruya ve konu alanına göre, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmalar halinde gösterilmiştir. 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalete yönelik sorulara güvenilirlik analizi ve korelasyon testi uygulanmıştır. Daha sonraki adımda, 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler regresyon analiz yöntemleriyle belirlenmiş, 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adaletin demografik özelliklerle istatistiksel olarak anlamlılığı ANOVA ve T testi ile sınanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Sciences For Windows) paket programı kullanılarak güvenilirlik analizleri, ANOVA ve T testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3. 5. 1. Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, bir test veya ankette bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını ve ele alınan ölçmede türdeşliğini ortaya koyar. Bu amaçla, analiz için güvenilirlik katsayıları hesaplanır. Likert ölçek modelinde güvenilirlik Cronbach’s Alpha (α) katsayıları hesaplanarak belirlenir ve Tablo 3.3’te verildiği gibi yorumlanır (Özdamar, 1999: 511-522).

Tablo 3.3. Güvenilirlik Analizi Değerleri

α Değeri	Açıklama
$0,0 \leq \alpha < 0,4$	Güvenilir değil
$0,4 \leq \alpha < 0,6$	Düşük güvenilirlikli
$0,6 \leq \alpha < 0,8$	Oldukça güvenilir
$0,8 \leq \alpha < 1,0$	Yüksek derecede güvenilir

Bu kriterler kapsamında, 360 derece performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket sorularının güvenilirliği SPSS 16.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ana Faktörler	Cronbach's Alpha (α)
360 Derece Performans Değerlendirmeyi ölçmeye yönelik sorular	Örneklem : 83 Soru sayısı : 19 α değeri : ,947
Örgütsel Adaleti ölçmeye yönelik sorular	Örneklem : 83 Soru sayısı : 27 α değeri : ,866

Tablo 3.2 incelendiğinde, 360 Derece Performans Değerlendirmeyi ölçmeye yönelik ölçüğümüzün güvenilirliği 0,947 Cronbach's Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Örgütsel adalete yönelik ölçekte güvenilirlik 0,866 Cronbach's Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

3.5.2. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular

Araştırmada personelin, yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, ve departman olmak üzere 8 farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzde tabloları incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Ankete katılan toplam denek sayısı 83'tür. Anket uygulamasına katılan personele ilişkin demografik değerlendirme sonuçları Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Demografik Değerlendirme Sonuçları

Özellik		Sayı	Yüzde (%)	Özellik		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	29	34,9	Medeni durum	Bekar	31	37,3
	Erkek	54	65,1		Evli	52	62,7
	Toplam	83	100		Toplam	83	100
Eğitim düzeyi	Lise altı	-	-	Yaş	20 Yaşın altı	-	-
	Lise	10	12		20-29 arası	33	39,8
	Üniversite	53	63,9		30-39 arası	33	39,8
	Yüksek lisans/doktora	20	24,1		40-49 arası	14	16,9
	Toplam	83	100		50 yaş ve üstü	3	3,5
					Toplam	83	100
Özellik		Sayı	Yüzde (%)	Özellik		Sayı	Yüzde (%)
İşletmedeki çalışma süresi	0-1 yıl	15	18,1	Çalışılan Bölüm	Üretim	33	39,8
	1-3 yıl	18	21,7		Ar-Ge	40	48,2
	3-5 yıl	2	2,3		Pazarlama ve Satış	10	12
	5-10 yıl	33	39,8		Muhasebe	-	-
	10 yıl ve üzeri	15	18,1		İnsan Kaynakları	-	-
	Toplam	83	100		Toplam	83	100
Çalışılan Pozisyon	Beyaz Yakalı	73	88	Ast durumu	Var	34	41
	Mavi Yakalı	10	12		Yok	49	59
	Toplam	83	100		Toplam	83	100

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, ankete katılan personelin % 34,9'u kadın, % 65,1'i erkektir. Evli olan personelin oranı %62,7, bekar olanların ise %37,3'tür. Ankete katılan personelin eğitim durumlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, lise mezunlarının %12, üniversite mezunlarının %63,9, yüksek lisans mezunlarının %24,1 oranlarına sahip oldukları görülmektedir. Çalışan personelin %39,8'i 20-29 yaş arasında, yine %39,8'i 30-39 yaş arasında, %16,9'u 40-49 yaş arasında ve %3,5'u 50 yaşın üzerinde bulunmaktadır. Tablo 3.5'e göre personelin işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, personelin büyük bir kısmının (%39,8) 5-10 yıl arasında işletmede çalışma süresine sahip olduklarını ve bunu takiben sırasıyla %21,7'lik oranla 1-3 yıl, %18,1'lik oranla 10 yıl ve üzeri, %18,1'lik oranla 0-1 yıl ve %2,3'lük oranla 3-5 yıllık çalışma sürelerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Tablo 3.5'e göre çalışan personelin %48,2'i Ar-Ge, %39,8'i üretim, %12'si pazarlama ve satış departmanında çalışmaktadır. Ankete katılan personelin %88'i beyaz yakalı, %12'i mavi yakalı olup, %41'nin astı vardır.

3.5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Katılımcıların Görüşleri İle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, personelin 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet algısına ilişkin sorulara verdikleri cevaplar SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.6 ve 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin en yüksek ortalama 3,47’lik değer ile “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum” değişkenine aittir.

Tablo.3.6. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bulgular

No	İfade	A.O.	S.S.
1	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.	3,47	1,43
2	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.	3,16	1,60
3	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.	3,14	1,52
4	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	3,14	1,49
5	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	3,04	1,63
6	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.	3,02	1,57
7	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, “mesleki yardım” , “iş basında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	2,95	1,51
8	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi geri bildirim esnasında iletişim kurulmasını sağlar.	2,88	1,65
9	İşyerimde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.	2,77	1,60
10	360 Derece Performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin artırılmasına olanak sağlar.	2,73	1,62
11	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.	2,72	1,49
12	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.	2,69	1,51
13	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, liderlik konusunda beni cesaretlendirir.	2,66	1,52
14	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, isimde gelişmeye katkı sağlar.	2,64	1,60
15	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.	2,63	1,66
16	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına yardımcı olur.	2,63	1,56
17	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.	2,6	1,57
18	360 Derece Performans değerlendirme sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.	2,48	1,43
19	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları personele bildirilir.	2,19	1,41

Bu değişkenin 3,16 değeriyle “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar” değişkeni, 3,14 değeriyle “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum” ve “ 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum” değişkenleri izlemektedir. Elde edilen bulgulara göre 360 derece performans değerlendirmesi sonucunda personelin değerlendirmeyi kısmen adil bulduğu, beklediği çıktıları kısmen aldığı söylenebilir.

Tablo.3.7. Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

No	İfade	A.O.	S.S.
1	Bu iş yerinde işini iyi yapmayana tolerans tanınmaz.	3,41	1,61
2	Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	3,18	1,47
3	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendini korumalarına yardımcı olur.	3,18	1,43
4	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemesine izin verir.	3,17	1,3
5	Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımın ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,17	1,54
6	İşe yönelik üstlendiğimiz sorumlulukların karşılığını adil biçimde alırız.	3,16	1,53
7	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerin dikkate alınmasını sağlar.	3,14	1,46
8	Kurumun kaynaklarından gereksinimlerimiz ölçüsünde eşit olarak avantajlanırız.	3,13	1,24
9	Yöneticimiz, işimizle ilgili zorlukları yenmede bize yardımcı olur.	3,1	1,6
10	İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerin karşılığını adil biçimde alırız.	3,1	1,49
11	İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.	3,1	1,49
12	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar.	3,06	1,52
13	Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar alırken fikrimizi alır.	3,05	1,39
14	Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	2,98	1,53
15	Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli bilgi verir.	2,95	1,44
16	Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.	2,95	1,45
17	Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.	2,92	1,46
18	İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşıyoruz.	2,92	1,35
19	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.	2,92	1,36
20	Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.	2,86	1,15
21	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.	2,76	1,56
22	Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır.	2,72	1,49
23	Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir.	2,71	1,42
24	Kurumun, işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.	2,69	1,43
25	Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.	2,65	1,59
26	Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır.	2,64	1,6
27	Yöneticimiz, çalışmalarımızı yakından takip eder.	2,53	1,35

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere örgütsel adalete ilişkin en yüksek ortalama 3,41’lik değer ile “Bu iş yerinde işini iyi yapmayana tolerans tanınmaz” değişkenine aittir. Bu değişkenin 3,18 değeriyle “Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çığnemez” ve “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendini korumalarına yardımcı olur” değişkenleri, 3,17 değeri ile “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemesine izin verir” değişkeni izlemektedir. Elde edilen bulgulara göre personelin prosedür adaleti ve dağıtım adaletini kısmen adil algıladıkları söylenebilir.

3.5.4. Demografik Faktörlerle 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi

360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet algılarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T-testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo3.8’de verilmiştir.

