



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**360 DERECE GERİ BİLDİRİMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGISI VE ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEREN AKGÜN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SERKAN ÜNAL

ANKARA

2025

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**360 DERECE GERİ BİLDİRİMLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGISI VE ŞİRKET SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEREN AKGÜN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SERKAN ÜNAL

ANKARA

2025

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.01.2025

Ceren AKGÜN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőmesindeki temel motivasyonumu oluőturan Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne teşekkür ederim. Enstitünün sunduğu olanaklar ve akademik ortam, tez sürecimde önemli bir rol oynamıőtır.

Tez danıőmanım Doç. Dr. Serkan Ünal'a özel bir teşekkür sunmak isterim. Değerli yönlendirmeleri, sabrı ve bilgi birikimi sayesinde bu çalıőmayı başarıyla tamamlamama olanak sağladı. Kendisinin rehberliğinde, tez konusu üzerine daha derinlemesine bir anlayıő geliőtirmem mümkün oldu.

Ayrıca, tez sürecindeki zorlukları aőmamda yardımcı olan ve her zaman desteklerini esirgemeyen kıymetli eőime teşekkür ederim.

ÖZET

AKGÜN, Ceren. 360 Derece Geri Bildirimlerinin Örgütsel Adalet Algısı ve Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Bu çalışma, orta ve büyük ölçekli şirketlerde sıklıkla uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin danışmanlık sektöründeki çalışanların örgütsel adalet algıları ve şirket sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini incelemektedir. Danışmanlık sektöründe, çalışanların sürekli etkileşim içinde olmaları ve takım çalışmasının önemi, bu araştırmada örneklemin bu sektör üzerinden seçilmesinin temel nedenlerini oluşturmuştur. Araştırma, 240 danışmanlık sektörü çalışanı üzerinde nicel araştırma aracı olan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İlgili anket çalışması; 360 derece geri bildirim, örgütsel adalet algısı ve şirket sürdürülebilirliği konularında oluşturulan ölçeklerden oluşmakta olup 5’li Likert tipi sistemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, 360 derece performans geri bildirimleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların bu geri bildirimlere dair olumlu algıları, aynı zamanda şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında da artışa neden olmaktadır. Etkileşimsel adalet algılarının, şirket sürdürülebilirliği üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunurken, dağıtım ve prosedürel adalet algılarının etkisi anlamlı olarak gözlemlenmemiştir. Cinsiyet, yaş ve deneyim gibi demografik faktörlerin analizi, belirli gruplar arasında farklı algıların mevcut olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan araştırma doğrultusunda ulaşılan sonuca doğrultusunda; 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet algıları ve şirket sürdürülebilirliği arasındaki ilişkiler, organizasyonların çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilirlik politikalarını geliştirmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Bu çalışma, danışmanlık sektöründe bu alanlarda yapılan araştırmalar için önemli katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Sözcükler: 360 Derece Geri Bildirim, Örgütsel Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşim Adaleti, Sürdürülebilirlik, Performans Değerlendirme.

ABSTRACT

AKGÜN, Ceren. The Effect of 360 Degree Feedback on Organizational Justice Perception and Firm Sustainability. Master's Thesis, Ankara, 2025.

This study examines the effects of the 360-degree performance evaluation system, frequently implemented in medium and large-scale companies, on organizational justice perceptions and corporate sustainability among employees in the consulting sector. The continuous interactions among employees and the importance of teamwork in this sector form the primary reasons for conducting this research. The study was carried out with 240 employees from the consulting sector using a quantitative survey method. The survey consists of 3 different scales including 360-degree feedback, organizational justice perception, and corporate sustainability, employing a 5-point Likert scale for evaluation. The findings indicate a statistically significant relationship between 360-degree performance feedback and organizational justice perceptions. Employees' positive perceptions of this feedback also lead to an increase in their perceptions of corporate sustainability. Additionally, a significant relationship was identified between organizational justice perceptions and corporate sustainability. Notably, it was found that interactional justice perceptions have a distinct impact on corporate sustainability, while the effects of distributive and procedural justice perceptions were not statistically significant. Analysis of demographic factors such as gender, age, and experience revealed varying perceptions among specific groups. In conclusion, the relationships among 360-degree performance feedback, organizational justice perceptions, and corporate sustainability are critical for organizations in developing employee satisfaction and sustainability policies. This study aims to provide important contributions to research in these areas within the consulting sector.

Key Words: 360-Degree Feedback, Organizational Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Sustainability, Performance Evaluation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	2
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. Performans Değerlendirme	2
1.1.1. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi	3
1.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	4
1.1.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme	5
1.1.2.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi	6
1.1.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	6
1.1.2.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi	7
1.1.2.1.4. Kritik Olaylar Yöntemi.....	8
1.1.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme	9
1.1.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	9
1.1.2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	10
1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Amacı ve Önemi.....	11
1.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Avantajları ve Dezavantajları	12
1.2.2. KPI (Anahtar Performans Göstergeleri).....	14

1.3. Örgütsel Adalet Kavramı	14
1.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları	15
1.3.1.1. Dağıtım Adaleti.....	16
1.3.1.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet.....	16
1.3.1.3. Etkileşim Adaleti	16
1.4. Sürdürülebilirlik	17
1.4.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları	17
1.4.1.1. Mali (Ekonomik) Sürdürülebilirlik.....	19
1.4.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik.....	19
1.4.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik	20
1.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Boyutları.....	21
2. BÖLÜM.....	23
ARAŞTIRMA	23
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	23
2.2. Araştırmanın Problemi	24
2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	26
2.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	26
2.5. Verilerin Analizi.....	26
3. BÖLÜM.....	27
BULGULAR	27
3.1. Demografik Özellikler	27
3.2. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	29
3.3. Korelasyon Analizi.....	33
3.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimlerinin Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi .	36
3.5. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliğinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	37
3.5.1. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	38

3.5.2. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	41
3.5.3. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Kurumdaki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması	44
3.5.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması	47
SONUÇ	58
KAYNAKÇA	61
EKLER	68
EK-1. Bilgilendirilmiş Onam Formu	68
EK-2. Anket Formu	69
ÖZGEÇMİŞ	71

KISALTMALAR DİZİNİ

KPI	: Key Performance Indicator
TBL	: Triple Bottom Line
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ISO	: International Organization for Standardization



TABLULAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. İkili Karşılaştırma Yöntemi Tablosu.....	6
Tablo 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi Tablosu.....	7
Tablo 3. Kontrol Listesi Yöntemi Tablosu.....	8
Tablo 4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Yöntemi Arasındaki Farklar	12
Tablo 5. Çevresel Sürdürülebilirliğin Kategorileri.....	20
Tablo 6. Demografik Özellikler	28
Tablo 7. Demografik Özellikler İstatistikî Sonuçlar	28
Tablo 8. 360 Derece Performans Değerlendirme Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	29
Tablo 9. Örgütsel Adalet Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	31
Tablo 10. Şirket Sürdürülebilirliği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	33
Tablo 11. Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	33
Tablo 12. Korelasyon Analizi (N=240).....	34
Tablo 13. 360 Derece Performans Geri Bildirimini Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi	36
Tablo 14. Örgütsel Adalet Algılarının Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi	37
Tablo 15. Normallik Testleri	38
Tablo 16. Cinsiyete Göre Karşılaştırma	39
Tablo 17. Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma.....	42
Tablo 18. Kurumdaki Deneyime Göre Karşılaştırma.....	45
Tablo 19. 360 Derece Performans Geri Bildirimi Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması	48
Tablo 20. Dağıtım Adaleti Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 21. Prosedürel Adalet Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması.....	52
Tablo 22. Etkileşimsel Adalet Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması..	53
Tablo 23. Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

Şekil 1. 360 Derece Geri Bildirim	11
Şekil 2. Sürdürülebilirlik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	22



GİRİŞ

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerin ihtiyaçlarına göre klasik yöntemlerden modern, objektif değerlendirmeye dayalı yaklaşımlara evrilmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanları sadece yöneticilerinden değil, iş arkadaşları ve astları gibi farklı perspektiflerden de değerlendiren bir model sunmaktadır. Bu kapsamlı değerlendirme, işletmelere çalışanlar hakkında ayrıntılı geri bildirim sağlama imkânı tanırken ve alınacak kararlar ile eğitim programları için veri desteği sunmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme sistemleri; maaş, terfi gibi konularda objektif kararların verilmesine yardımcı olmakta ve adil bir analiz çalışması ortaya koyarak çalışanların işletmeye olan güvenini artırmaktadır (Yağız, 2024, s.1).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerinin mali, sosyal ve çevresel boyutlardaki etkilerine odaklanır. Bu kapsamda, işletmelerin faaliyetlerinin bu üç alandaki etkilerini izleyip raporlaması, sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Apaydın, 2023, s. 2).

Bu çalışmanın amacı; özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin, danışmanlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algısı ve şirket sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda 360 derece performans değerlendirme sisteminin, çalışanların örgütsel adalet algıları ile sürdürülebilirlik kavramına yönelik bakış açılarını nasıl şekillendirdiği değerlendirilmiştir. Ayrıca, bu algıların cinsiyet, yaş, kurumdaki deneyim süresi ve mesleki deneyim gibi demografik faktörlere göre nasıl farklılık gösterdiği de incelenmiştir. İlgili alışma, 360 derece performans değerlendirme sisteminin hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerini daha derinlemesine anlayabilmek için önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Değerlendirme

Performans, belirli bir hedefe yönelik faaliyetlerin sonucunun nitelik ve nicelik açısından değerlendirilmesidir. Değerlendirme, bir işin başarıyla tamamlanıp tamamlanmadığını veya çalışan davranışlarını ölçer. Etkili bir değerlendirme, objektif ölçümlerle yapılmalı ve subjektif yargılardan kaçınılmalıdır. Performans değerlendirme ve ölçümü birbirine bağlı ancak farklı araçlarla yapılır. Değerlendirme, gelişim için öneriler sunarken, ölçüm mevcut durumu ve hedeflere yaklaşımı gösterir. Ancak, bir kurumun başarısını yalnızca ölçümle belirlemek mümkün değildir; detaylı bir değerlendirme, başarıyı ve potansiyelini anlamamızı sağlar (Tunçer, 2013, s.89-90).

Performans, çalışanların iş davranışlarının bir yansımasıdır ve bireysel veya grup bazında, işletmenin hedeflerine katkılarını ölçer. Bu nedenle, çalışma performansı işletme için kritik öneme sahiptir çünkü bireysel performans genel başarıyı etkileyebilir. Yöneticiler, işletme performansını artırmak ve çalışanların performansını geliştirmekten sorumludur (Bayram, 2006). Performans değerlendirme, çalışanlar arasında uyum, bilgi paylaşımı, eğitim ve gelişim fırsatları sunarak hataların ve başarıların paylaşıldığı dinamik bir süreçtir (Erarslan ve Algün, 2013).

Performans değerlendirme konusu, farklı alanlardan gelen araştırmacılar tarafından çeşitli biçimlerde incelenmiştir. Neely (1999), performans ölçümünün maliye, insan kaynakları yönetimi, üretim ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinler tarafından ele alındığını belirtmiştir. İşletmelerin performansını ölçme yöntemleri farklı disiplinlerden çeşitli yaklaşımlarla incelense de, genel olarak her disiplinin iki ana soruya odaklandığı görülmektedir: Birincisi, iş performansını etkileyen faktörler nelerdir, ikincisi ise performansın nasıl değerlendirileceğidir (Elitaş ve Ağça, 2006, s.348).

İşletmeler, gelecek hedeflerine ulaşmak, yeni pazarlara giriş yapmak ve iş alanlarını genişletmek için iç kaynaklarına odaklanmaktadır. Bu nedenle, işletmeler eldeki kaynakları verimli bir şekilde kullanarak ve verimliliği artırarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. İşletme kaynaklarının verimliliği, kaynakların performansı ile yakından

ilişkilidir ve işletmenin gelecekteki kararları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s.37).

1.1.1. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi

Performans değerlendirmenin temel hedefi; çalışan performansın, adil ve doğru ölçüm kriterlerine dayalı olarak değerlendirilmesi ve bu süreçte çalışanlara geri bildirim sunularak bireysel çabaların geliştirilmesiyle birlikte kurumun verimliliğinin artırılmasıdır. Williams (2000)'e göre performans değerlendirmenin hedefleri şunlardır:

- Çalışanları işin niteliği konusunda bilgilendirme,
- Çalışanları efor sarf ettikleri performanstaki rol dağılımı,
- Çalışanın çalıştığı pozisyona göre çalışanları objektif bir şekilde değerlendirme,
- Kurum içinde verilen eğitimlerle çalışanların performansını geliştirme,
- Çalışanların göstermiş olduğu başarılarından ötürü takdir etme,
- Değerlendiriciler ile çalışanlar arasında etkileşim ortamı sağlama,
- Çalışanlara resmi bir performans gelişim süreci sağlama amacı gütmektedir. (Kaplan, 2019, s.10).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin kilit işlevlerinden biridir ve çalışanların iş performanslarının etkinliğini ve başarı seviyelerini belirlemeyi amaçlar. Performans değerlendirmenin sunduğu çeşitli yönetsel avantajlar, yöneticilere başarılı ve başarısız çalışanlar arasında ayırım yapma fırsatı sağlar. Yöneticilerin performans değerlendirme verilerini doğru ve tarafsız bir şekilde değerlendirmesi, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir (Aktaş, 2010, s.16).

Performans değerlendirme, bireysel psikolojik ihtiyaçları kişi düzeyinde, kurum düzeyinde ise motivasyonu artırmayı hedefler. Bu süreç, bireyleri kendi performansları hakkında bilgilendirerek, çalışanların ve organizasyonların gelişimine önemli katkılar sunar. Ayrıca, performans değerlendirmenin önemli rolleri şunlardır:

- Bireysel ve kurumsal eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olur, böylece çalışanların eksikliklerini gidermeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri desteklenir.
- Aynı organizasyon içindeki bireysel ve kurumsal algı farklılıklarının fark edilmesini sağlar, bu da iletişimi güçlendirir ve iş birliğini artırır.
- Organizasyondaki ücret düzenlemelerine katkı sağlayarak, adil ve rekabetçi bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olur (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s. 52).

1.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetimi sistemi, insan motivasyonunu artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, bu sistemin istenilen etkiyi elde edebilmesi için sürekli gelişim, etkili iletişim ve istenilen davranışlar arasında uzun vadeli bir denge sağlanmalıdır. Ayrıca, diğer insan kaynakları yönetimi alt süreçleri ve sistemleriyle entegre olarak desteklenmelidir. Performans düzeylerini belirlemek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bazıları, performans değerlendirme kavramının başlangıç aşamalarında kullanılan ve günümüzde geleneksel olarak kabul edilen yöntemlerdir. Diğerleri ise, geleneksel yöntemlerin karşılaştığı zorlukları aşmak ve gerçekçi değerlendirmeler yapmak için geliştirilen modern yaklaşımları içerir (Ferecov, 2009, s.8).

Örgütler, ister resmi isterse gayri resmi (formel ya da informel) yöntemlerle çalışanlarının performansını düzenli olarak değerlendirirler. Performans değerlendirme, genellikle üç ana aşamadan oluşur:

1. **Çalışma Standartlarının Düzenlenmesi:** İlk aşamada, örgütler belirli performans standartları ve hedefleri oluşturur. Bu standartlar, işin gerektirdiği beceri ve nitelikleri, başarı kriterlerini ve hedefleri içerir. Standartların net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların hangi performans göstergelerine göre değerlendirileceğini açıkça ortaya koyar.
2. **Gerçek Performansın Değerlendirilmesi:** İkinci aşamada, çalışanların gerçek performansı bu belirlenen standartlara göre değerlendirilir. Performans değerlendirmesi, genellikle çeşitli ölçüm araçları ve teknikleri kullanılarak yapılır. Bu aşama, çalışanların ne kadar etkili ve verimli

çalıştıklarını belirlemeye yönelik objektif ve subjektif kriterlerin bir kombinasyonunu içerebilir.

3. **Geri Bildirim ve İyileştirme:** Üçüncü aşama, performans yetersizliklerini tespit etme ve ortadan kaldırma ile ilgilidir. Çalışanlara, performansları hakkında düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlanır. Bu geri bildirim, çalışanların güçlü yönlerini pekiştirmelerine ve zayıf yönlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Ayrıca, bu süreç çalışanların motivasyonunu artırmak ve profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla çeşitli eğitimler, koçluklar veya kariyer planlaması önerileri sunar (Dessler, 2008, s.336).

