

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Renan ERSÖZ BAYKAL**

İstanbul, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Renan ERSÖZ BAYKAL

Öğrenci No:
110778058

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma**” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 04/10/2013

Renan ERSÖZ BAYKAL



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

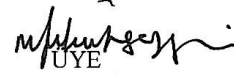
04/10/2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **110778058** numaralı **Renan ERSÖZ BAYKAL**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma* " konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.09.2013 tarih ve 2013/27 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. VEDAT AKMAN



ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanması ve yürütülmesi süresince, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr.Vedat AKMAN'a, desteğini ve zamanını benden hiçbir zaman esirgemeyen, büyük bir dikkatle sürecimi takip eden, tıkanığım zaman farklı bir açıdan bakabilmemi ve yola devam etmemi sağlayan hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ' a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca inandığım her konuda başarılı olacağımı, öğrenmenin ve gelişimin sonu olmadığını bana öğreten, artık yanımda olmasa da her zaman kalbimde olan sevgili babaannem Cahide ERSÖZ'e, okumayı, yazmayı ve ilköğretim hayatına dair pek çok şeyi kendisinden öğrendiğim sevgili dedem Faruk ERSÖZ'e, maddi ve manevi desteklerini her zaman arkamda hissettiren sevgili annem Günel ERSÖZ ve babam Kenan ERSÖZ'e, umudumu yitirdiğimde beni yüreklendiren, devam etmemi sağlayan, farklı kaynaklara ulaşmama yardımcı olan, zamanını ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Hamit BAYKAL'a, çalışmalarımın bitmesini sabırla bekleyen minik meleğim Ela BAYKAL'a, kardeşlerim Kaan ERSÖZ ve Kerim Alperen ERSÖZ'e teşekkür ederim. Aynı zamanda yüksek lisans tez çalışmamda özveriyle beni destekleyen Today&Tomorrow ekibine, anket çalışmalarına katkıda bulunan tüm adaylara ve Serkan Bahadırhan ORMANCI'ya teşekkürü borç bilirim.

Renan ERSÖZ BAYKAL

Adı ve Soyadı : Renan Ersöz BAYKAL

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013

Alanı : İnsan Kaynakları

Anahtar Kelimeler : Performans Değerlendirme, Örgütsel Adalet

ÖZ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu çalışmanın amacı; örgütsel adalet algısının üç boyutu olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ve performans değerlendirme sistemi üzerindeki etkilerini incelemektir.

Yapılan literatür araştırmasında çalışanlarda Örgütsel Adalet Kavramının; kazanılan ücret, prim ve yan haklarının dağıtımının adilliği, bu dağıtımı yaparken nasıl bir metot izlendiği, ve bu süreç zarfında yöneticilerinin kendisine ne kadar nazık, ne kadar ilgili ve bilgilendirici davrandığı ile paralel ortaya çıktığı görülmüştür.

Organizasyonların verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlaması için büyük öneme sahip performans değerlendirme sistemi ile iş gücü planlaması, ücret artışları, terfi ve atamalar, eğitim gereksinimleri, ödül ve ceza sistemi, hatta işten çıkarılacak personel listesi belirlenebilir. İş görenin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine, eksik yönleri için eğitim alarak gelişmesine, ve böylece motivasyonlarının artmasına olanak sağlanır.

Performans değerlendirme sistemin başarıya ulaşmasındaki en önemli faktörlerden biri iş görenler tarafından performans değerlendirme sistemin benimsenmesi, adil olarak algılanmasıdır.

Çalışmanın amacına ulaşmak için İstanbul’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren bazı firmaların 113 çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Örgütsel Adalet Kavramının üç alt boyutu olan prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ölçmek için Dalga Derya Teoman’ın (2007) ‘Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi’ isimli Yüksek Lisans Tezinde geliştirdiği ölçekten faydalanılmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ölçmek için Ahmet Ferda Çakmak’ın (2005) ‘Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi’ isimli doktora tezinde geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır.

Name and Surname : Renan Ersöz BAYKAL

Supervisor : Assistant Professor Vedat AKMAN

Degree and Date : Master, 2013

Major : Human Resources Management

Key Words : Performance Appraisal, Organizational Justice

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EXAMPLE STUDY

The purpose of this study is to examine the relationship between the three dimensions of the organizational justice - distributive, procedural and interactional justice - and performance appraisal system, one of the main functions of human resource management, and to evaluate the effects of organizational justice over performance appraisal process.

According to the literature review, it is seen that organizational justice concept arouse parallel to the justice in distribution of wage, bonus and benefits, to the methodology used in this distribution and to how kind, careful and informing the attitude of the managers is towards the employee.

With the performance appraisal system - which has a great importance for organizations in gaining efficiency and competitive advantage - labor force planning, wage increases, promotions, training requirements, bonus- penalty system and even the dismissal list of employees can be determined. It helps the employee to realize his/ her strong and weak competences, to develop these weak competences bu getting trainings and to increase his/her motivation as a result.

One of the most important factors for the success of the performance appraisal system is the adaptation of the employee to the system and is to be perceived fair by the employee.

In order to see the result of the study, a questionnaire is conducted with 113 employee of various companies operating in logistics sector, located in İstanbul. To measure the level of relationship between the three main sub-concepts of organizational justice (distributive, procedural and interactional justice) and performance appraisal system, the scale Dalga Derya Teoman (2007) implemented in her graduate dissertation study is used. And for measuring the satisfaction from the performance appraisal system, the scale Ahmet Ferda Çakmak (2005) developed in his dissertation study - "Performance Appraisal Effectiveness" - is used.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Literatür	3
1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	6
1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	6
1.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	7
1.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları	8
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması	8
1.5.2. Ücret ve Maaş Programları	8
1.5.3. Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	8
1.5.4. Kariyer Planlama	9
1.5.5. İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, Rotasyon	9
1.5.6. İşten Ayırma Kararları	10
1.6. Performans Değerlendirme Süreci	10
1.6.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	11
1.6.2. Değerlendirme Standartları	12

1.6.3. Değerlendirme Periodlarının Belirlenmesi	13
1.6.4. Değerlemecilerin Belirlenmesi	14
1.6.4.1. İlk Amirin Değerlendirmesi	14
1.6.4.2. Kişisel Değerlendirme (Öz değerlendirme)	15
1.6.4.3. Eş Pozisyonundakiler Tarafından Yapılan Değerlendirme	15
1.6.4.4. Astların Değerlendirmesi	16
1.6.4.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme	16
1.6.5. Değerlemecilerin Eğitilmesi	18
1.6.6 Geribildirim	19
1.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri	19
1.7.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	20
1.7.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi	20
1.7.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi	21
1.7.1.3 Kritik Olay Yöntemi	22
1.7.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	24
1.7.1.5. Derecelendirme Yöntemi	25
1.7.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi	26
1.7.1.7. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirme).....	27
1.7.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri	27
1.7.2.1. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi	27
1.7.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	28
1.7.2.3. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	28
1.8. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	32
1.8.1. Objektif Olmama	32
1.8.2. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	32

1.8.3. Kişisel Önyargılar	33
1.8.4. Merkezi Değerlendirme (Ortalama Değerlendirme)	33
1.8.5. Hale Etkisi (Halo Effect)	34
1.8.6. Yakın Zaman Etkisi	34
1.8.7. Pozisyondan Etkilenme	35
1.8.8. Kontrast Hatası	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Literatür	36
2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	41
2.2.1. Dağıtım Adaleti	41
2.2.2. Prosedür Adaleti	43
2.2.3. Etkileşim Adaleti	44
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri	45
2.3.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theories)	45
2.3.2. Proaktif-İçerik Teoriler (Proactive-Content Theories)	46
2.3.3. Reaktif-Süreç Teoriler (Reactive-Process Theories)	47
2.3.4. Proaktif-Süreç Teoriler (Proactive-Process Theories)	47
2.4. Performans Değerlendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet İlişkisi	48
2.4.1. Dağıtım Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi	48
2.4.2. Prosedür Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi	49
2.4.3. Etkileşim Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi .	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	53
3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	54
3.2.1. Araştırma Örnekleme	55
3.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması	55
3.2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara ait Demografik ve İstatistik Veriler	55
3.2.3.1. Cinsiyet	55
3.2.3.2. Medeni Durum Dağılımı	56
3.2.3.3. Eğitim Durumu	57
3.2.3.4. Yaş Durumu	58
3.2.3.5. Çalışma Süreleri	58
3.2.3.6. Performans Değerlendirme Sistemleri	59
3.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	60
3.4. Faktör Analizi	62
3.5. Korelasyon Analizi	65
3.6. Regresyon Analizi	65
SONUÇ	68
KAYNAKÇA	72
EKLER	82
EK-1: Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Anketi	82

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar	17
Tablo 2. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği	21
Tablo 3. Grafik Değerleme Tablosu	22
Tablo 4. Kritik Olay Tablosu	23
Tablo 5. Derecelendirme Tablosu	25
Tablo 6. Kontrol Listesi Formu Örneği	26
Tablo 7. 360 Derece Geri-Besleme Modeli	30
Tablo 8. Cinsiyet Dağılımı	56
Tablo 9. Medeni Durum Dağılımı	56
Tablo 10. Eğitim Durumu	57
Tablo 11. Yaş Durumu	58
Tablo 12. Çalışma Süreleri	59
Tablo 13. Performans Değerlendirme Sistemleri	60
Tablo 14. Güvenilirlik Analiz Tablosu	61
Tablo 15. Faktör Analizi Tablosu	63
Tablo 16. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri Tablosu	64
Tablo 17. Korelasyon Tablosu	65
Tablo 18. Regresyon Tablosu	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci	11
Şekil 2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	29
Şekil 3. Cinsiyet Dağılımı	56
Şekil 4. Medeni Durum Dağılımı	57
Şekil 5. Eğitim Durumu	57
Şekil 6. Yaş Durumu	58
Şekil 7. Çalışma Süreleri	59
Şekil 8. Performans Değerlendirme Sistemleri	60
Şekil 9. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyete Etkisi	69

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
CEO	: Chief Executive Officer (Genel Müdür-Üst Düzey Yönetici)
Çev.	: Çeviren
İK	: İnsan Kaynakları
K.M.O.	: Kaiser Meyer Olkin
Ort.	: Ortalama
S.	: Soru
SS.	: Standart Sapma
Vb.	: Ve benzeri

GİRİŞ

Bu çalışma, İstanbul ilinde Lojistik sektöründe çeşitli departmanlarda faaliyet gösteren iş görenlerin örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemlerinden duydukları memnuniyete etkisini incelemek amacı ile yapılmıştır.

Organizasyonun; sahip olduğu eğitilmiş ve donanımlı insan kaynağını elinde tutabilmesi, kurumda bağlılık oranının yüksek ve turn-over oranının düşük olabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için de uygulanacak performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması önemlidir.

Çalışmada bireylerin zamanının büyük bir kısmını geçirdikleri işyeri ortamlarının ne kadar adil algılandığı, kazandıkları ücret, prim ve yan haklarının dağıtımının adilliğini inceleyen dağıtım adaleti, bu dağıtımı yaparken nasıl bir metot izleneceğini gösteren prosedür (süreç/işlem) adaleti, ve bu süreç zarfında kişiler arası ilişkileri inceleyen, yöneticilerinin kendisine ne kadar nazık, ne kadar ilgili ve bilgilendirici davrandığını ölçen etkileşim adaletiyle bu algıların oluşumunda önemli bir etken olan, insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu kapsamda öncelikle lojistik sektöründe çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algısı ve üç alt boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algılarının ölçülmesi ve bu algıların performans değerlendirme sistemine olan etkisinin istatistiksel olarak değerlendirilmesi ve ortaya çıkan bulgular ile araştırma konusunun yorumlanmasının akabinde yapılabilecek düzenlemelerin ve iyileştirmelerin ilgili firmalara iletilmesi amaçlanmıştır.

Aynı zamanda elde edilen veriler sonucunda yapılacak yorum ve iyileştirme önerilerinin insan kaynakları literatürüne ve lojistik sektörüne katkıda bulunması da araştırma amaçlarındandır. Bu çalışmanın lojistik sektöründe yapılacak örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sistemi araştırmalarına örnek oluşturması hedeflenmiştir. Araştırmanın farklı sektörlerde uygulanması, iş dünyası için farklı

önerilerin oluşmasına olanak sağlayabileceğinden çalışmanın yeni araştırmalar için alt yapı oluşturması amaçlanmıştır.

Araştırmada toplanan yüz elliye yakın anketten elde edilen veriler, oluşturacağı kaynak bakımından önemli bir veri setini oluşturmaktadır.

Bu araştırma boyunca şu soruların cevapları aranmıştır:

1. Genel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisi var mıdır?
2. Prosedürel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisi var mıdır?
3. Dağıtımsal adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisi var mıdır?
4. Etkileşimsel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisi var mıdır?

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. Performans Değerlendirme Kavramı, Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme sistemini daha iyi anlayabilmek için öncelikle performans kavramının irdelenmesi gerekmektedir.

Sözlük anlamına bakıldığında performans kelimesinin; çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterlilik ve işten aldığı doyum anlamına geldiği görülmektedir (<http://www.turkcebilgi.com/soru/17078/performans>, 24.01.2013). Oxford İngilizce sözlükte ise performans, verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak olarak tanımlanmaktadır.

Bingöl, kişilerin işteki performanslarını ölçmek veya değerlendirmek, farklı düzeylerdeki performanslar arasında karşılaştırmalar yapmak için öncelikle performansın açık bir tanımını yapmak gerektiğini vurgulamıştır. Performans kavramını ‘‘Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimidir’’ biçiminde tanımlamıştır (Bingöl, 2010, 379).

Performans değerlendirme sistemi insan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. İşletmede karşılaşılan sorunlardan biri çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığı ya da çalışanların yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını öğrenmek ister (Sabuncuoğlu 2011, 184). Barutçugil, Performans değerlendirmeyi çalışanın görevindeki başarısını, görevine karşı tutum ve davranışlarını ve kişisel özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren sistematik bir araç olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2002, 179). Herhangi bir kurumda görev alan çalışandan maksimum faydanın sağlanması için çalışanın

yetenekleri yakından gözlemlenmeli ve gelişimi elde edilen başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

“Değerlendirme, organizasyonlarda farklı organizasyonel kararların alınması için yoğunlukla kullanılan bir süreçtir. Farklı hedeflerle ve yoğun olarak kullanımı, sürecin dinamik ve devamlı bir özellik kazanmasına yol açmıştır” (Uyargil 2010, 209) Her iş gören işe alım sürecinden itibaren bir değerlendirmeye tabi olmakta, işletmedeki varlığı süresince de alacağı ücret, ödül ve terfilerle ilgili dolaylı ya da dolaysız olarak değerlendirilmeye devam edilmektedir.

“Farklı bir açıdan iş gören değerlendirme, çalışan yeteneklerinin görevin içerik ve gerekliliklerine ne ölçüde uyum sağladığını araştıran ya da görevdeki başarısını belirlemeye çalışan nesnel analizler ve sentezler olarak tanımlanmaktadır” (Sabuncuoğlu 2011, 184).

Öztürk, performans değerlendirmeyi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle birleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir sistemler bütünü olarak aktarmıştır (Öztürk 2009, 3).

Performans değerlendirme, bir bireyin ya da bir grubun iş performansını kontrol etme ve değerlendirme sürecidir. Her ne kadar sisteme yönelik eleştiriler yapılsa ve astlar ile üstler arasında bir çatışmaya sebep olduğu görüşü ortaya konsa da, birçok başarılı kurum bunun yapılması gereken önemli bir uygulama olduğunu savunmaktadır (Bingöl 2010, 381).

Performans gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgili tekniklerin ilk olarak ne zaman kullanılmaya başladığı hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Koontz’a göre, Çin’de MÖ 221-265 döneminde imparatorluk, Wei hanedanının yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacıyla “İmparator Değerleri” adı altında bir sistemi uygulamıştır. Yüzyıllar sonra, İgnatius Loyala (1491-1556) isimli İspanyol Rahip Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını ölçmek için bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk 2009, 16).

20. yüzyılın başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda iş görenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk

örnekleri görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile iş görenlerin verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil 2010, 210).

2. Dünya Savaşı'na kadar sadece mavi yakalı personelin biçimsel olarak değerlendirilmesi ile ilgili çabalar olduğunu, 1950'li yılların başlarından itibaren performans değerlendirme sisteminin A.B.D.'de birçok örgütte kabul edilen bir uygulama haline geldiğini, 1960 ve 1970'lerdeki yasal düzenlemeler A.B.D. ve bazı Avrupa ülkelerindeki örgütlere performans değerlendirme sistemlerini formalleştirmeleri konusunda baskı oluşturduğunu açıklamıştır (Çakmak, 2005, 6).

1970 yılında ortaya çıkan sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi günümüzde de kullanılmaktadır. Terminoloji olarak "Performans Yönetimi" ilk defa 1970 yılında kullanılmış, 1980 yılından itibaren sistem uygulanmıştır (Öztürk 2010, 16).

Ülkemizde ilk uygulamalar kamu kesiminde başlamış, zamanla işletme biliminin yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin ortaya çıkması ile özel sektörde de kullanımı yaygınlaşmıştır. Özellikle 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunun yürürlüğe girmesi ile iş görenlerin iş sözleşmelerinin nihayetlendirilmesinde performans değerlendirilme sistemi çıktılarının resmi bir belge olarak kullanılabilmesi işverenlerin konuyu daha fazla ciddiye almalarına sebep olmuştur. (Uyargil 2010, 210)

İş Kanununun 18. Maddesi feshin geçerli sebebe dayandırılması zorunluluğunu getirmiştir: "*Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır*". Yine İş Kanununun 25. Maddesi İşverenin Haklı Sebeple Fesih Hakkını açıklamış; sağlık sebepleri, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve zorlayıcı sebepler olarak detaylandırmıştır (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, 24.01.2013).

Bu maddelerden anlaşıldığı gibi işveren fesih hakkını kullanırken keyfi uygulamalardan uzak durmak zorunda, iş görenin performansının yeterli ölçüde olmadığını ispatlamak durumundadır. Bunu yapabilmek için de düzenli olarak performans değerlendirme uygulamalarına yer vermesi gerekmektedir.

1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme sisteminin odak noktası bireydir. İşletmelerde değerlendirme insan unsuruyla başlamakta, onunla sona ermektedir. İş gören ile örgüt uyumsuzluğu anında örgütün çalışmasına ve etkinliğine zarar vereceğinden, iş görenin iyileştirilmesine ve örgütle maksimum uyum noktasına gelebilmesine yönelik çalışmalar sağlayan performans değerlendirmesinin önemi büyüktür (www.hrturkiye.com , 20/05/2013).

