

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İŞGÖRENLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze İŞLEK CİN

Balıkesir, 2010

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

**Enstitümüzün .....Anabilim Dalı'nda  
.....numaralı .....'in hazırladığı  
"....." konulu DOKTORA/YÜKSEK LİSANS  
tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve  
Sınav Yönetmeliği uyarınca ..... tarihinde yapılmış, sorulan  
sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY  
ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.**

**Başkan.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı**

**Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)**

**Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı**

**Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı**

**Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı**

**Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı**

**Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait  
olduklarını onaylarım.**

...../...../2007  
**Enstitü Müdürü**  
**(Unvanı, Adı, Soyadı)**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İŞGÖRENLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze İŞLEK CİN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

Balıkesir, 2010

## ÖNSÖZ

Performans değerlendirmesi, işgörenlere ilişkin uygulamaların dayanağını oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme, işgörenlerin değerlendirilmesi, yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Performans değerlendirme, işgörenlerin bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreç olup; işgörenlerin şu an gerekse kendilerine gelecekte verilecek görevleri başarma ihtimalini belirlemek için yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Bunu belirlerken iki ana bileşen ortaya çıkmaktadır: Birincisi, çalışanın şu ana kadar ne yaptığı ve yapamadığını ortaya koyan ölçüm kaynaklarının bileşkesi olan “performans”tır. İkincisi ise, çalışanın gelecekte neler yapabileceğini tahmin eden ölçüm kaynaklarının bileşkesi olan “potansiyel”dir. 360 derece değerlendirme yöntemi, yukarıda ifade edilen performans değerlendirme içinde çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi, işgören ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

İş yaşamında örgütsel adalet olarak ele alınan kavram, işgörenlerde örgüt içindeki uygulamaların adilliği ile ilgili gelişen bir algıdır. İşgörenler için örgütsel adaletin çok önemli olduğu ve bireylerin adalet algılarına göre çeşitli tutum ve davranışları sergiledikleri bilinmektedir. Performans değerlendirme süreci de bir örgütün en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir ve işgörenlerin bu sistemi kabul edip, amaçlarını benimsemeleri sürecin adilliği ile doğrudan ilişkilidir.

Tez kapsamında, 360 derece performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı incelenmiştir. Yapılan araştırmada; turizm sektöründe faaliyet gösteren bir konaklama örgütünde görev yapan işgörenlerin performans değerlendirmesinde kullanılan 360 derece performans değerlendirme yönteminin işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ne ölçüde etkilediği üzerinde durulmuştur. Araştırmada, örgütte uygulanan 360 derece PD yöntemi ile, işgörenlerin prosedür, etkileşim ve dağıtım

adaleti algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, örgüt içi kıdemlerine göre prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarındaki değişiklikler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin 360 derece performans değerlendirme sürecini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutunda adil algıladıkları belirlenmiştir.

Bu araştırmada beni yönlendiren, her aşamada anlayış ve sabır gösteren, yardım ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışmamın özellikle analiz aşamasında beni yönlendiren hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Oya İnci BOLAT' a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulanması sırasında bana yardımcı olan işletme yöneticilerine ve ankete katılan tüm işletme çalışanlarına sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tüm bu yoğun çalışma ortamında, hep yanımda olan, beni her konuda destekleyen değerli annem Güleren İşlek, eşim Murat Cin ve kuzenim Elçin Ayrancı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gamze İŞLEK CİN

## ÖZET

### **360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

İŞLEK CİN, Gamze

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2010, 151 sayfa

Değişen yönetim anlayışı içinde örgütler ve işgörenler sürekli olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu gelişim çerçevesinde performans değerlendirme faaliyetleri örgütler için vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler işgörenin gelişimine ışık tutmakta ve yaşanan rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetleri, işgörenlerin önceden belirlenmiş ölçütlere göre değerlendirilmesini ifade etmektedir. Günümüzde örgütler yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelere dayanan geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yerine, çok kaynaklı bir değerlendirmeyi temel alan 360 derece geribildirim yönteminin önemini anlamış ve uygulamaya başlamışlardır. Diğer taraftan örgütsel adalet, insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamada en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir.

Çalışmamızda örgütsel adalet algısı, 360 derece performans değerlendirme yöntemi açısından ele alınmıştır. Performans değerlendirme hakkında genel bilgiler verilerek, 360 derece geribildirim yöntemi üzerinde durulmuştur. Buna göre çalışmamızda

örgütsel adalet algısının açıklanması ve 360 derece performans değerlendirme sürecinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özelliklerin vurgulanması amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları açısından incelemektedir. Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olup, özellikle ülkemizde pek incelenmemiş bir konu olan 360 derece performans değerlendirme sürecinde örgütsel adalet algısını incelemesi açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** 1)Performans, 2)Performans Değerlendirme, 3)360 Derece Performans Değerlendirme, 4)Örgütsel Adalet Algısı, 5)Konaklama İşletmeleri

## **ABSTRACT**

### **360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION METHOD FOR THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: AN APPLICATION OF ACCOMMODATION BUSINESS**

İŞLEK CİN, Gamze

Master's Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,  
Adviser: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2010, 151 pages

Organizations and employees always have needed to develop themselves in changing management approach. Performance evaluation is necessary for organizations in this developmental system. The data which was collected via performance evaluation help employee's development and help organization's existence in competition.

Performance evaluation depends on criteria which is made beforehand. In today's world, organizations do not use performance evaluation which is made by directors, instead they choose 360 degree feedback which uses multiple sources. The reason of this can be explained that, they understand the importance of 360 degree feedback procedure and apply that. On the other hand, organizational justice is important aspect for human resource application.

Organizational justice perception in this dissertation is investigated within the perspective of 360 degree performance evaluation. This dissertation is investigated especially 360 degree feedback procedure but this gives general information about performance evaluation. According to that, this dissertation aim to stress the features, necessary for occurring the system, to explain organizational justice perception and to evaluate 360 degree performance. The survey tries to investigate the procedure building up dimensions of organizational justice perception and



organization's 360 degree performance system with respect to interaction and distribution justice perception. Survey is applied in one organization. The dissertation is important because it investigate organizational justice perception in 360 degree performance evaluation process and this issue has not been investigated especially in our country.

**Keywords:** 1)Performance, 2)Performance Evaluation, 3)360 Degree Performance Evaluation, 4)Organizational Justice Perception, 5)Accomadation Establishment

## İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Yöntemi	4
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.7. Tanımlamalar	5
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	
2.1. Performans Kavramı ve İçeriği	7
2.2.1. Performans Değerlendirmenin Kavramsal İçeriği	8
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amacı, Önemi ve Yararları	10
2.2.3. Performans Değerlendirmenin Özellikleri	16
2.2.4. Performans Değerlendirme Süreci	17
2.2.5. Performans Değerlendirmede Değerlendirmecilerin Belirlenmesi ve Önemi	20
2.2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Hata Kaynakları	21
2.2.6.1. Sistem Hataları	23
2.2.6.2. Süreç Hataları	23
2.2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri	25
2.2.7.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi	26
2.2.7.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	27
2.2.7.3. Kritik Olay Yöntemi	28
2.2.7.4. Kontrol Listesi Yöntemi	30
2.2.7.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi	31
2.2.7.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi	32
2.2.7.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	33
2.2.7.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	34
2.2.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	36
2.2.8.1. Ücret Yönetimi	37
2.2.8.2. Stratejik Planlama	37
2.2.8.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması	38
2.2.8.4. Rotasyon Uygulamaları	38
2.2.8.5. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları	39
2.2.8.6. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma	39
2.2.8.7. Kariyer Yönetimi	40

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Ayrıntılı Analizi	41
2.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Tanımı	41
2.2.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Amacı	42
2.2.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Özellikleri ve Uygulama İlkeleri	43
2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları	48
2.2.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Verilerin Toplanması	49
2.2.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Verilerin ve Veri Kaynaklarının belirlenmesi	51
2.2.2.2.1. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme	52
2.2.2.2.2. Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	52
2.2.2.2.3. Astlar Tarafından Değerlendirme	53
2.2.2.2.4. Müşteriler Tarafından Değerlendirme	54
2.2.2.2.5. Kendi kendini değerlendirme ( özdeğerleme)	54
2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Değerlendirilen Yetkinlikler	55
2.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Başarı Koşulları	58
2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	59
2.3. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımlar	61
2.3.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	63
2.3.1.1. Tepkisel İçerik Kuramı (Reaktif İçerik Kuramı)	66
2.3.1.2. Önlemsel İçerik Kuramı (Proaktif İçerik Kuramı)	67
2.3.1.3. Tepkisel Süreç Kuramı (Reaktif Süreç Kuramı)	68
2.3.1.4. Önlemsel İçerik Kuramı (Proaktif İçerik Kuramı)	68
2.3.2. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutları	69
2.3.2.1. Dağıtım Adaleti	70
2.3.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	71
2.3.2.1.2. Levanthal'ın Adalet Yargı Modeli	72
2.3.2.2. Etkileşim Adaleti	73
2.3.2.3. Prosedür Adaleti	75
2.3.2.4. Kişiler Arası Adalet	76
2.3.2.5. Bilgisel Adalet	77
2.3.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı	77
2.3.3.1. Sistem Geliştirme Sürecinin Hazırlanmasında Örgütsel Adalet Algısı	78
2.3.3.2. Sistemin Yürütülmesi Sürecinin Hazırlanmasında Örgütsel Adalet Algısı	81
2.3.3.3. Geri Besleme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı	82
2.4. Yazında Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Örgütsel Adalet İlişkilerine İlişkin Önceki Araştırmalar	85

### 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	88
3.2. Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Bu Araştırma İçin Seçilme Nedenleri ve Özellikleri	90
3.3. Ana kütle ve Örneklem	93
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	93
3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	95

### 4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	96
4.2. Demografik Verilere ilişkin Bulgular	99
4.3. İşgörenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular	100
4.4. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular	101
4.5. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular	108
4.6. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular	115

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç	123
5.2.Öneriler	128
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	128
5.2.2. İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler	132

KAYNAKÇA EKLER	134
-------------------	-----

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları	11
Tablo 2. Performans Değerleme sistemlerini etkileyen faktörler	27
Tablo 3. İkili Karşılaştırma Tablosu	28
Tablo 4. Garson İçin Kritik Olaylar Kaydı Örneği	31
Tablo 5. Kontrol Listesi Yöntemi	32
Tablo 6. Grafik derecelendirme yöntemi	33
Tablo 7. Davranışsal sınıflandırma ölçeğine bir örnek	34
Tablo 8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar	38
Tablo 9. Örgütsel Adalet Kuramları ve Tanımları	66
Tablo 10. Örgütsel Adalet Kuramları	67
Tablo 11. Adalet Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular	67
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 13. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	100
Tablo 14. Cinsiyetlere Göre Dağılım	101
Tablo 15. Yaşlara Göre Dağılım	101
Tablo 16. Örgüt İçi Kıdem Düzeylerine Göre Dağılım	102
Tablo 17. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	102
Tablo 18. İşğörenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adaleti Algıları	103
Tablo 19.Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Prosedür Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi	103
Tablo 20. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşğörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	104
Tablo 21. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşğörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	105
Tablo 22. Yaş Değişkeni Açısından İşğörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	107
Tablo 23. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşğörenlerin	109

Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	
Tablo 24. Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Etkileşim Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi	111
Tablo 25. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	112
Tablo 26. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	113
Tablo 27. Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	114
Tablo 28. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	116
Tablo 29. Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Dağıtım Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi	118
Tablo 30. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	118
Tablo 31. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	120
Tablo 32. Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması	121
Tablo 33. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması	123

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı	10
Şekil 2. Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri	13
Şekil 2. Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri	14
Şekil 4. Performans Değerleme Süreci	20
Şekil 5. Zorunlu Dağılım Yöntemi	29
Şekil 6. Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü	35
Şekil 7. Tek kaynaklı sistem ve 360 derece geri bildirim sistemi	37
Şekil 8. 360 Derece Geribildirim Modeli	43
Şekil 9. 360 derece Performans Değerlendirme Süreci	50
Şekil 10. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci	50
Şekil 11. Araştırmanın Modeli	90

### Kısaltmalar

PD: Performans Değerlendirme

Mean: Ortalama

Std. Deviation: Standart Sapma

p: Anlamlılık Seviyesi

t: Test İstatistiği Değeri

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi örgütlerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurları açısından büyük önem taşımaktadır. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması (işgörenin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınır) ve üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olması tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem taşımaktadır.

Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim tüm örgütleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için verimliliklerini mümkün oldukça en üst düzeye çıkarmak zorundadırlar. Günümüzde tüm örgütlerde, gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insan kaynağından daha etkin faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır (Pehlivan,2008:171). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en değerli varlığı olan işgörenlerin bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşmalarına katkıda bulunan stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminde verimliliğin artırılması yöneticilerin, işgörenlerin performanslarını geliştirmelerine ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleri ile olanaklı hale gelmektedir (Canman, 2000, s.62). Performans değerlendirme, örgütün sağladığı mali ve diğer imkanları işgörenlerin başarısı ile ilişkilendirmek yoluyla örgütlerde adil bir ücretlendirme ve kariyer dağılımı sağlayarak çalışanları yüksek başarı göstermeye teşvik etmeyi amaçlamaktadır. İşgörenlerin başarısını artırmak suretiyle örgüt başarısının da artırılacağı düşünülmekte ve başarı değerlendirme, örgütlerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında ve eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde kullanılmaktadır (Ko, 2007:24).

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan 360 derece geribildirim süreci, işgörenlerin performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilerek, daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır. 360 derece geribildirim sürecinde, performans verileri;



yöneticilerinden, takım arkadaşlarından, müşterilerden ve astlarından toplanmaktadır. Bu süreçte işgören kendi performansını değerlendirmekte ve yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları ve müşterilerden geribildirim almaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin işgörenler tarafından kabulünün sağlanması ve amacına ulaşması ise işgörenlerin sistemi nasıl algıladıklarına bağlıdır. Çalışmamızın amacı, 360 derece performans değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından kabulünü sağlamada en önemli unsurlardan biri olduğu saptanan örgütsel adalet algısını açıklamak ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özellikleri vurgulamaktır.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde araştırma çalışmamız dört bölüm halinde tasarlanmıştır ve ilk üç bölümü yazın taramasından oluşmaktadır. İlk bölümde performans değerlendirme sistemlerine genel bir bakış açısı ile yaklaşımış ve performans değerlendirmenin gelişim süreci anlatılmıştır. İkinci bölümde 360 derece performans değerlendirme yönteminin ayrıntılı analizi yapılmış ve sistemin taşıması gereken özelliklerin üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel adalet algısı alt boyutları olarak ele alınan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ve adalet algısının farklı alt boyutları 360 derece performans değerlendirme süreci kapsamında ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve bulguları analizler ile beraber açıklanmış ve bu bölümde araştırmanın yapıldığı turizm örgütünün 360 derece performans değerlendirme süreci, örgütsel adalet algısı açısından incelenmiştir. Son olarak konu ile ilgili bulgular tartışılarak çeşitli öneriler getirilmiştir.

## **1.1. Araştırma Problemi**

Performans değerlendirme, işgörenlerin davranışlarını şekillendirmekte ve kendi potansiyellerinin farkına varabilmelerini sağlamaktadır. Örgüt içinde işgörenlerin faaliyetlerini daha başarılı yerine getirebilmeleri, hedeflerini oluşturabilmeleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için düzenli bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirme süreci içinde

geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak, işgörenlerin performansları ile ilgili fikir edinilebilmesi için, üst kademe yöneticilerinden, iş arkadaşlarından, astlarından ve müşterilerinden bilgi alınması gerekmektedir. İşletmede çalışan orta kademe yöneticilerin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi ve beşeri kaynakların tam donanımlı olarak bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra işgörenlerin algıladıkları adalet algısının da performanslarını etkilemektedir. Çok boyutlu bir değerlendirme olan 360 derece performans değerlendirme ile örgütsel adalet algısı ilişkilendirildiğinde; '360 derece performans değerlendirme yöntemi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin boyutu ne şekildedir?' sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Buna göre; araştırmanın temel problemi, örgüt içinde uygulanan 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin niteliğinin nasıl bir bağıntı içinde olduğunun açıklanmasıdır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

İnsan kaynakları yönetiminin bir aracı olan performans değerlendirmesinin temel amacı, performansı artırmak, muhafaza etmek ve işgörenin potansiyelini ortaya koymaktır. Performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, terfilerin yapılması ve işten çıkarma vb. kararlarda kullanılmak üzere bir veri tabanı kaynağı oluşturur. Aynı zamanda, işgörelere geri besleme sağlayarak kabiliyet ve performanslarını artırmak ve eğitim ihtiyaçları için veri kaynağı yaratmak amacıyla kullanılabilir. Bu şekilde geri besleme ile işgörelere performansları hakkında bir bilgi dönüşümü sağlayarak, onların üstün ve zayıf yönlerini göstererek gelişmelerine yardımcı bulunmak amacıyla kullanılan değerlendirme sistemi, "360 derece performans değerlendirme" (PD) olarak bilinmektedir.

360 derece PD örgütlerde sistemin düzenlenmesi, politika ve yönetmeliklerin uygulanması, kariyer planlaması, eğitim uygulamaları gibi kararlarda kullanılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi, sistemin işgörelere tarafından kabul edilmesine bağlıdır. İşgörelere sistemi kabul etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet algısı olduğu

saptanmıştır. Buradan hareketle araştırmamızın amacı, işgörenlere uygulanan 360 derece PD yönteminin, örgütsel adalet algısının oluşmasında ne derece etkin olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütün 360 derece PD sistemini örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları açısından incelemektir. Bunun için araştırmaya katılan işgörenlerin 360 derece PD sistemine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları ölçülmüş, elde edilen sonuçlar tek tek ifade bazında da gösterilmiştir. Sonuçları ifade bazında ele almanın sistemin özelliklerinin ayrıntılı olarak incelenmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca 360 derece PD sürecine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim ve örgüt içi kıdem düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

### **1.3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, PD ve örgütsel adalet konularına ilişkin kaynakların toplanması, incelenmesi ve bu konuda yapılmış önceki araştırmaların ayrıntılı analizi ile başlamıştır. Görgül çalışma kısmında ise, 360 derece PD yönteminin turizm örgütlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olup olmayacağı bir araştırma yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **1.4.Araştırmanın Önemi**

360 derece PD yöntemi işgörenlerin kendi kendini değerlendirmesinin yanı sıra kendi zayıf ve güçlü oldukları taraflar hakkında bilgi vermesi açısından onların gelişmesini sağlayan bir yöntemdir. Çok yönlü ve geri bildirimli olması sebebiyle, işgörenlerin kendilerine güvenin artmasını sağlamakla birlikte, aralarındaki iletişimi geliştirirken, gelişim odaklı bir kültürün oluşmasını da sağlamaktadır.

Örgütsel adalet, örgütlerde işgörenler arası ilişkilerin ve grup süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir kavramdır. İşgörenler için çalıştığı örgütün ve yöneticilerinden gördüğü muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır. Dolayısıyla örgütsel adalet yazınında yüksek adalet algısının, işgörenlerde olumlu tutum ve davranışlara ve ayrıca artan bir performansa neden olduğu savunulmaktadır.

360 derece PD yöntemi hedeflerin örgütte işgören tarafından nasıl anlaşıldığını, ne kadar benimsendiğini, sadece kişilerin kendi bakış açıları ile değil, diğer işgörenler tarafından onaylanması suretiyle yönetime bir geri besleme mekanizması olarak da katkıda bulunmaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın amacına uygun olarak ve 360 derece PD ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi prosedür, etkileşim ve dağıtım adaletleri boyutunda belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan turizm örgütü işgörenleri tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında, insan kaynakları yönetimi içinde PD yöntemi olarak 360 derece PD süreci ayrıntılı olarak ele alınmış ve uygulanan bu sürecin turizm örgütlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarına olan etkisi, işgörenlerden alınan cevaplar doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın, uzun yıllardır faaliyet gösteren ve zincir bir örgütte uygulanması tercih edilmiş ve bu doğrultuda, örgütteki işgörelere anket uygulanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında geleneksel PD yöntemleri ve 360 derece PD yöntemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışma, zaman unsuru göz önünde bulundurularak, sınırlı sayıda işgörenden bilgi toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda araştırmaya katılan bütün işgörenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Çalışmamıza gece görev yapan işgörenlerin katılmamış olması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.

### **1.7. Tanımlamalar**

Performans: Performans, işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olarak tanımlanmış olan doğru bir işi (görevi), istenen biçimde ve sürede tamamlaması ya da tamamlamaya çaba göstermesidir.

Performans Değerlendirme: PD, 6nceden belirlenen performans 6l6tlerine g6re, 6rg6t6n ya da işg6renlerin belli bir d6nemdeki mevcut performans d6zeylerini ve gelecekteki potansiyelini saptamaya d6n6k çalışmalardır.

360 Derece Performans Değerlendirme: İşg6ren performansının, iş arkadaşlarından, y6neticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, i ve dış m6şterilerden ve kendisinden elde edilen bilgiler işığında değerlendirildiği ve başkalarının bakış açılarını daha iyi anlama olanağı veren yaklaşımdır.

6rg6tsel Adalet: 6rg6tsel kaynakların (6d6l, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosed6rlerin ve bu prosed6rlerin y6r6t6lmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar b6t6n6 olarak izah edilmektedir.

## 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Performans Kavramı ve İçeriği

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2000:1). Performans kelime anlamı olarak 'iş yapma becerisi, başarı, kapasite, yetenek' gibi anlamları içermektedir (Kılınç vd., 2008:29). Yabancı kökenli bir sözcük olan "performans", Türkçeye "edim" olarak da çevrilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim, işgörenin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir (Açıkalın, 2000:102).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003:273). Belirlenen her bir amaca ne derece ulaşıldığının sayısal ve niteliksel açıdan göstergesi olan performans (Seymen vd., 2007:777) başka bir ifadeyle, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen, 2002:209).

Örgüt düzeyinde ya da bir iş sisteminin performansı ise belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç örgüt amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi, olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Akal, 2000:1).

Yönetim anlayışının yüksek performansa odaklanmasının örgüte sağlayacağı birçok fayda vardır. Örgüt yönetimi, performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görerek yüksek gelirler elde edebilir; geri beslemeyi kullanarak sonraki yıllarda daha yüksek performans hedefleri belirleyebilir, kaynakları daha etkili şekilde kullanabilir; değişen piyasa koşullarına daha hızlı cevap verebilir, yönetim kararlarını zamanında ve tutarlı bir şekilde alabilir ve örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini sağlayabilir (Coşkun, 2006:7).

### 2.2.1. Performans Değerlendirmenin Kavramsal İçeriği

İlgili yazında 'başarı değerlendirme', 'liyakat değerlendirme', 'işgören boylandırma', 'işgören değerlendirme' gibi deyimlerle de ifade edilen (Bakan vd., 2003:105) PD, işgörenin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle PD (PD), işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesi(Bulut, 2004) ile birlikte, işgören ya da grubun işi ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir (Cascio, 1992:263). Kingır ve Taşkiran'a göre (2006:197), başarı değerlendirme olarak da adlandırılan PD; bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkân sağlayan bir süreç, olarak tanımlanabilir.

PD; işgören ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistem olarak tanımlanabileceği gibi, işgören düzeyinde (bireysel) psikolojik, örgüt düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır (Eraslan vd., 2005:96) Bu ihtiyacın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan PD, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya işgören objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir (Erdil vd., 2004:103).

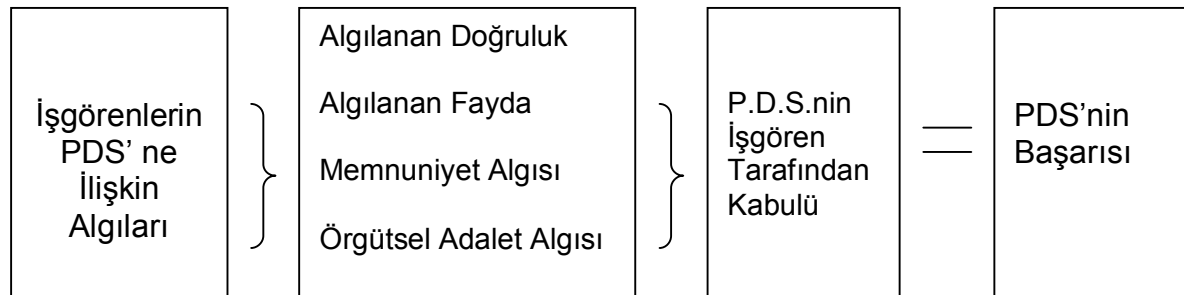
Günümüzde örgütlerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. "İnsan"dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile işgörenin amaçlarını eşleştirebilen, işgörenlerinde sürekli heyecan yaratabilen örgütler gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans yönetimi, işgören performansının planlanmasını; eğitim, terfi fırsatları ve ücret düzeyleri vb.nin belirlenmesi için performansının ölçülmesini; işgören bilgisinin, becerisinin ve yetkinliklerinin değerlendirilmesini, gerekli desteğin verilmesini; işgören sağlığının ve iş güvenliğinin temin edilmesini ve disiplin faaliyetlerini gerektirir (Benligiray, 2006:1). Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, işgören ve örgütlerin geleceğe yönelik potansiyel performans düzeylerini de belirlemek ve uygun isteklendirme araçları ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını önleyici bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:160).