Tablo.3.8. Demografik Faktörlerle 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

İfade	Test Türü	F/t	P	Sonuç
Ankete katılan personelin, liderlik ilgili görüşleri astın olup olmaması durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	T-Testi	t=-2,675	0,009	VAR
Ankete katılan personelin üretim ve iş sonuçları ile ilgili görüşleri çalışma pozisyonuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	T-Testi	t=-2,934	0,038	VAR
Ankete katılan personelin prosedür adaleti algıları ast durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	T-Testi	t=-3,524	0,001	VAR
Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları ast durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	T-Testi	t=-2,588	0,011	VAR
Ankete katılan personelin liderlik ile ilgili görüşleri eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	ANOVA	F=3,270	0,043	VAR
Ankete katılan personelin görev yönetimi ile ilgili görüşleri eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	ANOVA	F=5,010	0,009	VAR
Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	ANOVA	F=3,412	0,038	VAR
Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir.	ANOVA	F=3,346	0,014	VAR

Demografik faktörlerle 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişki bulunanlar tablolştırılmıştır. Tablo 3.8’e göre, araştırmaya katılan personelin liderlik ile ilgili görüşleri, eğitim düzeyi ve ast değişkenleri arasında

anlamli bir fark vardir. Bu fark, lise mezunu katilmcilar ile yuksek lisans veya doktora derecesine sahip katilmcılardan kaynaklanmaktadır. Üretim ve iş sonuçları ile çalışma pozisyonu arasında anlamlı bir fark vardır. Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları ile ast değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Etkileşim adaleti ile eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark 0-1 yıl arası çalışan katılımcılar ile 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcılardan ve lise mezunu katılımcılar ile yüksek lisans veya doktora derecesine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Personelin görev yönetimi ile ilgili görüşleri ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, lise mezunu katılımcılar ile yüksek lisans veya doktora derecesine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır Bunun dışında diğer demografik faktörler içinde yer alan cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışılan bölüm ile 360 derece performans özellikleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

3.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu başlık altında; 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular; 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

3.5.5.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi oran, derece ve yüzde olarak gösterir. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve değeri $-1 \leq r \leq +1$ arasında değişir. Korelasyon katsayısının 1'e yaklaşması ilişkinin güçlü, 0'a yaklaşması ise zayıf olduğunu ifade eder. Korelasyon katsayısının pozitif olması ilişkinin pozitif yönlü olması, yani değişkenlerin birlikte artıp azalması anlamına gelirken, negatif olması, ilişkinin negatif yönlü olması, diğer bir ifadeyle değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığı anlamına gelir (Neyran, 1996: 20-21). Korelasyon katsayısının gücü ile ilgili olarak Tablo Tablo 3.9'a göre yorum yapılabilir (Köse, 2005: 9).

Tablo 3.9. Korelasyon Katsayısının Gücü

<i>r</i>	Açıklama
$0 \leq r \leq 0,25$	çok zayıf düzeyde ilişki
$0,26 \leq r \leq 0,49$	zayıf düzeyde ilişki
$0,50 \leq r \leq 0,69$	orta düzeyde ilişki,
$0,70 \leq r \leq 0,89$	yüksek düzeyde ilişki
$0,90 \leq r \leq 1$	çok yüksek düzeyde ilişki

3.5.5.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Korelasyon Sonuçları

360 derece performans değerlendirme sisteminin özellikleri arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 3.10’da yer almaktadır.

Tablo 3.10 incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “değişimlere uyabilirlilik” ve “üretim ve iş sonuçları” performans özellikleri arasında ($r=0,797$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan ilişkilere bakıldığında “üretim ve iş sonuçları” performans özelliği ile “personelin geliştirilmesi” performans özelliği arasında 0,780 korelasyon katsayısı ile temsil edilen, “liderlik” performans özelliği ile “personelin geliştirilmesi” performans özelliği arasında 0,745 korelasyon katsayısı ile temsil edilen pozitif yönde bir ilişki olduğu ($p < 0,01$) saptanmıştır.

Tablo 3.10. 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkiler

N=83	İletişim	Liderlik	Değişimlere uyabilirlilik	İnsanlarla ilişkiler	Görev yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının yetiştirilmesi	Personelin geliştirilmesi
İletişim	1,000	,513(**)	,564(**)	,691(**)	,687(**)	,625(**)	,673(**)	,646(**)
Liderlik		1,000	,683(**)	,453(**)	,615(**)	,640(**)	,652(**)	,745(**)
Değişimlere uyabilirlilik			1,000	,549(**)	,722(**)	,797(**)	,520(**)	,707(**)
İnsanlarla ilişkiler				1,000	,515(**)	,587(**)	,524(**)	,547(**)
Görevi yönetimi					1,000	,732(**)	,635(**)	,736(**)
Üretim ve İş Sonuçları						1,000	,617(**)	,780(**)
Başkalarının yetiştirilmesin							1,000	,697(**)
Personelin geliştirilmesi								1,000

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

3.5.5.1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Korelasyon Sonuçları

Örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 3.11. Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişkiler

N=83	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti
Dağıtım Adaleti	1,000	,541(**)	,260(*)
Prosedür Adaleti		1,000	,658(**)
Etkileşim Adaleti			1,000

* p< 0.05 ** p< 0.01

Tablo 3.11 incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “prosedür adaleti” ve “etkileşim adaleti” alt boyutları arasında ($r=0,658$; $p< 0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan ilişkilere bakıldığında “dağıtım adaleti” alt boyutu ile “prosedür adaleti” alt boyutu arasında $0,541$ korelasyon katsayısı ile temsil edilen ($p< 0,01$) ve “dağıtım adaleti” alt boyutu ile “etkileşim adaleti” alt boyutu arasında $0,260$ korelasyon katsayısı ile temsil edilen pozitif yönde bir ilişki olduğu ($p< 0,05$) saptanmıştır.

3.5.5.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Bu bölümde, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemeye yönelik oluşturulmuş H_1 hipotezi ve alt hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

360 Derece Performans Değerlendirmeye Ait Özellikler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilere ait korelasyon (r) değerleri Tablo 3.12’de verilmektedir.

Tablo 3.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Ait Özellikler ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler (r Değerleri)

N=83	İletişim	Liderlik	Değişimlere uyabilirlik	İnsanlarla ilişkiler	Görev yönetimi	Üretim ve İş Sonuçları	Başkalarının yetiştirilmesi	Personelin geliştirilmesi
Dağıtım Adaleti	,056	,027	,165	,319(**)	,066	,161	-,049	,002
Etkileşim Adaleti	,386(**)	,299(**)	,500(**)	,494(**)	,472(**)	,537(**)	,314(**)	,429(**)
Prosedür Adaleti	,564(**)	,415(**)	,548(**)	,451(**)	,617(**)	,587(**)	,551(**)	,574(**)

* p< 0.05 ** p< 0.01

Tablo 3.12'ye bakıldığında, “prosedür adaleti” alt boyutu ile “görev yönetimi” performans özelliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ($r=0,617$; $p<0,01$) görülmektedir. İletişim özelliği ile prodedür adaleti algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,564$; $p<0,01$). İletişim özelliği ile dağıtım algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($r=0,056$; $p>0,05$). İletişim özelliği ile etkileşim adaleti algısı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,386$; $p<0,01$). Liderlik özelliği ile prodedür adaleti algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,415$; $p<0,01$). Liderlik özelliği ile etkileşim adaleti algısı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,299$; $p<0,01$). Değişimlere uyabilirlilik ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,548$; $p<0,01$). Değişimlere uyabilirlilik ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,500$; $p<0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,451$; $p<0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,319$; $p<0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,494$; $p<0,01$). Görev yönetimi ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,617$; $p<0,01$). Görev yönetimi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,472$; $p<0,05$). Üretim ve iş sonuçlarının ve prosedür adaleti arasında ortadüzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,587$; $p<0,01$). Üretim ve iş sonuçlarınınve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,537$; $p<0,05$). aşkalarının yetiştirilmesi ve prosedür adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,551$; $p<0,05$). Başkalarının yetiştirilmesi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,314$; $p<0,01$). Personelin geliştirilmesi ve prosedür adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,574$; $p<0,01$). Personelin geliştirilmesi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,429$; $p<0,01$).

3.5.5.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Bir kriter değişkeni ile bir veya daha fazla sayıda tahmin değişkenleri arasındaki ilgiyi sayısal hale dönüştürmede kullanılan istatistiksel analizdir. Regresyon analizi esas olarak değişkenler arasında ilişkinin niteliğini saptamayı amaçlar (Field, 2000: 103-115). Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir.

Araştırmada uygulanan araştırma modeli Şekil 3.1’de verilmekte olup, bağımsız değişken olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi özellikleri ve bağımlı değişken olarak ta örgütsel adalet algıları kriter alınmıştır.

Bu bölümde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ait bulgular yer almaktadır. Korelasyon analizi bölümünde 360 derece performans değerlendirme özellikleri ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle 360 derece performans değerlendirme özellikleri ile örgütsel adalet algısı üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Yapılan bu regresyon analiziyle test edilen hipotezler şunlardır:

- H₁:** İletişimin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂:** İletişimin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₃:** İletişimin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₄:** Liderliğin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₅:** Liderliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₆:** Liderliğin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır
- H₇:** Değişimlere uyabilirliğin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₈:** Değişimlere uyabilirliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₉:** Değişimlere uyabilirliğin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₀:** İnsanlarla ilişkilerin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır

- H₁₁**: İnsanlarla ilişkilerin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₂**: İnsanlarla ilişkilerin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₃**: Görev yönetiminin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₄**: Görev yönetiminin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₅**: Görev yönetiminin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₆**: Üretim ve iş sonuçlarının prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₇**: Üretim ve iş sonuçlarının dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₈**: Üretim ve iş sonuçlarının etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₁₉**: Başkalarının yetiştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂₀**: Başkalarının yetiştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂₁**: Başkalarının yetiştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂₂**: Personelin geliştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂₃**: Personelin geliştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.
- H₂₄**: Personelin geliştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.