Örgütleri böyle bir değerlendirmeyi; iş gücü planlaması için iş gören envanteri hazırlamak, eğitim gereksinimlerini belirlemek, ücret artışları konusunda yönetici kararlarına destek olmak, terfi ve atamalarda objektif ölçülere göre karar verebilmek, ödül ve ceza sistemine kaynak oluşturmak, iş gören-yönetim ilişkisine katkıda bulunmak, çalışanların eksik yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına katkı sağlamak, işten ayrılması gerekenlere karar vermek için yapmaktadırlar (Sabuncuoğlu 2011, 185)

Verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlamak açısından büyük önem arz eden performans değerlendirme; iş görene işe alındığı günden itibaren kendisinden beklenen ölçütleri bilmesine, bu hedeflere nasıl ulaşacağına, güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine, eksik yönleri için eğitim alarak gelişmesine, böylece terfi ve ödül sisteminde daha fazla yer almasına olanak sağlar.

1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans yönetimi, işveren ile iş görenin işbirliğiyle mümkündür. Düşük performansı önlerken, mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar, bu sebeple de hem örgütün, hem işverenin hem de iş görenin yararınadır. Performans yönetiminde, reel

beklentilerle işe başlamak ve performans değerlendirmenin herkesin görevi olduğunu kabul etmek gerekir (Baltaş 2009, 272). Performans değerlendirme sistemlerinin yöneticiler, çalışanlar ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler; yönetim becerilerini geliştirirler, çalışanlarını daha iyi tanıma şansı yakalayacaklarından yetki devirleri kolaylaşır, ekiplerini değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfederler, astları ile aralarındaki ilişkiler gelişir, onları daha yakından tanıma ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirleme şansı yakalarlar, daha etkili bir planlama yaparak ekibin performansını geliştirirler. Performans değerlendirme yolu ile çalışanlar; örgüt içinde kendilerinden beklenen rol ve yükümlülükleri daha iyi anlarlar. Geliştirilmesi gereken ve güçlü taraflarını öğrenerek bu konularda harekete geçerler. Yöneticilerinin performanslarını nasıl değerlendirdiğini ve kendilerinden neler beklendiğinin farkına varırlar. Olumlu geri-bildirim yolu çalışanın iş tatminine ulaşmasına ve güven duygusunun gelişmesine olanak sağlar (Uyargil 2010, 212-213).

1.4. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmenin örgüt, çalışan ve yöneticiler açısından saydığımız yararları olmakla beraber, sistem adaletli ve düzgün uygulanmazsa belli sakıncalara da sebep olabilir. Çiçek'in (1993)'de belirttiği gibi performans değerlendirme sisteminin adil uygulanmaması öncelikle çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve şu sonuçlara sebep olabilmektedir: Performans değerlendirme uygulamalarında eleştiriye açık olmayan çalışanlar söz konusu olduğunda günlük ilişkiler zarar görebilmektedir veya çalışan geçmişte iyi planlanmamış sistemlerde değerlendirilmişse, bu kötü tecrübeler yeni sisteme şüphe ile yaklaşmasına sebep olabilir. Değerlendirmecilerin sıklıkla kötü puan vermekten kaçınması sebebi ile sonuç objektif olmayabilir. Diğer yandan ırkçı ve taraflı değerlemecilerde farklı sonuçların çıkmasına sebep olabilirler. Bütün bunlara ek olarak değerlendirme programlarının uygulanması hem zaman almakta hem de masraflı olmaktadır (Çiçek, 1993, 8,9).

1.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemi sayesinde ulaşılan sonuçlar, insan kaynakları faaliyetlerinin hemen hemen her noktasında kullanılmakta, iş görenle ilgili alınacak kararlara altyapı sağlamaktadır. Bu alanları ana hatlarıyla İnsan kaynakları planlaması, ücret yönetimi, iş görenlerin ihtiyacı olan eğitimlerin planlanması, iş genişletme/ iş zenginleştirme/ rotasyon işlemleri, kariyer planlama ve işten ayırma kararları olarak sıralayabiliriz.

1.5.1.İnsan Kaynakları Planlaması

Hızla değişen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini maksimum karlılıkla devam ettirebilmek için işgücü planlamasını yapabilmeleri gerekmektedir. İşe alınacak personel sayısı ve taşınması gereken nitelikler işletmenin hedeflediği noktaya ulaşmasında önemli birer etkidir. Personel değerlendirme sistemi örgüt üyelerinin her birinin terfi ve atama kararlarında da yol gösterici olarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmaktadır (Kaynak ve Bülbül 2008, 269-292)

1.5.2.Ücret ve Maaş Programları

Ücret artışları ve düzenlemeleri konusunda adaletli bir yol izlemek, gerçekten başarılı ve performansı yüksek bir çalışanın yetersiz performansla çalışan bir iş görenden ayrılmasını, takdirini sağlamak önemli bir unsurdur. Performans değerlendirme sonuçları, maaş zamları ve diğer şirket içi ödüllerin dağıtımında rasyonel kararlar alınmasına ışık tutar (Bingöl 2010, 389).

1.5.3.Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemi sonucunda edindiğimiz veriler örgüt çalışanlarının hem güçlü hem zayıf/eksik yönlerini görmemizi sağlamaktadır. Başka bir deyişle performansı yüksek personeli ödüllendirirken, performansı düşük personelin neden beklenen verimlilikte olmadığını düşünmemize olanak

sağlamaktadır. Bu yetersiz alanlar planlanması gereken eğitimlere zemin hazırlamaktadır. Önce bireylerin, ardından da işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak eğitimlerin planlanmasında yol haritası sunmaktadır (Fındıkçı 1999, 339)

1.5.4.Kariyer Planlama

Kariyer planlaması konusuna bireysel ya da işletme açısından bakılabilir. Performans değerlendirme işleminden sonra elde edilen sonuçlara göre bazı çalışanlar, özellikle de iş hayatının ilk yıllarında olan genç iş görenler için hangi yönde ve nasıl gelişecekleri ile ilgili bir yol haritası çıkarılır. Çalışanlarla yapılan bireysel görüşmeler sonucunda hevesli olan çalışanlar için yetenek ve özelliklerinin geliştirilmesine destek verilerek, hem kişisel gelişimleri hem de kuruma katkıları artırılabilir (Erdoğan 1991, 159).

1.5.5.İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, Rotasyon

Performans değerlendirmenin amacı, iş görenleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil, iş görenler için dinamik bir çalışma ortamı yaratarak, belirlenen hedeflerin herkes tarafından benimsenmesinin ve sürekli gelişim sağlayan bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Bu ortamda yeterli gelişim sağlayamayan ya da beklenen performansı sağlayamayan iş görenler için gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak gerekir (<http://www.isguc.org> , 15/02/2013).

İki dönem üst üste aynı bölümde başarısız ya da mutsuz olan çalışandan vazgeçilmek istenmiyor, kuruma kazandırılmak isteniyorsa, daha başarılı olacağı bir departman belirlenerek rotasyon yaptırılabilir. Bununla beraber yaptığı işi kendi için yetersiz bulan, daha fazla sorumluluk almak isteyen iş görenlerin işi zenginleştirilebilir, görev tanımına farklı sorumluluklar eklenerek işe ilgisi artırılabilir.

1.5.6.İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirme sonuçlarının faydalandığı bir diğer alanda işten ayırma kararlarıdır. Bu noktada tek dayanak noktası olmasa da, başarısız olduğu belirlenen iş görenin, ihtiyacı olan eğitim ve geliştirme programları ile desteklenmesine veya rotasyon sağlanmasına rağmen performansı kabul edilebilir seviyeye ulaşamamış çalışanların işten ayırma kararlarının alınmasında diğer değişkenlerin yanında performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınır (Uyargil, 2010, 211-212). Daha önce açıklandığı gibi 4857 sayılı iş kanununun 18. Maddesine göre iş feshinin, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırılması gerekmektedir. Bu sebeple de düzenli olarak performans değerlendirme sürecinin işletmelerde uygulanması iş göreni keyfi sebeplerle işten ayırma kararlarından korurken, işverene de objektif ve adil davranabilme şansı sunmaktadır.

1.6. Performans Değerlendirme Süreci

Başarıyla işleyecek bir performans değerlendirme sistemini kurmak ve uygulamak düşünüldüğü kadar basit değildir. İşletmenin performans değerlendirme sistemini uygulamaya karar vermesi sadece işin ilk adımıdır.

Her firma için standart bir performans değerlendirme programı alıp uygulamak mümkün değildir. Asıl önemli olan işletmenin yapısına ve örgüt kültürüne uyabilecek doğru sistemi seçmek, kurmak ve işletmektir.

Tabiri caiz ise firmanın üzerine uyacak elbise butik bir hizmetle özel bir terzi tarafından ölçüleri alınarak dikilmeli, firmanın beklentilerine göre şekillendirilmelidir. Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi bu bir uzmanlık işidir. Başka bir firmanın uyguladığı performans değerlendirme sistemini alıp uygulamak yerine, herhangi bir değerlendirme yapmamak daha doğru olur (Sabuncuoğlu 2011, 186).

Stratejik Amaçlar ve Hedefler
İş Analizi Yapılması
Bireysel Performans Hedeflerini Belirleme
Performans Kriterlerini Oluşturma
Değerlendirme Yönteminin Seçimi
Performansı Değerlendirme
Çalışanlara Geri Bildirimde Bulunma ve Görüşme

Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Bingöl 2010, 392.

Performans değerlendirme sürecine başlarken şirket hedeflerinin bölüm ve kişisel hedeflere dönüştürülmesi çıkış noktası olmalıdır. İş gören kişisel hedeflerin belirlenmesiyle kendisinden beklenen performansı daha iyi anlayacaktır. Değerlendirme hangi amaçla yapılacaksa buna göre özel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin ulaşılabilir seviyede olması gereklidir (Bingöl, 2010, s.391). Değerlemenin uygulayıcılarının kimler olacağı, kimlere uygulanacağı, ne sıklıkta ve ne zaman uygulanacağı, hangi yöntemle değerlendirmenin yapılacağı açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.

1.6.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Herhangi bir konuda ölçüm yapabilmek için öncelikle ölçümlenmek istenen unsurlar ortaya konmalıdır. Ne aradığını bilmeyen bir araştırmacı ne bulduğunu da anlamayacaktır. Performans Değerlendirme sistemi kurmak, başarıyı ve başarısızlığı ölçmek isteyen işletmeler performans kriterlerini belirleyerek yola çıkmalıdır.

Bu sistemin hakkıyla çalışması için değerlendirme kriterlerinin iş görenler tarafından kabul edilip, içselleştirilmesi, aynı zamanda iş görenlerin başarısını ölçecek objektif ölçütlerin kullanılması gerekir. Hangi kurumda uygulanırsa uygulansın iş görenler başarılarının ne ile ve nasıl ölçüldüğünü bilmek isteyecektir. Bu sebeple herkes tarafından kabul görece, adil algılanacak, bilimsel ve katılmalı yöntemlerle ulaşılması beklenen hedefler ölçülmelidir (Dicle 1982, 26)

Performans değerlendirme kriterleri seçilirken; kriterlerin görevin niteliğine ve çalışanların sorumluluk seviyelerine paralel olarak seçilmesine, iş verimi kadar, çalışan davranışlarının da değerlendirilmeye alınması gerektiğine, kriter sayısının belli bir sayı ile sınırlandırılmasına ve kriterlerin net ve anlaşılır olmasına dikkat etmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2011, 187).

Her kriter rakamsal olarak ya da belli sıfatlara göre değerlendirilebilir. Fakat kriterlerin rakamsal değerlemesi hatalı algılamaya sebep olabilir. 1’den 8’e kadar not verilecekse 7 ile 8 arasındaki farkı anlamak çok zor olacaktır. Aynı zamanda insan yeteneklerinin rakamlarla değerlendirilmesi çok hoş karşılanmamaktadır.

1.6.2. Değerlendirme Standartları

Performans değerlendirme sisteminde standartların belirlenmesi zorunlu olduğu kadar; değerlemeci ve değerlendirilen iş gören tarafından kabul edilebilir nitelikte, realiteyi yansıtan, farklılıkları ortaya koyan özelliklerde olması gereklidir (Bilecen 2007, 18).

Standartlar performans değerlendirme sisteminin leeği hedeflerin belirlenmesini temsil eder. Çoğunlukla da bu standartlar kalitatif ve kantitatif olarak işlerin iki yönünü de ölçmeyi hedeflemektedirler. Kalitatif standartlar işin kalitesi ve verileri analiz etme becerisi üzerinde belirlenen kriterler sayılabilir. Kantitatif standartlar ise yapılacak işin tamamlanması için gerekli zaman, bu süreç boyunca yapılan hata sayısı ve ziyaret edilen müşteri sayısı gibi unsurlardır (Uyargil 1994, 27-29)

Standartların başarılı olabilmesi için öncelikle Spesifik olması gerekmektedir. Bütün iş görenler kendinden bekleneni net olarak bilmelidir. Başarı için gerekli olan bir diğer ölçüt standartların ölçülebilir olmasıdır. lm yapılacak iş sayısal değerlerle ifade edilebildiğinde kolaydır. Fakat rakamsal standartların kullanılması ölçüme uygun değilse, iş görenin işi zamanında tamamlaması, bulunduğu takıma katkıları gibi sayısal olmayan standartlara başvurulur. Standartlar ulaşılabilir ölçüde ve bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Iř görenin kapasitesini etkileyen

sınırlamalar; kaynak yoksunluğu (para, zaman, araç, başka çalışanların desteği v.b), tecrübe ya da eğitim eksikliği göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi olduğu takdirde bunun ayırımına varan iş görenler çaba göstermekten vazgeçeceklerdir (Sabuncuoğlu 2011, 188,189).

Bu özelliklere ek olarak değerlendirme standartlarının; departman ve organizasyon amaçları ile uyumlu olması, yani tutarlılığı gerekmektedir. Hedefler, çalışanları gelişmeye ve yüksek performans standartlarına ulaşmaya yönlendirmelidir. Meydan okuyucu özelliği bulunmalıdır. Hedeflenen rakamlar üzerinde iş gören ve işveren çift taraflı anlaşmalıdır. Hedeflere belli bir zaman diliminde ulaşılması öngörülmelidir. Bu hedeflere ulaşılırken bireysel çalışma kadar takım çalışması da desteklenmelidir (Bilecen, 2007, 19).

İyi iş hedefleri olarak adlandırılan bu özellikler, günümüzde çoğu işletmede SMART olarak kısaltılmaktadır. Buna göre değerlendirme standartları kesin iş tanımları içermelidir. Başarıyı değerlendirebilmek için ölçülebilir hedefler olmalıdır. Çift taraflı, iş veren ve iş gören tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Gerçekçi olmalıdır. Zamanla ilişkili, belirli bir süresi olmalıdır (Çetin 2006, 28).

1.6.3. Değerlendirme Periodlarının Belirlenmesi

İşletmelerde bireylere indirgenmiş hedefler önceden belirlenmiş zaman aralıklarında ölçümlenir. Çoğunlukla altı aylık ve yıllık olarak planlanan performans değerlendirme periodları, işletmelerin ihtiyacına göre yıl içinde gözden geçirilerek daha fazla ya da daha az da uygulanabilir.

İş temposunun yüksek olduğu ya da kısa süreli projelerin uygulandığı işletmelerde değerlendirmelerin daha sık yapılması olağandır. Örnek vermek gerekirse; yazılım sektöründe hizmet veren, kısa sürede projeler tamamlayıp, iş teslim eden yapılarda performans değerlendirme sistemi yılda 2 kere uygulanmak yerine proje bazlı da uygulanabilir (Aktaş, 2010, 37).

Yöneticilerin zamanının kısıtlı ve kıymetli olması, performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasının da zaman alıcı ve detaylı bir görev olması sebebiyle,

bu çalışmaların çok sık yapılması anlamlı değildir. Bununla beraber çok sık değerlendirilmeye tabi olmak çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda uygun görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntem bir yıllık periodlardır. Her senenin belirli bir döneminde, çalışanın o yılki performansı, güçlü ve zayıf yönleri, başarı ve başarısızlıkları, kurum içinde yaşadığı sorunlar ve sağladığı katkılar değerlendirilmekte ve ilgili formlara kaydedilmektedir (Barutçugil 2002, 186).

1.6.4. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde; sisteminin seçilmesi, kriterlerin ve değerlendirme periodlarının belirlenmesinden sonraki adım değerlendiricilerin seçimidir. Sürecin başarısını etkileyen en önemli etmenlerden birisi olan değerlendirmeçilerin seçimi ve eğitimi oldukça kritiktir. Değerlendirme planını uygulayan ekip, değerlendirmeçileri seçerken, değerleyecekleri personelin işlerini bilmelerine, kurumu tanımalarına, duygusal ve peşin yargılara kapılmadan belirlenen kriterler çerçevesinde objektif bir değerlendirme yapabilecek kapasitede olmalarına dikkat etmelidir.

1.6.4.1. İlk Amirin Değerlendirmesi

Klasik olarak en yaygın uygulama, iş görenlerin ilk amir tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulamanın yararlı yönü, değerlendirilmesi yapılan iş görene ilk amirin çok yakın olması ve onun iş yapış biçimini çok iyi bilmesidir. Diğer yandan bakıldığında çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle değerlendirmenin kişisel ilişkilerin, öznel öğelerin etkisi altında kalarak objektif olmamasına zemin hazırlaması sakıncalı bulunabilir (Bingöl, 2010, 395).

İlk amir tarafından yapılan değerlendirmenin bazı sakıncaları bulunmaktadır. İlk amir asta geribildirim sağlama konusunda yetkin olmayabilir. Değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçlar olumsuz olduğu takdirde, çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir. Cezalandırma durumunda çalışanla

yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve bu verimliliğin düşmesine sebep olabilir. (Uyargil, 2010, 214).

Çalışanlar yöneticisinin ceza ve ödül yetkisini bu sistem yoluyla kullanmasından rahatsızlık ve baskı duyabilirler (Sabuncuoğlu, 2011, 190).

Bu sakıncaları gidermek için değerlendirme, aşağıda açıklanan diğer kişi ve ya gruplar tarafından yapılabilir.

1.6.4.2. Kişisel Değerlendirme (Öz değerlendirme)

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi giderek yaygınlaşan bir modeldir. Yönetici tarafından verilen değerlendirme formu iş gören tarafından doldurulur. Kişi kendini algıladığı biçimde bilgileri iletir.

Çalışanlardan bu şekilde bir değerlendirme istenmesinin sebebi çalışanın kendi performansı hakkında fikirlerini öğrenmek ve onları motive eden unsurların neler olduğunu anlamaktır (Sabuncuoğlu, 2011, 192).

Yönetici, iş gören tarafından doldurulan formu kendi doldurduğu değerlendirme formu ile karşılaştırarak paralel olan ve çatışan noktaları belirleyebilir. Farklı değerlendirilen, çatışan noktaları tercihine göre astıyla bir görüşme yaparak değerlendirebilir.

Kişisel değerlendirme, kişisel planlamayı özendirebilir. Ancak kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlendirme programı çerçevesinde kullanılmaz (Bingöl 2010, 396).

1.6.4.3. Eş Pozisyonlular Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu tip değerlendirmenin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilintili işler yapan ve beraber çalışan personelin birbirlerini iyi tanıyacağı ve görevlerini yaparken gösterdikleri performansı iyi bilecekleri varsayılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalar da eş pozisyonlular çalışan insanların birbirleriyle ilgili geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Fakat sıralama(ranking) yapmaları

istendiğinde, iş arkadaşlarının birbirlerinin performansları hakkında aynı ölçüde objektif davranmadıkları gözlemlenmiştir (Uyargil 2010, 212). Bu nedenle terfi ve zam artışı ile ilgili kararların bu tip değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir.