PD; Can'a göre (1995:174) kişiliğin işe yansımaya yönü de dikkate alınmak suretiyle, ücretini artırma, yükseltme, ödül ve takdirname verme, eğitim ihtiyacını belirleme ve geliştirme gibi amaçlarla, iş başarısı/amaçları gerçekleştirme derecesi bakımından değerlendirilirken, işgören yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu, işteki başarısını araştırmaya ve saptamaya işgören (Akyüz, 2001:82) işgörenin daha iyi tanınmasında bir araç olarak kullanılan (Şenol,2003) nesnel analizler olarak tanımlanabilir.

Daha önce de belirtildiği gibi PD algısal bir süreçtir. Buna göre örgütler işgörenlerin PD sistemlerini adil, faydalı ve doğru algılamalarını sağlayan unsurları değerlendirme sistemlerine dahil etmezlerse PD sistemleri işgörenler tarafından kabul görmeyecek ve bu doğrultuda başarılı olmayacağı gibi Şekil 1'de de belirtildiği gibi planlanan hedeflere de ulaşamayacaktır (Çakmak, 2005:27).

Şekil 1. Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı



Kaynak: Çakmak, 2005:27

Özet olarak PD, işgörenin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünlük veren, işgörenin, örgütün başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (3).



## 2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amacı, Önemi ve Yararları

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde işgörenin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işgörenin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece işgören, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, işgören ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, işgörenin başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre işgörene yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda işgörenin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Trahan, 1997:299).

Dolayısıyla; PD, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Bingöl, 2003:274).

Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilere dayanılarak ödül, ceza ya da düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan işgören, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulur (Gavcar vd., 2006:32).

PD, örgütte görevi ne olursa olsun işgören çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. İşgörenlerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse örgüt tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, üstlendikleri sorumluluğu ve gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından

önemlidir (Ertuğrul vd., 2005:2). PD sonucunda elde edilen veriler, örgütler tarafından, yaygın olarak Tablo-1’de belirtilen alanlarda kullanılmaktadır.

Tablo 1. Performans Değerlemesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları

İşgörenlerin Çalıştıkları Alanlar		
Amaç	Ofis Hizmetleri	Üretimde İşgörenler
Ücret artışları	% 85	% 83
Terfi Kararları	% 83	% 67
Eğitim gereksinimini saptamak	% 62	% 61
Daha güvenilir seçim sistemi geliştirmek	% 24	% 30
Diğer	% 8	% 9

Kaynak: Aldemir vd, 2001:268

Performans değerlendirme örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000:297). Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle PD’den elde edilen bilgilere dayanır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi PD’de de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (2).

Etkin hizmet verme yeteneği sadece kaynakların nereye odaklandığına değil, aynı zamanda işgörenin bireysel yeterliliğine de dayanmaktadır (Smilansky, 2002:73-74). Dolayısıyla PD; sadece geçmiş performansın ölçülmesini değil, işgörenin potansiyelinin belirlenerek gelişim planının oluşturulmasını ve gelişimin sağlanmasını hedefler (Yener,2006).

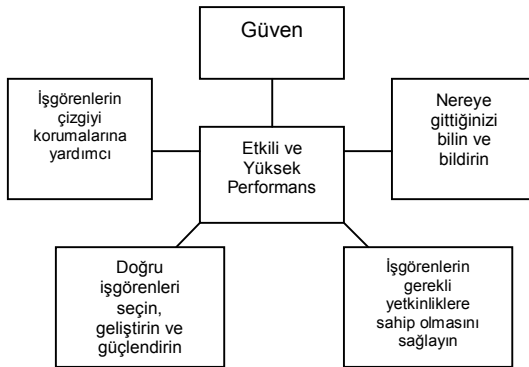
Performans yönetimi sisteminin ana unsuru, işgören performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan PD sürecidir. PDsi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür (Palmer, 1993:9-10).

- PD sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, işgörenlerin performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. İşgörenlerin performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

- Her işgören, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. PD sistemi; örgütün işgören başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve işgörenlerin iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar.

PDnin amacı, örgütün kar ve zararından ziyade işgörenlerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Böylelikle işgörenler eksik taraflarını görerek eksikleri düzeltmeye çalışırlar (Turan, 2008:30). Etkili ve yüksek bir performans sağlamak, uygun bilgi, beceri ve yeteneklere sahip yöneticilerle olur. Yöneticilerin etkili ve yüksek bir performans istemeleri durumunda Şekil 2’de de görüldüğü gibi beş temel unsura ihtiyaçları vardır (Barutçugil, 2002:31-32).

Şekil 2. Etkili ve Yüksek Performans İlkeleri



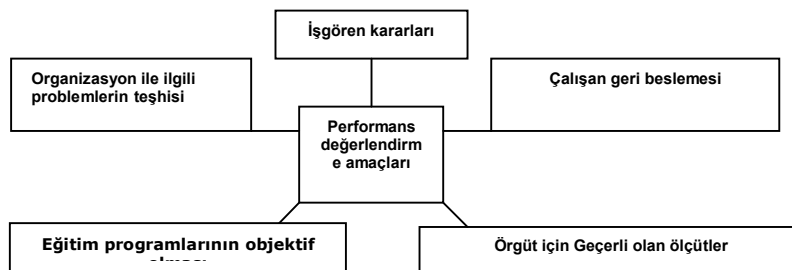
Kaynak: Barutçugil, 2002:31

PD sisteminin amaçları hem işgörenler hem de yöneticiler için önemlidir. Bu noktada, yöneticilerin de neticede ücretli bir işgören olduklarının altı çizilmelidir. Hem işgörenler hem de yöneticiler açısından ortak amaçlar şu şekilde sayılabilir (Kurt, 2006:51):

- Yönetici ve astın, gerçekleşmiş performansı önceden konmuş hedeflerle ve belirlenmiş performans ile karşılaştırması,
- Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve buna dayanarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kariyer yollarının oluşturulması,
- Değerlendiricilerin tarafsız ( objektif ) ve destekleyici rollere sahip olmaları,
- Sistemin faydalarının elde edilebilmesi için, işgörenlerle tam iletişim sağlanması,
- Bir kariyer yolunun seçilmesi ve belirlenen kariyer yolunda sonraki aşamalara doğru ilerlemek için gerekli eğitimin düzenlenmesi,

İşgörenlerin performans değerlendirilmesi yapılırken örgütün bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan ölçütlerden işe başlamak gerekir. Bu aşamada yalnız dönem karı esas alınır, yöneticiler uzun vadeli büyüme stratejisini bir tarafa bırakıp tüm güçlerini kısa vadeli karlılıklara yoğunlaştırabilirler. İşgörenlerin değerlendirilmesi, Pazar payı, likidite düzeyi, verimlilik ve yeni bir ürünün piyasaya sürülme süresi gibi ölçülebilir başarı ölçütlerine göre değerlendirilmesine geçildiğinde, başarısızlığın ödüllendirilmesi tehlikesi artar (Tahiroğlu, 2002:53). Cascio'ya göre ise (1992:268) performans değerlemenin amaçları aşağıdaki Şekil 3'deki gibidir:

Şekil 3. Performans Değerleme Sisteminin Amaçları



Kaynak: Cascio, 1992:268

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. İşgörenlerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi işgörenler arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel ölçütleri temel alarak değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:159). Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir (Erdil vd., 2004:103).

PD'nin odak noktası işgörenlerdir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. İşgören ile örgüt arasındaki herhangi bir uyumsuzluk, bu örgütün etkinliğini azaltabileceği gibi örgütün çalışmasını da bozabilir. İşgöreni iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu en üst düzeye çıkarmaya yönelik bir süreç olan PD, bu açıdan ne derece önemli olduğu anlaşılabilir (Kelleroğlu, 2003:3). PD işgörenlerin verimliliğini artırma ve ödüllendirme, yönetici yetiştirme, görevde yükselme ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirleme bakımından büyük önem taşımaktadır. (Güneş, 2006:4).

PD, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin işgörelere neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgüt yöneticileri dikkatli iş analizleri yaparak, sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık ortaya konulmasını sağlamakla birlikte, örgütün çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır (Güneş,2006:5).

PD sisteminin işgörelere, yöneticilere ve örgüte olan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

#### ***Yöneticiler Açısından Yararları:***

Örgüt yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yöneticilerdir. PD'nin yöneticiler açısından yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Uyargil,1997:150):

-Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,

-Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,

- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

### ***Astlar Açısından Yararları:***

PD değerlendirilenler (astlar) açısından yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Uyargil,1997:150-151):

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,
- İşletme/örgüt içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

### ***Örgüt Açısından Yararları:***

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, PDnin örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil,1997:151):

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- İşgörenlerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık,işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

### **2.2.3. Performans Değerlendirmenin Özellikleri**

Yöneticiler ve insan kaynakları işgörenleri, PD süreci söz konusu olduğunda, aşağıdaki sorulara mantıklı ve kesin cevap vermelidirler (Kurt, 2006: 49–50):

- İşgörenler gerekli performans ölçütlerini karşılayabiliyor mu?
- Eğer karşılayamıyorlarsa, nasıl bir yol izlenmeli? (örneğin eğitim, daha fazla iş tecrübesi kazandırma, işi değiştirme, örgüt içi bölüm değiştirme vb.)
- Değerlendirme sonuçları terfi ve ilerleme potansiyeli açısından neler gösteriyor?
- Değerlendirme sonuçları, verilmesi kararlaştırılmış ödüller açısından ne gösteriyor?

Bu durumda, PD sisteminin en önemli hedefinin bu sıralanan sorulara makul ve çözümcü cevaplar aramak olduğu ifade edilebilir.

Performans değerlemesinin iki temel özelliği vardır. Birincisi, örgütün elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar (Palmer, 1993: 66). Bu geri bildirim işgörelere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda işgörelerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır (Helvacı, 2002:159). İkincisi ise; işgörelere yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve işgörelere katkısını sağlayan bir forum oluşturur. Performans değerlemesinin teknik yanlarının öne çıkarılmasının onu daha yararlı hale getirmeyeceği bilinmelidir. Performans değerlemesi yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir (Palmer, 1993:66).

PD'de hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta da işgörelere ilişkin bazı bireysel özelliklerin de işin içine katılması gereğidir. PD, bir işgörelenin bir dönem içindeki etkinliğini gösterir. Ancak bu etkinlik dışında göz önünde bulundurulması gereken özellikler de vardır. Bunlar; yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. İş yerine ve performans amaçlarına göre bu özellikler azaltılabilir veya çoğaltılabilir. İşgörelere ilişkin değerlendirme sırasında özellikle onun yaşı, örgütteki geçmişi, eğitim düzeyi ve benzerlerinin de performansında etkili olduğu düşüncesi ile bu özellikler de puanlandırılabilir. Böylece performansı değerlendirilen işgörel, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir (Fındıkçı, 2000:318).

#### 2.2.4. Performans Değerlendirme Süreci

PD, bir işgörenin, iş performansı ve potansiyeli yönüyle örgüt içindeki değerinin belirlenmesine yönelik öznel bir süreç (Özdemir, 2002:2) olmakla birlikte; aynı zamanda işgörenlerin bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir (Şenol, 2003). PD sadece bir teknik değildir; insanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir (Palmer,1993:66).

PD' de, işgörenlerden erişmeleri istenen başarı düzeyinin belirlenmesi (planla), gerçekleşen başarının ölçülmesi (uygula), hedeflere erişme düzeyinin belirlenmesi (kontrol et), ve başarıyı iyileştirici önlem alınması (önlem al), biçiminde bir süreç söz konusudur. Bu görünümüyle PD, işgörenlerin yeteneklerinde, işe ilişkin davranışlarında, güdülenme, iş doyumunu, örgüte olan bağlılık ve verimliliklerinde sürekli iyileştirme sağlamaya yönelik bir süreçtir (Karakoç, 2006:3).

Bir örgütün uzun vadedeki başarısı, işgörenlerin ne kadar iyi performans gösterdiklerini ölçüm yeteneğiyle ve bu ölçüm sonucunda ulaşılan verileri, mevcut performans standartlarını geliştirmeye yönelik olarak kullanmaları ile sağlanır. Bu noktada karşımıza çıkan değerlendirme süreci, işgörenin daha işe kabul aşamasında başlayan ve çalışma hayatı süresince de belli amaçlar doğrultusunda ve belli aralıklarla düzenli olarak sürdürülen faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Özçelik, 2000:41).

Performans değerlemesinde sistematik süreç, dinamik bir yapı içinde, işgörenden beklenen (hedeflenen) performans düzeyini belirlemek, işgörenin hedeflenen düzeye ulaşma derecesini tespit etmek, bir fark varsa bu farkı en etkili ve en kısa sürede kapatacak faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmektir. Bu sürecin ötesinde işgörenin performansının geliştirilmesi de PD sistemlerinden beklenen önemli bir sonuçtur (Pakdil, 2001). PD sürecinin ana işlevi işgörenlerin performansı ile ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet örgütün insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akın, 2002:99). Performans ölçütleri hakkında bilgi alınarak mevcut performans düzeyi



belirlenir. Sürecin tanımlanması sadece faaliyetleri kapsamamaktadır; kullanılan sistemin de belirlenmesi gerekir. Teknolojik gelişmelerin süreçlere uygulanabilmesi için mevcut sürecin yazılım ve donanım sistemlerinin belirlenmesi gerekir (Buldur, 2006:36).

PD sürecinin başlangıç noktası, amaçların belirlenmesidir. (Şekil 4) Değerleme hangi amaç ile yapılacaksa, ona ilişkin amaçların belirlenmesi gerekir. Değerleme amaçları oluşturulduktan sonra, işgörenlerin ve takımların görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. İşgörenler oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerleme döneminin sonunda, değerleyici ve işgören, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, işgörenlerin bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksiklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl,2003:284).

Turan'a göre (2008); PD sürecini inceleyecek olursak, örgütün ve işin temel hedeflerine göre performans standartlarının geliştirilmesi gerekir. Bu standartlar işgörenlerin performanslarını değerlendirebilmek için birer ölçüt oluşturacaktır. İkinci aşama, örgütte uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi ve örgütün yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar olarak görülebilir. Üçüncü aşama, PD sonuçlarının belirlenmesidir. Bu aşama, analiz ve işgören açısından yeterliliklerin saptandığı aşamadır. Dördüncü aşama, değerlendirilecek grubun veya işgörenin belirlenmesidir.

#### Şekil 4. Performans Değerleme Süreci



Kaynak-Bingöl,2003:284

Değerlendirme yapılacak grubun veya işgörenin özelliklerine göre değerlendirme ölçütleri belirleneceğinden bu çok önemli bir aşamadır. Beşinci aşama, değerlendirmecilerin saptanması ve eğitimidir. Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişiler belirlenir ve bu kişinin veya kişilerin eğitimine ağırlık verilir. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve bu kişilerin yetiştirilmesi sonuçlar açısından oldukça önemli bir konudur. Altıncı aşama, değerlendirme dönemlerinin belirlenmesidir. Bu dönem işgörenlerin ve örgütün, yapısı ve işleyişiyle ilişkili olarak altı ay veya on iki ayda bir yapılabilmektedir. Yedinci aşama, PD'den elde edilen bilgilerin kullanılmasıdır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla, örgütün düzenlenmesi, işgören politikaları, planlarının yapılması, ücret ve ödüllendirmenin belirlenmesi gibi örgüt ve işgören ile ilgili ciddi kararlar alınır (Turan, 2008: 33-34).

#### 2.2.5. Performans Değerlendirmede Değerlendirmecilerin Belirlenmesi ve Önemi

Değerlemeci değerlendirmenin öznel yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği işgören ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını

paylaşabilmelidir. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, PD için kayıtlar tutmalıdır. Değerlendirme görüşmesinde; değerlemeci, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri detaylarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir (Yalçın vd, 2006:346)

Örgütlerde PD, farklı kişiler tarafından yapılabilmektedir. PD sistemlerinde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Ancak tüm örgütlerde insan kaynakları bölümü, PD sürecinde taraf olarak yer almaktadır (4).

Dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendirilecek kişiyi yeterli derecede gözlemlene ve değerlendirme imkanı bulmuş ve gerekli kanaati elde etmiş olmasıdır (Ergün, 2008:31). Değerlendiricinin salt yönetici olması gerekmez.

PD, işgörenin, neyi ne kadar başardığını görmesini sağlayarak; kendini geliştirme ve başarılı sonuçlar için takdir görme olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla yöneticilere, astlarının yeteneklerini, üstün ve zayıf noktalarını tanıma olanağı vermektedir. Böylece kimin, hangi konuda ne ölçüde yetkilendirilebileceğine; zayıflıkların ne tür bir eğitimle giderilebileceğine ve başarılı yetki kullanımının özendirilmesine ilişkin veriler sağlanabilmektedir (Karakoç,2006:3). Değerlendirmenin yönetici (gözetmen) tarafından yapılması en yaygın yöntemdir. Aralarındaki sürekli iletişim gereği işgöreni en iyi bilen genellikle yöneticisidir. Bu yöntem çok yaygın olmasına karşın bazı sakıncaları vardır. Astlar yöneticilerinin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlemesinde kullanmasından rahatsız olabilir. Eğer değerlendirme süreci tek yönlü olarak işliyse, yönetici tarafından gerekli yönlendirme ve geri besleme yapılmıyorsa; değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde astı savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlama yoluna girebilir. Yönetici astına geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir. Cezalandırma durumunda astı ile ilişkilerinde bozulma ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Yönetici değerlendirmesi ve sakıncalarını önlemek veya aza indirmek için birden çok hiyerarşik yöneticinin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, işgörenin kendi kendini değerlemesi, değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılması, değerlemenin astlar tarafından yapılması, değerlemenin müşteriler tarafından yapılması gibi yöntemlerden yararlanılabilir.

Sonuç olarak, PD'nin kim veya kimler tarafından yapılabileceği sorusunun yanıtı, değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemleri ve örgütün yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilir. Modern ve büyük örgütlerde tek kişi tarafından değerlendirme olanaksızdır. Bu nedenle farklı değerlendirmelerin homojen ve kıyaslanabilir olması gerekir. Bu da değerlendirmenin yöntemli ve planlı bir şekilde yapılmasıyla sağlanabilir (7).

### **2.2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Hata Kaynakları**

Yönetimin PD sırasında bu uygulamayı başarıyla sürdürebilmesi için aşağıda sıralanan bazı sorunlara çözüm getirmesi gerekmektedir. (Örücü vd., 2003:33):

- Değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlendirmeye işgörenin kendisini mi yoksa, yaptığı iş miktarının mı, ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliği sorunu,
- Değerlendirmenin işgörene olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Son olarak değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanda yapılmasının daha uygun olacağı sorunudur.

Performans değerlemesinde karşımıza çıkacak olası hata kaynaklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

#### **2.2.6.1. Sistem Hataları**

PD sürecinde karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan veya yeterince bilgi sağlanamamasından kaynaklanır (Özsoy, 2005:41). PD sistemlerinin nasıl

planlandığı, hangi ölçütlerin kullanıldığı çok büyük önem taşımaktadır. Eğer söz konusu sistem kötü planlanmış ise, gösterilen çabaların sonuçları da yetersiz ve yararsız olacaktır. Örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansı göz ardı etmek, değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise, yöneticilere gereksiz yere uğraştıklarını düşündürtecek kadar fazla bürokratik olup, çok işlem yapılmasını ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, kimi zaman sistemin örgüt yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmamasından, kimi zaman da uygulama sırasında yöneticiler veya uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002: 230).

Kısa dönemli faaliyetlerle ilgilenme, Stratejik odaklanmadaki eksiklikler, üretim ve insan kaynaklarını elde tutmadaki eksiklikler, çeşitli standartların geliştirilmemesi, rekabetçilerin neler yaptığı ve müşterilerin ne istedikleri ile ilgili bilgilerdeki eksiklikler, yanlış hesaplamalar, ölçüm sistemiyle teknik düzeyde ilgilenme, belirsiz eskimiş veriler, raporlamalardaki yanlışlıklar, iletişim eksikliği, insan kaynakları seçimindeki yanlışlıklar da sistemin işleyişini etkileyeceği gibi, PD'nin başarısını engelleyecektir (Mesci, 2008:36-37).

#### **2.2.6.2. Süreç Hataları**

PD yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle, sistemlerin etkinliği önemli ölçüde zedelenebilmektedir. Bu hataların büyük bir çoğunluğu, sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda yeterince bilgilendirilmemekten dolayı ortaya çıkmaktadır. Sistemi tanıtmaya amacıyla verilen bilgilerin yetersiz oluşundan ya da kişilerin bu konudaki ihmalden doğan bu tür hataların giderilmesinde eğitimin yadsınamaz önemi bulunmaktadır. Bununla birlikte asıl üzerinde durulması gereken hata türleri, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarıdır. Bu tür hatalar, bazen kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazen de yaşadığı psikolojik ve sosyal süreçlerden kaynaklanabilmektedir (Uyargil, 1994:73-74).

Yapılan bir araştırmaya göre (Özçelik, 2000), işgörenlerin performans değerlemesi uygulamasına yönelik görüşlerinden en olumsuz görüşe sahip oldukları üç nokta şu şekildedir:

- Uygulama hataları yüzünden eşit özelliklere sahip işgörenlerin farklı puan aldıkları,
- Yöneticilerin iyi ilişkiler içinde oldukları daha başarılı olarak değerlendirdikleri,
- İşgörenin son dönemde gösterdiği performansın değerlendirmede çok etkili olduğuna ilişkin görüşlerdir.

Görüldüğü üzere uygulama hataları ve adaletli davranma konusu, işgörenlerin en olumsuz düşüncelere sahip olduğu davranışlardır (Özçelik, 2000:53).

Aşağıda değerlemecilerin PD sürecindeki bazı yanlılıkları açıklanmaktadır:

-Hale Etkisi: Hale etkisi, değerleyici olarak değerlemecinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Uyargil,1994:74). Diğer bir deyişle, değerlendirilen işgörenin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisi altında kalınarak başka konularda da karar verilmesidir. Bu durumda işgören, her değerlendirme ölçütünde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Ünver, 2005:66). Örneğin bir yönetici kendisine bağlı olarak görev yapan bir işgöreni çok seviyor ve onun hakkında olumlu düşüncelere sahip ise, bu durum işgörenin performansının değerlemesine yansıtacak ve böylece PD yapılan işgörenin kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi ve saygısı ön plana geçecektir. Bunun sonucunda da doğru ve güvenilir bir performans değerlemesi yapılamayacaktır. (Özgen vd., 2002:217). Bu hatayı yapan değerlendiren değerlendirdiği işgöreni genel intibasına (iyi ya da kötü) değerlendirir. Hale etkisi olduğunda değerlendiren değerlendirilenin belli bir konuda iyi ya da kötü olduğunu düşündüğünden, işgören performansının bütün unsurlarında da iyi ya da kötü olarak değerlendirilir (Bulutlar,2007:172). Bu nedenle, değerlemecilerin kendilerini hale etkisi altında bırakmamaları gerekir.

-Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak işgörelere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Aşırı olumlu bir değerlendiricinin, örgütte işgören işgörenin

performansını değerlendirirken, işgörenin performansını olduğundan daha yüksek göstermesidir. Bu hatayı yapan değerlendiriciler, işgörenleri performanslarından dolayı sorumlu tutmak için bir neden olmadığını düşünerek ya da onları güdülemek amacı ile işgörenlerin performanslarını mevcut performanslarından daha yüksek değerlendirirler.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle astları tarafından sevilme arzusu, değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek, diğer değerlendirmecilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının, terfi zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi, astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olmak isteği, kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği, hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek, başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği, örgütteki standartların aşırı derecede düşük olması gibi nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2003:94).

Aşırı olumluluğun yanı sıra tam tersi aşırı olumsuzluk da işgörenlerin ulaştıkları performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir. Değerlendirici performansı küçümser, işgörenlerin hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat çeker; bu değerlendirmeler performansı azaltır. Olumsuz/düşük puan ya da derecelere yönelme genellikle; başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alabileceği endişesi, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu, örgütteki standartların aşırı derecede yüksek olması gibi nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2003:95).

-Kişisel Önyargı: Değerlendirmecilerin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilebilecek sonuçları etkiler. Değerlendirme sürecinde önyargılardan arınılması hem örgütün hem de işgörenin yararına olacaktır. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve diğer önyargı çeşitleri işgörenlerin performansı değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 96).

-En Son Eylemin Etkisi: PD'nin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi son bir yılı kapsadığından, bu bir yıl içerisinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerin yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak değerlemecilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir (Uyargil, 1994:79).

- Kontrast Hataları: Değerlendiriciler kısa bir zaman içerisinde birçok işgöreni değerlendiriyorsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde işgörenleri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir işgören oldukça başarısız birkaç işgörenin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç işgören ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için işgörenlerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Uyargil,1997:163).

### **2.2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemlerinin asıl hareket noktası, işgörenler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi gereğidir. Günümüzde geliştirilen yöntemler, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları çözmek ve daha nesnel değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiştir (Fırat vd., 2000:836). Bu yöntemler sonucu elde edilen performans değerleri işgörenlerin tüm ölçütlerin kurallar aracılığıyla birleştirilmesi sonuca elde edilen değerlerdir (Korukoğlu vd., 2009:847).