1.1.2.1. Geleneksel Performans Değerlendirme

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işletmeler genellikle "karlılık" ve "büyüme" gibi öncelikle niceliksel (finansal) göstergeleri kullanarak performanslarını değerlendirirler. Kar elde etme ve satışlardaki artışlar genellikle içeride herhangi bir sorun olmadığına göstergesi olarak kabul edilir. Ancak, günümüzde bu yaklaşım performans ölçümüyle ilgili önemli zorluklara neden olabilmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006, s.176).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların yalnızca iş yerindeki performanslarını ve görevlerindeki tutumlarını değil, aynı zamanda gereksiz olmasına rağmen iş dışındaki yaşamlarını ve kişiliklerini de değerlendirmeye tabi tutar. Sonuç olarak, bu yöntemlerde çalışanların gelecekteki kariyer gelişimlerine yönelik sistematik bir süreç ve öneri eksikliği olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların potansiyelini desteklemekten ziyade mevcut performansa odaklanıldığı anlamına gelir (Kara, 2010, s.91).

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanlar geçmişteki performanslarına göre genellikle olumlu veya olumsuz şekilde sınıflandırılır ve buna bağlı olarak ödüller ya da cezalar verilir. Ancak bu yaklaşım, özellikle takım çalışmasının önemli olduğu ve müşteri tatmininin değer yargılarına dayandığı durumlarda yeterli olmamıştır. Bu nedenle, geleneksel yöntemler, çalışan performans yönetimi alanındaki araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve daha kapsamlı ve işbirlikçi yaklaşımlar önerilmiştir (Deming, 1986, s.11).

1.1.2.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi, bir grup veya departmandaki çalışanları sıralamak için kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Çalışanların isimleri yazılı kartlar veya kağıtlar aracılığıyla karşılaştırılır. Ardından, her çalışan diğer çalışanlarla karşılaştırılarak performansı diğerlerinden daha yüksek olanlar işaretlenir. Karşılaştırma işlemi tamamlandıktan sonra, işaretlenenlerin sayısı göz önünde bulundurularak sıralama yapılır. Bu yöntem, çalışanların performanslarını nesnel bir şekilde değerlendirmek ve kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için kullanılabilir (Cin, 2010, s.10). Bu yöntem, diğer sıralama tekniklerinden ayıran özelliği, sadece iki birey arasında karşılaştırma yapılmasını içermesidir. Bu yöntem genellikle basit olduğu düşünülse de büyük çalışan gruplarıyla kullanıldığında zaman alıcı olabilir (Orhan, 2002, s.17).

Tablo 1.
İkili Karşılaştırma Yöntemi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: İşlek Cin, 2010:27'den aktarılmıştır.

1.1.2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlendiriciler çalışanları belirli gruplara yerleştirir ve uygun oldukları gruba kategorize ederler. Bu yöntemin temel amacı, değerlendirmeyi yapanların subjektif nedenlerle tüm personellere yüksek puanlar verme veya farklılaşmaktan kaçınma gibi eğilimlerini engellemektir (Şölen, 2020, s. 26). Zorunlu dağılım yöntemiyle sıralanmış çalışanlar arasındaki başarı farkları her zaman net olmayabilir. Bu durum, zorunlu dağılıma dayalı ücret artışlarının adil bir sonuç doğuramayabileceği ve çalışanlarda motivasyon eksikliğine neden olabileceği anlamına gelir. Ayrıca, zorunlu dağılım

yöntemi genellikle belirli bir yüzdeyle çalışanların başarısını sınıflandırmayı içerir ve bu durum yöntemin adaletsiz olduğunu ve sadece çalışanları sıralamaktan öteye geçen bir işlevinin olmadığını gösterebilir (Gündem, 2019, s.20).

Tablo 2.
Zorunlu Dağılım Yöntemi Tablosu

Zayıf (%10)	Ortalamanın Altı (%20)	Ortalama (%40)	Ortalamanın üstü (%20)	Mükemmel (%10)
Emre ve Mehmet	Deniz, Salih, Mevlüt ve Hakan	Hasan, Hüseyin, Aslı, Gizem, Merve, Cemil ve Ece	Ali, Veli, İzzet ve Fatih	Osman ve Rıza

Kaynak: Gündem, 2020:20'den aktarılmıştır.

1.1.2.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi, sadece işçinin performansını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların davranışlarına dair derinlemesine bir inceleme sunar. Başka bir deyişle, işçinin performansını doğrudan değerlendirmek yerine, yöneticiye işçilerin davranışlarını tanımlayan belirli ifadelerle donatılmış bir liste sunulur. Daha sonra yöneticiden, her ifadeyi dikkatlice gözden geçirmesi ve işçinin davranışının olumlu veya olumsuz olduğunu belirlemesi beklenir (Nemutlu, 2017, s.39).

Kontrol listesi yöntemi, performans değerlendirmesinde 'evet' veya 'hayır' yanıtlarıyla yapılan bir tekniktir. Yanıtlar genellikle insan kaynakları tarafından analiz edilir ve belirli ağırlıkları olabilir, ancak değerlendirici bu ağırlıklardan haberdar değildir. Bu durum, değerlendirmeyi zorlaştırabilir ve yanıtlar arasındaki yakınlık net sonuçlar elde etmeyi engelleyebilir. Ayrıca, bu yöntem genellikle genel kriterlere dayanır ve performansın derinlemesine analizine imkân tanımaz. Hızlı ve sistematik bir değerlendirme sağlasa da, daha kapsamlı bir analiz için ek bir değerlendirme gerekebilir (Çolakoğlu, 2005, s.43).

Tablo 3.
Kontrol Listesi Yöntemi Tablosu

Çalışanın Adı:	Numara:
Ünvanı:	Departman:
1. Çalışan düzenli olarak işine devam ediyor mu?	Evet/Hayır
2. Çalışan iş arkadaşlarına hoş bir şekilde davranıyor mu?	Evet/Hayır
3. Çalışan iş arkadaşlarına karşı yardımsever mi?	Evet/Hayır
4. Çalışan yöneticisinin talimatlarını her zaman takip ediyor mu?	Evet/Hayır
5. Çalışan her zaman standartları karşılıyor mu?	Evet/Hayır

Kaynak: Nemutlu, 2017:39'dan aktarılmıştır.

1.1.2.1.4. Kritik Olaylar Yöntemi

Yöneticilerin çalışanların iş sırasındaki davranışlarını düzenli olarak izlemesini ve kaydetmesini içerir. Önceden belirlenen kritik olaylar çerçevesinde, yöneticiden astlarının davranışlarını gözlemlemesi ve sonuçları düzenli aralıklarla kaydetmesi beklenir. Bu süreç, bireyin karakterinden ziyade gerçek eylem ve davranışlarını değerlendirir, böylece öznel yargılardan kaçınılır. Yıl boyunca devam eden bu değerlendirme süreci, geçmişe odaklanma veya son anlık kararlarla etkilenme gibi hataların önlenmesine yardımcı olur. Ayrıca, çalışanlar bu süreçte kendi eksikliklerini tanıma ve gelişme alanlarını belirleme fırsatı bulurken, kullanılan ölçekler hakkında detaylı bilgi edinirler. Sonuç olarak, bu yöntem iş verimliliğini artırır ve çalışanların profesyonel gelişimine katkı sağlar (Karakuş, 2004, s.49).

Bu yöntemin bazı dezavantajları mevcuttur. Öncelikle, bu yaklaşım astların kritik eylem ve davranışlarını yöneticileri için günlük veya haftalık olarak kaydetmelerini gerektirir bu durum yöneticiler için oldukça zaman alıcı bir süreç olabilir ve iş yükünü artırabilir. Ayrıca, asıl değerlendirme sonuçları genellikle dönem sonunda açıklanır. Bu durum, astların kendilerini düzeltme veya geliştirme fırsatlarını, ara uyarılar dışında, ertelemelerine neden olabilir. Dolayısıyla, geri bildirimlerin zamanında ve sürekli olarak verilmesi, çalışanların performanslarını daha etkin bir şekilde iyileştirmelerine yardımcı olabilir (Şentürk, 2015, s.25-26).

1.1.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayamamakta ve dönemin ihtiyaçlarını karşılayamamaya başlamıştır. Bu durum, çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu yeni sistemler, katılımcılığı teşvik eden, sürekli geri bildirim sağlayan ve objektif ölçüm kriterleriyle adil bir değerlendirme sunan bir yaklaşım benimser. Bu sistemler, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine ve çalışanların potansiyelini maksimize etmesine yardımcı olur. Sonuç olarak, çağdaş performans değerlendirme sistemleri, iş dünyasının değişen dinamiklerine uyum sağlayarak kurumların başarısını destekler (Öztürk, 2014, s.74).

Çağdaş insan kaynakları yönetiminde, performans değerlendirmesi, örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. Yöneticiler, stratejik ve operasyonel faaliyetlerle bu uyumu yaratmalıdır. Bu bağlamda, motivasyon ile performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Motive edilmeyen bir çalışanın yüksek performans göstermesi zor olacaktır. Bu nedenle, çalışanların motivasyonunu artırmak ve hedeflere odaklanmalarını sağlamak, örgütsel başarının anahtarıdır (Miller, 2000, s.34).

1.1.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim yaklaşımı, kurumun hedeflerine ulaşmak için yöneticilerin çalışanlara uyumlu bireysel hedefler belirlemesi ve bunların ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmesi gerektiğini vurgular. İş birliği içinde hedef belirleme ve performans değerlendirme süreci, organizasyonların amacına ulaşmasında önemli bir motivasyon kaynağı olarak işlev görür. Ancak, her çalışana özel hedef belirleme uygulaması, performans değerlendirme sürecinde yaratılan farklılıkların güvensizlik duygularına yol açabileceği endişesi taşımaktadır (Polat, 2022, s. 21).

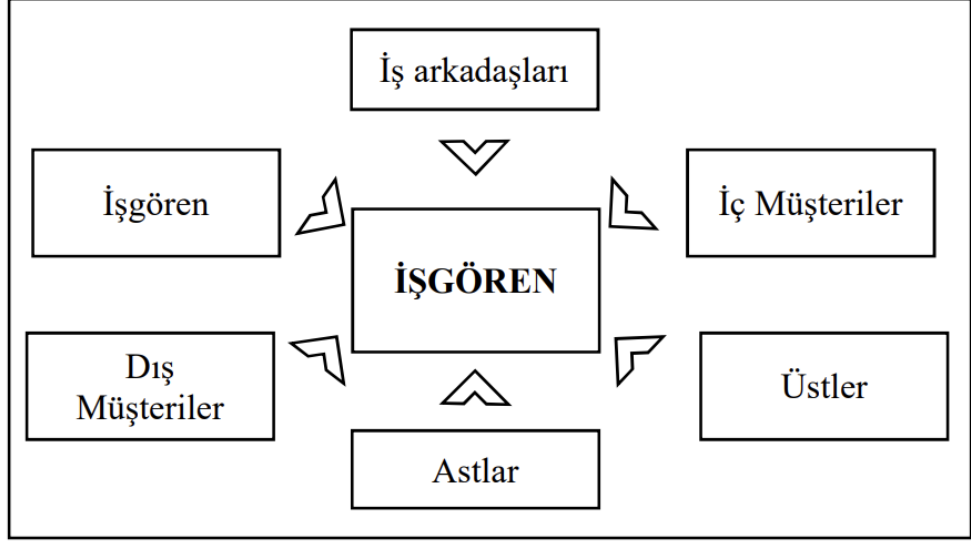
Amaca dayalı yönetim süreci, ast ve üstün birlikte dönemsel hedefler belirlemesiyle başlar. Bu aşamada, hedeflerin demokratik bir şekilde belirlenmesi ve astın sürece aktif katılımı sağlanmalıdır. Hedefler üzerinde anlaşma sağlandıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli uygulama planları oluşturulur. Çalışanlar ve yöneticiler bir araya gelerek hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirir; başarısızlık durumunda nedenler üzerinde dururlar. Bu değerlendirme sonucunda astın genel performansı

belirlenir ve bir sonraki dönem için hedefler, önceki dönemde elde edilen geri bildirimler doğrultusunda yeniden belirlenir (Ferecov, 2015, s.16).

1.1.2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme

Günümüzde birçok işletme, şirketteki karlılığını devam ettirmek ve rakip şirketlerle rekabetini sürdürmek zorundadır. Bu nedenle, şirketler bu amaç doğrultusunda bir takım önlem almaktadır. Klasik Performans değerlendirme yönteminin günümüz çalışma koşullarına uymaması ve çalışan performans ölçümlerinin bu noktada yetersiz kalması nedeniyle 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; çalışanın iş ilişkisinin bulunduğu tüm kişilerden yöneticilerinin ve çalışanın kendisini de dahil değerlendirebildiği ve geri bildirim sağlayabildiği çoklu bir değerlendirme sistemidir. Günümüzde 360 derece performans değerlendirme sisteminin tercih edilme sebebi; şirket içindeki tüm çalışanların kendi eksik yönlerini tespit edebildiği ve bu eksiklikleri giderebilmesine olanak sağlayan bir sistem olmasıdır (Alıtkan, 2016, s.1).

360 derece performans değerlendirme sistemi ne kadar olumlu geri bildirim odaklı bir model olsa da uygulanabilirlik noktasında iyi tasarlanması gereken bir sistemdir. Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken yapılan birtakım hatalar vardır. Bu hatalar; tam olarak net amaçların belirlenmemesi, pilot uygulamaların gerçekleştirilmemesi, etkili iletişimin olmaması, bilgi gizliğinin sağlanamaması, güvenilir olmayan puanlama sistemi ve değerlendirmelerin sonuçlarının iyi değerlendirip analiz edilmemesi ve eksiklere ilişkin önlem alınmamasıdır (Uygur ve Sarıgül, 2015, s.194.)



Şekil 1. 360 Derece Geri Bildirim

Kaynak: Akpınar, T.A. 2019:43'den aktarılmıştır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların performansını iş arkadaşları, yöneticileri ve astları gibi farklı hiyerarşik seviyelerden geri bildirim alarak değerlendirir. Bu sistem, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, gelişim, değerlendirme ve ücret politikalarının şekillendirilmesine yardımcı olur (Şölen, 2020, s.30). Ayrıca, bireylerin kişisel gelişimini destekler ve grup veya takım performansına dair genel eğilimleri belirler (Bayram, 2006, s.53).

1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Amacı ve Önemi

Çalışanlar, iş hayatında ve özel yaşamlarında diğerlerinin kendileri hakkında ne düşündüğünü merak ederler özellikle iş hayatında belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Her çalışan, performansının değerlendirilmesiyle ilgili işveren veya meslektaşlarının düşüncelerini merak eder. Bu merak, zamanla iş hayatında bir hedef haline gelir. Performans değerlendirmesi, personelin motivasyonunu artırmak, gelişimine katkıda bulunmak ve öz güvenini artırmak gibi iki ana amaç için kullanılır; ayrıca maaş düzenlemesi, terfi, maaş artışı veya işten çıkarma gibi durumlar için de değerlendirilir (Şirikçi, 2022, s.7). Performans değerlendirmesi, çalışanın performansı ile ilgili bilgi toplama, analiz etme ve sonuçları kaydetme sürecidir. Bu süreç, çalışanın mevcut ve gelecekteki potansiyelini ölçmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Organizasyonlarda, performans değerlendirmesi insan performansının tanımlanması, ölçülmesi ve

yönetilmesi olarak görülür. Bireylere değerli geri bildirimler sağlar ve onları daha yüksek performans seviyelerine yönlendirir (Abdulrahman, 2023, s.41).

Tablo 4.
Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: Kara, 2010:90'dan aktarılmıştır.

1.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Avantajları ve Dezavantajları

360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasında ve bunları geliştirmesinde yardımcı bir unsurdur. Sağladığı geri bildirimlerle örgüt genelinde değişimi teşvik eder ve insan odaklı bir çalışma kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur. Çeşitli kaynaklardan gelen değerlendirmeler, sonuçların güvenilirliğini ve objektifliğini artırarak çalışanların endişe duymasını azaltır ve geri bildirimlere daha açık olmalarını sağlar (Horuz, 2018, s.52).

360 Derece Performans Değerlendirmenin avantajları şu şekildedir;

1. Personel, başkalarının bakış açısıyla kendi başarılı ve başarısız yönlerini daha iyi görebilir. Bu sayede, kendi yeteneklerini daha net bir şekilde değerlendirme ve kişisel gelişim hedefleri belirleme imkânı bulur.
2. Sadece yöneticinin değerlendirmesi yerine, çalışma arkadaşlarının da görüşlerini içerir. Bu kapsamda çalışanın performansının farklı bakış açılarından değerlendirilmesine ve daha kapsamlı bir geri bildirim almasına olanak sağlar.
3. Anonim geri bildirimler, daha dürüst ve açık geri bildirimlerin elde edilmesini sağlar. Çalışanlar, kendilerine yönelik eleştirileri daha rahat kabul edebilir ve bu sayede daha etkili bir şekilde gelişim sağlayabilirler.
4. Çalışanlar, başarı için belirlenen beklentilerin netliğine kavuşur. Bu kapsamda, çalışanların hedeflerine odaklanmalarını ve performanslarını bu hedeflere göre değerlendirmelerini sağlar.
5. Çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim temeli oluşturur. Bu kapsamda, açık ve güvenilir iletişimin teşvik edilmesine ve iş birliğinin güçlenmesine yardımcı olur.
6. Çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenebilir. Bu sayede, çalışanların eksikliklerini gidermeleri için uygun eğitim programları oluşturulabilir.
7. Takım üyeleri, grup performansına daha fazla katkıda bulunabilir. Bu çerçevede takımın genel performansının artmasına ve iş verimliliğinin artırılmasına yardımcı olur.
8. Hizmet verilen müşterilerin görüşleri de dikkate alındığı için, yapılan işle ilgili daha kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir. Bu durum müşteri memnuniyetinin artırılmasına ve iş süreçlerinin iyileştirilmesine olanak sağlar (Kılıç, 2019, s.33).