Çok yönlü değerlendirme yapılmak istenirse, eş pozisyonlarda çalışan iş görenlerden alınacak geri bildirimler, amirler tarafından yapılan değerlendirmeleri destekleyici nitelikte kullanılabilir.

1.6.4.4.Astların Değerlendirmesi

Çok yaygın olarak kullanılsa da değerlendirici olarak nitelendirilen bir diğer grup da astlardır. Genellikle üstler astları tarafından değerlendirilmekten çok hoşlanmazlar, yönetimde otorite kaybı yaşayacaklarını düşünebilirler. Astların amirleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları oluşturmadaki yeteneklerini değerleyebilme fırsatı, bu modelin yararlı yönü olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2011, s.193). Astlar tarafından yapılacak değerlendirmede oluşabilecek ana sorun, değerlendirmeyi yapan kişilerin örgüt için değil, kendi için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu sebeple yönetim ast değerlendirme sonuçlarını kullanırken ihtiyatlı davranmalıdır. 1980'lerin başında büyük bir sarsıntı içindeyken büyük bir değişim yaşayarak yeniden başarılı bir şirket olan Chrysler, 1988 yılında bir ters-değerlendirme süreci başlatmıştır. Bu uygulamada, çalışanlar yönetici ve amirlerini 6 farklı kriter açısından değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Astların hazırladığı raporların yöneticilerine sunulması sonucu, yöneticiler sonuçları tartışmak ve gerekli iyileştirmeleri yapmak üzere değerlendirmeyi yapan çalışanları ile toplantılar düzenlemişlerdir. Bu örnek olay da astlar tarafından yapılan değerlendirmenin çok başarılı sonuçlara sebep olabileceğini göstermektedir (Bingöl 2010, 396).

1.6.4.5.Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Ürün ya da hizmet üreten bütün işletmelerin amacı müşteri memnuniyeti yaratarak devamlılığı sağlamak ve kar etmektir. Üretilen tüm çıktıların anlamlı

olmasını sağlayan müşteri memnuniyeti, mutluluğudur. Bu sebeple ürünü ya da hizmeti alan müşterilerin bakış açısı, düşünceleri, beklentileri oldukça önemlidir. Kısaca işletmenin başarılı olması hedef kitlenin beklentilerini yakalamasıyla paraleldir diyebiliriz. Bunların ışığında değerlendirildiğinde iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesinde müşteri fikirlerine de yer verilebileceği sonucu gündeme gelmektedir.

Belli durumlarda, müşteri beklentileri, işletmenin amaçlarıyla birebir paralel olmasa da, onlardan alınan bilgiler terfi, zam ve transfer kararlarında kıymetli bir ver olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu 2011, 193).

Yukarıda performansa yönelik verilere erişilebilecek çeşitli kaynaklara yer verilmiştir. Her işletme hedeflediği amaca göre bunlardan bir veya birkaçını bir arada kullanabilir. Bu sürecin teknolojinin kaynaklarından da faydalanılarak, özellikle iyi eğitilmiş, objektif ve önyargılardan uzak değerlendiriciler tarafından takip edilmesi en ideal olanıdır (Uyargil 2010, 218).

Birden fazla veri kaynağının kullanılacağı performans değerlendirme sistemlerinde, hangi verinin hangi konularda yararlı olabileceğini gösteren bir tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1. Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendini Değ.	Müşteriler
Terfi, ücret, nakil, v.b. konulardaki karar	x	x			x
Kişisel gelişim	x	x	x	x	x
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler, v.b.)	x	x	x		x

Kaynak: Uyargil 2010, 218

1.6.5.Değerlemecilerin Eğitilmesi

Değerlemecilerin süreç hakkında yeterince eğitilmemesi, sürecin başarısını ve sonuçların objektifliğini direk etkileyecek, çok önemli bir unsurdur. Değerlendirme süreci başlamadan önce değerlemeciler için tüm süreci kapsayan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

Hangi değerlendirme yönteminin uygulanacağından, ne sıklıkta uygulanacağına, kimlerin değerlendirme yapacağına, performans kriterlerine kadar tüm basamaklar detaylıca anlatılmalı, değerlemecilerin neyi ve nasıl değerlendireceklerine, hangi kriterleri ölçmeye çalışacaklarına emin olmaları sağlanmalıdır. Böylece uygulanacak sistemin kalitesi artacaktır (Barutçugil, 2004, 432).

Düzenlenen bu eğitimler sayesinde yöneticilerin daha objektif davranması, kişisel yaklaşımlardan uzaklaşarak nesnel sonuçlara yaklaşması desteklenmektedir. Eğitim programının hedeflediği amaçlardan biri de muhakeme yeteneğinin geliştirilmesidir. Değerlendirmecilerin çalışanları düzenli olarak gözlemlemesi ve sonuçları kayıt altına alması sorunları da azaltmaktadır. Değerlemecilerin eğitiminin bir diğer artısı, sadece becerileri değil tutumları da değiştiriyor olmasıdır. Eğitim almayan eğitimciler, performans değerlendirme sürecini anlamayarak, sürece yeterince zaman ayırmamakta, bunu da gereksiz bir kağıt işi olarak algılayabilmektedir. Eğitim bu negatif yaklaşımın önüne geçerek, değerlemeciye sürece katkısının çok önemli sonuçlara sebep olduğunu göstermekte ve sürecin sağlıklı işlemesine yardım etmektedir. Yeni bir değerlendirme sistemi kullanılmaya başlandığında ve ya mevcut sistem değiştirildiğinde yeni sistemin kabul edilebilirlik kriteri üzerinde odaklanılmalıdır. Sistemin değerlemeciler tarafından kabul görmesi motivasyonu da artırmaktadır. Sonuç olarak hem muhakeme ve gözlem becerilerini hem de tutumları geliştirecek bir eğitim programı sürecin kalitesini artıracaktır (Öz, 2009, 40).

1.6.6. Geribildirim

İşletme yöneticileri ya da değerlemeciler hangi değerlendirme sistemini seçerseler seçsinler, değerlendirme sonuçlarını performans değerlendirme mülakatları düzenleyerek iş görenlerle paylaşmalıdırlar. Bu mülakatlarda çalışanların performanslarının istenen ve beklenen seviyede olmasını etkileyen sorunlar analiz edilmeli, ve bu sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak bir yol haritası oluşturulmalıdır (Barutçugil, 2002, 188).

Yaptığı işle ilgili geribildirim alan iş gören, işverenin ya da yöneticilerinin kendiyile ilgili fikirlerini öğrenmiş olur, güçlü ve zayıf yanlarını bir gözlemciden dinleyerek kendini geliştirme şansı yakalar. Bu şekilde performansı zayıf olan iş gören daha iyi sonuçlar alabilmesi için teşvik edilecek, eğitim ihtiyacı belirlenebilecek, zaten başarılı olan iş görenin başarısı pekiştirilecek, örgütle ve çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik planlar yapılabilir (Fındıkçı, 1999, 317).

Puanlama sistemi iş görene açıklanmalı, verilen puanın neyi ifade ettiği, eğer bir ödül verilecekse bunun hangi performansla ilintili olduğu bildirilmelidir. Gerek başarılı gerek başarısız personel için teşvikler gayet önemlidir. Performansı yüksek çalışan enerjisini yüksek tutmaya devam ederken, gelişimi için desteğe ihtiyaç duyan personelin de örgüte kazandırılması mümkün olmaktadır.

İş görenin performans gelişimi ile ilgili olumlu iş gören yorumları, başarılı performans üzerine olumlu iş gören yorumları, hedeflerle ilgili süreç üzerine düzenli geri bildirim, iş görenin performans gelişimi ile ilgili düzenli geri bildirim, iş görenin performansı üzerine düzenli geri bildirim yöntemleri motivasyon ile ilgili sıkıntıların %90'ını çözebilmektedir (Öz, 2009, 40).

1.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu noktaya kadar ‘performans’, ‘performans değerlendirme ’ kavramları ile performans değerlendirme süreci üzerinde literatür araştırması ve örnekler aktarılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm; ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış ve bugünlere kadar gelmiş klasik uygulama yöntemleri ile klasik

uygulama yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı problemleri çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek adına geliştirilmiş modern yöntemler olarak değerlendirilen yaklaşımları kapsamaktadır. Çalışanın iş performansını değerlendirmek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirilse de, her yönetici ve örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun yöntemi seçmesi ve geliştirmesi gerekir. Bu seçim ve uygulamalar sırasında öznel yaklaşımlar da gelişebilmektedir (Dicle 1977, 38). Bu sebeple değerlendirmenin rasyonel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.

1.7.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

Klasik değerlendirme yöntemlerinin çeşitleri, alt başlıklarda sıralanmıştır.

1.7.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yönteminin temeli bir çalışanı diğeriyle karşılaştırmaya dayanmaktadır. Uygulanması en kolay, en hızlı ve en ekonomik yöntem olarak da varsayılan bu yöntem daha çok çalışan sayısının az olduğu işletmelerde tercih edilmektedir. Değerlendirmeyi yapan yönetici, başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Tüm çalışanlar kişisel girişim, yaklaşım ve işbirliği gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en zayıf olandan en iyi olana doğru sıralanırlar. Değerlendirilmesi planlanan kişi sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve kullanılacak nitelikler belirlenir. Bu niteliklere göre en başarılı çalışanın ismi listenin ilk sırasına yazılır, değerlendirilen çalışanların ismi tekrar kontrol edilerek en başarısız olanın ismi en son sıraya kaydedilir. Sonrasında ilkinde göre daha az başarılı ve başarısız olanlar listenin üstüne ve altına eklenerek liste tamamlanır. (Bingöl 2010, 404).

Basit Sıralamaya göre daha sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilen İkili Karşılaştırma yönteminde her bir çalışan diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Değerlendirilecek iş görenlerin isimleri ayrı ayrı kartlara yazılarak, belirlenen niteliğe ya da toplam başarı sırasına göre birbirleriyle mukayese edilir. Bu yöntemin sıralama yönteminden farkı her seferinde sadece iki çalışanın ele alınmasıdır. Bu

şekilde daha doğru karar verilebilir, fakat grubun sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da geometrik olarak artacaktır. Karşılaştırma sayısı şu formülden bulunabilir (Kaynak ve diğerleri 2008, 210)

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n \cdot (n - 1) / 2$$

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

Tablo 2. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği

BÖLÜM I		BÖLÜM II	
1.	Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	8.	
2.		9.	
3.		10.	
4.		11.	
5.		12.	
6.		13.	
7.		14.	Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Bingöl 2010, 404

Sıralama ve ikili karşılaştırma yönteminin uygulaması günümüzde oldukça sınırlıdır. Sıralama yönteminde iş görenler rakam verilerek değerlendirilmediği için birbirlerinden ne kadar iyi ya da ne kadar kötü oldukları anlaşılmamaktadır. Kişinin organizasyona katkısı, organizasyon için ifade ettiği değer ya da genel başarı durumu gibi tek bir genel kriter dikkate alınarak değerlendirilme yapılması kullanımı sınırlandırmaktadır. Bununla beraber iş görenlerin pozisyonları dikkate alınmadan değerlendirilmeleri pozisyondan etkilenme sakıncasını doğurmaktadır (Uyargıl, 2010, 233).

1.7.1.2. Grafik Dereceleme Yöntemi

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer yöntem grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Bu yöntemde bir işletmede çalışanlar alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylece değerlendirilen tüm çalışanların

performansı tek tabloda görülür ve diğerleriyle karşılaştırılır (Sabuncuoğlu 2011, 201). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın iş çıktıları, kişiliği ve işe yönelik davranışları olmak üzere üç farklı kriteri değerlendirmektedir ve sonuçlar hem yazılı hem rakamsal olarak çıkmaktadır.

Grafik dereceleme yönteminde en büyük sorun farklı gruplarda farklı amirlerin yaptığı değerlendirmeleri birleştirme sürecinde ortaya çıkar. Bir grupta yer alan en iyi çalışanın, bir başka grupta en alt sırada yer alması olasıdır.

Tablo 3. Grafik Değerleme Tablosu

Bölüm:					
Değerlemeyi Yapan:			Değerleme Tarihi:		
İŞGÖRENİN ADI SOYADI			ÖLÇEK		
AHMET YENİCİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
TURHAN UYAR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
RIZA DEĞERLİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
TURGUT UCURUR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
SALİH ÇATAR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
MUSTAFA ELMAS	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak: Sabuncuoğlu 2011, 202

1.7.1.3 Kritik Olay Yöntemi

Daha yeni bir değerlendirme yöntemi sayılan kritik olay yöntemi ilk defa İkinci Dünya Savaşında Amerika Ordusu tarafından kullanılmıştır. Geliştirilen İlginç Olaylar Yöntemi ile bir işteki yüksek ve düşük performans arasında mukayese yapan belirli işlere ve olaylara dayandırılmaktadır. Buna göre değerlendirmeyi yapan amir ya da gözlemci çalışanların başarılarını oluşturan olayları kayıt altına almak ve denetlemek durumundadır. Bu yöntemde kritik olayların önceden belirlenmiş olması gerekir (Öz, 2009, 46).

Aynı zamanda değerlendirmeciler, çalışanların performanslarında kritik olayları arayıp bulmaları için eğitilebilirler. Çalışan, bir satış elemanına önemli

derecede kaba davrandığında, bir müşterinin oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesini sağladığında, yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı ettiğinde, aşırı derecede bir fiyat artırma önerisini reddettiğinde, önemli bir telefon konuşmasına başarılı yanıt veremediğinde, dahili malzeme istek formları düzenlediğinde değerlendirmeciler harekete geçmelidir (Bingöl 2010, 407).

Kritik olay yöntemi ile iş görenin değerlendirilmesi belirli bir dönem içinde olduğunda değerlemenin daha objektif olması sağlanır, elde edilen verilere göre olumlu ve olumsuz sonuçlar çalışana iletilerek onun gelişimi ve eğitimine destek olunur. Bu yöntem, amirlerin çalışanlarını çok yakından izlemelerini ve kontrol etmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanlar kendilerini aşırı baskı altında hissedebilir, verimlilikleri düşebilir.

Tablo 4. Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezdi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.		C	Kişisel çabalarıyla firında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			Açıklama: B yüksek bir firındaki arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu 201, 208.

1.7.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlar arasındaki başarı farklılıkları hassas bir şekilde ortaya konulabilmelidir. Bu farklılıkları ortaya çıkarabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendirmecilere bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayılmaktadır. Buna göre yönetici ya da değerlendirici iş görenleri aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Bingöl, 2010, 405).

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

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun 40 kişisinin orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bazı durumlarda kriter sayısı artırılrsa da, değerlendirici çalışanları skalada başarı düzeylerine göre yerleştirirken tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bu yöntemin diğerlerine göre daha güvenilir olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendiricinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir (Uyargil 2010, 234). Yöntemin faydalı yanları olduğu kadar uygulamada çeşitli sakıncalarına da rastlanmaktadır. Değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur. Ülkü Dicle'nin de açıkladığı gibi "çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir" (1977, 38). Başarı sırasına konulmuş çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve net olmadığından, ücretlerle ilgili kararların alınmasında bu yöntemden faydalanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Bu yöntemler ancak kadrolama ve terfi kararlarında diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve kontrol etmek için kullanılabilir.

1.7.1.5.Derecelendirme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde iş görenin çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri önceki yöntemlerden farklı olarak bütünsel olarak değil, kriterlere göre değerlendirilir. Yönetici ya da değerlemeci kriterleri göz önüne alarak ayrı ayrı değerlendirir, sonrasında bir üst yöneticinin onayına sunar. İhtiyaç duyulursa bir üst yönetici ile toplantı yaparak görüşlerini aktarır. İş yapış biçimi ve kişisel davranış özelliklerini gösteren kriterler çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici uygun gördüğü bu derecelerden birini seçer. Sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır (Sabuncuoğlu, 2010, 201).

Tablo 5. Derecelendirme Tablosu

İşgörenin AdıSoyadı:	Toplam Puan:				
Bölümü:	İlk Amiri:				
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1.İŞ BİLGİSİ:Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
2.KARAR VERME: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
3.PLANLAMA-ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
4. KAYNAK KULLANIMI: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
5.LİDERLİK: İnisiyatif kullanma,öncü olma					
6. SÖZEL İLETİŞİM: İkna edici olma, kendisini dinletme					
7. YAZILI İLETİŞİM: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
8. MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı					
9. İNSAN İLİŞKİLERİ: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: İlhan Erdoğan 1991, 180.

1.7.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem kritik olay yöntemine benzemekle birlikte, biraz daha gelişmiş bir model olarak bir dizi işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanmış bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci listede bulunan hazır kalıplardan uygun olanları iş gören için seçer, işaretler ve işaretlenen olumlu ve ya olumsuz cümleleri değerlendirmek üzere uzmanlara teslim eder. Arzu edilirse her cümleye önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Ağırlıklı puanların iyi atanması önemlidir, zira aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir (Eraslan ve Algün 2005, 95-106). Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği aşağıda bulunmaktadır.

Tablo 6. Kontrol Listesi Formu Örneği

Değerlenenin Adı, Soyadı:	Departman:
	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (x) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Anlatım gücü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Sabuncuoğlu 2011, 216.

1.7.1.7. Kompozisyon Yöntemi (Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirme)

En eski değerlendirme yöntemlerinden biri olan kompozisyon yönteminde; değerlendirenden iş görenleri iş yapış biçimi, nitelikleri, bilgi ve becerileri ile üstün ve zayıf yönleri üzerine bir kompozisyon yazması istenir. Bazı organizasyonlarda değerlemeci yazacağı kompozisyonda serbest bırakılırken, bazı yapılarda ise yorumlarını iş gören performansı ve eğitim ihtiyacı gibi başlıklar altında toplamaları talep edilir (Öz, 2009, 51).

Değerlendirme yönteminin en ciddi sakıncası değerlemecilerin başarı olgusuna farklı açılardan bakmaları, bunun da sonuçlarda büyük bir öznellik yaratmasıdır. Bununla beraber sonuçlar tamamen yoruma dayalı olduğundan sayısal bir veri sunulamamakta, ne kadar başarılı ne kadar başarısız olduğu ölçülememektedir. Bu tarz bir verinin çalışanların sıralanmasında kullanılması mümkün değildir.

1.7.2.Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Sıklıkla kullanılan Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

1.7.2.1. Hedeflere (Amaçlara) Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme yöntemini kullanabilmek için öncelikle ast ve üstlerin yapacağı müzakereler sonucunda organizasyonun uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve sonrasında bölümsel, bireysel amaçların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2010, 212). İş görenlerin yöneticileri ile bir araya gelerek kişisel hedeflerin belirlenmesi ve belli dönemler sonunda tarafların tekrar birleşerek hedeflere ulaşma derecesini kontrol etmesi olarak tanımlanabilecek bu yöntem sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımlarının en tipik örneğidir. Hedeflerin spesifik, motive edici, ölçümlenebilir, gerçekçi olması ve gerektiğinde değiştirilebilir özelliklere sahip olması gerekir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi gereken süre de iş görene sürecin başında bildirilmelidir. Hedef belirleme görüşmelerine yönetici hazırlıklı olarak katılmalı, çalışma koşulları,

yönetim tarafından belirlenmiş olan hedefler, bütçe kesintileri hakkında astlarına açıklayıcı bilgiler sunmalıdır (Karadeniz, 2010, 49).