Çoklu regresyon analizine bağımsız değişkenlerden hangilerinin katılacağı saptanmasında “Forward Selection” tekniği tercih edilmiştir. Forward Selection tekniği, analiz sonucu oluşturulacak regresyon modeline girecek her bir bağımsız değişkenin etkisinin ölçülmesi ve söz konusu modeli önemli derecede etkilemeyecek değişkenlerin modelden çıkarılmasıdır (Kalaycı, 2006:260; Kiracı, 2009: 186). Regresyon modelinde yer alacak değişkenlerin arasında otokorelasyon olup olmadığı “Durbin-Watson” katsayısı yardımıyla belirlenmiştir. Durbin-Watson katsayısının 1,5–2,5 arasında olması, değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2006:267). Kurgulanan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3.13-3.15’de, hipotezlerin test sonuçları ise tablo 3.16’te verilmektedir.

Tablo 3.13 incelendiğinde iki model oluşturulduğu görülmektedir. Oluşturulan ilk modelde, bağımsız değişken olarak yalnızca “insanlarla ilişkiler” performans özelliği yer almaktadır ve anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “insanlarla ilişkiler” değişkeninin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. (r) değeri, “insanlarla ilişkiler” ile dağıtım adaleti algısı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu

($r=0,319$) göstermektedir. (r^2) belirlilik katsayısının aldığı değer ise, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranını belirtmektedir.

Tablo 3.13. Dağıtım Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Model	r	r^2	S.H.	F	P	D-W
1	,319	0,102	0,3851	9,189	,003	1,847
2	,408	0,166	0,3734	7,975	,001	
Model		B	S.H.	Beta	t	P
1	Sabit Terim	2,860	0,090	0,000	31,912	0,000
	İnsanlarla ilişkiler	0,079	0,026	0,319	3,031	0,003
2	Sabit Terim	2,978	0,099	0,000	30,097	0,000
	İnsanlarla ilişkiler	0,117	0,030	0,475	3,965	0,000
	Başkalarının yetiştirilmesi	-0,079	0,032	-0,298	-2,485	0,015

(S.H.:Standart Hata D-W:Durbin-Watson)

Buna göre “insanlarla ilişkiler” performans özelliği, dağıtım adaleti algısında yaşanan değişimin % 10,2’sini açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Dağıtım Adalet} = 2,860 + 0,079 \times \text{İnsanlarla İlişkiler}$$

Oluşturulan ikinci modelde, bağımsız değişken olarak “insanlarla ilişkiler ” ve “başkalarının yetiştirilmesi” performans özellikleri yer almaktadır. Anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “insanlarla ilişkiler” ($p<0,001$) ve “başkalarının yetiştirilmesi” ($p<0,05$) değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. (r) değeri, “insanlarla ilişkiler” pozitif yönlü zayıf bir ilişki ve “başkalarının yetiştirilmesi” performans özellikleri arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu ($r=0,408$) göstermektedir. (r^2) değerine göre bu iki performans özelliği birlikte, dağıtım adaleti algısında yaşanan değişimin % 16,6’sını açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{Dağıtım Adalet} = 2,978 + 0,117 \times \text{İnsanlarla İlişkiler} - 0,079 \times \text{Başkalarının Yetiştirilmesi}$$

Tablo 3.14. Prosedür Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Model	r	r ²	S.H.	F	P	D-W
1	,537	0,288	0,9195	32,746	,000	
2	,580	0,337	0,893	20,3	,000	1,897
Model		B	S.H.	Beta	t	P
1	Sabit Terim	1,570	0,268	0,000	5,864	0,000
	Üretim ve İş Sonuçları	0,455	0,080	0,537	5,722	0,000
2	Sabit Terim	1,444	0,265	0,000	5,446	0,000
	Üretim ve İş Sonuçları	0,320	0,095	0,377	3,350	0,001
	İnsanlarla ilişkiler	0,181	0,075	0,273	2,425	0,018

Tablo 3.14 incelendiğinde iki model oluşturulduğu görülmektedir. Oluşturulan ilk modelde, bağımsız değişken olarak yalnızca “üretim ve iş sonuçları” performans özelliği yer almaktadır ve anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “üretim ve iş sonuçları” değişkeninin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. (r) değeri, “üretim ve iş sonuçları” ile prosedür adaleti algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu ($r = 0,537$) göstermektedir. r^2 değerine bakıldığında “üretim ve iş sonuçları” performans özelliği, prosedür adaleti algısında yaşanan değişimin % 28,8’ini açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Prosedür Adalet} = 1,570 + 0,455 \times \text{Üretim ve İş Sonuçları}$$

Oluşturulan ikinci modelde, bağımsız değişken olarak “üretim ve iş sonuçları ” ve “insanlarla ilişkiler” performans özellikleri yer almaktadır. Anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “üretim ve iş sonuçları” ($p < 0,05$) ve “insanlarla ilişkiler” ($p < 0,05$) değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. (r) değeri, “üretim ve iş sonuçları” ve “insanlarla ilişkiler” performans özellikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu ($r = 0,580$) göstermektedir. (r^2) değerine göre bu iki performans özelliği birlikte, prosedür adalet algısında yaşanan değişimin % 33,7’sini açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{Prosedür Adaleti} = 1,444 + 0,320 \times \text{Üretim ve İş Sonuçları} + 0,181 \times \text{İnsanlarla İlişkiler}$$

Tablo 3.15. Etkileşim Adaleti için Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Model	r	r ²	S.H.	F	P	D-W
1	,617	0,380	0,6858	49,734	,000	1,845
2	,650	0,423	0,6661	29,283	,000	
Model		B	S.H.	Beta	t	P
1	Sabit Terim	1,705	0,183	0,000	9,296	0,000
	Görev yönetimi	0,459	0,065	0,617	7,052	0,000
2	Sabit Terim	1,579	0,186	0,000	8,506	0,000
	Görev yönetimi	0,333	0,082	0,448	4,071	0,000
	Başkalarının yetiştirilmesi	0,152	0,063	0,266	2,419	0,018

Tablo 3.15 incelendiğinde iki model oluşturulduğu görülmektedir. Oluşturulan ilk modelde, bağımsız değişken olarak yalnızca “görev yönetimi” performans özelliği yer almaktadır ve anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “görev yönetimi” değişkeninin anlamlı olduğu ($p < 0,001$) görülmektedir. (r) değeri, “görev yönetimi” ile etkileşim adaleti algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu ($r = 0,617$) göstermektedir. r^2 değerine bakıldığında “görev yönetimi” performans özelliği, etkileşim adaleti algısında yaşanan değişimin % 38,0’ını açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Etkileşim Adaleti} = 1,705 + 0,459 \times \text{Görev Yönetimi}$$

Oluşturulan ikinci modelde, bağımsız değişken olarak “görev yönetimi” ve “başkalarının yetiştirilmesi” performans özellikleri yer almaktadır. Anlam düzeyine bakıldığında, bu modelde yer alan “görev yönetimi” ($p < 0,001$) ve “başkalarının yetiştirilmesi” ($p < 0,05$) değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. (r) değeri, “görev yönetimi” ve “başkalarının yetiştirilmesi” performans özellikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu ($r = 0,650$) göstermektedir. (r^2) değerine göre bu iki performans özelliği birlikte, etkileşim adalet algısında yaşanan değişimin %42,3’ünü açıklayabilmektedir. Bu modele göre kurulacak regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{Etkileşim Adaleti} = 1,579 + 0,333 \times \text{Görev Yönetimi} + 0,152 \times \text{Başkalarının Yetiştirilmesi}$$

