

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL
SEKTÖR BANKACILIK ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

FİGEN ASLAN

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR
BANKACILIK ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Figen ASLAN

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Tezin Adı: Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi
Öğrencinin Adı Soyadı: Figen Aslan
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü

İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu

İmzalar

Üye

Üye

TEŞEKKÜRLER

Tezimin hazırlanması sırasında bilgi ve görüşlerinden yararlandığım tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Umut Eroğlu'na,

Çalışmanın araştırma kısmında anketimi doldurup destek veren tüm çalışma arkadaşlarıma,

Hayatımın her aşamasında her zaman yanımda olan, bana güvenen, beni destekleyen biricik anneme, babama, kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bursa , Mayıs 2020

Figen Aslan

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR BANKACILIK ÖRNEĞİ

Figen Aslan

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Umut Eroğlu

Mayıs 2020, 94 sayfa

Örgütlerde performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde olması, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler. Bunun sağlanmadığı durumlarda çalışanların adalet algısı negatif yönde etkilenir, örgüte karşı güveni ve memnuniyeti azalır. Buna göre, çalışan performanslarının değerlendirilmesine ilişkin örgütsel adalet algısının, çalışanların memnuniyetleri üzerinde yapıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu çalışma, çalışanların performanslarının değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algısının memnuniyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek, performans değerlendirilişine yönelik örgütsel algısı ve çalışan memnuniyetinin demografik özelliklere göre farklılıklarını saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniğine başvurulmuştur. 212 Adet anket katılımcılara online olarak ulaştırılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 26 paket programı tercih edilmiştir. Çözümleme sonucunda, çalışanların performanslarının değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algısının memnuniyetleri üzerinde pozitif yönde bir etki doğurduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, araştırmada katılımcıların performanslarının değerlendirilişine yönelik örgütsel

adalet algılamaları ile cinsiyet, yaş ve mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmış iken toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırmada çalışanların memnuniyetleri ile cinsiyet ve yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmış iken toplam çalışma yılı, mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Örgütsel Adalet, Memnuniyet



ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON EMPLOYEE SATISFACTION FOR THE EVALUATION OF THE PERFORMANCES OF EMPLOYEES: PRIVATE SECTOR BANKING EXAMPLE

Figen Aslan

Master of Human Resources Management Program

Thesis Supervisor : Dr. Faculty Member Umut Eroğlu

May, 2020, 94 pages

Fair performance evaluations in organizations affect the performance of employees positively. If this is not achieved, employees' perception of justice is negatively affected, their trust and satisfaction with the organization decreases. Accordingly, it can be said that the organizational justice perception regarding the evaluation of employee performances has a constructive effect on employee satisfaction. This study was carried out to determine whether the perception of organizational justice for the evaluation of employees' performance has any effect on their satisfaction, and to determine the differences in organizational perception and employee satisfaction according to demographic characteristics. For this purpose, the survey technique, one of the data collection methods, was used in the research. 212 Pc the survey were delivered to the participants online. SPSS 26 package program was preferred for analyzing the data obtained from the survey application. As a result of the analysis, it was revealed that the perception of organizational justice for the evaluation of the employees' performance had a positive effect on their satisfaction. In addition, the research revealed that there was no significant difference between organizational justice perceptions regarding the evaluation

of the performances of the participants and the year of working in the current bank, while there was a significant difference between the Toplam working year. Finally, it was revealed that there was no significant difference between employee satisfaction and gender and age in the study, while there was a significant difference between the Toplam working year and the working year in the current bank.

Keywords: Performance, Organizational Justice, Satisfaction



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	3
1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	4
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	5
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI	6
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	7
2. ÖRGÜTSEL ADALET	11
2.1. ADALET KAVRAMI	11
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	11
2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ	13
2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	14
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	14
2.3.2. İşlemsel Adalet.....	16
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	17
2.4. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI.....	18
2.4.1. Reaktif İçerik Kuramı	20
2.4.2. Proaktif İçerik Kuramı	22
2.4.3. Reaktif Süreç Kuramı.....	22
2.4.4. Proaktif Süreç Kuramı	23
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	23
3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ.....	25
3.1. MEMNUNİYET KAVRAMI	25
3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ	26
3.3. MEMNUNİYETSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	27

3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	28
3.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	29
4. ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞI ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	33
4.1. Araştırmanın Amacı	33
4.2. Araştırmanın Modeli	33
4.3. Veri Toplama Araçları	34
4.4. Sayıtlar/Varsayımlar	35
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	36
4.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	36
4.7. Verilerin Çözümlemesi	36
4.8. Araştırmanın Değişkenleri	38
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	40
5.1. Normallik Analizi	40
5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	41
5.3. Performans Değerlendirmesine Yönelik Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler	44
5.3.1. Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ..	44
5.3.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
5.3.3. Bilgisel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	47
5.3.4. Kişilerarası Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	48
5.3.5. Dağıtımsal Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	49
5.4. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler.....	49
5.5. Araştırma Kapsamında Hipotezlerin Sınanması	51
5.5.1. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyetini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Bulgular	51
5.5.2. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısı İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	52
5.5.3. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısı ve Memnuniyet Düzeyinin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu	53
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	68
KAYNAKÇA	76
EKLER:	89
ANKET FORMU	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Performans kavramına ilişkin tanımlar	4
Tablo 1.2. Performans değerlendirme yöntemleri.....	8
Tablo 2.1. Örgütsel adalet kavramına ilişkin tanımlar	12
Tablo 2.2. Örgütsel adalet teorileri ve örnekleri	16
Tablo 3.1. Bankacılık sektöründe performans değerlendirme ve örgütsel adalet konularını birarada ele alan çalışmalar	28
Tablo 5.1. Normallik test bulguları	36
Tablo 5.2. Katılımcıların cinsiyet dağılımları	37
Tablo 5.3. Katılımcıların yaş dağılımları	38
Tablo 5.4. Katılımcıların toplam çalışma yılı dağılımları.....	38
Tablo 5.5. Katılımcıların mevcut bankadaki çalışma yılı dağılımları.....	39
Tablo 5.6. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımları.....	39
Tablo 5.7. Katılımcıların bankadaki unvanı dağılımları	40
Tablo 5.8. Normallik test bulguları	41
Tablo 5.9. Normallik test bulguları	42
Tablo 5.10. Normallik test bulguları	43
Tablo 5.11. Normallik test bulguları	44
Tablo 5.12. Normallik test bulguları	45
Tablo 5.13. Normallik test bulguları	46
Tablo 5.14. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri.....	46
Tablo5.15. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının çalışan memnuniyetini yordayıp yordamadığına yönelik regresyon analizi sonuçları	47
Tablo5.16. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları	49
Tablo 5.17. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin cinsiyete göre farklılığın tespitine yönelik t testi sonuçları.....	50
Tablo 5.18. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin yaşa göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları	52
Tablo 5.19. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin toplam çalışma yılına göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları	54

Tablo 5.20. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin toplam çalışma yılına göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları	56
Tablo 5.21. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin mevcut bankadaki çalışma yılına göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları	57
Tablo 5.22. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin mevcut bankadaki çalışma yılına göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları	59
Tablo 5.23. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin unvana göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları	60
Tablo 5.24. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin unvana göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4. 1. Araştırma kapsamında oluşturulan model	34
--	----



KISALTMALAR DİZİNİ

N	:	Kişi Sayısı
%	:	Yüzde
Ort.	:	Ortalama
Std. Sapma	:	Standart Sapma
F	:	Varyans Değeri
p	:	Anlamlılık Değeri
B	:	Standartlaştırılmış Katsayı
SH	:	Standart Hata
β	:	Beta

GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmeler, sürdürülebilirlik bağlamında sahip olduğu insan kaynaklarına çeşitli yollarla yatırım yapmaktadır. Bu yatırım, işletmelerde misyon, vizyon, hedef ve değerler doğrultusunda insan kaynakları departmanları vasıtasıyla yerine getirilmektedir. İşletmelerde insan kaynakları doğru işe doğru personelin seçilmesinden personele gerekli eğitimlerin verilmesine kadarki işlerin yürütülmesinden sorumludur. Bu işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi örgütlerde performans artışını beraberinde getirir. Performans, esasında örgütte çalışanların sahip olduğu nitelik, bilgi ve becerilerinin önceden belirlenerek örgütün başarı düzeyiyle karşılaştırması olarak ortaya çıkmış bir kavramdır (Helvacı, 2002, s. 156).

Performans kavramının taşıdığı anlam doğrultusunda, çalışanların sergilemiş olduğu performansın hangi düzeyde olduğunun tespiti noktasında “performans değerlendirmeleri” yapılmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarından olan performans değerlendirmesi, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet edebilirliği üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Şöyle ki, işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının etkin bir şekilde işlerlik kazanabilmesi noktasında onların yetenek, yetkinlik ve sorumlulukları çerçevesinde uygun işe yerleştirilmesi, terfi ettirilmesi ve adil bir ücret sistemine tabi olması için ortaya konan performansa göre hareket edilir.

Çalışanların işletmelerde yerine getirilen uygulamalara yönelik algılaması, onların performans düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, ücretlendirmede adaletsizliklerin yaşandığı bir işletmede çalışanların örgüte karşı adalet algısının olumsuz yönde etkileneceği beklenir. Örgütsel adaletin olumsuz bir şekilde etkilendiği örgütlerde çalışanların örgüte karşı güveni kaybolacak, örgüte karşı bağlılıkları da o denli azalacaktır (Küçük, 2020, ss. 1-2).

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak bu araştırma, özel sektör bankacılığında çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algısının memnuniyetleri üzerinde herhangi bir etki doğurup doğurmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, performans, örgütsel adalet ve memnuniyetle ilgili literatür bilgilerinin yanında, performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılaması ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye dönük alan araştırması olarak da ele alınmıştır.

Araştırmada performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılaması ile çalışan memnuniyetini ortaya koyan soruların yer aldığı anket uygulaması özel sektör banka çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde yer alan “Performans değerlendirme Sistemi” başlığı içerisinde sırasıyla performans kavramı, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin önemi, performans değerlendirmenin kullanım alanları, performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmanın “Örgütsel Adalet” başlıklı ikinci bölümünde ise öncelikle adalet kavramı açıklanarak örgütsel adaletin anlaşılabilirliğine kapı aralanmıştır. Sonrasında ise örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adaletin boyutları (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ve örgütsel adalet kuramları (reaktif-proaktif içerik ve süreç kuramları) açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışan memnuniyetinin anlaşılabilirliğine yönelik “memnuniyet kavramı, çalışan memnuniyetinin önemi, memnuniyetsizliğin sonuçları, açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırmaya konu olan performans değerlendirme sistemleri ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ile çalışan memnuniyeti ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bölüm sonunda araştırmayla ilgili alanyazında yer alan araştırma örnekleri ortaya konmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümü içerisinde ise araştırmanın amacı, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, verilerin toplanması, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları ile araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu kısımda ölçek ifadelerinin güvenilirlik düzeyleri ile normallik dağılımları ve katılımcıların genel özellikleri aktarılmıştır. Bulgular kısmında ayrıca, performans değerlendirme, örgütsel adalet ve çalışan memnuniyetine ilişkin görüşlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ile hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümü olan sonuç ve tartışma bölümünde elde edilen sonuçlar ve bunların alanyazında yer alan araştırmalarla örtüşüp örtüşmediğine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Bölüm sonunda gelecekte yapılması gereken öneriler ortaya konmuştur.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Kısaca, belirli bir işi, belirli koşullar altında yerine getirme şekli olarak tanımlanan performansın geçmişten günümüze pek çok araştırmacı tarafından tanımlandığı bilinmektedir (Sungur, 2016, s. 4). Küçük (2020) performansı, önceden belirlenen amacın ne kadarlık bir kısmının gerçekleştiği ve ortaya çıkan sonucun hangi miktarda veya düzeyde kaliteli olduğuyula ilişkilendirmiştir. Burada kendisine verilen işi yapan kişinin işi ne kadar iyi yaptığı, onun performansını ortaya koyar.

Genel anlamda performans, verilen bir işin üstesinden gelmek, bedensel veya zihinsel bir çaba ortaya koyarak o işi başarmak, nihayetinde de nicel veya nitel çıktı elde etmek olarak tanımlanabilir. Karaman (2009, s. 413) performansı tanımlarken bireysel ve örgütsel performans çeşitlerinden söz etmiştir. Buna göre kişinin amaçlarının ne kadarlık bir kısmını gerçekleştirdiği bireysel performans gösterir. Örgütsel performans ise, örgütün amaç ve hedeflerinin ne kadarlık bir kısmının yerine getirildiği ile ilgilidir.

Son 10-15 yılda, araştırmacılar performans kavramının açıklığa kavuşturulması ve genişletilmesi konusunda ilerleme kaydetmiştir (Campbell, 1990; Aktaran: Sonnentag ve Frese, 2001, s. 4). Türk Dil Kurumu sözlüğünde başarımla anlamına gelen performans kavramının tanımı: “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi” şeklinde yapılabilir (Toptop vd., 2013, s. 164; Aktaran: Gül Aslan, 2019, s. 4). Doğuç (2019, 152) performans kavramını: “çok çeşitli unsurların ya da boyutların bir araya gelmesinden oluşan bir olgu” şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlar gibi literatürde performans kavramına ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda performans kavramına ilişkin literatürde yer alan bazı tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 1. 1. Performans kavramına ilişkin tanımlar

Tanımı Yapan Kişi(ler)	Performans Terimine İlişkin Tanımlar
Osmani ve Maliqi, 2012	“İşgörenlerin bilgilerinin katılımı ve işlerini sürdürürken amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir”.
Hauber, 2002	“Bir şirketin hedeflerine ulaşmak ve doğrulamak için belirli sistemlerin (farklı büyüklükteki kuruluş birimleri, çalışanlar ve süreçler) katkısını açıklayan bir ifadedir”.
EFQM, 2003	“Bir birey, ekip, kuruluş veya süreç tarafından elde edilen başarı düzeyidir.”
Luliana ve Maria, 2016	“Kavram ve ölçüm araçları üzerindeki çok sayıda eleştirel düşüncüyü açıklayan öznel bir gerçeklik algısıdır.”

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmesi, çalışanların sahip olduğu yetenek, iş yapma yönetimleri ve iş alışkanlıklarının diğer çalışanlarla karşılaştırılmasını içeren bir sistemdir. Buradaki temel amaç, çalışanın iş yapma kapasitesinin ortaya konmasıyla geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilmesidir. Performans değerlendirme önceden belirlenen kriter ve yöntemlere göre yapılır. Öncelikle neyin değerlendirilmesinin yapılacağı ve kriterinin ne olduğu belirlenir (Küçük, 2020: 6).

Performans kavramı birey için önemlidir. Görevleri yerine getirmek ve üst düzeyde performans sergilemek, ustalık ve gurur duyguları ile bir memnuniyet kaynağı olabilir. Düşük performans ve hedeflere ulaşmamak, tatmin edici veya hatta kişisel bir başarısızlık olarak deneyimlenebilir. Dahası, performans- kuruluş içindeki başkaları tarafından tanınıyorsa- genellikle finansal ve diğer avantajlarla ödüllendirilir. Performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasındaki başarı için büyük bir önkoşuldur. İstisnalar olsa da yüksek performans gösteren kuruluşlar bir kuruluş içinde daha kolay tanıtılır ve genellikle düşük performans gösterenlere göre daha iyi kariyer fırsatlarına sahiptir (Van Scotter vd., 2000).

Kurumdan kuruma, kaynaktan kaynağa değişiklik gösterebilen performans değerlendirme kavramı, “işletmedeki görevine bakmaksızın personelin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yeterliklerini, yetersizliklerini tüm yönleriyle gözden geçirmek” şeklinde ifade edilebilir (Fındıkçı, 2003: 297). Yapılan değerlendirme, çalışanların belirli zaman diliminde sergiledikleri faaliyetlerin örgütsel amaçlara ne derece uygun olduğunun tespitine imkan tanır. Böylece gelecekteki ücret, maaş, ödöl ve cezalar ile çalışanların terfi ettirilmesi gerçekleşir. Örgütlerde performans değerlendirilmesinden istenen sonucun alınabilmesi için değerlendirmeden beklenen faydanın adil, motive edici, sürekli ve kapsamlı bir yapıda olması beklenir. Burada çalışanların tümü sistem içerisinde dahil edilmelidir (Tunçer, 2013, s. 89).

Performans değerlendirmesi, iş girdisinin yani işin kalitesini iyileştirmede de anahtar bir faktördür ve performans değerlendirmesi personelin daha etkileşimli olmalarını sağlar. Performans değerlendirmesi ayrıca bir organizasyonun ve çalışanların halefiyet planlarının geliştirilmesinde yükseltmeler ve artışlar için bir temel sunmaktadır (Shaut ve Yousif, 2014: 966).

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirmesi, çalışanlar ve örgüt açısından önemli olan bir sistemdir. Ortaya konan performans düzeyi örgütsel verimliliğin ortaya konması ve çalışanların yaptığı işlerden elde edeceği gelir açısından önemlidir (Budak vd., 2007, s. 16).

Performans değerlendirmede işletmenin geçmiş verilerinden yararlanılır ve böylelikle işletmenin geleceğine ışık tutulması sağlanır. Dolayısıyla performans değerlendirme yöneticiler için de büyük bir önem taşımaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010: 82).

Bakan ve Kelleroğlu'na (2003, s. 78) göre performans değerlendirmesinin yapılması, çalışanların sahip olduğu yeteneklerin ve gelecekteki potansiyellerinin bugünden ortaya konularak bu doğrultuda alınacak kararların tutarlı ve etkin olmasını sağlar. Bunun yanında performans değerlendirmesi ile çalışanların başarı/başarısızlıkları ortaya konulur, başarısız olunan alanlarda çalışanların geliştirilmesi sağlanır.

Gümüş ve Sezgin (2012, s. 67) performans değerlendirmesi çalışanlar ve örgütler olmak üzere iki alanda kritik bir değere sahiptir. Çalışanlar açısından performans değerlendirme

sistemi ile çalışanlar arasında çalışanlarla çalışmayanlar arasındaki ayrımın ortaya konması, çalışanların ortaya koyduğu performans nispetinde karşılığını alması, başarılı olanlarla başarısız olanların birbirinden ayrıştırılması sağlanmış olur. Çalışanların da değerlendirme sonucunda alınan kararların adil olduğuna yönelik düşüncesi onların örgüte yönelik bağlılıklarını arttıracak, verimliliklerini yükseltecek ve işyerinde ne yapacağı tam olarak belirlenmiş olacaktır.