Çalışanların iş tanımlarında yer alan sorumluluk alanları ve bunların içerdiği görevlere göre hedeflerin belirlenmesi başarılı bir performans değerlendirme sisteminin temellerini atacaktır.

1.7.2.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Sabuncuoğlu bu yöntemi ‘‘Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur’’ şeklinde açıklamıştır (Sabuncuoğlu, 2010, 208).

Çalışma ortamlarından soyutlanabilecekleri farklı bir çevrede bir tatil kasabasında veya bir otelde toplanan iş gören ekibi eğitim almış şirket yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Farklı bir ortamda toplanmak çalışanlar için değişik bir tecrübe olacaktır. İşyeri dışında daha az stresli, kendilerini daha rahat ifade edebilme fırsatı yakalayan ekip, işe farklı bir açıdan da bakmayı öğrenebilecektir (Tan, 2009, 83).

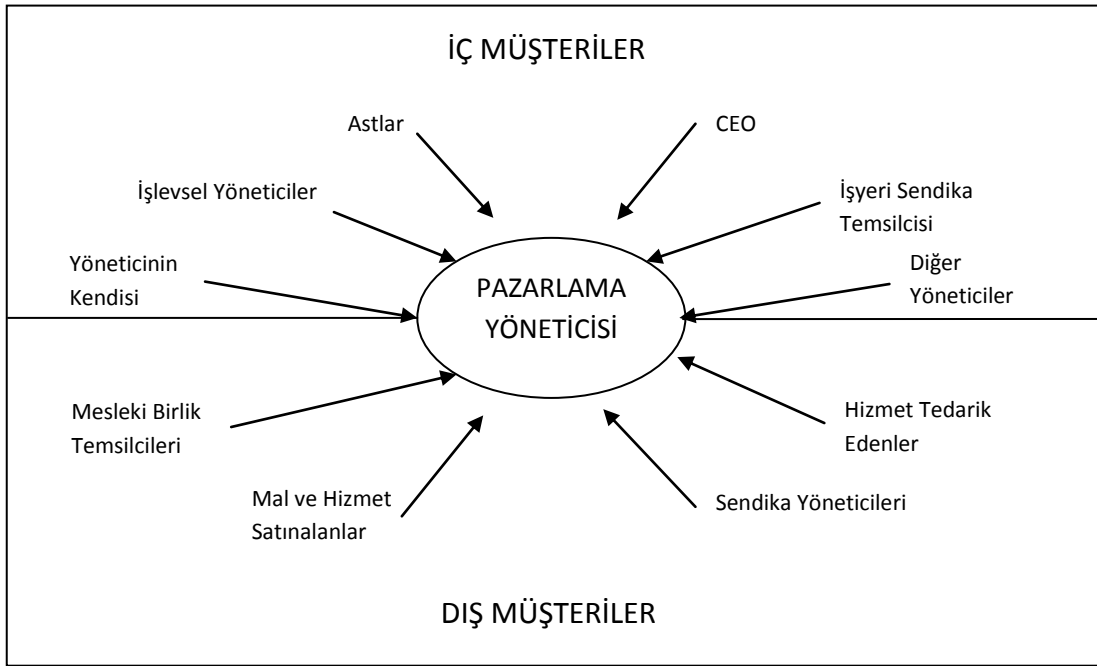
Bu şekilde değerlendirmeciler de sıradan bir görüşmeye göre daha fazla bilgiye ulaşabilme fırsatı sağlayacaklardır. Katılımcıların sürece hazırlanabilmek için yeterli zamanlarının olması stres oranlarını düşürecektir. İletişimin ve insan kaynaklarının daha yoğun kullanabildiği bu yöntemde eğitim ihtiyaçları da kolaylıkla belirlenecektir.

1.7.2.3. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Tek kaynak yerine birden fazla, çok kaynaklı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulması sonucu 1990’lı yılların başında dünyada kullanımı artmış, günümüzde de popülerliği gitgide artan bir yöntemdir. İlk ortaya çıktığı dönemlerde uygulamacılar tarafından büyük bir ilgi ile karşılanırken, akademisyenler de konunun eksi ve artı yönlerini ortaya koyabilmek adına çeşitli araştırmalar yaptılar. Bu araştırmalar, yöntemdeki geri beslemenin iş görenin davranışlarının

değiştirilmesi ve performansının geliştirilmesi konusunda olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya koydu (Uyargil 2010, 218). Dünya da olduğu kadar ülkemizde de bazı işletmelerde uygulanmasına karşılık, uygulamanın çok yeni olması sebebi ile ne denli etkin kullanıldığı bilinmemektedir.

Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi olarak da anılan bu sistem takım çalışmasına ağırlık veren ve toplam kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda bireylerin davranış ve yetkinliklerini ölçmek için kullanılmaktadır. Sistemde iş görenin davranışları sadece amiri tarafından değil, eşitleri, astları, kendisi ve müşterileri tarafından da değerlendirilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; değerlendirilen çalışanın pozisyonuna göre birkaç kaynaktan değerlendirilme alınarak, iyileştirilmesi gereken bireysel ve organizasyonel noktaları belirlemektedir (Bingöl, 2010, 397).



Şekil 2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Bingöl 2010, 398.

Sistemin uygulanmasında dikkat edilecek iki ana noktadan biri çoklu kaynaktan toplanan verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği diğeri de geri bildirimin çalışana nasıl iletileceğidir.

Tablo 7. 360 Derece Geri-Besleme Modeli

Girdiler	Süreç	Çıktılar
*Değerlendirmenin amacı- Geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik amaçlar *Değerlendirme formu *Yazılı geri-besleme * Değerlendirenin anonimliği *Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi *Değerlendirenlerin eğitimi *Değerlendirilenlerin eğitimi *Koçların eğitimi *Geri-besleme raporu	*Kişinin kendini değerlendirmesi *Geri-beslemeye karşı tepkiler *Koçluk evreleri *Hedeflerin belirlenmesi * Aksiyon planları *Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi *Spesifik hedefler/aksiyonlar *Anında eğitim *Ara değerlendirmeler/süreci izleme *Gelişmelerin teyidi *Sorumluluk üstlenme	*Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı *Değerlendirilenin davranışlarında/performansındaki gelişmeler *Arzulanmayan davranışlarda azalma *Belli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış *Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları

Kaynak: Uyargil 2010, 219

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.

Geri bildirimlerin anonimliği, yani değerlemecilerin isimlerinin belli olmadan fikirlerini özgür ve rahat bir ortamda ifade edebilmeleri gerekmektedir. Özellikle astlardan alınacak geri bildirimlerde yöneticinin kaç astı tarafından değerlendirileceği önem kazanmakta, anonimlik arttıkça değerlendirmenin daha objektif ve geçerli olduğu düşünülmektedir (Aktaş, 2010, 60). Değerlemeyi yapan ast üstünden olumsuz bir yaklaşım alacağını düşünürse değerlendirme aşamasında sağlıklı bir geri bildirim yapamayacaktır. Bu sebeple en az 3 astı olan yöneticilerde astlardan geri bildirim alınması önerilmektedir.

Geri bildirimin nasıl değerlendirileceği, iş görenlere net bir şekilde açıklanmalıdır.

Değerlendirmeyi yapan kişilerin ve değerlendirilen iş görenlerin birbirlerini tanıyan kişiler olması gerekmektedir. Bazı uygulamalarda iş görenlere değerlemeyi

yapacak eşitlerini belirleme imkanı sağlanmaktadır. Yalnız bu uygulama objektif olmayan sonuçlar doğurabileceği için önerilmemektedir (Öz, 2009, 59).

Geçerli ve güvenli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak araçlar seçilmelidir (Karadeniz, 2010, 55).

Rakamsal değerlendirmeler dışında, yorum yapmaya olanak sağlayan yazılı değerlendirme imkanı da değerlemecilere sunulmalıdır.

Bunlara ek olarak sonuçların hangi amaçla kullanılacağı; geliştirilmesi gereken yönlerin mi belirlenmeye çalışıldığı, sonunda çalışana sunulacak prim, terfi, ödül gibi konuların belirlenmiş olması gerekmektedir. Bazı görüşlere göre değerlendirmenin sonucunda ödül sistemi yoksa uygulamanın çok önemsenmediği açıklanmıştır. Değerlemelerin sonucu işletmelerde iş görene yazılı iletilebildiği gibi, buna ek olarak tarafların katıldığı bir toplantıda işletme dışından bir danışmanın geri-bildirim vermesi daha gelişime açık bir süreç yaratmaktadır (Uyargil, 2010, 220).

Bingöl, 360 derece geribildirim sürecini şu şekilde açıklamaktadır: Temel oluşturacak kriterlerin ve yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, değerlendirme skalasına göre hazırlanan anket ve geri bildirim formları değerlendiricilerle paylaşılır. Değerlendiriciler formlarda belirtilen kriterlere göre iş görenleri değerlendirir. Bunun yanı sıra değerlendirilen iş gören de aynı formu doldurarak kendini değerlendirir. Eğer müşteriler de sisteme dahil edilmişse onların dolduracağı formlar daha farklı içerikte olabilir. Değerlendiricilerin formları doldurmasının ardından objektif bir ve reel sonuçlara ulaşabilmek için bir puanlama sistemi oluşturmak gerekmektedir. Bir sorunun cevabı; 1 (Tatmin edici olmayan performans), 2 (Düşük performans), 3 (Marjinal performans), 4 (Kabul edilebilir performans), 5 (İyi Performans), 6 (Çok iyi performans), 7 (Üstün Performans) ölçeklerin puan karşılığı 40, 50, 60, 70, 90, 110, 120 olacaktır. Eğer her kriter grubunun ağırlığı diğerlerinden farklı ise, kriterler tartılandırılır. Örneğin yetkinlikler %60, kişisel özellikler %40 olarak tartılandırılabilir. Bunun yanı sıra değerlemeciler içinde üst ya da amir, değerlendirilen iş görenle diğer değerlemecilere göre daha fazla zaman geçirdiği ve çalışmalarını en iyi gözlemleyen kişi olduğu için ağırlıklı puanı diğerlerinden üstün olabilir (Bingöl, 2010, 400).

1.8. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sistemi uygulanırken çeşitli sebeplerle ortaya çıkacak hatalar olabilir. Bu hatalar da sistemin başarısını olumsuz etkilemeye ya da tamamen başarısız olmasına sebep olacaktır. Sistemin sağlıklı bir şekilde çalışmasını sağlamak için yapılan hataların ve sebeplerinin bilinip, gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Organizasyon içinde uygulamaya karşı gösterilen direnç, yöneticilerin uygulamayı işlerinin bir parçası olarak görmemesi, yoğun iş tempolarının içinde zaman alıcı gereksiz bir insan kaynakları talebi olarak görmesi ve eğitimsiz değerlemeciler hatalı uygulamaların kaynağını oluşturmaktadır.

1.8.1. Objektif Olmama

Hem değerlendirilen hem de değerleyen insan olduğundan, sistemde en sık karşılaşılan sorun nesnellikten uzak, objektif olmayan değerlendirmelerdir. Her ne kadar performans değerlendirme sisteminin amacı iş görenin iş hedeflerini ölçmek olsa da, bu yapılırken iş görenin kişiliği, tutumu, bağlılığı değerlemecinin algısını etkileyebilir.

Bunun önüne geçilebilmesi için ölçülebilir, nesnel ve işe yönelik unsurlar üzerine odaklanmak gerekmektedir (Aktaş, 2010, 71).

1.8.2. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Başarı standardının belirlenmesinde hiçbir zaman tek bir kritere bağlı kalınmaz. İş tanımının içinde yer alan farklı kriterlere göre değerlendirilen iş gören hepsinin hedeflerinde ulaştığı kabul edilebilir rakamlar sonucu başarılı sayılacaktır.

Kimi değerlemecinin iş göreni tek bir görev ya da kritere göre değerlendirmesi, değerlendirme sürecinin yanlış bir şekilde sonuçlanmasına sebep olur.

Sonuçların hatalı olmasına sebep olacak diğer bir sebep de iş görenin sadece tek bir yönden değerlendirilmesi, sadece yöneticisi, eş düzeyi ya da müşteriler tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıdır (Fındıkçı 1999, 302).

Bu hatanın önüne geçilebilmesi için yöneticinin değerlendirmesine ek olarak iş görenin kendisinin ve paralelde çalışan çalışma arkadaşlarının da değerlendirmeleri sonuca eklenmelidir.

1.8.3. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmeyi yapan yönetici ya da görevlinin kişisel önyargılarından uzaklaşamaması, iş görenle arasında geçmişten gelen ilişkiden etkilenererek olumlu ya da olumsuz yorumlarda bulunması, değerlendirilen kişinin cinsiyetine, ırkına, dini inancına ya da yaşına göre geri bildirimde bulunması hatalı sonuçlara yol açacaktır.

Değerlendirmenin taraflı yapılması, yöneticinin astını sevip sevmemesine göre karar vermesi, çalışanların sisteme olan inancını ve güvenini sarsacaktır. Değerlendirmenin tüm ön yargılardan arındırılması, objektif bir bakış açısıyla sonlandırılması şarttır. Aksi takdirde performans değerlendirme sistemini uygulamanın bir anlamı kalmayacaktır (Fındıkçı 1999, 303).

1.8.4. Merkezi Değerlendirme (Ortalama Değerlendirme)

Bazı değerlendirmeciler iş görenleri ne çok yüksek, ne çok düşük puanlar vermeden ortalama değerlere yakın bir şekilde değerlendirmeyi tercih ederler. Bu yaklaşım, değerlendirilen çalışanlara geri bildirim verme, iş görenlerin de hatalarını görüp kendini geliştirme şansını ortadan kaldırmaktadır. Bu hata sebebiyle iş görenler içinden terfi edeceklerin ve eğitime ihtiyaç duyanların belirlenmesi zorlaşmaktadır. Bu hatayı önlemek için zorlanmış dağılım yöntemi geliştirilmiştir (Bingöl 2010, 414).

1.8.5. Hale Etkisi (Halo Effect)

Türkçe’de hale ya da ayla etkisi olarak da bilinen bu kavramın gerçek anlamı ayın etrafında görülen ışık gölgesidir Değerlendirmecinin astını değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak astının birbirinden bağımsız özellikleri arasındaki farkı görmemesi anlamına gelmektedir. Örneğin, iş kalitesi bakımından başarılı bulunan bir iş gören, iş birliği gibi bağımsız bir kriter bakımından da olumlu değerlendirilebilir. Aksi durumda da iş görenin herhangi bir konudaki eksikliği tüm alanlarda başarısız sayılmasına sebep olacak şekilde değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu 2011, 218).

1.8.6. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirmeci iş göreni tüm yıl boyunca detaylıca takip edememektedir. Sürecin son aşamasına yaklaşırken hem değerlendirmecinin hem değerlemesi yapılan iş görenin dikkati artmaktadır. İş görenler daha iş birlikçi ve daha ilgili bir tavır içinde bulunmaktadır (Dolgun v.d. 2007, 194). Bütün yıl çalışmayan, işine ve sorumluluklarına yeterince özen göstermeyen bir iş gören, yılın son çeyreğinde değerlendirilme stresiyle olduğundan daha özenli ve ilgili davranabilir. Sadece son dönemdeki olaylardan etkilenecek çalışanı değerlendirmek hem adaletli olmayacaktır, hem de değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişecektir (Aktaş 2010, 28).

Bunu önlemek için yöneticilerin dönem boyunca not tutmaları, böylece unutkanlıktan doğacak aksaklıkların önüne geçilmesi önerilmektedir. Bazı yöneticilere göre ise çalışanların performansı yükselirken geçmişteki hataları hatırlatmak onların gelişimini olumsuz etkilemektedir ve bu sebeple anlamsızdır (Uyargil 2010, 229). Buna ilave olarak sadece dönem sonunda yöneticisinden yüksek puan almak için performansını yükselten ve değerlendirme süreci sona erdiğinde düşük performansla çalışan iş görenler iyi gözlemlenmeli, sürecin başındaki ve sonundaki değerler arasındaki fark dikkate alınmalıdır.

1.8.7. Pozisyonlardan Etkilenme

Performans değerlendirme sürecinde kimi değerlendirmeciler değerlendirdikleri kişilerin pozisyonlarından etkilenerek, organizasyonda önemli görülen pozisyonlardaki kişilere daha yüksek, daha önemsiz kabul edilenlere de daha düşük puan vermeye meyillidirler.

Sıralama yöntemi ile değerlendirme yapan yöneticiler, tüm astlarını bir havuzda toplayarak bir ya da birkaç kriter ile değerlendirmekte, listenin üst sıralarına üst düzey pozisyonda çalışan yöneticileri yerleştirme yaklaşımında olacaktır. Her çalışanı kendi iş tanımı ve sorumlulukları ile değerlendirmek ve sıralama yöntemi dışında bir yöntem kullanmak bu hatanın önlenmesine yardım edecektir (Uyargil, 2010, 230).

1.8.8. Kontrast Hatası

Kontrast Hatası, yöneticinin bir çalışanı değerlendirirken bir önce değerlendirdiği kişinin aldığı puandan etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Art arda çok fazla çalışanı değerlendiren yönetici objektif yaklaşımından uzaklaşabilmektedir. Örneğin ortalama bir iş gören, kendisinden daha başarısız birkaç iş görenden sonra değerlendirildiğinde performansı olduğundan daha yüksek algılanabilmekte, başarılı kabul edilmektedir. Bayar; bu durumda yapılması gerekeni, kriterleri net olarak tanımlamak ve hiçbir iş göreni birbiri ile kıyaslamadan değerlemeye tabi tutmak olarak aktarmaktadır (www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, 05.05.2013).ş.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Literatür

Adalet hak ve hukuka uygunluk, herkese kendine uygun düşeni, hakkını vermek olarak tanımlanmaktadır (<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/adalet>, 18.02.2013).

Temelde hukuk kurallarının uygunluğunu içeren ve haklı ile haksızın ayırt edilmesine olanak sağlayan adalet kavramı, bireylerin toplum içindeki davranışlarıyla alakalı olması sebebiyle din ve ahlak kuralları da içermektedir.

En eski zamanlardan beri her toplumda adalet kavramına rastlamak mümkündür. Kutsal kitapların hepsinde adil olan ve olmayanla ilgili açıklamalar bulunurken, düşünürler de ilk çağlardan itibaren konuyla ilgilenmişlerdir. Platon adaleti devletin ve bireyin temel davranış kuralı olarak tanımlamış, en yüce değerlerden biri olduğunu savunmuştur. Hareket noktasını eşitlikten alan Aristoteles ise herkese eşit davranmanın yeterli olmayacağını, adaletli bir hukuk düzeninin güçsüzlerin hakkını koruması gerektiğini ortaya koymuştur. M.Ö. 1760 yılı civarında ortaya çıkan, tarihin en eski ve en iyi korunmuş yazılı kanunlarından olan Hammurabi Kanunları'nda kişilerarası adaletle yer verilmiş, birey, aile ve toplum olarak kişilerin hakları belirlenmiş, sınırlar çizilmiştir (http://tr.wikipedia.org/wiki/Hammurabi_Kanunlar%C4%B1, 18.02.2013).