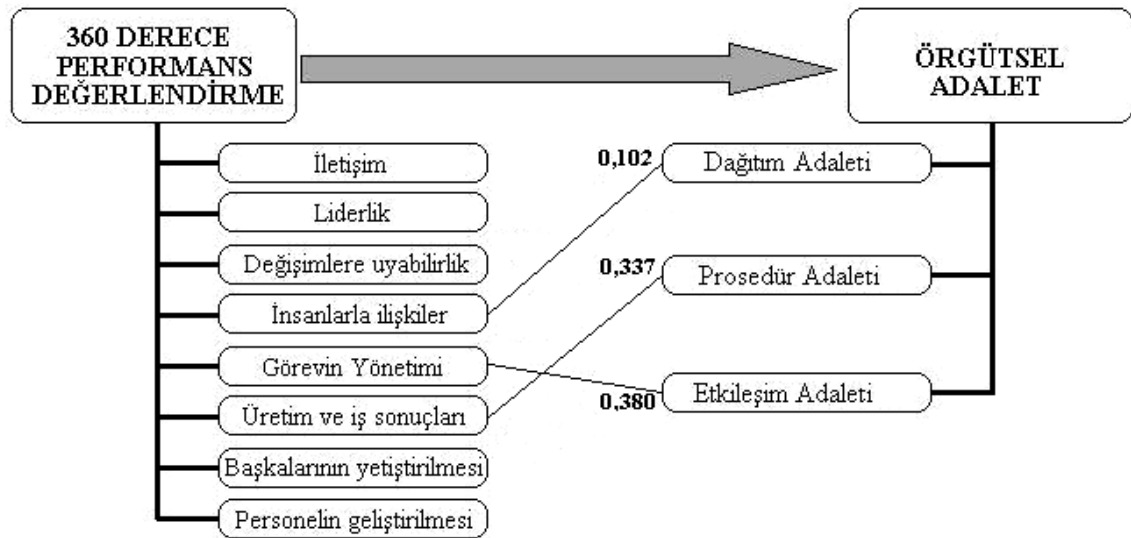
Tablo 3.16. Hipotezlere Ait Sonuçlar

Hipotez	r	r ²	p	Durum
H ₁ : İletişimin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,084	0,007	,541	RED
H ₂ : İletişimin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,186	0,035	,260	RED
H ₃ : İletişimin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,179	0,032	,166	RED
H ₄ : Liderliğin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,113	0,013	,347	RED
H ₅ : Liderliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	,011	0,000	,937	RED
H ₆ : Liderliğin etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır	-,066	0,004	,583	RED
H ₇ : Değişimlere uyabilirliğin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	,141	0,020	,359	RED
H ₈ : Değişimlere uyabilirliğin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	,095	0,009	,467	RED
H ₉ : Değişimlere uyabilirliğin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,183	0,033	,139	RED
H ₁₀ : İnsanlarla ilişkilerin prosedür adaleti arasında anlamlı bir ilişki vardır	,580	0,336	,018	KABUL
H ₁₁ : İnsanlarla ilişkilerin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	,319	0,102	,003	KABUL
H ₁₂ : İnsanlarla ilişkilerin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,121	0,015	,248	RED
H ₁₃ : Görev yönetiminin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	,123	0,015	,366	RED
H ₁₄ : Görev yönetiminin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	,019	0,000	,890	RED
H ₁₅ : Görev yönetiminin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,617	0,381	,000	KABUL
H ₁₆ : Üretim ve iş sonuçlarının prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	,537	0,288	,000	KABUL
H ₁₇ : Üretim ve iş sonuçlarının dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	,126	0,016	,375	RED
H ₁₈ : Üretim ve iş sonuçlarının etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,224	0,050	,085	RED
H ₁₉ : Başkalarının yetiştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,105	0,011	,382	RED
H ₂₀ : Başkalarının yetiştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,298	0,089	,015	KABUL
H ₂₁ : Başkalarının yetiştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,650	0,423	,018	KABUL
H ₂₂ : Personelin geliştirilmesinin prosedür adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,037	0,001	,805	RED
H ₂₃ : Personelin geliştirilmesinin dağıtım adaleti üzerinde etkisi vardır.	-,109	0,012	,470	RED
H ₂₄ : Personelin geliştirilmesinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi vardır.	,160	0,026	,256	RED

Çoklu regresyon analizi sonucu oluşturulan iki model, performans özelliklerinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin olduğunu kanıtlamıştır. Bu bulguya göre H hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizinde yer alacak bağımsız değişkenlerin seçiminde “Forward Selection” tekniğinin kullanılmasıyla, “iletişim”, “liderlik”, “personelin geliştirilmesi” ve “değişimlere uyabilirlik” performans

özellikleri analiz dışında kalmıştır. Bu bağlamda, H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₇, H₁₈, H₁₉, H₂₂, H₂₃ ve H₂₄ hipotezleri reddedilmiştir. Hipotez testlerinin tekli regresyon analizi neticesinde oluşturulan araştırma modelinin sonuçlarını gösteren akış diyagramı Şekil 3.2’de verilmektedir.

Şekil 3.2. Tekli Regresyon Analizi Bulgularına Göre Araştırma Modeli Sonuçları

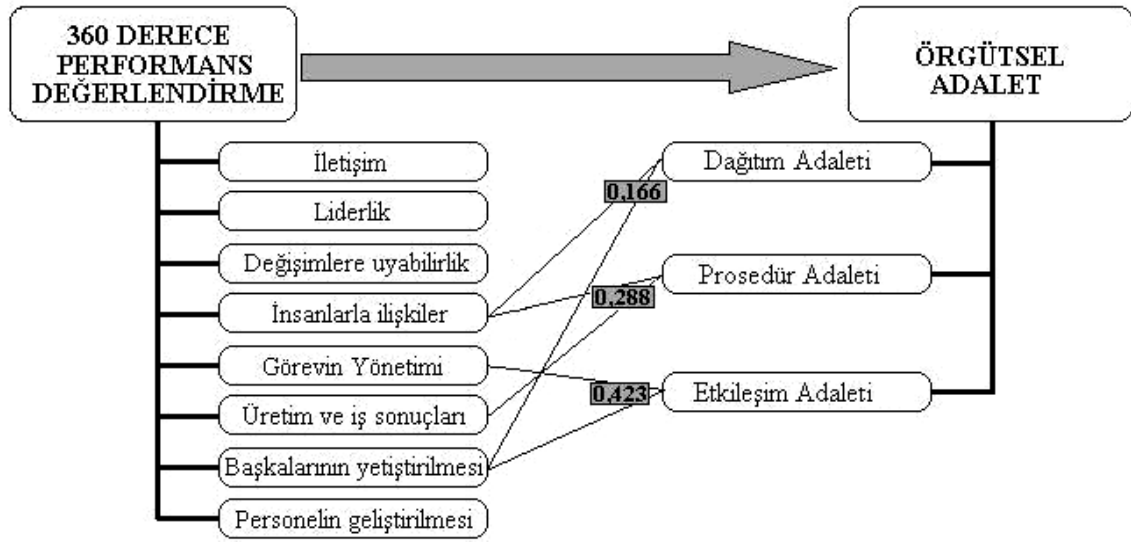


Şekil 3.2’ye göre, insanlarla ilişkiler özelliğinin dağıtım adaleti, üretim ve iş sonuçları özelliğinin prosedür adaleti ve görevin yönetimi özelliğinin etkileşim adaleti üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Performansın değerlendirme aşamasındaki kişiler arası iletişim, değerlendirme öncesinde yapılan performans planlaması, performans hedeflemesine personelin katkıda bulunabilmesi ve bu katkının dikkate alınması olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları, yönetici ve personelin karşılıklı olarak iletişim halinde bulunmaları sürece katkı sağlamaktadır ve geri bildirim amacına uygun olarak gerçekleştirilmesi neticesinde süreç çalışanlar tarafından adil algılanmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflere ulaşmasında, personelin görev tanımının ve amacının belirlenmiş olması ve bunu takiben bireylerin yetkilendirilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Personele geliştirici birtakım eğitimler verilerek, personelin görevi başında istekli ve gayretli olması desteklenerek personelin yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. İşinden ve örgüt yönetiminden memnun olan personelin işinde çaba sarfetmesi ve gösterdiği bu gayretin neticesinde

adil bir performans değerlendirme ile ona çeşitli ödüller sağlanması personelin örgüte duyduğu adalet algısını etkilemektedir.

Hipotez testlerinin çoklu regresyon analizi neticesinde oluşturulan araştırma modelinin sonuçlarını gösteren akış diyagramı Şekil 3.3'te verilmektedir.

Şekil 3.3. Çoklu Regresyon Analizi Bulgularına Göre Araştırma Modeli Sonuçları



Şekil 3.3'e göre, insanlarla ilişkiler ve başkalarının yetiştirilmesi özelliklerinin dağıtım adaleti üzerinde, yine insanlarla ilişkiler ve üretim ve iş sonuçları özelliklerinin prosedür adaleti üzerinde, görevin yönetimi ve başkalarının yetiştirilmesi özelliklerinin ise etkileşim adaleti üzerine etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Personelin bir takım halinde çalışarak çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi, onlara yardımcı olması performanslarını artırarak hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmakta ve bu durumda beklenen terfi ve ödüllere ulaşması kolaylaşmaktadır. Personelin çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi sonucunda dağıtım ve etkileşim adaletini olumlu yönde etkilediği düşünülebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluktur. Hemen hemen bütün sosyal ortamlarda varlığına gereksinim duyulan adalet olgusunun örgütlerde gözardı edilmesi düşünülemez. Buna rağmen örgütsel alanda adalet konusunun incelenmesinin, adaletin incelendiği diğer alanlara göre çok daha yeni olduğu görülmektedir.