Gümüş ve Sezgin (2012, ss. 67-68) performans değerlendirmesinin önemli olduğu bir diğer alan örgütlerde personel değişikliğinin yapılmasına kılavuzluk etmesidir. Örneğin eğer bir çalışanın işyerindeki değişikliğinden yola çıkarak onun daha başarılı olacağını düşünmek, çalışanın niteliklerine uygun düşen bir görevde çalıştırıldığına yönelik olumlu bir algı oluşturacaktır. Personelin sahip olduğu niteliklerine uygun düşecek bir yer yerde çalıştırılması ise hiç şüphesiz performans değerlendirmesi sonucunda alınan bir karardır.

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

İşletme yöneticileri birçok alanda örgütte çalışan personelin performanslarının değerlendirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu alanlar arasında personel seçimi ve işe yerleştirilmesinden ücret, ikramiye, eğitim, geliştirme programları, işten çıkarma ve kariyer planlanması yer almaktadır (Özçelik, 2000). Performans değerlendirmesinin kullanıldığı alanlardan biri olan stratejik planların hazırlanması sürecinde işletmelerde yöneticiler, resmi performans değerlendirme sistemi kurarak her bir birimin kendi özelinde bu sisteme uymasını sağlar. Böylece örgütsel stratejik planlara ulaşılır (Uyargil, 2008, ss. 4-5). Performans değerlendirmesinin kullanıldığı alanlardan bir diğeri olan kariyer yönetiminde çalışanların üstleri tarafından performanslarının değerlendirilmesiyle iş için gerekli eğitimlerin neler olması gerektiği ortaya konur (Küçük, 2005, s. 23). Helvacı'ya (2012: 156) göre performans değerlendirilmesi aşağıdaki alanlarda kullanılır:

- Çeşitli yönetsel kararların alınması,
- Güçlü olan ve güçlü olmayan yönlerini görebilme,
- Personelin ücret artışlarının belirlenmesi,
- Hangi personelin terfi alacağının değerlendirilmesi,
- İşletmenin ve personelin performansının geliştirilmesinin sağlanması,

- İşletmede çalışan personelin işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini sağlama vb. yer almaktadır.

Performans değerlendirme sistemi yukarıda ifade edilenlerin yanında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde de kullanılır. Buna göre, çalışanların yaptığı işleriyle ilgili hangi eğitimleri alacağı, buna yönelik bütçe miktarının belirlenmesi ve eğitimlerinin içeriklerinin belirlenmesi performans değerlendirmesi sonucunda ortaya konur (Küçük, 2005, s. 24). Performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı alanlardan bir diğeri de ücret ve maaşların belirlenmesidir. Buna göre, örgütlerde yerine getirilen faaliyetler sonucunda çalışanların ortaya koyduğu performansa göre ücretleri belirlenebilmektedir. Bu süreçte çalışanlara ödenecek primlerin belirlenmesinde de performans değerlendirmesinden yararlanılır (Tabak, 2007, ss. 6-7).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri: bireysel performans değerlendirme yöntemleri ile karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemleri, 360 Derece Performans değerlendirme yöntemi ve yetkinliklere dayalı performans yöntemleri olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bazı kaynaklarda bu dört performans değerlendirme yöntemlerine ortak performans kriter standartlarına dayalı yaklaşım, BARS (davranışsal temelli değerlendirme yöntemi) ve dengeli performans göstergesi yöntemi gibi yöntemlerin de eklendiği görülmektedir (Cengiz, 2019: 21-29). Bazı kaynaklarda ise performans değerlendirme yöntemlerinin daha başka şekillerde (klasik yöntemler- modern ya da çağdaş yöntemler vb.; örneğin: Boduroğlu, 2013) ya da diğer şekillerde: örneğin: Aktaş, 2010) ele alındığının görülmesi mümkündür.

Tablo 1. 2. Performans değerlendirme yöntemleri

A. BİREYSEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1. Grafik Dereceleme Yöntemi
2. Derecelendirme Yöntemi
3. İş Boyutu Ölçeği
4. Uygun Cümle Seçimi Yöntemi
5. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği
6. Zorunlu Seçim Yöntemi
7. Serbest Anlatım Yöntemi
8. İş Standartları Yöntemi
9. Direkt İndeks Yöntemi
10. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi
11. Sorumluluk Merkezleri Yaklaşımı
12. Amaçlara Göre Yönetim
13. Değerleme Merkezleri Yöntemi
14. Kritik Olay Yöntemi
15. Alan Araştırması Yöntemi
16. Kontrol Listesi (Listeleme) Yöntemi
 - a. Ağırlıklı Kontrol Listesi
 - b. Güçlendirilmiş Kontrol Listesi

B. KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1. Karşılaştırma Yöntemi
 - a. Basit Karşılaştırma Yöntemi
 - b. İkili Karşılaştırma Yöntemi
 - c. Alternatif Karşılaştırma Yöntemi
2. Zorunlu Dağılım Yöntemi
3. Başarı Ölçeği Yöntemi

C. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ
D. YETKİNLİKLERE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kaynak: Akı ve Demirbilek, 2010, s. 84.

Bireysel performans değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin gerçekleştirdikleri hedeflere, oluşturdukları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmenin yapıldığı performans değerlendirme sistemine verilen isimdir (Demir, 2016, s. 62).

Karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemi, işletmede görev yapan her işgöreni diğer iş görenlerle tek tek karşılaştırmakta, başarısı diğerlerinde fazla olan işgörenin hücrelerine işaretler konulması sağlanmaktadır (Şimşek, 2019, s. 35). Bu yöntemin amacı, işgörenlerin her birinin ortalamaya göre çalışma performansının ortaya konulmasını sağlamaktır. Şimşek (2019, s. 35) bu performans değerlendirme yönteminde, performansları değerlendiren bireylerin karşılaştırılan iki iş görenden daha iyi olanın seçilmesini sağlamakla görevli olduklarını ifade etmiştir. Karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemleri işletmenin çalışanlarını sıralayarak, birbirleriyle eşleştirerek veya karşılaştırarak ya da işgörenlerin gruplandırılmasını sağlayarak yapılabilmektedir.

Karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemleri aşağıda yer alan yöntemlerle yapılabilmektedir (Şahin, 2019: 32).

360 Derece performans değerlendirme yöntemi, örgütte değerlendirilecek kişinin etkileşimde bulunduğu çevrenin ve kendisinin tüm paydaşlar tarafından değerlendirilmesini ifade etmektedir (Yumak, 2019: 33). Bu yöntemde çalışanlar; astlar, üstler, arkadaşlar, müşteriler gibi her yönden kişilerce değerlendirildiği için 360 derece olarak nitelendirilmiş, değerlendirme sonuçlarını çalışana, hatalarını görebilmesi için bildirilmesinden dolayı “360 derece geribildirim” adı verilmiştir (Uğur, 2015; Aktaran: Yumak, 2019: 33). Saruhan ve Yıldız (2014; Aktaran: Yumak, 2019: 33) bu yöntemi örgütlerin stratejik bir silahına benzetmektedirler. Bu yöntem katılımcı bir yöntemdir, aynı zamanda performans hakkında bilgi elde etmek için tüm kaynakları da olumlu yönde kullanmaktadır (Tunçer, 2013: 98)

Yetkinliklere dayalı performans yöntemleri, yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi, performansın, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve performansın tekrar değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan meydana gelir. Bu performans değerlendirme uygulamasında yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri şeklinde kabul edilmektedir. Böylelikle yetkinliklere dayalı performans yönteminde temel amaç, sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının, dolayısıyla kurumun performansının yükseltilmesidir (Kayalı, 2012, ss. 37-38).

Ortak performans kriter standartlarına dayalı yaklaşım: Değerlendirme kriterleri birden fazla ve ortak olan ortak performans kriter standartlarına dayalı yaklaşımda, örgütte görev yapan her işgörenin diğer örgüt üyelerinden bağımsız şekilde ve bireyin kendi iş tanımında yer alan görev ve sorumluluklara göre değerlendirilmesinin yapılması sağlanmaktadır (Cengiz, 2019: 24).

Davranış temelli değerlendirme yöntemi (BARS): 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından ortaya atılan (Erdağ, 2019: 37) bu yöntem kullanımı yaygınlaşmamış olan bir performans değerlendirme yöntemidir (Cengiz, 2019: 24). Grafiksel derecelendirme ölçeklerinde önceki girişimlerin eksikliklerini gidermek için icat edildi. BARS'ın temel özelliği, farklı performans seviyelerine ilişkin somut davranışsal örnekler vermeleridir.

Bu örnekler, çalışanların performansını değerlendirirken hem katılımcıların hem de performansın farklı etkinlik düzeylerinde neyin içerdiğinin örtülü tanımlarını kullanabileceği açık standartlar olarak hizmet ederler. Örneğin, "ortalamanın üstünde" performansın ne anlama geldiğini yorumlamak için puanlayıcıya gitmek yerine, BARS, puanlayıcıyı davranışsal bir örnekle gösterir. BARS hizmetinin bir kanıtı, başlangıçta geliştirildikleri iş performansı değerlendirme bağlamının dışındaki uygulamalarıdır (Klieger, Kell, Rikoon, Burkander, Bochenek ve Shore, 2018: 3).

Dengeli performans göstergesi yöntemi: 1992'de Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiş bir performans ölçüm modelidir. Dengeli Puan Cetveli stratejiyi aksiyona dönüştürmeye yardım eden, vizyon ve stratejiden kökenini alan bir ölçüm sistemidir (Tarım, 2004: 235). Bu sistem dört eşit, yakından ilişkili bakış açısını içerir: finansal, müşteri, operasyonel süreçler perspektifi ve öğrenme-gelişim perspektifi (Norton ve Kaplan, 2004; Aktaran: Szóka, 2012, s. 85).

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. ADALET KAVRAMI

Geçmişte, daha çok teorik araştırmaların merkezinde yer alan adalet kavramı, günümüzde, sosyal, siyasal ve ekonomik sistemlerin temel alanlarından biri haline gelmiştir. Yönetim, örgütsel davranış ve davranış bilimleri alanlarında da yoğun bir şekilde ele alınan adalet kavramı, sosyal örgütlerin öncelikli nitelikleri arasında yerini almıştır (Eker, 2006, s. 2).

Adalet kavramsal olarak herkesin hak ettiğini alması şeklinde tanımlanmaktadır (Dikmetaş ve Kiremit, 2019, s. 39). Adalet, bireylerin güçlü konumdaki karar vericiler tarafından kabul edilme ve değer verilme ve benzeri sosyal gereksinimlerini karşılar. Ayrıca adalet, diğer bireylerin izlemeleri gereken etik yolu göstermektedir. Bu ve buna benzer sebeplerle adaletin bireyler için oldukça önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013, s. 71). Tutar (2007, s. 107), işgörenlerin en çok dikkatini çeken tutum ve davranışların adalet ile alakalı olan tutumlar ve davranışlar olduğunu ifade etmiştir.

Toplum ve insan ilişkilerini inceleyen bir bilim dalı olan sosyoloji, eşitlik ve özgürlük kavramlarının yanında ideal bir toplum yapısı için gerekli olan adalet kavramını ele almaya başlamıştır. Öyle ki yapılan çalışmalarda toplum ve örgütlerde adaletin temel bir sorun olduğunu ifade ederek kişisel tatminliğin sağlanması ve örgütsel fonksiyonların etkin bir şekilde yerine getirilmesinde adaletin önemine dikkat çekilmiştir. Nitekim bazı araştırmacılar, örgütsel davranışların nedenlerini ortaya koyarken sosyal ve kişiler arası adalet kuramlarını da göz önüne almışlardır. Burada, bireyin haklarının, düşüncelerinin ve çıkarlarının gözetilmesi, özgürlüklerin genişletilmesi ve insan onurunun korunması adalet çerçevesinde ele alınmıştır (İyigün, 2012, s. 50).

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet teriminin ilk defa Greenberg (1987) tarafından kullanıldığı ve örgütsel adalet terimi ilk defa kullanıldığında insanların adalet algılamalarını ifade ettiği bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013, s. 71). Örgütsel adalet kavramı

önceki dönemlerde sadece çalışanların elde ettikleri sonuçlarda adalet olarak düşünülmekteyken, günümüzde süreçlerde kullanılan yöntemlerde ve de bireyler arasındaki davranış ve tutumlarda da akla gelmektedir (Dikmetaş ve Kiremit, 2019, s. 39).

Örgütsel adalet, “bir örgütte gerçekleşen ister sosyal ister ekonomik olsun ve bireyleri, üstleri, astları, akranlarıyla olan ilişkilerine dahil eden, algılanan adaleti ifade eder ve sosyal bir sistem olarak örgütlenmeyi içerir” (Beugre, 1998; Aktaran: Kılıç vd., 2015, s. 160). Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adil muamele görme biçimleriyle ilgili olan ve çalışma tutumları, memnuniyet, çalışma çıktıları ile amirlerin algılanmasını etkileyen ve de örgütsel davranış alanında yer alan ve genellikle örgütsel davranış konuları arasında ele alınan bir terimdir (Kovačević vd., 2013, s. 69).

Kaynağını Adams’ın “Eşitlik Kuramı”ndan alan örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüte sunduğu emek, tecrübe ve çabalarının karşılığında iyi bir ücret, terfi etme, değer görme ve tanınma gibi sonuçlarla karşılaşmasıdır. Örgütsel adalette, çalışanların örgüte sundukları ile karşılığında aldıkları arasında belirgin bir farklılık olduğu durumda motivasyon düzeyinin düşeceği beklenir (Yelboğa, 2012, s. 172).

Yukarıda ifade edilen tanımların dışında örgütsel adalet kavramına ait literatürde çeşitli tanımlar yer almaktadır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer alan tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. 1. Örgütsel adalet kavramına ilişkin tanımlar

Tanımı Yapan Kişi(ler)	Örgütsel Adalet Kavramına İlişkin Olarak Yapılmış Tanımlar
Ambrose ve Schminke, 2009; Chernyak-Hai ve Tziner, 2012; Cropanzano vd., 2002; Aktaran: Karacan Doğan, 2018, s. 149	“Çalışanların kuruluştaki maaşların, ödüllerin, para cezalarının ve promosyonların nasıl dağıldığını, bu kararların nasıl alındığını veya bu kararların çalışanlara nasıl verildiğini algılama biçimidir”.
Özsavaner, 2019, s. 85	“İşletmede uygulanan prosedürlerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkidir ve bu etkinin sonuçlarının ne olduğunu ortaya çıkaran bir kavramdır”.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Her insan aileden devlete kadar belirli kurallar dahilinde büyük ve küçük örgüt yapısı içerisinde yaşamını sürdürmektedir. Bu bağlamda çalışanlar da örgütsel yapı içerisinde birtakım faaliyetleri yerine getirmektedir. Örgütlerde çalışanların adalet algısı, bireysel ve örgütsel açıdan birtakım sonuçlar doğurduğundan ötürü alanyazında tartışılan önemli konulardan biridir. Bu nedenle, adalet algısı ve bunun öncüllerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerektiği ifade edilebilir (Yalap, 2016, s. 4).

Toplumsal yapının bir parçası olan örgütlerde çalışanların adaletle ilgili algılamaları neticesinde ortaya koyduğu tepkiler farklı şekillerde kendini göstermektedir. Örneğin, işe alım, terfi, ücretin belirlenmesi, ödüllendirme ve eğitim programları gibi alanlarda çalışanın adalet algısına yönelik gözlemi olumlu bir düzeyde ise çalışanlar da bu doğrultuda bazı davranış kalıpları geliştirir (İçerli, 2010, s. 68; Çöp, 2008, s. 1; Irak, 2004, s. 26).

Örgütlerde çalışanlara adaletli bir şekilde davranılması olumlu sonuçları beraberinde getirirken adaletsizliğin olduğu durumda birtakım istenmeyen sonuçlar gün yüzüne çıkar. Adaletin sağlanması noktasında, doğruluk, dürüstlük, tutarlılık, çalışanlar arasında ayırım yapmama ve çalışanların görüşlerini dikkate alma gibi birtakım hususlara dikkat edilmesi gerekir. Bu hususlara dikkat edildiğinde adalet algısı hiç şüphesiz olumlu seyr edecektir (Eren, 2010, s. 553).

Örgütlerde çalışanların adalet algılaması sadece çalışanlar için değil aynı zamanda yöneticiler için de oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde alınan kararların mantıksal tutarlılığı ve örgütlerde yerine getirilen faaliyetlerin birbiriyle tutarlılık göstermesi örgütlerde adalet algısının benimsendiğini göstermektedir (Eker, 2006, s. 5). Bunun sağlanmadığı durumda ise öncelikle ortaya konan çabanın düşüş göstereceği sonrasında ise işe yönelik tatmin duygusunun düşeceği beklenir. Hatta bu durum bazen çalışanın işyerinden ayrılışına kadar devam edecektir (Başar, 2011, s. 21).