18. Yüzyılda aydınlanma çağı düşünürleri konuya daha dar bir açıdan bakmış, adaleti hukuka ve hukuksal eşitliğe uygunluk olarak tanımlamışlardır (<http://www.msxlab.org/forum/hukuk>, 18.02.2013).

Toplumda kaynakların bireyler arası dağılımını ve bireyler arası ilişkileri kontrol altına alabilmek için yasal düzenlemeler yapılması gerekmiştir (Yürür 2005, 95). Bu düzenlemeleri öngören Sosyal Adalet Kavramının toplumcu bir bakış açısına sahip olduğu savunulmaktadır.

Greenberg, iş görenlerin memnun ve iş tatmini yaşayarak örgüt içinde yer alabilmesi için adalet kavramının önemi üzerinde durmaktadır. Yakın tarihte yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucu duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiş, geniş bir literatür oluşturulmuş, “örgütsel adalet” olarak isimlendirilen yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007, 256).

Sosyal Adalet bir örgütte, toplumda daha zayıf olanları, özellikle işçileri daha güçlü sınıflar ve işverenlere karşı korumak, sınıflar arasındaki kazanç farklarını, dengesizliklerini önleyici önlemler almak olarak tanımlanabilir. Sanayi Devrimi ile beraber toplumda önemleri artan fakat çok kötü şartlar altında çalışan, ağır hastalıklar geçiren işçi sınıfının korunması hedefi Sosyal Adalet Kavramını gündeme getirmiştir. İşçilerin lehine çalışma koşulları düzenleyen yasalar çıkarılmış, sakatlanan ya da çalışamayacak kadar yaşlı olan işçiler için sosyal güvenlik sistemleri oluşturulmuş, çalışma saatleri düzenlenmiştir (Çakmak, 2005, 19).

Günümüzde Sosyal Adalet kavramı genişletilmiş, sadece işçi sınıfını değil, iktisadi olarak zayıf olan toplumun tüm kesimini kapsamaktadır.

Greenberg Örgütsel Adaleti bir çalışanın örgütün davranışını nasıl yargıladığı ve bu yargı sonucu ortaya çıkan tavır ve davranışı olarak tanımlamıştır. Örneğin, eğer bir firma çalışanlarının yarısını işten çıkarırsa, işine devam eden çalışan adaletsizlik duygusuna kapılır ve hem verimliliği hem motivasyonu düşer (Yıldırım, 2007, 256).

Adalet ve ya hak bir eylemin ya da kararın ahlaki olarak doğru olduğu düşüncesine dayanır ki bu doğruluk etiğe, dine, hakka, eşitliğe veya hukuka göre tanımlanır. İnsanlar çeşitli ortamlarda kendi günlük yaşantılarındaki olay ve durumlardaki adalete doğal olarak dikkat ederler (Tabibnia v.d. 2008, 339).

Farz edelim ki bir dersten zayıf not aldınız ve bu hoşunuza gitmedi. Fakat bu notun haksız olduğunu söyleyebilir misiniz? Bu soruya cevap verebilmek için birçok şeyi göz önünde bulundurmanız gerekir. Örneğin, bu not dersteki performansınızı tam olarak yansıtabiliyor mu? her bir sınav sonucunuz doğru olarak hesaplandı ve toplandı mı? eğitmen size nazik ve profesyonel bir şekilde davrandı mı? Son olarak

eğitmen notlandırma sürecini size doğru bir şekilde aktardı mı? Size ne kadar adaletli bir şekilde davranıldığını anlamanız için bu tip sorular sorulacak ve bunlara cevaplarınızın notunuz, eğitmeniniz ve hatta okulunuzun tümüyle ilgili düşünceleriniz üzerinde büyük etkileri olacaktır. Dahası bu cevaplar sizin tepkisel davranışlarınızı (sessizce notu kabul etmek ve ya not ile ilgili birilerine şikayet de bulunmak, okulu terk etmek) da büyük ölçüde etkileyecektir. Bu örnekteki öğrenci ve okul yerine çalışan ve işvereni de düşünebiliriz. Bu durumda sorular da şu şekilde değişiyor olacak. Maaşınız işteki başarılarınızı doğrudan yansıtıyor mu? Performans değerlendirmeniz nasıl belirleniyor? Yöneticiniz ve patronunuz size saygıyla davranıyor mu? Bu tip konular direk olarak örgütsel adaletle ilgilidir (Greenberg ve Baron 2007, 43)

Örgütsel Adalet; çalışanın işyeri süreçlerinin, işyerindeki ilişkilerinin ve iş çıktılarının ne kadar adil olduğu algısıdır. Bu algılar tavır ve davranışları iyi veya kötü etkileyebilir ve sonucunda çalışan performansı ve örgütün başarısına pozitif veya negatif etkide bulunur. Adalet genelde çok subjektif bir kavramdır. Çoğunlukla örgütsel adalet, adil olmayan bir durum oluştuğunda somut hale gelecektir.

İnsan Kaynakları ve örgütsel davranış sahalarında da adalet kavramı ve örgüt psikolojisi araştırılmış, aydınlatılmaya çalışılmıştır. Örgütsel Adalet içerikli bilimsel çalışmalara ilk kez Adams'ın "Eşitlik Teorisi" temel oluşturmuştur. Eşitlik Kuramı bireylerin örgüt içinde gerçekleşen dağıtım kararlarını ne kadar adil algıladıkları ile ilgilidir (Çetin 2011, 2).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışan örgüte yaptığı katkılar ile örgütten sağladığı faydaları karşılaştırır ve toplam kazancını da diğer çalışanlarla kıyaslar. Birey zamanını ve emeğini harcayarak örgüte sağladığı katkılar sonucunda aldığı kazancın düşük olduğuna karar verirse, örgütün adaletsiz olduğunu düşünüp, örgütün çıkarlarına zarar verebilir (Tarkan ve Tepeci 2006, 140).

Özmen v.d. (2007), Örgütsel Adalet kavramı ile ilgili çalışmaların zeminini Adams'ın Eşitlik Teorisi kadar, Stouffer'in "Göreceli Yoksunluk Teorisi" ve Homans'ın "Dağıtım Adaleti" teorisi de oluşturmaktadır fikrini savunmaktadır (Özmen 2007, 17).

Folger ve Cronpanzano; örgüt içi adaleti var olan ödül ve cezaların nasıl yönetileceği ile ilgili kurallar ve toplumsal normlar olarak açıklamıştır (Yıldırım 2007, 256).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, adalet algısının genel olarak dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere üç boyutta sınıflandırıldığı görülmektedir.

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Örgütsel Adalet kavramının, ilk olarak dağıtım adaleti ismiyle literatüre geçmesine olanak sağlamıştır. Dağıtım Adaleti; çalışanın ulaştığı sonuçları ya da kendisine düşen payı adil olarak algılamasıdır. Greenberg (1988) ve Pfeffer/Langton (1993) iş görenlerin adil olmadıklarını düşündükleri bir algıları olursa performanslarının düşebileceğine, stres seviyelerinin artacağına ve iş arkadaşları ile iletişimlerinin azalacağına dikkat çekmiştir (İşcan ve Sayın 2010, 196).

Folger ve Greenberg (1985), çalışma ortamında Prosedür Adaletini araştıran ilk kişilerdir; bu konuda öncü oldukları ve artlarından pek çok araştırmaya zemin hazırladıkları söylenebilir. Levanthal ve arkadaşları (1980), Dağıtım Tercihi Kuramı ile adaletli bir sistem algısı oluşturmak için ne gibi işlemler yapılması gerektiğini belirlemeye odaklanmışlardır. 1990 sonrasında bazı uygulamalarda, Levanthal'ın bu kuramından faydalanılmıştır. 1993 yılında Gilliland, kuramın özelliklerinden eleman seçiminde faydalanmış, daha hakkaniyetli bir değerlendirme sistemi oluşturmaya çalışmıştır (Yıldırım 2007, 62).

Etkileşim Adaleti, ilk zamanlar Prosedürel Adalet ve Dağıtım Adaletinden ayrı üçüncü bir çeşit olarak değerlendirilirken, son zamanlarda prosedür adaletinin bir boyutu olarak da değerlendirilmektedir. Bazı sınıflandırmalarda prosedür adaletinin iki yönü olduğu öne sürülmekte, bunlardan birinin yapısal ve biçimsel boyut, ikincisinin sosyal boyut olduğu kabul edilmektedir (Folger ve Cronpanzano 1998, 156).

Örgütsel süreçler ile ilgili iş görenlerin bilgilendirilmesi, onların kişisel ihtiyaçlarını gideren, iş tatmini sağlayan önemli bir unsurdur.

Çalışanlarda adaletsizlik algısı çok farklı sonuçlara sebep olabilir. Aybay, (1991) işletmelerde çalışan sadakatini etkilemesi açısından örgütsel adalet kavramının önemsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bazı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendiren ya da zayıflatan en önemli unsurlardan birinin, çalışanların örgütsel adaletle ilgili algıları olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel Adaletle iş tatminini inceleyen araştırmalar olduğu gibi, örgütsel adaletle çalışan performansı arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Yavuz 2010, 302-312).

Çalışanın kurumu adil ya da adil olmayan olarak algılamasında o an ve geçmişte yaşadıklarının birikimlerinin etkisi bulunmaktadır. Konu ile ilgili özel sektörde yapılan bir çalışmaya göre pozitif duygusallık dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin algılamasını pozitif yönde etkilemektedir. Pozitif duygusallığın yükselmesiyle örgütsel adalet algısı da yükselirken, aksi durumda adaletin üç boyutu da olumsuz yönlü etkilenmektedir (Özdevecioğlu 2007, 197).

Çalışanların dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları ile ilgili olumsuz bir algı oluştuğunda, tükenmişlik duygusunun da arttığı söylenebilir (Yeniçeri v.d., 2009, 16)

Aynı işi yapan kadın ve erkeklere farklı maaş, çalışanın daha önce çok az iş ilişkisi bulunduğu bir kişi tarafından performansının değerlendirilmesi, keyfi işten çıkarma bir örgütteki adaletsiz olarak algılanabilecek durumlar olarak özetlenmektedir (Baldwin, 2006, 3-15).

Sosyal sermayenin temeli olan güven duygusu, organizasyon içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Kurumun hedeflerini gerçekleştirilebilmesi, etkin bir işleyişe sahip olabilmesi, kişilerarası etkili iletişimin sağlanabilmesi örgüt içi güvenin sağlanabilmesine bağlıdır.

1960-70 yıllarında organizasyonlarda ve kurumlarda adalet olgusuna daha fazla önem verilmesi, kavramın açıklanmaya çalışılması, örgütsel adalet kavramının da anılır hale gelmesini sağlamıştır. Örgütsel Adalet kavramı her ne kadar son 40 yılda kullanılmış olsa da, kavramın sıkça kullanılması son 10 yıla denk gelmektedir.

Tyler ve Blader, 2003 yılında “organisational justice” anahtar kelimesiyle PSYCINFO veri tabanında bir literatür taraması yaparak 1990-91 yılları arasında örgütsel adalet ile ilgili sadece 7 çalışma bulmuşlardır. Oysaki 2000-2001 yıllarına gelindiğinde iki yıllık periyoda çalışma sayısı 63’e çıkmıştır (Çakmak, 2005, 19-21).

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaleti toplum içinde sağlamanın farklı yolları olmakla beraber, bu yöntemlerin ikisi dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktan geçmektedir (Greenberg ve Baron 2000, 142).

2.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtımsal adalet ilkesi, ilgili taraflardan benzer kişilere benzer davranılması gerektiğini, farklı olanlara da farklar oranında farklı davranılması gerektiğini savunmaktadır (Foley v.d. 2002, 473-474). Eşitlik teorisi içinde yer alan dağıtımsal adalet, eşit çabanın eşit sonuç getirmesine inanır. Bu her çalışanın eşit ceza ve ödül alması gerektiği anlamına gelmemektedir. Daha çok çalışanlar, organizasyona katkıları oranında ödüllendirilmekte veya organizasyon hedeflerinden uzaklaşanlar aynı oranda cezalandırılmaktadır. Dağıtımsal adalet ilkesi yöneticinin yaş, din, cinsiyet gibi sübjektif unsurlara takılarak adaletsiz bir performans değerlendirme sürecine girmesini engellemektedir (İşcan ve Sayın 2006, 196).

Moorman, dağıtım adaletini örgütün çalışanlara sağladığı kazançlar ile çalışanların görevlerindeki uzmanlıklarını, örgütte sorumluluklarını ve gösterdiklerigayretin oranı ile işle alakalı diğer katkılarını karşılaştırmaktadır şeklinde açıklamaktadır (Yavuz 2010, 305).

Bazı çalışanlar eşitsizliğe, adaletsizliğe diğerlerine göre daha duyarlı olabilmektedir. Ödüllerin eşit olup olmamasına karşı duyarlılık dağıtımsal adaleti yansıtmaktadır (Rollinson v.d. 1998, 171).

Stouffer ve ark. göre, dağıtımsal adalet algısının ortaya çıkış süreci 2. Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir. Ordudaki birlikler içindeki askerlerin terfileri ve terfilerin askerlerin iş tatminine olan ilişkisi incelenmiş, bireylerin sahip oldukları değerleri diğerleriyle karşılaştırarak adalet algısını oluşturduklarını görmüşlerdir (Aktaş, 2010, 81).

1975 yılından önce, adalet çalışmaları öncelikli olarak dağıtım adaleti ile ilgilenmekteydi. Bu araştırmaların birçoğu, adaleti değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi kullanmış olan Adams'ın ilk çalışmasına dayanmaktadır. Adams'a göre, çalışanlar bizzatı elde ettiği çıktılarının rakamsal değerinden çok, bu çıktıların adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar adalet yargılarını, organizasyona yaptıkları katkı ve organizasyondan sağladıkları kazanım oranına göre vermektedirler. Dağıtım adaleti, çıktı ve kaynak dağılımlarının çalışan tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Dağıtılan bu çıktı ve kaynaklar somut (ödeme) veya soyut (takdir) olabilmektedir. Dağıtım adaleti algısı, çıktıların eşit şekilde uygulandığı durumlarda güçlendirilebilmektedir Zeka, eğitim, deneyim ve becerileriyle organizasyona katkı sağlayan iş görenler; ücret, adaletli ve tatmin edici bir yönetim, terfi, içsel ödüller ile kendilerine kazanç sağlarlar (Colquitt vd. 2005, 16).

Dağıtım adaleti, kazanılan maaş, bonus, ceza ve kariyerinde yükselme gibi her türlü faydanın iş görenler tarafından adil olarak algılanmasını açıklamaktadır. Dağıtım adaleti, iş görenlerin spesifik davranışları göstermeleri koşuluyla belirlenmiş kazanımlara ulaşmalarını sağlamaktadır (İşcan ve Naktiyok 2004, 183).

Adams'ın teorisi adaleti tanımlayıp, bir eşitlik prensibinin kullanımını savunmakta iken, eşitlik ve ihtiyaç (Leventhal, 1976) gibi birkaç başka dağıtım kuralı da belirlenmiştir. Çalışmalar iş ve aile gibi değişik ortamların, değişik örgütsel amaçların (grup uyumu, fedakarlık vs.) ve hususi menfaatler, fedakarlık gibi değişik kişisel güdülerin belirli dağıtım kurallarının kullanımı veya önceliğini etkinleştirmektedir. Bununla birlikte tüm dağıtım standartları, dağıtımsal adaleti

tamamıyla sağlamayı hedeflemektedir; bu standartlar sadece bu sonucu değişik kurların kullanımı ile yaratmaya çalışmaktadırlar (Aktaş 2010, 84).

Ahlak ve etik değrlere uygun olmadığı değrlendirilen dağıtım adaleti süreci, sübjektif yönü güçlü olduğu için çok fazla tuzak içermektedir. Dağıtım adaleti objektif standartlarla değrlendirilir ve iş tatmini ve benzeri konularda karar ulaşılır. Birey kıyaslama standartlarına göre değrlendirmeden kendi kazancının ne olduğunu netleştiremez. Sweeney v.d. (1990) yaptıkların bir araştırmada işğörenlerin kazandıkları maaştan iş tatmini yordamıştır. Burada maaşın tek başına bir yordayıcı olmadığı ancak referans çalışanın maaşının tatminde artı bir değışken olarak değrlendirildiğı görölmüştür (Yıldırım, 2007, 257).

2.2.2. Prosedür Adaleti

Dağıtım adaleti iş görenin elde ettiğı kazançlar ve dağıtımlar ile ilgilidir, Prosedür Adaleti ise dağıtım kararlarının verilmesinde yararlanılan prosedürlerle alakalıdır. Dağıtım adaleti sonuçlarla ilgilenirken, prosedür adaleti süreçle ilgilenmektedir. Bu sebeple prosedür adaleti, süreç adaleti olarak da anılmaktadır.

Leventhal (1980); Süreç adaletini çıktılara ulaştıran süreçlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak tanımlamaktadır. Bireyler süreçler içerisinde söz hakkına sahip olduğunu hissettiğinde veya süreçler, tutarlılık, doğruluk, etik ve yansızlık gibi kriterleri içerdiğinde süreç adaleti gelişmiş olacaktır (http://en.wikipedia.org/wiki/Procedural_justice, 20.04.2013).

Thibaut ve Walker'ın (1975) bireylerin çözüm süreçlerine itiraz tepkileri üzerine yaptığı çalışma, süreç veya dağıtım kararlarının alınma yolları ile ilgili yargılarla ilgilenen süreç adaletinin gelişmesine yol açmıştır. Thibaut ve Walker bu kavramı süreç adaleti olarak tanımlasa da, çalışmaları öncelikli olarak hukuki süreçlere itirazlar üzerine odaklanmıştır. Yasal süreç adil şekilde işlediğinde sonuç kendileri için olumsuz sonuçlansa bile bireyler itiraz etmemişlerdir (<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/3692>, 20.04.2013) .

Leventhal ve meslektaşları, süreç adaleti kavramını hukuki olmayan örgütsel ortamlara doğru genişletmişler ve aynı zamanda süreç adaletinin kriter listesini de uzatmışlardır. Leventhal'ın süreç adaleti yargılama teorisi, adil olarak algılanması için 6 kriter üzerine odaklanmıştır. Kişilerle arasında ve değişik zamanlarda tutarlı bir şekilde uygulanmalı, yansız olmalı, doğru bilginin toplandığından ve kararlarda kullanıldığından emin olmalı, hatalı veya doğru olmayan kararların düzeltilmesi için bazı mekanizmalar içermeli, etik ve ahlakın kişisel ve hakim standartlarına uymalı, ve kararlardan etkilenen her tür grubun fikirlerini göz önünde bulundurmalıdır (Yıldırım, 2007, 258).