PD sistemlerinin etkinliği farklı faktörlerce belirlenir. 1997 yılında Longenecker'in yapmış olduğu bir araştırmanın sonucuna göre ortaya çıkan faktörler ve bu faktörlerin



araştırmaya katılanlar tarafından PD sisteminin başarısızlığı konusunda ne denli etkili olduğu aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir (Bulutlar, 2007:167).

Tablo 2. Performans Değerleme Sistemlerini Etkileyen Faktörler

Etkileyen Faktörler	%
1.Performans ölçütlerinin belirsizliği ve seçilen değerlendirme aracının etkin olmaması	%83
2.Patron ile iş ilişkilerinin iyi olamaması	%79
3.Değerlendiren kişilerin yöneticilerin gerçek performanslarından haberdar olmamaları	%75
4.Performans geri bildirimünün sürekli olamayışı	%67
5.Geliştirme odaklı olmayışı	%50
6.Değerlendirenlerin değerlendirme becerilerinin olmaması	%33
7.Sistemsizlik	%29

Kaynak: Bulutlar, 2007:167

Performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

### 2.2.7.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Belirli bir grup ya da departmanda işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İkili karşılaştırma yönteminde işgörenlerin isimleri bir kağıda veya karta yazılır. Daha sonra her işgören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına veya kartına bir işaret koyulur. Karşılaştırma işlemi tüm işgören için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaretler sayılır ve bu işaret sayısına göre işgören sıralanır (Pehlivan, 2008:45). Bu işlem, yazılı bir formda yer alan ölçütler etrafında yapılmayarak, tamamen değerlendiricinin takdiri ile yapılır (Sabuncuoğlu, 2000:173). Bu nedenle işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması, değerlendirmenin öznel bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

İkili karşılaştırma yoluyla değerlendirme de, değerlendirilecek işgörenler ikili olarak eşleştirilir ve her işgören gruptaki tüm arkadaşlarıyla karşılaştırılır. (Argon vd., 2004:230). Örneğin sekiz kişilik bir grup için Tablo 3'deki gibi bir karşılaştırma tablosu elde edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:172).

Tablo 3. İkili Karşılaştırma Tablosu

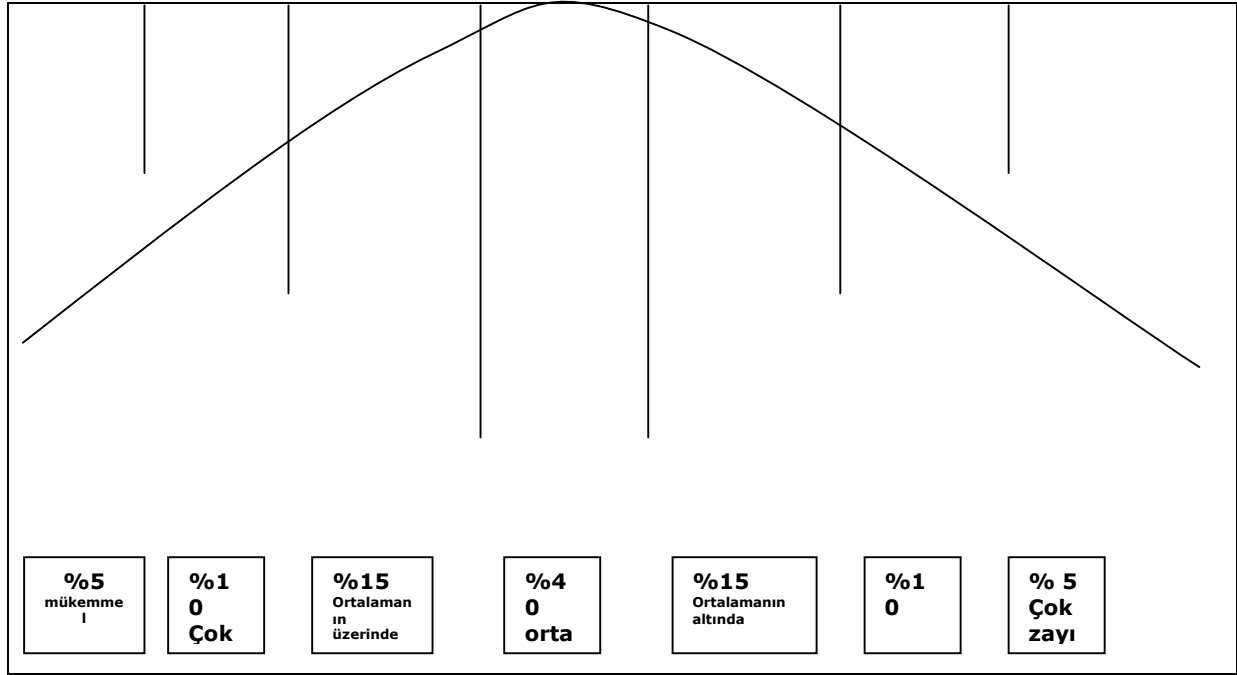
	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu 2000: 172

### 2.2.7.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlendirmeci işgörenlerin performanslarını karşılaştırarak onları belirli bir yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. İşgörenlerin performans düzeyleri çan eğrisi biçimde olabilir. Örneğin, değerlendirmeci işgörenlerin %60'ının performansının beklentileri karşıladığına, %20'sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansına sahip olduğuna karar verebilir. Bu tekniğin sorunlarından biri de az sayıda işgören grubuna uygulanamamasıdır. Bu teknikte bir grup içindeki her bir işgörenin görece konumunun oluşturulmasına karşın, çeşitli grupların görece statülerini belirlemede hiçbir hüküm kesin değildir (Yerli, 2006: 48-49).

## Şekil 5. Zorunlu Dağılım Yöntemi



Kaynak: Çolakoğlu, 2005:136

Şekil 5'de de görüldüğü gibi bir örgütte çalışan 100 işgörenin değerlendirilmesi istenildiğinde, 40 işgören orta, 15 işgören ortalamanın üzerinde, 10 işgören çok iyi, 5 işgören mükemmel, 15 işgören ortalamanın altında, 10 işgören zayıf, 5 işgören ise çok zayıf başarı düzeyindedir.

### 2.2.7.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde işgörenlerin kritik olaylarda gösterdikleri başarı durumlarının tespiti için değerlemeci tarafından gözlemlenmeleri gerekmektedir(Yalçın, 2006:80). Günümüzde bu yöntemin uygulanması, üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada bir jüri ya da insan kaynakları uzmanları grubu ve yöneticilerden kurulu bir ekip, değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenin işini inceledikten sonra başarılı ve başarısız davranışlarını ortaya koyan somut ifadeleri hazırlamaktadır. İşgörenlerin gözlemlenmiş davranışlarına dayanan bu ifadelere, 'kritik boyutlar' denilmektedir. Bu boyutları kritik yapan ise; işgörenlerin işlerinde başarılı ya da başarısız olmalarını etkileyen nedenlerin içeriğini, bu boyutların oluşturmasıdır. İkinci aşamada, bu somut

ifadeler gruplara ayrılmaktadır. Gruplara ayrılma işleminin ise işgörenlerin, bir tarafta başarılı diğer tarafta, başarısız davranışlarının yer alması şeklinde yapıldığı bilinmektedir. Üçüncü aşama, gruplandırılmış somut ifadelerin, değerlendirmeyi yapacak olan kişiye, verilmesi aşamasıdır. Bu aşamada; değerlendiriciden, değerlendireceği işgörenin performansını, gruplandırılmış ifadelerden uygun gördüklerini seçerek gerçekleştirmesi istenmektedir (Aldemir vd.,1996:223). Değerlendirmede öznel ölçülerin kullanımının gerektiği durumlarda sıkça başvurulan bir yöntem olan kritik olay yönteminin, uygulamada değerlendiricilerle işgörenler arasında faydalı fikir alışverişini sağlaması ve kritik olay esnasında nitelikli verilere ulaşılması yönünden yararlı olacağı düşünülmektedir (Palmer,1993:48).

Tüm bu yararlı yönlerine karşılık kritik olay yöntemi, her işgörene uygulanmasının zaman alıcı olması, öznel değerlendirmenin beraberinde, taraf tutma ve kayırmayı getirmesi ve işgörenin değerlendiricinin öznel değerlendirmesine karşı; tedirginlik ve kaygı hissetmesi sonucunda stresi artırması gibi bazı zorlayıcı yönleri de içerisinde barındırmaktadır ( Barutçugil, 2002:190 -191). Tablo-4 de, bir garsonun belli tarihlerde işiyle ilgili olarak ortaya koyduğu başarılı ve başarısız davranışları göstermektedir. Bu tabloda yer alan olumlu ve olumsuz performansa göre garsonun başarısı değerlendirilir.

Tablo 4. Garson İçin Kritik Olaylar Kaydı Örneği

Tarih	Olumlu İşgören Davranışı	Tarih	Olumsuz İşgören Davranışı
Servis sırasında			
06.05.2005	Yeni şarapları müşteriye önerdi.	30.05.2005	Gelen müşteriye selamlamadı.
10.06.2005	Sinirli bir müşteriye yatıştırdı.	15.05.2005	Yiyeceği sipariş edildikten40 dakika sonra servis etti.
Servis sonrasında			
05.05.2005	Bitmiş olan baharatları bildirdi.	25.06.2005	Kirli örtüleri çamaşırhaneye bırakmadı.
30.06.2005	Gümüş yemek takımlarını		

açıkta bıraktı.	
-----------------	--

Kaynak: Çolakoğlu,2005:139

#### 2.2.7.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirmeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sonuçlara evet ya da hayır şeklinde yanıt verir. Yanıtlarla ilgili değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. Soruların yanıtlarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur. Bu yöntemde, 'evet' ve 'hayır' yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Ayrıca bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar, 'evet' ve 'hayır' yanıtlarının toplamına göre daha sonra yorumlanır (Çolakoğlu, 2005:143). Tablo 5'de Kontrol listesi formu örneği yer almaktadır. Örneğin 1 numaralı ifade değerlendirici tarafından işaretlenmiş ise işgören 6.5 puan alacaktır. Aynı şekilde, geriye kalan ifadelerden işaretlenenlerle birlikte işgörenin toplam puanı hesaplanmaktadır. Kontrol listesi yöntemi de tıpkı derecelendirme yönteminin taşıdığı olumlu ve olumsuz özelliklere sahip bir performans değerlendirme yöntemidir (Özgen vd.,2002:224).

Tablo 5. Kontrol Listesi Yöntemi

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Açıklama: Aşağıda ismi yazılı işgörenin başarısını belirtmek için uygun gördüğünüz kalemleri işaretleyiniz.	
Adı, Soyadı :.....	Departman:.....
Değerlendiricinin Adı, Soyadı:.....	Tarih:.....
AĞIRLIKLIL	
PUANLAR	
(6.5) 1.Gerektiğinde her zaman mesaiye kalır.	
.....	

(4.0) 2.Çalışma yerini çok iyi düzenler.

.....

(3.9) 3.Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım eder.

.....

(4.3) 4.İşe başlamadan önce yapacağı tüm faaliyetleri planlar.

.....

(0.2) 30.Kendisine yapılan önerileri nadiren yerine getirir.

.....

100.0 Ağırlıklar Toplamı

Kaynak: Özgen vd.,2002:225

### 2.2.7.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik ölçeklere dayalı olarak yapılan PD, işgörenlerin performansları çeşitli ölçütler açısından bir ölçek ile ölçülür. Genel değerlendirmede bir ölçüt esas alınır ve değerlendirilecek işgören bu ölçüte göre “çok iyi, yeterli, normal, yetersiz ve çok yetersiz” kademelerini gösteren bir ölçek üzerine işaret konarak değerlendirilir. Bireysel değerlendirmede ise işgören tüm ölçütlere göre düzenlenmiş benzer ölçekler üzerinde değerlendirilir. Grafik değerlendirme tekniği yöntemi, yöneticinin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip çeşitli ölçütler doğrultusunda çok yönlü değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir. Değerlendirmenin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılabileceği gibi, tek düze değerlendirmelere de ulaşılmasına imkân tanır. Ancak, ölçekteki değerleri seçme konusunda değerlendiricilere geniş bir serbesti bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına da yol açmaktadır (Ünver, 2005: 72). Tablo 6’da görüldüğü gibi işgörenlerin beceri performansının niteliği, davranışsal performans niteliği, işe devamlılık, diğerleriyle çalışma yeteneği gibi ölçütler 1’den 5’e kadar derecelendirilmiş olan cetvel üzerinde yapılır. Ve her işgören her bir ölçütten aldığı değerlerin toplamına göre değerlendirilir (Çolakoğlu,2005:137).

Tablo 6. Grafik derecelendirme yöntemi

Beceri performansının niteliği	1	2	3	4
5	olağanüstü	ortalamanın	ortalama	ortalamanın
zayıf		üzerinde		altında
Davranışsal performans niteliği	1	2	3	4
5	olağanüstü	ortalamanın	ortalama	ortalamanın
zayıf		üzerinde		altında
İşe devamlılık	1	2	3	4
5	olağanüstü	ortalamanın	ortalama	ortalamanın
zayıf		üzerinde		altında
Diğerleriyle çalışma yeteneği	1	2	3	4
5	olağanüstü	ortalamanın	ortalama	ortalamanın
zayıf		üzerinde		altında

Kaynak: Çolakoğlu,2005:138

### 2.2.7.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem, işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanmaktadır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu daha fazla benimsemesi sağlamıştır. Davranışsal değerlendirme yönteminin üstünlükleri; işgören tarafından diğer yöntemlere göre daha çok benimsenmesi, ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık etmesi, işgörenin yaptığı iş esas

alınarak puanlamaya gidilmesidir. Yöntemin sakıncası ise, zaman alıcı ve maliyetli olmasıdır (Ağkuş, 2007: 97).

Tablo 7'de bir garsonun servis performansı boyutunda değerlendirilmesi yer almaktadır. Gösterdiği davranışsal becerileri bir puanlama sistemi aracılığı ile düşük ve yüksek başarıyla değerlendirilir.

Tablo 7. Davranışsal sınıflandırma ölçeğine bir örnek

Pozisyon: Garson		Boyut: servis performansı
Mükemmel	10 puan	Servis süresince sürekli olarak mükemmel teknik davranışsal beceriler sergilemektedir.
	9 puan	
İyi	8 puan	Servis süresince genellikle hem teknik bilgi hem de davranışsal beceriler sergilemektedir.
	7 puan	
Ortalama	6 puan	Teknik bilgiye sahip ve istenilen davranışların neler olduğunu bilmekte ancak çoğunlukla bilgisini kullanmamakta ya da arzu edilen davranışları göstermemektedir.
	5 puan	
Ortalamanın Altı	4 puan	Sınırlı teknik bilgiye sahip ve çoğunlukla istenilen davranışları göstermemektedir.
	3 puan	
	2 puan	Zayıf teknik bilgi ve nadiren istenilen davranışları göstermektedir.
	1 puan	

Kaynak: Çolakoğlu, 2005:140

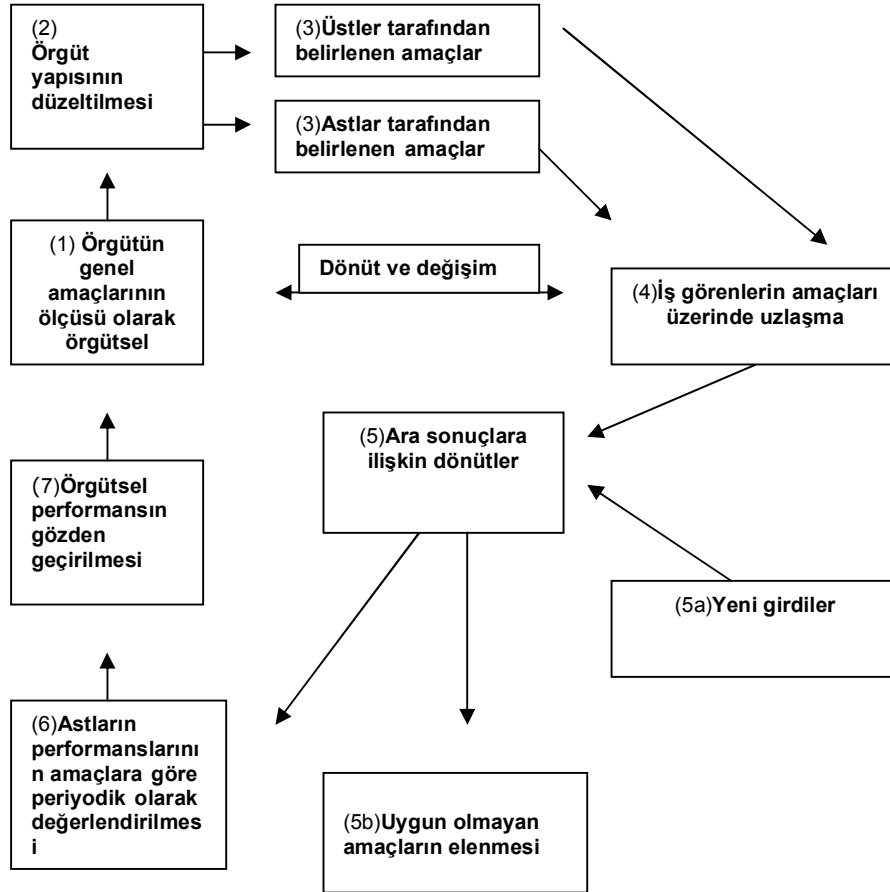
### 2.2.7.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemin dayandığı yönetim anlayışı, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşılaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bir süreçtir. Bu süreç; amaçların belirlenmesi, faaliyet Planlaması, kendi kendini kontrol (Öz kontrol), periyodik değerlendirmeler olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır. Şekil 6'da da görüldüğü gibi önce durum değerlendirmesi yapılarak,



örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, güçlü yönlerinden nasıl faydalanılacağı, zayıf yönlerinin nasıl geliştirileceği ve dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin neler olduğu gibi konular gözden geçirilerek amaçlar belirlenir (Paksoy,2006:35).

Şekil 6. Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü



Kaynak: Argon vd.,2004:234

Amaçlara göre yönetim sürecinin ikinci aşaması, faaliyet planlamasıdır. Faaliyet planlaması, stratejik planda belirlenen işletmenin asıl amaçlarına ve birim ve işgören düzeyine indirilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir. Amaçlara göre yönetimin üçüncü aşaması, kendi kendini kontrol safhasıdır. Bu safha, örgüt işgörenlerin daha önceden planlama aşamasında tespit edilen ve uygulama sırasında ortaya çıkabilecek sorunları önleyecek tedbirlerin alındığı safha olup, işgörelere kendi beceri ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme olanağı sağlamakta ve kişisel amaçları örgütsel amaçlarla birleştirmektedir (Sırma, 1997: 103).

Amaçlara göre yönetimin son safhası, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit eden periyodik değerlendirmelerdir. Bu değerlendirmelerde, dönem başında örgüt yöneticisi ve işgörenler arasında saptanan hedefler ile dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılmakta ve buna göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme ile bir yandan işgörelere geri besleme sağlanmakta ve ödüllendirme, eğitim, terfi vs. gibi alt sistemlere girdi oluşturulmaktadır (Koçel, 1998: 96).

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı PD yaklaşımının da en tipik örneğidir.

### **2.2.7.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

İşgörelerin başarılı olabilmeleri için işlerinin sorumluluğunu üstlenebilecek yetenekte olmaları gerekmektedir. Bu da verimli çalışmayı, geri beslemeyi ve sürekli öğrenmeyi gerektirir (Bilge, 2003:9). 360 derece performans değerlemesi, yenilikçi yönetim anlayışına sahip en dikkat çekici yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, işgörelerin iş yerlerini benimsemesi, kişiler ve birimler arası iletişimin karşılıklı olarak açık olması, kişisel, grupsal, birimsel ve kurumsal gereksinimlerin ve gerekli eğitimlerin tespit edilebilmesi konularında diğer yöntemlere oranla daha büyük üstünlükler sağlanmaktadır (Oruç vd., 2008:6). Bu yöntem tezin ana konusunu oluşturduğu için daha sonra ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

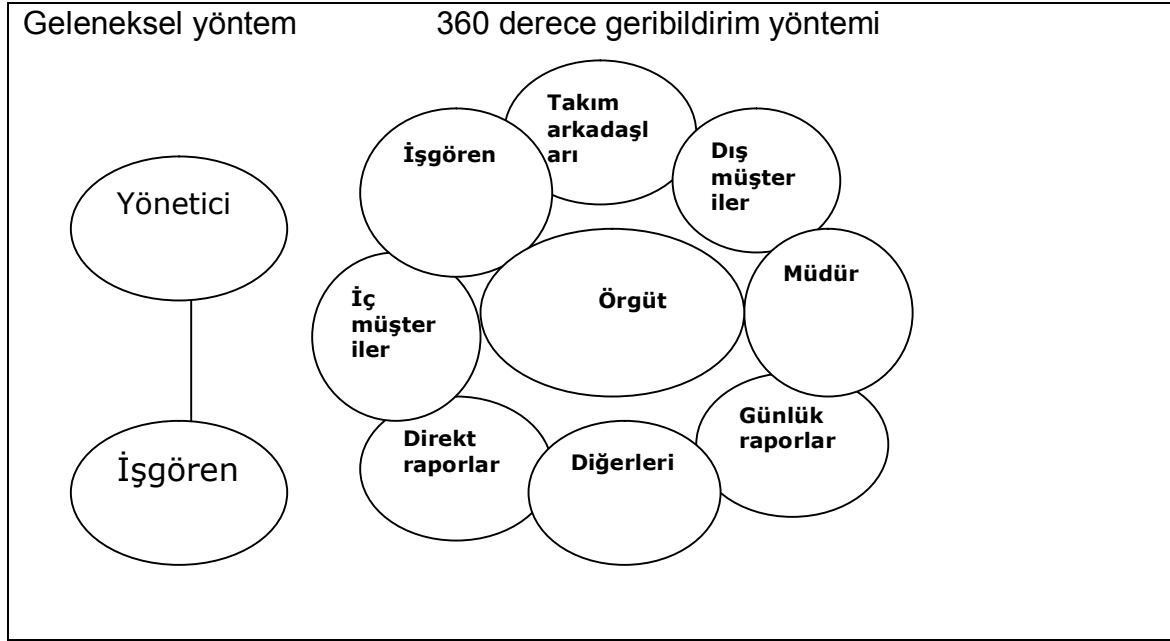
Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, örgütlerin performanslarını değerlemek için “kârlılık” ve “büyüme” gibi daha çok niceliksel(finansal) göstergeler kullanılmaktadır. Eğer örgüt kâr ediyor ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise içeride çoğu zaman pek sorun algılanmaz.

Bu yaklaşım, günümüzde performans ölçümü önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümü sadece örgütün bugünkü durumunu göstermekle kalmamalıdır; geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek örgütün başarısının ölçülmesi, hedeflerle ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta

ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Ağca vd., 2006:176).

Aydın'a göre (2006) geleneksel yöntemler ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar Şekil 7'de belirtilmektedir.

Şekil 7. Tek kaynaklı sistem ve 360 derece geri bildirim sistemi



Kaynak: Aydın, 2007:69

Amaç, kaynak, içerik, yöntem açısından, geleneksel PD yöntemleri ile 360 derece PD yöntemi arasındaki farklar Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.

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

Kaynak: Kara, 2010:90

### 2.2.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

PD çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş kullanım alanları vardır. Bunları; işgücü planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret, ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitim-geliştirme programlarını hazırlama ve değerlendirme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma ve kariyer planlama olarak belirtmek mümkündür (Özçelik, 2000:41). Bir araştırmada; örgütlerde değerlendirme sistemlerinin, daha çok ücret ile matematiksel

olarak; terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularda ise, kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirildiği ortaya çıkmıştır (İplik, 2004:195).

Aşağıda PD sonuçlarının örgütsel kullanım şekilleri açıklanmaktadır:

### **2.2.8.1. Ücret Yönetimi**

Bannister & Balkin (1990) tarafından yapılan bir araştırmaya göre işgörenler, PD ücret yönetimiyle doğrudan bağlantılı olduğu takdirde, değerlendirmeyi çok daha tatmin edici bulmuşlardır. İşgörelere göre PD adil, tatminkâr ve tutarlı bir ücret yönetiminin birinci temel koşuludur (1). Ücretlerin belirlenmesinde etkili olan önemli bir faktör, PD sisteminden elde edilen değerlendirme sonuçlarıdır. Bu sonuçlar, ücretin tamamen veya kısmen belirlenmesinde temel alınan verilerdir. Çoğunlukla, PD sonuçları ücret artışları, ücret düzenlemeleri veya temel ücretin dışında olan primler vb. ücret gelirleri için kullanılır. Yani söylenebilir ki, PD sonuçları temel ücretten çok; motive etme, performansı artırma etkisi taşıyan primler gibi ekstra ücret kalemleri üzerinde etkilidir. Fakat PD sonuçları ücret artışları üzerinde etki yapacağından, dolaylı olarak işgörenin alacağı temel ücretin de belirlenmesi üzerinde etkili olurlar (Kurt, 2006:81).