Örgütsel adalet, çalışanların işyeri prosedürlerini, etkileşimlerini ve çıktılarını ne kadar adil gördüklerini ifade eder (Baldwin, 2006, s. 1). Literatürde örgütsel vatandaşlık

davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans, örgütsel adaletin olumlu çıktıları olarak kabul edilmekteyken; hırsızlık, misilleme davranışları ve üretkenlik davranışları vb. ise örgütsel adaletsizliğin olumsuz çıktıları şeklinde kabul edilmektedir (Özşahin ve Yürür, 2019, s. 1). Bunun yanında çalışanların başta işleri olmak üzere yönetici, çalışma arkadaşları ve örgüte karşı bağlılıklarının azalması yönünde olumsuz çıktıları doğuracağı ifade edilir (Kuşseven, 2016, s. 57). Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin, çalışanların örgüt için olumlu ya da olumsuz çıktılarına yol açan davranışlarını şekillendirdiğini ortaya çıkarmıştır (Özşahin ve Yürür, 2019, s. 1). Ayrıca örgütsel adalet, çalışanların yönetimin kararlarının ve eylemlerinin ne ölçüde adil olduğunu algılamasına katkıda bulunur (Yean ve Yusof, 2016, ss. 798-799).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı, literatürde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti (bilgi ve kişiler arası adalet) şeklinde üç farklı boyutta ele alınmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 655). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütlerin başarı elde edebilmesinde maddi ve maddi olmayan olanakların paylaşılması, başarı elde edilmesi halinde ise kazançların paylaşılmasında belli yöntemler uygulanmaktadır. İşte bu uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma seviyesi dağıtımsal adalet algısını oluşturur. Temellerini Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi'nden alan dağıtımsal adalet, örgüt içerisinde belirli kurallar dahilinde verilen ödül veya cezaların dağıtımının dürüstlük ve eşitlik ilkeleri göz önüne alınarak yapılmasını kapsar (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 533). Dağıtım adaleti, bir çalışanın iş sonuçlarının adillliğini algılamasını ifade etmektedir (Cronpanzano, 1997; Aktaran: Kovačević vd., 2013, s. 69). Greenberg'e (1990, s. 400) göre dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri sonuçların adillliğinin algılanmasını ifade etmektedir. Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, cezalar/ödüller, ücretler, statüler ve terfiler gibi sonuçların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların adillğine ilişkin algılamalarıdır.

Dağıtımsal adalet önceleri referans kabul edilen eşdeğer kişilerle aynı muamele edilmesi kapsamındaki eşitlik teorisi temelinde ele alınmaktayken, daha sonraları –istisnasız- herkese diğerleriyle aynı muamelenin yapılması kapsamındaki denklik eşdeğerlik teorileri temelinde ve -başkaları baz alınmaksızın- kişisel gereksinimlere göre özel muamele edilmesi kapsamındaki ihtiyaç teorileri temelinde de ele alınmaya başlanmıştır. (Cropanzano vd., 2002, s. 38).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaletinde, çalışanlar örgüt içindeki girdi (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar, eğitim, deneyim vb.) ile çıktı (ücret, fayda, iş durumu, terfi, gelişme için fırsatlar mesleğe özgü ödüller vs.) oranı açısından çerçevelenmekte ve daha sonra bu oranın diğer arkadaşlarının girdi/çıktı oranıyla karşılaştırılması yapılmaktadır. (Szilas, 2011, s. 59).

Eşitlik duygusuna sahip olan ve örgüte gerçek katkılarından ötürü adil bir şekilde ödül aldıklarını hisseden çalışanlar ise örgütlerinden memnun kalmakta ve daha fazla performans, üretkenlik ve bağlılık gösterme eğilimi göstermektedirler (Usmani ve Jamal, 2013, s. 352).

Örgüte yaptıkları katkılar sonucunda çalışanlara yapılan ödeme kendi algılarına göre yüksek ise suçluluk, düşük ise öfke duygularının yaşanması olasıdır. Her iki durumda da oluşabilecek gerginlik ve buna karşı bir savaşım söz konusu olacaktır. Çalışanın iş performansının düşmesi ve kalitesinin azalması, diğer çalışanlarla iletişiminin ve işbirliğinin azalması buna bağlı çatışmaların yaşanması olası sonuçlar olarak sayılabilir.

Örgütsel adalet üzerine bilimsel çalışmalar arttıkça, yalnızca karar verme süreçlerini içeren dağıtıcı adaletin tek başına yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır ve farklı araştırmacılar örgütsel adaleti içeren yeni boyutları araştırmaya başlamışlardır (Karacan doğan, 2018, s. 110). Dağıtım adaleti, bireylerin örgütsel kazançların dağılımına olan sonuçları ve tepkilerine odaklanır, ancak prosedürleri göz ardı eder (Leventhal, 1980; Aktaran: Gündüz vd., 2020, s. 30).

2.3.2. İşlemsel Adalet

Adams (1965)'in Eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti çalışmasının ardından, Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapılan çalışmada geleneksel örgütsel adalet dağıtım perspektifinden işleme dayalı adalet temalarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Szilas, 2011, s. 61). Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri çıktılara odaklanması itibariyle tek boyutlu bir yapıyı desteklemektedir. Araştırmacıların zamanla örgütteki ilişkilere bakış açısının değişmesi ile örgütsel adalet ikinci bir boyut da kazanmıştır. Örgütsel adaletin ikinci boyutu ise prosedür adaletidir (Tükeltürk vd., 2014, s. 26).

Dağıtım kararlarını belirleyen süreçler elbette ki ilgili işgörenlerin örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Hatta bazı durumlarda sonuçları belirleyen süreçler, sonuçların kendisinden daha da önemli olabilmektedir. Bu yüzden bu işlem ve prosedürlerle ilgilenen süreç adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Akyel, 2014).

Prosedürel adaletin “Süreç Kontrol ve Açıklamalar” olmak üzere iki önemli faktörü bulunmaktadır. Açıklamalar, örgüt içinde dağıtılan kazanımlar hakkındaki sebeplerin açıklanmasıyla ilgilenmektedir. Süreç kontrolü ise, çalışanların karar vericilere yani yöneticilere beklenen fayda konusunda kendi istek ve görüşlerini ifade etme imkânı verilmesiyle ilgilenmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 225).

İşlemsel adalet, çıktılarla ilgili değil bu çıktıları belirleyen karar verme sürecinin adilliğiyle ilgilidir. Örgütün karar verme sürecinde ve çalışanları değerlendirip ödüllendirirken kullandığı prosedür, metot, politika ve uygulamaların algılanan adilliği işlemsel adaleti ile ilgilidir. Daha çok çalışanların söz hakkı, değerlendirme kriterlerinin uygunluğu, karar sürecindeki tarafsızlık ve karar verirken doğru, isabetli verilerin kullanılması gibi karar verme sürecinin yapısal özelliklerini kapsar (Cropanzano vd., 2002). Çalışanları ilgilendiren herhangi bir karar almadan önce söz hakkı verilmesi ve fikirlerinin alınması bu duruma örnek verilebilir. Böylece çalışanların adalet algısında artış sağlanacaktır. Aynı zamanda bu uygulamaların kalıcı olması da önemlidir. Adil bir karar alma sürecinin sonunda çalışanların kendi örgütüne destek olması ve alınan kararlara sonuçları olumsuz dahi olsa katılması söz konusudur.

Dağıtım adaletinin tanımında da yer alan iş sonuçları, adil olarak algılsa bile bu sonuca ulaşmak için kullanılan yol haksız olabilir (Kovačević vd., 2013, s. 69). Bu durum prosedür adaletini ortaya çıkarmıştır. Prosedür adaleti, karar verme sürecini veya tahsis kararlarını vermek için kullanılan politikalar kümesini ifade eder. Örneğin, davalar birçok toplumda anlaşmazlıkların karara bağlanması için bir yöntemdir (Cropanzano ve Molina, 2015, s. 380). İşlemsel adaletsizlik, resmi işlemlerin açık bir şekilde yürütülmediği ve örgütteki kuralların çalışanların adalet algısını zedelediği durumlarda geçerlidir (İbicioğlu, 2010, s. 232).

Bazı çalışmalarda “süreç adaleti” şeklinde de ele alınabilen (Akın, 2020, s. 50) prosedür adaleti, iş sonuçlarını belirleyen sistemin, geçerli etik standartlara dayanarak ve çalışan girişine (adalet unsurları) dayalı olarak doğru, tutarlı, düzeltilebilir, tarafsız, temsili olduğunu değerlendirir. Bazen bu resmi yön, prosedürün uygulanması sırasında çalışanların somut iletişimde nasıl muamele gördüğü algısından bağımsız olarak görülür. Bu sebeple etkileşim adaleti kavramı ileri sürülmüştür.

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Araştırmacılar bireylerin, sonuçların ve işlemlerin adil olmasına önem vermelerinin yanında, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların niteliğine karşı da duyarlı olduklarını keşfetmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmişler ve etkileşim adaleti olarak isimlendirmişlerdir (Irak, 2004).

Yapılan çalışmalarda, kişilerin karar verme süreçleri ve kazanç dağıtımında kişilerarası ilişkilerde gördükleri muamelenin adillliğini değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. İnsanların, saygı ve itibarlı muamele gördüklerini inandıklarında, bilgiler paylaşıldığında ve önemli kaynakların paylaşımı kapsamında yeterli açıklama yapıldığında, adalet algılamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Başlangıçta etkileşimsel adaletin işlemsel adaletten farklı olup olmadığı konusunda bazı anlaşmazlıklar olmuştur. Bugün birçok araştırmacı, etkileşimci adalet ve işlemsel adaletin birbirinden farklı kavramlar olduklarına inanmaktadırlar (Miles, 2012, s. 186).

Etkileşimsel adalet, çalışanlara yönelik dağıtım kararlarının alınma süreçleri ve yönetimim alınan kararları çalışanlara saygı çerçevesinde, empati kurarak, içten, doğru dürüst ve yeterli bir şekilde aktarmalarıdır.

Etkileşim adaleti, örgütsel adaletin bir başka boyutu olarak görülür ve çalışanın otorite figürleri tarafından muamelesinde saygı ve itibar düzeyini açıklar (Kovačević vd., 2013, s. 69). Etkileşim adaletinin aynı zamanda meslektaş ilişkileri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel davranış üzerinde de etkisi olduğu kabul edilmektedir ve etkileşim adaleti, örgütsel prosedürler yürürlüğe girdiğinde yaşanan kişilerarası muamelenin algılanan adalet ve kalitesi ile ilgilidir (Williamson ve Williams, 2011, s. 62). Kaplan ve Öğüt'e (2012) göre etkileşimsel adalette, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu açık yüreklilik, duyarlılık ve saygı düzeyi ortaya konur.

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Saygı
- Kurallara uyma
- Dürüstlük
- Doğruluk (Çolak, 2004, s. 52)

Söz konusu bu sıralamada saygı ve kurallara uygunluk kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluk ise bilgisel adalet olarak ifade edilebilir. Greenberg (1993) de benzer şekilde etkileşimsel adalet algısı içerisine kişilerarası ve bilgisel adalet algısını eklemiştir (Robinson, 2004, s. 11).

Kişilerarası adalet, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, kişilerarası adalet boyutunda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan adalet algısı ortaya konur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015, s. 424). Kişilerarası adalet algısında, daha çok kazanımlara gösterilen tepkiler ile ilgilenilir.

Bies'e (2001, s. 93) göre kişilerarası adalet algısı, örgütlerde çalışanlara karşı gösterilen sevginin ve saygının göstergesi olarak kabul edilir. Burada özellikle çalışan-yönetici ilişkisinde etkileşimin iyi seviyede olması, adalet algısı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Moorman'a (1991, s. 847) göre ise kişilerarası adalet algısı, alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Buna göre, örgütte çalışanların herbiri kendilerine davranma biçimi ile diğer çalışanlara karşı davranma biçimi arasında herhangi bir farklılık sezerse, adalet algısında olumsuzluk ortaya çıkar. Bunun neticesinde de çalışanlar, yöneticilerine karşı olumsuz tepkilerde bulunur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 208).

Bilgisel adalet ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson vd., 2003, s. 230).

Çolak ve Erdost (2004, s. 60) bilgisel adalet algılamasını, ücret ve terfi gibi konularda, kazanımların dağıtımı ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ile ilgili sahip olunan algılamalar olarak açıklamıştır.

Bilgisel adalet algısı, çalışanların kendileriyle ilgili kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye sahip olma ve bununla ilişkili bilgilere çalışanların kolaylıkla ulaşabileceği şeffaf bir sistemin olduğuna inanmasıdır (Heather ve Spence, 2004, s. 355). Bu noktada, Bies ve Moag (1986), örgütlerde çalışanların kendilerine tam ve doğru bilgiler sunmaları ve alınan kararların haklı olduğuna inandırılması durumunda adalet algısının olumlu yönde etkileneceğini ifade etmişlerdir.

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI

Literatürde yer alan bazı çalışmaların örgütsel adalet kavramını destekleyen teorileri Adams'ın Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Folger'ın Bilişsel Atıf Teorisi, Adalet Yargı Teorisi, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi ve Kestirme Adalet Teorisi şeklinde ele aldıkları görülmektedir (Şengül, 2019, ss. 5-9). Ancak bu çalışmada örgütsel adalet kuramları akla genellikle kavramsal olarak birbirinden bağımsız olan reaktif-

proaktif ve içerik-süreç boyutları içerisinde örnekleriyle birlikte detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet teorileri ve örneklerine yer verilmiştir:

Tablo 2. 2. Örgütsel adalet teorileri ve örnekleri

Reaktif- Proaktif boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Teorileri Ör: Adams'ın Eşitlik Teorisi	Reaktif Süreç Teorisi Ör: Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi
Proaktif	Proaktif İçerik Teorisi Ör: Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi	Proaktif Süreç Teorisi Ör: Leventhal, Krauza ve Fray'ın Dağıtım Tercihi Teorisi

Kaynak: Greenberg, 1987, s. 10; Aktaran: Dikmetaş ve Kiremit, 2019, s. 44.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet kuramları dört boyutta incelenmiştir. Reaktif kuramlar, çalışanların örgüt içerisindeki adil olmayan uygulamalar üzerinde yoğunlaşırken, propaktif kuramlar ise daha çok çalışanların adaletin sağlanması noktasında ortaya koydukları davranışlar üzerinde odaklanmaktadır. Örgütsel adaletle ilgili temel kuramlarda yer alan süreç teorileri, ücret ve terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenir iken içerik teorileri ise elde edilen kazanımların dağıtımında adil bir dağıtımın yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir (İçerli, 2010: 71-72).

2.4.1. Reaktif İçerik Kuramı

Reaktif içerik teorileri çalışanların hak etmediği davranışlara gösterdikleri tepkilere odaklanan teorilerdir (Şengül, 2019, s. 10). Reaktif içerik teorileri arasında (Dikmetaş Yardan ve Yabana Kiremit, 2019, ss. 44-45):

- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi
- Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi

- Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi yer almaktadır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (1965) göre, çalışanlar adil muamele gördüklerini düşündüklerinde, motive olma olasılıkları daha yüksektir ve bu motivasyon, olumlu çalışma davranışı ve tutuma dönüşecektir. Bununla birlikte, bir çalışan adaletsiz muamele gördüğünü düşünürse, motivasyondan düşme ve olumsuz çalışma davranışı ve tutumu sergileme eğiliminde olma olasılığı daha yüksektir. Bir çalışan, adaletini, diğer çalışanlar tarafından alınan çıktıyla (örneğin, ödeme, tanıma, kişisel gelişim, memnuniyet ve güvenlik) karşılaştırarak ölçmektedir. Kısacası, çalışanlar adil muamele görüp görmediklerini belirleme eğilimindedir (Yean ve Yusof, 2015, s. 799).

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Homans (1961) ile ortaya çıkan bu teori, toplumsal değişimle alakalı karşılıklı iki tarafın ne şekilde arzular oluşturduğunu detaylı olarak göstermektedir. Adam'sın Eşitlik Teorisi paylaştırılan kazançların ölçüsü ile bireyler arasındaki dağıtımıyla alakalı adillik hissini inceleyen dağıtım adaletini esas almıştır. Bu varsayım işletmelerdeki ödül dağıtım mekanizmasını adaletle iş görmesini esas almaktadır (Saruhan, 2019, s. 34). Dağıtım Adaleti Teorisi, çalışanların ortaya koyduğu emeğin karşılığında alınan ücretin adil olmasıyla ilgilidir. Buna göre alınan ücretin ortaya konan çabayla dengeli bir şekilde sağlanması durumunda adaletin sağlandığı kabul edilir (İşbaşı, 2001: 54).

Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi, Walster ve diğerleri (1973), Adam'sın teorisinde yaptıkları yeni çalışmalar neticesinde işgörenlerin iş yerindeki kazanç ve primlerini en üst düzeye çıkarma istekleri iş yerinde “grupların üyeleri arasında kazanımları, ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşdırmak için kabul edilmiş ortak bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilecekleri; çalışanların örgüt içinde kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş hissettiklerini gördüklerinde strese kapılacakları; örgüt içinde kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde hisseden çalışanların, eşitliği tekrar sağlamak amacıyla bu stresi elimine etmeye çalışacakları” diye yeni esaslara dayandırmışlardır (Saruhan, 2019, s. 35).

Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi, genellikle algılanan adaletsizlik ve eşitsizlik bağlamını analiz etmek için kullanılan teorik bir kavramdır. Göreceli mahrumiyetin önemli bir yönü, bireyin algılarını oluştururken mutlak yoksunluk önlemleri

kullanmaması, daha ziyade bazı standartlara göre yoksunluk (mahrumiyet) veya başarı düzeylerini kullanmasıdır. Bu nedenle, göreceli mahrumiyetin öznel hoşnutsuzluk hissinden kaynaklandığı görülmektedir (Kılıç vd., 2015, s. 62).

2.4.2. Proaktif İçerik Kuramı

Reaktif-içerik teorilerinden farklı olarak proaktif-içerik teorileri, işgörenlerin dağıtım kanallarından nasıl adil yararlanacakları konusuna odaklanır (İçerli, 2010, s. 74). Proaktif içerik teorileri arasında (Dikmetaş ve Kiremit, 2019, ss. 45-46):

- Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve
- Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi yer almaktadır.

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, organizasyon üyelerinin örgüt içi kazanımların adil paylaşımı için çabaladıklarını ve bu çabanın örgüte uzun vadede örgüt içinden beklenen adalet algısının gelişimine katkı yapacağını anlatır (Öğmen, 2019, s. 25). Teoriye göre, örgütlerde adil ortamın sadece eşitliğin sağlanmasıyla gerçekleşmeyeceği bazı koşulların sağlanmasıyla da adil ortamın sağlanabileceği dile getirilmiştir (Arı, 2015: 13).

Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisinde örgütlerde adalet algısının olumlu bir şekilde oluşması için alt temel ilkeden söz edilmiştir. Bunlar tutarlı davranmak, ön yargılı olmamak, doğruluk, temsilcilik, düzeltibilme ve etik olmaktır. Bunun yanında örgütlerde adaletin sağlanması noktasında üç temel kuraldan söz edilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanların kazanımlarının herkese eşit şekilde dağıtılması iken ikinci kural çalışanların hak ettiği kadar eşit paylaşımın yapılmasıdır. Üçüncü kural ise, çalışanların ihtiyacına göre kazanımların dağıtılmasıdır. Yani, çalışanların hak edip etmemesine ya da eşitliğine bakılmaksızın dağıtım esas alınır (İyigün, 2012: 56-57).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi, işgörenlerin adillik duygusu üzerinde durmalarıdır (Saruhan, 2019, s. 37).