Konovsky'e göre prosedür adaleti organizasyonda çalışanların ortaya koydukları performans sonucunda elde ettikleri kazançların neye dayanarak ve nasıl belirlendiğini, kazançların dağıtımında kullanılan karar verme sürecinin ne şekilde çalıştığını, ve prosedürlerin iş görenler açısından ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Aktaş 2010, 85).

Prosedür (Süreç) adaletinin; kontrol modeli (control theory), değer açıklayıcı modeli (value-expressive), grup değeri modeli(group value model) ve prosedür tercih (procedural preferences model) modeli olmak üzere dört boyutu vardır.

2.2.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986), süreçler uygulanırken çalışanlara karşı kişiler arası davranışın kalitesine dikkatleri çeken, adalet literatüründeki en yeni yaklaşımı sundular ve adaletin bu tarafını etkileşim adaleti olarak tanımladılar. Daha yeni bir çalışmada, etkileşim adaletinin iki belirli tipte kişiler arası davranış içerdiği ortaya konmuştur. Kişiler arası adalet olarak adlandırılan ilki, süreçleri yürüten ve çıktıları belirleyen otorite veya üçüncü şahısların çalışanlara gösterdiği nezaket, önem ve saygı derecesini yansıtmaktadır. Bilgisel adalet olarak adlandırılan ikinci tip etkileşim adaleti, süreçlerin neden belirli bir şekilde kullanıldığı veya çıktıların neden belirli bir şekilde dağıtıldığı konularında çalışanlara yapılan açıklamalara ve iletilen bilgilere odaklanmaktadır

(<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/2600/3384>, 20.04.1980) .

Cropanzano, tarafından prosedürel adaletin sosyal boyutu olarak tanımlanan Etkileşim Adaleti, örgüt içi uygulamaların insani yanıyla alakalıdır. Yönetimi elinde tutan, ödül ve kaynakları organizasyon içinde dağıtanların çalışanlara karşı tutumlarını içermektedir. Greenberg (1990), bu kavramın yöneticilerin karar verme sürecinde çalışanlara ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgili olduğunu açıklamıştır. Bu kavramın iki boyutundan biri olan kişilerarası adalet de bu şekilde açıklanabilir. Diğer boyut bilgi adaleti ise süreç boyunca çalışanlara ne ölçüde bilgi verildiği ile ilgilidir (İşcan ve Sayın 2010, 197).

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu birbirinden bağımsız olarak kabul edilmiş, bu iki boyutun birleştirilmesiyle birbirinden farklı 4 adalet teorisi oluşmuştur. Bunları reaktif-içerik teoriler, proaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teorileri, proaktif süreç teorileridir. Reaktif teorisi; iş görenlerin adil olmayan uygulama ve işlemlerden korunma girişimleriyle ilgilidir. Adaletsizliklere verilen tepkileri inceleyen reaktif teorisine karşılık “proaktif teoriler” iş görenlerin adaleti oluşturmak üzere gösterdikleri davranışları incelemektedir (İçerli, 2010, 71).

Buradan yola çıkarak, dağıtım adaleti, adaletsizlik ortaya çıktıktan sonra meydana gelen reaksiyonları incelemekte, süreç adaleti ve etkileşim adaleti ise yapı içinde adaleti oluşturma çabalarına odaklanmaktadır. Dağıtım adaleti reaktif özellik gösterirken, süreç ve etkileşim adaleti proaktif özelliktedir (Çakır 2006, 45).

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

Örgütlerde ve organizasyonlarda adalet üzerine popüler başlıkların çoğu bu grubun içinde yer almaktadır. Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Walster ve Berscheid’in (1973) “Eşitlik Teorisi Versiyonları” ve Crosby’nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” bu grup içinde sayılabilir (Greenberg 1987, 11). İlk adalet teorilerinden olan bu teoriler toplumsal

etkiler sonucunda denenerek ortaya çıkarılmıştır. Hepsinin ortak noktası adaletsiz durumlarda iş görenlerin nasıl tepki verdiğini belirlemektir (Aktaş 2010, 97-98).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet getirmediği, ancak denklik sağlanarak adalete ulaşılabilceğini savunmuştur. Kar, kazanç ve yatırım hesaplanarak dağıtım denkliği oluşturulması yoluyla beklenen adalet örgüt içine gelecektir (Çakır 2006, 35).

Adams'ın Eşitlik Teorisi de buna dayanmaktadır. Kendi ödül ve kazancını bir başka çalışanla karşılaştıran iş gören bu iki oran arasında eşitlik gördüğü zaman adalet duygusunu hisseder. Fakat bu ikisi arasında herhangi bir dengesizlik yaşayan kişi adaletsizlik duygusuna kapılır. Walster v.d.'ne göre Eşitlik teorisi temelinde şunları barındırır: İş görenler, kazançlarını en üst noktaya taşımaya çalışacaktır. Gruplar, bireyler arasında kazancı eşit bölüştürebilmek için geliştirilmiş bir sistem kullanarak, ortak geliri maksimize edebilirler. (İçerli 2010, 78)

İş görenler kendilerini ne kadar eşitlikten yoksun bir ortamda görürse o kadar strese gireceklerdir. Böyle eşitlikten uzak bir ortamda bulunan iş gören tekrar eşitliği sağlayana kadar sıkı bir biçimde çalışır. Eşitliği kurarak, stresten kurtulmaya çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005, 63).

Crosby'nin "Göreceli Mahrumiyet Teorisi" toplumbilimciler tarafından gitgide daha popüler hale gelmekte, üzerine yapılan araştırmalar artmaktadır. Söz konusu eşitlikten faydalanmadığını düşünen iş gören bir mahrumiyet duygusu yaşayarak zihninde adaletsizlik algısını oluşturacaktır (Aktaş 2010, 101).

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

Proaktif-İçerik Teorileri iş görenlerin adil bir dağıtım süreci yaşamak için gösterdikleri çabaya odaklanır. Leventhal'e göre çalışanlar katkılarına paralel ölçüde ödül kazanmayı hedeflemektedirler. Fakat bazı çalışmalar tüm yöneticilerin bu kurala uymadığını, yani hak etsin etmesin, ödüllerin tüm iş görenlere eşit ya da ihtiyacına göre dağıtıldığı gerçeğini ortaya koymuştur. Leventhal, uygun şartlar altında eşitliğin bu şekilde ihlalinin adil kabul edilebileceğini açıklamış ve Adalet

Yargı Modelini geliştirmiştir. Ödülleri sıklıkla eşit bir şekilde dağıtın yöneticinin bunu verimliliği artırmak hedefi ile yaptığını düşünmüştür (İçerli 2010, 74).

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

Süreçlerin adilliği üzerine konsantre olan süreç teorileri, kazançların dağıtımında hakkaniyetli olma konusu ile ilgilenen içerik teorilerinden çok net bir farklılık göstermiyor gibi olsa da, süreç teorileri hukuk gibi farklı bir entellüektüel birikimden faydalandığı için farklı bir durum içermektedir (Aktaş, 2010, 104).

John Thibaut ve Laurans Walker, Kuzey Carolina üniversitesinde bir dizi araştırma yaparak çatışma çözümü prosedürlerine karşı geliştirilen tepkileri karşılaştırmışlardır. Tasarladıkları araştırmaya göre hukuk sürecinin sonucu ne olursa olsun, süreç kontrol içeriyorsa bireyler tarafından adil algılanmaktadır. Bu teoriye göre üç farklı taraf bulunmakta; bunların ikisini çatışın taraflar üçüncüyü de müdahale eden taraflar oluşturmaktadır. Süreç kontrolünü, çatışmayı netleştirmek için faydalanılacak kanıtların seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü olarak açıklayabiliriz. Karar kontrolü ise problemin çözümünde kullanılacak karar aşamasının kontrol gücü olarak belirtilmiştir (Folger ve Cropanzano 1998, 32).

Kullanılan prosedürler, tarafların sahip olduğu kontrol derecesine göre farklılık gösterebilmektedir. Teoriye göre, hem çatışın hem de gözlemde bulunan taraflar, süreçler üzerinde kontrol olanağına sahip olduklarında daha fazla tatmin olmakta, süreci daha adil algılamaktadır.

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

Proaktif-Süreç Teorileri adaletli bir işleyişin oluşturulabilmesi için hangi peosedürlerin kullanılması gerektiği üzerine odaklanır, bu sorunun cevabını araştırır.

Bu sınıfa giren en yaygın teori ‘‘Dağıtım Tercihi Teorisi’’ olarak bilinmektedir. Bu teoriye göre dağıtım prosedürleri, yönetici adaleti sağlamaya ne ölçüde katkı sağlıyorsa o derece tercih edilecektir (Yıldırım, 2010, 69).

Greenberg; işgörenler karar vericileri seçme hakkına sahip olmalı, tutarlı kurallar olmalı, gerçek bilgiye dayanmalı, karar verme gücünün durumunu analiz etme özelliğine sahip olmalı, iş görenleri önyargılardan uzak tutabilmeli, iş görenlerin itirazlarına değer verilmeli, değerlendirilmeli, prosedürlerde değişiklik yapılabilmesi, etik standartlara sahip olmalı şeklinde sekiz özelliğin örgüt içinde adalet sağlayabileceğini savunmuştur (İçerli 2010, 77).

2.4. Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Adaletin İlişkisi

Performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adaletin her bir boyutu arasındaki ilişki alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.4.1. Dağıtım Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

Dağıtım adaleti, çıktı ve kaynak dağılımlarının çalışan tarafından adil olarak algılanması anlamına gelmektedir. Çalışanlar ortaya koydukları performans sonunda elde ettikleri kazançları adil ve anlamlı buluyorlarsa dağıtım adaleti algılarının pozitif olduğunu söyleyebiliriz.

Başka bir deyişle performans değerlendirme sistemlerinde dağıtım adaleti; maaş, prim, kıdem alma, terfi etme gibi konularda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasını ifade etmektedir. Çalışan yaptığı iş sonucu ortaya koyduğu performansa paralel bir kazanç elde ederse performans değerlendirme sistemini adil algılamaktadır. Bu konu performans değerlendirme sistemine dağıtım adaleti açısından bakmayı ifade etmektedir (Tan 2011, 136).

İş görenler uygulanacak performans değerlendirme sonucunda, kurumun oluşturduğu ödül, terfi, prim sistemi ile değerlendirme çıktıları arasında net ve anlamlı bir ilişki olmasını, sistem uygulanmadan önce bu ilişkinin kendilerine açıklanmasını beklerler. Eğer performans değerlendirme sistemi çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını bir ödül sistemi ile bağlantılandırmıyorsa, sistem çalışanlar için anlamını yitirecektir. Bunun sonucunda da performans değerlendirme sistemi organizasyonda uygulanan bir formalitenin önüne geçemeyecektir. Çalışanlar

tarafından benimsenmeyen, kabul görmemiş bir performans değerlendirme sisteminin memnuniyetle uygulanması ve başarıyla sonuçlanması beklenemez.

Gösterdiği başarılı performans sonucunda zam, bonus, prim gibi kazançlarla ödüllendirilen ya da terfi ve başarısının takdiri gibi manevi geri dönüşler alan çalışanlar iş tatmini yaşayacak, ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi adil algılayacaktır (Tan 2011, 137). Böylece performans değerlendirme sistemi çalışan için bir formalitenin dışına çıkarak anlam kazanacak, bireyin performansı artacak, daha kaliteli bir iş çıktısı sağlayacaktır.

Bu araştırma kapsamında Dağıtım Adaleti Algısı ile Performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki incelenmiş, ve performans değerlendirme sisteminin kabul edilip, memnuniyetle uygulanmasında dağıtım adaleti algısının anlamlı bir etkisine rastlanmıştır.

2.4.2. Prosedür Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

Prosedür adaleti, dağıtım kararlarının verilmesinde yararlanılan prosedürlerle ve bu süreçle ilgilenmektedir, bu sebeple Süreç Adaleti olarak da anılmaktadır.

Dağıtım kararlarının alındığı süreçte, çalışanların söz hakkına sahip olması, süreçlerin tutarlılık göstermesi, tüm çalışanlara aynı yaklaşımın uygulanması yani yansız, objektif bir tutumun geliştirilmesi prosedür adaleti algısının gelişmesini sağlamaktadır.

Greenberg; Performans değerlendirme sistemleri uygulanırken bazı hususlara dikkat edilirse prosedür adaleti algısının gelişeceğini, sistemin bu anlamda adil algılanacağını belirtmiştir. Bunlardan ilki performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanların sisteme katkıda bulunmasının sağlanması ve bu katkılardan yararlanılmasıdır. Katılım ne kadar fazla sağlarsa sistemin kabulü ve başarısı da buna paralel artacaktır (Çakmak 2005, 30).

Organizasyon ve iş görenler bakımından katılımın; konulara ortak bir bakış açısı geliştirebilme, problem çözme, görevin sevdirelmesi ve organizasyonla ortak bir paydada buluşma, kuruma aidiyet duygusunun geliştirilmesi açısından yararlı olduğu

söylenebilir. Çakmak (2005), çalışanların performans değerlendirme sisteminde kriterlerin oluşturulmasında, hedeflerin ortaya konmasında ve görüşmelerde katılımlarının sağlanmasının önemini altını çizmektedir.

Greenberg'e göre Prosedür Adaletinin oluşmasına destek olacak bir diğer faktör de geribildirim görüşmesi süresince çift taraflı iletişimin canlı tutulmasıdır. Bireylerin süreçlere, davranışlara ve sonuçlara verdiği tepkilere Geribildirim denmektedir (Harris, 2006, s.18). Geribildirim çalışanların gösterdikleri performans ve davranış kalitesi ile ilgili kendilerine bilgi verilmesi, çalışma biçimlerine bir ayna tutulmasıdır. Çalışanlarına geribildirimde bulunan bir yöneticinin değeri çalışanın gözünde artmakta, kendisinin önemsendiği duygusunu oluşturmaktadır. Yaptığı işle ilgili geri bildirim alan deneyimli ve deneyimsiz çalışanların motivasyonu artmaktadır.

Çalışanların yapılan değerlendirmeye karşı çıkabilme özgürlüğünün bulunması Prosedür Adaleti algısının oluşumunda önemli olan bir diğer faktördür. Bir organizasyon, çalışanlara karar alma süreçlerinde yer vererek, çift yönlü bilgi akışı sağlayarak, çalışanların kendi kontrol alanlarını oluşturup, kendi fikirlerini ortaya koymalarını sağlayarak güven duygusunu geliştirebilir (Halis vd 2007, 188).

Değerlemecinin değerlendirdiği çalışanların görev tanımı ve işi hakkında bilgisi olması da prosedürel adalet algısının yerleşmesinde önemlidir.

Aynı zamanda değerlemecinin tüm çalışanlara aynı yaklaşım içinde bulunması, kendi içinde bir tutarlılık oluşturması çok önemlidir. Ekibine karşı değişik yaklaşımlarda bulunan bir yöneticinin adaletsiz tutumu performans değerlendirme sistemini negatif yönde etkilemektedir. Yöneticinin iş görenlere karşı farklı tutumunu gören bireyler prosedür adaletini göremedikleri için performans değerlendirme sistemine karşı direnç göstereceklerdir. Bunun sonucunda performans değerlendirme sistemi sağlıklı bir şekilde uygulanamayacaktır.

2.4.3. Etkileşim Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

Organizasyon içi uygulamaların bireyler arasındaki ilişkisine odaklanan, yöneticiler ile iş görenler arasındaki iletişim üzerine araştırma yapan adalet boyutuna ‘etkileşimsel adalet’ denmektedir. Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin insani boyutu ile ilgilenmekte, organizasyon ve iş görenler arasındaki ilişki süresi zarfında doğruluk, naziklik, saygı gibi etik değerleri baz almaktadır (Aktaş, 2010, 115).

Dağıtımsal ve süreç adaleti belli bir boyuta kadar örgütsel adalet algısının oluşmasına olanak sağlasa da, yöneticiye karşı hissedilen güven boyutunda yetersiz olabilmektedir. İş görenlerin yöneticisine karşı duyduğu güvende tutum ve davranışların etkisi gözlemlenmiştir (Kutaniş ve Mesci 2010, 543).

Etkileşim adaleti bireyler arası ilişkiler sürecindeki iletişim sonucu oluşmaktadır. İş görenlerin hak ettiği maaşı alıyor olması etkileşim adaletini etkilese de tek başına yeterli olmamakta, iş görenlerin yöneticileri ile ilişkilerinde sosyo-psikolojik unsurların etkisi de büyük olmaktadır.

Etkileşim adaleti, süreç boyunca alınan kararların iş görenlere nasıl ve hangi usulde açıklandığı ile ilgilidir. İş görenler, bu kararlarla ilgili olarak amirlerinin tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşmasını, benzer bir iletişim yolu kullanmasını arzu etmekte, yani adaletli olmalarını beklemektedirler. Bu süreçte yönetici adil olmazsa, oluşan etkileşim adaletsizliği iş görenlerin amirlerine karşı tepki oluşturmaya sebep vermektedir (Özdevecioğlu 2003, 79).

Etkileşim Adaletinin var olan iki alt boyutu kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Yöneticiler var olan kaynakları organizasyon içinde çalışanlara nasıl dağıtacaklarını anlamlı sebeplerle çalışanlarla paylaşmalı, süreçle ilgili bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmalıdırlar. İnsanlar bilmedikleri şeylere karşı olumsuz bir tavır geliştirebilmekte, endişe ve huzursuzlukla sürece karşı negatif bir algı oluşturabilmektedirler (Doğan 2002, 72).

Ödül, terfi, zam, bonus gibi maddi ve manevi faydaların çalışanlara adil bir şekilde ve hangi usulde dağıtılacağına bilgisi çalışanlara verilirse, iş görenlerin

güven duygusu artacak, organizasyon içinde kendilerini daha huzurlu hissedeceklerdir. Aynı zamanda değerlendirme sürecinde bilgi akışının kısıtlanmaması, çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesine zemin sağlayacak ve süreci daha rahat benimsemelerine yardımcı olacaktır (Demirel ve Seçkin, 2011, s.104).

Örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasında doğru orantı bulunmakta, çalışanları organizasyon amaçları için ortak paydada buluşturmaktadır. Çalışanların performansları sonucu edindikleri kazanç ve cezaların, kendilerine açıklanan bilgilerle paralel ölçüde olması, çalışanların örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkileyecektir. Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar, etkileşim adalet algısı oluşmuşsa, çalışanlar performans değerlendirme sistemi sonucunda düşük ücret alsa bile duyulan güvenin değişmediğini ortaya koymuştur (İnce ve Gül 2005, 78).

Bilgisel adalet algısının oluşmasına olanak sağlayacak sağlıklı iletişimin var olması, organizasyon içinde dedikoduların oluşmasına, çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı önyargı geliştirmesine engel olacaktır.

Literatüre göre etkileşim adaleti algısının çalışanlar üzerinde oluşabilmesi için; organizasyon içi uygulamalarda maddi manevi unsurların dağıtımında kişilerarası adalet algısının saygılı davranışlar ile pekiştirilmesi, ödül ve cezaların ne sebeple ve ne ölçüde dağıtılacağı ile ilgili açıklama yapmaya özen gösterilmesi, çalışanları yanıltıcı, yanlış açıklamalardan uzak durulması, samimi ve açık sözlü bir yaklaşımla süreçle ilgili herkesin net bilgiye sahip olmasının sağlanması önemlidir.