### **2.2.8.2. Stratejik Planlama**

İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekmektedir. PD sonucu isten nasıl daha verimli sonuçlar elde edeceği belirlenmekte, bu yolla da örgütlerde işe alınacak işgörenin; mevcut ve gelecekteki işler için taşımaları gereken özellikler daha rahat saptanmakta ve işgören seçimi stratejik olarak planlanmaktadır. Stratejik planlama, örgütteki yönetim sisteminin bütünleyici parçasıdır. Strateji örgütte karar alan veya alınan karara katılan herkesin, karar almada kullandıkları veya kullanmadıkları önemli bilginin hızla geribildirim sonucu tekrar bilgiye dönüştürülerek kullanılması sürecidir. Örgütler performans yönetimiyle, stratejilerinin kontrol edilebilir ve uygulanabilir bir özellik kazanmasını amaçlamaktadır. Stratejik planlamaya bağlı kalınması, yeniliklere açık bir şekilde performansın izlenmesi ve işgörenlerin da karara katılıp desteklerinin alınması, yapılan planların başarılı olma şansını artırmaktadır (Yalçın vd., 2006:48).

### **2.2.8.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması**

PD sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. PD sayesinde işgörenin güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geri bildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından işgörenle paylaşılmalıdır. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte işgörenden beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, PD sürecinin örgütsel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede insan kaynakları, örgüt bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken PD neticesinde tespit edilen ihtiyaçları örgüt stratejileri ve bütçesi doğrultusunda 'eğitim planlaması' yapabilmektedir. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen PD sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerinin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır. Ayrıca PD sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir (Yalım, 2005:70).

### **2.2.8.4. Rotasyon Uygulamaları**

PD ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile görevinde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan işgörenin bu doğrultuda rotasyonu yapılabilir. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını PD sonucuna yansıtan işgörenler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenlerin, vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen işgörenler olmaları halinde rotasyona tutulmaları sağlanabilir. Aynı örgütün farklı görevindeki bir işgörenin daha başarılı olması böylece sağlanabilir (Pehlivan, 2008:57).

### **2.2.8.5. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları**

İş zenginleştirme, işin içeriğinin işgörelere başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha fazla sorumluluk yükleyecek işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir. İşini yetersiz gören yetenekli işgörelerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, kendilerine yeni görev ve

sorumluluklar verilebilir (Pehlivan, 2008:57). Örneğin, ücretlendirme ve özlük ilişkileri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunun verilmesi sonucunda iş zenginleştirme yoluna gidilerek; uzmanın araştırma, analiz ve raporlama konusundaki becerileri de geliştirilmiş olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:257).

İş zenginleştirme, işgörenlerin görevlerini çeşitlendirerek, işgörenlerin bilgi edinmelerini, performansları hakkında doğrudan geribildirim almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmalarını, iletişim kaynaklarına dolaysız ulaşabilmelerini ve sonuçlardan sorumlu tutulmalarını sağlayarak işin doğasını değiştirmektedir (Palmer, 1993:82). Özellikle PD sonucunda işgörenler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler. Dolayısıyla işgörenler mesleki gelişimlerini artırmakta ve yeteneklerini en üst seviyede kullanma imkânı bulmaktadırlar.

#### **2.2.8.6. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma**

PD sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya isten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan işgören ile ise devam edilmesi daha uygundur. Bunun yanında da, belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Fakat burada işten çıkarma kararını sadece PD sonuçlarına dayandırmak sakıncalı bir durum oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda PD sonuçları birçok veriden biri olarak göz önünde bulundurulması daha doğru bir karar olur (Pehlivan,2008: 56).

#### **2.2.8.7. Kariyer Yönetimi**

Eğitim, kariyer ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. İşgörenler, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler onları geliştirdikçe, işgörenlerin performansları artar ve dolayısıyla örgüt içerisindeki ilerlemeleri devam eder. İşgörenlerin örgüt içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin örgüt tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte işgörenin ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla PD

görüşmelerinden edinilen bilgiler (PD sonucunda belirlenmiş olan işgörenin güçlü ve gelişime açık yönleri, işgörenin tercihleri) kullanılmaktadır (Yalım, 2005: 70-71).

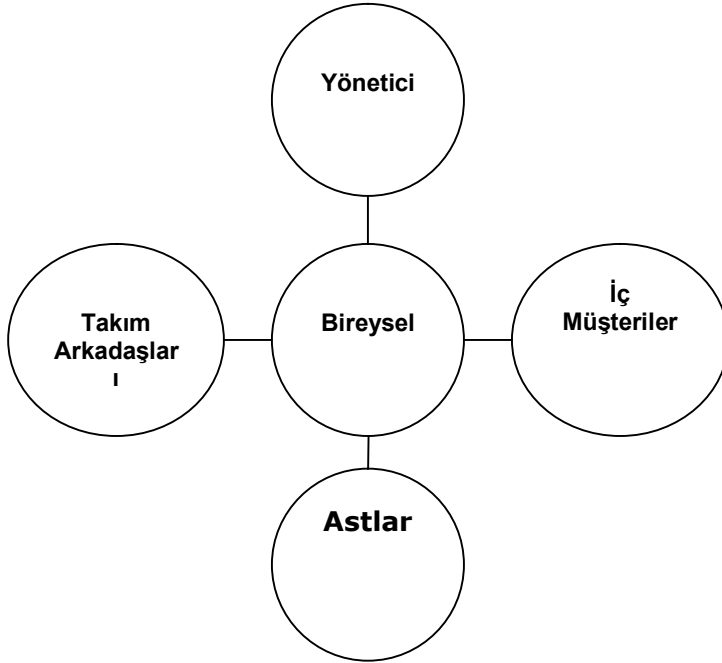


## 2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Ayrıntılı Analizi

### 2.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Tanımı

360 derece PD yöntemi, işgörenin performansının; iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen özellikli iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Bayram, 2006:52). 360 derece PD yöntemi, performans hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu süreç tek başına bir ast tarafından değerlendirme yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içinde bir araya getirerek sunduğundan geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece PD süreci işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde üstler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler bulunmaktadır (Şekil 8).

Şekil 8. 360 Derece Geribildirim Modeli



Kaynak: Erdinç,2006:39

360 derece PD yöntemi, işgörenlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamalarına ve performanslarının gelişimine yol gösterirken (Kara,2008:43); aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. 360 derece PD yöntemi örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak örgütün başarısını mümkün kılmakta ayrıca gelecekte yöneticilerin PD ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak, yöneticinin işgörenler hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yöntem yapısı itibariyle de örgütün tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir. İyi tasarlanmış 360 derece PD yöntemi işgörenlerin ihtiyaçlarını geleneksel tek bir kaynağa dayalı değerlendirme sistemlerinden daha iyi karşılar. Yöntem; hemşireler, avukatlar, üretim işçileri, öğretmenler, askeri birimler, polisler, doktorlar ve diğer tüm meslek grupları için kullanılabilir esneklikte (Erdoğan,2006:39).

#### **2.2.1.1. 360 Derece Değerlendirmenin Amacı**

360 derece PD'deki temel amaç; işgörelere geribildirim sağlklkl ve nesnel olmasını sağlamak, işgörelerin gerçek anlamda performanslarını ölçerek kariyer basamaklarında sağlklkl yükselmelerini temin etmek şeklinde de ifade edilebilir. 360 derece PD'nin asıl amacı, yöneticilerin (üstlerin) özellikle astları tarafından da nasıl görüldüğünün tespitidir. Bu tespit daha gelişme aşamasında başında olan yöneticilerin, yöneticilik özelliklerinden eksik kaldığı hususların giderilmesini sağlar.

360 derece PD'nin uygulanması ile örgütte daha demokratik ve katılımcı bir özellik oluşur. İnternet üzerinden yapılan bir araştırmaya göre 360 derece PD yöntemi, yönetim ve örgütsel gelişim için %58, performansı yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhu geliştirmek için %19 oranında kullanılmaktadır (Demirtaş, 2007:95).

Örgütler, 360 derece PD'yi, aşağıda belirtilen amaçlar kapsamında kullanabilmektedirler (5):

- Örgütler genellikle, işgörelerin gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve

nesnel verilerle girdi sağlamak için 360 derece PD'yi kullanmaktadır. Ayrıca bu yöntemin periyodik olarak uygulanması ve farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

- 360 derece PD, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık oluşturmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- 360 derece PD, yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Bu yöntem, yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık oluşturmaya fırsat tanımaktadır.
- Örgütler bazen 360 PD'yi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Örgütler 360 derece PD sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece PD, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, işgörenin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

### **2.2.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Özellikleri ve Uygulama İlkeleri**

360 derece PD yönteminin ardında yatan mantık, değerlendirmelerin farklı bakış açısı olan kaynaklardan alınmasıdır. Bu da değerlendirilen performans hakkındaki yargının tarafsız ve geçerli olmasını sağlar 360 derece PD yönteminin diğer yöntemlerle benzeşen ve farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklere ait genel çerçeveye aşağıda yer verilmiştir (Seyidoğlu, 2006:83):

- Süreç tasarımının, sistemi kullanan yönetici ve işgörenler tarafından oluşturulmasına izin verilir;
- PD sonuçlarının kesinlikle gizli yapılması ve değerlendirme yapanın kimliğinin saklı tutulması garanti edilir;

- Değerlendirilen işgörenin ne kadar süredir o pozisyonda çalıştığı göz önüne alınmalıdır;
- PD'yi yürütecek olan uzmanın bunu ne şekilde yapacağını içtenlikle açıklaması gerekir;
- İşgörenlerin eksik olan yönlerini gidermek için planlar yapılması, çalışmalarında kaydettikleri gelişmelerin izlenmesi, yani değerlendirmelerin takibi sürecin önemli bir parçasıdır;
- 360 derece PD yöntemi, ücret belirleme sisteminde tek başına kullanılmamalıdır. Bunun nedeni yöntemde esas amacın diyalogun sağlanması olmasıdır;
- Değerlendiricilerin rakamlar yanında, değerlendirmenin daha özellikli ve anlamlı olması için yazılı tanımlamalara da yer vermeleri sağlanmalıdır;
- PD araçlarının güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel modellerden oluşturulması gereklidir;
- Sistemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütte planlı bir eğitim süreci uygulanmalıdır;
- İşgörenlerin değerlendirme konusundaki yeteneklerini geliştirmek esas olur;
- Birinci yöneticiye ek olarak en az dört değerlendiricinin ve değerlendirilenin kendisinin bulunduğu değerlendirme boyutlarından yararlanılır;
- Veriyi toplayıp değerlendirmek ve bilgiyi iletmek için araştırmaya dayalı bir protokole sahip olunması gerekir,
- Kullanıcılar 360 derece PD yönteminin etkili, tutarlı, adil ve geçerli olduğunu düşünürler,
- Yöntem bütün katılımcılara adil bir uygulama sağlamak amacıyla anlaşılır bir süreç ve teknolojik güvenlik kıstasları içerir,
- Süreçte sayısal değerlendirmelerle, yargısal değerlendirmelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Sayılar tek başına fazla bir anlam taşımayabilir.

Yukarıda belirtilen bu özelliklerin tamamının aynı anda yöntemde yer alması mümkün olmasa da zaman içinde bu sayılan özelliklere sahip bir 360 derece PD yöntemi, iç ve dış memnuniyetin gerçekleşmesini sağlayarak örgütü başarıya götürecektir (Seyidoğlu, 2006:83).

360 derece PD, örgütsel stratejileri destekleyici, işgörenin gelişimine yardımcı bir sistemdir. Fakat, uygulama esnasında yapılacak hatalarla, motivasyonu yok edici, işgöreni birbirine düşüren bir ortam oluşturulabilir. Başarının sırrı detaylardadır. Bu nedenle, uygulamaya başlamadan önce iyi tasarlanması, diğer uygulayan örgütlerin hatalarından ders çıkarılması ve örgütün sisteme hazır hale getirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2007:56).

360 derece PD; yöneticilerin gözlemleyemediği açılardan performansın gözlenmesi esasına dayalıdır. Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, sistemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. İşgörenin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda PD, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır. Yöntem masraflı olmasına rağmen, istenilen yer ve zamanda değerlendirme sürecine katılımın sağlanmasına imkan tanımakta, süreçte zaman ve işgören tasarrufu sağlamaktadır (Döverkaya, 2002:84).

Farklı kaynaklardan değerlendirme alma, işgörenin performansının daha geniş bir manzarasını ortaya koyar ve hataları en aza indirmeye yardımcı olur(Bingöl,2003:298). Sistemin bir diğer özelliği ise, çok esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Örgüte uygun yetkinlikler kullanılabilmekte, değerlendirici grupları (ast, üst, iş arkadaşı veya müşteri) ve sayıları, raporlama özellikleri örgüt ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmektedir (Andersen, 2000:189).

360 derece PD yönteminin uygulanmasından önce bir uygulama planı hazırlayarak, yapılması gereken hazırlıklar önceden belirlenmeli ve bu plan izlenerek kurulum aşaması tamamlanmalıdır. Yöntemin tesisi esnasında, örgüt içinde yöntemle ilgili kültürel değişimin de sağlanması gereği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı işgöreni programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir. Değerlendirmenin takibi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmalıdır. PD raporunun verilmesi ile süreç sona ermemekte, aksine faydalı olabilmesi için kişisel gelişim planına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişim planları sonuçlara olduğu kadar, ödül ve ceza sistemine de bağlı olmalıdır (Seyidoğlu, 2006:85).

Peters' a (2000) göre 360 derece PD yönteminin uygulama ilkelerini 5 aşamada açıklayabiliriz. Bunlar (Peters, 2000:7-9):

1.-Uygulamayı anlamak,

-Oluşturulan ana amaca bağlı olarak, değerlendirmenin neden yapılacağı ve işgörenler açısından ne gibi önem teşkil ettiğinin belirlenerek ana mesajın geliştirilmesi,

-Devamında sürecin planlanması ve iletişim materyallerinin belirlenmesi,

-Herkesi değerlendirme içinde tutmak, verilmek istenen mesajın doğru aktarılması için çabalamak,

2.-Kuralları oluşturmak

-Gizliliği korumak, eğer bu sağlanmazsa işgörenler bu değerlendirmenin herhangi bir terfi ve ücret getireceği düşüncesine kapılıp taraflı ve önyargılı davranabilirler.

3.-İçerik belirleme ve oluşturulan verilerin takibinin zamanında sağlanması.

4.-PD'nin sadece rakamlara bağlı kalmayıp açıklamaların doğru aktarılması,

-Açıklama materyallerinin geliştirilmesi,

5.-Takip ve kontrol,

-Davranış değişimini ilerletmek,

-Grup raporları oluşturmak,

-Gelişim desteklenmeli ve değerlendirme yapılmalı.

Örgütte 360 derece PD yönteminin kullanılmasının üstünlüklerini şu şekilde sıralamak mümkündür(6):

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,

- İşgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.

- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,

- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,

- İşgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,

- Yöneticiler işgörenlerin kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,

- İşe göre işgörenin yerine, işgörene göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

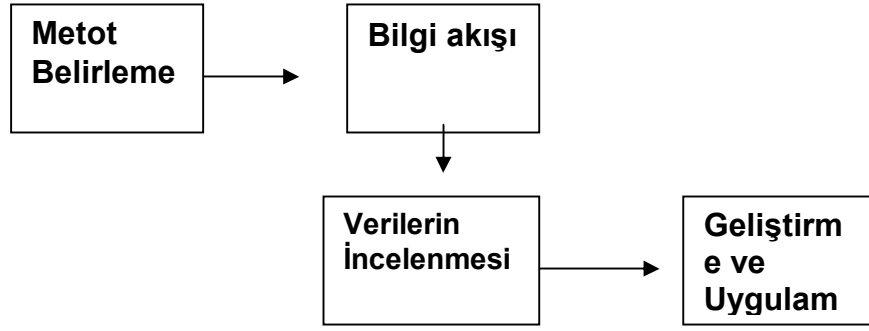
İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu elde edilen verilerin doğru kullanılıp performansla birlikte örgütün hedeflerine ulaşmak için doğru adımların atılması insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır.

### **2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları**

Etkili bir PD sistemi, iki yönlü iletişimi kapsar. Performans konusunda idareci ve astın arasında aktif iletişim olmalıdır (Ivanchevich,1998:289). Etkili bir PD aynı zamanda geçerli, pratik ve güvenilir olmalıdır. Başarılı bir değerlendirme için verilerin uzun vadede geçerlilik göstermesi gerektiği gibi ölçümün pratiklik; uygulama ve mukayeseler için basit, açık ve anlaşılır olması gerekir. Güvenilirlik ise farklı zamanlarda bireysel değerlerin tutarlılığı olarak yorumlanabilir (Demirkaya, 2007:230).

Değerlendirme sisteminde astın, üstünden geribildirim alabilmesini ve üstü ile iki yönlü bir iletişim kurabilmesini sağlayacak bir geribildirim mekanizması kurulur. Geribildirim mekanizması, PD sisteminin, işgörenin performansını izleme ve geliştirme amacına ulaşılabilmesi için esastır. Dolayısıyla değerlendirme sistemi kurulurken, değerlendirci ile değerlendirilen işgörenin hangi ortamda bir araya geleceği ve bu süreçte izlemesi gereken adımlar, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenir (Gökçek,2006:31). Cheung'a göre (1999); 360 derece PD süreci Şekil 9'da belirtildiği gibi 4 aşamadan oluşur. İlki izlenecek yolun belirlenmesi aşamasıdır. İkinci aşama verilerin toplanıp bilgi akışının sağlandığı aşamadır. Üçüncü aşamada toplanan veriler incelenir. Dördüncü ve son aşama sonuçların değerlendirilmesi ve uygulamaya sunulmasıdır.

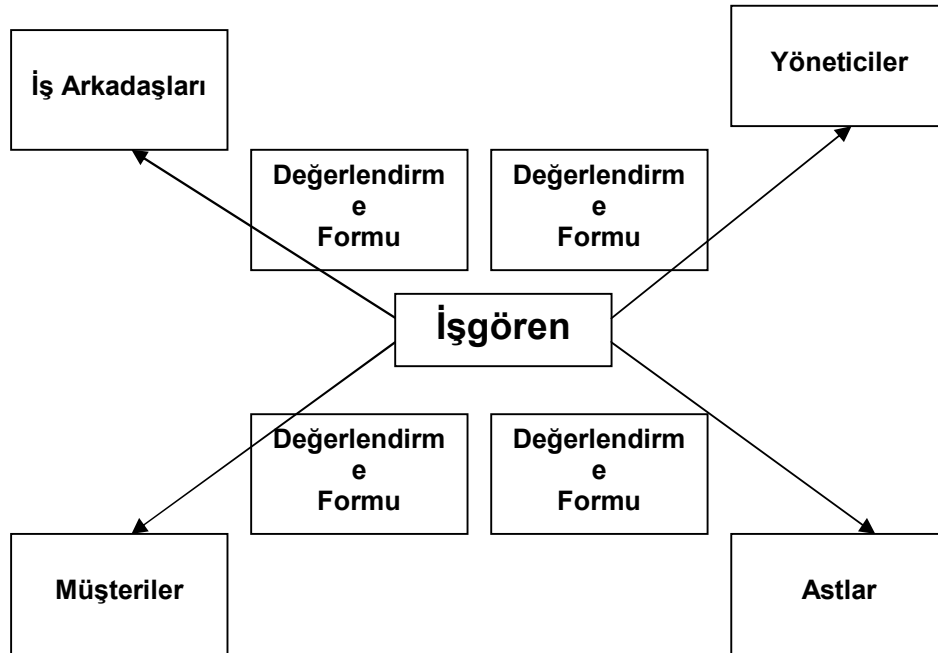
Şekil 9. 360 derece PD süreci



Kaynak: Cheung, 1999:113

Sabuncuoğlu'na göre (2005); şekil 10'da görüldüğü üzere, 360 derece geribildirim sürecinde; işgörenlere yol gösterici özelliği ortaya çıkmakta, işgörenleri motive etmekte, becerilerini geliştirmekte, ödüllendirmekte ve geribildirimi sağlamaktadır.

Şekil 10. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2005:195

Diğer taraftan, yöneticilerin görüşlerine dayalı PD'de değerlendiricilerin tarafsız olmaları çok önemlidir. Özellikle yöneticilerin, iyi ilişkiler içinde olmadığı işgörenlerinin mağdur olmamalarına özen göstermesi gerekmektedir. 360 derece PD'yi uygulamak



isteyen bir örgütün öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği ve kapsamı netleştirilmelidir. Örgütün mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise örgüte özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Örgüt içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından, işgörenlere değerlendirecekleri işgörenler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir. Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra işgörenlere geribildirim raporları ulaştırılmaktadır (Paksoy, 2008:41).

Bu doğrultuda, bir örgütün 360 Derece PD yöntemini uygulayabilmesi örgütün yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. Buna ek olarak bu yöntemin örgütte sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için örgüt içinde bir güven ortamının var olması, işgörenlerin bu yaklaşımın kendilerine ve örgütün gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır.

#### **2.2.2.1. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Verilerin Toplanması**

360 derece PD sürecinde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması gerekmektedir. Bununla birlikte değerlendirmenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir. 360 derece PD yöntemi işgörenlerin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı verilerle, işgörenlere güçlü ve zayıf yönlerini, eksikliklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini göstermektedir. Bununla birlikte, performans ölçümüne ve etkili davranışın belirlenmesine ortak bir model oluşturarak, insan kaynakları yönetimi karar sürecine tutarlı ve devamlılık gösteren veri akışını sağlamaktadır. Ayrıca, bu süreç doğru ve geçerli verilerin elde edilmesini sağlayarak, yönetime, işgörenin performansı, iş potansiyeli ve gelişim ihtiyacı hakkında yüksek kalitede bilgi sunmakta ve elde edilen verilerle bireysel ve örgütsel gelişim için gerekli olan unsurları ve işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Kara,2008:50).

Ayrıca Paksoy'a göre (2006:44) 360 derece PD yönteminin örgüt açısından bazı üstünlükleri şöyle özetlenebilir :

- Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim
- Takım Gelişimi
- Kariyer Gelişimi için Sorumluluk Alma
- Azalan Ayrımcılık Riski
- İyileşen Müşteri Hizmetleri
- Eğitim ihtiyaç Belirleme ve eksik bilgi

İşgörenin kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi işgören performans skoru olarak belirlenir. (Barutçugil, 2002: 203).

Geri beslemelerin verilmiş şekli, 360 derece PD'nin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir; geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır. Örneğin, astlarının kendisine kaç puan verdiğinin yöneticiye iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının yöneticiye verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer yöneticilerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması, geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen işgören istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme sansına da sahip olacaktır. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. İşgörenin kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi işgören performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri örgütün beklentileri, işgöreninin yetkinliği ve PD'deki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan PD sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece PD sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır (Paksoy, 2008:43).

### 2.2.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Verilerin ve Veri Kaynaklarının belirlenmesi

İşletmelerin kendi ölçüm araçlarını tasarlamaları başlangıçta maliyet unsurları, zaman ve para açısından oldukça yüksek olmaktadır. Ölçüm araçlarına yansıtılacak değerlendirme davranışlarının ve bu davranışların hangi boyutta ele alınacağını belirlemek gerekmektedir. Yöntemin hangi davranışları ölçeceğini, örgütsel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilerek belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu geribildirim, yöneticilerin, çalışma arkadaşları ve astlarının kendileri hakkındaki görüşlerini öğrenme ve bu görüşleri kendi görüşleriyle karşılaştırma imkanı vermektedir (Kara,2008:52).

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte üst aslında astın performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede yeterli olamayabilir. Üst adına hareket eden diğer bir yönetici değerlemede tek yanlı kalabilir (Sabuncuoğlu,2000:169). 360 derece performans değerlendirme yönteminde iş arkadaşları tarafından değerlendirilme ve kendini değerlendirmeye ek olarak astların düşünceleri de örgütte önemli bir yer tutar (Berry, 2007:6). 360 derece PD işgörenin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok taraftan oluşur. Bu taraflar, ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri kapsar.

360 derece PD'de veri kaynaklarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme yapan kişiler belirlenirken, yöneticinin işgöreni yeteri kadar gözlemleme olanağına sahip olduğuna ve değerlendirme süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir (Cascio, 1992:295).

360 derece PD sürecinin doğru işlemesi ve alınan verilerin güvenilir olması için, veri kaynaklarının doğru kişiler olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Veri kaynaklarının seçilmesinde biri '*uzmanlık*', diğeri ise '*güvenilirlik*' olan iki önemli unsur bulunmaktadır. Değerlenen işgörenin, değerlendirmeyi yapacak kişinin doğru değerlendirme yapması için iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanması gerekmektedir (Kara,2008:52)

### **2.2.2.2.1. Yöneticiler Tarafından Değerleme**

Ödül sistemlerini de denetledikleri için, en etkili geri bildirim kaynağı yöneticiler olmaktadır. Özellikle de performansı doğrudan gözlemleme olanağı bulunan birinci basamak yöneticiler, değerlendirme sürecinin en önemli kaynağı olmaktadır (Ergin,2002:137).

İngiltere’de yapılan en kapsamlı 360 derece PD çalışmasına göre, yöneticilerin en büyük problemi işgörenleri yönetmek, ikinci büyük problemleri ise işgörelere net amaçlar belirlemede başarısızlığa uğramak, üçüncü büyük problem görevlendirme eksiklikleri, dördüncü problem başarıyı kutlamamaları, beşinci problem liderlik şekillerinde esneklik gösteremiyor olmaları olarak saptanmıştır. Yine bu çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticiler genellikle iş kabiliyet gerektirdiği için işgörelere performansları hakkında çalışmaktan korkmaktadır. Rahatsız edilmek istemeyip, işin teknik yanını işgörelere bırakarak kendilerini yönetici konumuna değil de stratejik düşünen biri ve lider konumuna getiriyorlar (Berry,2007:6).