1960-1970'lerden beri bilinen bir konu olmasına rağmen esas olarak son on yıldır üzerinde yoğun olarak çalışılan bir konu olan 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. Örgütsel adaletin çeşitli insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi, çalışanlarca kabul edilmesi ve benimsenmesinde önemli bir rolü olduğu belirlenmiştir. İşte örgütsel adalet konusunun önemli olduğu bu insan kaynakları uygulamalarından birisi de performans değerlendirmedir. Örgütler, performans değerlendirme sistemlerinden çalışanlarının iş tatmin, 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 ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesi ile sağlanır. Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir şekilde işlemesi ise çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu kabulü sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, sistemin taraflarını oluşturan örgüt, yöneticiler ve çalışanlar için ayrı ayrı önem taşımaktadır. Örgüt açısından ele alındığında, performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, çalışanların sisteme güven duymalarını sağlayacak, bu da kişilerin sistemi kabul etmelerine yol açacaktır. Kişiler kabul ettikleri, benimsedikleri bir sistemin etkin bir biçimde yürütülmesine ve

devamlılığının sağlanmasına çaba gösterecekler, böylece performans değerlendirme sistemleri ise sorunsuz bir şekilde işleyecektir.

Çalışanlar açısından ise ücret, terfi, işten çıkarma gibi kendileri için çok büyük önem taşıyan kararlara veri sağlayan bir sistemde örgütsel adaletin sağlandığını görmek çalışanların işlerinden, örgütlerinden tatmin olmalarını sağlayacak, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Bu durum örgütün başarısı, etkinlik ve verimliliğinin de artmasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adaleti sağlayan unsurları taşıması yöneticiler için daha zaman alıcı ve daha yorucu olmasına hatta yöneticilerin tek taraflı karar alma haklarını kısıtlamasına rağmen yöneticilerinde sistemden daha çok tatmin duymalarını sağlayacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin bu özellikleri taşıması değerlendirme sonucunda alınan birtakım olumsuz kararların çalışanlara açıklanmasında yöneticilere büyük kolaylık sağlayacak, yöneticilerin olumsuz geri bildirim verme konusundaki endişelerinin azalmasına yol açacaktır.

Örgütlerin personelin yüksek performansı yakalayabilmesi için yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları değerlendirilmelidir. İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme personelin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini, işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma süreci olmaktadır. Performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki personelin etkinliğini belirleme, diğeri ise yönetsel kararlar alınırken belirleyici unsur olacak olmasıdır.

Performans değerlendirmenin yapılması kadar nasıl yapılacağı da önemlidir. Başarısız bir performans değerlendirme, işletmeyi zarara uğratacağı gibi personelin yıpranmasına da neden olacaktır. Uzun yıllardır kullanılan birçok geleneksel performans değerlendirme yöntemleri mevcuttur. Bu yöntemlerde esas olan amir değerlendirmesidir. İnsan kaynağının her geçen gün değer kazanması ile birlikte geleneksel yöntemler artık yerini çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine bırakmıştır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, literatüre son yıllarda girmiş olup ülkemizde de yeni

yeni uygulanmaya başlamıştır. Daha çok kurumsal, büyük ölçekli işletmelerin kullandığı bir tekniğidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi çoklu değerlendirmeyi esas alıp, personeli tek amir değerlendirmesinden kurtarmıştır. Bu sistemde personeli amirinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları, yöneticiler ve hatta müşteriler değerlendirmesi söz konusudur. Sistemin bir diğer artı yönü de geri bildirim esas almasıdır. Çeşitli yöntemlerle personele geri bildirimde bulunmaktadır. Bu gibi özellikleri nedeniyle 360 derece performans değerlendirme sistemi günümüzde daha adil ve daha güvenilir bir sistem olma özelliği taşımaktadır. Sistem performans değerlendirmenin yanı sıra eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de önem taşımaktadır. Personelin geliştirilmeye açık yanları bu sistem ile fark edilip, bu eksikleri giderilmeye çalışılmaktadır.

Kişiye ayna görevinde bulunan 360 derece performans değerlendirme sistemi, uygulandığı işletmelerde daha adil ve objektif bir ortam yaratacağından, personel örgüt içinde kendini güvende ve huzurlu hissedecektir.

Örgüt, yöneticiler ve çalışanlara sağladığı bu yararlar gözönüne alındığında performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının sağlanmasının ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır

Araştırma, Türkiye’de gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmede performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Buna göre işletmede kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminin 8 temel yetenek alanı olan iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi ile örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları incelenmiştir. Bunun için araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları ölçülmüş, elde edilen sonuçlar tek tek ifade bazında da gösterilmiştir. Sonuçları ifade bazında ele almanın sistemin özelliklerinin ayrıntılı olarak incelenmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım

adaleti algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, bulunduğunuz işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, bulunduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar varlığı göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirildiği için sektöre bir genelleme yapılması amaçlanmamış sadece araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemlerini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından adil algıladıkları bulunmuştur. Buna göre çalışanların değerlendirme sonuçlarını, 360 derece performans değerlendirme sistemini, prosedürlerini ve değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticileri adil algıladıkları söylenebilir. Araştırmada elde edilen sonuç, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarını sistematik, biçimsel bir şekilde gerçekleştiren, performans değerlendirme uygulamalarına gereken önemi veren ve en önemlisi çalışanlar açısından da sistemlerini iyileştirmeye çalışan bir işletmede gerçekleştirildiğinden performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti açısından adil algılamaları bir anlamda beklenen bir sonuçtur.

Araştırma sonuçlarına göre, personelin iletişim ve örgütsel adalet algısı arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Çalışanların, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı oldukları Bies Moag tarafından ifade edilmektedir. Personele yapılan açıklamaların, saygı, nezaket ve dürüstlüğü adalet algılamalarında önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, diğerlerinin görüşlerinin alınması, verilen kararların gerekçe gösterilerek açıklanması, önyargılardan uzak olması ve geri bildirim sağlanması açısından örgütlerde algılanan etkileşim adaleti algısını artırmaktadır. Aynı zamanda samimi ve dürüst bir iletişim kurulması ile alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. İletişimin örgütsel adaletin 2 alt boyutu olan etkileşim ve prosedür adaleti algıları ile anlamlı derecede ilişkili olduğu yapılan analizler sonucunda görülmektedir.

Araştırmada göze çarpan diğer sonuçlardan birisi de liderlik ve örgütsel adalet algısı arasında zayıf düzeyde anlamlı farklılıkların bulunmasıdır. Personelin belirlenen hedeflere ulaşmaları yanında kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri ve iş performanslarının değerlendirmelendirilmesi aşamasında kendilerine fırsat verilmesi ve bu şekilde yönetici ve insan kaynaklarının düşünce ve kararlarını etkileyebilmeleri etkileşim adaletini etkilerken ve performans sonuçlarına müdahale edebilmeleri ise prosedür adaleti algılarını etkilemektedir. Yöneticiler daima astları tarafından adil olarak algılanmak isterler. Bir şeylerin kötü gitmesi esnasında çalışanlara yöneticiler tarafından olayların nedenleri ve sonuçları hakkında açıklama yapılması adil olarak algılanmanın önemli bir yoludur. Personel, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Liderlerin yada yöneticilerin personeli ile kurduğu dürüst, samimi, empatik ilişki ve sergilediği objektif davranışların kişilerin etkileşim adaleti algısını olumlu yönde etkiler.

Araştırma sonucunda, değişimlere uyabilirlik ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu araştırmada görülmektedir. Bireyin örgütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olacak durumlardan biri, teknolojik yada örgütsel yapıdaki değişimlerdir. Böylesi bir durumda personelin performansı olumsuz yönde etkilenmekte ve örgüte karşı duyduğu adalet duygusu azalmaktadır. Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede bireylere daha değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların ve pozitif yönlü tartışmaların, ayrıca verilecek uyum eğitim ile personelin bu konularda bilgilendirilmesi örgütsel adalet algısını arttırmaktadır.

İnsanlarla ilişkiler ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti arasında zayıf düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Performansın değerlendirme aşamasındaki kişiler arası iletişim, değerlendirme öncesinde yapılan performans planlaması, performans hedeflemesine personelin katkıda bulunabilmesi ve bu katkının dikkate alınması olarak ifade edilebilir ve tüm bu uygulamaların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. İnsan kaynakları, yönetici ve personelin karşılıklı olarak iletişim halinde bulunmaları sürece katkı sağlamaktadır ve geri bildirim amacına uygun olarak gerçekleştirilmesi neticesinde süreç çalışanlar tarafından adil algılanmaktadır .

Görevin yönetimi ve prosedür ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu çalışmada elde edilen bulgular arasındadır. Örgütün amaç ve hedeflere ulaşmasında, personelin görev tanımının ve amacının belirlenmiş olması ve bunu takiben bireylerin yetkilendirilmesi önemli bir etkidir. Bu durumun gerçekleşmesi için örgüt yönetimine büyük iş düşmektedir. Yöneticiler personelin etkin çalışmasını sağlamalıdır. Personele geliştirici birtakım eğitimler verilerek, personelin görevi başında istekli ve gayretli olması desteklenerek personelin yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanabilir. İşinden ve örgüt yönetiminden memnun olan personelin işinde çaba sarfetmesi ve gösterdiği bu gayretin neticesinde adil bir performans değerlendirme ile ona çeşitli ödüller sağlanması personelin örgüte duyduğu adalet algısını etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarında, üretim ve iş sonuçları ile prosedür ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, günümüzde üretimin tekdüzelikten sıyrılıp karmaşık hale gelmesi sonucu yapılan işin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerinden doğrudan etkilenmektedir. İyi bir performans sergileyen, başarılı üretim sonuçları elde eden personel, adil bir performans değerlendirme ile çeşitli ödüller, beğeni ve takdir ile karşılanacak ve örgüte karşı olumlu tutumlar içerisinde olacaktır. Personelin hedef ve amaçlarının en başından tayin edilip neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını, personelin üretim ve iş sonuçları neticesinde karşılaşacağı ödül ya da cezayı önceden bilmesi ve görevini başarı ile yerine getirmesi personelin prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkilerken bu süreç boyunca personel ile kurulan dürüst, yapıcı ve personeli işi konusunda cesaretlendiren bir iletişim kişilerarası adaleti de pozitif yönde etkileyecektir.

Başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşim ve prosedür adaleti arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu araştırmada elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Personelin işinde ilerlemesi için terfi ve takdir edilmesi, kendisini önemli hissetmeleri ve özgüvenlerini oluşturmaları örgüte ve sürece karşı olumlu bir bakış açısıyla bakmaları açısından önemli bir etkiye sahiptir. Personelin bir takım olarak takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutması, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmasını sağlayan bir anlayış içinde

bulunmaları personelin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Takımın bir parçası olarak personelin kendilerini geliştirmeleri hem takım hem birey hem de örgütsel olarak önemli katkı sağlamaktadır. Böylesi bir durumda personel önemli olduğunu hissederek işine daha çok bağlanmakta ve bu durumda iş sonuçlarına pozitif olarak yansımaktadır. Personelin bir takım halinde çalışarak çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi, onlara yardımcı olması performanslarını artırarak hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmakta ve bu durumda beklenen terfi ve ödüllere ulaşması kolaylaşmaktadır. Personelin çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi sonucunda prosedür ve etkileşim adaletinin olumlu yönde etkilendiği düşünülebilir.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise personelin geliştirilmesi ile prosedür adaleti arasında orta düzeyde, personelin geliştirilmesi ile etkileşim adaleti arasında ise zayıf düzeyde anlamlı farklılıklar olmasıdır. Personelin işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmesi için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar personel güçlendirme uygulamaları olarak tanımlanabilir. Bunu sağlamak için, örgütlerin, personeli cesaretlendirmek ve kararlara katılımlarını sağlamak için ortam hazırlamaları ve ödüllendirmeleri için bir altyapı oluşturması gerekmektedir. Kararlara katılım, çeşitli içsel – dışsal motivasyon araçları ve performans değerlendirme uygulamaları ile kişinin hangi konularda eksik kaldığı görülerek, ihtiyacı olan eğitimlerin verilmesi amaçlanmaktadır. Tüm bunlar neticesinde personel kendini o örgüte önemli hissedecek, yapılan işin kalitesi aratacak ve personelin amaç ve hedeflerine ulaşması daha kolay ve net olacaktır. Yapılan güçlendirme çalışmaları ile personel kendisine diğer tüm çalışanlar arasında ayırım yapılmadığını, aynı eşit şartlara sahip olduğunu ya da olması için gereken çabanın gösterildiğini düşünerek ve örgütsel adalet algısı olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.

İşletmelerde örgütsel adalet algısının artırılmasına yönelik olarak 360 derece performans değerlendirme uygulamasının esnasında beklenen yararları sağlamak ve başarılı bir sonuca ulaşmak için dikkat edilmesi gereken şartlar söz konusudur.

Çalışmanın sonuçları dikkate alındığında bu kriterler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- 360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarının iyi tanımlanmış olması, işleyişi hakkında yöneticilere işletmenin bu ve personele eğitim verilmesi ve işletmenin 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olması gerekmektedir.
- 360 derece performans değerlendirmeyle ilgili unsurların bir bütün halinde ele alınarak örgütsel iletişim ile bu unsurların bütünleştirilmelidir.
- 360 derece performans değerlendirmenin uygulanması esnasında personele bilgi verilmesi, süreç boyunca personel ile karşılıklı iletişim sağlanarak personelin amaç, hedef ve iş sonuçları hakkında görüşlerinin alınması ve sürece katılımının sağlanmasıdır.
- Personel ve özellikle performans değerlendirmeyi yapacak kişilere eğitim verilerek sürecin doğru ve adil işlemesi sağlanmalıdır.

EKLER

Ek 1: Anket soruları.

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİM ORGANİZASYON ANABİLİMDALI

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi içerisinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Araştırmam Yrd.Doç.Dr Derya ERGUN ÖZLER danışmanlığında yürütülmekte olup çalışmanın amacı, çalışanların performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algılarını etkileyen faktörleri saptamak ve incelemektir. Bu ölçümü gerçekleştirmek için 3 farklı bölümden oluşmuş anket sorularını cevaplamanız gerekmektedir. Her soruyu cevaplamanız çalışmanın doğruluğu ve bütünlüğü için önem taşımaktadır. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca yapılan araştırma için kullanılacaktır dolayısıyla yanıtlarınızda samimi olmanızı rica ederim. Sizden istenilen kişisel bilgiler genel bilgiler olup sadece araştırmanın içeriğinde yer alan gruplar arası karşılaştırmaları yapabilmek içindir. Zamanınızı ayırıp araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Aslı ERGENEKON ARSLAN

Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

Medeni durumunuz:

- Bekar
 Evli

Eğitim düzeyiniz:

- Lise altı
 Lise
 Üniversite
 Yüksek lisans/doktora

Yaşınız:

- 20 Yaşın altı
 20–29 arası
 30–39 arası
 40–49 arası
 50 yaş ve üstü

Bulduğunuz işletmedeki çalışma süreniz:

- 0–1 yıl
 1–3 yıl
 3–5 yıl
 5–10 yıl
 10 yıl ve üzeri

Çalıştığınız bölüm

- Üretim
 Ar-Ge
 Pazarlama ve Satış
 Muhasebe
 İnsan Kaynakları

Çalıştığınız pozisyon

- Beyaz Yakalı
 Mavi Yakalı

Bulduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar var mı?

- Var
 Yok

I. Aşağıda çalıştığınız işletmede kullanılan performans değerlendirme sistemine yönelik bazı sorular yer almaktadır. Soruları okuduktan sonra altında yer alan “1-Kesinlikle aynı fikirdeyim, 2- Aynı fikirdeyim, 3-Fikrim yok, 4-Aynı fikirde değilim, 5-Kesinlikle aynı fikirde değilim” şeklindeki cevap kategorilerinden birini seçerek yanıtlayınız.

Soru No	İfade	1	2	3	4	5
1	İşyerimde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulanması ile kendimi daha iyi hissediyorum.					
2	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin ne işe yaradığı ve nasıl yapıldığı hakkında bize bilgi verilir.					
3	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi geri bildirim esnasında iletişim kurulmasını sağlar.					
4	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile örgütteki iyileştirme çabalarım desteklenir.					
5	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, isimde gelişmeye katkı sağlar.					
6	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, liderlik konusunda beni cesaretlendirir.					
7	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi örgütte kullanılan teknolojilerin takip edilmesini sağlar.					
8	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, üstleneceğim görevler için bilgi ve becerimin artmasına yardımcı olur.					
9	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.					
10	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda beklediğim ödüllerini yeterince alabiliyorum.					
11	360 Derece Performans değerlendirme sistemi, işin niteliğinin artırılmasına olanak sağlar.					
12	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görüyorum.					
13	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, “mesleki yardım” , “iş basında eğitim” gibi görevlerin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.					
14	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.					
15	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonucunda personelin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.					
16	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları personele bildirilir.					
17	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, değerlendirilen personel, kendisi ile ilgili konularda kararlara katılma olanağı sağlar.					
18	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.					
19	360 Derece Performans değerlendirme sonucu başarılı yönlerim hakkında bilgi sahibi olmam beni mutlu ediyor.					

II. Bu bölümde çalıştığınız kuruluşta uygulanan performans değerlendirme sisteminin örgütsel adaleti değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra bu ifadenin çalıştığınız kuruluşta var olan duruma ne derece uygun olduğunu düşünerek, “1-Kesinlikle aynı fikirdeyim, 2- Aynı fikirdeyim, 3-Fikrim yok, 4-Aynı fikirde değilim, 5-Kesinlikle aynı fikirde değilim” şeklindeki 5 cevaptan birini işaretleyiniz.

Soru No	İfade	1	2	3	4	5
1	Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır.					
2	Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir.					
3	Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli bilgi verir.					
4	Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.					
5	Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.					
6	Yöneticimiz, işimizle ilgili zorlukları yenmede bize yardımcı olur.					
7	İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşırız.					
8	Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.					
9	Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar alırken fikrimizi alır.					
10	Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.					
11	Yöneticimiz, çalışmalarımızı yakından takip eder.					
12	Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.					
13	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar.					
14	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerin dikkate alınmasını sağlar.					
15	Kurumun, işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlar ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
16	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemesine izin verir.					
17	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendini korumalarına yardımcı olur.					
18	Kurumun kaynaklarından gereksinimlerimiz ölçüsünde eşit olarak avantajlanırız.					
19	İşe yönelik üstlendiğimiz sorumlulukların karşılığını adil biçimde alırız.					
20	Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır.					
21	İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerin karşılığını adil biçimde alırız.					
22	İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.					
23	Bu iş yerinde işini iyi yapmayana tolerans tanınmaz.					
24	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.					
25	Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.					
26	Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleriyle kıyasladığımızda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
27	Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.					