360 derece performans değerlendirme sisteminin bazı dezavantajları ise şunlar olabilir:

1. Performansı değerlendiren çalışan miktarının artması, değerlendiren kişilerin hatalarının artmasına neden olabilir.
2. Çalışanların arkadaşlarının dahil olması, iş ilişkilerini göz önüne alarak yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu etkileyebilir.
3. Çalışan miktarının çoğalması, performans değerlendirme sürecinin zaman kaybına artmasına sebep olabilir (Kaya, 2019, s.23).

1.2.2. KPI (Anahtar Performans Göstergeleri)

Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'lar), performansın ölçülmesi için kullanılan kritik terimlerdir. Ölçülebilir hedefler belirleyerek ilerlemenin değerlendirilmesine olanak tanır. KPI yönteminde, hedefe yönelik süreç çizelgesinin ve ölçme sistematığının doğru bir şekilde seçilmesi gerekmektedir. Bu, performansın etkili bir şekilde izlenmesini sağlar ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Vural, 2015, s.117). KPI'lar, genellikle performansı temsil ettikleri için birçoğunun zihninde sadece finansal unsurlarla ilişkilendirilir. Oysa ki, KPI'lar performansın her yönünü kapsar. Uzun vadeli başarıyı ölçmek için sadece finansal göstergeler yeterli değildir; bu nedenle, finansal olmayan göstergelerin de önemi büyüktür. Ancak finansal olmayan göstergelerin geliştirilmesi ve kullanımı, uzun bir geçmişi olan ve sonuçları ölçmek için kullanılan finansal göstergelerden daha zorlu olabilir (Cavlak, 2021, s.81).

1.3. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı, ilk olarak Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi ile gündeme gelmiştir. Adams'a göre çalışanların iş yerindeki başarıları ve tatmini iş yerindeki çalışma koşulların eşit ve eşit olmaması ile ilgidir. Bu teoriye göre; iş yerinde çalışan bireyler eşitlik ve eşitsizlik kavramlarını belirlerken kendi çalışma koşullarında elde ettikleri kazanımları diğer rakip şirketlerde çalışan bireyler ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalışanlar yönetici ve çalışma arkadaşların karşı davranış kalıpları geliştirirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s.198).

Adams'ın Eşitlik Kuramı'nda alma-verme kuramındaki ilişkinin adil bir dengede olup olmadığına bakılır. Eşitlik kuramındaki önemli etmenler; girdi, çıktı ve

bunların çalışanlar ile kıyaslandığında nasıl algılandıkları ile ilgilenilir. Teoriye göre esas alınan ana girdiler; tecrübe, başarı, emek, eğitim, kıdem gibi etmenleri oluşturur. Çıktılar ise; yapılan işin karşılığı olan ücret, terfi, prim, kıdem vb. değerlerdir. Çalışanlar bu girdi ve çıktılarının eşit dağıtılmadığını fark ederlerse eşitliksiz algısına kapılır iş ortamında çatışma ortaya çıkabilir (Hasdemir ve Aydoğdu, 2023, s.1858).

1.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin boyutları incelendiğinde 2 önemli faktör olarak görülen dağıtım adaleti ve işlemsel adalet üzerinde durulduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti, çalışanların işten elde ettikleri kazançların miktarına yönelik adalet kavramını gündeme getirirken işlemsel adalet kazanılan miktarın insan kaynakları veya yöneticilerle belirlenirken hangi araçları kullandığına yöneliktir. Başka bir tabirle bu kazançların nasıl belirlendiği, hangi prosedürlerin çalışanların bazında uygulandığı gibi eşitlik ve eşitsizlik algısının sorgulanmasına yöneliktir (Bağcı, 2013, s.165). Ardından örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşimsel adalet kavramı da eklenmiştir. İşlemsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkilerinin niteliği olarak ele alınan bir kavram olup örgüt içindeki adaleti etkileyen bir unsur olarak görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010, s.198).

Örgütsel adalet kavramları içerisinde yer alan bir diğer kavram olan kişilerarası ilişkide adalet kavramı ise; çalışma ortamında çalışanlara saygı sınırları içerisindeki ölçülerin ortaya konulmasını ifade eder. Kısacası yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerdeki adaletin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu kapsamda, çalışanlar yöneticilerinden kendilerine saygılı olmasını beklerler. Çalışanlar arasındaki saygı kavramının eşit olarak algılanmaması örgüt içerisinde çatışmaya neden olur. Örgütsel adalet boyutlarından bir diğeri bilimsel adalet kavramı ele alınırken ise çalışma ortamında bilginin eşit dağıtımına yönelik ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavrama göre; çalışanlar kendilerine yönelik bir karar alınırken bu kararın alınmasında ortaya çıkan veya ele alınan sebeplerin bilgisinin kendilerine verilmesini isterler. Bu ele alınan kararlar; ücret, terfi, performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları politikaları gibi unsurların üst yönetim bazında çalışanlara düzenli olarak aktarılması beklenir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 207-208).

1.3.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti çalışanların işe karşı kazandıkları maddi kazancın adil olup olmadığını sorgulamasıdır. Bu kapsamda, çalışanların elde etmeleri gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına yönelik algılarının göstergesidir (Yeniçeri vd., 2009, s. 85). Dağıtım adaleti ele alınırken Adams'ın eşitlik teorisine atıfta bulunulur. Teori kapsamında "Yoksunluk Kuramı"nda sonuçların göreceli olarak karşılaştırılması vurgusu yapılmıştır. Bireyler dağıtım adaletinde dağıtım sonuçlarının moral ve etik üzerinde değerlendirilmesi olarak ele alınırlar. Dağıtım adaleti 4 ana unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlar; alınanlar, alıcı birimler, kurallar ve standartlardır (Poyraz vd., 2009, s. 75-76).

1.3.1.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

İşlemsel adalet; çalışanların karar alma sürecindeki yetkinlikleri ve bu süreçteki algılarına yöneliktir. İşlemsel adalet kapsamında karar alma süreçlerinin adil olabilmesi için; tutarlılık, önyargıdan arınmış olmak, doğruluk, kurallara uyma, temsil etme ve etik kavramlarının birey/çalışan üzerinde oluşması gerekmektedir. İşlemsel adalet kavramında yalnızca maddi beklenti güdüsü ele alınmaz. Çalışanlar işlemsel adalet kapsamında negatif güdülerin ortaya çıktığını hissederse işe karşı uzaklaşma veya işten ayrılma kavramları doğacaktır (Yeniçeri vd, 2009, s.86-87).

Tepper ve Taylor (2003), Prosedürel adaleti yöneticilerin ve kuruluşlardaki temsilcilerinin kaynak tahsisine ilişkin kararlarını verirken kullandıkları araçların adil olup olmadığı olarak tanımlamışlardır. Çalışanlarla ilgili alınan önlemler, onların tutumları ve davranışlarıyla karşılık vermelerine neden olur. Prosedürün adil olduğuna dair bir güvence, sonucun da adil olacağına ve bunun kurumsal düzeyde istenir olduğuna inancı getirir. Prosedürel adalet, algılanan adil bir prosedüre göre kararlar almayı ve uygulamayı içermektedir (Rahman vd., s.190-191).

1.3.1.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve işlemsel adaletin bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavrama göre işverenlerin bir karara vardıklarında bu kararı nasıl söyledikleri ve söyleyeceklerine ilişkin adalet algısını oluşturmaktadır. Etkileşimsel adaletin alt iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaletidir. Kişilerarası adalet; grup odaklı davranışlara ve bu gruptaki belirli kimlikli

kişilerin sosyal nitelikli saygısına odaklanır. Bilgilendirme adaleti; örgütsel kaynakların dağıtımında bilginin ne kadarının paylaşıldığına odaklanır (Yıldırım ve Aykanat,2012, s.26).

Etkileşim adaleti, çalışanların prosedürlerin uygulanması sırasında maruz kaldıkları tutum ve davranışların adil olup olmadığına dair algısını ifade eder. Bu algı, yalnızca kararların nasıl dağıtıldığı ve karar alma süreçlerinin şeffaflığı ile değil, aynı zamanda çalışma ortamındaki kişisel ilişkilerle de şekillenir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimlerin kalitesi, etkileşim adaletinin sınırlarını belirler ve çalışanların örgütsel adalet algılarında kritik bir rol oynar. Dolayısıyla, çalışanlar yalnızca nihai kararların adil olup olmadığını değil, aynı zamanda bu kararların alındığı süreçteki tutum ve davranışları da değerlendirirler (Bies ve Moag, 1986, s: 43-55).

1.4. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, iş dünyasında 'Üçlü Bilanço' (Triple Bottom Line: TBL) yaklaşımıyla üç boyutlu bir hal almıştır. TBL, işletmelerin sadece finansal başarıyı değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirliği de dikkate alması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için mali, sosyal ve çevresel faktörleri dengeli bir şekilde değerlendirmelerini öngörür (Ünal, 2022, s.6-7).

Üçlü Bilanço (TBL) yöntemi, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri doğru ölçme, güvenilir veri sağlama ve bir projenin sürdürülebilirlik katkısını hesaplama gibi zorluklar içerir. Bu yaklaşım, işletmeleri sadece kısa vadeli karları değil, sosyal ve çevresel etkileri de göz önünde bulundurarak daha sorumlu kararlar almaya teşvik eder. Böylece, kuruluşlar sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilir ve topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirebilirler (Ak, 2022, s.42).

1.4.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları

Munasinghe (2009)'un sürdürülebilir kalkınma üçgeni, sürdürülebilir kalkınmanın ana aktörlerini ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çözümler, ekonomik, sosyal ve çevresel perspektiflerin bütüncül bir değerlendirmesini içerir. Munasinghe'nin bakış açısına göre; sürdürülebilir kalkınmanın temel öğeleri arasında sıkı bağlantılar bulunmaktadır. Üçgenin köşelerinde yer alan her bir aktörün kendine özgü hedefleri ve

öncelikleri vardır. Ekonomik perspektif, mal ve hizmet tüketiminin artırılması yoluyla insan refahını yükseltmeye odaklanırken, çevresel perspektif biyoçeşitliliğin korunması ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı üzerine yoğunlaşır. Sosyal perspektif ise insan ilişkilerini güçlendirmeye, toplumsal uyumu sağlamaya ve bireylerin amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunmaya odaklanmaktadır. Bu üç perspektifin dengelenmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Munasinghe'nin sürdürülebilir kalkınma üçgeni, farklı sektörler ve paydaşlar arasında uyumlu ve etkili işbirliğini teşvik ederek, uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik önemli bir çerçeve sunar (Akyol, 2023, s. 32).

Sürdürülebilirlik değerlendirmesi için temel içgörüler elde etmek amacıyla, Gibson (2006) aşağıdaki sekiz noktayı belirlemiştir:

1. Sürdürülebilirlik, sosyo-ekonomik unsurları da içeren kapsamlı bir kavramdır ve uzun vadeli ile kısa vadeli stratejiler arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır.
2. Açık, dinamik ve çok ölçekli sistemlerdeki insan ve ekolojik faktörleri ele almak için ihtiyatlı ölçümler gereklidir.
3. Sürdürülebilirlik değerlendirmesi, topluluk ve ekoloji açısından daha yaşanabilir, hoş ve güvenli bir geleceğe yönelik olumlu adımları teşvik etmelidir; bu nedenle, olumsuz etkilerin azaltılması yeterli değildir.
4. Düzeltici eylemler, birden fazla amacı hizmet etmek ve karmaşık sistemlerde olumlu geri bildirim sağlamak için bir araya getirilmelidir.
5. Sürdürülebilirlik, yaratıcı yeniliklere dayalı tanımayı gerektirir.
6. Sürdürülebilirlik, uzlaşmalar ve tavizler üzerine odaklanmayı varsayan bir dengeleme meselesi değildir.
7. Sürdürülebilirlik evrenseldir ve bağlama bağlıdır.
8. Araçlar ve amaçlar iç içe geçmiş olup süreç açıktır (Mukherjee vd, 2016, s.259).

1.4.1.1. Mali (Ekonomik) Sürdürülebilirlik

Brundtland Raporu, 'bugünün ihtiyaçlarını geleceğin ihtiyaçlarını karşılamaktan ödün vermeden karşılamak' ifadesiyle ekonomik sürdürülebilirliği tanımlar. Bu yaklaşım, kısa vadeli karlar yerine uzun vadeli ekonomik istikrarı hedefler. İşletmeler, doğal kaynakları tüketmeden gelecek nesillere aktarmalı ve aynı zamanda ekonomik büyüme ile refahı desteklemelidir. Böylece, mevcut ihtiyaçlar karşılanırken geleceğe zarar vermeden sürdürülebilir kalkınma sağlanabilir (Günel, 2019, s.22). Üçlü Bilanço Değerlemesi'nin (Triple Bottom Line: TBL) ekonomik boyutu – Kar – organizasyon tarafından yaratılan değere odaklanır ve finansal performans ile satış büyümesi, nakit akışı, hissedar değeri gibi finansal kavramların ötesine geçerek, işletmenin toplum üzerindeki ekonomik ve operasyonel etkilerini de kapsar (Chabowski vd., 2011, s.31).

1.4.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması ve yönetilmesi yoluyla çevrenin gelecek nesiller için sağlıklı ve yaşanabilir bir durumda tutulmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu kavram, çevreye verilen zararları en aza indirerek ve ekosistemlerin bütünlüğünü koruyarak, doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması gerektiğini vurgular. Çevresel sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, atık yönetimi, su tasarrufu, biyoçeşitliliğin korunması ve karbon ayak izinin azaltılması gibi konuları içerir. Bu şekilde, ekosistemlerin dengesi bozulmadan hem bugünün hem de geleceğin ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Çevresel boyut – Gezegen – organizasyonun çevresel etkilerini en aza indirme çabaları ile enerji kullanımı ve atık üretimini azaltarak ekolojik ayak izlerini küçültme amacını ifade eder. Pazarın yeşilleşmesinin ana akım haline geldiğine dair bazı kanıtlar, yeşil ürünlerin çoğalması, eko-etiketleme ve ISO 14001 sertifikasyonunun yaygınlaşmasıdır (Correria, 2019, s.32).

Tablo 5.
Çevresel Sürdürülebilirliğin Kategorileri

Kategoriler	Açıklama
Sosyal ihtiyaç	Eşit ticaret, yerel işgücü, çevresel sürdürülebilirliğin yeni hizmetlerin ve ürünlerin üretiminde belirleyici olması
Biyçeşitlilik	Biyçeşitliliğe yardımcı hammaddelerin kullanılması, enerji verimliliği ve sürdürülebilir enerji yatırımları
Yenileme Kapasitesi	Yenilenebilir kaynak girdilerinin yenilenemez kaynak girişinden fazla olmasını sağlamak
Yeniden kullanım ve geri dönüşüm	Yeniden kullanılması mümkün ve geri dönüştürülebilir üretim ve iş süreçlerinin tasarımı ve atıkların azaltılması
Yenilenemez Kaynakların ve atıkların azaltılması	Ekosistemdeki etkinin azaltılması ve üretim sürecindeki üretilmiş ürünün atık olana kadar çevresel etkisinin hesaplanması

Kaynak: Akyol, 2023:35'den aktarılmıştır.

Bir işletmenin çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için, doğal kaynakları etkin ve dikkatli bir şekilde kullanması, çevreye olan olumsuz etkilerini asgariye indirmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapması ve biyoçeşitliliği koruma önlemleri alması gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmak amacıyla, işletmelerin düzenli olarak çevresel etki değerlendirmeleri yapmaları, sürdürülebilir uygulamaları entegre etmeleri ve çevre dostu teknolojilere yönelmeleri önemlidir. Ayrıca, doğal habitatların korunması ve ekosistem dengesinin gözetilmesi, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu yaklaşımlar, hem işletmenin çevresel sorumluluğunu yerine getirmesine hem de uzun vadeli başarı ve uyum sağlamasına katkıda bulunur (Aslanoğlu, 2023, s. 14).