Kişilerarası saygılı, ölçülü, nezaketli bir iletişim yolu ve net bir bilgi akışı ile etkileşim adaletinin iki alt boyutu olan kişilerarası adalet ve bilgi adaleti organizasyon içinde yerleştirilir ise, çalışanların kafasındaki sorular ve şüpheler ortadan kaldırılmış, performans değerlendirme sistemi çalışanlar tarafından benimsenmiş hale gelmektedir. Hatta sonuç iş gören için olumsuz bile olsa etkileşim adaleti algısı oluşmuşsa sürece negatif yaklaşmamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde araştırma boyunca izlenen yöntem ve uygulama, ölçek ve örneklem seçimi, verilerin toplanması, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi ve araştırma modelinin testi gibi başlıklar incelenmektedir.

3.1. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırma kapsamında İşletme ve İnsan Kaynakları literatüründe yapılan titiz ve uzun araştırmalar neticesinde performans değerlendirme sistemleri üzerine çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Örgütsel Adalet kavramının daha yeni bir kavram olduğu ve işletmelerde ve literatürde özellikle son 10 yıldır öneminin arttığı gözlemlenmiştir.

İncelenen farklı ölçekler arasında çalışmada geçerli olabilecek ve en başarılı sonucu verebileceğine kanaat getirdiğimiz ölçekler kullanılmıştır. Çalışmamızda örgütsel adalet kavramını ölçmek için Dalga Derya Teoman'ın (2007) yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezi kapsamında literatüre kazandırılan ölçekten yararlanılmıştır.

Performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet algısı ve örgütsel adalet algısının 3 alt boyutunu ölçmek amaçlı oluşturulmuş ölçek 45 sorudan oluşmaktadır. Bu 3 alt boyut; dağıtım adaleti, süreç (işlemsel-prosedür) adaleti ve etkileşimsel adaletidir. İşlemsel adalet algısı ve alt boyutlarını ölçmek için kullanılan sorular, Leventhal'in geliştirdiği ve literatürde de adı geçen; tutarlılık, yanlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etik olma kurallarını içerecek şekilde oluşturulmuştur. Teoman (2007), önceden işlemsel adalet algısını ölçmek amaçlı Leventhal'ın ortaya koyduğu kriterlere dayanan anketler olduğunu aktarmıştır (örn. Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky, Folger ve Cropanzano, 1987). Teoman tarafından geliştirilen yeni ölçekte sistemden ve yöneticiden kaynaklanan işlemsel adalet algısını ölçmek için sorular,

her alt boyut için değişik değişik hazırlanmış ve temeli Leventhal'ın kurallarına dayandırılmıştır.

Kişilerarası ve bilgisel adalet algılarından oluşan etkileşimsel adaleti ölçen sorular, Bies ve Moag'ın esas olarak belirttiğı boyutlara ek olarak, saygı, dürüstlük, aldatma, kişisel gizliliğe müdahale, aşağılayıcı yargılarda bulunmak boyutlarını da ölçecek şekilde oluşturulmuştur.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları memnuniyeti ölçen sorular Ahmet Ferda Çakmak tarafından doktora tezi için uyarlanmıştır. *'İşletmemizde performans değerlendirme sisteminin değerlendirilmesine gerek yoktur'* ifadesi Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden, *'İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunun'* ifadesi Russell ve Goode'nin (1988) değerlendirme sistemi memnuniyet ölçeğinden, *'İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir'* ifadesi Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden, *'İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir'* ifadesi Murphy'nin performans değerlendirme süreci anketinden uyarlanarak hazırlanmıştır.

Orjinalinde 5'li Likert Ölçeğı kullanılan bu ölçekler, çalışmamızda 7'li Likert Ölçeğine çevrilmiştir. Anketteki ifadelerin değerlendirilmesi için, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kararsızım, (5) kısmen katılıyorum, (6) katılıyorum, (7) tamamen katılıyorum şeklinde seçenekler sunulmuştur.

Toplanan anket verileri SPSS 17.0 programı kullanılarak ölçümlenmiştir.

3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Bu bölümde araştırma örneklemini, veri toplama ve demografik veriler ile ilgili bilgiler alt başlıklarda belirtilmiştir.

3.2.1. Araştırma Örneklemi

Araştırma Örneklemi olarak İstanbul ili içinde yer alan özellikle Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalara odaklanılmış, firmalarında üst üste en az 2 kere performans değerlendirme sistemi uygulanmış ve performans görüşmelerine girmiş beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Yapılan bu araştırma için veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Çalışanlara uygulanacak örgütsel adalet ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ölçen anket, bir İnsan Kaynakları ve Danışmanlık firmasına iş görüşmesi yapmak üzere gelen adaylara mülakat öncesi uygulanmıştır. Uygulama öncesi adayların daha önce bir performans değerlendirme sistemine tabi olup olmadıkları sorulmuş, olumlu yanıt alınan ve anketi cevaplamak isteyen adaylara; anketin bilimsel amacı anlatılmış, elde edilecek verilerin bir yüksek lisans çalışmasına yön vereceği ve anketin isimsiz olarak doldurulacağı aktarılmıştır. Bazı çalışanların bu bilgiyi almalarına rağmen anketi doldurmakla ilgili tereddüt ettikleri ve çekimser kaldıkları gözlemlenmiştir. Güven ortamı yaratılarak adayların rahatlaması sağlanmış, araştırmaya destek vermek isteyen adaylarla ilerlenmiştir.

3.2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

Araştırmaya ait demografik veriler (cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş) ve diğer istatistikî veriler (çalışma süreleri, performans değerlendirme sistemi) aşağıda tablolar halinde verilmiş ve açıklanmıştır. Hesaplamalar SPSS programı frekans dağılımlarına göre yapılmıştır.

3.2.3.1. Cinsiyet

Araştırmaya 113 kişi katılmıştır. Cinsiyet dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	51	45,1
Erkek	62	54,9
Toplam	113	100,0



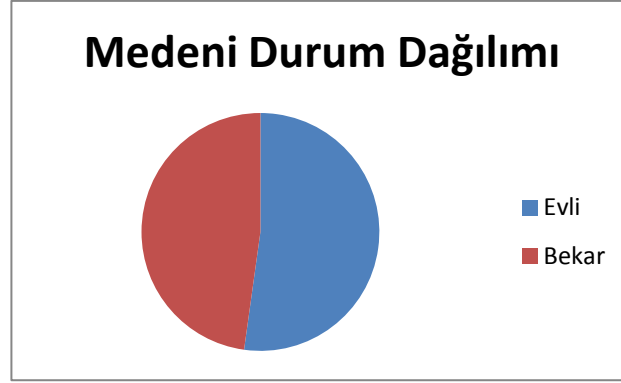
Şekil 3. Cinsiyet Dağılımı

3.2.3.2. Medeni Durum Dağılımı

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ait dağılım aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9. Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	59	52,2
Bekar	54	47,8
Toplam	113	100,0



Şekil 4. Medeni Durum Dağılımı

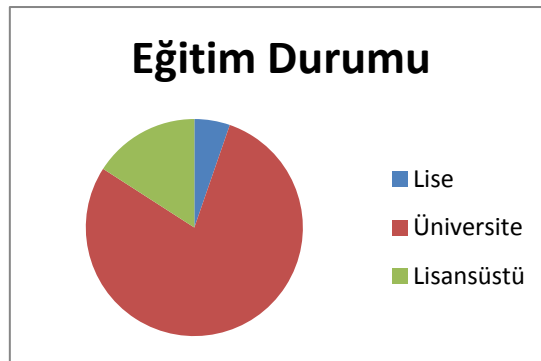
3.2.3.3. Eğitim Durumu

Ankete katılanlara ait eğitim durumu dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise Altı	-	-
Lise	6	5,3
Üniversite	89	78,8
Lisansüstü	18	15,9
Toplam	113	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar arasında üniversite mezunları çoğunluktadır.



Şekil 5. Eğitim Durumu

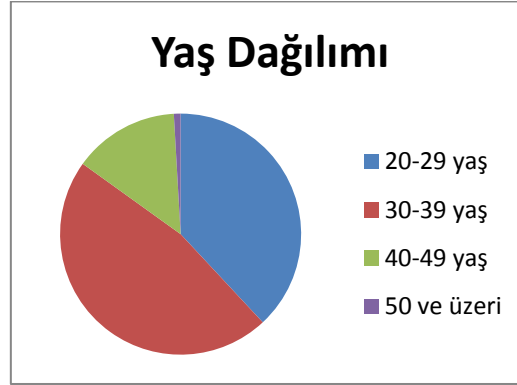
3.2.3.4. Yaş Durumu

Araştırmaya katılanlara ait yaş dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 11. Yaş Durumu

Yaş Durumu	Frekans	Yüzde (%)
20 yaş altı	-	-
20-29 yaş arası	43	38,1
30-39 yaş arası	54	46,9
40-49 yaş arası	16	14,2
50 yaş ve üstü	1	,9
Toplam	113	100,0

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarının çoğunluğunun 20-39 yaşları arasında olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 6. Yaş Dağılımı

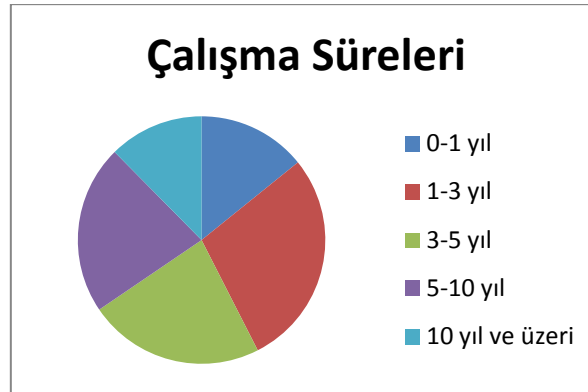
3.2.3.5. Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılanlara ait çalışma süreleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 12. Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	16	14,2
1-3 yıl	32	28,3
3-5 yıl	26	23,0
5-10 yıl	25	22,1
10 yıl ve üzeri	14	12,4
Toplam	113	100,0

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarının %28,3 oranla 1-3 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 7. Çalışma Süreleri

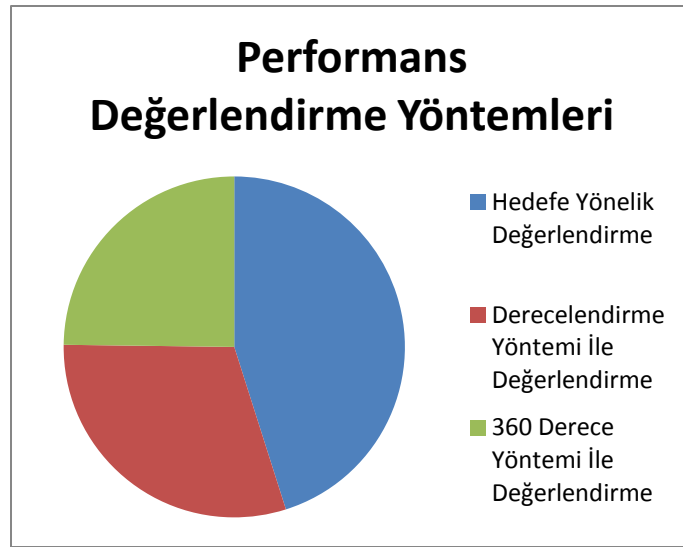
3.2.3.6. Performans Değerlendirme Sistemleri

Araştırmaya katılanların çalıştıkları yerlere ait performans değerlendirme sistemleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 13. Performans Değerlendirme Sistemleri

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Hedefe Yönelik Değerlendirme	51	45,1
Derecelendirme ile Değerlendirme	34	30,1
360 Derece Yöntemi ile Değerlendirme	28	24,8
Toplam	113	100,0

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarının çalıştıkları yerlerde çoğunlukla hedefe yönelik değerlendirme yöntemi kullanıldığı gözlemlenmiştir.



Şekil 8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

3.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Anketlerde kullanılan sorulara verilen cevaplar, SPSS 17.0 programı kullanılarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. İlgili analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 14. Güvenilirlik Analiz Tablosu

	1	2	3	4
1	,882			
2	,879			
3	,882			
4	,876			
5	,877			
6	,879			
7	,888			
8	,879			
9	,881			
10	,899			
11	,886			
12	,881			
13	,892			
14	,880			
15	,881			
16	,894			
17	,878			
18	,878			
19	,881			
20	,878			
21	,879			
23	,883			
24	,879			
25	,876			
27	,882			
28	,879			
39	,879			
41		,834		
42		,556		
43		,627		
44		,606		
29			,847	
30			,854	
31			,866	
32			,854	
33			,850	
34			,846	
35			,845	
36			,862	
37			,856	
38			,858	
22			,847	
26			,859	
46				,749
47				,773
48				,699
49				,685

Araştırmalarda kullanılan ölçekler farklı çalışmalarda kullanılmış olsa bile geçerlilik ve güvenirlik analizinden geçirilmelidir. Güvenirlik; değişken içinde olan soruların birbirleri ile arasındaki ortalama ilişkiyi ifade eder. Ölçeklerin güvenilir olması geçerli olması anlamına gelmeyebilir. Bu yüzden geçerlilik analizi de önemlidir.

Geçerlilik, ölçmenin doğruluk derecesidir. Tahmini geçerlilik, örnek olarak pazarlama ile ilgili yapılan bir ölçümün, ilerleyen zamanlarda başka bir konu ile ilgili tahmini içermesidir. Eş zamanlı geçerlilik; aynı pazarlama problemi ile alakalı farklı derecelendirmelerin beraber kullanılmasıdır. Yapısal geçerlilik, aynı test içerisindeki değişkenlerin sonuçlarını değerlendirir, ölçeğin teorik yapı gösterip göstermediğini inceler (Akt. Altındağ, 2011. s. 96).

Ölçeklerdeki değişkenler bağlı oldukları değişkenlere dahil edilerek güvenirlik ölçümleri yapılmıştır. Bu işlem sırasında öncelikle Cronbach alfa (α) değerlerine bakılmıştır. Değişkenler arasında düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (correctedinter – itemcorelation) bakılarak ortaya çıkan değerlerin 0,500 değerinin altında olup olmadığı kontrol edilmiştir (Altındağ 2011, 97).

Alt Boyutlar	Soru Numaraları
1- Dağıtım Adaleti	41, 42, 43, 44
2- Prosedür Adaleti	1-21 arası tüm sorular, 23, 24, 25, 27, 28,39
3- Etkileşimsel Adalet	22, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40
4- Performans Değerlendirme	
Sisteminden Duyulan	
Memnuniyet	46,47,48,49

3.4. Faktör Analizi

Araştırmamızda kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliği SPSS programı vasıtasıyla faktör analizi yöntemi kullanılarak test edilmiş, ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Modelin test edilmesinde kullanılan faktörlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerinin doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan

sonra model korelasyon ve regresyon analizleri ile kontrol edilecektir. Aşağıdaki tabloda örgütsel adalet algısının ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ölçeğinin faktör analizlerinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 15. Faktör Analizi Tablosu

Sorular	Faktör 1	Kaiser Meyer Olkin
1	,748	,720
2	,704	
3	,746	
4	,706	
5	,698	
6	,679	
7	,346	
8	,720	
9	,638	
10	,785	
11	,703	
12	,758	
13	,740	
14	,738	
15	,832	
16	,649	
17	,737	
18	,695	
19	,757	
20	,845	
21	,706	
23	,761	
24	,761	
25	,738	
27	,757	
28	,818	
39	,746	
Sorular	Faktör 2	Kaiser Meyer Olkin
41	,939	
42	,855	

43	,851	,749
44	,701	
Sorular	Faktör 2	Kaiser Meyer Olkin
29	,672	,715
30	,810	
31	,780	
32	,768	
33	,506	
34	,792	
35	,805	
36	,724	
37	,785	
38	,751	
22	,673	
26	,783	
Sorular	Faktör 2	Kaiser Meyer Olkin
46	,747	,750
47	,693	
48	,826	
49	,842	

Örgütsel adalet ölçeği 3 farklı alt faktöre (Dağıtım, prosedür, etkileşimsel) ayrılmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ayrı bir ölçekle ölçülmüştür. Alt faktöre ilişkin sorulara atanan faktör yükleri tablo 15'te belirtilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerinin de 0,70 ve üzerinde olduğu, bu durumda ölçeğin yapısal geçerliliğinin hiç bir sorun içermediği tespit edilmiştir.

Tablo 16. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri (Akt. Altındağ. s. 100)

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

3.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtmektedir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bunlardan en iyi bilineni ve sosyal bilimlerde en sık kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. Korelasyon katsayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 106).

Tablo 17. Korelasyon Tablosu

	Ort.	SS	1	2	3	4	5
Prosedürel Adalet Algısı	2,6392	,53798	1				
Dağıtımsal Adalet Algısı	3,0133	,80860	,270**	1			
Etkileşimsel Adalet Algısı	2,2522	,61726	,750**	,237*	1		
Genel Adalet Algısı	2,5699	,44498	,940**	,063	,875**	,246**	1

** Korelasyon seviyesi 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu)

* Korelasyon seviyesi 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-Kuyruklu)

3.6. Regresyon Analizi

Bu analiz, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Diğer bir önemli nokta da, regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisi ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir (Nakip 2003, 290). Regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS 17 paket programı ile analiz edilmiştir. Modeller ve bunların

sonuçları devam eden alt başlıklarda sırası ile sunulmuştur. Tablonun R^2 değeri (belirlilik katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçü olarak ifade edilmektedir. Tablolardaki F değerleri ise kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ($p < ,001$, $p < ,01$ veya $p < ,05$) (Altındağ 2011, 112). Standartlaştırılmış katsayı olarak β (Beta) değeri, istatistiksel açıdan anlamlılık ifade eden T değeri ve değişkenler arasında anlamlılığı ifade eden P (Significant) yani anlamlılık değeri, belirlilik katsayısı olarak R^2 değeri ve kurulan modelin anlamlılığını ifade eden F değeri incelenmiştir. P değeri 0,05 in altında olan değerler sınıflandırılarak ($p^* < 0,01$, $p^{**} < 0,1$ veya $p^{***} < 0,5$) anlamlılığa bakılmış ve β değerlerine bakılarak anlamlılığın pozitif ve ya negatif olup olmadığı incelenmiş ve R^2 değeri ile bu anlamlılığın yüzde olarak ifade edilmesi söz konusu olmuştur.