KAYNAKÇA

TEZLER

ARSLAN Funda (2002), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

ANAGÜN, Şengül S.(2002), “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

BALABAN, Özlem (2002), “Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

ÇAKMAK, Kadriye Övgü (2001),” Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**, İstanbul.

DİNÇ, Emtullah (2005), “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

DOĞAN, Atlan (2004), “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Yöntem Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

DÖVERKAYA, Can (2002), “Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

EKER, Gülden (2006),“Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

- EROĞLU, Şeyma Gün (2009), “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Denizli.
- FERECOV, Rakif (2002), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Azerbaycan’da Bir İşletmede Uygulama”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KAPLAN, Yaşar M. (2002), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisan Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KARAKUŞ Onur (2004), “Performans Değerleme Yöntemlerinden Biri Olarak 360Derece Performans Değerleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARAMAN, Pınar (2009), “Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Yöntem Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KİRACI, Hakan (2009), “Tüketicilerin Bireysel Değerlerinin Sürdürülebilir Tüketim Davranışıyla İlişkisi ve Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KOÇAR, Sedat (2001), “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- TAN, Çetin (2006), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- TEOMAN, Derya, D., Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Alginin İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine

Olan Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı**, İstanbul, 2007.

TURGUT, Hakan (2005), “360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

UZUN, Emel (2005), “Performans Değerlemede Bir Yöntem: 360 Derece Geri bildirim ve Yöntemi Uygulayan Bir İşletmede Yapılan İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

YILMAZ, Fatma (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

YÜNCÜ, Hilmi Rafet (2002), “Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geri bildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmesi Anabilim Dalı**, Eskişehir.

YÜRÜR, Şenay (2005), “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Bursa.

MAKALELER

AĞCA, Veysel ve Tunçer, Ender (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss:174.

AKGÜL, Başak, Ataman (2004), “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, **Muhasebe Ve Finansman Dergisi**, Sayı: 24, ss:73-82.

- ALEXANDER , Diane (2006), “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?”, **University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series**, ss:1-11.
- ARYEE, Samuel, CHEN, Zhen Xiong , BUDHWAR, Pawan (2004), “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Cilt:94, Sayı:1, Mayıs, ss:3.
- AYTAÇ, Aygöl “360 Derece Performans Değerleme” **Bilim Ve Aydınliğın Işığında Bilim Dergisi**, Yıl:4, Sayı:41, ss:3-21.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, BALABAN, Özlem, ÖZDEMİR, Yasemin (2007), “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakıs: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:11, ss:187-197.
- BAYRAM, Levent (2005), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, ss:48-70.
- BENLİGİRAY, Serap (2007), “360 Derece Geri Bildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1 – 2, ss: 55 – 73.
- BEUGRE, Constant D., BARON, Robert (2001), “Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive”, **Prosedural and Interaction Justice. Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:31, Sayı:2, ss:334-339.
- BLADER, Steven L., TYLER, Tom R.(2003), “What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”, **Human Resource Management Review**, Cilt:13, Sayı:1, 2003, ss: 107-126.
- BRACKEN David W., ve diğerleri (2001), “360 Feedback From Another Angle”, **Human Resource Management**, Cilt:40, No:1, Spring 2001, Cilt: 40, Sayı:1, ss: 3–20.

- CAMGÖZ, Metin, ALPERTEN, Nurdan (2006), “360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko - Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 2, ss:191-210.
- CHAN, Marjorie (2000) “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **International Journal of Organizational Analysis**, Cilt:8, Sayı:1, ss: 66-93.
- CHARASH, Yochi Cohen, SPECTOR, Paul.E.(2001), “The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt: 86, Sayı:2, ss:278-321.
- CHOCKALINGAM Viswesvaran, DENİZ S. Ones (2002), “Examining The Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:38, Sayı:3, ss: 193-203.
- CHURCH, Allan, BRACKEN, David W.(1997), “ Advancing The State Of The Art Of 360-Degree Feedback”, **Group & Organization Management**, Cilt:22, Sayı:2, ss:149-161.
- COBB, Allan T., HILLS, Fred, VEST, Mike (1997), “Who Delivers Justice? Source Perception of Procedural Fairness”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:27, Sayı:12, ss:1021-1040.
- COLQUITT, Jason, A., v.d. (2001), “Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:86, Sayı:3, ss:425-445.
- CONSTANT D. Beugre, Baron, Robert (2001), “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:31, Sayı: 2, ss:326

- CROPANZANO, Russel, BYRNE, Zinta, BOBOCEL, Ramona (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:58, Sayı:2, ss:164-209.
- CROPANZANO Russel (1989), "Referent Cognitions and Task Decision", R. Folger, R. Autonomy: Beyond Equity Theory", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 74, Sayı:2, ss:65-130.
- DOĞAN, Hulusi (2004), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", **Ege Academic Review Journal of Economics, Business Administration, International Relations and Political Science**, Cilt: 2, Sayı:2, ss :69-76.
- EDWARDS, Mark, R., EWEN, Ann,J (1996), "360 Degree Feedback: Royal Failor Holy Grail?", **Career Development International**, Cilt:1, Sayı:3, ss:28-31.
- ERDOĞAN, Berrin (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", **Human Resource Management Review**, Cilt:12, Sayı:4, ss:555-578.
- FOLGER, Robert, KONOVSKEY, Mary A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Cilt: 32, Sayı:1, ss:115-130.
- FOLGER, Robert (1993), "Justice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:6, Sayı:3, ss.239-248.
- FLINT, Douglas H. (1999), "The Role of Organizational Justice in Multi-Source Performance Appraisal. Theory-Based Applications and Directions For Research", **Human Resource Management Review**, Cilt:9, Sayı:1, ss:1-20.
- GARAVAN, Thomas N., MORLEY, Michael, FLYNN, Marry (1997), "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal Of Management Development**, Cilt: 16, Sayı: 2, ss:134-147.

- GAVCAR, Erdoğan ve ENGİN, Kemal (2006), “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, ss:31-46.
- GREENBERG, Jerald (1986), “Determinants Of Perceived Fairness Of Performance Evaluations”, **Journal Of Applied Psychology**, Cilt:71, Sayı:2, ss:340-342.
- GREENBERG, Jerald (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Cilt: 12, Sayı:7, ss:9-22.
- GREENBERG, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, **Journal Of Management**, Cilt: 16, Sayı: 2, ss: 399-432.
- GREENBERG, Jerald (2004), “Stress Fairness To Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 33, Sayı: 4, ss:2-7.
- HELVACI, M.Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, ss:155-169.
- HOLBROOK, Robert L.(1999), Prentice Hall International ,“Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms”, **Social Justice Research**, Cilt:12, Sayı:3, ss:23-78.
- HURLEY, Simon (1998), “Application Of Team Based 360 Degree Feedback System”, **Team Performance Management**, Cilt:4, Sayı:5, ss:202-210.
- KAVANAGH, P. Benson (2007), “Understanding Performance Appraisal Fairness”, **Asia Pasific Journal of Human Resources**, Brown, M.,Cilt.45, Sayı:2, ss:132-150.
- KAYNAK, Ramazan ve BÜLBÜL, Murat (2008), “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerleme Farklılıkları” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss: 269 – 292.

- Kaynak Dergisi, “30 Derece Geri Bildirim Uygulamasının Düşündürdükleri”, Sayı:12, Ekim-Aralık, Sayı:12, ss:7-11.
- KEES VAN DEN BOS, Riel Vermunt, HENK A. M. Wilke (1997), “Procedural and Distributive Justice: What Is Fair Depends More on What Comes First Than What Comes Next”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt: 72, Sayı:1, ss:1034-1036.
- KINGIR, Said ve TAŞKIRAN, Erkan (2006), “Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss: 197.
- KONOVSKY, Mary A. (2000), “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, Cilt: 26, Sayı:3, ss:489-511.
- KOOSGARD, M. Audrey (1995), “Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”, **Journal of Management**, Cilt:21, Sayı:4, ss:657-669.
- MASTERSON, Suzanne, LEWIS, Kyle, COLDMAN, Barry M., TAYLOR, M. Suzanne (2002), “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships. Fortcoming in the Academy of Management”, **Journal Integrating Justice and Social Exchange**, Cilt: 43, Sayı:4, ss: 76-98.
- MCCARTHY, Alma, M., GARAVAN, Thomas N. (2001), “ 360 Degree Feedback Process; Performance, Improvement And Employee Career Development”, **Journal Of European Industrial Training**, Cilt:.25, Sayı:1, ss: 5-32.
- MCFARLIN, Dean B. ve SWEENEY, D.Paul (1992), “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Cilt:35, Sayı:3, ss:626-637.