1.4.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumların uzun vadede sağlıklı, eşitlikçi ve dayanıklı olmalarını sağlamak amacıyla insan refahını, toplumsal eşitliği ve sosyal adaleti teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu kavram, bireylerin ve toplulukların ihtiyaçlarının karşılanmasına, haklarının korunmasına ve yaşam kalitelerinin artırılmasına odaklanır. Sosyal sürdürülebilirlik, eğitim, sağlık hizmetleri, iş güvenliği, toplumsal katılım, insan hakları, kültürel çeşitlilik ve toplumsal bütünleşme gibi alanları kapsar. Sosyal boyut – İnsanlar – bir organizasyonun çalışanlar ve toplum dahil olmak üzere insanların refahı

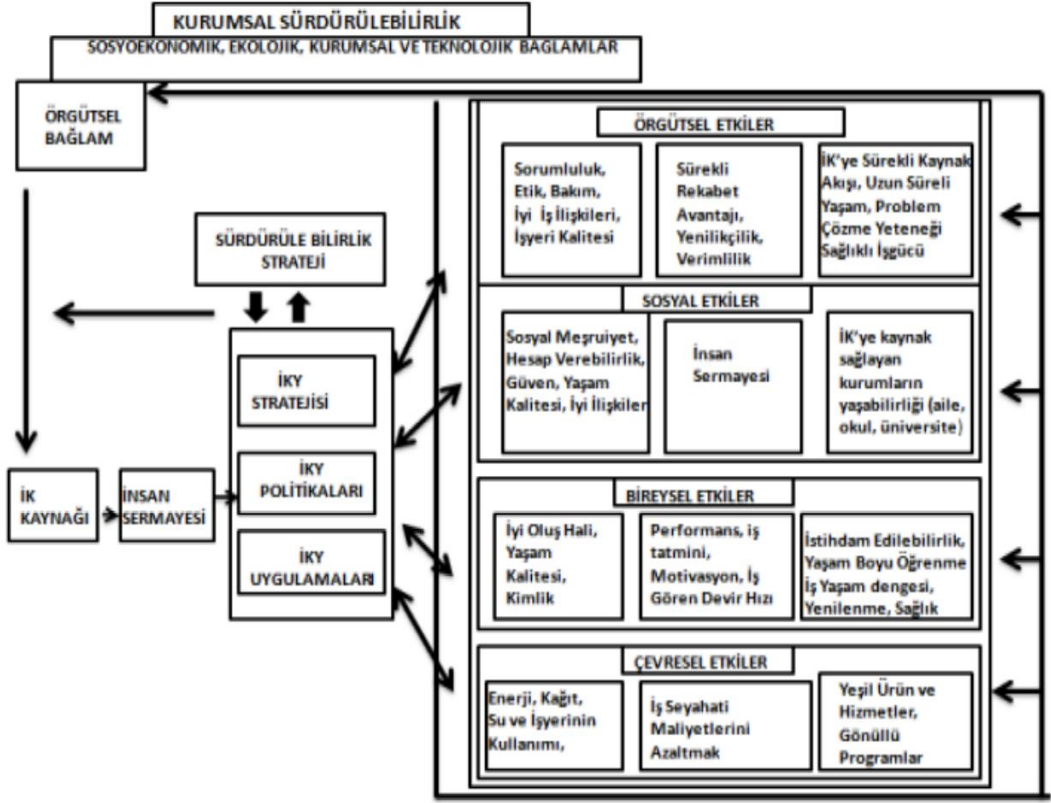
üzerindeki etkisini kapsar ve eğitim yardımı, topluluk etkileşimi, hayır işleri ve adil ücret uygulamaları gibi konuları ele alır (Engardio, 2007, s.32).

Spangenberg (2002), hem insan sermayesi (eğitim, deneyim vb.) hem de sosyal faaliyetlere katılma hakkının sosyal sürdürülebilirliğin temelini oluşturduğunu öne sürmektedir. Fiziksel, hukuki ve ekonomik kaynaklara erişim, sosyal faaliyetlere katılma hakkı sağlar. Bu bağlamda, fiziksel, hukuki ve ekonomik kaynaklara erişim, teknik, sosyal ve kurumsal altyapının varlığını, fiziksel sermayeyi kullanma hakkını ve bu sermayeleri kullanma uygunluğunu gerektirir. Magis ve Shinn (2009), sosyal sürdürülebilirlik kavramı için refah, eşitlik ve demokrasi gibi ilkeler belirlemişlerdir. Bu, sosyal sürdürülebilirliğin bağlama göre büyük ölçüde değiştiği anlamına gelir çünkü refah öncelikleri toplumlar arasında farklılık gösterir (Vanlı, 2023, s.69)

1.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Boyutları

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin mali, çevresel ve sosyal faktörleri yönetim ilkeleriyle uyumlu bir şekilde entegre etmelerini ifade eder. Bu yaklaşım, bu faktörlerin yanı sıra olası risklerin etkili şekilde yönetilmesini de kapsar. İşletmeler, çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için entegre bir yönetim ve risk stratejisine ihtiyaç duyar (Gürül, 2016, s.880).

Mali sürdürülebilirlik, işletmenin uzun vadede düzenli nakit akışı sağlayarak paydaşlarına yüksek likidite sunabilmesini ifade eder. Çevresel sürdürülebilirlik, örgütlerin üretim ve faaliyetlerini doğal kaynakları koruyarak ve gelecek nesillerin haklarını gözeterek sürdürmelerini gerektirir. Bu, kirlilik ve emisyonları sınırlamak, kaynakları verimli kullanmak ve ekosistemleri korumak gibi unsurları içerir. Çevresel sürdürülebilirlik, çevre üzerindeki olumsuz etkilerin minimize edilmesini ve doğal kaynakların yönetilmesini zorunlu kılar. Sosyal sürdürülebilirlik ise, çalışanların ve paydaşların sosyal sermayelerini geliştirerek işletmeye değer katmayı amaçlar (Günel, 2017, s.48).



Şekil 2. Sürdürülebilirlik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Kaynak: Günel Ö.D. 2019:32'den aktarılmıştır.

2. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; özellikle orta ve büyük ölçekli şirketlerde insan kaynakları departmanı tarafından oldukça sık uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin danışmanlık sektöründe çalışanların örgütsel adalet olgusunun araştırılması ve şirket sürdürülebilirliğine etkisinin incelenmesi üzerinedir.

Araştırma, 360 derece performans değerlendirmesini kullanan bir danışmanlık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Özellikle, bu sektörde faaliyet gösteren işletmede yapılmasının sebebi; danışmanlık sektöründe çalışanların sürekli birbirleri ile etkileşim halinde olması ve takım çalışmasının gerekliliğinin önem arz etmesindedir. Bu noktada 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında çalışanların örgütsel adalet algısı parametrelerinin ve sürdürülebilirlik algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarının cinsiyet, yaş, kurumdaki deneyim ve mesleki deneyim bakımından karşılaştırılması hedeflenmiştir.

İrdelenen literatür taramaları doğrultusunda, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısına yönelik yapılan çalışmaların güncel olmaması ve elde edilen bulguların literatüre katkı sağlayacağı öngörüldüğünden ilgili çalışma önemlidir.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algıları ne düzeydedir?
- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket

Sürdürülebilirliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimlerinin şirket sürdürülebilirliğine etkisi var mıdır?
- Çalışanların örgütsel adalet algılarının şirket sürdürülebilirliğine etkisi var mıdır?
- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları kurumdaki deneyimlerine göre farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermekte midir?

2.2. Araştırmanın Problemi

Problem1: 360 derece performans geri bildirimleri ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Problem2: 360 derece performans geri bildirimleri ile şirket sürdürülebilirliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Problem3: Örgütsel adalet algıları ile şirket sürdürülebilirliği arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Problem4: 360 derece performans geri bildirimleri şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir.

Problem5: Örgütsel adalet (5a: Dağıtım Adaleti, 5b: Prosedürel Adalet, 5c: Etkileşimsel Adalet) algıları şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir.

Problem6: Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem7: Çalışanların örgütsel adalet (7a: Dağıtım Adaleti, 7b: Prosedürel Adalet, 7c: Etkileşimsel Adalet) algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem8: Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem9: Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem10: Çalışanların örgütsel adalet (10a: Dağıtım Adaleti, 10b: Prosedürel Adalet, 10c: Etkileşimsel Adalet) algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem11: Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem12: Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem13: Çalışanların örgütsel adalet (13a: Dağıtım Adaleti, 13b: Prosedürel Adalet, 13c: Etkileşimsel Adalet) algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem14: Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem15: Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem16: Çalışanların örgütsel adalet (16a: Dağıtım Adaleti, 16b: Prosedürel Adalet, 16c: Etkileşimsel Adalet) algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Problem17: Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İlgili çalışma danışmanlık sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yalnızca 360 derece performans değerlendirme sistemine tabii tutulan danışmanlık sektöründe çalışanlar bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ilgili sektörde 240 çalışana ulaşılması öngörülmüştür.

2.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma veri seti danışmanlık sektöründe 360 derece performans değerlendirmenin uygulandığı şirketlerde çalışan 240 çalışana uygulanan anket çalışmasına dayanmaktadır. Anket soruları 5'li likert tipi ölçek tipinden oluşmakta olup 5. Hiç Memnun Değilim, 4. Memnun Değilim 3. Kararsızım 2. Memnunum 1. Çok memnunum cevaplarından oluşmaktadır.

2.5. Verilerin Analizi

Anket sorularının ilk kısmını demografik ve çalışanın sektördeki bilgilerine yönelik sorulardan (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Pozisyon, Unvan, İlgili Sektörde çalışma yılı, Maaş vb.) oluşmaktadır. İkinci kısım ise; 360 Derece Geri Bildirimler, Örgütsel Adalet Algısı ve Firma Sürdürülebilirliğine dair ölçekler kullanılmıştır. İlgili ölçekler Karkoulian vd. (2016) tarafından kaleme alınmış olan 360 derece geri bildirim örgütsel adalet ve firma sürdürülebilirliği üzerine etkisini inceleyen makaleden referans alınmıştır. Referans alınan makalede kullanılan ölçekler şu şekildedir; Beehr, İvanitskaya, Hansen, Erofeev ve Gudanowski (2001) 360 Derece Değerlendirme Ölçeği, Örgütsel adalet araştırmalarında sıkça kullanılan Moorman (1991) örgütsel adalet ölçeği, sürdürülebilirlik ile ilgili ise; Harmon, Fairfield ve Wirtenberg (2009) sürdürülebilirlik ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeklerin referans alınan araştırmada güvenilirliği (Cronbach Alfa 0,755) test edilmiş olup mevcut tez çalışması için güvenilir ve geçerlidir. Anket soruları 5'li likert tipi ölçek tipinden oluşacak olup 5. Hiç Memnun Değilim, 4. Memnun Değilim 3. Kararsızım 2. Memnunum 1. Çok memnunum cevaplarından oluşmaktadır.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Verilerin analizi için SPSS 22.0 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. İlk olarak işaretlenmeyen yanıt seçeneği olup olmadığı Kayıp Veri Analizi yoluyla incelenerek boş bırakılan yanıt seçeneklerine ortalama değerler yoluyla veri atanmıştır. Anket çalışmasına katılan kişilerin demografik özellikleri frekans analizi yoluyla gruplandırılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri yoluyla incelenmiştir. Çalışanların 360 derece performans değerlendirme, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasından önce tüm değişkenler için Normallik Testleri uygulanmış, dağılım grafikleri ve karşılaştırılacak demografik grupların gözlem sayıları incelenmiş ve elde edilen sonuca göre Bağımsız Gruplar t-testi, Anova, Mann Whitney U gibi parametrik ya da parametrik olmayan karşılaştırma testleri uygulanmıştır.

3.1. Demografik Özellikler

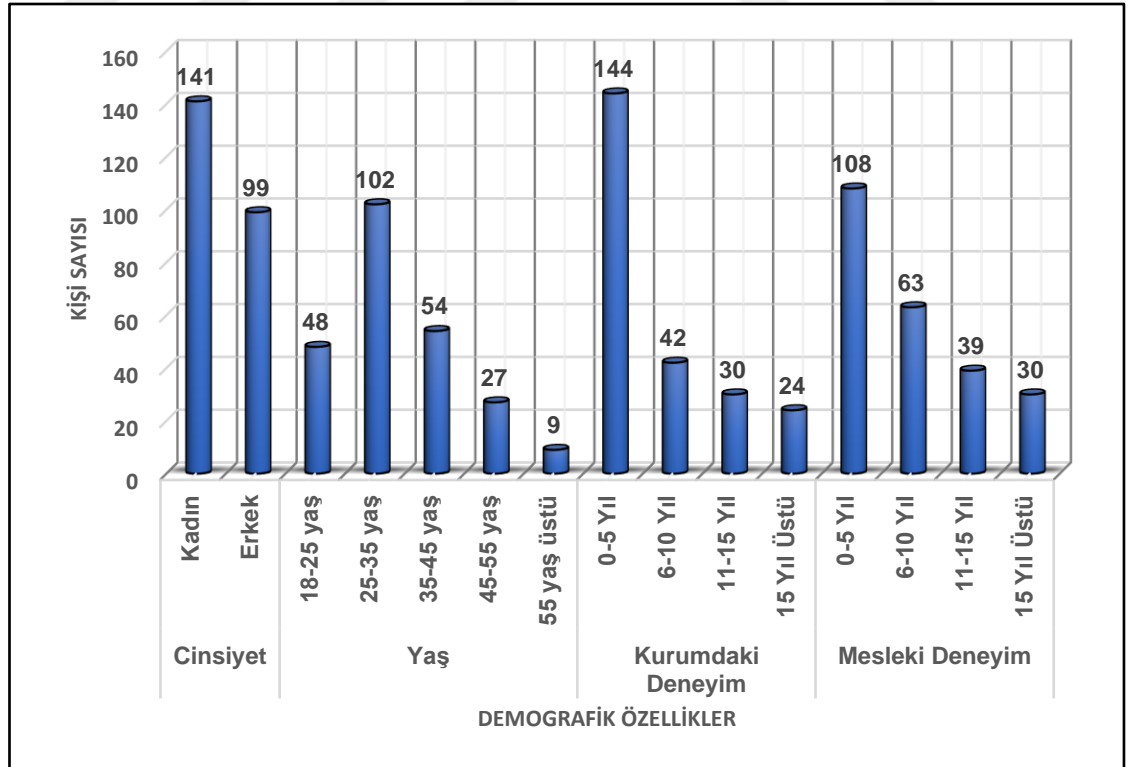
Anket çalışmasına katılan kişilerle ilgili demografik özellikler Tablo 6 ve Grafik Tablo 7'de gösterilmiştir. Cinsiyetleri sorulan çalışanlardan 141 tanesinin kadın, 99 tanesinin ise erkek olduğu görülmüştür. Yaş grupları için yapılan gruplandırmada 48 kişinin 18-25 yaş, 102 kişinin 25-35 yaş, 54 kişinin 35-45 yaş, 27 kişinin 45-55 yaş ve 9 kişinin 55 yaş üstü yaş grubunda olduğu görülmüştür. Çalışanların kurumdaki deneyimleri sorulduğunda 144 kişinin 0-5 yıl, 42 kişinin 6-10 yıl, 30 kişinin 11-15 yıl, 24 kişinin ise 15 yıl üstü deneyime sahip oldukları gözlenmiştir.

Tablo 6.
Demografik Özellikler

Demografik Özellik	Grup	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	141	58,8
	Erkek	99	41,3
Yaş	18-25 yaş	48	20,0
	25-35 yaş	102	42,5
	35-45 yaş	54	22,5
	45-55 yaş	27	11,3
	55 yaş üstü	9	3,8
Kurumdaki Deneyim	0-5 Yıl	144	60,0
	6-10 Yıl	42	17,5
	11-15 Yıl	30	12,5
	15 Yıl Üstü	24	10,0
Mesleki Deneyim	0-5 Yıl	108	45,0
	6-10 Yıl	63	26,3
	11-15 Yıl	39	16,3
	15 Yıl Üstü	30	12,5

Mesleki deneyimleri sorulan çalışanlardan 108 kişinin 0-5 yıl, 63 kişinin 6-10 yıl, 39 kişinin 11-15 yıl, 30 kişinin ise 15 yıl üstü deneyim sahibi oldukları gözlenmiştir.

Tablo 7.
Demografik Özellikler İstatistikî Sonuçlar



3.2. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Anket çalışmasına katılan kişilerin 360 derece performans geri bildirim, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtların minimum, maksimum değerleri, yanıt dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

360 derece performans geri bildirim ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde değerlerin 3 ve 4 arasında değiştiği gözlenmiştir (Tablo 8). Likert ölçeğinde bu değerler 3= Kararsızım ve 4= Memnunum yanıtlarına karşılık gelmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanların 360 derece performans değerlendirme ile ilgili ifadelere ağırlıklı olarak “kararsızım” ya da “memnunum” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Verilen yanıtlara ait en düşük ortalama değerinin 3,29 ile performans7 kodlu “Anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde ele alır” ifadesine ait olduğu görülmüştür. Çalışanların 360 derece geri bildirim sisteminin anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde ele almasından çoğunlukla memnun oldukları (87 kişi), 42 kişinin ise bu konuda kararsız oldukları gözlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme ile ilgili ifadelere ait en yüksek yanıt ortalaması ise 3,51 ile performans1 kodlu “Değerlendirilenin gelişim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyebilir” ifadesine ve performans2 kodlu “İnsanların hangi konularda iyi olduğunu ve nerelerde gelişme potansiyeline sahip olduklarını doğru bir şekilde belirler” ifadesine aittir.