### **2.2.2.2.2. Takım Arkadaşları Tarafından Değerleme**

360 derece PD sürecinde yer alan değerlendiricilerden bir diğeri çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşları, özellikle işgörelere birebir çalıştığı iş arkadaşının performansına yönelik değerli bilgiler sağlayabilir (Sümer, 2000:74).

Bu yaklaşım çeşitli şekiller alabilmektedir. Örneğin, grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme, ya da belli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Ancak, bu konudaki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğudur. Örneğin, işgörelere birbirleriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir (Ergin,2002:138).

Çalışma arkadaşlarının 360 derece PD’de yer almasının üstünlüklerini üç ana noktada özetlemiştir. Birincisi, amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini bilen işgörelere, iyi değerlendirme puanı alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirler. Bu açıdan bakıldığında, çalışma arkadaşlarının üstlere oranla daha gerçekçi performans

gözlemi yaptığı belirtilir. İkincisi, değerlendirilenle birebir aynı ortamda bulunan çalışma arkadaşlarının, işgörenin hem isin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı hem de kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren örgütsel performansını daha fazla gözlemeleme fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir. Sonucu olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek, değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olduğunun belirtilmesidir (Camgöz vd., 2006:196).

Yapılan araştırmalara göre dünya çapında, 360 derece PD'de takım arkadaşlarının birbirini değerlendirmesindeki en ağır basan ve önemli sayılan öncül; bir yöneticinin, bir astın değişen zaman ve koşullarda göremeyeceği davranışını takım arkadaşının görmesidir (Carson, 2006:397).

#### **2.2.2.2.3. Astlar Tarafından Değerlendirme**

İşgörenlerin astları tarafından yapılan değerlendirmeler, görece daha az etkinlikle kullanılmaktadır. Ancak, astlar tarafından yapılacak değerlendirmelerin kullanımında, değerlendirmelerin kesinlikle örgüte değil, değerleyici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesi temel bir sorun olarak görülmektedir. Bu durum, takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler sırasında da ortaya çıkmaktadır. Örneğin; astlar amirlerinden, amirler üstlerinden beklenilenden daha farklı bir davranış beklemektedir. Bu yüzden, yönetimin arkadaş ve ast değerlendirme sonuçlarını yorumlama sırasında dikkatli olması gerekmektedir (Bingöl, 2003:288).

Astlar tarafından değerlendirmenin etkili olabilmesi için; değerlendirme konusunun insana yönelik olması, üstlerin liderlik, yetki devri, güdülendirme ve iletişim becerilerinin değerlendirmeye yönelik olması gerekmektedir. Üstlerin planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının bu değerlendirme yaklaşımında yer alması genellikle kabul edilmemektedir (Özgen vd., 2002:220).

#### **2.2.2.2.4. Müşteriler Tarafından Değerlendirme**

Özellikle hizmet sektöründe, başarıda belirleyici faktör hizmetin etkileyici bir şekilde tüketiciye aktarılması ve müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. Bu temel amacı

işgörenlerin ne ölçüde yerine getirdiği önemlidir. Bir diğer ifadeyle, işgörenler müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. İşte bu görüşler müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun işgörenlerin performansını değerlemede kullanılabileceğini gündeme getirmiştir. Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti, genellikle yüksek performansa işarettir. İyi bir biçimde hazırlanacak müşteri memnuniyeti anketleri, dilek ve şikâyet kutuları bu performans hakkında gerekli bilgileri sağlayabilir. Bu yöntemin sakıncası değerlemenin tamamen örgütün dışında müşteriye endekslenmesidir (Gürüz vd.,2001:111).

#### **2.2.2.2.5. Kendi kendini değerlendirme ( Özdeğerleme)**

Özdeğerleme de güdülen başlıca amaç, özellikle hedef saptama yaklaşımıyla da birleştirildiğinde, işgörenlerin güdülenmesi ve onların savunmada kalmalarını önlemektir (Ergin, 2002: 139). Değerlendirici işgörene kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve işgören kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Değerlendirici işgören tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmesiyle örtüşen ve çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları ise işgörenle açık bir görüşme yaparak bildirebilir. Özdeğerleme, işgörenlerin kendi performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamak açısından önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:167).

İşgörenlerin kendilerini değerlendirmelerinin hem olumlu hem de olumsuz bazı etkileri söz konusudur. İşgörenin kendini değerlendirmesi, işgörenin kendisine bir hedef saptaması onun kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve işgörenin kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile çalışma isteklerini artırması gerekçesiyle olumlu bir etkiye sahiptir (Ergin, 2002: 139).

Bunun yanında işgörenlerin kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde oldukları ve bu değerlendirmelerin, amir değerlendirmeleriyle paralellik göstermediğini iddia eden bazı çalışmalara da rastlanmaktadır (Camgöz vd., 2006:7).

### 2.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Değerlendirilen Yetkinlikler

360 derece PD yöntemi içinde kabul gören temel düşünce, aşağıda sıralanan temel yetenek alanlarında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenebildiğidir (Oruç vd.,2008:7):

- *Liderlik*; Liderin rolü, onun insiyatif, örgütün iş ve performans kaynaklarını, bunu gerçekleştiren kişi veya takıma, grubun veya örgütün hedefine hizmet etmesi için grubun ortak kimliğini ve koşullarını belirlemek ve takımı bu yolda birleştirmektir (Riley,1991:65). İşgörenlerin, sistemin iyileştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak üstler tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşgörenlerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır (Bayram, 2006:11).

- *İletişim*; istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Özer, 2004:164). İnsanların başarılarının çoğu etkili bir iletişim yeteneğine bağlıdır. Kendi dışındaki çevreyle kurulan etkili bir iletişim kurma, yaşam kalitesini yükselteceği gibi, performansın artmasına da neden olur (Aytaç,1999:3). Bu süreç içinde, yöneticilerin başarılı olabilmeleri; örgüt amaçlarının belirlenmesine, planlanmasına, örgüt içinde takım oluşturulmasına ve örgütteki ilişkileri düzenleyebilmesine bağlıdır. Bu açıdan, tüm işgörenler ve işgörenlerle yönetim arasında iletişimin etkin bir şekilde sağlanması gerekmektedir (Kara, 2008:65). İşgörenlerin, iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Bu düşünce ışığında; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir iletişim (yazılı ve sözlü) becerisine sahip olmak PD açısından önemlidir (9).

- *Değişimlere Uyabilirlik*; iki boyutta kendini göstermektedir. Birincisi teknolojik boyuttur ve bu kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade etmektedir. İkinci boyutu ise; teknolojiyi kullanan işgücü ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişim sürecini ifade etmektedir. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan işgücü yoksa hiçbir şey ifade

etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterdiği zaman örgütlerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşmektedir. Örgüt içindeki işgörenlerin değişime ayak uydurabilme özellikleri; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek şeklindeki ölçütler sorgulanarak araştırılmaktadır (Kara, 2008:64). İşgörenlerin örgütte meydana gelen bazı değişimlere uymaları ve kendilerini geliştirebilmeleri, PD'nin etkinliğinin ve buna bağlı olarak örgütün başarısının artmasını sağlamaktadır.

- *İnsanlarla İlişkiler*; örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki işgörenin birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. İşgören ilişkilerini geliştirmek ve takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme temel ölçütlerdir. Bu ölçütler, işgörenler bazında sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır. İşletmede işgörenlerin bir takım örgütsel amaçları paylaşmaları gerekmektedir. Bu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen işgörenlerin birbirleri ile iyi ilişkiler kurmaları, örgüt faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülmesini sağlamaktadır (Kara, 2008:65-66).

- *Görevin Yönetimi*; özellikle meslek hayatlarının ortasına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış işgörenlerin becerilerinin güncelleştirilmesi, performansı yükseltmek ve işgörenleri örgütte tutmak bakımından çok önemlidir. Bu işgörenleri yeni gelişmeler hakkında bilgilendirmekte, onlara yeni beceriler edinme ve başka meslek sahalarıyla ilgilenme olanağı sağlamakta, örgütü canlı tutmakta ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Palmer, 1993:82). İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek ve iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi ölçütler sorgulanarak araştırılmaktadır (9).

-*Üretim ve İş sonuçları*; Örgütlerin yaptığı üretimin işgören bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç, ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını



bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak gibi temel ölçütler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir (Kara,2008:66). Üretim faaliyetlerinin örgütte temel amacı, bir ürün ya da hizmetin yaratılmasını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakların belirli şartlar ve yöntemlerle bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel yeteneklerini en üst seviyeye çıkararak örgütün üretimine katkı sağlamaları gerekmektedir (Kara, 2008:66).

- *Başkalarının Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi*; Yoğun iş yaşantısı birçok örgütte bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellediğinden; farklı kademelerdeki işgörenin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarma sürecinde göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlamaktadır. Bu ölçüt çerçevesinde sorumlu olunan işgörenin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda sorumluluk hissedilmesi gerekmektedir. Burada bilgi transferinin somut göstergelerinin performansa katkısı ve örgütsel kaynakların bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki ölçütler çerçevesinde farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır (Kara, 2008:66):

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir güdülendirme politikası izlenmesi, yüksek performansın ödüllendirilmesi,
- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunmasıdır.

Geribildirim ve gelişim hedefleri arasındaki ilişki, 360 derece PD sürecinin bireysel gelişime katkısı ve yöneticilerin PD bilgilerini gelişim hedefleri için kullanımıyla yakından ilişki içindedir. Eğer bu ilişki olmazsa, yani yönetici 360 derece PD sürecini göz ardı ederek gelişim hedeflerini oluşturursa faydasını kaybetmektedir. Yöneticilerin 360 derece PD sürecini gelişim hedefleri oluşturmak için kullanmalarının yanında, işgörenlerin zayıf performans sorunlarını gidermedeki ihtiyaçlarını görmek içinde kullanmaları gerekmektedir (Kara, 2008:67). Özetle diyebiliriz ki; 360 derece değerlendirme, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade; örgütün performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir (Sabuncuoğlu,2000:170).

## 2.2.4.360 Derece Performans Değerlendirmenin Başarı Koşulları

360 derece PD'den beklenen yararların sağlanması ve başarılı bir uygulama gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar söz konusudur. Sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması oluşturmaktadır. Başarılı ve etkin bir 360 derece PD uygulamasının diğer koşullarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Bayraktaroğlu vd., 2007:192):

- Üst yönetimin desteğinin sağlanması ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması
- Örgütün bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunması,
- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmesi,
- Yetenekli değerlendiricilerin kullanılması,
- Gelişimsel faaliyetlerin izlenmesi,
- Sistemle ilişkili tüm unsurların (araçlar, raporlar, insan kaynakları sistemleri, değerlendiriciler vb.) bütünleştirilmesi,
- Kaynak, araç ve kalite kontrol anlamında doğruluğun sağlanması,
- Sistemin süreklilik arz etmesi, diğer bir ifade ile bir kereye mahsus görülmemesi,
- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve eşgüdümün sağlanması,
- Etkin ve yeterli iletişimin sağlanması,
- Sistemin neden olacağı maliyetlerin çok iyi belirlenmiş olması,
- Sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi,
- Örgütte bu sistemin uygulamasını sağlayacak bir kültürün varlığı,
- Çok uluslu örgütlerde farklı ülke kültürlerinin dikkate alındığı bir sistemin kurulması.

Sistemin başarısı için yerine getirilmesi gereken çok sayıda koşulun olması, ilgili yazında 360 derece PD yönteminin sağlayacağı yararları elde etmenin çok kolay olmadığı gibi aksi durumda birçok olumsuzluğa neden olabileceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Sistemin başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan bu başarı şartlarının aynı zamanda 360 derece geribildirim sistemini uygulamak isteyen örgütler için birer öneri niteliği taşıdığı ifade edilebilir (Bayraktaroğlu vd., 2007:193).

360 derece PD'de temel alınan değer, işgörenlerin ve dolayısıyla örgütlerin etkinliğini geliştirmesidir (Beehr, 2001:777). 360 derece PD yöntemini kullanarak performansı değerlendirirken, eski değerlendirmeler daha çok ne tamamlandığına odaklanırken bugün bireysel ve örgütsel değerlendirmelerin nasıl tamamlandığına odaklanmaktadır (Maylett vd.,2007:2).

Bir plan kapsamında ilerlenmesi, nesnel bir ortam oluşturulması açısından çok önemlidir. Nesnel ve öznel geri dönüşüm sağlanması değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Bu değerlendirme örgütsel performansın devamının gözden geçirilmesi için stratejik bir araçtır (Cheung,1999, 111).

### **2.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakıncaları**

360 derece PD sisteminin uygulanmasında karşılaşılan olası hatalar ve sorunlar da vardır. Sistemin en önemli sakıncaları, örgüt içinde gerilimi artırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda elde edilen bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşüren bir başka etkidir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir. Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının sebep olduğu zaman ve kâğıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara islenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklardandır. Sistemin olumsuz yönlerini bilmek, uygulamada yanlış yollara sapmamak açısından önem taşımaktadır. Sistemi uygulamaya geçmeden önce örgüt içinde bu yeni süreçten etkilenecek tüm işgörenlerin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak, 2008:271).

360 derece PD, işgörenin işinde ve iş ilişkilerinde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgilerin edinilmesini sağlar. Yöntem bize her ne kadar bireysel ön yargıların

önlenmesi konusunda yardımcı olmaktaysa da; unutulmamalıdır ki bir grubun ön yargıları olduğu takdirde gruba ait bu önyargıları önlemek işgörenlerin ön yargılarını önlemeye oranla daha yüksek çaba gerektirecektir (Sabuncuoğlu,2000:170).

Paksoy'a göre (2006:44) 360 derece PD yönteminin sakıncaları; süreçle ilgili gerçekdışı beklentiler, tasarım aşamasındaki hatalar, sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklikler, yetersiz eğitim ve süreç bilgisi, aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü şeklindedir.

### 2.3. Örgütsel Adalet Kavramı ve Tanımlar

Adalet; en yüksek ahlak ölküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem olarak tanımlanabilmektedir. Bunun yanında sözlükte (Nam,2008: 32), hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme; yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasını sağlamak, olarak tanımlanmıştır.

Kuralların, -çalışma yaşamı başta olmak üzere- toplumsal yaşamın her alanında, işgörenlere eşit olarak uygulanması ve kaynakların işgörenler arasında eşit dağıtılması ya da işgörenlerin bu yöndeki algıları, işgörenlerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır. Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Esasen insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurallarla çizilmiş küçük büyük yapıların içerisinde yer almaktadırlar. İşgörenler da, kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren toplumsal kesimi ifade etmektedir. Bu bakımdan, günümüzün modern örgütlerinde, insan faktörünün önemi ve değerine bağlı olarak işgörenlerin düşünceleri ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir (Eroğlu, 2009: 61).

Örgütsel adalet, 1950'li yıllarda ilk olarak *dağıtımsal adalet* kavramının ortaya çıkması ile başlamıştır. Dağıtımsal adalet, ödüllerin, terfilerin, ücret artışlarının, anlaşmazlık çözümlerinin vb. kaynakların adil dağıtımına ilişkin gelişen adil olma algısıdır. Örgütsel adalet, 1970'li yılların ortalarına kadar sadece dağıtımsal adalet boyutundan oluşmuştur.

1970'li yılların ikinci yarısından 1990'ların ortalarına kadar geçen sürede *işlemsel adalet* kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, adalet dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır. İşlemsel adalet kısaca, ödüllerin dağıtım sürecinin ve yöntemlerinin adilliği ile ilgili oluşan adillik algısıdır. İşlemsel adaletin gelişiminden kısa bir süre sonra, yani 1980'lerin ortalarında ise son akım olan etkileşimsel adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Teoman,2007:3-4).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez 1987 yılında Greenberg tarafından örgüt içinde 'hakçılığın algılanması' anlamında kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar örgütsel adaleti sosyal bir yapı olarak ele almışlardır (Atalay, 2007: 5). İlk kez kullanılmasından bu yana kavram için çok farklı tanımlar yapılmıştır.

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. En genel düzeyde, örgütsel adalet işyerindeki adalet algısı üzerinde odaklaşan psikolojik incelemenin bir alanı, olarak açıklanabilir. Örgütsel adalet örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörenlerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir (Aykut, 2007:6-7). Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'na göre (2009:4) örgütsel adalet; örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür.

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından olumlu şekilde algılanması, olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörelere nasıl söylendiğinin, işgörenler tarafından algılanma biçimi, olarak tanımlanabilir (İçerli,2010: 69).

İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz (Eker,2006:6).Örgütsel adalet algısı, yönetim ve işgörenler arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma işlevini yürütebilmektedir (Dilek,2005:31). Örgütsel adalet, temelde, iş durumlarının adil olup olmadığına ilişkin olarak işgörenlerin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı bu yönüyle özgün bir karaktere bürünse de örgütsel performansın artırılmasına yönelik davranışlar da belirleyici etken olabilmektedir (Çetin,2009:4).

### 2.3.1. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi ve kronolojik olarak örgütsel adalet kavramının oluşturulmasına etki eden kuramlar ve görüşler Tablo 9'de özetlenmektedir. Bu kuram ve görüşler kısaca ele alınacak olursa sırasıyla; kaynak temelli modeller, ilişki temelli modeller, kişisel çıkar modeli ve grup değeri modeli, bilişsel atıf modeli olmak üzere beş modelden bahsetmek mümkündür.

Sosyal değişim kuramını temel alan birçok kuram kaynak güdüsü üzerine yoğunlaşmıştır. Kaynak temelli modeller, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının nedeninin örgütün onlara sunduğu kaynaklar olduğunu savunur. Kişisel çıkar modeli, işgörenlerin, bireysel kazanımları ile yakından ilgilendiklerini ve bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini savunur. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır. Bu yaklaşım, grup değer, modelinin de temelini oluşturmaktadır. Grup değeri modeline göre, işgörenler, içinde buldukları gruplarla, uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan uygulamalara önem vermektedirler. Bilişsel atıf modeli, adil kazanım standardına işaret eden bir kuramdır ancak, diğer işgörenin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. (Erkanlı,2009:4).

Örgütsel adalet kuramları, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani 'reaktif-proaktif boyut' ve 'süreç içerik boyut'undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli kuramlar oluşturmuşlardır. Tablo 10'da süreç ve içerik yönünden yapılan ayırım örnek kuramlarla belirtilmiştir. Adaletin 'reaktif kuramı', işgörenlerin adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Bu kuramlar, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Kuramları ve Tanımları

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı	İşgörenlerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	İşgörenler organizasyonların sunduğu kazançları karşılaştırır. Kaynak dağıtımını ve iç çatışmaların sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması işgörenlerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel Atıf Modeli ve Kaynak Temelli Yatırım Modeli	İşgörenlerin adaletle ilişkin algılamaları geliştirilirken "adil kazanım standartları" ile karşılaştırma yapılır.	Dağıtım Adaleti
Önlemsel İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	İşgörenler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyar.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kavramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	İşgörenler dahil oldukları grup ile uzun süreli ilişki kurup, grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti



Tepkisel Süreç Kuramları	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların işgören için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temelli Kontrol Modeli	Anlaşmazlıkların çözümünde iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adiliği ile ilgili algılamaları etkileyen anahtar unsurdur.	Prosedür Adaleti
Önlemsel Süreç Kuramları	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry (1980)	Dağıtım kararını veren işgörene adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir.	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen işgörenlerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar.	Prosedür Adaleti

Kaynak: Çöp,2008:

Buna karşılık 'proaktif kuramlar', işgörenlerin adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır (İçerli, 2010:70). Reaktif içerik ve proaktif içerik pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Görelî Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı) kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet Kuramları

Reaktif- Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Kuramlar Örnek: Eşitlik Kuramı (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Kuramlar Örnek: Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker,1965)
Proaktif	Proaktif-İçerik Kuramlar Örnek: Adalet Yargısı Kuramı (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-İçerik Kuramlar Örnek: Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhel,Karuza,Fry,1980)

Kaynak: İşbaşı,2000:44

Örgütsel birimler tarafından elde edilen kazanımların görelî adaleti ile ilgilenirler. Bu kuramlar adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler (Özen, 2002; 110). Adalet kuramları ve bunları açıklayan sorular Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Adalet Kuramı Kategorilerini Açıklayan Sorular

Kuramlar	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	İşgörenler adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	İşgörenler uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?

Reaktif Süreç	İşgörenler adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	İşgörenler politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: İşbaşı,2000: 44

### 2.3.1.1. Tepkisel İçerik Kuramı (Reaktif İçerik Kuramı)

Tepkisel İçerik Kuramı, işgörenin adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koyduğu tepkilere odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen kuramlar bu kategoriye girmektedir. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Kuramı bunlara örnektir. Araştırmacılar insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir. İşgörenlerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu kuramlar, tepkisel içerik kuramları sınıfında yer almaktadırlar. Buna göre, işgörenlerin katkı ve kazanımlarının dengeli olarak paylaşılması esasına dayanan, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal değiş-tokuş ilişkisi bağlamında Eşitlik Kuramı ele alınmıştır. Adams çalışmasında 'elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı' ve "bu algılamaya sahip işgörenlerin nasıl davrandıkları" sorularına cevap aramıştır (Yürür, 2005:112-117).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Denklemden ortaya çıkan eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsızlık vericidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir.

Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan işgören kendini suçlu hissetmekte, diğer işgören ise kırgınlık duymaktadır (Çöp,2008:30).

Diğer bir reaktif-içerik kuramı ise, Crosby'nin (1976) 'Görelî Yoksunluk' kuramıdır. Bu kurama göre işgörenler, aldığı ödülün, karşılaştırma yaptığı diğerinin aldığı ödülünden daha az olduğunu tespit ettiğinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar; bu da işgörenlerin kendilerine ve örgüte karşı olan davranışlarında olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Yürür, 2005: 117).

### **2.3.1 2. Önlemsel İçerik Kuramı (Proaktif İçerik Kuramı)**

Önlemsel içerik kuramı, adil uygulama ve adil davranışların yaratılmasına ilişkin çabaları incelemektedir. Bu sınıflandırmayı belirleyen düşüncenin temeli, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır Leventhal (1976,1980), işgörenlerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle işgörenin katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı da, Önlemsel İçerik Kuramı içinde yer alır. Bu kurama göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir: Bunlardan ilki, rekabet ilkesidir ve dağıtımın işgörenlerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir ve dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet ilkesi ise, dağıtımda işgörenlerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Kurama göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir. Bu ilkelerin birincisine göre rekabet; dağıtımın işgörenlerin performansına bağlı olması ile ilgilidir, ikincisinde eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, üçüncü ilke olan eşit paylaşım; dağıtımların görelî katkılara göre yapılması ile ilgili ilkedir, dördüncü ilke olan Marksist adalet ise dağıtımların işgörenlerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir.

Kısaca adalet güdüsü kuramı, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir işgören yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir işgören algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (Çöp,2008:31).

### **2.3.1.3. Tepkisel Süreç Kuramı (Reaktif Süreç Kuramı)**

Thibaut ve Walker'ın (1975) ortaya attığı Prosedürel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), işgörenlerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif süreç kuramları arasındadır. Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları hukuktan türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde işgören araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamıştır (Çöp,2008:32). Bu araştırmaya göre hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf, aracı rolünü üstlenen bir taraf ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Eker,2006:9). Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Çöp,2008:32).

### **2.3.1.4. Önlemsel Süreç Kuramı (Proaktif Süreç Kuramı)**

Bu kuramların içinde yaygın olarak Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı kabul görmüştür. Bu kuram Leventhal'ın adalet yargı kuramının geliştirilmiş modelidir. Kuram, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara

uygulandığından, önlemsel süreç kuramı sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen tepkisel süreç kuramlarının tersine önlemsel süreç kuramları dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla işgörenlerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda reaktif içerik kuramlarından çok önlem ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Tepkisel kuramlardan çok önlemsel kuramlar, içerik kuramlarından çok süreç kuramları kabul görmektedir. Dağıtım Tercih Kuramı dağıtıcıya, adaleti sağlayarak değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler sunacaktır. Kuram işgörenlerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin aşağıda sıralanan sekiz özelliğinden bahsedilmektedir (Çöp,2008:33);

- İşgörelere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- İşgöreleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- İşgörelerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak

### **2.3.2.Örgütsel Adalet Algısının Boyutları**

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili araştırmaların Adams'ın Eşitlik Kuramını (1965) temel alan dağıtım adaletine odaklandığı görülmektedir. Dağıtım adaleti üzerinde yapılan araştırmalarda, kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Ancak dağıtım adaletini temel alan çalışmaların işgörenlerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir.

Prosedür adaletinde elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin algılanan adaleti kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin

işgörenlere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2005; 21).

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu hususların var olması gerekmektedir (Dilek,2005:30-31):

- Karar verme konumunda bulunacak işgörenlerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- İşgörenlere verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının belirlenmesi,
- Değerlendirme konumunda bulunan işgörenlerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- Alınan kararın denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Temellerini Adams'ın eşitlik kuramından alan örgütsel adalet, işgörenlerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir (Öğüt vd., 2009:158).