- O'LEARY-KELLY, M.Anne ve Newman, Joanna M. (2003), "The Implications of Performance Feedback Research For Understanding Antisocial Work Behavior", **Human Resource Management Review**, Cilt:13, Sayı:4, ss:605-629.
- ÖZDEVECİOĞLU, Murat (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:21, Temmuz-Aralık.
- ÖZEN, Janset (2002), Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi**, Haziran, Sayı:5, ss:107-117.
- ÖZMEN, Ömür, ARBAK, Yasemin, ÖZER, Pınar (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma" Ege Akademik Bakış, Cilt:7, Sayı:1, ss:17-33.
- POYRAZ, Kemal, KARA ,Hakan, ÇETİN, Seydi Ahmet (2009), "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, ss:71-91.
- REDFORD, Kirstie (2007), "360-Degree Assesments and Treaining", **In Focus Training and Coaching, Personnel Today**, Jun 26, ss:12.
- RENN, Robert W. (1998), "Participation's Effect on Task Performance: Mediating Roles of Goal Acceptance and Procedural Justice", **Journal of Business Research**, Cilt:41, Sayı:2, ss:115-125.
- TYLER, Tom R. ve Blader Steven (2003), "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior", **Personality and Social Psychology Review**, Cilt:7, Sayı:4, ss:349-361.
- TYLER, Tom R. (1994), "Pscyhological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:67, Sayı:5, ss:850-863.

- TYLER, Tom, DEGOEY, Peter, SMITH, Heather (1996), “Undertanding Why The Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:70, Sayı:5, ss: 913-930.
- TURGUT, Hakan (2005), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı:42, ss:56-68.
- UĞURLU, Oya (2007), “360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl: 3, Sayı 1, ss:1-11.
- UYARGİL, Cavide (1997), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme”, **Human Resources** Yıl:1, Sayı:8, ss:23-24.
- VINSON, Mary (1996), “The Pros And Cons Of 360-Degree Feedback: Making It Work”, **Training&Development**, Cilt:50, Sayı:4, ss:11-12.
- YOCHİ, Cohen-Charash ve SPECTOR, Poul E. (2001), “The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt:86, Sayı: 2, ss:278-321.
- YÜKSEL, Hilmi (2003), “İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, ss:80-99.

BİLDİRİLER

- ARSLAN, Akın, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Performans Değerlendirme, 10. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler’de, İstanbul, 2001.

KİTAPLAR

- AÇIKALIN, Aytaç, (2002), **İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi**, Ankara, Pegem Yayınları.

- AKAL, Zeyyad, (1992), **İşletmelerde Performans Yönetimi Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:473.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül (1998), **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ARGÜDEN, Y. (2000), **Balanced Scorecard**, 1. Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- ATALAY, GİDERLER, Ceren (2010), **Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2nci Baskı, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, Türker (2002), **Bilimsel Bir Araştırma Ödevi Nasıl Hazırlanır**, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.
- BYARS L. Lloyd ve LESİE W.Rue (1997), **Human Resource Management**, Times Mirror Higher Education Group, Fifth Edition, Chicago: IL.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001), **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi., Ankara.
- CANMAN, Doğan, (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

- CASCIO, Wayne F(1989)., **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work, profits**, Second Edition, Mc Grew - Hill Book Company, Newyork.
- ÇALIK, Temel (2003), **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- DEMİR N., BİRBİL D., ATALAY N., YILDIRIM S. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük/Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları, 2. Basım, No: 635, Ankara.
- DİCLE, Ülkü (1982), **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi**, Ortadoğu Yöntem Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ortadoğu Yöntem Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Basımevi, Ankara.
- EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann, J (1996), **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, American Compensation Association.
- ERDOĞAN, Berrin (2002), **Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals**, Human Resource Management Review, s. 12.
- FELDMAN, Daniel C. ve ARNOLD, Hugh J. (1998), **Managing Individual And Group Behaviour in Organizations**, Mc.Graw – Hill Bokk Company, New-York.
- FIELD, Andy (2000), **Discovering Statistics Using SPSS for Windows**, Sage Publications Co., London..
- FINDIKÇI, İlhami (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, 3. Baskı.
- FLEENOR, Prince (1997), **Using 360 Degree Feedback In Organizations An Annotated Bibliography**, Center For Creative Leadership Grrnsboro, North Carolina.
- FOLGER, Robert ve CROPANZONO, R. (1998), **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications, London.

- GILLILAND, Stephen ve W., CHAN D. (2008), **Justice In Organizations**”, **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, ed. Neil Anderson vd. 4. bs. London: Sage Publications, London.
- KALAYCI, Şeref (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemleri, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KAYA, Bayram (2003), **Yönetmel ve İş İletişimi**, Siyasi Kitabevi Ankara.
- KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P. (2003), **Balanced Scorecard**, 3. Basım, Sistem Fargüden Yayıncılık, İstanbul. (Çeviren : EGELİ, Serra)
- KAYNAK T., ADAL Z., ATAAY, İsmail., UYARGİL Cavide vd. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:7, İstanbul..
- KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8.Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım, 9. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, Arıkan Yayım, İstanbul.
- LEPSİNER, Richard ve ANNTONİNETTE D. L.(1997), **The Art And Science Of 360 Degree Feedback, San Francisco: A Willey Company**, Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc.
- LONG, Cristine (2007), **Performance Art**, Charter; Mar; 78.
- MILTENYI, George (1998), **360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation**, Business and Professional Publishing, Avustralya.
- MUCUK, İsmet (2000), **Pazarlama İlkeleri**, 12. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NOE, Raymond, A (1999), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, Beta BasımYayım Dağıtım A.S., İstanbul.

- ORHUNBİLGE, Neyran (1996), **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:267, Avcıo1 Basım-Yayın, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU Mehmet Ali (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZDAMAR, Kazım (1999), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**, Kaan Kitabevi, 2. Basım, Eskişehir.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Adana.
- ÖZLER, ERGUN, Derya (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Basım Yayın,
- POUSSARD , Jale M. (2008), **İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler?**, **Yönetim, İletişim, Kültür**, ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, 1. bs: Arıkan Yayınları, İstanbul.
- RANDALL, Schuler (1995), **Schuler, Managing Human Resource**, 5.bsk., Minneapolis : West Publications Co.
- REBORE, Ronald W. (2001), **The Ethics of Educational Leadership**, Prentice-Hall Inc.,New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınlar, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1997), **Personel Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SZILAGYI, Andrew D. (1990), **Organizational Behavior and Performance**, 5.Bsk., Marc J. Wallace: Glenview, II:Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY Mustafa (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

UYARGİL, Cavide (1992), **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar**, ders notları, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İstanbul.

VECCHIO Robert (1995), **Organizational Behavior**, 3.Baskı, Fort Worth : Dryden Press.

INTERNET

DE LEON, Linda, ANN, J. Ewen: Multisource Performance Appraisal: Perceptions of Fairness”, Erişim Tarihi: Ekim 2011. <http://carbon.cudenver.edu//delan/pad5220/resources/papers/msa.html>

KÖSE, S. Kenan, Korelasyon ve Regresyon Analizi, Türk Toraks Derneği 8.Yıllık Kongresi Sunumu, Antalya, 27 Nisan-1 Mayıs 2005. Erişim Tarihi: Ocak 2012. <http://www.toraks.org.tr/SunuMerkezi/?s=565C2638255A20252E5E5F372B2D3D>

ÖZKAN, M., “Balanced Scorecard’ a Giriş ”, Erişim Tarihi: Ekim 2011. www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81Apx?KayitNo=3344

DİZİN**-A-**

Adalet yargı kuramı, 68,70
 Adalet güdüsü, 60,69
 Adam's eşitlik teorisi, 60,65
 ANOVA, 112

-B-

Beceri, 40
 Bilgisel adalet, 61

-C-

Cronbach's Alpha, 108
 Crosby görelî yoksunluk, 68

-D-

Dağıtım adaleti, 61,73
 Davranış, 19,30
 Davranışsal, 23,24
 Değer açıklayıcı model, 82
 Değerlendirme süreci, 2,12
 Demografik, 108
 Duyarlılık, 8

-E-

Eşitlik teorisi, 65,67
 Etkileşim adaleti, 85
 Evren, 104

-F-

Frekans, 107

-G-

Grafik dereceleme, 18
 Geçerlik, 10
 Geri bildirim,30
 Grup değeri modeli, 81,83
 Güvenilik, 8,107

-K-

Kabul olunabilirlik, 9
 Karakter,40
 Karşılaştırma, 20
 Kontrol listesi, 19
 Kontrol modeli, 79

Korelasyon, 113
 Kritik olay, 19

-L-

Lhynch-Cross, 27

-M-

Müşteri, 2,27

-Ö-

Ödül, 65,66
 Örgüt, 1,5
 Örgütsel adalet, 58,59
 Örneklem, 104

-P-

Performans, 1,2
 Proaktif, 64,68
 Prosedür adaleti, 2,61

-R-

Regresyon, 117
 Reaktif, 64,65
 Rekabet, 1,32

-S-

Serbest anlatım, 22
 Sistem kriterleri, 92

-T-

Takım, 24
 Toplam kalite, 27,33
 Tutum, 40
 T-testi, 27,112

-U-

Uygunluk, 8

-V-

Veri analizi, 107
 Veri toplama, 105

-Y-

Yetenek, 40