Tablo 8.
360 Derece Performans Değerlendirme Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Soru No	Min.	Max.	1	2	3	4	5	Ort.	S.Sapma
Performans1	1	5	27	18	51	93	51	3,51	1,227
Performans2	1	5	30	18	48	87	57	3,51	1,277
Performans3	1	5	27	27	57	81	48	3,40	1,244
Performans4	1	5	36	21	51	81	51	3,37	1,320
Performans5	1	5	27	30	60	75	48	3,36	1,250
Performans6	1	5	24	45	42	69	60	3,40	1,312
Performans7	1	5	33	36	42	87	42	3,29	1,299
Performans8	1	5	36	27	51	81	45	3,30	1,310

1= Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok Memnunum

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenin gelişim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyebildiği konusunda çoğunlukla memnun oldukları (93 kişi), 51 kişinin ise bu konuda kararsız oldukları gözlenmiştir. Benzer biçimde 360 derece performans değerlendirme sisteminin insanların hangi konularda iyi olduğunu ve nerelerde gelişme potansiyeline sahip olduklarını doğru bir şekilde belirlediği konusunda çalışanların ağırlıklı olarak memnun oldukları (87 kişi), 48 kişinin ise bu konuda kararsız oldukları gözlenmiştir.

Örgütsel adalet algıları ile ilgili ifadeler verilen yanıtlara ait tanımlayıcı değerler aşağıdaki tabloda listelenmiştir (Tablo 9). Dağıtım adaleti ile ilgili yanıt ortalamaları incelendiğinde 3= Kararsızım ile 4= Memnunum arasında yer aldıkları gözlenmiştir. En düşük yanıt ortalamasının 3,06 ile dağıtımda 4 kodlu “Genel olarak burada aldığım ödüller oldukça adildir” ifadesine ait olduğu, katılımcıların bu ifadeye ağırlıklı olarak “memnunum” yanıtını verdikleri (75 kişi), önemli bir kısmının ise “hiç memnun değilim”, “memnun değilim” ya da “kararsızım” yanıtlarını işaretledikleri gözlenmiştir. Bu değerler çalışanların genel olarak aldıkları ödüllerden memnun olmadıklarını ya da kararsız olduklarını göstermektedir. Dağıtım adaleti ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalama ise 3,46 ile dağıtımda 1 kodlu “Çalışma programım adildir” ifadesine aittir. Yanıtların dağılımı incelendiğinde çoğunlukla “memnunum” seçeneğinin işaretlendiği (81 kişi), 57 kişinin ise “çok memnunum” yanıtını işaretledikleri gözlenmiştir. Diğer yandan katılımcıların neredeyse yarısının ise (toplam 102 kişi) hiç memnun değilim (27 kişi), memnun değilim (30 kişi) ve kararsızım (45 kişi) yanıtlarını işaretledikleri gözlenmiştir. Bu değerler çalışanların çalışma programlarından genel olarak memnun olmakla birlikte önemli bir kısmının da memnun olmadıklarını ya da kararsızlık yaşadıklarını göstermektedir.

Prosedürel adalet ile ilgili yanıt ortalamaları incelendiğinde 3= Kararsızım ile 4= Memnunum arasında yer aldıkları, kararsızım yanıtına daha yakın oldukları gözlenmiştir. En düşük yanıt ortalamasının 3,13 ile prosedürel 2 kodlu “Genel müdür/yönetici tüm çalışanların endişelerinin duyulmasını sağlar” ifadesine ait olduğu, katılımcıların bu ifadeye ağırlıklı olarak “memnunum” (66 kişi) ve “kararsızım” (54 kişi) yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Çalışanların genel müdür/yöneticinin tüm çalışanların endişelerinin duyulmasını sağladığı konusunda kısmen memnun oldukları ancak ağırlıklı olarak kararsız oldukları ya da memnun olmadıkları sonucuna varılmıştır (toplam 132 kişi).

Tablo 9.
Örgütsel Adalet Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Soru No	Min.	Max.	1	2	3	4	5	Ort.	S.Sapma
DağıtımAdaleti1	1	5	27	30	45	81	57	3,46	1,287
DağıtımAdaleti2	1	5	48	30	51	63	48	3,14	1,406
DağıtımAdaleti3	1	5	36	39	54	63	48	3,20	1,339
DağıtımAdaleti4	1	5	45	48	33	75	39	3,06	1,384
DağıtımAdaleti5	1	5	36	39	45	75	45	3,23	1,335
ProsedürelAdalet1	1	5	39	48	36	72	45	3,15	1,373
ProsedürelAdalet2	1	5	42	36	54	66	42	3,13	1,348
ProsedürelAdalet3	1	5	39	27	51	81	42	3,25	1,321
ProsedürelAdalet4	1	5	48	27	45	78	42	3,16	1,385
ProsedürelAdalet5	1	5	42	30	54	72	42	3,17	1,342
ProsedürelAdalet6	1	5	36	36	57	57	54	3,24	1,356
EtkileşimselAdalet1	1	5	27	39	45	63	66	3,42	1,342
EtkileşimselAdalet2	1	5	27	27	45	87	54	3,47	1,267
EtkileşimselAdalet3	1	5	30	30	63	66	51	3,32	1,285
EtkileşimselAdalet4	1	5	39	33	51	63	54	3,25	1,377
EtkileşimselAdalet5	1	5	30	27	54	84	45	3,36	1,260
EtkileşimselAdalet6	1	5	33	39	39	78	51	3,31	1,341
EtkileşimselAdalet7	1	5	39	39	54	66	42	3,14	1,333
EtkileşimselAdalet8	1	5	33	30	48	81	48	3,34	1,306
EtkileşimselAdalet9	1	5	33	36	54	63	54	3,29	1,337

1= Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok Memnunum

En yüksek yanıt ortalamasının ise 3,25 ile prosedüreladalet3 kodlu “Genel müdür/yönetici iş kararlarını vermek için doğru ve eksiksiz bilgiler toplar” ifadesine ait olduğu, katılımcıların yarıdan fazlasının bu ifadeye “memnunum” (81 kişi) ve “çok memnunum” (42 kişi) yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Çalışanların genel müdür/yöneticinin iş kararlarını vermek için doğru ve eksiksiz bilgiler topladığı konusunda genellikle memnun oldukları sonucuna varılmıştır (toplam 123 kişi).

Etkileşimsel adalet ile ilgili yanıt ortalamaları incelendiğinde 3= Kararsızım ile 4= Memnunum arasında yer aldıkları, kararsızım yanıtına daha yakın oldukları gözlenmiştir. En düşük yanıt ortalamasının 3,14 ile etkileşimseladalet7 kodlu “İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür/yönetici bu kararlar için yeterli gerekçeyi sunar” ifadesine ait olduğu, katılımcıların bu ifadeye ağırlıklı olarak “kararsızım” (54 kişi), “memnun değilim” (39 kişi) ve “hiç memnun değilim” (39 kişi) yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Çalışanların, işleriyle ilgili kararlar alınırken genel müdür/yöneticinin bu kararlar için yeterli gerekçe sunduğu konusunda kararsız oldukları ya da memnun olmadıkları sonucuna varılmıştır. En yüksek yanıt ortalamasının 3,47 ile etkileşimseladalet2 kodlu “İşimle ilgili kararlar alındığında genel müdür/yönetici bana saygılı ve onurlu davranır” ifadesine ait olduğu, çalışanların bu ifadeye ağırlıklı olarak “memnunum” (87 kişi) ve “çok memnunum” (54 kişi) yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Bu değerler çalışanların yarıdan fazlasının işleriyle ilgili kararlar alındığında genel müdür/yöneticinin kendilerine saygılı ve onurlu davrandığı konusunda çoğunlukla memnun ve çok memnun olduklarını göstermektedir (141 kişi).

Şirket sürdürülebilirliği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde Tablo 10’daki bulgular elde edilmiştir. Yanıt ortalamalarının 3= Kararsızım ile 4= Memnunum arasında yer aldıkları ve kararsızım yanıtına daha yakın oldukları gözlenmiştir. Yanıt ortalamalarından en düşük değer 3,21 ile şirketsürdürülebilirliği5 kodlu “Kurumunuzun çalışanlarına adil davrandığını düşünüyor musunuz (katılım, ödüllendirme, saygı, karar alma süreçlerine katılım gibi)?” ifadesine ait olduğu, katılımcıların bu ifadeye memnunum yanıtını diğer yanıtlara kıyasla daha fazla işaretledikleri (72 kişi) bununla birlikte diğer yanıt seçeneklerinin de birbirine yakın sayıda işaretlendiği gözlenmiştir. Sonuç olarak; çalışanların kurumda kendilerine adil davranıldığı konusunda ağırlıklı olarak memnun olduklarını belirlemelerine karşın hiç memnun olmayan, memnun olmayan ve kararsız kişi sayısının da oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Yanıt ortalamalarından en yüksek değer ise 3,51 ile şirketsürdürülebilirliği1 kodlu “Kuruluşunuz/şirketiniz iş haricinde de toplumu/dünyayı iyileştirmek için çaba sarf ediyor mu?” ifadesine ait olduğu, yanıt verenlerin çoğunlukla memnunum (75 kişi) ya da çok memnunum (69 kişi) yanıtını işaretledikleri gözlenmiştir. Bu değerler çalışanların kuruluşun/şirketin iş haricinde de toplumu/dünyayı iyileştirmek için çaba sarf etmesi konusunda memnun olduklarını ya da çok memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 10.
Şirket Sürdürülebilirliği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Soru No	Min.	Max.	1	2	3	4	5	Ort.	S.Sapma
ŞirketSürdürülebilirliği1	1	5	33	24	39	75	69	3,51	1,363
ŞirketSürdürülebilirliği2	1	5	30	24	45	87	54	3,46	1,287
ŞirketSürdürülebilirliği3	1	5	39	24	60	69	48	3,26	1,333
ŞirketSürdürülebilirliği4	1	5	33	21	45	93	48	3,42	1,285
ŞirketSürdürülebilirliği5	1	5	42	33	45	72	48	3,21	1,378

1= Hiç Memnun Değilim, 2= Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok Memnunum

3.3. Korelasyon Analizi

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yoluyla incelenmiştir (Tablo 11). Her bir değişken için yanıt ortalamaları ise Tablo 3.5'te gösterilmiştir. 360 derece performans değerlendirme ile ilgili ifadelerle 240 çalışanın verdikleri yanıtların ortalaması 3,3938 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Kararsızım değerine daha yakındır. Bu nedenle çalışanların 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının gerçekleştirildiği konusunda kararsızlık yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Dağıtım adaleti ile ilgili ifadelerle 240 çalışanın verdikleri yanıtların ortalaması 3,2175 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Kararsızım değerine daha yakındır. Bu nedenle çalışanların kurumda dağıtım adaleti olduğu yönünde genellikle kararsız oldukları sonucuna varılmıştır. Prosedürel adalet ile ilgili ifadelerle 240 çalışanın verdikleri yanıtların ortalaması 3,1833 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Kararsızım değerine daha yakındır. Bu nedenle çalışanların kurumda prosedürel adalet olduğu yönünde genellikle kararsız oldukları sonucuna varılmıştır. Etkileşimsel adalet ile ilgili ifadelerle 240 çalışanın verdikleri yanıtların ortalaması 3,3236 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Kararsızım değerine daha yakındır.

Tablo 11.
Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
PerformansDeğerlendirme	3,3938	1,12021	240
DağıtımAdaleti	3,2175	1,22288	240
ProsedürelAdalet	3,1833	1,19465	240
EtkileşimselAdalet	3,3236	1,16833	240
ŞirketSürdürülebilirliği	3,3750	1,16405	240

Bu nedenle çalışanların kurumda etkileşimsel adalet olduğu yönünde genellikle kararsız oldukları sonucuna varılmıştır. Şirket sürdürülebilirliği ile ilgili ifadelerle 240 çalışanın verdiği yanıtların ortalaması ise 3,3750 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Kararsızım değerine daha yakındır. Bu nedenle çalışanların şirket sürdürülebilirliği konusunda genellikle kararsız oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 12’de ise değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. 360 derece performans değerlendirme ile dağıtım adaleti arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = ,703$; $p < ,01$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin artması durumunda dağıtım adaleti algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Tersini durum da söz konusudur; örgütte dağıtım adaleti mevcut olduğunu düşünen çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir.

360 derece performans değerlendirme ile prosedürel adalet arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = ,741$; $p < ,01$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin artması durumunda prosedürel adalet algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Tersini durum da söz konusudur; örgütte prosedürel adalet mevcut olduğunu, diğer bir deyişle adil prosedürler uygulandığını düşünen çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir.

Tablo 12.
Korelasyon Analizi (N=240)

Değişkenler		1	2	3	4	5
1. PerformansDeğerlendirme	Korelasyon	-				
	Anlamlılık (p)	-				
2. DağıtımAdaleti	Korelasyon	,703**	-			
	Anlamlılık (p)	,000				
3. ProsedürelAdalet	Korelasyon	,741**	,856**	-		
	Anlamlılık (p)	,000	,000			
4. EtkileşimselAdalet	Korelasyon	,718**	,883**	,874**	-	
	Anlamlılık (p)	,000	,000	,000		
5. ŞirketSürdürülebilirliği	Korelasyon	,721**	,819**	,816**	,902**	-
	Anlamlılık (p)	,000	,000	,000	,000	

** ,01 düzeyinde çift yönlü anlamlı ilişki

* ,05 düzeyinde çift yönlü anlamlı ilişki

360 derece performans değerlendirme ile etkileşimsel adalet arasında da anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= ,718$; $p< ,01$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin artması durumunda etkileşimsel adalet algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Tersisi durum da söz konusudur; örgütte etkileşimsel adalet mevcut olduğunu, diğer bir deyişle yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin adil olduğunu düşünen çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir.

360 derece performans değerlendirme ile şirket sürdürülebilirliği arasında da pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= ,721$; $p< ,01$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin artması durumunda şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarının da arttığı sonucuna varılmıştır. Tersisi durum da söz konusudur; örgütteki 360 derece performans değerlendirme sisteminden memnun olan çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında da artış olduğu gözlenmiştir.

Problem1 kabul edilmiştir: 360 derece performans geri bildirimleri ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Problem2 kabul edilmiştir: 360 derece performans geri bildirimleri ile şirket sürdürülebilirliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Dağıtım adaleti ile şirket sürdürülebilirliği arasında anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= ,819$; $p< ,01$). Çalışanların dağıtım adaleti algılarındaki artış şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında artışa neden olmaktadır. Tersisi durum da söz konusudur; örgütteki şirket sürdürülebilirliğinden memnun olan çalışanların dağıtım adaleti algılarında da artış meydana geldiği gözlenmiştir.

Prosedürel adalet ile şirket sürdürülebilirliği arasında anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= ,816$; $p< ,01$). Çalışanların prosedürel adalet algılarındaki artış şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında artışa neden olmaktadır. Tersisi durum da söz konusudur; örgütteki şirket sürdürülebilirliğinden memnun olan çalışanların prosedürel adalet algılarında da artış meydana geldiği gözlenmiştir.

Etkileşimsel adalet ile şirket sürdürülebilirliği arasında pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir ($r= ,902$; $p< ,01$). Çalışanların etkileşimsel adalet algılarındaki artış şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında artışa neden olmaktadır. Tersisi durum da söz

konusudur; örgütteki şirket sürdürülebilirliğinden memnun olan çalışanların etkileşimsel adalet algılarında da artış meydana geldiği gözlenmiştir.

Proble3 kabul edilmiştir: *Örgütsel adalet algıları ile şirket sürdürülebilirliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.*

3.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimlerinin Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi

360 Derece performans geri bildirimlerinin şirket sürdürülebilirliğine etkisi Tablo 13’de gösterilmiştir ve kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($F= 257,839$; $p= ,000$). 360 derece performans geri bildirimlerinin şirket sürdürülebilirliğine etkisinin gösterildiği p (anlamlılık) değeri $,05$ istatistiksel anlamlılık değerinin altında çıkmıştır ($p= ,000$). Bu sonuca göre 360 derece performans geri bildirimlerinin şirket sürdürülebilirliği üzerinde güçlü bir etki oluşturduğu ($\beta= ,721$; $p= ,000$) ve şirket sürdürülebilirliğindeki değişimlerin %52’lik kısmını açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 13.
360 Derece Performans Geri Bildirimlerinin Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi

Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
360 Derece Performans Geri Bildirimi	,721	16,057	,000
R= ,721; R²= ,520; F= 257,839; p= ,000			
Bağımlı Değişken: Şirket Sürdürülebilirliği			

Problem4 kabul edilmiştir: *360 derece performans geri bildirimleri şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir.*

Örgütsel adalet boyutlarının şirket sürdürülebilirliğine etkisi Tablo 14’de gösterilmiştir ve kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($F= 352,165$; $p= ,000$), örgütsel adalet boyutlarından en az birinin şirket sürdürülebilirliğini etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adalet algılarının şirket sürdürülebilirliğine etkilerinin ölçüldüğü çoklu regresyon analizinde dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin şirket sürdürülebilirliğini etkilemediği (Dağıtım adaleti için $\beta= ,066$; $p= ,305$; Prosedürel adalet için $\beta= ,094$; $p= ,129$) gözlenmiştir.