2.4.3. Reaktif Süreç Kuramı

Reaktif süreç teorilerinden birisi *Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Teorisi'dir* (Dikmetaş Yardan ve Yabana Kiremit, 2019, s. 44). Greenberg (1987), Thibaut ve Walker

(1975) tarafından önerilen işlemsel adalet teorisinin, bireyin uyuşmazlık çözüm prosedürlerine tepkilerini değerlendirdiği için reaktif süreç teorilerinin ilk örneği olduğunu belirtmiştir. Yasal prosedürlerle ilgili araştırmalar onları etkilemektedir, böylece farklı uyuşmazlık çözümü prosedürleri sunmak için birçok araştırma geliştirmişlerdir. İşlemsel adalet teorisinin üç tarafı vardır: “iki muhalif (yasal dava gibi) ve müdahalede bulunan bir üçüncü taraf (yargıç gibi) ile kanıtların sunulduğu süreç aşaması olan anlaşmazlık çözme sürecinin iki aşaması ve anlaşmazlığın çözümü için kanıtın kullanıldığı karar aşaması” (Dizer, 2019, s. 18).

Thibaut ve Walker'ın teorisi: süreç ve karar kontrolü. Süreç kontrolü, “bireylerin, uyuşmazlık çözümü süreci sürecinde kendi adlarına sunulan kanıtların niteliğini kontrol etme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Karar kontrolü “bireylerin anlaşmazlık çözümü sürecinin karar aşamasında bir sonucun belirlenmesinde söz sahibi olma yeteneği” olarak tanımlanır (Dizer, 2019, s. 18).

2.4.4. Proaktif Süreç Kuramı

Proaktif süreç teorilerinden birisi *Leventhal, Krauza ve Fray'ın Dağıtım Tercihi Teorisi*'dir (Dikmetaş ve Kiremit, 2019, s. 47). Bu teoride organizasyon içerisinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek alışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme vb. birtakım özellikler belirlenmiştir (Küçük, 2020, s. 46).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Genel olarak işgörenlerin çalıştıkları örgütü kendi kafalarında örgütsel anlamda adaletli bulmalarının işgörenlerin performanslarını arttıracak düşünülmemektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda performans değerlendirme yöntemleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu kaydedilmiştir (Ceylan, 2016, s. 110). Küçük (2020, s. 60) bu konuda çalışanların uygulanmakta olan performans sistemini adil olarak algılamalarının o sistemi başarıya ulaştırabileceğini ifade etmiştir.

İşletmelerin uyguladıkları çeşitli performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve de değerlendirme aşaması çalışanın işlemsel adalet algısıyla ilişkiliyken, değerlendirme sonucu oluşan çıktılar ise dağıtım adaletini ifade eder (Küçük, 2020, s. 64).

İnşaat sektöründe bulunan bir işletmede mevcut olan örgütsel adalet algısının bu işletmede uygulanmakta olan işgörenlere yönelik performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet değişkeni üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır (Kayapalı, 2012). Bir başka çalışma, eğitim sektöründe yer alan bir okulda örgütsel adaletin okulda uygulanan performans sistemine olan etkilerinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda örgütsel adaletle performans arasında negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır (Güngörmez, 2014).

Lojistik sektöründe faaliyet göstermeye devam etmekte olan çeşitli işletmelerde performans değerlendirme sistemi ve örgütsel adalet ilişkisini ele alan bir diğer çalışmada, genel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Ersöz Baykal, 2013, s. 69). Son olarak gıda ve makine imalat sektörlerinde faaliyet göstermekte olan bir işletmede 360 derece performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adalet ilişkisi ortaya konulmak istenmiştir. Çalışmanın sonucunda bu işletmede çalışmakta olan personelin performans değerlendirme sistemlerini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından adil algıladıkları sonucuna varılmıştır (Ergenekon Aslan, 2012, s. 129).

3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

3.1. MEMNUNİYET KAVRAMI

Memnuniyet kavramı Türk Dil Kurumu'nun yayımladığı Türkçe sözlükte “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” biçiminde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre memnuniyet kavramı, istediğiniz bir şeyi aldığınızda, bir sorunla başa çıkmanın bir yolu olarak şikayetçi olan bir kişiyi mutlu ettiğinizde, yapmak istediğiniz bir şey yaptığınızda, bir ihtiyaç veya dileği yerine getirdiğinizde, başardığınızda elde edilen hoş bir duygudur (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/satisfaction>). Ayrıca, memnuniyet, soyut bir kavramdır; gözle görülüp ölçülmesi zordur (Özbek, 2019, s. 21).

Memnuniyet, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilecek karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Genellikle motivasyonla bağlantılıdır, ancak bu ilişkinin doğası net değildir. Memnuniyet motivasyon ile aynı şey değildir. Memnuniyet daha çok bir tutumdur, içsel bir durumdur. Örneğin, nicel veya nitel kişisel başarı duygusu ile ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005; Aktaran: Ado, 2016, s. 12).

Literatürde memnuniyeti etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve benzeri kişisel faktörler (diğer adıyla bireysel faktörler), ücret, çalışma koşulları (çalışma ortamı), istihdam güvencesi, liderlik biçimi ve benzeri örgütsel faktörler ve çalışma arkadaşları ve amirler gibi çevresel faktörler şeklinde ele alınmaktadır (Temiz Güneş, 2019).

Memnuniyet kavramı, verimli ve etkili bir çalışma ortamı oluşturulmasında oldukça fazla önem taşımaktadır. Çalışma ortamı bakımından memnuniyet kavramı: çalışma ortamındaki fiziksel şartlar, yöneticilerle olan ilişkileri, iş tanımları ve benzeri birtakım bileşenlere karşı olarak gösterilen tavırlar ve durumlardır (Okan, 2016, s. 47). Çalışma ortamında personelin işinden memnuniyet duyması sağlanabilirse performansının arttığı gözlemlenebilir, işe olan devamsızlığı azalır, çalıştığı kuruma olan zarar verici davranışları varsa onlarda azalma görülebilir.

Yöneticiler mevcut olan memnuniyeti artırabilmek için örgütteki eşitliği ve adaleti sağlayabilmeli; diğer personelle olan ilişkilerinde samimi ve açık olmalı; çalışanlara karşı tarafsız davranmaya özen göstermeli; hümanizm ve insan haklarına uygun davranmalı; işe bağlılık ve sorumluluk sahibi olmalı; hukukun üstünlüğünü ve demokrasiyi kabul

etmeli; sevgi, saygı ve hoşgörölü olmalı; işgörenlerin hak ve özgürlüklerini gereksiz birtakım nedenlerle kısıtlamamalıdır (Okan, 2016, s. 49-50).

3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

Çalışan memnuniyeti, literatürde önemli bir kavram kabul edilip sıkça ele alınan konular arasında yer almaktadır. Çalışan memnuniyetinin önemi aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

Çalışan memnuniyeti, çalışanların işe gitmekten mutlu olup olmadıklarını, işlerini anlamlı olarak algıladıklarını veya işlerinin kendileri üzerinde olumsuz bir fiziksel veya psikolojik etkisi olup olmadığını göstermektedir (Eskildsen ve Nussler, 2000, s. 582). Çalışan memnuniyeti kavramına işyeri açısından bakılırsa, işletmelerin verimliliklerini, karlılıklarını ve hatta müşterilerin memnuniyeti etkilemektedir (Aksan, 2019, ss. 3-4). Çalışan memnuniyeti kavramına toplum açısından bakılırsa, işgörenlerin günlük hayatlarının yaklaşık üçte birini işyerinde geçirdikleri ve çalıştıkları işyerindeki memnuniyeti onların iş dışındaki yaşamlarını da etkilediği görülebilir (Aksan, 2019, s. 3).

Başarılı olmak için, bir şirket, hem çalışanlar hem de müşteriler için, rakiplerinden daha tatmin edici deneyimler yaratmada daha iyi bir iş yapmak zorundadır (Chi ve Gursoy, 2009, s. 245). Memnun ve motive çalışanlar olmadan birinci sınıf ürünler üretmek mümkün değildir ve memnun ve sadık müşteriler elde etmek imkansızdır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000, s. 1082).

Çalışanların memnuniyeti, literatürde sürekli iyileştirmenin ve müşteri memnuniyetinin en önemli itici güçlerinden biri olarak vurgulanmaktadır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081). Ayrıca memnun çalışanların tatmin edici ve sadık müşteriler yaratacağı ve bu nedenle daha yüksek satışlara ve dolayısıyla daha yüksek finansal getirilere neden olacağı düşünüldüğü için şirketler çalışan memnuniyeti için önemli kaynaklar tahsis etmektedir (Chi ve Gursoy, 2009, s. 245).

Memnun çalışanlar, memnun olmayanlardan daha fazla motivasyona ve daha fazla çalışmaya daha yatkındır (Koys, 2003; Aktaran: Chi ve Gursoy, 2009, s. 245). Matzler ve

Renzl (2006, s. 1261) çalışan memnuniyetinin işgörenlerin daha etkili ve verimli çalışmalarını sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışan memnuniyeti, işletmedeki süreçlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Süreç kalitesi de kalite maliyetlerini ve müşteri memnuniyetini belirlemektedir. Bu nedenle, teorik ve yönetsel bir bakış açısıyla, çalışan memnuniyetinin itici güçlerini belirlemek, memnuniyeti sürekli izlemek ve memnuniyeti ve sadakati artırmak için doğru önlemleri almak çok önemlidir (Matzler ve Renzl, 2006, s. 1261).

3.3. MEMNUNİYETSİZLİĞİN SONUÇLARI

Memnuniyet, işletmeler açısından hem çalışan memnuniyeti hem de müşteri/tüketici memnuniyeti olarak ele alınmaktadır. Günümüzde İşletmeler çalışanlar ve müşteri/tüketici grubunun memnuniyet duymalarının öneminin farkına varır hale gelmişlerdir. Bu iki grubun memnuniyetsiz oluşu işletmelere ve işletme çalışanlarına pahalıya mal olabilmektedir. Aşağıda memnuniyetsizliğin sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır:

Memnuniyet düzeyleri düşük olan çalışanların işlerine karşı yabancılaşabileceği ve bunun sonucu olarak da personelin işine olan ilgisi azalıp uyum konusunda zorlanmalar yaşayabileceği ifade edilmektedir (Akıncı, 2002, s. 7). İşe karşı ilgisiz olan personel çalıştığı örgütte karşı sık sık devamsızlıklar yapabilir. Bu durumda işgörenlerin yaptıkları bu devamsızlıklar örgütler açısından ekstra birer maliyet doğurmaktadır. Bunun sebebi, o anda iş yerinde bulunmayan ve dolayısıyla elindeki işe devam etmeyen ve aksatan çalışanların işletmeler için maliyet ve emek kaybı yaratmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle sağlık konusuyla alakalı yapılan devamsızlıklar örgütler için fazladan sağlık harcamaları ve yüksek prim ödemeleri maliyetini gündeme getirmektedir (Öğer, 2009, s. 44).

Çalışanların memnuniyetsizliği çalışanların sağlığında olumsuz durumlara sebep olabilmektedir. Sağlık durumu iyi olmayan personelin ne kendisine ne de örgüte bir yararlı dokunabilir. Memnuniyetsiz personel, işten uzaklaşıp psikolojik anlamda zorluklar yaşayabilir (Söyük, 2007, s. 104). Bunun yanında çalışan memnuniyetinin düşük olması ve örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin sağlanamaması durumunda örgüt

içerisinde yürütülen faaliyetlerin durmasına kadar giden çatışmalar yaşanması mümkündür (Eren, 2011, s. 585; Aktaran: Temiz Güneş, 2019, s. 25).

Memnuniyetsiz çalışanlar, işyerinde çalıştıkları süre boyunca kendilerinin anlamsız işlerle uğraştıklarını düşünebilirler (Temiz Güneş, 2019, s. 25). Elbeyi ve Öztürk (2010; Aktaran: Serbest, 2019, s. 8) ise memnuniyetsiz olan çalışanların yaptıkları işe ilişkin şikayetlerinin artabileceğini ve bu kişilerin güdülenmelerinde eksiklikler olabileceğini; memnuniyetsiz çalışanların mutsuz kişiler de olduklarını ifade etmiştir. Sevimli ve İşcan (2005, s. 58) ise çalışma ortamındaki beklentileri karşılanmayan memnuniyetsiz işgörenlerde birtakım tepkiler ortaya çıkabileceğini; bu personelin çevresine karşı saldırganlık özellikleri gösterebileceğini ifade etmişlerdir.

3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüzdeki mevcut rekabet ortamında işletmeler örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için işgörenlerin memnuniyetini sağlamaya çalışmaktadırlar. İşyerinde yaşamlarının çok büyük bir kısmını geçiren işgörenlerin mutlulukları hem toplumsal hem sosyal hayatlarına hem de bireylerin sağlıklarına da yansımaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195). İşinden memnuniyet duyan çalışanlar da daha verimli ve etkili çalışıp, iyi performanslar gösterebilmekte; işten ayrılma niyetini genellikle taşımamakta, çalıştıkları örgütü geliştirme eğilimi içerisinde olabilmektedirler.

Örgütsel adalet, bir örgütte algılanan adaleti ifade etmektedir (Beugre, 1998; Aktaran: Kılıç, Bostan ve Grabowski, 2015, s. 160). Herhangi bir örgütte personelin adalet algısına sahip bireylerden oluşması, aynı zamanda işgörenlerin işten duydukları memnuniyet ile işletmenin yaşamını sağlıklı ve etkin bir biçimde devam ettirebilmesi açısından önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 195). Kısaca, örgütsel adalet, çalışanlar için iş doyumu algısını arttıran temel faktördür (Yurdakul, 2018, s. 20).

Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacıdır. Çalışmalar, çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olduğu alanlarda iş memnuniyetinin arttığını göstermektedir (Yurdakul, 2018, s. 20). İşgörenler ücret, terfi, beşerî ilişkiler, ödüllendirme sistemi ve takdir edilme, güvenlik gibi uygulamalarda adil olunduğunu düşündüklerinde işlerinden

memnuniyet duymakta, iş tatmini yaşamaktadırlar. Ayrıca örgütteki örgütsel adaletsizliğe karşı işgörenler tarafından meydana getirilen tepkiler, tatminsizliğe karşı verilen tepkiler ile benzerlik göstermektedir. Bu yüzden adaletin sağlanması iş tatmini de olumlu etkilemektedir (Yiğitol, 2017, s. 31).

Örgütsel adaletin hâkim olduğu bir işletmede işgörenler, patronların /yöneticilerin onlara ve diğer personele olan davranışlarını adil, rasyonel ve ahlaki olarak değerlendirirler (İşcan ve Sayın, 2010, s. 196). İşgörenler, çalıştıkları işletmede adil muamele gördüklerine inandıkları takdirde kendileri de memnun olur, çalıştıkları örgütte daha verimli çalıştıkları için çalıştıkları örgütün de kendilerinden memnun olmaları olasıdır (Yurdakul, 2018).

Çalışan memnuniyeti ile örgütsel adalet kavramlarının ilişkisini araştırmak amacıyla yaptıkları bir çalışmada Tanrıverdi ve arkadaşları (2019) konuya ilişkin olarak örgütsel adalet ve çalışan memnuniyeti kavramları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde performans değerlendirme konusu ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar arasında: çeşitli kurumların performanslarının değerlendirildiği çalışmalar; performans değerlendirme konusu ile motivasyon, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik iklim algısı, örgütsel güven, mobbing, işe bağlılık ya da çalışan bağlılığı, ücret yönetimi, örgütsel sinizm, iş başarımı ve benzeri konular arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmaların, daha çok sağlık sektörü, hizmet sektörünün bazı alanları (cafe restaurant vb.), sigorta sektörü, havayolu ile yolcu taşımacılığı sektörü, inşaat sektörü, iletişim sektörü, metal sektörü, turizm sektörü, eğitim sektörü, perakendecilik sektörü, bankacılık sektörü ve benzeri alanlarda yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlendirmesi ile ilgili çalışmaların yanında örgütsel adalet algılamaları ile ilgili çalışmalarda ise farklı sektörlerde görev yapan personelin örgütsel bağlılıklarının ortaya konulduğu çalışmalar, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, Wellbeing, örgütsel güven, örgütsel

sinizm, örgütsel stres, duygusal tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, çalışan mutluluğu, örgütsel muhalefet, lider üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe odaklanmışlık, sosyal kıyaslama eğilimi ile liderlik davranışları ve benzeri konular arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmaların da genelde hizmet sektörünün bazı alanları (cafe, restaurant vb.), eğitim sektörü, bilişim sektörü, otomotiv sektörü, sağlık sektörü, banka sektörü ve benzeri alanlarda yapıldığı görülmektedir.

Alanyazında performans değerlendirme ile örgütsel adalet konusunun ikisini birlikte ele alan çalışmalar da yer almaktadır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir:

Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısıyla ilişkisini gıda sektörü üzerinden inceleyen bir çalışmada performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Aktaş, 2010). Performans değerlendirilmesinin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ilişkisini incelemeyi amaçlayan bir diğer çalışmada performans değerlendirilmesinin örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında ilişkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Kılıç, 2010).

Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısıyla ilişkisini üretim yapan bir tesiste çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde inceleyen bir çalışmada beyaz ve mavi yakalı personelin görev yaptıkları işletmede yer alan performans değerlendirme sistemlerini örgütsel adaletin üç boyutu (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti) bakımından adil buldukları sonucuna varılmıştır (Övgü Çakmak, 2005: 91).

Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyete etkisini gıda sektörü üzerinden ele alan bir çalışmada performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adalet algısının pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Tan ve Çetin, 2011: 1).

Motivasyon, performans değerlendirme ve örgütsel adalet ilişkisini üniversitede çalışan akademisyenler üzerinden ele alan bir çalışmada örgütsel yaşam için motivasyon ve performans değerlendirmenin önemli kavramlar olduğu ve bu kavramların birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgüt üyelerinin performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin algılarını; işletmedeki diğer bireylerinkilerle karşılaştırdıkları ve bu durumun

personelin motivasyon ve performansı etkilediğini, örgütsel uygulamalarda adalet duygularında etkili olduğunu belirlemişlerdir (Argon, 2010: 133).