### **2.3.2.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımında gösterilen dürüstlük ve doğrulukla ilgilidir. Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi, işgörenlerin örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili olup (Basım vd., 2009:809); hem sosyal hem de örgütsel bağlamda görev, mal, hizmet, fırsat, ceza/ ödül, rol, statü, ücret, terfi vb. her türlü kazanımın işgörenler arasındaki paylaşımını konu alır (Erdinç, 2009:166).

Dağıtım adaleti, ücret artışları, PD, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Seymen vd., 2009:171). İşgörenler, dağıtım adaletine ilişkin değerlendirmelerinde aldıkları kazanımların yanı sıra, bu kazanımların kendi standartlarını karşılayıp karşılamadığını da dikkate alırlar. İşgörenlerin aldıkları

ödüllerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeler bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Altıntaş, 2006:23).

Dağıtımsal adaletin merkezinde sonuçların adil olması ve dolayısıyla sonuçlara dayalı iş tatmini esastır. Buna göre dağıtımcı adalet algısı, işgörenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Bu ödüller arasında, ücret artışı, performans iletimi (geri besleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir. Yapılan çalışmalar, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu beslediklerini ve performanslarının diğer işgörenlere oranla daha az olduğunu göstermektedir (Doğan, 2002:72).

Dağıtım adaleti kavramı Adams'ın Eşitlik Kuramına (1965) dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramı, kısaca işgörenin kendi kazanım ve katkılarını referans aldığı işgörenin kazanım ve katkıları ile bir oran dahilinde değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Adams'ın Eşitlik Kuramı, dağıtım adaletinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Dağıtım adaleti kapsamında incelenen bir diğer model ise Leventhal'in Adalet Yargı Modelidir. Bu model adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerini incelemektedir (Çakmak, 2005:22-23).

### **2.3.2.1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams'ın Eşitlik Kuramı, örgütsel adalet ile ilgili üzerinde durulan temel teorilerden biridir. Buna göre, işgörenler çabaları ve bu çabaları karşısında elde ettikleri kazanımlar ile benzer iş durumundaki diğer işgörenlerin çaba- kazanım durumlarını karşılaştırır. Burada işgörenlerin hem kendi çaba ve kazanımları hem de başkasının çaba ve kazanımları işgörenin algılamasına dayanır. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel mevki, nitelikler algılanan başlıca girdilerdir. İşgörenin algıladığı oran eğer başkalarınınkine eşit değilse, örgütte adaletin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Topaloğlu, 2010: 17).

Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların kendilerine adil olarak davranılması yönündeki istekleridir. Kurama göre, eşitlik işgörenin diğer işgörenlerle ilişkili olarak



kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de işgörenin diğer işgörenlerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Eker,2006:3). Buna göre, işgörenlerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları görülmektedir (Eren,2000:522).

Bütün sosyal ilişkilerin de ekonomik ilişkilerdeki gibi bir tür değişime dayandığını ve işgörenlerin aynı mal ve hizmet alımında olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de kazanç ve kayıplarını hesaplayarak ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine karar verdiklerini ileri süren Sosyal Mübadele kuramından hareketle Adams, Eşitlik Kuramını işgörenlerin örgütlerindeki mübadelelerinde veya alış veriş ilişkilerinde adalet için nasıl çabaladıklarını açıklayan bir model olarak tanımlamış ve çalışan-örgüt mübadelesinin iki esas unsuru kapsadığına işaret etmiştir. Bu unsurlar, katkı ve kazanımlardır. Yaş, eğitim, deneyim, beceri, uzmanlık gibi işgörenin işine getirdikleri ve örgüte kattığı değer “katkı” olarak tanımlanırken, çalışan tarafından işin sonucu olarak algılanan her şey “kazanım” olarak tanımlanmaktadır (Çakmak,2005:24).

### **2.3.2.1.2. Levanthal’in Adalet Yargı Modeli**

Dağıtım Adaleti kapsamında incelenen diğer model Leventhal’in (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Eşitlik Kuramının aksine, işgörenlerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini; farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. İşgörenlerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi, ‘hakkaniyet kuralı’ olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre işgören, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına, ‘katılım kuralı’ da denmektedir.

Kazanımların belirlenmesinde, işgörenlerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi ‘eşitlik kuralı’ olarak tanımlanmaktadır. ‘İhtiyaç kuralı’ ise, hem eşitliğe hem de işgörenlerin katılımlarına bakılmaksızın, daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir. Eşitlik

Kuramı ve Adalet Yargı Modeli, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasıdır. Çünkü her ikisi de kazanımların dağıtımının adilliğine odaklanmaktadır. 1960 ve 1970'lerde örgütlerde adaleti belirlemede bu yaklaşımları içeren dağıtım adaleti kavramı benimsenmiştir. Ancak 1980'lerin başından itibaren işgörenler için sadece elde ettikleri kazanımların önemli olmadığı görülmüş ve dağıtım adaleti kavramı örgütlerdeki adalet değerlendirmelerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Buna göre işgörenler, sadece elde ettikleri kazanımların adilliği ile değil, bu kazanımları belirlemede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bu nedenle, dağıtım kararların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak,2005:29-30).

### **2.3.2.2.Etkileşim Adaleti**

Etkileşim adaleti, işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir. Bu çerçevede, etkileşim adaleti adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı kapsamında gelişmektedir (7). İşlemsel adalet örgütsel bir yapının biçimsel yönünü, etkileşimsel adalet ise sosyal yönünü temsil etmektedir. Brocker ve arkadaşları(1990), etkileşimsel adalet kurallarının işten çıkarmalara karşı gösterilen tepkiler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, işten çıkarılma için verilen açıklamaların, örgütte kalan işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve işlerinde gösterdikleri çabalar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İşten çıkarılanlar ile yakın bir gelecekte çıkarılacaklarını bilen işgörenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise (Brockner:1994), işten çıkarılmaya ilişkin verilen açıklamaların örgütsel destek algılarının güçlü bir kanıtı olduğu ortaya konmuştur (Yerlikaya, 2008:39).

Araştırmacılar, etkileşimsel adaletin işgörenler arası tutum ve davranışlardan doğduğunu ve insanların örgütsel süreçleri benimserken kişilerarası etkileşimin kalitesine duyarlı olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalar; işlemsel ve etkileşimsel adaletin bir boyutta birbirlerinden farklı olduğunu göstermiştir.

Bies ve Moag'a göre (1986) etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır ve aşağıda kısaca açıklanmıştır (Teoman, 2007:7-8):

*-Doğruluk:* Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma aşamasında işgörenleri ile kurdukları iletişimde samimi, içten ve dürüst olmalıdırlar. Her çeşit aldatma davranışlarından kaçınmalıdırlar.

*-Gerekçeleştirme/Savunulabilirlik:* Yöneticiler, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında uygun açıklamaları yapabilmelidirler.

*-Saygı:* Yöneticiler, işgörelere karşı saygılı ve içten davranmalı, kaba veya saldırganlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdırlar.

*-Uygunluk:* Yöneticiler, önyargılı bildirimlerde ve hareketlerde bulunmaktan veya işgörelere kendilerini huzursuz hissettirecek uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalıdırlar. Örneğin, ırk, din, yaşa vb. işgörelere ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar.

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası' (kazanımları belirleyenlerin işgörelere ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve 'bilgisel' (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin işgörelere ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Özmen vd.,2007:22).

Daha sonraları Colquitt (2001) yaptığı araştırmada, her iki boyutun da kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığını göstermiş ve Greenberg'in ortaya sürdüğü dört boyutlu adalet modelini (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası ve bilgisel adalet) de desteklemiştir. Ayrıca, yaptığı araştırmalarda, örgütlerde kişiler arası davranış ve tutumların önemli olduğu kadar, doğru zamanda ve doğru şekilde verilen geribildirimlerin, alınan kararların açıklanmasının oldukça önemli ve gerekli olduğu üzerinde durmuştur. Bu sebeple, etkileşimsel adaleti oluşturan dört alt boyutu kendi içerisinde gruplamıştır; "saygı" ve "uygunluk" boyutları Kişilerarası Adalet Algısını, "doğruluk" ve "gerekçeleştirme" boyutları ise Bilgisel Adalet Algısını meydana getirmekte ve her iki boyut bir arada araştırmalarda etkileşimsel adalet algısını oluşturmaktadır (Teoman,2007:10).

Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda, her iki adalet boyutunun kavramsal olarak birbirinden farklı olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet, karar verme süreçlerinin uygulanışı ve izlenen yolun değerlendirilerek adil algılanması, olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet ise iş dağılımı süresince kişilerarası etkileşimin, tutumların ve davranışların değerlendirilmesi ile oluşan adalet algısı, olarak ele alınabilir. Kuramsal olarak yapılan bu ayrımlardan dolayı işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısının birbirlerinden ayrı iki farklı adalet boyutu olduğu söylenebilir (Cropanzano vd.,2002:329).

### **2.3.2.3. Prosedür (İşlemsel) Adaleti**

Prosedür Adaleti, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi, olarak tanımlanmaktadır (Seymen vd., 2009:172). Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araç olan prosedürlerin adaletine ilişkin bir kavramı ifade etmektedir. Prosedür adaleti, kararların adaletini konu alan dağıtım adaletinin aksine, bu kararlara neden olan süreçleri konu almakta, yani işgörenlerin kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Erdinç,2009:166). Prosedürel adalet süreçlerin (sistemin) adil işlemesi şeklinde ifade edilebileceği gibi, hedef sisteme dayalı iş tatminidir.

Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken, yöneticinin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu, prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha küresel bir boyut ve örgütsel boyutta daha geniş bir anlam taşırken, dağıtım adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtım adaletini belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2002:72).

İşgörenlerin prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktör vardır. Bu faktörlerin birincisi, karar alma sürecinin tarafsızlığı, ikincisi karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, üçüncüsü ise ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır (Dilek,2005:30).

#### **2.3.2.4. Kişiler Arası Adalet**

Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer işgörenlere karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir (Seymen vd., 2009:172). Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, işgörenlere alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, işgörenler ile olan iletişimlerinde önyargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar (İçerli, 2010:87).

Kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık işgörenlerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir (Özmen vd., 2007:22). Dolayısıyla burada sözü edilen, kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yöneticilerin işgörenlerine ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğiidir.

Kişiler arası adalet, işgörenlerle yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies(1986), etkileşimsel adaleti, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun işgörenlere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Örgütlerde çalışan işgörenler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği işgörenlerin yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Yerlikaya, 2008:34).

#### **2.3.2.5. Bilgisel Adalet**

Bilgi verme adaleti ise, üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astlarını bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Seymen vd., 2009:172). Ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında işgörenlere, bilgi verilmesi

ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (İçerli, 2010:87).

Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Özmen vd.,2007:22). İşlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır. İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır.

Bies ve Moag'ın (1986) süreçsel adalet ile ilgili kurallarından doğruluk ve gerekçelendirme kuralı bu alt boyutu içermektedir. Kullanılan işlemler boyunca bilginin ne derece paylaşıldığı ile ilgilidir. Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır. Sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanmasının işgörenlerin verilen kararlara ve örgüte karşı olan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. İşgörenler sonuçlar ve işlemler hakkında kendilerine bilgi sağlanmasını beklerler (Yerlikaya, 2008:29).

### **2.3.2. Performans Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı**

İşgörenin işindeki başarısı, tutum, davranış ve özellikleri ile örgütün başarısına dair katkılarını değerlendirmede yararlanılan PD sistemleri, çalışanla çalışmayanı ayırt ederek insan kaynakları kararlarının etkin bir biçimde alınmasını sağlar. Buna göre PD sistemlerinden, ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar işgörenler ile ilgili pek çok önemli kararın alınmasında temel veri kaynağı olarak yararlanılmaktadır (Çakmak, 2005:47).

Bu bölümde, PD sürecinde örgütsel adalet algısı, sürecin hazırlanmasında, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların işgörelere iletildiği geri besleme süreçleri açısından incelenmiş ve 360 derece PD sürecinde örgütsel adalet algısının sağlanması için sistemin taşıması gereken özelliklerin üzerinde durulmuştur.

### **2.3.3.1. Performans Değerleme Sürecinin Hazırlanmasında Örgütsel Adalet Algısı**

Önceden de bahsedildiği üzere, dağıtımsal adalet algısı, işgörenlerin elde ettikleri kazanımlar ve sonuçlara göre algıladıkları adillik algısıdır. PD sürecinin hazırlanması, performans ölçüt ve standartlarının belirlenmesi, değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimi ve uygulanacak değerlendirme yöntemlerinin saptanması, aşamalarından oluşmaktadır.

Performans ölçütlerinin belirlenmesi, hazırlık sürecinin ilk aşamasıdır. Performans ölçütleri işgörenlerin neye göre değerlendirileceklerini gösterdiğinden, bunların adil algılanması işgörenler için çok önemlidir. Performans ölçütlerinin işgörenler tarafından adil algılanması ise, bu ölçütlerin işgörenin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik olmasına bağlıdır. Başka bir deyişle performans ölçütleri, yapılan işle ilgili olmalıdır. Performans ölçütlerinin yapılan işle ilgili olması, işgörenlerin PD sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Performans ölçütleri belirlendikten sonra sıra, işgörenlerin fiili performanslarının karşılaştırılabileceği standartların belirlenmesine gelir. İşgörenlerin başarı durumları standartlara göre belirleneceğinden, standartların taşıdığı özellikler işgörenler için önem arz etmektedir. İşgörenler performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olmalarını isterler. İşgörenlerin bu beklentilerini karşılayan performans standartları belirsizliği azalttığı için yaşanan stresi de azaltacak; aynı zamanda prosedür adaleti algılarını da artıracaktır. İşgörenlerin PD sistemlerini adil algılamalarını sağlamada performans ölçüt ve standartları ile ilgili başka bir unsur ise, aynı işi yapan tüm işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde aynı performans ölçüt ve standartlarının kullanılmasıdır. Bu, ölçüt ve standartların tutarlılığı, olarak ifade edilmektedir.

PD hazırlığı sürecinde ele alınacak konulardan birisi de değerlendirmeyi gerçekleştirecek değerlendiricilerin seçimidir. Seçilen değerlendiricilerin performansı değerlendirilecek işgörenin yaptığı işi bilen işgörenler olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Değerlendirici, performansı değerlendirilen işgörenin işi hakkında bilgi

sahibi olduğu takdirde işgörendenlerin performansı daha doğru bir biçimde değerlendirilecek, işgörendenler de performanslarının etkin bir biçimde değerlendirildiğine inanacaklardır.

Değerlendiricinin işgörenden işi hakkında bilgi sahibi olması, sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını artırır. İşgörendenlerin değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını olumlu etkilemesinde seçilen değerlendiricinin, sadece değerlendirilen işini bilmesi yeterli değildir, aynı zamanda PD'de kullanılacak yöntem, süreç ve prosedürleri de bilmesi gerekmektedir. PD sistemlerinin geliştirilmesinden örgüt sorumludur; ancak bu sistemi uygulayacak olanlar değerlendiricilerdir. Örgüt, sistemin geliştirilmesi sürecinde performans ölçütlerinin belirlenmesinden değerlendiricilerin seçimine kadar pek çok konuda sistemin adil algılanması için isabetli kararlar almış olsa bile, geliştirilen bu sistemi uygulayacak olan değerlendiriciler sistemin işleyişi ile ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse, hem PD etkin bir şekilde gerçekleşmez, hem de değerlendirme sistemleri ile ilgili prosedürlerin değerlendirici tarafından yerine getirilmediğini veya tam olarak yerine getirilmediğini gören işgörendenler değerlendirme sistemini yeterince adil algılamazlar.

PD yöntemlerinin saptanması, sistem geliştirme sürecinde ele alınan konulardan biridir. Bu aşamada değerlendirme yönteminin örgütte kurulmak istenen PD sisteminin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak bir yöntem olmasına dikkat edilmelidir. Seçilecek yöntem hem örgütün ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamalı, hem de işgörendenler tarafından performanslarını değerlendirmede kullanılacak en uygun yöntem olarak algılanmalıdır. Seçilen değerlendirme yönteminin işgörendenler tarafından performanslarını değerlendirmede kullanılacak en uygun yöntem olarak görülmesi, değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını artıran unsurlardan biridir.

Performans ölçüt ve standartlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin seçimi, değerlendirme yöntemlerinin saptanması aşamalarından oluşan hazırlık sürecinin bütün bu aşamalarında, prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkileyen en önemli unsurlardan birisi de söz hakkıdır. İlgili yazında en çok araştırılan prosedür adaleti unsurlarından biri olan söz hakkı, bir tür işgörenden katılımıdır. Bu özelliği ile söz hakkı, karardan etkilenen işgörendenlere kararla ilgili olarak bilgi sunmasına, kendisini ifade



etmesine izin veren bir uygulamadır. Söz hakkı sadece PD hazırlık sürecinde prosedür adaleti algılarını artırmada kullanılan bir uygulama değildir; sistemin yürütülmesi ve geri besleme süreçlerinin çeşitli aşamalarında da değerlendirme sistemine ilişkin işgörenlerin adalet algılarını olumlu yönde etkilemede söz hakkından yararlanılmaktadır. Ancak söz hakkının, sistemin yürütülmesi ve geri besleme sürecindeki rolüne bu bölümde değil daha sonra sırasıyla bu süreçler irdelenirken değinilecektir.

Hazırlık sürecinde ele alınması gereken başka bir konu ise, PD sistemi ile örgütün diğer insan kaynakları sistemi ile arasında kurulacak ilişkinin belirlenmesidir. PD sistemleri ile örgütün insan kaynakları sistemleri arasında bir ilişki kurulmaması veya kurulan ilişkinin yeterli düzeyde olmaması durumunda örgütler, PD sisteminden yeterince yararlanamazlar.

PD sonuçları doğrultusunda işgörenlerin ücret artışları, terfi, prim, ikramiye gibi çeşitli maddi-manevi unsurları hak edip etmedikleri saptanır. İşgörenlerin isteklendirme ve iş tatminlerinin sağlanmasında çok önemli olan bu durum, Greenberg (1986) tarafından PD' de dağıtım adaleti algısını sağlayan unsurlardan biri olarak belirtilmiştir. Buna göre işgörenlerin ücret artışlarının, terfilerinin, eğitim ihtiyaçlarının ve işgören ile ilgili çeşitli kararların alınmasında PD sonuçlarının temel alınmasının işgörenlerin PD sistemlerine ilişkin dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir (Çakmak, 2005:45-47).

### **2.3.3.2. Performans Değerlendirme Sürecinin Yürütülmesinde Örgütsel Adalet Algısı**

PD sisteminin kurulmasından sonra sıra, bu sistemin yürütülmesine gelir. Sistemin yürütülmesi süreci, performansın planlanması ve değerlendirilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

PD sürecinde dağıtımsal adalet önemlidir; çünkü işgörenler PD puanlarına bağlı olarak, örgütün sağladığı birçok olanak ve sonuçtan yararlanırlar. Bunlar arasında verilen ödüller, terfiler, primler veya zamlar yer alabilir. Bu nedenle PD sürecinde

dağıtım sal adaletin işgören açısından birçok kazanımlı ilişkisi olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Teoman, 2007:22).

Bu aşamada önemli bir prosedür adaleti unsuru olarak ortaya çıkan söz hakkı, performansın planlanması aşamasında da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Performansın planlanmasında işgörene söz hakkı verilerek katılımının sağlanması, değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarını artıracaktır. Bu nedenle, işgören ve yöneticisinin bir araya gelerek işgören için hedefler belirledikleri amaçlara göre yönetim anlayışının örgütler tarafından benimsenmesi işgörenlerin prosedür adaleti algılarını artırması açısından önemli bir uygulamadır. Performansın planlanması aşamasında belirlenen hedeflerin özellikleri de işgörenlerin prosedür adalet algılarını etkilemektedir. Çünkü hedefler, örgütün işgörenlerine neleri gerçekleştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle hedefler spesifik olmalı; başka bir deyişle genel olarak tüm işgörelere uygulanabilir değil, işgörene göre onun koşul ve özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır. Gerçekçi olmayan hedeflerin ise işgörenler tarafından hem motive edici bir unsur olarak görülmesi, hem de adil algılanması çok güçtür (Uyargil:1997:62).

Sistemin yürütülmesi sürecinin ikinci aşaması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesidir. Bu aşamada işgören ve yöneticisi bir araya gelerek, işgörenin planlama aşamasında önceden belirlenen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiğini değerlendirirler. İşgörelere performanslarının değerlendirilmesi sırasında söz hakkı vermek sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını artırmaktadır.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri bir diğer unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır. Buna göre değerlendirme süreci boyunca değerlendiricilerin tarafsız olmaları, işgörenlerin PD sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. PD görüşmelerinde işgörenler değerlendiricilerin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederler. Değerlendiricilerin kibar, anlayışlı, nezaketli tavırları işgörenlerin PD sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecek bir diğer unsurdur (Çakmak,2005:48-49).

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkat ettikleri bir diğer unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır. Buna göre, değerlendirme süreci boyunca

değerlendiricilerin tarafsız olmaları işgörenlerin PD sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. PD görüşmelerinde işgörenler değerlendiricilerin kendilerine nasıl davrandıklarına da dikkat ederler. Değerlendiricilerin kibar, anlayışlı, nezaketli tavırları işgörenlerin PD sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecek bir diğer unsurdur (Çakmak,2005:50).

### **2.3.3.3. Geri Besleme Sürecinde Örgütsel Adalet Algısı**

Geri besleme süreci, örgütlerin PD sistemleri ile işgörenlerini geliştirmeye yönelik hedeflerini gerçekleştirmelerinde en önemli rolü oynayan süreç olarak ifade edilebilir. İşgören, işinde gösterdiği performansı doğrultusunda bir sonuç elde ederse PD'yi adil algılayacaktır. Bu durum PD sistemlerine dağıtım adaleti bakış açısından yaklaşmayı ifade etmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, işgörenlerin değerlendirme sonuçlarından, bunlar sadece kendi performansları ile ilgili abartılı inançlarıyla örtüştüğünde tatmin olduklarını göstermiştir. Buna göre işgörenler PD sonuçları beklentilerinden düşük olduğu takdirde sistemi kabul etmek istemeyecekler, yöneticiler ise bu olumsuz sonuçları işgörelere iletmekten kaçınacaklardır. Olumsuz geri besleme verme, olarak ifade edilen bu durum, aslında yöneticilerin kaçındığı değil aksine, etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaya çalıştıkları bir süreç olmalıdır. İlk bakışta işgörelere performansı ile ilgili olumsuz geri besleme verilmesi, hem işgören hem de yönetici açısından rahatsızlık verici gibi görünse de bu süreç aslında hem işgörelere hem de örgüte birtakım yararlar sağlamaktadır.

İşgören performansı ile ilgili olumsuz geri besleme verilerek, performansındaki eksiklikleri görmesi, böylece kendini daha iyi tanıması sağlanır. Eksikliklerinin farkına varan işgören performansını iyileştirmeye çalışacak; bu da örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlayacaktır. Ancak olumsuz geri besleme verme sürecinin işgörelere her zaman arzu edilen sonuçlara yol açmadığı, hatta bunların tam tersine intikam, öfke gibi olumsuz tepkilere neden olduğu bile görülmektedir. Bu olumsuz tepkileri en aza indirmenin bir yolu ise geri besleme sürecine ilişkin adalet algılarını arttırmaktan geçmektedir. Başka bir deyişle işgörenler, geri besleme sürecini adil algılayarlarsa, PD sonuçları beklentilerini karşılamasa dahi olumsuz tutum ve davranışlar içine girmeyeceklerdir. Geri besleme sürecinde işgörenlerin olumsuz tepkilerini azaltacak ve adalet algılarını artıracak en önemli unsurlardan biri,

açıklamalarıdır. Geri besleme sürecinde yöneticinin işgörene, olumsuz PD sonucu ile ilgili uygun bir açıklamada bulunması, yanlış anlamaları önleyeceği gibi, işgörenin değerlendirme sonuçlarını kabul etmesini de sağlayacaktır. Açıklama yapmak, işgörenin PD sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını artıracaktır.

Geri besleme sürecindeki en önemli prosedür adaleti unsurlardan biri de söz hakkıdır. İşgörene performans sonuçları ile ilgili söz hakkı tanınarak geri besleme sürecine katılımının sağlanması, sonuçları değiştirmese bile işgörenin kendini ifade etmesine imkan vereceğinden işgörenin prosedür adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum, söz hakkının değer açıklayıcı yönü olarak açıklanmaktadır. Geri besleme sürecinde işgörenlerin söz haklarını etkin bir biçimde kullanmaları ise görüşme öncesinde görüşmenin yeri, zamanı ve amacının işgörene bildirilmesi ile sağlanır. Böylece işgörenler görüşmeye hazırlıklı gelirler ve kendilerini daha iyi bir şekilde ifade ederler. Geri besleme görüşmesine sadece değerlendirilenin hazırlıklı gelmesi yeterli değildir; geri besleme görüşmesini gerçekleştirecek yönetici de geri besleme görüşmesine dikkatli bir biçimde hazırlanmalıdır. Bunun nedeni yöneticinin işgörenin performansı ile ilgili görüş bildirdiği zaman yaptığı bu yorumlarının gerçeklerle uyumunun gerekliliğidir.