Tablo 14.
Örgütsel Adalet Algılarının Şirket Sürdürülebilirliğine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Dağıtım Adaleti	,066	1,028	,305
Prosedürel Adalet	,094	1,522	,129
Etkileşimsel Adalet	,762	11,216	,000
R= ,904; R²= ,817; F= 352,165; p= ,000			
Bağımlı Değişken: Şirket Sürdürülebilirliği			

Etkileşimsel adalet algılarının ise şirket sürdürülebilirliği üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu ($\beta = ,762$; $p = ,000$) ve şirket sürdürülebilirliğindeki değişimlerin %81,7'lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir.

***Problem5a reddedilmiştir:** Dağıtım adaleti alguları şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkili değildir.*

***Problem5b reddedilmiştir:** Prosedürel adalet alguları şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkili değildir.*

***Problem5c kabul edilmiştir:** Etkileşimsel adalet alguları şirket sürdürülebilirliği üzerinde etkilidir.*

3.5. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliğinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya konu değişkenlerin çalışanların demografik özellikleri bakımından karşılaştırılabilmesi amacıyla öncelikle değişkenlere ait verilerin normal dağılım sergileyip sergilemedikleri Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yoluya analiz edilmiştir. “Bu testlere göre, verilerin normal dağılımlı bir ana kütlede gelmesi durumunda anlamlılık (p) değerleri ,05 anlam düzeyinden yüksek çıkmakta ve parametrik testlerin yapılabilmesi mümkün olmaktadır” (George ve Mallery, 2010, s.14).

Tablo 15.
Normallik Testleri

	Performans Geri Bildirimi	Örgütsel Adalet			Şirket Sürdürülebilirliği
		Dağıtım	Prosedürel	Etkileşimsel	
Kolmogorov-Smirnov					
İstatistik	,122	,126	,127	,116	,155
df	240	240	240	240	240
p	,000	,000	,000	,000	,000
Shapiro-Wilk					
İstatistik	,918	,933	,932	,924	,898
df	240	240	240	240	240
p	,000	,000	,000	,000	,000
Çarpıklık	-,687	-,319	-,361	-,593	-,755
Basıklık	-,069	-,777	-,655	-,400	-,233

Bu analizlere ek olarak 360 derece performans geri bildirim, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği ile ilgili olarak karşılaştırılacak grupların gözlem sayıları incelenmiştir. Grup gözlem sayısının 30 değerinin altında olduğu ve grup gözlem sayıları arasında önemli fark olduğu durumlarda parametrik olmayan karşılaştırma testlerinin uygulanması gerekmektedir (Durmuş vd., 2018, s.26).

Tablo 15’de görüleceği üzere normallik testleri sonucunda Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk istatistiksel anlamlılık değerlerinin ,05 anlam düzeyinin altında çıktığı belirlenmiştir ancak tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasındadır, verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmekle birlikte karşılaştırma yapılacak demografik özellik gruplarının gözlem sayıları da incelenecektir.

3.5.1. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

360 derece performans geri bildirim, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği ile ilgili çalışan algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında öncelikle normallik testi sonuçları incelenmiştir. Tablo 16’deki sonuçlar parametrik karşılaştırma testlerinin uygulanmasına imkân vermekle birlikte cinsiyet gruplarına ait gözlem sayıları da incelenmiştir. Anket çalışmasına 141 kadına karşılık 99 erkek katıldığı ve grup gözlem

sayılarının 30'dan büyük olduğu belirlendiğinden bağımsız gruplar t-testi uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 16.
Cinsiyete Göre Karşılaştırma

	Cinsiyet	N	Ortalama	t	df	Anlamlılık (p)
Performans Geri Bildirimi	Kadın	141	3,5532	2,665	238	,008
	Erkek	99	3,1667			
Dağıtım Adaleti	Kadın	141	3,3064	1,346	238	,180
	Erkek	99	3,0909			
Prosedürel Adalet	Kadın	141	3,3511	2,628	238	,009
	Erkek	99	2,9444			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	141	3,3877	1,014	238	,311
	Erkek	99	3,2323			
Şirket Sürdürülebilirliği	Kadın	141	3,4298	,870	238	,385
	Erkek	99	3,2970			

Çalışanların 360 derece performans geri bildirimini ile ilgili algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda kadınların ve erkeklerin algılarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p = ,008$; $p < ,05$). 360 derece performans geri bildirimini ile ilgili ifadeler kadınların verdikleri yanıtların ortalaması ile erkeklerin verdikleri yanıtların ortalaması arasında belirgin bir fark olduğu belirlenmiş (Kadınlar için $\mu = 3,5532$; Erkekler için $\mu = 3,1667$) ve kadınların performans geri bildirimleri konusunda erkeklere kıyasla daha fazla memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

Problem6 kabul edilmiştir: *Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Çalışanların dağıtım adaleti algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda kadınların ve erkeklerin algılarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p = ,180$; $p > ,05$). Dağıtım adaleti ile ilgili ifadeler kadınların ile erkeklerin verdikleri yanıtların ortalamasının birbirine oldukça yakın olduğu belirlenmiş (Kadınlar için $\mu = 3,3064$; Erkekler için $\mu = 3,0909$) ve kadınların dağıtım adaleti algıları

ile erkeklerin dağıtım adaleti algılarının birbirine oldukça benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Problem 7a reddedilmiştir: *Çalışanların dağıtım adaleti algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.*

Çalışanların prosedürel adaleti algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda kadınların ve erkeklerin algılarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=,009$; $p<,05$). Prosedürel adalet ile ilgili ifadeler kadınların verdikleri yanıtların ortalaması ile erkeklerin verdikleri yanıtların ortalaması arasında belirgin bir fark olduğu belirlenmiş (Kadınlar için $\mu= 3,3511$; Erkekler için $\mu= 2,9444$) ve kadınların prosedürel adalet algılarının erkeklerin algılarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu diğer bir deyişle kadınların erkeklere kıyasla kurumdaki prosedürleri daha adil buldukları sonucuna varılmıştır.

Problem 7b kabul edilmiştir: *Çalışanların prosedürel adalet algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Çalışanların etkileşimsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda kadınların ve erkeklerin algılarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=,311$; $p>,05$). Etkileşimsel adalet ile ilgili ifadeler kadınların verdikleri yanıtların ortalaması ile erkeklerin verdikleri yanıtların ortalamasının birbirine oldukça yakın olduğu belirlenmiş (Kadınlar için $\mu= 3,3877$; Erkekler için $\mu= 3,2323$) ve kadınların etkileşimsel adalet algıları ile erkeklerin etkileşimsel adalet algılarının birbirine oldukça benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Problem 7c reddedilmiştir: *Çalışanların etkileşimsel adalet algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.*

Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması sonucunda kadınların ve erkeklerin algılarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=,385$; $p>,05$). Şirket sürdürülebilirliği ile ilgili ifadeler kadınların verdikleri yanıtların ortalaması ile erkeklerin verdikleri yanıtların ortalamasının birbirine oldukça yakın olduğu belirlenmiş (Kadınlar için $\mu= 3,4298$; Erkekler için $\mu= 3,2970$) ve kadınların şirket sürdürülebilirliği algıları ile erkeklerin şirket sürdürülebilirliği algılarının birbirine oldukça benzer olduğu sonucuna varılmıştır.

Problem8 reddedilmiştir: *Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında cinsiyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.*

3.5.2. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışanların 360 derece performans geri bildirimi, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları yaşlarına göre Kruskal-Wallis analizi yoluyla karşılaştırılmıştır. Bu yöntemin kullanılma nedeni karşılaştırılacak demografik gruplar arasında 30'dan az gözlem olması ve grup gözlem sayıları arasında önemli fark olmasıdır (55 yaş üstü 9 kişiye karşılık 25-35 yaş arası 102 kişi). Analiz sonucunda tüm değişkenler için yaş grupları bakımından anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir, tüm istatistik anlamlılık değerleri ,05 anlam düzeyinin altındadır.

Çalışanların 360 derece performans geri bildirimi ile ilgili algılarında yaş grupları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,000$; $p < ,05$). 360 derece performans geri bildirimi ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 35-45 yaş grubundaki çalışanların en düşük, 18-25 yaş grubundaki çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 18-25 yaş grubundaki çalışanlar diğer yaş gruplarındaki çalışanlara kıyasla 360 derece performans geri bildirimi ile ilgili daha olumlu algılara sahiptirler. Muhtemel nedeni iş yaşamına yeni başlayan çalışanların çalıştıkları örgüt hakkında daha iyimser, daha ümitli ve daha bağlı yaklaşım sergileyebilmesidir.

Problem9 kabul edilmiştir: *Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.*

Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarında yaş grupları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,000$; $p < ,05$). Dağıtım adaleti ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 35-45 yaş grubundaki çalışanların en düşük, 55 yaş üstü yaş grubundaki çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 55 yaş üstü yaş grubundaki çalışanlar diğer yaş gruplarındaki çalışanlara kıyasla dağıtım adaleti konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; çalışma programlarının, aldıkları ücretin, iş yüklerinin, örgütten aldıkları

ödüllerin ve iş sorumluluklarının adil olduğu konusunda diğer yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde memnuniyet yaşamaktadırlar.

Problem10a kabul edilmiştir: *Çalışanların dağıtım adaleti algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Tablo 17.
Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma

	Yaş Grubu	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Kruskal-Wallis H	df	Anlamlılık (p)
Performans Geri Bildirimi	18-25 yaş	48	159,13	35,070	4	,000
	25-35 yaş	102	124,25			
	35-45 yaş	54	88,00			
	45-55 yaş	27	90,17			
	55 yaş üstü	9	158,00			
Dağıtım Adaleti	18-25 yaş	48	147,41	32,162	4	,000
	25-35 yaş	102	113,71			
	35-45 yaş	54	91,08			
	45-55 yaş	27	128,83			
	55 yaş üstü	9	205,50			
Prosedürel Adalet	18-25 yaş	48	153,69	25,917	4	,000
	25-35 yaş	102	120,59			
	35-45 yaş	54	87,42			
	45-55 yaş	27	115,67			
	55 yaş üstü	9	155,50			
Etkileşimsel Adalet	18-25 yaş	48	146,75	21,416	4	,000
	25-35 yaş	102	120,63			
	35-45 yaş	54	88,83			
	45-55 yaş	27	123,00			
	55 yaş üstü	9	161,50			
Şirket Sürdürülebilirliği	18-25 yaş	48	156,59	40,528	4	,000
	25-35 yaş	102	123,94			
	35-45 yaş	54	80,00			
	45-55 yaş	27	104,17			
	55 yaş üstü	9	181,00			

Çalışanların prosedürel adalet ile ilgili algılarında yaş grupları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (p = ,000; p< ,05). Prosedürel adalet

ile ilgili ifadelerle verilen yanıtın ortanca deęerleri incelendięinde 35-45 yař grubundaki çalıřanların en dūřuk, 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanların ise en yūksek deęere sahip oldukları gūzlenmiřtir. Bu deęerlere gūre 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanlar dięer yař gruplarındaki çalıřanlara kıyasla prosedūrel adalet konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; genel mūdūr ya da yūneticiler tarafından iř kararlarının tarafsız biçimde alındıęı, tūm çalıřanların endiřelerinin dikkate alındıęı, karar alınırken doęru ve eksiksiz bilgi toplandıęı, talep edilmesi durumunda çalıřanlara ek bilgi saęlandıęı, karardan etkilenen ve sūrece dahil olan tūm çalıřanlara kararların tutarlı biçimde uygulandıęı ve çalıřanların alınan kararları sorgulamaları veya itiraz etmelerine izin verildięi konusunda daha olumlu gūrūřlere sahiptirler.

Problem10b kabul edilmiştir: Çalışanların prosedūrel adalet algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalıřanların etkileřimsel adalet ile ilgili algılarında yař grupları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,000$; $p < ,05$). Etkileřimsel adalet ile ilgili ifadelerle verilen yanıtın ortanca deęerleri incelendięinde 35-45 yař grubundaki çalıřanların en dūřuk, 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanların ise en yūksek deęere sahip oldukları gūzlenmiřtir. Bu deęerlere gūre 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanlar dięer yař gruplarındaki çalıřanlara kıyasla etkileřimsel adalet konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; genel mūdūr veya yūneticilerin kararlar alırken kendilerine kibar, dūřūnceli, saygılı ve onurlu davrandıkları, kiřisel ihtiyaçlarına duyarlı oldukları, dūrūst davrandıkları, haklarına saygı gūsterdikleri, kararların sonuçlarını açıkladıkları, yeterli gerekçe sundukları, anlamlı açıklamalar yaptıkları ve kararları çok iyi ve detaylı biçimde açıkladıkları konusunda daha olumlu dūřūncelere sahiptirler.

Problem10c kabul edilmiştir: Çalışanların etkileşimsel adalet algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalıřanların řirket sūrdūrūlebilirlięi ile ilgili algılarında yař grupları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,000$; $p < ,05$). řirket sūrdūrūlebilirlięi ile ilgili ifadelerle verilen yanıtın ortanca deęerleri incelendięinde 35-45 yař grubundaki çalıřanların en dūřuk, 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanların ise en yūksek deęere sahip oldukları gūzlenmiřtir. Bu deęerlere gūre 55 yař ūstū yař grubundaki çalıřanlar dięer yař gruplarındaki çalıřanlara kıyasla řirket sūrdūrūlebilirlięi konusunda daha olumlu algılara sahiptirler. Çalıřtıkları kurumun/řirketin iř dıřında da toplumu ve

dünyayı iyileştirmek için çaba sarf ettiği, sürdürülebilirliğin kurum/örgüt için önemli olduğu, kurumun/şirketin mevcut bir sürdürülebilirlik planına sahip olduğu, kurumda/şirkette bir sürdürülebilirlik yöneticisi/yetkilisi olmasının önemli olduğu ve kurumda/şirkette çalışanlara adil davranıldığı konusunda diğer yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha olumlu düşüncelere sahiptirler.

***Problem11 kabul edilmiştir:** Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında yaşları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

3.5.3. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Kurumdaki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların 360 derece performans geri bildirim, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algıları kurumdaki deneyimlerine göre Kruskal-Wallis analizi yoluyla karşılaştırılmıştır. Bu yöntemin kullanılma nedeni karşılaştırılacak demografik gruplar arasında 30'dan az gözlem olması ve grup gözlem sayıları arasında önemli fark olmasıdır (kurumda 15 yıl üstü deneyim sahibi 24 kişiye karşılık 0-5 yıl arası deneyim sahibi 144 kişi). Analiz sonucunda tüm değişkenler için kurumdaki deneyim bakımından anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir, tüm istatistik anlamlılık değerleri ,05 anlam düzeyinin altındadır.

***Çalışanların 360 derece performans geri bildirim ile ilgili algılarında kurumdaki deneyim bakımından** istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (p = ,000; p< ,05). 360 derece performans geri bildirim ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi olan çalışanların en düşük, 11-15 yıl arası deneyim sahibi olan çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre kurumda 11-15 yıl arası deneyim sahibi olan çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla 360 derece performans geri bildirim ile ilgili daha olumlu algılara sahiptirler. 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların ise diğer çalışanlara kıyasla 360 derece performans geri bildirim konusunda daha olumsuz görüşlere sahip oldukları, daha az memnuniyet yaşadıkları gözlenmiştir.*

***Problem12 kabul edilmiştir:** Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,000$; $p < ,05$). Dağıtım adaleti ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların en düşük, 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanlar diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla dağıtım adaleti konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; çalışma programlarının, aldıkları ücretin, iş yüklerinin, örgütten aldıkları ödüllerin ve iş sorumluluklarının adil olduğu konusunda diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde memnuniyet yaşamaktadırlar.