Performans değerlendirmesinin girişimcilik özelliklerine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan ilişkisi üzerinde algılanan örgütsel adalet kavramını sağlık ve iletişim sektörleri açısından inceleyen bir çalışmada performans değerlendirmesinin dağıtımsal adaleti ve duygusal bağlılık işten ayrılma niyetini olumsuz bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır (Birecikli, 2010).

Bankacılık sektöründe performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada performans değerlendirme işleminin etkinliğinin örgütsel bağlılığın üzerinde yüksek derecede bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Ağrı, 2018).

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde yer alan 360 Derece Performans değerlendirmesinin gıda sektöründe yer alan bir işletmedeki örgütsel adalet etki edip etmediğini inceleyen bir çalışmada işgörenlerin bu sistemi adil olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır (Aslan, Baş ve Özler, 2018: 91).

Eğitim sektöründe performansı belirlemeye yönelik uygulamaların örgütsel adalet bakımından ele alındığı bir çalışmada performansları belirlemeye yönelik sistemlerin öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Kahraman ve Çankaya, 2015: 519).

Bankacılık sektöründe performans değerlendirme konusuna ve/veya örgütsel adalet konusuna ilişkin yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3. 1. Bankacılık sektöründe performans değerlendirme ve örgütsel adalet konularını bir arada ele alan çalışmalar

Araştırmayı Yapan Kişi(ler)	Yıl	Türü	Yer	Bulgular
Erdem Aktaş	2010	Yüksek Lisans Tezi	Türkiye	Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
Pınar Bayhan Karapınar	2011	Makale	Türkiye	Performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi ve bireylerin geribildirimden tatmin

				olma derecelerinin yönemsel adalet ve is tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
Alptekin Sökmen, Mehmet Ali Bilsel ve Cihat Erbil	2013	Makale	Ankara	Örgütsel adaletin çalışanların motivasyonları ile performansları üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.
Faruk Kalay	2016	Makale (Teorik)	-	Örgütsel sonuçların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, prosedürlerin adalet temelinde oluşturulması ve uygulanması ve yönetici veya yönetici temsilcilerinin çalışanlarla olan ilişkilerinin adaletli olması gerektiği belirtilmiştir.
Hüsna Doğan	2018	Makale	Afyonkarahisar	Örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır
Patrick Henry ve Ali Öztüren	2015	Makale	Kuzey Kıbrıs	Katılımcıların performans değerlendirmesinde kişilerarası adalet, dağıtıcı adalet ve usul adaletine yönelik olumlu bir algılaması olduğu sonucuna varılmıştır.

4. ÖZEL SEKTÖR BANKACILIĞI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Bursa ilindeki bankalarda (özel sektör) çalışanların performanslarının değerlendirmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyet üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları memnuniyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile toplam çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile unvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Çalışanların memnuniyetleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Çalışanların memnuniyetleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

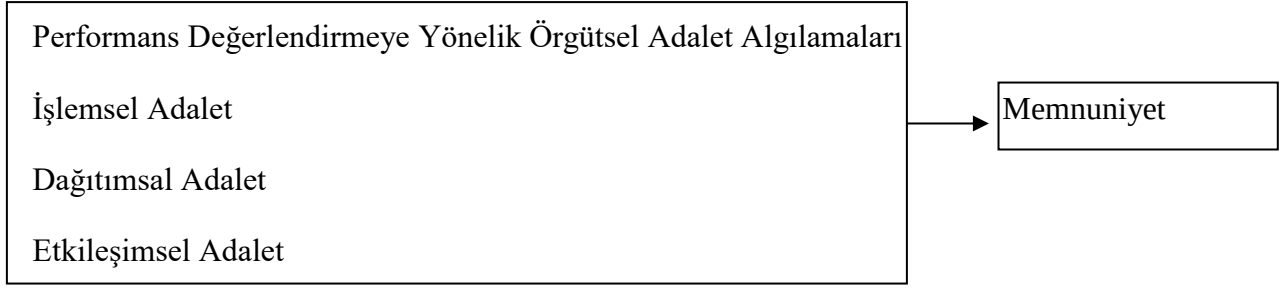
H10: Çalışanların memnuniyetleri ile toplam çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Çalışanların memnuniyetleri ile mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Çalışanların memnuniyetleri ile unvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Anket çalışması ile banka çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyetlerine olan etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma tarama modelidir. Bu çerçevede çalışanların performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algılamaları işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarında incelenmiştir. Çalışan memnuniyeti ise tek bir boyut olarak ele alınmıştır.



Şekil 4. 1. Araştırma kapsamında oluşturulan model

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyet üzerindeki etkinin ortaya çıkarılması amacıyla veri toplama araçlarından anket tekniğine başvurulmuştur. Anket içerisinde katılımcıların kişisel bilgilerini ortaya koyan soruların yanında “performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları” ile çalışan memnuniyetini” ortaya koyan sorular yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma yılı, mevcut bankadaki toplam çalışma yılı, unvan ve eğitim düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır.

Performans Değerlendirmesine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı içerisinde toplam 45 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Dalya Derya Teoman (2007) tarafından geliştirilmiş olup ölçek içerisinde dağıtım adaleti, süreç (işlemsel-prosedür) adaleti ve etkileşimsel adaleti olmak üzere üç alt boyut yer alır. Ölçek içerisinde yer alan işlemsel adalet algısı değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algıları olarak alt boyutlara ayrılır. Etkileşimsel adalet ise bilgisel ve kişilerarası adalet olmak üzere iki alt boyuta ayrılır. Ölçek içerisindeki ifadeler katılımcıların verdikleri cevaplar 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2= “Katılmıyorum”, 3= “Kararsızım”, 4= “Katılıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert olarak yapılandırılmıştır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,95 olarak tespit edilmiştir. Bu kısımda ayrıca, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirliklerinin 0,71; Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirliklerinin 0,92; Bilgisel Adalet

Algısı içerisinde yer alan ifadelerin 0,87; kişilerarası adalet algısı içerisinde yer alan ifadelerin güvenilirliklerinin 0,90 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti ölçeği içerisinde ise toplam dört ifade yer alır. Bu ifadeler de kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında olacak şekilde 5’li likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçek, Yazar ve Korkmaz’ın (2014) “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi” adlı çalışmasından alınmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirliği bu çalışmada 0,88 olarak tespit edilmiştir. Bizim çalışmamızda ise bu oran 0,93’tür.

4.4. Sayıtlar/Varsayımlar

Çalışmanın özel sektör banka çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyetleri üzerindeki etkisini ortaya koyacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, performans değerlendirmesine yönelik örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyeti ölçekleri hedeflenen durumu saptamak için uygun ölçme araçlarıdır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendisine yöneltilen sorulara içtenlikle ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın bir diğer varsayımı erişilen örneklem sayısının evreni temsil yeterliliğine sahip olduğudur.

Çalışmanın diğer varsayımları şunlardır:

- i. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.
- ii. İşlemsel adalet algılamaları ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.
- iii. Etkileşimsel adalet algılamaları ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.
- iv. Dağıtımsal adalet algılamaları ile çalışan memnuniyeti arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, Bursa ilindeki özel sektör banka çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının diğer bütün illere genellenemez olması araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır.

Araştırma banka çalışanları arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilenlerden alınan cevaplarla sınırlıdır.

Araştırma, değerlendirme yöntemi olarak kullanılan anket soruları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada ele alınan çalışanların memnuniyetleri üzerine etkisi olacağı düşünülen; performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, “işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet” değişkenleri ile sınırlıdır.

4.6. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Bursa ili özel sektördeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme ise söz konusu banka çalışanları arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen kişilerden oluşmaktadır.

4.7. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aşağıdaki yöntemlere başvurulmuştur:

Cronbach’s Alpha

Anket formunda yer alan çalışanların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ve memnuniyetlerini ortaya koyan ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin tespiti noktasında başvurulmuştur.

Frekans Dağılımları

Katılımcıların kişisel demografik özelliklerine yönelik dağılımları ortaya koymak amacıyla başvurulmuştur.

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada çalışanların memnuniyetleri, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet ile ilgili elde edilen betimsel istatistiklerin verilmesi amacıyla başvurulmuştur. Burada ölçek ifadelerine verilen cevapların değerlendirilmesinde ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Kaplanoglu, 2014):

1,00-1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Kesinlikle Katılıyorum

Korelasyon Analizi

Çalışan memnuniyeti ile performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti noktasında başvurulmuştur. Kullanılan bu analizin değerlendirilmesinde ise aşağıdaki değer aralıkları kabul edilmiştir:

0,70-1,00 “yüksek”;

0,70-0,30 “orta”;

0,30-0,00 “düşük” (Büyüköztürk, 2002: 31).

Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve anlamlılık değeri “p” baz alınmıştır

Bağımsız Örneklem t-Testi

Çalışan memnuniyeti, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algısı ile Cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti amacıyla başvurulmuştur.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

Çalışan memnuniyeti, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algısı ile yaş, toplam çalışma yılı, Mevcut bankadaki çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti amacıyla başvurulmuştur.

Araştırmada yer alan Bağımsız Örneklem t-Testi ve ANOVA analizi sonucu elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyinin değerlendirilmesinde 0,05 değeri baz alınmıştır.

LSD Testi

Alt grup sayısının 3 olduğu durumlarda, farklılığın kaynağını göstermek amacıyla başvurulmuştur.

Regresyon Analizi

Regresyon analizi sürekli bir bağımlı değişken ile bir/daha fazla sayıda sürekli bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılır (Altunışık vd., 2007, s. 203). Bu çalışmada, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyetleri üzerindeki etkisinin tespiti noktasında regresyon analizine başvurulmuştur.

Normallik Analizi

Araştırmada yer alan anket formundaki ölçeklerin normallik dağılımının tespitinde başvurulmuştur. Burada Skewness ve Kurtosis değerleri baz alınmıştır.

4.8. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada yer alan değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak belirlenmiştir. Buna göre, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkinin tespit edilmesi noktasında “çalışan memnuniyeti” değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ve memnuniyetleri ile demografik özellikler arasındaki farklılığın tespiti noktasında

“cinsiyet, yaşı, unvan, toplam çalışma yılı ve mevcut bankadaki çalışma yılı” değişkenleri bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.



5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada ilk olarak, anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normallik test sonuçlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik bilgilerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bu kısımda ayrıca, ölçekte yer alan ifadelerin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Son olarak, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

5.1. Normallik Analizi

Bu kısımda, elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin bulguları yer almaktadır.

Tablo 5.1. Normallik test bulguları

	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	-,184	-,109
İşlemsel Adalet	-,112	-,102
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	,405	1,490
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	-,167	,035
Etkileşimsel Adalet	-,309	,148

Bilgisel Adalet	-,365	-,101
Kişilerarası Adalet	-,259	,129
Dağıtımsal Adalet	,474	-,095
Çalışan Memnuniyeti	-,651	,215

Tablo 5.1’den de görüldüğü üzere, anket uygulaması sonucu elde edilen veriler normal bir dağılım göstermektedir. Bu nedenle araştırmamızda parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir.

5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda çalışanların yaş, cinsiyet, toplam çalışma yılı, mevcut bankadaki çalışma yılı, eğitim ve unvanlarına ait özellikleri yer almaktadır.

Tablo 5.2. Katılımcıların cinsiyet dağılımları

	N	%
Kadın	110	51,9
Erkek	102	48,1
Toplam	212	100,0

Tablo 5.2’den de görüldüğü üzere, katılımcıların %51,9’u kadın, %48,1’i erkektir.

Tablo 5.3. Katılımcıların yaş dağılımları

	N	%
21-25 yaş	19	9,0
26-30 yaş	51	24,1
31-35 yaş	76	35,8
36-40 yaş	34	16,0
41 yaş üstü	32	15,1
Toplam	212	100,0

Tablo 5.3’den de görüldüğü üzere, katılımcıların %9’u 21-25; %24,1’i 26-30; %35,8’i 31-35 yaş; %16’sı 36-40 yaş ve son olarak %15,1’i 41 yaş üstündedir.

Tablo 5.4. Katılımcıların toplam çalışma yılı dağılımları

	N	%
5 yıl altı	41	19,3
5-8 yıl	55	25,9
9-12 yıl	58	27,4
13 yıl ve üstü	58	27,4
Toplam	212	100,0

Tablo 5.4’den de görüldüğü üzere, katılımcıların %19,3’ü 5 yıl altı, %25,9’u 5-8 yıl, %27,4’ü 9-12 yıl ve son olarak %27,4’ü 13 yıl ve üstü bir süredir toplam çalışma yılına sahiptir.

Tablo 5.5. Katılımcıların mevcut bankadaki çalışma yılı dağılımları

	N	%
5 yıl altı	65	30,7
5-8 yıl	71	33,5
9-12 yıl	51	24,1
13 yıl ve üstü	25	11,8
Toplam	212	100,0

Tablo 5.5’den de görüldüğü üzere, katılımcıların mevcut bankadaki çalışma yıllarında %30,7’sinin 5 yıl altı süredir, %33,5’inin 5-8 yıldır, %24,1’inin 9-12 yıldır ve son olarak %11,8’inin ise 13 yıl ve üstü süredir bankada çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5.6. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımları

	N	%
İlköğretim & Lise	10	4,7
Önlisans	17	8,0
Lisans	161	75,9
Lisansüstü	24	11,3
Toplam	212	100,0

Tablo 5.6’den de görüldüğü üzere, katılımcıların %4,7’si ilköğretim &lise, %8’i önlisans, %75,9’u lisans ve %11,3’ü ise lisansüstü mezunudur.

Tablo 5.7. Katılımcıların bankadaki unvanı dağılımları

	N	%
Şube Müdürü	21	9,9
Yönetmen	61	28,8
Yetkili	58	27,4
Uzman	26	12,3
Uzman Yardımcısı	22	10,4
Asistan	24	11,3
Toplam	212	100,0

Tablo 5.7’den de görüldüğü üzere, katılımcıların %9,9’u şube müdür, %28,8’i yönetmen, %27,4’ü yetkili, %12,3’ü uzman, %10,4’ü uzman yardımcısı, ve %11,3’ü ise asistan olarak çalışmaktadır.

5.3. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler

5.3.1. Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı içerisinde yer alan sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı içerisinde yer alan ifadeler verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.8. Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet boyutunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
İşletme çalışanları performanslarının değerlendirildiği kriterler hakkında bilgilendirir.	3,81	,920
İşletmenin belirlediği performans kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.	3,60	,966
İşletmede, performansın değerlendirme sürecinde kullanılan kurallar veya izlenen aşamalar her uygulamasında aynı olmak üzere belirlenmiştir.	3,38	1,075
İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.	3,25	1,180
Performansın değerlendirme sistemi içinde, çalışanların verilen karara itiraz etme hakları vardır.	3,26	1,221
Performans değerlendirme sistemi çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.	3,32	1,152
Performans değerlendirme görüşmeleri esnasında kullanılan süre ve yaklaşımlar, değerlendirilen kişinin konumuna göre farklılık gösterir.	3,47	1,046
Çalışanlar performansları hakkında verilen kararlara itiraz ederlerse, verilen karar yeniden gözden geçirilir	3,15	1,197
Performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların görüş ve eleştirileri dikkate alınmaz.	2,96	1,194
İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenecek şekilde hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.	2,97	1,200
Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.	1,99	1,152
İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin, bu kuruluş ve çalışanları için en doğru sistem olduğunu düşünüyorum.	3,19	1,063
Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler vs. ile değiştirebilmek mümkündür.	3,13	1,266

Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısını ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “İşletme çalışanları performanslarının değerlendirildiği kriterler hakkında bilgilendirir.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılamalarını ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

5.3.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı içerisinde yer alan değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.9. Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet boyutunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.	3,37	1,092
Beni değerlendiren kişi/kişiler tüm değerlendirdiklerine eşit zaman ayırır.	3,27	1,052
Değerlendiren kişi/kişiler, performansım ile ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz ettiğim takdirde değerlendirmesini yeniden gözden geçirir.	3,20	1,088
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin süreci uygulama biçimi bir dönemden diğerine farklılaşmaz.	3,19	,980
Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricim aşamaları (süreçleri) doğru bir biçimde uygular.	3,43	,954
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.	3,32	1,062
Performans değerlendirme esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.	3,47	,951
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	3,59	,906
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.	3,62	,903
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	2,63	1,005
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirmede hilekâr davranabilirler.	3,56	1,115
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin önyargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	3,08	1,178
Değerlendiren kişi/kişiler, performansım ile ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.	2,88	1,168
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansım ile ilişkisi olmayan davranışlarımın etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	3,00	1,078

Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısını ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılarını ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “Performansımı değerlendiren

kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

5.3.3. Bilgisel Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı içerisinde yer alan bilgisayarlı adalet algısı içerisinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.10. Bilgisel adalet boyutunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.	3,43	,973
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.	3,60	,941
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.	3,35	,989
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.	3,31	1,038

Bilgisel adalet algısını ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların bilgisayarlı adalet algılamalarını ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

5.3.4. Kişilerarası Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı içerisinde yer alan kişilerarası adalet algısı içerisinde yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.11. Kişilerarası adalet boyutunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.	3,50	1,005
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	3,92	,831
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.	3,66	,948
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.	3,45	,989
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.	3,25	,984
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğumu düşünüyorum.	3,58	1,083
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.	3,31	1,138
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.	3,46	1,145

Kişilerarası adalet algısını ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların kişilerarası adalet algılamalarını ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

5.3.5. Dağıtımsal Adalet Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı içerisinde yer alan dağıtımsal adalet algısı içerisinde yer alan ifadeler verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.12. Dağıtımsal adalet boyutunda yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	3,08	1,147
Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.	2,97	1,112
İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.	2,33	,941
Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	3,22	1,172

Dağıtımsal adalet algısını ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların dağıtımsal adalet algılamalarını ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

5.4. Çalışan Memnuniyetine Yönelik Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında çalışan memnuniyeti ölçeği içerisinde yer alan ifadeler verilen cevapların ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.13. Çalışan memnuniyeti ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum	3,81	,884
Bu kurumda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim	3,66	1,034
Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum	3,89	,922
Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum	3,58	1,109

Çalışan memnuniyetini ortaya koyan ifadelerden en yüksek düzeyli ortalamanın “Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum.” İfadesine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda katılımcıların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelerden en düşük düzeyli katılımı “Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum.” ifadesi ile sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.14. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri

	Ort.	Std. Sapma
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	3,27	,555
İşlemsel Adalet	3,23	,546
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	3,19	,533
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	3,26	,728
Etkileşimsel Adalet	3,49	,759
Bilgisel Adalet	3,42	,840
Kişilerarası Adalet	3,52	,774
Dağıtımsal Adalet	2,90	,671
Çalışan Memnuniyeti	3,73	,906

Tablo 5.14’de ölçeklere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların performans değerlendirilişlerine yönelik örgütsel adalet algısı

ortalamasının 3,27 olduğu görülmektedir. Bu değer, katılımcıların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamalarının kararsızım yönünde olduğunu göstermektedir. Bu kısımda katılımcıların işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılamalarının da kararsızım yönünde olduğu görülmektedir. Burada, etkileşimsel adalet, bilgisayarlı adalet, kişilerarası adalet ve çalışan memnuniyetinin katılıyorum yönünde olduğu görülmektedir.