Tablo 18. Regresyon Tablosu

Prosedürel Adalet Algısı	B	t	p
	,085	,894	,373
	Bağımlı Değişken : Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet $R^2 = ,085$ $F = ,799$ $P = ,373$		
Dağıtımsal Adalet Algısı	β	t	p
	,377	4,287	,000
	Bağımlı Değişken : Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet $R^2 = ,142$ $F = 18,381$ $P = ,000$		
Etkileşimsel Adalet Algısı	β	t	p
	,244	2,646	,009
	Bağımlı Değişken : Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet $R^2 = ,059$ $F = 6,999$ $P = ,009$		
Genel Adalet Algısı	β	t	p
	,246	2,676	,009
	Bağımlı Değişken : Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet $R^2 = ,061$ $F = 7,158$ $P = ,009$		

Ana Hipotez: Genel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Beta değerinin ,246 çıkması, F değerinin 7.158 çıkması ve P değerinin ,009 çıkması bu hipotezin desteklenmesini sağlamıştır. Genel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet algısına %6,1'lik bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

H.1. : Tabloda görüldüğü üzere prosedürel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılık ifade eden P değerinin 0,050'nin üzerinde çıkmış olması bunun en büyük göstergesi durumundadır. Beta değerinin ,085 çıkması ve F değerinin ise ,799 çıkması hipotezin desteklenmediğinin göstergesidir.

H.2 : Dağıtımsal adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Beta değerinin ,377 çıkmış olması, F değerinin 18,381 çıkması ve P değerinin ise 0,000 olması H.2. Hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Dağıtımsal adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne 5 14,2'lik bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

H.3. : Etkileşimsel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne direkt olarak etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Beta değerinin ,244 çıkması, F değerinin 6,999 çıkması ve P değerinin ,009 çıkması hipotezin desteklenmesini sağlamıştır. Etkileşimsel adalet algısının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet faktörüne %5,9'luk bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde faaliyet gösteren her kuruluş, yer aldığı ve hizmet verdiği sektör fark etmeksizin insan kaynağı yönetimine önem vermelidir. Globalleşen dünyada rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin takip edilemeyen bir hızda ilerlemesi organizasyonların başarıya ulaşma yollarını zorlaştırmaktadır. Hedeflenen değerlere ulaşabilmek ve rakiplerin arasında fark yaratabilmek için doğru insan kaynağı ile çalışmak, işe alım sürecinden itibaren çok titiz bir program uygulamak, işe başladıktan sonra doğru bir oryantasyon programı ile kurum kültürüne çalışanı yakınlaştırmak ve sonrasında da çalışanın başarısını ve eksikliklerini belirlemek, geliştirmek adına performans değerlendirme sistemi uygulamak oldukça önemlidir.

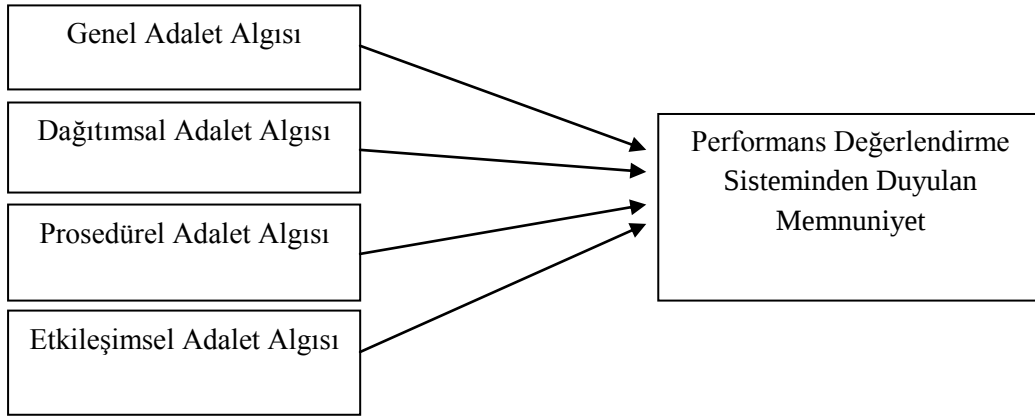
Bugünün dünyasında organizasyonlar sahip oldukları bina, makine, teçhizat ölçüsünde değil, yetenekli ve donanımlı insan kaynakları ile başarısını ortaya koymaktadır. Teknolojinin firmalara sunduğu imkanlara, makinelere can veren, onlara değer katan en önemli unsur insandır. Bu kıymetli hazinenin doğru yönetilmesi, adil ve hakkaniyetli bir performans değerlendirme sistemine dahil edilmesi, hem çalışanın hem kurumun gelişimine olanak sağlayacak, eksiklikler giderilirken çalışanlar da kendilerinde gördükleri gelişimle maddi manevi iş tatminine ulaşacaklardır.

Organizasyonun sahip olduğu eğitimli ve donanımlı insan kaynağını elinde tutabilmesi, kurumda bağlılık oranının yüksek ve turn-over oranının düşük olabilmesi için çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olması gerektiği, bunun için de uygulanacak performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerektiği varsayılmıştır.

Bu çalışmada Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin performans değerlendirme sisteminin memnuniyetle uygulanmasına etkisini araştırmak üzere sorulan sorulara cevap aranmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu literatüre ve lojistik sektörüne yeni ve farklı bir çalışma kazandırılmıştır. Araştırmada 150'ye

yakın çalışana uygulanan anketler analiz edilmiş, hatalı doldurulanlar değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sistemi ile İlişisini inceleyen ölçekte 45 adet örgütsel adalet algısı ile ilgili soru, 7 adette demografik soruya yer verilmiştir. Bazı çalışanların iş yerlerinden çekinmeleri sonucu anketi doldurmak istememeleri ya da sıkıldıkları için rastgele doldurdıkları gözlemlenmiştir.



Şekil 9. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyete Etkisi

Literatürde iş görenlerin değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin dağıtım adaletinden, sürecin uygulanmasından yani prosedür adaletinden ve etkileşim adaletinden etkilendiği verisi yer almaktadır.

Lojistik sektörü çalışanlarına uygulanan anketler sonucu ulaşılan veriler incelenmiş ve SPSS 17 programında istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Korelasyon analizine göre adalet algısı ölçeğinde bulunan 3 alt boyuttan prosedürel adalet algısının anlamlı bir etkisinin olmadığı (0,085) fakat dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve genel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizine göre en güçlü ilişki genel adalet algısı ile prosedür adalet algısı ve ikinci olarak genel adalet algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında gözlemlenmiştir. Yapılan regresyon analizinin de korelasyon analizi sonuçlarını desteklediği

gözlemlenmiştir. Bağımsız değişkenlerden prosedürel adalet algısının hem $t=0,894$ hem de $p=0,373$ değerleri ile bağımlı değişken performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç ile H.1 hipotezi ile ilgili anlamlı bulgulara ulaşılamamış ve hipotez desteklenmemiştir. Genel Adalet Algısı, H.2 ve H.3 hipotezleri ile ilgili pozitif bulgulara ulaşılmış ve hipotezler desteklenmiştir.

Genel Adalet Algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine olumlu etkisi vardır hipotezi $\beta = 0,246$ olarak desteklenmiş ve faktörün performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete %6,1 olarak direkt etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet anketinin 41, 42, 43, 44 numaralı sorularının incelediği dağıtımsal adalet algısı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet anketi verileri ile beraber değerlendirildiğinde, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizlerine göre H.2 olan dağıtımsal adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine olumlu etkisi vardır hipotezi $\beta = 0,377$ olarak desteklenmiş ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete %14,2 olarak direkt etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti, çıktı ve kaynak dağılımlarının çalışan tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak dağıtım adaleti algısı gelişmiş çalışanın performans değerlendirme sistemini kabullenmesi ve benimseyerek uygulaması daha kolay olacaktır. Nihayetinde performans değerlendirme sistemi çıktılarının faydalanılacağı alanlardan biri de terfi, zam, prim sistemlerinin dağıtım sürecidir.

H.3 olan etkileşimsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine olumlu etkisi vardır hipotezi $\beta = 0,246$ olarak desteklenmiş ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete %5,9 olarak direkt etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca $t=2,646$ ve $p= 0,009$ değerleri de etkileşimsel adalet algısı ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Literatüre göre, sistemle ilgili en ufak bir şüphesi olan, haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışan performansını artırmayı bırakır, daha da gerileterek

yeri geldiğinde kurumu protesto eder. Bu sebeple performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, sürecin başında onların da içine dahil edilmesi, gösterecekleri performans sonucunda edinecekleri kazançlar ve terfi sistemi hakkında kafalarında soru işaretlerinin kalmamasının sağlanması, adalet algısı oluşumu ve sistem başarısında önem arz eder.

Bu sonuca göre prosedürel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete etkisi literatür ile uyumlu çıkmamıştır, fakat dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve genel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyete olumlu etkisi literatür ile uyumludur.

Başarısı ve doğruluğu üzerinde %100 anlaşılmış bir performans değerlendirme sistemi olmasa da burada önemli olan kurum kültürüne uygun, onun değerlerini yansıtan, terzi işi bir sistem ile ilerlemek, bu sistem içinde adalet duygusunu barındırarak çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve performanslarını artırmaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARMSTRONG, M., **Performance Management**, Kogan Page Limited, London, 1994.

AYBAY, R. **Hukuka Giriş**, Aybay Yayınları, İstanbul, 1991.

BAKER, J., **Causes Of Failure In Performance Appraisal And Supervision: A Guide to Analysis And Evaluation for Human Resources Professionals**, Connecticut, Quorum Books, 1988.

BALDWIN, S. **Organisational Justice**, The Institute of Employment Studies, 2006.

BALTAŞ, A., **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.

BARUTÇUGİL, İ., **Performans Yönetimi (1.Baskı)**. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı)**. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BIES, R.J., ve Moag, J., **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**, Press. vol.1, Greenwich: CT:JAI, 1986.

BİNGÖL, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

BLACK, J.S. ve PORTER, L.W., **Management: Meeting New Challenges**, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

BROCKNER, J. ve SIEGEL, Joel. *Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice : The Role of Trust*. London: New Delhi, 1996.

- COLQUITT, Jason A., Greenberg, J., Phelan C. P. Zapata, **What Is Organizational Justice? A Historical Overview**, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, Handbook of Organizational Justice, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, 2005.
- ÇAKIR, Ö., **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.
- DESSLER, G. **Human Resources Management**, 7.Baskı. Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- DOLGUN, U., Çiftçi, B., Kağrıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Ergun, Ö.D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa, 2007.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1999.
- FOLGER, R., ve CROPANZANO, R., **Organisational Justice and Human Resource Management**, Thousand Oaks Sage Publications, London, 1998.
- GREENBERG, J., ve BARON, R., **Behavior in Organisation**, Prentice Hall, 2007.
- HARRIS, J.O., **Giving Feedback**, Çev. Ahmet Kardam. Harvard Business School Publishing Corporation, U.S.A, 2006.
- İÇERLİ, L. **Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**, 2010.
- İNCE, M. ve GÜL, H., **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- KAYNAK, T. ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Dönence Basım, İstanbul, 2000.

LEVANTHAL, G.S., **What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness Insocial Relationship**, In K. Gergen, M. Greenberg & R.Willis (EDS). Social Exchange: Advances in Theory and Research. Plenum Press, Newyork, 1980.

ÖZTÜRK, Ü., **Performans Yönetimi**, 1.Baskı. Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009.

PALMER, M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

ROLLINSON, D., Broadfield, A., Edwards, D.J. **Organisational Behaviorand Analysis: An Integrated Approach**, Prentice Hall, Singapore, 1998.

SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Alfa Aktüel Kitapevi, Bursa, 2005.

ŞİMŞEK, M., **Toplam Kalite Yönetim.**, 2.Baskı. . Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul No:262, 1994.

UYARGİL, C., Adal, Z., Ataay, İ.D. ve Acar, A.C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

SÜRELİ YAYINLAR

ADAMS, J. S., **Towards an Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychology, no. 67, 1963, s. 422.

ÇİÇEK, R., **Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları**, T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 176, Ankara, 1993, s.8-9.

ÇETİN, C., TAN, Ö., **Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Öneri Dergisi, Cilt:9, Sayı:35, 2011.

DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z., **Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Ahmet Yesevi Üniversitesi Dergisi Bilig, Sayı: 56, 2011.

DEUTSCH, M., Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis Distributive Justice?, Journal of Social Issues, Cilt:31, 1975, s.137-150.

DİCLE, Ü., **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 43, 1982, s.26.

DİCLE, Ü., **Başarı Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler**, ODTÜ Gelişme Dergisi, Sayı:17 1977, s.38

DOĞAN, H., **İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve İşlemsel Bilgilendirmenin Rolü**, Ege Akademik Bakış Sayı: 2, 2002, s.71–78.

EDWARDS, Mark R., ve ANN J. Ewen., **360 Derece Performans Yönetimi**, Human Resources Dergisi, Sayı 5, 2000, s.38.

ERDOĞAN, B., **Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, Cilt: 27, Sayı:2, 1998, s.88.

- ERASLAN, E., ve ALGÜN, O., **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 20, 2005, s.95-106.
- FOLEY, S. Kidder, D.L. Powell, G.N., **The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates**, Journal of Management, Cilt 28, 2002, s.474-474.
- GREENBERG, Jerald., **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**, Journal of Management, Cilt 16, 1990, s.400.
- GREENBERG, C., **A Taxonomy Of Organisational Justice Theories**, Academy of Management Review, 1987.
- HALİS, M., Gökgöz, G. ve Yaşar, Ö. **Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 2007.
- İŞÇAN, Ö.F., ve NAKTİYOK, A., **Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:59, 2004, s.181-201.
- KAYNAK, R., ve Bülbül,M., **360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, 2008, s. 269-292
- KONOVSKY, M.A., **Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations**, Journal of Management, Cilt:26, 2000, s.489–511.
- KUTANIS, R.Ö., ve MESÇİ, M., **Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatiminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi

ÖZDEVECİOĞLU, M., Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:21, 2003, s.77-96.

ÖZMEN, Ö., Arbak,Y. ve Özer, P., Adalet Verilen Değerlerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Sayı:7, 2007, s.17-33

TABIBNIA, G., Satpute, A.B., Lieberman, M.D., The Suny Side of Fairness: Preference for Fairness Activates Reward Circuitry (And Disregarding Unfairness Activates Self-Control Circuitry), Psychological Science, 19, 2008, s.339-347.

TARKAN, G., Tepeci,M., Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı 17, 2006, s.137-152.

YAVUZ, E., Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 11, 2010, s.302-312.

YENİÇERİ, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayileri Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi, Sayı:11, 2009, s.16.

YILDIRM, F., İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı:62-1, 2007, s.256-261.

TEZ

AKTAŞ, E., **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

BİLECEN, M., **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ÇAKMAK K.Ö., **Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

ÇAKMAK, A.F., **Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005.

ÇETİN, D., **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

KALAY, F., **İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

KARADENİZ, U., **Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

ÖZ, Ö., **Performans Değerlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

TAN, Ö., Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

TEOMAN, D.D, Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

YILDIRIM, A., Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010

YÜRÜR, S., Ödüllandirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

INTERNET

BAYAR, B., www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43, (Erişim Tarihi:05/05/2013).

COşKUN, M., <http://www.hrturkiye.com>. (Erişim Tarihi: 20/05/2013)

Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması
http://www.bjmer.net/Makaleler/464631778_44-62yumu%C5%9Fak.pdf
(Erişim Tarihi: 20/05/2013).

International Journal of Business and Management
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/3692> (Erişim Tarihi: 20/04/2013).

International Journal of Business and Management
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/2600/3384>
(Erişim Tarihi: 20/04/2013).

Msxlabs internet sitesi, <http://www.msxlabs.org/forum/hukuk/83063-adalet-nedir-adalet-kavrami-hakkinda.html> (Erişim Tarihi: 18/02/2013).

şENOL, G., <http://www.isguc.org> (Erişim Tarihi: 15/02/2013)

TBMM internet sitesi, İş Kanunu <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>.
(Erişim Tarihi 24/01/2013).

Türkçe Bilgi internet sitesi <http://www.turkcebilgi.com/sozluk/adalet>. (Erişim Tarihi: 18/02/2013).

Türkçe Bilgi internet sitesi <http://www.turkcebilgi.com/sozluk/performans;>. (Erişim Tarihi: 24/01/2013).

Wikipedia internet sitesi http://tr.wikipedia.org/wiki/Hammurabi_Kanunlar%C4%B1
(Erişim Tarihi: 18/02/2013).

Wikipedia internet sitesi http://en.wikipedia.org/wiki/Procedural_justice (Erişim Tarihi: 20/04/2013).

EK-1: Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yürütülen Yüksek Lisans Tezi içinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sistemi ile ilişkisini ölçmeye yönelik ve tamamen akademik bir amaçla yürütülen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bilimin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Vermiş olduğunuz cevaplar gizli tutulacak ve sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır. Buradan yola çıkarak cevaplarınızı titizlik ve samimiyetle iletmenizi, katkılarınızla hem bilime hem lojistik sektörüne destek olmanızı rica ederim.

Zaman ayırıp, bu araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Renan Ersöz Baykal

Anket Formu

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli

Eğitim düzeyiniz: ☐ Lise altı ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans/doktora

Yaşınız: ☐ 20 Yaşın altı ☐ 20–29 arası ☐ 30–39 arası ☐ 40–49 arası ☐ 50 yaş ve üstü

Bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz:

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

Çalışma hayatında bulunma süreniz:

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

Bulduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar var mı?

☐ Var ☐ Yok

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

1. İşletmenizde performansınız değerlendiriliyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bilmiyorum

2. İşletmenizde performans değerlendirme görüşmeleri yapılıyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

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

☐ Hedeflere yönelik/Katılımcı performans değerlendirme yöntemi :

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

☐ Derecelendirme yöntemi :

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

☐ 360 Derece performans değerlendirme yöntemi :

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

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

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

- ☐ Bağlı bulunduğum yöneticim
- ☐ Bağlı bulunduğum diğer yöneticiler
- ☐ Çalışma arkadaşlarım
- ☐ Astlarım
- ☐ Müşteriler
- ☐ Çalıştığım firmalar
- ☐ Başka kaynaklar(lütfen belirtiniz)
- ☐ Bilmiyorum

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

Değerlendiren birden fazla kişi varsa birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

☐ Yaşça büyüktür ☐ Yaşça küçüktür ☐ Aynı yaşlardadır

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

☐ Kadın ☐ Erkek ☐ Çoğunluğu Kadın ☐ Çoğunluğu Erkek

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

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

		1	2	3	4	5	6	7
	23	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	24	Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	25	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansıyla ilişkisi olmayan davranışlarımın etkisi altında kaldıklarımı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	27	Performans değerlendirme esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	28	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	39	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	22	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Etkileşimsel Adalet Algısı	26	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	29	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	30	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	31	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	32	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	33	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	34	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	35	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	36	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	37	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	38	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	40	Performans değerlendirmesinin, bana gerçekten önem verilerek değil sadece zorunlu olduğu için yapılan bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	41	Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

			1	2	3	4	5	6	7
Dağıtım Adalet Algısı	42	Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	43	İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	44	Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	45	Genel olarak düşündüğümde, bu işletmedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

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

Performans Değerlendirme Fonksiyonu Ölçeği

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

ÖZGEÇMİŞ

29 Nisan 1980 yılında doğan Renan Ersöz BAYKAL, 1994 yılında İstanbul'da ilköğretimi tamamlayarak Şehremini Süper Lisesi'nde lise eğitime başlamıştır. 1998 yılında lise eğitimini tamamlayarak Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde lisans eğitime başlamış, 2002 yılında mezun olmuştur. 2011 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitime başlamıştır.

Renan ERSÖZ BAYKAL