Problem13a kabul edilmiştir: Çalışanların dağıtım adaleti algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tablo 18.
Kurumdaki Deneyime Göre Karşılaştırma

	Kurumdaki Deneyim	N	Ortanca Değer	Test İstatistikleri		
				Kruskal-Wallis H	df	Anlamlılık (p)
Performans Geri Bildirimi	0-5 Yıl	144	130,13	23,961	3	,000
	6-10 Yıl	42	77,32			
	11-15 Yıl	30	145,40			
	15 Yıl Üstü	24	107,19			
Dağıtım Adaleti	0-5 Yıl	144	118,25	27,076	3	,000
	6-10 Yıl	42	87,93			
	11-15 Yıl	30	130,55			
	15 Yıl Üstü	24	178,44			
Prosedürel Adalet	0-5 Yıl	144	126,75	15,884	3	,001
	6-10 Yıl	42	84,18			
	11-15 Yıl	30	121,55			
	15 Yıl Üstü	24	145,25			
Etkileşimsel Adalet	0-5 Yıl	144	118,66	12,003	3	,007
	6-10 Yıl	42	98,11			
	11-15 Yıl	30	131,30			
	15 Yıl Üstü	24	157,25			
Şirket Sürdürülebilirliği	0-5 Yıl	144	122,50	12,552	3	,006
	6-10 Yıl	42	90,07			
	11-15 Yıl	30	133,40			
	15 Yıl Üstü	24	145,63			

Çalışanların prosedürel adalet ile ilgili algularında kurumdaki deneyimleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,001$; $p < ,05$). Prosedürel adalet ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların en düşük, 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanlar diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla prosedürel adalet konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; genel müdür ya da yöneticiler tarafından iş kararlarının tarafsız biçimde alındığı, tüm çalışanların endişelerinin dikkate alındığı, karar alınırken doğru ve eksiksiz bilgi toplandığı, talep edilmesi durumunda çalışanlara ek bilgi sağlandığı, karardan etkilenen ve sürece dahil olan tüm çalışanlara kararların tutarlı biçimde uygulandığı ve çalışanların alınan kararları sorgulamaları veya itiraz etmelerine izin verildiği konusunda daha olumlu görüşlere sahiptirler.

Problem13b kabul edilmiştir: Çalışanların prosedürel adalet algularında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalışanların etkileşimsel adalet ile ilgili algularında kurumdaki deneyimleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,007$; $p < ,05$). Etkileşimsel adalet ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların en düşük, 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanlar diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla etkileşimsel adalet konusunda daha olumlu algılara sahiptirler; genel müdür veya yöneticilerin kararlar alırken kendilerine kibar, düşünceli, saygılı ve onurlu davrandıkları, kişisel ihtiyaçlarına duyarlı oldukları, dürüst davrandıkları, haklarına saygı gösterdikleri, kararların sonuçlarını açıkladıkları, yeterli gerekçe sundukları, anlamlı açıklamalar yaptıkları ve kararları çok iyi ve detaylı biçimde açıkladıkları konusunda daha olumlu düşüncelere sahiptirler.

Problem13c kabul edilmiştir: Çalışanların etkileşimsel adalet algularında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algularında kurumdaki deneyimleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p = ,006$; $p < ,05$). Şirket sürdürülebilirliği ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortanca değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların en düşük, 15 yıl üstü deneyim

sahibi çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir. Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanlar diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği konusunda daha olumlu algılara sahiptirler. Çalıştıkları kurumun/şirketin iş dışında da toplumu ve dünyayı iyileştirmek için çaba sarf ettiği, sürdürülebilirliğin kurum/örgüt için önemli olduğu, kurumun/şirketin mevcut bir sürdürülebilirlik planına sahip olduğu, kurumda/şirkette bir sürdürülebilirlik yöneticisi/yetkilisi olmasının önemli olduğu ve kurumda/şirkette çalışanlara adil davranıldığı konusunda diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla daha olumlu düşüncelere sahiptirler.

***Problem14 kabul edilmiştir:** Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında kurumdaki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

3.5.4. 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Örgütsel Adalet ve Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Çalışanların Mesleki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Çalışanların 360 derece performans geri bildirim ile ilgili algılarının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması aşamasında öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene Testi yoluyla incelenmiş ve varyansların eşit yani homojen olmadığı görülmüştür ($p= ,008$; $p< ,05$). ANOVA için ön şart sağlanamadığından WELCH testi uygulanmıştır. Test sonucunda çalışanların algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F= 10,593$; $p= ,000$; $p< ,05$).

Tablo 19.
360 Derece Performans Geri Bildirimi Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	WELCH F	Anlamlılık (p)
Performans Geri Bildirimi	0-5 Yıl	108	3,6875		
	6-10 Yıl	63	2,8690		
	11-15 Yıl	39	3,2308	10,593	,000
	15 Yıl Üstü	30	3,6500		
	Toplam	240	3,3938		
Tamhane's T2 Sonuçları			Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (p)
0-5 Yıl	6-10 Yıl		,81845*	,16442	,000
	11-15 Yıl		,45673	,21897	,221
	15 Yıl Üstü		,03750	,16320	1,000
6-10 Yıl	0-5 Yıl		-,81845*	,16442	,000
	11-15 Yıl		-,36172	,21999	,485
	15 Yıl Üstü		-,78095*	,16456	,000
11-15 Yıl	0-5 Yıl		-,45673	,21897	,221
	6-10 Yıl		,36172	,21999	,485
	15 Yıl Üstü		-,41923	,21908	,312
15 Yıl Üstü	0-5 Yıl		-,03750	,16320	1,000
	6-10 Yıl		,78095*	,16456	,000
	11-15 Yıl		,41923	,21908	,312

* ,05 Düzeyinde anlamlı farklılık

Hangi mesleki deneyim grupları arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi amacıyla grup ortalamaları Tamhane's T2 ikili karşılaştırma testi yoluyla karşılaştırılmıştır. 360 derece performans geri bildirimi ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalamaları herbir mesleki deneyim grubu bakımından incelendiğinde en düşük ortalamanın 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara, en yüksek ortalamanın ise 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara ait olduğu gözlenmiştir (0-5 yıl için $\mu= 3,6875$; 6-10 yıl için $\mu= 2,8690$). Bu değerlere göre 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların diğer çalışanlara kıyasla 360 derece performans geri bildirimi konusunda daha olumlu algılara sahip oldukları kabul edilmiştir.

0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimi algıları ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimi algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu

gözlenmiştir (0-5 yıl için $\mu = 3,6875$; 6-10 yıl için $\mu = 2,8690$; Fark= ,81845; $p = ,000$). 0-5 yıl mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimini ile ilgili algılarının 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu, diğer mesleki deneyim grupları ile aralarında ise istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimini algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimini algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu gözlenmiştir (6-10 yıl için $\mu = 2,8690$; 15 yıl üstü için $\mu = 3,6500$; Fark= -,78095; $p = ,000$). 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimini ile ilgili algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu, 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların algıları ile aralarında ise istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 360 derece performans geri bildirimini algıları ile diğer mesleki deneyim gruplarının algıları arasında fark olmakla birlikte bu algı farklılığının yeterli düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Problem15 kabul edilmiştir: *Çalışanların 360 derece performans geri bildirimleri ile ilgili algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması aşamasında öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene Testi yoluyla incelenmiş ve varyansların eşit yani homojen olmadığı görülmüştür ($p = ,001$; $p < ,05$). ANOVA testi için gerekli ön şart sağlanamadığından WELCH testi uygulanmıştır. Test sonucunda çalışanların dağıtım adaleti algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F = 17,864$; $p = ,000$; $p < ,05$).

Hangi mesleki deneyim grupları arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi amacıyla grup ortalamaları Tamhane's T2 ikili karşılaştırma testi yoluyla karşılaştırılmıştır. Dağıtım adaleti ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde 6-10 yıl arası deneyim sahibi çalışanların en düşük, 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanların ise en yüksek değere sahip oldukları gözlenmiştir (6-10 yıl için $\mu =$

2,8190; 15 yıl üstü için $\mu= 4,1200$). Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanların diğer deneyim gruplarındaki çalışanlara kıyasla dağıtım adaleti konusunda daha olumlu algılara sahip oldukları kabul edilmiştir.

0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti algıları ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir (0-5 yıl için $\mu= 3,3222$; 6-10 yıl için $\mu= 2,8190$; Fark= ,50317; p= ,049). 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti algıları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir (0-5 yıl için $\mu= 3,3222$; 15 yıl üstü için $\mu= 4,1200$; Fark= -,79778; p= ,000). 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 20.
Dağıtım Adaleti Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	WELCH F	Anlamlılık (p)
Dağıtım Adaleti	0-5 Yıl	108	3,3222		
	6-10 Yıl	63	2,8190		
	11-15 Yıl	39	2,8769	17,864	,000
	15 Yıl Üstü	30	4,1200		
	Toplam	240	3,2175		
Tamhane's T2 Sonuçları			Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (p)
0-5 Yıl	6-10 Yıl		,50317*	,18801	,049
	11-15 Yıl		,44530	,20744	,191
	15 Yıl Üstü		-,79778*	,18674	,000
6-10 Yıl	0-5 Yıl		-,50317*	,18801	,049
	11-15 Yıl		-,05788	,21508	1,000
	15 Yıl Üstü		-1,30095*	,19520	,000
11-15 Yıl	0-5 Yıl		-,44530	,20744	,191
	6-10 Yıl		,05788	,21508	1,000
	15 Yıl Üstü		-1,24308*	,21397	,000
15 Yıl Üstü	0-5 Yıl		,79778*	,18674	,000
	6-10 Yıl		1,30095*	,19520	,000
	11-15 Yıl		1,24308*	,21397	,000

* ,05 Düzeyinde anlamlı farklılık

6-10 yıl arası mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti algıları arasında istatistiksel

açından anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir (6-10 yıl için $\mu= 2,8190$; 15 yıl üstü için $\mu= 4,1200$; Fark= $-1,30095$; $p= ,000$). 6-10 yıl arası mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

11-15 yıl arası mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir (11-15 yıl için $\mu= 2,8769$; 15 yıl üstü için $\mu= 4,1200$; Fark= $-1,24308$; $p= ,000$). 11-15 yıl arası mesleki deneyim sahibi çalışanların dağıtım adaleti ile ilgili algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

Problem16a kabul edilmiştir: Çalışanların dağıtım adaleti algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalışanların prosedürel adalet ile ilgili algılarının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması aşamasında öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene Testi yoluyla incelenmiş ve varyansların eşit, yani homojen olduğu görülmüştür ($p= ,058$; $p> ,05$). ANOVA testi için gerekli ön şart sağlandığından ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonucunda çalışanların prosedürel adalet algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F= 7,589$; $p= ,000$; $p< ,05$).

Mesleki deneyim verilerinin prosedürel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olduğunun belirlenebilmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Prosedürel adalet ile ilgili ifadelere verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde en düşük ortalamanın 6-10 yıl arası deneyimlilere, en yüksek ortalamanın ise 15 yıl üstü deneyimlilere ait olduğu gözlenmiştir (6-10 yıl için $\mu= 2,7222$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,6500$). Bu değerlere göre 15 yıl üstü deneyim sahibi çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla prosedürel adalet konusunda daha olumlu algılara sahiptirler.

0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (0-5 yıl için $\mu= 3,4306$; 6-10 yıl için $\mu= 2,7222$; Fark= $,70833$; $p= ,001$). 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algılarının 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (6-10 yıl için $\mu= 2,7222$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,6500$; Fark= $- ,92778$; $p= ,000$). 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algılarına kıyasla daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (11-15 yıl için $\mu= 2,8846$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,6500$; Fark= $- ,76538$; $p= ,010$). 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algılarının 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların prosedürel adalet algılarına kıyasla daha olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır.

Problem16b kabul edilmiştir: *Çalışanların prosedürel adalet algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Tablo 21.
Prosedürel Adalet Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	ANOVA F	Anlamlılık (p)
Prosedürel Adalet	0-5 Yıl	108	3,4306	7,589	,000
	6-10 Yıl	63	2,7222		
	11-15 Yıl	39	2,8846		
	15 Yıl Üstü	30	3,6500		
	Toplam	240	3,1833		
Scheffe Sonuçları		Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (p)	
0-5 Yıl	6-10 Yıl	,70833*	,17924	,001	
	11-15 Yıl	,54594	,21029	,065	
	15 Yıl Üstü	-,21944	,20555	,871	
6-10 Yıl	0-5 Yıl	-,70833*	,17924	,001	
	11-15 Yıl	-,16239	,21188	,971	
	15 Yıl Üstü	-,92778*	,20718	,000	
11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,54594	,21029	,065	
	6-10 Yıl	,16239	,21188	,971	
	15 Yıl Üstü	-,76538*	,23456	,010	
15 Yıl Üstü	0-5 Yıl	,21944	,20555	,871	
	6-10 Yıl	,92778*	,20718	,000	
	11-15 Yıl	,76538*	,23456	,010	

* ,05 Düzeyinde anlamlı farklılık

Çalışanların etkileşimsel adalet ile ilgili algularının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması aşamasında öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene Testi yoluyla incelenmiş ve varyansların eşit yani homojen olmadığı görülmüştür ($p = ,000$; $p < ,05$). ANOVA için ön şart sağlanamadığından WELCH testi uygulanmıştır. Test sonucunda çalışanların algularında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F = 13,716$; $p = ,000$; $p < ,05$).

Tablo 22.
Etkileşimsel Adalet Algularının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	WELCH F	Anlamlılık (p)
Etkileşimsel Adalet	0-5 Yıl	108	3,4753	13,716	,000
	6-10 Yıl	63	3,0053		
	11-15 Yıl	39	2,9744		
	15 Yıl Üstü	30	3,9000		
	Toplam	240	3,3236		
Tamhane's T2 Sonuçları			Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (p)
0-5 Yıl	6-10 Yıl		,47002	,18190	,062
	11-15 Yıl		,50095	,21062	,112
	15 Yıl Üstü		-,42469	,15910	,051
6-10 Yıl	0-5 Yıl		-,47002	,18190	,062
	11-15 Yıl		,03093	,21242	1,000
	15 Yıl Üstü		-,89471*	,16147	,000
11-15 Yıl	0-5 Yıl		-,50095	,21062	,112
	6-10 Yıl		-,03093	,21242	1,000
	15 Yıl Üstü		-,92564*	,19325	,000
15 Yıl Üstü	0-5 Yıl		,42469	,15910	,051
	6-10 Yıl		,89471*	,16147	,000
	11-15 Yıl		,92564*	,19325	,000

* ,05 Düzeyinde anlamlı farklılık

Hangi mesleki deneyim grupları arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi amacıyla grup ortalamaları Tamhane's T2 ikili karşılaştırma testi yoluyla karşılaştırılmıştır. Etkileşimsel adalet ile ilgili ifadeler verilen yanıtların ortalamaları

mesleki deneyim grupları bakımından karşılaştırıldığında en düşük ortalamanın 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara, en yüksek ortalamanın ise 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara ait olduğu gözlenmiştir (11-15 yıl için $\mu= 2,9744$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,9000$). Bu değerlere göre 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların diğer çalışanlara kıyasla etkileşim adaleti algılarının daha olumlu olduğu kabul edilmiştir.

0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile diğer çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında fark olmakla birlikte bu farkın istatistiksel açıdan yeterli ve anlamlı olmadığı gözlenmiştir.

6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (6-10 yıl için $\mu= 3,0053$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,9000$; Fark= $-,89471$; $p= ,000$). 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla etkileşimsel adalet konusunda daha olumlu algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (11-15 yıl için $\mu= 2,9744$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,9000$; Fark= $-,92564$; $p= ,000$). 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla etkileşimsel adalet konusunda daha olumlu algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Problem16c kabul edilmiştir: *Çalışanların etkileşimsel adalet algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.*

Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarının mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması aşamasında öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene Testi yoluyla incelenmiş ve varyansların eşit yani homojen olmadığı görülmüştür ($p= ,000$; $p< ,05$). ANOVA için ön şart sağlanmadığından WELCH testi uygulanmıştır. Test sonucunda çalışanların algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($F= 16,630$; $p= ,000$; $p< ,05$).

Hangi mesleki deneyim grupları arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi amacıyla grup ortalamaları Tamhane's T2 ikili karşılaştırma testi yoluyla karşılaştırılmıştır. Şirket sürdürülebilirliği ile ilgili ifadeler verilen yanıtların

ortalamaları mesleki deneyim grupları bakımından karşılaştırıldığında en düşük ortalamanın 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara, en yüksek ortalamanın ise 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara ait olduğu gözlenmiştir (11-15 yıl için $\mu= 2,8308$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,9400$). Bu değerlere göre 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların diğer çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği algılarının daha olumlu olduğu kabul edilmiştir.