5.5. Araştırma Kapsamında Hipotezlerin Sınanması

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerin test sonuçları yer almaktadır.

5.5.1. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyetini Yordayıp Yordamadığına Yönelik Bulgular

Çalışan bu kısmında, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının çalışan memnuniyetini üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo5.15. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının çalışan memnuniyetini yordayıp yordamadığına yönelik regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Perf. Değ. Yön. Ögt. Adalet Alg.	Çalışan Memnuniyeti	.389	.088	.627	11.656	.00	.627	.393	135.854	.000
İşlemsel Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.490	.091	.606	11.034	.00	.606	.367	121.745	.000
Sistemden Kaynak. İşl. Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.667	.108	.392	6.181	.00	.392	.154	38.021	.000
Değerlendiriciden Kaynak. İşl. Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.758	.068	.609	11.125	.00	.609	.371	123.757	.000
Etkileşimsel Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.727	.065	.610	11.142	.00	.610	.372	124.147	.000
Bilgisel Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.585	.063	.542	9.347	.00	.542	.294	87.368	.000
Kişilerarası Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.706	.064	.603	10.956	.00	.603	.364	120.034	.000

Dağıtımsal Adalet	Çalışan Memnuniyeti	.527	.086	.390	6.141	.00	.390	.152	37.714	.000
----------------------	------------------------	------	------	------	-------	-----	------	------	--------	------

Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ve alt boyutlarının memnuniyet düzeyini etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ($r^2=.393$; $p<.001$), işlemsel adalet ($r^2=.367$; $p<.001$), sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ($r^2=.154$; $p<.001$), değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet ($r^2=.371$; $p<.001$), etkileşimsel adalet ($r^2=.372$; $p<.001$), bilgisel adalet ($r^2=.294$; $p<.001$), kişilerarası adalet ($r^2=.364$; $p<.001$), ve dağıtımsal adalet algılamalarının ($r^2=.152$; $p<.001$) memnuniyeti anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların performanslarına yönelik örgütsel adalet algılamaları memnuniyetteki toplam varyansın %39,3'ünü, işlemsel adalet memnuniyetteki toplam varyansın %36,7'sini, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet memnuniyetteki toplam varyansın %15,4'ünü, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet memnuniyetteki toplam varyansın %37,1'ini, etkileşimsel adalet memnuniyetteki toplam varyansın %37,2'sini, bilgisel adalet memnuniyetteki toplam varyansın %29,4'ünü, kişilerarası adalet memnuniyetteki toplam varyansın %36,4'ünü ve son olarak dağıtımsal adalet algılamalarının memnuniyetteki toplam varyansın %15,2'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin memnuniyet üzerindeki göreceli önem sırası performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılaması, etkileşimsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan örgütsel adalet algılaması, işlemsel adalet algılaması, bilgisel adalet algılaması, sistemden kaynaklanan örgütsel adalet algılamaları ve dağıtımsal adalet algılamaları şeklindedir.

5.5.2. Performans Değerlendirmeye Yönelik Örgütsel Adalet Algısı İle Çalışan Memnuniyeti Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu kısımda, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo5.16. Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	alışan Memnuniyeti
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	,63**
İşlemsel Adalet	,61**
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	,39**
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	,61**
Etkileşimsel Adalet	,61**
Bilgisel Adalet	,54**
Kişilerarası Adalet	,60**
Dağıtımsal Adalet	,39**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

alışan memnuniyeti ile; performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ($r=,63$, $p<0,01$), işlemsel adalet ($r=,61$, $p<0,01$), sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılamaları ($r=,39$, $p<0,01$), değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılamaları ($r=,61$, $p<0,01$), etkileşimsel adalet algılamaları ($r=,61$, $p<0,01$), bilgisayar adalet algılamaları ($r=,54$, $p<0,01$), kişilerarası adalet algılamaları ($r=,60$, $p<0,01$) ve dağıtımsal adalet algılamaları ($r=,39$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Burada tüm değişkenlerle olan ilişkinin orta şiddetinde olduğu görülmektedir.

5.5.3. Performans Değerlendirmeye Yönelik rgtsel Adalet Algısı ve Memnuniyet Düzeyinin Demografik zelliklere Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile performans değerlendirmeye yönelik örgütsel algıları ve çalışan memnuniyeti ölçekleri bazında

farklılık olup olmadığı parametrik testlerden t Testi, Anova Testi ve Çoklu Karşılaştırma LSD ile analiz edilmiştir.

Tablo 5.17. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin cinsiyete göre farklılığın tespitine yönelik t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	P
Performans Değerlendirmeye Yönelik	Kadın	110	3,20	,533	,06
Adalet Algısı	Erkek	102	3,34	,571	
İşlemsel Adalet	Kadın	110	3,15	,506	,04
	Erkek	102	3,31	,577	
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel	Kadın	110	3,13	,479	,11
Adalet Algısı	Erkek	102	3,25	,583	
Değerlendiriciden Kaynaklanan	Kadın	110	3,17	,706	,06
İşlemsel Adalet Algısı	Erkek	102	3,36	,742	
Etkileşimsel Adalet	Kadın	110	3,41	,751	,14
	Erkek	102	3,57	,763	
Bilgisel Adalet	Kadın	110	3,31	,843	,05
	Erkek	102	3,54	,825	
Kişilerarası Adalet	Kadın	110	3,46	,765	,28
	Erkek	102	3,58	,782	
Dağıtımsal Adalet	Kadın	110	2,85	,675	,25
	Erkek	102	2,95	,665	
Çalışan Memnuniyeti	Kadın	110	3,64	,862	,13
	Erkek	102	3,83	,946	

Tablo 5.17'de cinsiyete göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ve çalışan memnuniyeti ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloya göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamalarının alt boyutlarından bilgisel adalet ve işlemsel adalet algılamaları açısından farklılığın

meydana geldiği görülmektedir ($p < ,05$). Yani banka çalışanlarının bilgisel ve işlemsel adalet algılamaları alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların bilgisel ve işlemsel adalet algılamalarının cinsiyete göre farklılığa yol açan grupları görebilmek amacıyla katılımcıların ortalama değerlerine bakılmıştır. Buna göre erkek çalışanların işlemsel adalet algılamalarının ($X = 3,31$), kadın çalışanların algılamalarına göre ($X=3,15$) daha yüksektir. Buna göre erkek çalışanların farklılığa yol açan grup olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların bilgisel adalet algılamalarının ($X = 3,54$), kadın çalışanların algılamalarına göre ($X=3,31$) daha yüksektir. Buna göre de erkek çalışanların farklılığa yol açan grup olduğu ifade edilebilir.

Yine Tablo 5.17'deki araştırma bulguları, kadın çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı ortalaması ($X = 3,20$) erkeklerin ortalamasından daha düşüktür ($X=3,54$) ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre erkeklerin performans değerlendirmeye yönelik adalet algısının bayanların performans değerlendirilişine yönelik adalet algısına göre daha yüksek olduğu düşünülebilir ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.17'de çalışanların sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılamaları alt boyutuna verilen cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratmadığı araştırmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Çalışanların sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısına verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, kadın çalışanların sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılamasının ($X=3,13$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=3,25$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.17'de çalışanların değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı alt boyutuna verilen cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratmadığı araştırmanın diğer bir bulgusunu oluşturmaktadır. Çalışanların değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısına verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, kadın çalışanların değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılamasının ($X=3,17$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=3,36$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Yine Tablo 5.17’de çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları alt boyutuna verilen cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratmadığı araştırmada elde edilen bulgu olarak karşımıza çıkar. Buna göre, çalışanların etkileşimsel adalet algısına verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, kadın çalışanların etkileşimsel adalet algılamasının ($X=3,41$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=3,57$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışanların kişilerarası adalet algılamaları alt boyutuna verdikleri cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, kadın çalışanların kişilerarası adalet algılamasının ($X=3,46$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=3,58$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışanların dağıtımsal adalet algılamaları alt boyutuna verdikleri cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, kadın çalışanların dağıtımsal adalet algılamasının ($X=2,85$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=2,95$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Çalışanların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelerle verdikleri cevapların cinsiyete göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, kadın çalışanların memnuniyetlerinin ($X=3,64$), erkek çalışanlara göre daha düşük ($X=3,83$) olduğu görülmüş ancak istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.18. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin yaşa göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	26-30 yaş	70	3,39	,577	2,540	,08
	31-35 yaş	76	3,23	,538		
	36 yaş üstü	66	3,18	,535		
	Toplam	212	3,27	,555		
İşlemsel Adalet	26-30 yaş	70	3,35	,569	2,715	,07
	31-35 yaş	76	3,19	,532		
	36 yaş üstü	66	3,14	,521		
	Toplam	212	3,23	,546		
	26-30 yaş	70	3,30	,595	2,028	,13

Sistemden Kaynaklanan	31-35 yaş	76	3,14	,518		
İşlemsel Adalet Algısı	36 yaş üstü	66	3,13	,469		
	Toplam	212	3,19	,533		
Değerlendiriciden Kaynaklanan	26-30 yaş	70	3,39	,763	2,019	,14
İşlemsel Adalet Algısı	31-35 yaş	76	3,22	,690		
	36 yaş üstü	66	3,15	,721		
	Toplam	212	3,26	,728		
Etkileşimsel Adalet	26-30 yaş	70	3,64	,806	2,182	,12
	31-35 yaş	76	3,43	,699		
	36 yaş üstü	66	3,39	,762		
	Toplam	212	3,49	,759		
Bilgisel Adalet	26-30 yaş	70	3,60	,941	2,465	,09
	31-35 yaş	76	3,36	,762		
	36 yaş üstü	66	3,31	,793		
	Toplam	212	3,42	,840		
Kişilerarası Adalet	26-30 yaş	70	3,66	,803	1,746	,18
	31-35 yaş	76	3,46	,719		
	36 yaş üstü	66	3,43	,793		
	Toplam	212	3,52	,774		
Dağıtımsal Adalet	26-30 yaş	70	2,90	,740	,283	,75
	31-35 yaş	76	2,94	,703		
	36 yaş üstü	66	2,85	,553		
	Toplam	212	2,90	,671		
Çalışan Memnuniyeti	26-30 yaş	70	3,90	,905	1,986	,14
	31-35 yaş	76	3,61	,934		
	36 yaş üstü	66	3,71	,860		
	Toplam	212	3,73	,906		

Tablo 5.18'de yaşa göre çalışan memnuniyeti ölçeği ve performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının yaşa göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler aynı şekilde 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloda, yaşa göre çalışanların performans değerlendirmeye yönelik adalet algısı ortalamalarının gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Tabloda ayrıca, performans değerlendirilişine yönelik örgütsel algılaması alt boyutlarından işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı,

değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algılamalarının 0,05 düzeyinde anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Son olarak tabloda, çalışanların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelere verdikleri cevapların yaşa göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 5.19. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin toplam çalışma yılına göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	5 yıl altı	41	3,49	,528	2,953	,03
	5-8 yıl	55	3,21	,557		
	9-12 yıl	58	3,25	,581		
	13 yıl ve üstü	58	3,18	,515		
	Toplam	212	3,27	,555		
İşlemsel Adalet	5 yıl altı	41	3,42	,489	2,385	,07
	5-8 yıl	55	3,17	,551		
	9-12 yıl	58	3,21	,607		
	13 yıl ve üstü	58	3,15	,493		
	Toplam	212	3,23	,546		
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	5 yıl altı	41	3,24	,503	,235	,87
	5-8 yıl	55	3,18	,485		
	9-12 yıl	58	3,15	,686		
	13 yıl ve üstü	58	3,21	,422		
	Toplam	212	3,19	,533		
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	5 yıl altı	41	3,60	,736	4,344	,01
	5-8 yıl	55	3,16	,732		
	9-12 yıl	58	3,27	,671		
	13 yıl ve üstü	58	3,10	,714		
	Toplam	212	3,26	,728		
Etkileşimsel Adalet	5 yıl altı	41	3,81	,786	3,347	,02
	5-8 yıl	55	3,42	,728		
	9-12 yıl	58	3,46	,736		
	13 yıl ve üstü	58	3,35	,747		

	Toplam	212	3,49	,759		
Bilgisel Adalet	5 yıl altı	41	3,77	,839	3,293	,02
	5-8 yıl	55	3,32	,872		
	9-12 yıl	58	3,43	,824		
	13 yıl ve üstü	58	3,28	,775		
	Toplam	212	3,42	,840		
Kişilerarası Adalet	5 yıl altı	41	3,83	,802	2,961	,03
	5-8 yıl	55	3,47	,715		
	9-12 yıl	58	3,47	,758		
	13 yıl ve üstü	58	3,39	,783		
	Toplam	212	3,52	,774		
Dağıtımsal Adalet	5 yıl altı	41	3,13	,731	2,371	,07
	5-8 yıl	55	2,77	,744		
	9-12 yıl	58	2,88	,639		
	13 yıl ve üstü	58	2,88	,551		
	Toplam	212	2,90	,671		
Çalışan Memnuniyeti	5 yıl altı	41	4,07	,812	2,757	,04
	5-8 yıl	55	3,67	,854		
	9-12 yıl	58	3,56	,998		
	13 yıl ve üstü	58	3,74	,880		
	Toplam	212	3,73	,906		

Tablo 5.19'da toplam çalışma yılına göre çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının toplam çalışma yılına göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloya göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ve bu ölçek içerisinde yer alan alt boyutlardan “değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet algılamaları” açısından farklılığın meydana geldiği görülmektedir ($p < ,05$). Yani banka çalışanlarının değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet algılamaları toplam çalışma yılına göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 5.19'daki araştırma bulguları, çalışanların İşlemsel Adalet, Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet alt boyutuna verilen cevapların toplam çalışma yılına göre herhangi bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Çalışanların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelere verdikleri cevapların toplam çalışma yılına göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada toplam çalışma yılına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD testine başvurulmuş olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5.20. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin toplam çalışma yılına göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Toplam Çalışma Yılı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Performans	5 yıl altı	5-8 yıl	,281*	,014
Değerlendirmeye Yönelik		9-12 yıl	,239*	,033
Adalet Algısı		13 yıl ve üstü	,308*	,006
İşlemsel Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,253*	,024
		13 yıl ve üstü	,270*	,015
Değerlendiriciden	5 yıl altı	5-8 yıl	,433*	,004
Kaynaklanan İşlemsel		9-12 yıl	,329*	,025
Adalet Algısı		13 yıl ve üstü	,494*	,001
Etkileşimsel Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,391*	,012
		9-12 yıl	,353*	,021
		13 yıl ve üstü	,455*	,003
Bilgisel Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,450*	,009
		9-12 yıl	,337*	,047
		13 yıl ve üstü	,492*	,004
Kişilerarası Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,361*	,023
		9-12 yıl	,362*	,021
		13 yıl ve üstü	,437*	,005
Dağıtımsal Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,360*	,009
Çalışan Memnuniyeti	5 yıl altı	5-8 yıl	,399*	,032
		9-12 yıl	,511*	,006

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılığın görüldüğü değişkenlere yönelik yapılan LSD çoklu karşılaştırma test sonucunda performans değerlendirmeye yönelik adalet algılamaları ölçeği ve bu ölçek içerisinde yer alan değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılaması, etkileşimsel adalet algılaması, kişilerarası adalet algılamasının 5 yıl altında olanlarla 5-8 yıl, 9-12 yıl ve 13 yıl ve üstü çalışma yılına sahip olanlarda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet algılamasının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğine yönelik elde edilen bulguda ise 5 yıl altında toplam çalışma süresi olanlarla 5-8 yıl ve 13 yıl ve üstünde toplam çalışma yılı olanlar arasında farklılık tespit edilmiştir.

Dağıtımsal adalet algılamasının farklılaşma sonucunda ise 5 yıl altında toplam çalışma süresi olanlarla 5-8 yıl arasında toplam çalışma süresi olanlar arasında 0,05 düzeyinde farklılaşma tespit edilmiştir.

Son olarak çalışan memnuniyetinin 5 yıl altında toplam çalışma süresi olanlarla 5-8 yıl ve 9-12 yıl arasında toplam çalışma süresine sahip olanlarda farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.21. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin mevcut bankadaki çalışma yılına göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı	5 yıl altı	65	3,40	,541	2,562	,08
	5-8 yıl	71	3,20	,533		
	9 yıl ve üstü	76	3,22	,574		
	Toplam	212	3,27	,555		
İşlemsel Adalet	5 yıl altı	65	3,34	,534	2,174	,12
	5-8 yıl	71	3,16	,547		
	9 yıl ve üstü	76	3,19	,547		
	Toplam	212	3,23	,546		
	5 yıl altı	65	3,24	,578	,362	,70

Sistemden Kaynaklanan İşlemsel	5-8 yıl	71	3,17	,526		
Adalet Algısı	9 yıl ve üstü	76	3,18	,504		
	Toplam	212	3,19	,533		
Değerlendirenden Kaynaklanan	5 yıl altı	65	3,44	,718	2,977	,05
İşlemsel Adalet Algısı	5-8 yıl	71	3,16	,705		
	9 yıl ve üstü	76	3,20	,739		
	Toplam	212	3,26	,728		
Etkileşimsel Adalet	5 yıl altı	65	3,69	,750	3,337	,04
	5-8 yıl	71	3,38	,694		
	9 yıl ve üstü	76	3,41	,802		
	Toplam	212	3,49	,759		
Bilgisel Adalet	5 yıl altı	65	3,62	,873	2,456	,09
	5-8 yıl	71	3,33	,815		
	9 yıl ve üstü	76	3,35	,819		
	Toplam	212	3,42	,840		
Kişilerarası Adalet	5 yıl altı	65	3,72	,751	3,374	,04
	5-8 yıl	71	3,41	,687		
	9 yıl ve üstü	76	3,44	,842		
	Toplam	212	3,52	,774		
Dağıtımsal Adalet	5 yıl altı	65	2,97	,727	1,229	,30
	5-8 yıl	71	2,80	,631		
	9 yıl ve üstü	76	2,93	,655		
	Toplam	212	2,90	,671		
Çalışan Memnuniyeti	5 yıl altı	65	3,99	,802	5,829	,00
	5-8 yıl	71	3,47	,953		
	9 yıl ve üstü	76	3,76	,890		
	Toplam	212	3,73	,906		

Tablo 5.21'de mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloya göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlardan “değerlendirenden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet ve kişilerarası adalet” açısından farklılığın meydana geldiği görülmektedir ($p < ,05$). Yani banka çalışanlarının değerlendirenden kaynaklanan

işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet ve kişilerarası adalet algılamaları mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 5.21'deki araştırma bulguları, çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı ölçeği ve bu ölçek içerisinde yer alan İşlemsel Adalet, Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı, bilgisayar Adalet ve Dağıtımsal Adalet alt boyutuna verilen cevapların mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre herhangi bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Çalışanların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelere verdikleri cevapların mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD testine başvurulmuş olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5.22. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin mevcut bankadaki çalışma yılına göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Mevcut Bankadaki Çalışma Yılı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı	5 yıl altı	5-8 yıl	,281*	,025
Etkileşimsel Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,302*	,020
		9 yıl ve üstü	,275*	,032
Kişilerarası Adalet	5 yıl altı	5-8 yıl	,313*	,018
		9 yıl ve üstü	,277*	,033
Çalışan Memnuniyeti	5-8 yıl	5 yıl altı	,517*	,001
		9 yıl ve üstü	,291*	,048

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılığın görüldüğü değişkenlere yönelik yapılan LSD çoklu karşılaştırma test sonucunda değerlendiriciden kaynaklanan adalet, etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet algılamaları mevcut bankadaki

toplam çalışma yılı 5 yıl altında olanlarla 5-8 yıl toplam çalışma yılına sahip olanlarda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet algılamasında ayrıca mevcut bankada 5 yıl altında toplam çalışma süresi olanlarla 9 yıl ve üstünde toplam çalışma yılı olanlar arasında farklılık tespit edilmiştir.

Kişilerarası adalet algılamasının farklılaşma sonucunda mevcut bankada 5 yıl altında toplam çalışma süresi olanlarla 9 yıl ve üstünde toplam çalışma yılı olanlar arasında farklılık tespit edilmiştir.

Son olarak çalışan memnuniyetinin 5-8 yıl toplam çalışma yılına sahip olanlarla 9 yıl ve üstünde toplam çalışma yılına sahip olanlarda farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.23. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin unvana göre farklılığın tespitine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Performans	Şube Müdürü	21	3,49	,406	3,220	,01
Değerlendirmeye	Yönetmen	61	3,17	,572		
Yönelik Adalet	Yetkili	58	3,21	,522		
Algısı	Uzman	26	3,09	,581		
	Uzman Yardımcısı	22	3,37	,582		
	Asistan	24	3,55	,519		
	Toplam	212	3,27	,555		
İşlemsel Adalet	Şube Müdürü	21	3,43	,375	2,964	,01
	Yönetmen	61	3,13	,553		
	Yetkili	58	3,17	,539		
	Uzman	26	3,09	,553		
	Uzman Yardımcısı	22	3,31	,572		
	Asistan	24	3,51	,528		
	Toplam	212	3,23	,546		
Sistemden	Şube Müdürü	21	3,30	,359	1,480	,20
Kaynaklanan	Yönetmen	61	3,11	,506		
İşlemsel Adalet	Yetkili	58	3,13	,504		
Algısı	Uzman	26	3,20	,544		

	Uzman Yardımcısı	22	3,22	,554		
	Asistan	24	3,42	,711		
	Toplam	212	3,19	,533		
Değerlendiriciden	Şube Müdürü	21	3,55	,564	3,082	,01
Kaynaklanan	Yönetmen	61	3,14	,769		
İşlemsel Adalet	Yetkili	58	3,21	,701		
Algısı	Uzman	26	2,99	,695		
	Uzman Yardımcısı	22	3,40	,799		
	Asistan	24	3,59	,618		
	Toplam	212	3,26	,728		
Etkileşimsel Adalet	Şube Müdürü	21	3,74	,598	2,944	,01
	Yönetmen	61	3,39	,776		
	Yetkili	58	3,41	,695		
	Uzman	26	3,21	,809		
	Uzman Yardımcısı	22	3,63	,777		
	Asistan	24	3,86	,771		
	Toplam	212	3,49	,759		
Bilgisel Adalet	Şube Müdürü	21	3,67	,463	4,031	,00
	Yönetmen	61	3,30	,859		
	Yetkili	58	3,33	,791		
	Uzman	26	3,10	,967		
	Uzman Yardımcısı	22	3,59	,829		
	Asistan	24	3,97	,767		
	Toplam	212	3,42	,840		
Kişilerarası Adalet	Şube Müdürü	21	3,78	,709	2,113	,07
	Yönetmen	61	3,44	,788		
	Yetkili	58	3,44	,692		
	Uzman	26	3,27	,805		
	Uzman Yardımcısı	22	3,65	,789		
	Asistan	24	3,81	,840		
	Toplam	212	3,52	,774		
Dağıtımsal Adalet	Şube Müdürü	21	3,29	,520	3,137	,01
	Yönetmen	61	2,87	,707		
	Yetkili	58	2,85	,566		
	Uzman	26	2,66	,778		
	Uzman Yardımcısı	22	3,16	,666		
	Asistan	24	2,76	,665		
	Toplam	212	2,90	,671		
Çalışan	Şube Müdürü	21	4,10	,752	3,587	,00
Memnuniyeti	Yönetmen	61	3,75	,883		

Yetkili	58	3,45	,847
Uzman	26	3,50	,970
Uzman Yardımcısı	22	3,91	,851
Asistan	24	4,16	,972
Toplam	212	3,73	,906

Tablo 5.23'de unvana göre çalışan memnuniyeti ve performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları verilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlarının unvana göre istatistiksel bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmış olup, analizler 0,05 önem seviyesinde yapılmıştır.

Tabloya göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlardan “sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ve kişilerarası adalet” açısından farklılığın meydana geldiği görülmektedir ($p < ,05$). Yani banka çalışanlarının sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ve kişilerarası adalet algılamaları mevcut bankadaki toplam çalışma yılına göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 5.23'deki araştırma bulguları, çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Adalet Algısı ölçeği ve bu ölçek içerisinde yer alan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, bilgisel adalet ve dağıtımsal adalet alt boyutuna verilen cevapların unvana göre herhangi bir farklılık yarattığını göstermektedir.

Çalışanların memnuniyetlerini ortaya koyan ifadelerle verdikleri cevapların unvana göre herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının bulgusunda da 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada unvana göre ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD testine başvurulmuş olup elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5.24. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algıları ve memnuniyet düzeylerinin unvana göre LSD çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bankadaki Unvanı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Performans	Şube	Uzman	,397*	,013
Değerlendirmeye	Müdürü	Yetkili	,281*	,043
Yönelik Adalet		Yönetmen	,322*	,020
Algısı	Asistan	Uzman	,451*	,004
		Yetkili	,335*	,011
		Yönetmen	,376*	,004
İşlemsel Adalet	Şube	Uzman	,337*	,032
	Müdürü	Yönetmen	,303*	,026
	Asistan	Uzman	,417*	,006
		Yetkili	,339*	,009
		Yönetmen	,382*	,003
Değerlendiriciden	Şube	Uzman	,557*	,008
Kaynaklanan	Müdürü	Yönetmen	,415*	,022
İşlemsel Adalet	Asistan	Uzman	,598*	,003
Algısı		Yetkili	,384*	,027
		Yönetmen	,456*	,008
Etkileşimsel	Uzman	Şube	,527*	,016
Adalet		Müdürü		
	Asistan	Uzman	,650*	,002
		Yetkili	,458*	,012
		Yönetmen	,475*	,009
Bilgisel Adalet	Uzman	Şube	,571*	,017
		Müdürü		
		Uzman	,495*	,037
		Yardımcısı		
	Asistan	Uzman	,873*	,000
		Yetkili	,637*	,001
		Yönetmen	,674*	,001
Dağıtımsal	Şube	Uzman	,622*	,001
Adalet	Müdürü	Yetkili	,437*	,009
		Yönetmen	,413*	,013
		Asistan	,525*	,008
	Uzman	Asistan	,399*	,040
	Yardımcısı	Uzman	-,496*	,010
Çalışan	Şube	Uzman	,595*	,022
Memnuniyeti	Müdürü	Yetkili	,647*	,004
	Yetkili	Uzman	,461*	,038
		Yardımcısı		

Asistan	Uzman	,656*	,009
	Yetkili	,708*	,001

* Ortalamalar farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Unvana göre anlamlı farklılığın görüldüğü değişkenlere yönelik yapılan LSD çoklu karşılaştırma test sonucunda performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet, bilgisel adalet ve işlemsel adalet algılamaları unvanı şube müdür olanlarla uzman olanlar arasında farklılaşmaktadır.

Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamasında ayrıca, şube müdürü olanlarla yetkili ve yönetmen olanlar arasında; asistan olanlarla da yetkili, uzman ve yönetmen olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

İşlemsel adalet algılamasında şube müdürüyle yönetmenler arasında; asistan olanlarla uzman, yetkili ve yönetmen olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılamasının şube müdürü ile yönetmenler arasında; asistanlarla uzman, yetkili ve yönetmenler arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimsel adalet algılamasında, asistan olanlarla uzman, yetkili ve yönetmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bilgisel adalet algılamasında uzmanlarla uzman yardımcıları arasında; asistanlarla uzman, yetkili ve yönetmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Dağıtımsal adalet algılamasında, şube müdür olanlarla yetkili, yönetmen ve asistan olanlar arasında; uzman yardımcıları ile de asistan ve uzmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Son olarak çalışan memnuniyetinin şube müdürü olanlarla uzman ve yetkili olanlar; yetkili olanlarla uzman yardımcısı olanlar ve son olarak asistanlarla uzman ve yetkili olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma özel sektör bankacılığında çalışanların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının memnuniyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu amaçla nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Anket yönteminin tercih edildiği araştırmada elde edilen veriler SPSS 26 paket programı ile çözümlenmiştir. Yapılan çözümleme sonucunda, özel sektör banka çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Thurston Jr. ve McNall'ın (2010) dört farklı kuruluşun 117 çalışanı ile yaptıkları çalışmada örgütsel adalet boyutlarının çalışanların performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını etkilediği görülmüş ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Bir örgütte çalışanın gösterdiği gayretin, işyerine ilettiği en önemli tepki olduğu düşünülürse, çalışanın adalet algısı, yalnızca performansını değil olan örgütle ilgili memnuniyetini de etkilemesi olasıdır. Hollanda'da bulunan bir işyerinde 2000 yılında Steensma ve Otto yaptıkları çalışmada çalışanların işlemsel adalet algıları ile performanslarını incelemiş ve çalışan memnuniyetini belirlemeye çalışmışlardır. Sonuçta işlemsel adalet algıları ile performans düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ve çalışanlara yeterli düzeyde bilgi verilmesinin çalışan memnuniyetini yükselttiği görülmüştür. Erdoğan ve arkadaşları (2001) ile Kavanagh ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmalarda, performans değerlendirme sistemi ile işlemsel adalet algılaması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Uyargil 'in 1994 yılında gerçekleştirdiği araştırmada ise etkileşimsel adalet algılaması ile performans değerlendirmesi sistemi arasında anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Töremen ve Tan'ın (2010) yaptıkları çalışmada, çalışanların elde ettiği kazanımların diğer çalışanların kazanımlarıyla orantısız olması durumunda, memnuniyetsizliğin doğacağı bunun da iş performansını olumsuz yönde etkileyeceği dile getirilmiştir. Teoman'ın (2007) tez çalışmasında performans değerlendirme aşamasında çalışanların örgütsel adalet algısı ve bunun ödüller ile olan ilişkisinin iş bırakma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Toplam 108 kişinin dahil olduğu çalışmada performans değerlendirmesinin önemine ve bunun çalışanlarca olumlu bir şekilde algılanması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısını ile iş bırakma niyeti arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu aktarılmıştır. Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) 125 okul öncesi öğretmen üzerinde

gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Çalışmada dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının öğretmenlerin iş tatminliği üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde iş performansı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlarda işlemsel ve dağıtımsal adalet algısının anlamlı düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stensma ve Otto (2000) Hollanda özelinde gerçekleştirdikleri çalışmada yönetici ve çalışanların işlemsel adalet algılamaları ile performans arasındaki ilişki ve memnuniyet düzeyleri ortaya konmuştur. Çalışmada, söz konusu ilişkinin pozitif yönde olduğu ve çalışanlara yeterli bilginin verilmesinin onların memnuniyetlerini arttırdığı dile getirilmiştir. Elamin ve Alomaim (2011) Suudi Arabistan örneklemini üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel adalet algılamasının iş tatmininin üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada iş memnuniyetinin sağlanmasında etkileşimsel adalet algılamasının en önemli boyut olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulguda, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamasının ve buun içerisinde yer alan sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılaması, kişilerarası adalet algılaması ve dağıtımsal adalet algılamasının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, buna karşın işlemsel adalet algılamasınınve bilgisel adalet algılamasının 0,05 düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Karahan'ın (2019) yaptığı çalışmada, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılaması ve alt boyutlarının tamamının cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulguda, performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamasının ve bunun içerisinde yer alan performans değerlendirmeye yönelik örgütsel algılaması alt boyutlarından işlemsel adalet, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algılamalarının yaşa göre 0,05 düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Karahan'ın (2019) çalışmasında yaşa göre sadece Sistemden Kaynaklanan işlemsel adalet algılamasında ilişki olduğu kaydedilmiştir. Tan'ın (2009) yaptığı çalışmada işlemsel ,dağıtımsal ve etkileşim adaleti algılamasının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulguda, mevcut bankadaki çalışma yılına göre değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet ve kişilerarası

adalet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tan (2009) yaptığı çalışmada, kurumdaki toplam çalışma süresine göre işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet algılamalarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini dile getirmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulguda ise unvana göre performans değerlendirmeye yönelik adalet algısı, işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, etkileşimsel adalet, bilgisel adalet ve dağıtımsal adalet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Karahan'ın 2019 yılında yaptığı çalışmada unvan bazlı analiz sonucunda sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algılaması, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algılamaları, bilgisel adalet ve örgütsel adalet genel algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bir işyerinde uzun yıllar çalışmak işyeri kültürünü, ve yöneticilerini tanımak, ortak değerleri benimsemek ve daha kalıcı ilişkiler kurabilmeyi sağlamaktadır. Bu da doğal olarak çalışanların memnuniyetini etkileyecektir. Çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algılarının, çalışma yılları ile karşılaştırırken öncelikle çalışanların toplam çalışma yılları gözden geçirilmiştir. Sonuçta uzun yıllar çalışmış kişilerin işe yeni başlayanlara göre daha fazla memnuniyet duydukları görülmüştür. Nitekim araştırmamızda çalışanların toplam çalışma yılına göre performanslarının değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer kişisel özelliklerden biri de yaştır. Araştırmalarda çalışan memnuniyetinin ilerleyen yaş ile paralel olarak arttığı görülmektedir. Çalışan memnuniyeti ve yaş ilişkisi ile ilgili yakın zamandaki yurt dışı araştırmalarda “U” biçiminde bir ilişkiden söz edilmektedir. Bu durumda yeni işe başlayan kişi için memnuniyet düzeyinin yüksek olacağı, ancak belli zaman sonra öğrenilen işin sürekli tekrarı ve diğer bazı beklentilerin gerçekleşmemesi gibi sebepler çalışanın memnuniyetini azaltacaktır. Sonraki dönemde ise hem yaşın ilerlemesi sonucu fiziksel işgücü kaybı hem de yeni iş bulma imkanının azalması memnuniyet düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır.

Yaşla ilgili yapılan çalışmalarda, yaşın çalışanların memnuniyetlerini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Bu çalışmalarda, yaşa bağlı olarak çalışanların deneyim kazanımına bağlı olarak işlerinden aldıkları doyumun yükseldiği ifade edilmiştir. Nitekim bazı çalışmalarda bu duruma dikkat çekilerek işe ilk giren kişilerin işlerinden aldıkları

doyumun zamanla arttığı yönünde dile getirilmiştir (Davis, 1982: 99-100). Oswald ve Warr (1996), çalışmalarında benzer şekilde yaş artışıyla çalışanların işlerinden aldıkları doyumun yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Yapılan açıklamalara karşın bizim çalışmamızda, çalışanların memnuniyetleri çalışanların yaşı ile karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Toplam çalışma süresi ve iş deneyimi yetersiz olan çalışanların beklentileri, kişinin kendisini olduğundan fazla yeterli görmesi, okulların öğrencilerini iş hayatına uygun gerçeklikte hazırlayamaması ve iş görüşmesinin yanıltan sonuçları memnuniyetsizliğe neden olabilir.