0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (0-5 yıl için $\mu= 3,5778$; 6-10 yıl için $\mu= 3,0952$; Fark= ,48254; $p= ,034$). 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği konusunda daha olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları ile 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (0-5 yıl için $\mu= 3,5778$; 11-15 yıl için $\mu= 2,8308$; Fark= ,74701; $p= ,011$). 0-5 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği konusunda daha olumlu algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (6-10 yıl için $\mu= 3,0952$; 15 yıl üstü için $\mu= 3,9400$; Fark= -,84476; $p= ,000$). 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği konusunda daha olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 23.
Şirket Sürdürülebilirliği Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim	N	Ortalama	WELCH F	Anlamlılık (p)
Şirket Sürdürülebilirliği	0-5 Yıl	108	3,5778	16,630	,000
	6-10 Yıl	63	3,0952		
	11-15 Yıl	39	2,8308		
	15 Yıl Üstü	30	3,9400		
	Toplam	240	3,3750		
Tamhane's T2 Sonuçları			Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık (p)
0-5 Yıl	6-10 Yıl		,48254*	,17238	,034
	11-15 Yıl		,74701*	,22983	,011
	15 Yıl Üstü		-,36222	,14748	,089
6-10 Yıl	0-5 Yıl		-,48254*	,17238	,034
	11-15 Yıl		,26447	,22871	,824
	15 Yıl Üstü		-,84476*	,14572	,000
11-15 Yıl	0-5 Yıl		-,74701*	,22983	,011
	6-10 Yıl		-,26447	,22871	,824
	15 Yıl Üstü		-1,10923*	,21058	,000
15 Yıl Üstü	0-5 Yıl		,36222	,14748	,089
	6-10 Yıl		,84476*	,14572	,000
	11-15 Yıl		1,10923*	,21058	,000

* ,05 Düzeyinde anlamlı farklılık

11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları ile 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanların şirket sürdürülebilirliği algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (11-15 yıl için $\mu = 2,8308$; 15 yıl üstü için $\mu = 3,94000$; Fark = -1,10923; $p = ,000$). 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanların 15 yıl üstü mesleki deneyime sahip çalışanlara kıyasla şirket sürdürülebilirliği konusunda daha olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Problem17 kabul edilmiştir: Çalışanların şirket sürdürülebilirliği ile ilgili algılarında mesleki deneyimleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.



SONUÇ

Bu çalışma, 360 derece performans geri bildirimlerinin, örgütsel adalet algısı ve şirket sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini incelemektedir. Danışmanlık sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemine tabi tutulan 240 çalışan, araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırmada, nicel bir yöntem olan anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışanların 360 derece performans değerlendirmeleri, örgütsel adalet ve şirket sürdürülebilirliği algılarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmadan önce normallik testleri yapılmış, dağılım grafiklerine ve gözlem sayılarına bakılmıştır. Bununla birlikte, uygun testler (Bağımsız Gruplar t-testi, ANOVA, Mann-Whitney U) çalışmada uygulanmıştır.

Çalışmanın bulguları, 360 derece performans geri bildirimlerinin örgütsel adalet algıları ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Çalışanların geri bildirimlere dair olumlu algıları, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarında artışa yol açmaktadır. Bununla birlikte, Arslan (2012)'nin 360 derece performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerine etkisini inceleyen çalışmasına göre; yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan çalışanlar, 360 derece performans değerlendirme sistemlerini genel olarak adil bir şekilde algılamaktadır. Çalışanlar, söz konusu sistemi prosedürlerin şeffaflığı, etkileşim süreçlerinin düzgünlüğü ve dağıtım adaletinin sağlanması açısından adil olarak değerlendirmiştir. Bu bulgu, sistemin adil bir şekilde uygulanmasının, çalışanlar arasında güven ve motivasyon yaratmaya katkı sağladığını göstermektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutları bağımsız olarak ele alındığında, yalnızca etkileşimsel adalet algısının şirket sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. 360 derece performans geri bildirimleri ile şirket sürdürülebilirliği arasında da pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir; çalışanların bu geri bildirimlere yönelik olumlu algıları, şirketin sürdürülebilirlik politikalarına dair algılarının artmasına neden olmaktadır. Karkoulian vd. (2016)'nin gerçekleştirdiği çalışmada ise, 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanmasından kaynaklanan prosedürel ve etkileşimsel adaletin sürdürülebilirlik ile pozitif ve anlamlı bir bağa sahip olduğu ortaya çıkmakta olup dağıtımsal adaletin adil bir çalışma ortamının sürdürülebilirliği ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Performansların doğasını ve yapısını değiştirmesi nedeniyle kuruluşlar, çalışanların performansını şekillendirme ve yönetme konusunda önemli zorluklarla karşı

karşıyadır. Dolayısıyla firmalar, çalışan performansının gözden geçirilmesi için yaratıcı kaynaklar gerektiren dinamik bir iş yeri ortamıyla baş etme konusunda esnek ve yenilikçi olması gerektiğine bağlamaktadır. Bununla birlikte; Yöneticiler bilişsel önyargıları benimsemeye yatkındır ve bu da özellikle çalışanların performans değerlendirmeleri sırasında astları üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bununla birlikte, astlarına uygulanan olumlu etkileri kavramada başarısız olan yöneticiler, örgütsel adaletin en önemli yönlerini aktarmamaktadır (Karkoulian vd., 2016, s.1866).

Çalışma ayrıca demografik faktörlerin etkisini de incelemiştir. Kadın çalışanlar, erkeklere kıyasla 360 derece performans geri bildirimlerinden daha fazla memnun olmakla birlikte, dağıtım adaleti algılarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Prosedürel adalet algılarında ise kadınlar, erkeklere göre daha yüksek memnuniyet göstermektedir. Ancak çalışma danışmanlık sektöründe yapıldığından ve çalışma genelleştirilemeyeceğinden diğer literatürler ile kıyaslama yapılmamıştır.

Yaş gruplarına göre yapılan analizlerde, 35-45 yaş grubundaki çalışanların 360 derece geri bildirimleri, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet konularında daha olumsuz algılara sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, 55 yaş üstü çalışanlar en olumlu algılara sahip gruptur. Deneyim sürelerine göre yapılan değerlendirmelerde, 6-10 yıl arası deneyime sahip çalışanların daha olumsuz algılara sahip olduğu, en olumlu algıların ise 11-15 yıl arası deneyime sahip çalışanlar arasında yoğunlaştığı görülmüştür. Mesleki deneyim açısından da benzer sonuçlar elde edilmiştir; özellikle 11-15 yıl arası deneyime sahip çalışanlar, olumsuz algılar sergilemektedir.

Bu bulgular, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının bazı yönlerden eksik olduğunu ve bu sistemin daha etkili olabilmesi için çalışanların beklentilerinin ve deneyim sürelerinin dikkate alınarak çok yönlü bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, X, Y ve Z kuşaklarının ihtiyaçları doğrultusunda farklılaştırılmış bir değerlendirme yapılması gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, 360 derece performans geri bildirimlerinin doğru ve adil bir şekilde kullanıldığında, çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirdiğini ve şirketin sürdürülebilirlik politikalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu tür araştırmaların literatürdeki boşlukları doldurarak önemli katkılar sunduğu ve 360 derece performans değerlendirmelerinin çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, Karkoulian vd. (2016)

tarafından kaleme alınmış olan 360 derece geri bildirim in örgütsel adalet ve firma sürdürülebilirliği üzerine etkisini inceleyen bir çalışmanın ülkemizde uyarlanmış olması literatüre önem katan bir çalışma niteliğindedir.

Bu çalışma, aynı zamanda örgütsel adalet algılarının şirket sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini de ele alırken, adil dağıtım, karar alma süreçlerinin adil olması ve yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinde adil davranmalarının sürdürülebilirlik algıları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.



KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 173-193
- Abdulrahman, S.O.A. (2023). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çankırı Karatekin Üniversitesi.
- Ak A.S. (2022). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlarının Değerlendirilmesi: 'Türk Bankacılık Sektöründe Sürdürülebilirlik Araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Aktaş, E. (2016). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akyol, D.D. (2023). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı Ve Uygulamaları: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Celal Bayar Üniversitesi.
- Alıtkan, F. (2016). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Davranışsal Sonuçları Üzerine Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Apaydın, T. (2023). *Sürdürülebilirlik Muhasebesi, Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri (Gri), Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde İşlem Gören Bankaların Sürdürülebilirlik Raporlarının Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Arslan,E.A. (2012). *360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi.

- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 22(2), 260-274.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 164-184.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* (62), 47-65.
- Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), “Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness”, B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, ss. 43-55.
- Cavlak, H. (2021). Temel Performans Göstergeleri ile Kritik Başarı Faktörleri İlişkisi: Bir Havayolu İşletmesi Uygulaması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 43(1), 78-99
- Chabowski, B., Mena, J., & Gonzalez-Padron, T. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958B“2008: A basis for future research opportunities. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55–70.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler için Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cin, İ.G. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Çolakoğlu, O. E. (2005). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar”, Editör: Cengiz Demir, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Correria, M.S. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering* , 2(1), 29-38.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis, (Krizden Çıkış)*, Cambridge, MA: MIT Institute for Advanced Engineering Study.

- Dessler, Gray (2008), Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2018.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*,20(4), 344-370.
- Engardio, P., Capell, K., Carey, J., & Hall, K. (2007). Beyond the green corporation: Imagine a world in which eco-friendly and socially responsible practices actually help a company's bottom line. It's closer than you think. *Business Week*, 4019, 50.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2013). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- Erdağ, T. (2019). *Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (8).
- George, D. and Mallery, P. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10th Edition, Pearson, Boston.
- Günel, Ö.D. (2019). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Celal Bayar Üniversitesi.
- Gündem, H.M. (2019). İşletme Çalışanlarının 360° Performans Değerleme Sisteminde İş Stresi İş Tatmini ile İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karatay Üniversitesi.

- Günel, T. (2017). Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Başkent Üniversitesi
- Gürül, B. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek, International Conference On Eurasian Economies 2016, Session 3e: Teknoloji ve Rekabet, (ss.879- 888).
- Hasdemir N.F. (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 21(3), 1857-1882.
- Horuz, İ. (2018). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Düzce Üniversitesi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5,(1).
- İşcan, Ö.F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Kaplan, T. (2019). *Kamu Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sistemine ve Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Karkoulıan, S., Assaker, G. & Hallak, R., (2016). "An Empirical Study Of 360-Degree Feedback, Organizational Justice, & Firm Sustainability." *Journal Of Business Research*, 69(5), 1862-1867.

- Kaya, B. (2019). *Bulanık Ahp ve Ahp Destekli 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması ve Uygulanması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Kılıç, Ş. (2019). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kırıkkale Üniversitesi.
- Korga, S. (2023). *Sürdürülebilirlik ve Finansal Performansın Karşılaştırılması: BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kırıkkale Üniversitesi.
- Miller S. Canice, CARDY L. Robert, "Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams", *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 2000.
- Mukherjee, A., Kamarulzaman, NH, Vijayan, G., Vaiappuri, SK ve B. Christiansen (Ed.), (2016). *Sustainability: A Comprehensive Literature*. Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi Araştırma El Kitabı (s. 248-268). IGI Küresel.
- Nemutlu, M.C. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi.
- Orhan, D. (2022). *İstanbul'da Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi.
- Öztürk, U. (2014). *360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Polat, O. (2022). *Akademisyenlerin Performans Değerlendirme Süreçlerine Bakışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Poyraz K., Kara H. ve Çetin S.A. (2009). Örgütsel adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 71-91.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M.F. & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188-196.
- Şentürk, B. (2015). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi.
- Şirikçi, H. (2022). *360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Şölen, Ş. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetiminde, Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumların Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi: Makine Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tunçer,P.(2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Ünal, U. (2022). *Sürdürülebilirlik, İtibar, Tüketici Davranışları İlişkisi Üzerine Bir Çalışma: Sürdürülebilirlik Kaynaklı Kurum ve Marka İtibarının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Vanlı, T. (2023). *Akıllı Şehirlerin Kentsel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Dünyanın En Akıllı Şehirleri Araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi.

- Vural, G. (2015). *Balast Suyu Arıtım Sistemlerinin Seçiminde Kıpı (Anahtar Performans Göstergeleri) Uygulamaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yağız, Z. (2024). *Karınca kolonisi ve parçacık sürü optimizasyonu algoritmaları ile 360 derece performans değerlendirme modeli: Bir yazılım firmasında uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Yeniçeri Ö., Demirel Y. ve Seçkin Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (1), 83-99.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.

EKLER

EK-1. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Gönüllü Katılım Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütülen bir araştırmadır. Bu çalışmanın amacı; 360 derece geri bildirimlerinin örgütsel adalet algısı ve şirket sürdürülebilirliğine etkisinin incelenmesi üzerinedir. Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllük esasına dayalıdır. Eğer katılmayı kabul ederseniz, sizden konuyla ilgili bazı ölçekleri doldurmanız istenecektir. Samimi ve içtenlikle vereceğiniz cevaplar çalışmanın sağlığı açısından çok önemlidir.

Bu çalışmaya katılmayı kabul edebilir, reddedebilirsiniz ayrıca araştırmaya ilişkin merak ettiğiniz noktaları dilediğiniz zaman araştırmacıya sorabilirsiniz. Araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz takdirde formları sonuna kadar ve eksiksiz doldurmanız, bu araştırmanın geçerli olabilmesi için önem taşımaktadır.

Çalışma ile ilgili herhangi bir bilgi almak isterseniz, aşağıdaki elektronik iletişim adresinden ulaşabilirsiniz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Serkan ÜNAL

E-posta adresi:

Araştırmacı: Ceren AKGÜN

E- posta adresi:

Katılımcı Beyanı:

Araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı. Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum. Bu araştırmada ‘katılımcı’ olarak yer alma kararını aldım. Tarafımca paylaşılan kişisel verilerin 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat kapsamında kullanılmasına ve işlenmesine onay veriyorum.

İsim Soy İsim:

İmza:

NOT: Sayın katılımcı, işbu onam formunun bilgilendirme kısmı tarafınızda kalacak olup, isim-soy isim ve imzanızın olduğu alan çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı belgelendirmek amacıyla araştırmacıda kalacaktır. Araştırmacı sayılan amaç dışında hiçbir şekilde isim ve imzanızı başka bir işlemde kullanmayacaktır.

EK-2. Anket Formu

Demografik Özellikler
Cinsiyetiniz: Kadı <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
Yaşınız: ...
Kurumda Çalışma Süreniz:
Mesleki Deneyim Süreniz:

	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
360 Derece Geri Bildirim						
1	Kendi gelişim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyebilir.					
2	İnsanların hangi konularda iyi olduğunu ve nerelerde gelişme potansiyeline sahip olduklarını doğru bir şekilde tanımlar.					
3	Çalışanlar için olumlu bir öğrenme ortamı yaratır.					
4	Başkalarını dahil eder ve tam katılımı teşvik eder.					
5	Başkalarının yardıma ve desteğe ihtiyacı olduğunda bildirir.					
6	Kendi gelişimini önemli görür.					
7	Anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde ele alır.					
8	İlişkilerde güveni geliştirmek için yola çıkar.					
Dağıtım Adaleti						
9	Çalışma programım adildir.					
10	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
11	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
12	Genel olarak burada aldığım ödüller oldukça adildir.					
13	İş sorumluluklarımın adil olduğu düşünüyorum.					
Prosedürel Adalet						
14	İş kararları genel müdür tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
15	Genel müdür tüm çalışanların endişelerinin duyulmasını sağlar.					
16	Genel müdür iş kararlarını vermek için doğru ve eksiksiz bilgiler toplar.					

17	Genel müdür kararları netleştirir ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde ek bilgi sağlar.					
18	Tüm iş kararları etkilenen ve dahil olan tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
19	Çalışanların genel müdür tarafından verilen iş kararlarını sorgulamalarına veya itiraz etmelerine izin verilir.					
Etkileşimsel Adalet						
20	İşimle ilgili kararlar alındığında genel müdür bana nezaketli ve düşünceli davranır.					
21	İşimle ilgili kararlar alındığında genel müdür bana saygılı ve onur davranır.					
22	İşimle ilgili kararlar alınırken, genel müdür kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
23	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.					
24	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür çalışan olarak haklarımla ilgilenir.					
25	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür kararların sonuçlarını benimle tartışır.					
26	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür bu kararlar için yeterli gerekçeyi sunar.					
27	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.					
28	İşimle ilgili kararlar alınırken genel müdür kararları çok iyi ve detaylı bir şekilde açıklıyor.					
Sürdürülebilirlik						
29	Kuruluşunuz/şirketiniz iş dışı ortamda topluluğu/dünyayı iyileştirmeye dahil mi?					
30	Sürdürülebilirliğin kuruluşunuz için önemli olduğuna katılıyor musunuz?					
31	Kuruluşunuzun mevcut bir sürdürülebilirlik planı var mı?					
32	Şirketiniz için sürdürülebilirlik yöneticisi/yetkilisinin olmasının önemli olduğunu düşünüyor musunuz?					
33	Kurumunuzun çalışanlarına adil davrandığını düşünüyor musunuz (katılım, ödüllendirme, saygı, karar alma süreçlerine katılım gibi)?					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ceren AKGÜN

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü /
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Lisans Öğrenimi : Başkent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü /
Sosyoloji Bölümü

Bildiği Yabancı Diller

İngilizce

Tarih : 16.01.2024