Çalışanlar iş yerinden beklentilerini deneyimlerine paralel olarak ayarladıkça memnuniyet seviyeleri artmaktadır. Ancak bunu çeşitli sebeplerle başaramayanlar iş doyumusuzluğu yaşamaktadır. Buradan bakıldığında, iş hayatının başlarında çalışanın ihtiyaçlarının giderileceği yönündeki düşünceleri nedeniyle memnuniyet düzeyi yüksek iken, zamanla beklentilerinin gerçekleşmediğini fark etmesi memnuniyetini azaltabilir.

Araştırmada elde edilen bulguda, çalışanların memnuniyetleri ile çalışanların toplam çalışma yılları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında ise, Sevimli ve İşcan (2005) yaptıkları çalışmada, çalışma deneyimi olmayanların iş hayatına girince ulaşamayacak beklentiler içerisine girdiklerini, bunun da zamanla çalışanlarda hayal kırıklığını beraberinde getirdiğinden söz etmiştir. Çalışmada, mesleki kıdemin artışıyla birlikte çalışanların iş hayatının gerçeklerini kabullendiği, bunun sonucunda da iş doyumlarının yükseldiğinden söz edilmiştir.

Çalışan memnuniyetiyle ilgili kişisel özelliklerden biri cinsiyettir. Alanyazında çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sayısının oldukça fazla olduğu, ancak cinsiyet değişkeni ile memnuniyet arasında anlamlı ve tutarlı bir ilişki bulunamadığı görülmüştür (Balcı, 1985: 10). Genel olarak, iş hayatındaki kadınların karşılaştıkları çeşitli problemler ve engellemeler nedeniyle erkeklere göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu görüşü hakimdir. Ancak statü gibi diğer unsurların da dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmasının daha uygun olacağı söylenmektedir. Bizim çalışmamızda, çalışanların memnuniyetleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, Bursa ili örnekleminde özel sektör banka çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamalarının memnuniyet üzerinde etkisinin olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- ✓ Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamalarının çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algılamaları ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde ve orta şiddetinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile toplam çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik örgütsel adalet algılamaları ile unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların memnuniyetleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların memnuniyetleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların memnuniyetleri ile toplam çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların memnuniyetleri ile mevcut bankadaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.
- ✓ Çalışanların memnuniyetleri ile unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada literatür incelemeleri ve anket uygulaması sonucu elde edilenler doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- ✓ Araştırmada, çalışan memnuniyetini etkileyen değişken olarak performans değerlendirmeye yönelik adalet algısı ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda çalışan memnuniyetini etkileyecek farklı değişkenler incelenebilir.
- ✓ Araştırma, sadece Bursa ilindeki özel sektör banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, gelecekteki araştırmalarda farklı örneklem kitleleri üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Araştırmada yer alan katılımcılar özel sektör banka çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmalarda kamu bankalarının da araştırmaya dahil edilerek banka türüne göre performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ve çalışanların memnuniyet düzeyleri karşılaştırılabilir.
- ✓ Araştırmada ele alınan performans değerlendirilmesine yönelik adalet algılamasının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan anket uygulamasındaki ifadeler, katılımcıların kişilik özelliklerine göre farklı şekilde algılanmış olabileceğinden ötürü, gelecekteki araştırmalarda kişilik tipinin performans değerlendirilmesine yönelik adalet algılaması ve çalışan memnuniyeti üzerindeki rolü ortaya konabilir.
- ✓ Araştırmada performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısının çalışanların memnuniyetlerini etkileyip etkilemediğinin tespiti noktasında nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemden farklı olarak, gelecekteki araştırmalarda ele alınan konu bağlamında katılımcı görüşlerinin ortaya konması amacıyla odak grup görüşmeleri yapılabilir.
- ✓ Araştırmamızda çalışanların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ve memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılmasında cinsiyet, yaş, toplam çalışma yılı ve mevcut bankadaki çalışma yılı değişkenleri baz alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda medeni durum ve aylık gelir düzeyi gibi değişkenlere göre karşılaştırmalar yapılabilir.
- ✓ Araştırmada çalışanların performans değerlendirmeye yönelik örgütsel adalet algısı ve memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılmasında ikili değişkenlerde Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla değişkenlerde ANOVA analizi tercih edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden

biri olan çift yönlü varyans analizi (MANOVA) tercih edilerek performans değerlendirilişine yönelik örgütsel adalet algısı ve memnuniyet düzeyinin birlikte etkileşime girerek karşılaştırması yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Ado, Y. A. (2016). Employee Satisfaction and Customer Satisfaction with their Role to Increase Company's Sales, Master Thesis, Yüzüncü Yıl University Social Sciences Institute, Van.
- Ağrı, H. (2018). Bankalardaki Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akı, E. Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, Sosyoekonomi, 1: 84.
- Akın, K. (2020). Psikolojik Sermaye Ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4: 1-25.
- Aksan, A. (2019). Çalışan Memnuniyetini Açıklayan Faktörlerin İncelenmesi ve Kargo Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altaş, S. T. Çekmecelioğlu, H. T. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 29(3), 421.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, D. M. Shinen K. J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field, Journal of Leisure Research, 35(2), 230.

- Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice, *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (1): 133-180.
- Arı, A. (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Aslan, A. E., Baş, M. ve Özler, D. E. (2018). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 49: 91.
- Bakan, İ. , Kelleroğlu, H., (2003). “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 75-97.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational Justice*. Erişim: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf> Adresinden 09.03.2020 Tarihinde Alınmıştır.
- Başar, U. (2011), *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bies, R., J. Moag (1986). “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R.J., (2001). “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, J.Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California.
- Birecikli, B. (2010). *The Moderating Effects Of Perceived Procedural And Distributive Justice Of The Performance Appraisal on The Relationship Between Entrepreneurial Characteristics, Organizational Commitment and Turnover Intention*, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Boduroğlu, N. (2013). Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Budak, G. Arpacı, S. Ç. Tolay, E. (2007). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(4), 15-34.
- Büyüköztürk, Ş., (2002). ‘‘Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı’’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 32(32): 470-483.
- Cengiz, E. (2019). Çalışanların Performans Değerlendirme Algısı: Türk Telekom Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, A. K. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Ve Performans Üzerine Etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gıda Sektörü Örneği, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 194-213.
- Chi, C. G. ve Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination, International Journal of Hospitality Management 28 :245–253.
- Cropanzano R., Prehar C. A., Chen P. Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, 2002; 27 (3): 324-351.
- Çolak, M. Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.
- Çöp, S. (2008), Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davis, K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı, (Çev.Tomris Somay), İstanbul İşletme Fakültesi Yayını.
- Demir, Y. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin

- Karşılaştırmalı Bir Model, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dikmetaş Yardan, E. Yabana Kiremit, B. (2019). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış Konuları, M. Çimen Ve S. Çelik İçinde, Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet (S. 39-56), Nobel Yayıncılık (2. Basım). Ankara.
- Dizer, L. B. (2019). The Relationship Among Organizational Justice, Trust in Manager And Organizational Citizenship Behavior, Master's Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki, Kastamonu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 20(2): 26-45.
- Doğuç, E. (2019). Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi, Z. ÖZTÜRK içinde, Sağlık Kurumlarında Yönetim (s.151-188) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Elamin, A. M. Alomaim, N. (2011). “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?”, İnternational Management Review, Vol.7, No.1, pp.38-49.
- Erdağ, T. (2019). Performans Değerlendirmenin Hizmet Sektöründe Yeri Ve Önemi: Artan Transfer Nedeniyle Farklı Havayollarında Kabin Görevlilerine Yönelik Sürdürülebilir Performans Değerlendirme Sistem Modeli Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erdoğan, B., Kramer M.L., Liden R.C., (2001). “Procedural Justice as a Two Dimensional Construct- An Examination in the Performance Appraisal Context”, The Journal of Applied Behavioral Science, Cilt:37, No:2, ss.205-222.
- Eren, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergenekon Aslan A. (2012). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ersöz Baykal, R. (2013). Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Çalışma Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction, Toplam Quality Management, 11(8): 1081-1094.

- Eskildsen, J. K. Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty, *Toplam Quality Management*, 11(4-6): 581-588.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- European Foundation for Quality Management- EFQM. (2003). Excellence einführen, Leitfaden. E.F.Q.M, Brussels.
- Folger, R.G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Fındıkçı, İ., (2003). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2): 399-432.
- Gündüz, M., Duyar, V.D. Ve Örnekli, Y. (2020). The Effect Of Organizational Justice on Employee Well-Being, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(8):28-48.
- Gül Aslan, A. (2019). Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). “Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi”. Hiperlink Yayınları. İstanbul.
- Güngörmez, E. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Performans Üzerindeki Etkisi; Adıyaman İlinde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heather, K., Spence, L., (2004), “Hospital Nurses: Perceptions of Respect and Organizational Justice”, *JONA*, 34 (7/8).
- Hauber, R. (2002). *Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 24–119.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155169.
- Henry, P. Öztüren, A. (2015). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks, 2nd Global Conference On Business, Economics, Management AND Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic.

- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İbicioğlu, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), 2. Baskı, Ankara: Alter Yayınları.
- İçerli, L. (2010). Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.
- İşcan, Ö. F. Ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012), Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği (Yay. Haz. C. Aldemir, N. T. Özmen, U. Çakar, E. B. Öztürk, O. N. Alakavuklar ve S. K. Gökoğlu), 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 24-26 Mayıs 2012, içinde İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 592-596.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 131-150.
- Karacan Doğan, P. (2018). Analysis Of The Relation Between Organizational Identification Levels and Organizational Justice Perception of Academicians, *Spormetre*, 16 (1): 107-118.
- Karahan, R. (2019). Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Çalışma, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kahraman, Ü. ve Çankaya, İ. (2015). İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları Ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7): 519-540.

- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1): 147-158.
- Karapınar, P. B. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29(2): 115-144.
- Kavanagh, P., J. Benson, M. Brown, (2007). “Understanding Performance Appraisal Fairness”. Asia Pacific Journal of Human Resources, 45 (2): 132-150.
- Kayalı, V. (2012). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayapalı, S. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıç, S. (2010). Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı Ve İş Tatminiyle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Klieger, D. M., Kell, H. J., Rikoon, S., Burkander, K. N., Bochenek, J. L. Shore, J. R. (2018). Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the Skills Demonstration and Progression Guide, Research Report ETS RR–18-24: 3.
- Kılıç, T., Bostan, S. ve Grabowski, W. (2015). A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level Of Justice Perceptions, International Journal Of Health Sciences, 3(1): 157-175.
- Yazar, E. E. Korkmaz, O. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt: 14 • Sayı: 4, 541-557
- Kovačević, I., Zunić, P. Mihailović, D. (2013). Concept Of Organizational Justice in The Context of Academic Achievement, Management Journal For Theory and Practice Management, 69: 37-46.
- Kuşseven, A. (2016), Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, A. A., (2005). Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Küçük, S. (2020). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri Ve Örgütsel Adalet İle Performansa Dayalı Ücret İle Adalet Algısı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Luliana, I. E. Maria, C. (2016). Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks to Find Itself, *Annals of the Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4: 179.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006) The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty, *Toplam Quality Management and Business Excellence*, 17:10, 1261-1271.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass reader*, Volume 9, John Wiley & Sons.
- Moorman, R.H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (6): 845 – 855.
- Niehoff, B. P. Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Okan, Y. T. (2016).Gümrük Çalışanlarının Çalışan Memnuniyeti İle Kurum Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Gümrük Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Osmani, F. ve Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41: 434-441.
- Oswald, A., Warr, P., (1996), “Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.69(1), 57-82.
- Öğler, B. (2009). İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öğmen, E. (2019). Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Hemşirelik, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Övgü Çakmak, K. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, K.(2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Ve Kamu Sektöründe Çalışan Memnuniyeti İle Çalışan Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçelik, A.O., (2000). “Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi, Sayı:35, 41.
- Özkalp, E. Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi (6.Baskı). Bursa.
- Özsavaner, B. B. (2019). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algısının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi: Havacılık Yer Hizmeti Şirketine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özşahin, M. Ve Yürür, S. (2019). Does Organizational Justice or Decrease Organizational Dissent? Research Journal Of Business And Management (Rjbm), 6(1): 1-8.
- Robbins, S. P. Judge, T. (2012). Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. Vergiliel Tüz, M. (2013). Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları (5. Baskı), Bursa.
- Saruhan, C. (2019). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Serbest, L. (2019). Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: SGK Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevimli, F. İşcan. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış, Ekonomi-İşletme-Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 5(1-2): 58.
- Shaut, A. ve Youisif, M. K. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, International Journal of Computer and Information Technology 3(5): 966-979.

- Sonnentah, S. Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance, 16(43): 4.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. Ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1): 41-60.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşerilere Yönelik Bir Çalışma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sungur, A. T. (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Kumandanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Szóka, K. (2012). The Significance of the Balanced Scorecard financial perspective-presented through the example of the AMOENA Medical Devices Trade and Provider Ltd., Journal of International Studies, 5(1): 84-94.
- Steensma, H. Lisette Otto (2000). “Perception of Performance Appraisal By Employees And Supervisors: Self- Serving Bias and Procedural Justice”, J. Collective Negotiations, Cilt 29, Sayı 4, ss.307-319.
- Szilas, R. (2011). Work Stress and Organizational Justice. Doctoral dissertation, Corvinus University Budapest.
- Şahin, Y. (2019). Kamu Çalışanlarında Performans Değerlendirmesi Ve Performans Değerlendirmenin İş Tatmini İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Şengül, K. (2019). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Şimşek, G. (2019). Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Üniversite Örneği, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tabak, C. (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İstanbul.

- Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tan, Ö. Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Öneri Dergisi, 9(35): 1-13.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. Eğriboz, N. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12(62).
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7 (2): 233-248.
- Temiz Güneş, Ş. (2019). Liderlik Özellikleri İle Örgütlerde Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Teoman, D. D. (2007). “Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Psikoloji Anabilim Dalı.
- Thibaut, J. Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis, Hillsdale Inc.
- Thurston Jr., Paul W. Laurel, M. (2010). “Justice Perceptions Of Performance Appraisal Practices”, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 3, 201-228.
- Töremen, F. Tan Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, s.5870.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, 88: 87- 108.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Personelin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3): 97-120.
- Tükeltürk, Ş. A. Perçin, N. Ş. Güzel. B. (2014). Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uyargil, C., (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., İstanbul.
- Uyargil, C., (1994). “Astin Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı:19, ss.31-34.
- Usmani, S. Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. Review of Integrative Business and Economics Research, 2(1), 351-383.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. Journal of Applied Psychology, 85, 526–535.
- Williamson, K. Williams, K. J. (2011). Organisational Justice, Trust and Perceptions of Fairness in The Implementation of Agenda For Change, Radiography, 17: 61-66.
- Yalap, O. (2016), Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat.
- Yean, T. F. Yusof, A. A. (2016). Organisational Justice: A Conceptual Discussion, Procedia Social and Behavioral Sciences, 219: 798-803.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 171-182.
- Yiğitol, B. (2017). İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyetine Etkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yumak, H. F. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yurdakul, F. (2018). Relationship Between Perceived Organizational Justice and Job Satisfaction and A Research, Master's Thesis, Bahçeşehir University, Graduate School of Social Sciences, İstanbul.



EKLER:

ANKET FORMU

Bu çalışma “Çalışanların Performanslarının Değerlendirilişine Yönelik Örgütsel Adalet Algısının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Özel Sektör Bankacılık Örneği” adlı Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Çalışmadan elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yapacağınız katkı ve katılımınızdan ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Figen ASLAN

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()				
Yaşınız	21 yaş altı ()	21-25 yaş ()	26-30 yaş ()	31-35 yaş ()	36-40 yaş ()	41 yaş üstü ()
Toplam Çalışma Yılınız	5 yıl altı ()	5-8 yıl ()	9-12 yıl ()	13 yıl ve üstü ()		
Mevcut Bankadaki Çalışma Yılınız	5 yıl altı ()	5-8 yıl ()	9-12 yıl ()	13 yıl ve üstü ()		
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim ()	Lise ()	Ön-lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()	
Unvanınız	Şube Müdürü ()	Yönetmen ()	Yetkili ()	Uzman ()	Uzman Yardımcısı ()	Asistan ()

BÖLÜM 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Bu bölümde performans değerlendirmesine yönelik adalet algılamasını ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler için size uygun gelen ifadeyi ✓ işareti ile belirtiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme çalışanları performanslarının değerlendirildiği kriterler hakkında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
İşletmenin belirlediği performans kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.	1	2	3	4	5
İşletmede, performansın değerlendirme sürecinde kullanılan kurallar veya izlenen aşamalar her uygulandığında aynı olmak üzere belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
Performansım değerlendirme sistemi içinde, çalışanların verilen karara itiraz etme hakları vardır.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme görüşmeleri esnasında kullanılan süre ve yaklaşımlar, değerlendirilen kişinin konumuna göre farklılık gösterir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar performansları hakkında verilen kararlara itiraz ederlerse, verilen karar yeniden gözden geçirilir	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların görüş ve eleştirileri dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenecek şekilde hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin, bu kuruluş ve çalışanları için en doğru sistem olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler vs. ile değiştirebilmek mümkündür.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Beni değerlendiren kişi/kişiler tüm değerlendirdiklerine eşit zaman ayırır.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz ettiğim takdirde değerlendirmesini yeniden gözden geçirir.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin süreci uygulama biçimi bir dönemden diğerine farklılaşmaz.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirmede hilekâr davranabilirler.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin önyargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricim aşamaları (süreçleri) doğru bir biçimde uygular.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.	1	2	3	4	5
Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansıyla ilişkisi olmayan davranışlarımın etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.	1	2	3	4	5
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmesinin, bana gerçekten önem verilerek değil sadece zorunlu olduğu için yapılan bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Genel olarak düşündüğümde, bu işletmedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde memnuniyetinizi ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler için size uygun gelen ifadeyi ✓ işareti ile belirtiniz.

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Figen Aslan

Doğum yeri / yılı : Balıkesir / 1985

Adres : Balıkesir / Türkiye

Yabancı Dil : İngilizce

Lise : Muharrem Hasbi Lisesi

Lisans : Selçuk Üniversitesi / İİBF / İşletme Lisans 2008

İş Deneyimi : Denizbank A.Ş. / Şube Operasyon Yöneticisi (2018-devam)
Denizbank A.Ş. / Nakit İşlem ve Kredi Sorumlusu (2010-2018)
Keskinoğlu şirketler Grubu / İK Departmanı / Personel İdari
İşler Sorumlusu (2009-2009)