Geri besleme süreci karmaşık ve işgörenlerin adalet algılarını etkileyen pek çok unsur barındıran bir süreçtir. Bunlardan biri de geri besleme sürecindeki bilgi kaynağı, olarak ifade edilmektedir. Bilgi kaynağı, geri besleme sürecinde işgörene PD sonucunu ileten yönetici olarak ifade edilmektedir. Buna göre işgören, bilgi kaynağını değerlendirirken kendisine geri besleme sunan yöneticiyi, inandırıcılığı, statüsü, gücü ve niyeti açısından ele almaktadır. İşgörenlerin genellikle inandırıcılığı, örgütteki gücü ve statüsü yüksek ve de kendileri hakkında iyi niyetlere sahip olduğunu düşündüğü yöneticilerin ilettiği değerlendirme sonuçlarını kabul etmeye ve olumlu tepkiler göstermeye eğilimli oldukları görülmektedir. Bu aynı zamanda işgörenlerin sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını arttıran bir unsurdur.

Geri besleme sürecinde yöneticilerin sergiledikleri davranışlar da işgörenler için büyük önem teşkil etmektedir. Yöneticilerin geri besleme sürecinde performans sonuçlarını işgörene açıklamaları sırasındaki saygılı, kibar ve itibarlı davranışları değerlendirme sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını artırmaktadır.

Yönetici, ayrıca geri besleme sürecini yürütürken işgörenlerine karşı destekleyici bir tavır içinde de olmalıdır. Yöneticilerin destekleyici tavrı, işgörenlerin geri besleme sürecinden daha çok tatmin olmalarını sağlayacak, bu da PD sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını artıracaktır. Başka bir deyişle, yöneticinin bu hassas süreçteki tutum ve davranışları sürecin seyrini olumlu ya da olumsuz olarak kolayca etkileyebilecektir.

Sonuç olarak etkileşim adaletinin bir diğer unsuru olan işgörenler arası davranışlar bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardan birisi olarak ifade edilmektedir. Geri besleme sürecinde işgörenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz etmelerine olanak sağlayan itiraz mekanizmalarının bulunması, işgörenlerin prosedür adaleti algılarını artırmaktadır. Levanthal'ın düzeltilebilirlik kuralı kapsamında incelenebilen itiraz mekanizmaları, yöneticinin işgörenlerin itirazlarını dinlemesi ve uygun bulduğu takdirde değerlendirme sonuçlarını değiştirmesi, olarak ifade edilebilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme, Greenberg tarafından da PD'ye ilişkin işgörenlerin prosedür adaleti algılarını artıran unsurlardan biri olarak belirtilmiştir (Çakmak,2005:51-53).

#### **2.4. Yazında Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Örgütsel Adalet İlişkilerine İlişkin Önceki Araştırmalar**

Yazında 360 derece PD konusunda gerçekleştirilmiş çok sayıda çalışma yer almaktadır. Geleneksel PD sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizmasına karşın, objektif ve güvenilir geri bildirim, bireysel gelişim ve öğrenmeye imkan sağlaması, çoklu görüş ile mal ve hizmet kalitesini geliştirmesi, zamansal ve aynı giderlerde kazanım sağlaması ile 360 derece PD yapısı her sektörde rahatlıkla kabul görmektedir. Bu kapsamda son yıllarda birçok araştırma ve uygulama yapılmış; makale ve tezler yazılmıştır. Teorik temel Arvey ve Murphy (1998) PD çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerin de dikkate alınarak yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Gill (1998) rasyonel bir PD sisteminde etik kurallara uymanın, dürüstlük ve açıklığın önemini ifade etmiştir. Özdemir (2002) bir örgütte Analitik Hiyerarşi Sürecini kullanarak bir performans değerlendirme sistemi tasarlamıştır.

Tasarlanan sistem, her ne kadar 360 derece PD sistemini temel almasa da PD ölçütlerinin belirlenmesi ve ölçüt ağırlıklarının saptanması amacıyla örgütün farklı birimlerinde görev yapan işgörenlerden oluşan bir ekibin oluşturulması ve geliştirilen sistemin test edilmesi amacıyla işgörenlerin iki ya da üç üst yöneticisi tarafından değerlendirilmesi gibi faaliyetler dikkate alındığında klasik PD sistemlerine göre daha tutarlı sonuçlar vermiştir. Bu bilgiler ışığında, 360 derece PD sistemi ile ilgili yazının üç açıdan geliştiği görülmektedir (Morgan vd., 2005);

- (a) Sistemin yararlarının ve dikkat edilmesi gereken yönlerinin aktarıldığı çalışmalar (London vd., 1990; Kanousse, 1998; Gill, 1998; Bach ve Sisson, 2000; Wimer, 2002)
- (b) Sistemle ilgili süreci ele alan organizasyon temelli yönetim araştırmaları (Handy vd., 1996; Edwards ve Ewen, 1996; Garavan vd., 1997; Arvey ve Murphy, 1998; Mccarthy ve Garavan, 2001)
- (c) Sistem uygulamalarının anlatıldığı akademik çalışmalar (Antonioni, 1996; Conway ve Huffcutt, 1997; Alimo-Metcalf, 1998; Mabey, 2001; Yammarino, 2003; Levy ve Williams, 2004; Gillespie, 2005).

Uluslararası çalışmaların yanında, 360 derece PD ile ilgili ulusal bilimsel çalışmalar da bulunmaktadır. Camgöz vd. (2006) tarafından bir devlet üniversitesinin mediko-sosyal merkezi birim yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek üzere 360 derece PD sistemini temel alan bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Kingır ve Taşkiran (2006) PD çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Seyidoğlu (2006) 360 derece PD yönteminin askeri okullarda uygulanabilirliğine ait bir model önerisi sunmuşlardır. Erdinç (2006) 360 Derece PD sisteminin elektronik ortama uyarlanması üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bayraktaroğlu vd. (2007) 360 derece PD uygulayan ve örnek olarak seçilen bir örgütte uygulamaya yönelik yaşanan sorunları ve yapılan düzenlemeleri tespit etmeye çalışmışlar ve yaşanan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Kara (2008) 360 derece PD sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisini İnceleyip 5 yıldızlı otellerde bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Kaynak ve Bülbül (2008) eğitim sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemini ele almış ve gruplar arası değerlendirme farklılıklarını araştırmıştır. Mesci (2008) Türkiye'deki seyahat acentalarında PD yaklaşımlarını inceleyip A grubu seyahat acentalarına yönelik bir araştırma yapmıştır. Oruç vd.

(2008) 360 derece PD ve web tabanlı bir model ile örgütsel verimliliğin artırılmasını incelemiştir. Kaynar (2008) 360 Derece PD sisteminde değerlendirme farklılıklarına yönelik bir araştırma yapmışlardır.

PD sistemlerinde örgütsel adaletin önemini gösteren ilk çalışmalardan biri; Landy, Barnes-Farrel ve Clevelland (1980) tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Bu çalışmada PD'nin algılanan adaleti ve doğruluğunun işgörenler için değerlendirmenin sonuçlarından daha önemli olduğu gösterilmiştir. Ancak PD sistemlerinde örgütsel adaletin unsurlarını saptayan ilk çalışma, 1986'da Greenberg tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada Greenberg, PDde prosedür ve dağıtım adaleti algılarını gerçekleştiren unsurları orta düzey yöneticilere, PD ile ilgili yönelttiği açık uçlu soruların yanıtları doğrultusunda belirlemiştir. PD ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği ulusal yazındaki örneklere değinecek olursak, Çakmak (2005) PD sistemlerinde örgütsel adalet algısını inceleyip örnek bir pilot çalışma ile örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Teoman (2007) PD sürecinde oluşan adalet algısını ve bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemiştir.

360 derece PD sisteminin uygulandığı gerek ulusal gerekse uluslararası başka çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların tümü genel olarak değerlendirildiğinde, 360 derece PD sistemi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ve PD sürecindeki tüm ayrıntıları içine alan bir çalışma geliştirilmediğini söylememiz mümkündür.

Tüm yazında henüz yeni sayılabilecek bir araştırma alanı olan 360 derece PD sürecinde gelişen adalet algısı ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri üzerinde daha açıklayıcı ve somut veriler elde edilebilmesi adına çalışma yürütülmüştür.

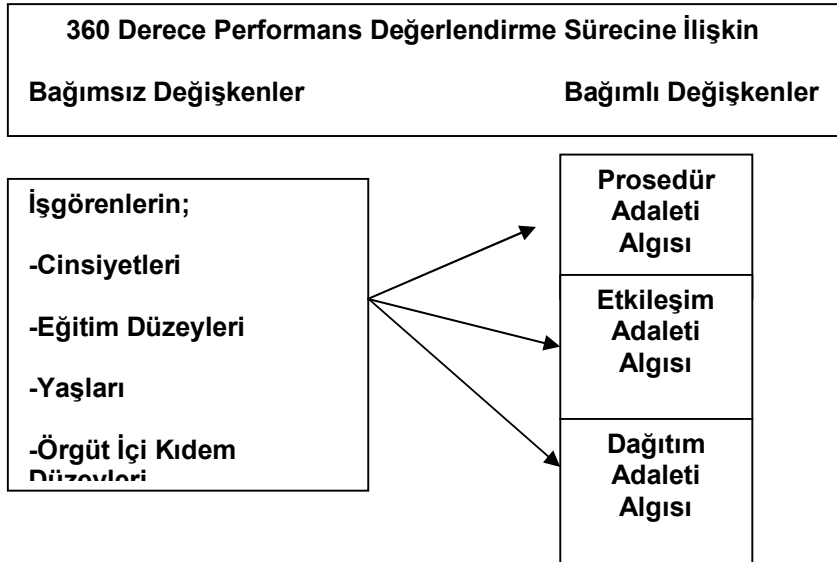
### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ve araştırmadan derlenen verilerin analizine dönük bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmamızda işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve örgüt içi kıdemleri, bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, işgörenlerin 360 derece PD sürecine ilişkin prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algıları ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Buna göre öncelikle işgörenlerin 360 derece PD sürecine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları ölçülmüş ve bunların işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, örgüt içi kıdemleri ve eğitim düzeylerine(kontrol değişkenleri) göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 11 'de görülmektedir.

Şekil 11. Araştırmanın Modeli





Çalışmamızda, araştırmanın gerçekleştirildiği örgütün; 360 derece PD sürecinin örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları açısından incelenmesine, ayrıca 360 derece PD sürecine ilişkin işgörenlerin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının cinsiyet, yaş, eğitim ve örgüt içi kıdem düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesine çalışılmıştır.

İnsanın iş yapabilme yeteneği, başka bir deyişle performansları yaşa bağlı olarak sürekli değişkenlik göstermektedir. Örgüt içerisinde işgörenlerin yaşlarına göre performanslarının ve buna bağlı olarak PD sürecinde adalet algılarının, prosedür etkileşim ve dağıtım adaleti algısı boyutunda değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Diğer taraftan örgüt içi kıdem düzeyi arttıkça örgüte duyulan güvenin artacağı ve bununda örgütsel adalet algısını geliştireceğinden hareketle örgüt içerisinde işgörenlerin kıdem düzeylerine göre PD sürecinde adalet algıları, prosedür etkileşim ve dağıtım adaleti algısı boyutunda değişiklik gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Performans değerlendirme sürecine etkisi olduğu düşünülen bir başka değişkenin ise eğitim düzeyi olduğu ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısının da değişiklik göstereceği düşünülmüştür. Diğer taraftan örgütte çalışan işgörenlerin cinsiyetleri açısından erkek ve bayan işgörenlerin PD sürecini adil algılayıp algılamamaları arasındaki farkların ortaya konulması amaçlanmıştır (Çakmak, 2005:65).

Bu amaçlar doğrultusunda ve araştırmanın modeli kapsamında test edilmek üzere şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: İşgörenlerin 360 derece PD sistemine ilişkin prosedür adaleti algıları,

1a) Yaşlarına,

1b) Örgüt içi kıdemlerine,

1c) Eğitim düzeylerine

1d) Cinsiyetlerine,

göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: İşgörenlerin 360 derece PD sistemine ilişkin etkileşim adaleti algıları,

2a) Yaşlarına,  
2b) Örgüt içi kıdemlerine,  
2c) Eğitim düzeylerine  
2d) Cinsiyetlerine,  
göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: İşgörenlerin 360 derece PD sistemine ilişkin dağıtım adaleti algıları,

3a) Yaşlarına,  
3b) Örgüt içi kıdemlerine,  
3c) Eğitim düzeylerine  
3d) Cinsiyetlerine,  
göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### 3.2. Araştırmanın Yapıldığı İşletmenin Bu Araştırma İçin Seçilme Nedenleri

Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı zincir turizm örgütlerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirileceği örgütün seçiminde üç ölçüt göz önüne alınmıştır. Bu ölçütlerden birincisi, örgütün 360 derece PD sistemini uygulamasıdır. İkinci ölçüt, örgütün PD sistemi ve PD uygulamalarına gereken önemi veren bir örgüt olmasıdır. Üçüncü ölçüt ise örgütün zincir ve uzun yıllardır faaliyet gösteren köklü bir örgüt olmasıdır.

Araştırmanın gerçekleştirileceği örgütün seçiminde ilk ölçütün aranmasının nedeni, çalışmamızın temelini 360 derece PD sisteminin oluşturmasıdır. İkinci ölçütün yerine getirilmesi de örgüt seçiminde önemli bir konudur. Çünkü yapılacak araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilmesinde sadece 360 derece PD sisteminin uygulanması yetmemekte, bunun yanında örgüt yönetiminin PD uygulamalarına gereken önemi veren bir örgüt olması da gerekmektedir.

PD uygulamalarına gereken önemi vermeyen örgütlerdeki değerlendirme sisteminin varlığı göstermelik olmaktan ileri gidemez. Bu nedenle gerçekleştirilecek araştırmadan sağlıklı sonuçlar alınması için PD sistemlerine gereken önemi veren bir örgütün seçilmesi önemli bir ölçüt olarak açıklanabilir. Araştırmanın gerçekleştirileceği örgütün seçiminde üçüncü ölçütün aranmasının nedeni,

araştırmanın tek bir örgütte yapılacak olması sebebiyle örgütün uzun yıllardır faaliyet gösteren zincir bir örgüt olması düşüncesidir.

Sözü edilen bu ölçütler göz önüne alındığında bu araştırma için seçilen örgütte yeni uygulanmaya başlayan 360 derece PD sistemi ilk ölçütü gerçekleştirmektedir. İşletme PD sistemini kuruluşun hedefleriyle bireysel hedefleri bütünleştiren, işgörenlerin yarattıkları değerlerin bu ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayan etkin ve önemli bir yönetim aracı olarak görmesi ise ikinci ölçütü yerine getirmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği turizm örgütünün 360 derece PD sistemine geçiş amacı; bünyesinde sendikaya bağlı işgörenleri bulundurması sebebiyle işgörenlerin maaş, zam ve görevde yükselme konusunda kaygı ve beklentilerinin olmamasıdır. İşgörenler düşük veya yüksek performans gösterse bile alacakları zam ve ikramiyelerin aynı olması işgörenlerin kendini geliştirmelerine ve artan bir istekle çalışmalarına, motive olmalarına engel teşkil etmektedir.

360 derece PD yöntemine geçildikten sonra, işgörelere örgütsel değişikliklere uyum sağlayabilmeleri, kariyer planlama çalışmalarına paralel olarak ileride alacakları sorumlulukları karşılayacak yeterlilik düzeyine ulaşmaları için eğitim olanakları sunmak ve örgütün gelecek hedefleri ile işgörenlerin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, işgöreni ileride üstleneceği veya üstlenebileceği pozisyonlar için, bu pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatarak örgüt içinde yatay ve dikey hareket olanakları yaratmak gibi ölçütler doğrudan işgörenin performansına bakılarak gerçekleştirilmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği turizm örgütünde var olan PD sistemi ele alındığında tüm işgörenlerin, PD'ye tabi tutulduğu görülmektedir. İşgörenlerin performansları, iş tanımları ve yetkinlik ölçütleri doğrultusunda belirlenen iş ve yetkinlik hedeflerine göre değerlendirilmektedir.

360 derece PD sistemi ile işgörenlerin kuruluş hedeflerine yönlendirilmesi, böylece kuruluş hedeflerinin de grup ve işgörelere indirgenmesi amaçlanmaktadır. Üst yönetim ve grup koordinatörlüğünce belirlenen kuruluş hedefleri daha sonra genel

müdür ve ilgili bölüm yöneticilerinin bir araya gelmesi ile bölüm ve takım hedeflerine indirgenmektedir. Bir sonraki aşama ise performansı değerlendirilecek çalışan ile yöneticisinin bir araya gelerek, genel müdür ve ilgili bölüm yöneticileri tarafından belirlenen bölüm hedefleri doğrultusunda işgörenin iş ve yetkinlik hedeflerini saptadıkları aşamadır. Bu aşama ile birlikte asıl olarak işgörenin PD süreci başlamış olur ve işgörenin işini yaparken nelere odaklanacağını gösteren bireysel hedefleri, bu bireysel hedefleri gerçekleştirmek için yapması gereken temel faaliyetleri ve işini daha iyi yapabilmesi için gereken yetkinlik hedefleri çalışan ve yöneticisinin ortak kararı ile belirlenir.

İşgörenlerin PD sürecinde yer alan yönetici onun bir üstü olmakla birlikte çalışana isteği doğrultusunda daha üst kademedeki bir yönetici ile görüşmesi imkanı da tanınabilmektedir. Yönetici ve belirlenen hedefleri yıl boyunca yerine getirmeye çabalayan işgören, Haziran ayında bir araya gelerek bir PD görüşmesi yaparlar ve işgörenin hedefleri gerçekleştirme konusunda hangi düzeyde olduğunu incelerler. Bu görüşme, işgörenin performansının değerlendirilmesi sırasında görüşlerinin alınmasına olanak veren ve yöneticinin çalışanı yönlendirdiği bir rehberlik görüşmesi olarak ifade edilmektedir. Performans ile ilgili nihai sonuç ise yılın sonunda yapılacak bir görüşme ile çalışana bildirilmektedir. Bu son görüşme ile işgörenin PD süreci tamamlanmış olmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği turizm örgütünde uygulanmakta olan 360 derece PD sistemi açık bir sistem niteliğindedir. Çalışan ve yöneticinin işgörenin hedeflerini birlikte belirlemeleri, yıl ortasında hedeflerin gözden geçirildiği bir rehberlik görüşmesi yapmaları sistemin açık bir sistem niteliği taşıdığına dair kanıtlardır. Ayrıca yöneticinin PD sonuçlarını işgörene ilettiği yılsonundaki görüşmede, değerlendirme formunu çalışana göstermesi ve imzalatması, form üzerinde performansı değerlendirilen işgörenin görüşlerini yazması için bir alan ayrılması da sistemin açıklığını gösteren bir diğer husustur.

360 derece PD sistemini belirlenen hedeflere ulaşmada etkin ve önemli bir yönetim aracı olarak görmekte ve bu doğrultuda PD sonuçlarını işgörenlerin profesyonel gelişimleri (iş başı eğitim, işlevsel beceri ve yetkinlik eğitimleri, kendini geliştirme), kariyer yönetimi (yatay ve dikey ilerleme), ücretlendirme (ücret artışları) ve çeşitli

ödüllendirmelerin belirlenmesi gibi insan kaynakları uygulamalarında temel veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Buradaki amaç, bu insan kaynakları uygulamalarının sağlam temellere dayanması ve etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır.

Bu nedenle sistemin işgörenler tarafından kabulünde önemli unsurlardan bir diğeri olan örgütsel adalet algısını 360 derece PD sistemi açısından ele aldığımız çalışmamız örgütün insan kaynakları yöneticilerinin ilgisini çekmiş ve araştırmanın işgörenlerine uygulanmasına olumlu bakmışlardır. İnsan kaynakları yöneticilerinin araştırma sonuçlarını öğrenmek istemeleri de bu olumlu yaklaşımlarının bir göstergesidir. Tüm bu nedenlerden dolayı, araştırmanın bu örgütte gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

### **3.3. Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlelerini örgütte görev yapmakta olan işgörenler oluşturmaktadır. Ana kütle 200 işgörenden oluşmaktadır. Örneklem kapsamına alınan işgörenlerden geri dönen geçerli anket sayısı 102'dir. Anketler işgörelere boş zarflarla dağıtılmış ve kapalı olarak geri toplanmıştır. Ayrıca insan kaynakları yöneticisi de yöneticiye yönelik düzenlenmiş olan anket çalışmasına katılmış ve sürecin işleyişine yönelik soruları yanıtlamıştır. (Ek-2) İşletmede işgörenler üç vardiya ile çalıştıkları için gece vardiyasında çalışan işgörenler araştırmaya dahil edilmemiştir.

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işgörenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, örgüt içi kıdem) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, işgörenlerin 360 derece PD sürecine ilişkin örgütsel adalet algılarının prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçülmesine yönelik ölçek yer almaktadır. (Ek-1)

Veri toplamak amacıyla kullanılan anketin oluşturulması için konuyla ilgili kavramsal literatür taraması yapılmış ve yurt içinde-yurt dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Anket soruları oluşturulurken çalışmanın kuramsal kısmındaki bilgi

akışından da yararlanılmıştır. Bunun sonucunda, 360 derece PDye ilişkin örgütsel adalet algılarını prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçmek için üç alt ölçekten oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Araştırmada yer alan etkileşim adaleti ölçeği, yazın taramasında saptanan orijinal ölçek olup, Moorman tarafından geliştirilmiştir. Etkileşim adaleti ölçeği altı ifadeden dağıtım adaleti ölçeği ise yedi ifadeden oluşmaktadır. Dağıtım adaleti ölçeği de orijinal bir ölçektir ve Price ve Mueller tarafından geliştirilmiş, Moorman tarafından aynen kullanılmış olan bir ölçektir. Dağıtım ve etkileşim adaleti ölçekleri Çakmak (2005), tarafından orijinalini bozmayacak şekilde PDye uygun hale getirilmiştir.

Dağıtım adaleti ile ilgili sorular, sergilenen çaba, sorumluluk, işgörenin eğitim düzeyi, yapılan işin ne kadar iyi olduğu, işin stres ve zorluk düzeyi (katkılar) göz önüne alındığında elde edilen PD sonuçlarının (kazanımlar) adil bulunup bulunmadığına dair sorulardan oluşmaktadır.

Etkileşim adaleti ile ilgili sorular 360 derece PD sürecinde işgörenin astları, üstleri, takım arkadaşları, müşteriler ve kendisi açısından değerlendirildiğinde bu süreci ne derecede adil algıladığına dair sorulardan oluşmaktadır.

Prosedür adaleti ölçeği ise etkileşim ve dağıtım adaleti ölçeklerinde olduğu gibi tek bir kaynaktan aynen aktarılmamış, farklı kaynaklar göz önüne alınarak PDye ilişkin prosedür adaleti algılarını ölçmede uygun olacağı düşünülen İfadeler bir araya getirilip, Greenberg, Thibaut ve Walker ile Leventhal'in çalışmalarını esas alan Çakmak(2005) tarafından geliştirilmiş ve 9 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar; değerlendirme öncesinde katkıda bulunabilmek ve bu katkının kullanılması, geri besleme görüşmesi boyunca iki yönlü iletişim, değerlendirmeye karşı çıkabilme, değerlendiricinin değerlendirilenin işi hakkında bilgi sahibi olması ve değerlendirme standartlarının herkese aynı şekilde uygulanması, söz hakkı boyutuyla işgörenin değerlendirme öncesi söz hakkı ve değerlendirme sırasında söz hakkı bulunması, değerlendirme sonuçlarına itiraz etme ile ilgilidir.

Araştırmanın kontrol değişkenleri ise işgörenlerin cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, eğitim durumlarını kapsamaktadır.

### **3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İşgörenlerin PD sistemine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarını ölçmede tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algılarının işgörenlerin cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile yaş ve örgüt içi kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile saptanmıştır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde işgörenlere uygulanan anket formundan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, araştırmanın analiz aşamasının değerlendirilmesi bu bölümde yer almaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerindeki 360 derece PD sistemine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları ölçülmüştür. Ayrıca prosedür, etkileşim, dağıtım adaletine ilişkin algıları ifade bazında da tek tek incelenmiştir. Bunun için her bir ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Her bir ifadenin tek tek ele alınması, 360 derece PD sisteminde prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algılarının gerçekleşmesi ile ilgili hususların ayrıntılı olarak açıklanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Ortalamaların yanında standart sapma değerlerinin de belirlenmesi standart sapma değeri düşük olduğunda işgörenlerin fikirlerinin birbirine yakın olduğunu böylece de ilgili ifade hakkında görüş birliğini ya da görüş farklılığının tespitini sağladığı için önemlidir.

##### 4.1.Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Maddelere verilen cevaplar kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeklerden alınan düşük puan, düşük düzeyde adil algılamayı, yüksek puan ise yüksek düzeyde adil algılamayı göstermektedir.

Çalışmada örgütsel adalet algısı ile ilgili veriler için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi 0,86 düzeyinde bulunmuştur. Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilemez (0,90'larda mükemmel, 0,80'lerde çok iyi, 0,70'lerde ve 0,60'larda vasat 0,50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Yelboğa, 2006:206). Alt ölçekleri saptamak amacı ile faktör analizi yapılmıştır (Tablo12).

Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları



İfadeler	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	,534		
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	,760		
Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	,655		
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	,480		
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	,520		
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	,619		
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	,680		
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	,529		
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	,419		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.		,648	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.		,636	
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir		,759	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.		,488	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.		,458	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.		,635	
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.			,581
Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.			,658
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.			,502
Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.			,563
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.			,538
Performans değerlendirme sonuçlarıma ücret artışı,			,713

prim ve ikramiyelerde etkilidir.			
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			,737
Faktör eigen değerleri	9,855	2,748	2,546
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	43,016	8,487	7,566
Açıklanan Toplam varyans (%)	59,068		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü	0,862		
Barlett Yüzeysellik Testi	Ki kare: 1420,389	Anlamlılık: 0,000	

Tablo 13'de güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Crombach Alfa Katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir değerler arasında bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	4,425	0,816	90,009	194,089	0,518	0,936
S2	4,386	0,871	90,049	191,227	0,604	0,934
S3	4,366	0,891	90,069	188,865	0,689	0,933
S4	4,554	0,685	89,881	200,745	0,274	0,938
S5	4,217	1,110	90,217	184,372	0,694	0,933
S6	4,069	1,133	90,366	181,294	0,785	0,931
S7	4,366	0,891	90,069	191,245	0,588	0,935
S8	4,188	1,065	90,247	185,728	0,678	0,933
S9	3,871	1,154	90,564	196,288	0,275	0,940
S10	4,118	1,022	90,316	190,958	0,514	0,936
S11	4,326	0,991	90,108	188,338	0,633	0,934
S12	4,366	0,987	90,069	192,705	0,469	0,937
S13	4,346	0,921	90,089	191,342	0,563	0,935
S14	4,148	1,152	90,287	181,306	0,770	0,931
S15	4,227	0,978	90,207	187,386	0,679	0,933
S16	4,267	0,998	90,168	185,241	0,746	0,932

S17	4,316	1,076	90,118	185,465	0,679	0,933
S18	4,297	1,005	90,138	186,060	0,710	0,933
S19	4,623	0,661	89,811	196,594	0,513	0,936
S20	4,198	1,183	90,237	181,883	0,728	0,932
S21	4,425	0,864	90,009	189,529	0,683	0,933
S22	4,326	1,167	90,108	182,018	0,735	0,932
Mean: 94,43		Variance: 206,548				Std.
Deviation: 14,371						
Cronbach's Alpha: 0,937						

#### 4.2. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 14), erkek işgörenlerin %66,7 bayan işgörenlerin ise %32,4 olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Erkek	68	66,7
Bayan	33	32,4
Yanıtsız	1	1,0
Toplam	102	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğine (Tablo 15) işgörenlerin yarısından fazlasının (%55,9) 25 ile 34 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. 35 yaş ile 44 yaşları arası olanların oranının %16,7; 25 yaşından genç olanların oranı %19,6'dır. 45 yaşından fazla olanların oranı ise %4,9'dur.

Tablo 15. Yaşlara Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25'den az	20	19,6

25-34 arası	57	55,9
35-44 arası	17	16,7
45 ve üzeri	5	4,9
Yanıtsız	3	2,9
Toplam	102	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt içi kıdem düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 16), 10 yıldan fazla kıdemi olanların oranı %3,9 , örgütte 6-10 yıl arası kıdemi olanların oranı % 15,7 , 1-5 yıl arası kıdemi olanların oranının %59,8 ve 1 yıldan daha kısa süre örgütte çalışan işgörenlerin oranının da % 17,6 olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Örgüt İçi Kıdem Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	18	17,6
1-5 yıl arası	61	59,8
6-10 yıl arası	16	15,7
10 yıldan fazla	4	3,9
Yanıtsız	3	2,9
Toplam	102	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 17), ilk-orta-lise mezunlarının büyük çoğunluğu (%67,6) oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 17. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Orta	18	17,6
lise	51	50,0
Lisans	29	28,4
Yanıtsız	4	3,9
Toplam	102	100,0

#### 4.3. İşgörenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin kuruluşlarındaki 360 derece PD sistemlerine ilişkin örgütsel adalet algıları, örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından incelendiğinde (Tablo 18) işgörenlerin sistemi prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından adil buldukları ifade edilebilir. Ancak işgörenlerin prosedür (4,35) ve dağıtım (4,36) adaleti algılarının, etkileşim adaleti algılarına (4,30) göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. İşgörenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adaleti Algıları

Prosedür Adaleti			Etkileşim Adaleti			Dağıtım Adaleti		
N	Mean	St. Deviation	N	Mean	St. Deviation	N	Mean	St. Deviation
102	4,3507	1,00316	102	4,3071	,95684	102	4,3663	,97378

#### 4.4. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerindeki 360 derece PD sistemine ilişkin prosedür adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde (Tablo 19), prosedürlerle ilgili en yüksek ortalamayı alan ifadenin PD kriterlerinin yapılan işle ilgili olmasıdır (4,43).

Başka bir deyişle işgörenlerin PD sistemini prosedürler açısından adil algılamalarını sağlayan en önemli unsurun, diğer ifadeler içinde en yüksek ortalamayı aldığı için, değerlendirme kriterlerinin yapılan iş ile ilgili unsur olduğu söylenebilir.

Tablo 19. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Prosedür Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi

Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Prosedür Adaleti Unsurları	Mean	Std. Deviation
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	4,4314	,81459
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	4,3922	,86924
Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	4,3725	,88912
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	4,2255	1,10719
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	4,0784	1,13178
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	4,1961	1,06277
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	4,2745	,99660
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	4,3039	1,00286
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	3,8824	1,15436

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir değişikliğin bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 20'de görüldüğü gibi cinsiyet açısından kadın ve erkek işgörenler arasında prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 20. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Group Statistics

İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin ifadeleri	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	Erkek	68	4,4706	,81900	,09932
	Bayan	33	4,3333	,81650	,14213
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	Erkek	68	4,2941	,97825	,11863
	Bayan	33	4,5758	,56071	,09761
Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	Erkek	68	4,3529	,95831	,11621
	Bayan	33	4,4242	,75126	,13078
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	Erkek	68	4,2206	,99018	,12008
	Bayan	33	4,2121	1,34065	,23338
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	Erkek	68	4,1324	1,10500	,13400
	Bayan	33	4,0303	1,15879	,20172
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	Erkek	68	4,1324	1,10500	,13400
	Bayan	33	4,3030	,98377	,17125
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	Erkek	68	4,2794	,99018	,12008
	Bayan	33	4,3333	,95743	,16667
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	Erkek	68	4,3676	,89617	,10868
	Bayan	33	4,2727	1,06867	,18603
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	Erkek	68	3,8676	1,14481	,13883

	Bayan	33	3,909 1	1,2084 0	,21036
--	-------	----	------------	-------------	--------

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	Equal variances assumed	,005	,942	,791	99	,431	,1373	,17358	-,20717	,48168
	Equal variances not assumed			,792	63,633	,432	,1373	,17340	-,20918	,48369
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	Equal variances assumed	4,354	,039	-1,534	99	,128	-,2816	,18364	-,64602	,08274
	Equal variances not assumed			-1,833	96,155	,070	-,2816	,15362	-,58657	,02329
Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmemeye	Equal variances assumed	,270	,605	-,375	99	,709	-,0713	,19022	-,44874	,30614
	Equal variances not assumed			-,408	78,972	,685	-,071	,17495	-,4195	,27693



fırsat verilir.	es not assumed						3		4	
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	Equal variances assumed	2,252	,137	,036	99	,972	,0085	,23667	- ,46114	,47808
	Equal variances not assumed			,032	49,528	,974	,0085	,26246	- ,51882	,53575
Performans değerlendirmeye sonuçlarına itiraz etme olanağı vardır.	Equal variances assumed	,001	,970	,428	99	,669	,1020	,23818	- ,37055	,57465
	Equal variances not assumed			,421	60,817	,675	,1020	,24217	- ,38223	,58633
Yöneticim performans değerlendirmeye sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	Equal variances assumed	,079	,779	- ,754	99	,453	- ,1707	,22644	- ,61997	,27862
	Equal variances not assumed			- ,785	70,550	,435	- ,1707	,21745	- ,60430	,26295
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkanı verilir	Equal variances assumed	,132	,717	- ,259	99	,796	- ,0539	,20785	- ,46634	,35850
	Equal variances not assumed			- ,262	65,423	,794	- ,0539	,20542	- ,46412	,35628
Performansım değerlendirildiğinde	Equal variances assumed	1,401	,239	,468	99	,641	,0949	,20268	- ,3072	,49708

n sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	es assume d								4	
	Equal varianc es not assume d			,441	54,535	,661	,0949	,21545	- ,33693	52677
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum	Equal varianc es assume d	1,484	,226	- ,168	99	,867	- ,0414	,24732	- ,53217	,44928
	Equal varianc es not assume d			- ,164	60,468	,870	- ,0414	,25204	- ,54551	,46262

İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 21’de görüldüğü gibi eğitim düzeyi açısından ilk-orta-lise mezunu ile lisans ve yüksek lisans mezunu işgörenler arasında prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 21. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Group Statistics

İşgörenlerin Eğitim düzeylerine Göre Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin ifadeleri	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	İlk-orta-lise	69	4,3478	,85451	,10287
	Lisans-Y.lisans	29	4,5862	,73277	,13607
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	İlk-orta-lise	69	4,3333	,91823	,11054
	Lisans-Y.lisans	29	4,5172	,78471	,14572
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve	İlk-orta-lise	69	4,3043	,91240	,10984

düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	Lisans-Y.lisans	29	4,5517	,86957	,16148
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	İlk-ortalise	69	4,1739	1,17519	,14148
	Lisans-Y.lisans	33	4,3793	1,01467	,18842
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	İlk-ortalise	69	4,0000	1,17574	,14154
	Lisans-Y.lisans	33	4,2414	1,09071	,20254
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	İlk-ortalise	69	4,1014	1,07300	,12917
	Lisans-Y.lisans	29	4,3448	1,07822	,20022
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	İlk-ortalise	69	4,3043	1,00447	,12092
	Lisans-Y.lisans	29	4,2069	1,04810	,19463
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	İlk-ortalise	69	4,2899	1,03044	,12405
	Lisans-Y.lisans	29	4,3103	1,00369	,18638
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	İlk-ortalise	69	3,7971	1,21969	,14683
	Lisans-Y.lisans	29	4,0690	1,03272	,19177

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	Equal variances assumed	1,015	,316	-1,312	96	,193	-2384	,18166	-59897	,12221
	Equal variances not assumed			-1,397	60,954	,167	-2384	,17058	-57948	,10272
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	Equal variances assumed	,264	,609	-,943	96	,348	-,1839	,19505	-,57108	,20327
	Equal variances not assumed			-1,006	61,160	,319	-,1839	,18290	-,54962	,18180
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	Equal variances assumed	,748	,389	-1,242	96	,217	-,2474	,19920	-,64279	,14803
	Equal variances not assumed			-1,267	55,053	,211	-,2474	,19529	-,63874	,14399
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	Equal variances assumed	,787	,377	-,821	96	,414	-,2054	,25023	-,70211	,29132
	Equal variances not assumed			-,872	60,548	,387	-,2054	,25562	-,67662	,26583
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	Equal variances assumed	,000	,984	-,947	96	,346	-,2414	,25485	-,74725	,26450
	Equal			-	56,4	,333	-	,247	-	,253

	variances not assumed			,977	80		,2414	10	,73628	52
Yöneticim performans değerlendirmesi sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	Equal variances assumed	,115	,735	-1,023	96	,309	-2434	,23780	-71540	,22864
	Equal variances not assumed			-1,021	52,420	,312	-2434	,23827	-72142	,23466
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmemeye imkan verilir	Equal variances assumed	,011	,917	,433	96	,666	,0975	,22515	-34947	,54437
	Equal variances not assumed			,425	50,680	,672	,0975	,22913	-36263	,55753
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	Equal variances assumed	,021	,884	-0,091	96	,928	-0205	,22633	-46975	,42877
	Equal variances not assumed			-0,092	53,943	,927	-0205	,22389	-46937	,42839
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	Equal variances assumed	2,326	,131	-1,052	96	,296	-2719	,25854	-78506	,24133
	Equal variances not assumed			-1,126	61,719	,265	-2719	,24153	-75472	,21099

İşgörenlerin yaşlarına göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 22'den görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından işgörenler arasında prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 22. Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	25'den az	20	4,4500	,68633	,15347	4,1288	4,7712	3,00	5,00
	25-34 arası	57	4,3684	,91869	,12168	4,1247	4,6122	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,5882	,71229	,17276	4,2220	4,9545	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,8000	,44721	,20000	4,2447	5,3553	4,00	5,00
	Total	99	4,4444	,82341	,08676	4,2802	4,6087	1,00	5,00
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	25'den az	20	4,3000	1,0310	,23056	3,8174	4,7826	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,4386	,80217	,10625	4,2258	4,6514	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,2353	1,03256	,25043	3,7044	4,7662	2,00	5,00
	45 ve üzeri	5	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Total	99	4,4040	,87969	,08841	4,2286	4,5795	1,00	5,00
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi	25'den az	20	4,1500	1,08942	,24360	3,6401	4,6599	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,4561	,80335	,10641	4,2430	4,6693	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,1765	1,01460	,24608	3,6548	4,6981	2,00	5,00

ifade etmeme fırsatı verilir.	45 ve üzeri	5	5,00	,0000	,0000	5,00	5,000	5,00	5,00
	Total	99	4,37	,8988	,0903	4,19	4,553	1,00	5,00
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	25'den az	20	4,00	1,337	,2991	3,37	4,626	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,24	1,153	,1528	3,93	4,551	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,35	,7859	,1906	3,94	4,757	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,20	,8366	,3741	3,16	5,238	3,00	5,00
	Total	99	4,21	1,118	,1123	3,98	4,435	1,00	5,00
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı vardır.	25'den az	20	3,75	1,409	,3151	3,09	4,409	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,15	1,098	,1455	3,86	4,449	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,11	,9275	,2249	3,64	4,594	2,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,00	1,224	,5477	2,47	5,520	2,00	5,00
	Total	99	4,06	1,141	,1147	3,83	4,288	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsatı verilir	25'den az	20	4,15	,9333	,2086	3,71	4,586	3,00	5,00
	25-34 arası	57	4,22	1,052	,1394	3,94	4,507	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,05	1,390	,3372	3,34	4,773	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,40	,8944	,4000	3,28	5,510	3,00	5,00
	Total	99	4,19	1,075	,1080	3,97	4,406	1,00	5,00
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkanı verilir	25'den az	20	4,15	1,039	,2325	3,66	4,636	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,28	1,064	,1410	3,99	4,563	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,35	,7859	,1906	3,94	4,757	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,20	1,095	,4899	2,83	5,560	3,00	5,00
	Total	99	4,26	1,005	,1011	4,06	4,463	1,00	5,00
Performansım değerlendirildiğinde sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı	25'den az	20	4,10	1,293	,2892	3,49	4,705	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,31	1,037	,1374	4,04	4,591	1,00	5,00

değerlendirmem açısından etkilidir.	35-44 arası	17	4,35 29	,6063 4	,1470 6	4,04 12	4,664 7	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,60 00	,5477 2	,2449 5	3,91 99	5,280 1	4,00	5,00
	Total	99	4,29 29	1,012 70	,1017 8	4,09 09	4,494 9	1,00	5,00
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	25'den az	20	3,70 00	1,080 94	,2417 0	3,19 41	4,205 9	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,10 53	1,080 41	,1431 0	3,81 86	4,391 9	1,00	5,00
	35-44 arası	17	3,64 71	1,320 09	,3201 7	2,96 83	4,325 8	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	3,20 00	1,303 84	,5831 0	1,58 11	4,818 9	2,00	5,00
	Total	99	3,89 90	1,147 27	,1153 0	3,67 02	4,127 8	1,00	5,00

#### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	Between Groups	1,314	3	,438	,639	,592
	Within Groups	65,131	95	,686		
	Total	66,444	98			
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	Between Groups	2,544	3	,848	1,099	,353
	Within Groups	73,294	95	,772		
	Total	75,838	98			
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir	Between Groups	4,011	3	1,337	1,690	,174
	Within Groups	75,161	95	,791		
	Total	79,172	98			
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları	Between Groups	1,302	3	,434	,340	,796
	Within	121,244	95	1,276		



uygulanmaktadır.	Groups					
	Total	122,545	98			
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	Between Groups	2,543	3	,848	,644	,589
	Within Groups	125,094	95	1,317		
	Total	127,636	98			
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	Between Groups	,627	3	,209	,176	,912
	Within Groups	112,726	95	1,187		
	Total	113,354	98			
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	Between Groups	,431	3	,144	,138	,937
	Within Groups	98,741	95	1,039		
	Total	99,172	98			
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	Between Groups	1,307	3	,436	,417	,741
	Within Groups	99,198	95	1,044		
	Total	100,505	98			
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	Between Groups	6,739	3	2,246	1,746	,163
	Within Groups	122,251	95	1,287		
	Total	128,990	98			

İşgörenlerin örgüt içi kıdem düzeyine göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 23'den görüldüğü gibi örgüt içi kıdem düzeyi değişkeni

açısından işgörenler arasında performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme bakımından prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,127, p=0,029 < 0,05$ ). Bunun dışında örgüt içi kıdem düzeyi açısından prosedür adaleti algısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Tablo 23. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	1 yıldan az	18	4,4444	,70479	,16612	4,0940	4,7949	3,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,3607	,85699	,10973	4,1412	4,5801	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,5625	,89209	,22302	4,0871	5,0379	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	46	4,7500	,50000	,25000	3,9544	5,5456	4,00	5,00
	Total	99	4,4242	,82178	,08259	4,2603	4,5881	1,00	5,00
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	1 yıldan az	18	4,3889	1,03690	,24440	3,8733	4,9045	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,3607	,79651	,10198	4,1567	4,5647	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,4375	1,09354	,27339	3,8548	5,0202	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	46	4,7500	,50000	,25000	3,9544	5,5456	4,00	5,00
	Total	99	4,3939	,87852	,08829	4,2187	4,5692	1,00	5,00
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsatı verilir.	1 yıldan az	18	4,1667	1,09813	,25883	3,6206	4,7128	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,3934	,82217	,10527	4,1829	4,6040	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,3750	1,02470	,25617	3,8290	4,9210	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	46	4,5000	,57735	,28868	3,5813	5,4187	4,00	5,00
	Total	99	4,3535	,89572	,09002	4,1749	4,5322	1,00	5,00

Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	1 yıldan az	1 8	3,88 89	1,323 49	,3119 5	3,23 07	4,547 0	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,34 43	1,062 78	,1360 8	4,07 21	4,616 5	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,18 75	1,167 26	,2918 2	3,56 55	4,809 5	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	4,00 00	,8165 0	,4082 5	2,70 08	5,299 2	3,00	5,00
	Total	9 9	4,22 22	1,120 82	,1126 5	3,99 87	4,445 8	1,00	5,00
Performans değerlendirmeye sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	1 yıldan az	1 8	3,72 22	1,274 43	,3003 9	3,08 85	4,356 0	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,26 23	1,078 60	,1381 0	3,98 61	4,538 5	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,00 00	1,032 80	,2582 0	3,44 97	4,550 3	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	2,75 00	,9574 3	,4787 1	1,22 65	4,273 5	2,00	5,00
	Total	9 9	4,06 06	1,141 23	,1147 0	3,83 30	4,288 2	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirmeye sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir	1 yıldan az	1 8	4,00 00	,9074 9	,2139 0	3,54 87	4,451 3	3,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,29 51	1,085 42	,1389 7	4,01 71	4,573 1	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,12 50	1,258 31	,3145 8	3,45 45	4,795 5	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	4,00 00	,8165 0	,4082 5	2,70 08	4,299 2	3,00	5,00
	Total	9 9	4,20 20	1,068 85	,1074 2	3,98 88	4,415 2	1,00	5,00
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir	1 yıldan az	1 8	4,11 11	1,078 61	,2542 3	3,57 47	4,647 5	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,40 98	,9725 7	,1245 3	4,16 07	4,658 9	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,12 50	,8850 6	,2212 7	3,65 34	4,596 6	3,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,25 00	1,258 31	,6291 5	1,24 78	5,252 2	2,00	5,00
	Total	9 9	4,26 26	1,005 96	,1011 0	4,06 20	4,463 3	1,00	5,00
Performansım değerlendirildiğinde sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	1 yıldan az	1 8	3,94 44	1,304 84	,3075 5	3,29 56	4,593 3	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,40 98	,8636 6	,1105 8	4,18 86	4,631 0	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,43 75	,8139 4	,2034 9	4,00 38	4,871 2	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,50 00	1,914 85	,9574 3	,453 0	6,547 0	1,00	5,00
	Total	9	4,29	1,012	,1017	4,09	4,494	1,00	5,00

		9	29	70	8	09	9		
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	1 yıldan az	1	3,77	1,060	,2499	3,25	4,305	2,00	5,00
	1-5 yıl arası	6	3,98	1,161	,1487	3,68	4,281	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1	3,93	1,289	,3223	3,25	4,624	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,25	,9574	,4787	1,72	4,773	2,00	5,00
	Total	9	3,90	1,152	,1158	3,67	4,139	1,00	5,00
		9	91	56	4	92	0		

#### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	Between Groups	,984	3	,328	,478	,698
	Within Groups	65,198	95	,686		
	Total	66,182	98			
Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	Between Groups	,606	3	,202	,256	,857
	Within Groups	75,031	95	,790		
	Total	75,636	98			
Performansım değerlendirilmeden önce performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	Between Groups	,819	3	,273	,333	,801
	Within Groups	77,807	95	,819		
	Total	78,626	98			
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları	Between Groups	3,125	3	1,042	,825	,483
	Within	119,986	95	1,263		

uygulanmaktadır.	Groups					
	Total	123,111	98			
Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı vardır.	Between Groups	11,472	3	3,824	3,127	,029
	Within Groups	116,164	95	1,223		
	Total	127,636	98			
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	Between Groups	1,521	3	,507	,436	,728
	Within Groups	110,439	95	1,163		
	Total	111,960	98			
Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.	Between Groups	6,140	3	2,047	2,090	,107
	Within Groups	93,032	95	,979		
	Total	99,172	98			
Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	Between Groups	5,869	3	1,956	1,964	,125
	Within Groups	94,636	95	,996		
	Total	100,505	98			
Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	Between Groups	2,400	3	,800	,595	,620
	Within Groups	127,782	95	1,345		
	Total	130,182	98			

#### 4.5. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algıları İlişisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerindeki 360 derece PD sürecine ilişkin etkileşim adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde (Tablo 24), en yüksek ortalamayı alan ifadenin yöneticinin PD sürecinde astlarının bakış açısını dikkate almasıdır (4,43). Başka bir deyişle işgörenlerin PD sistemini etkileşim adaleti açısından adil algılamalarını sağlayan en önemli unsurun, diğer ifadeler içinde en yüksek ortalamayı aldığı için, yöneticinin PD sürecinde astlarının bakış açısını dikkate almasıdır.

Tablo 24. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Etkileşim Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi

Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Etkileşim Adaleti Unsurları	Mean	Std. Deviation
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	4,3725	,88912
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	4,1275	1,02127
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	4,3529	,91896
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	4,2353	,97672
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	4,3235	,107318
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	4,4314	,86184

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre etkileşim adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir değişikliğin bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 25'de görüldüğü gibi cinsiyet açısından kadın ve erkek işgörenler arasında etkileşim adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Tablo 25. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin Ortalamaları	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	Erkek	68	4,2941	,97825	,11863
	Bayan	33	4,5758	,61392	,10687
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	Erkek	68	4,0294	1,10586	,13411
	Bayan	33	4,3636	,78335	,13636
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	Erkek	68	4,4412	,79892	,09688
	Bayan	33	4,2121	1,11124	,19344
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır	Erkek	68	4,2500	1,04203	,12636
	Bayan	33	4,2424	,83030	,14454
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	Erkek	68	4,3235	1,08506	,13158
	Bayan	33	4,3030	1,07485	,18711
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	Erkek	68	4,4265	,86931	,10542
	Bayan	33	4,4848	,83371	,14513

#### Independent t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Yöneticim	Equal	3,31	,072	-	99	,133	-	,186	-	,087

performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	varianc es assume d	3		1,513			,2816	10	,65090	62
	Equal varianc es not assume d			-1,764	92,425	,081	-,2816	,15967	-,59874	,03546
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	Equal varianc es assume d	1,616	,207	-1,555	99	,123	-,3342	,21490	-,79063	,09218
	Equal varianc es not assume d			-1,747	85,594	,084	-,3342	,19126	-,71446	,04601
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	Equal varianc es assume d	1,682	,198	1,184	99	,239	,2291	,19341	-,15471	,61282
	Equal varianc es not assume d			1,059	48,607	,295	,2291	,21635	-,20580	,66391
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır	Equal varianc es assume d	,674	,414	,036	99	,971	,0076	,20762	-,40438	,41953
	Equal varianc es not assume d			,039	77,882	,969	,0076	,19199	-,37465	,38980
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız	Equal varianc es assume d	,203	,653	,089	99	,929	,0205	,22950	-,43488	,47588
	Equal varianc			,090	64,002	,929	,0205	,22874	-,4364	,47746



davranır.	es not assume d								7	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	Equal varianc es assume d	,029	,865	- ,321	99	,749	- ,058 4	,182 02	- ,4195 5	,302 79
	Equal varianc es not assume d			- ,325	65,91 3	,746	- ,058 4	,179 38	- ,4165 3	,299 77

İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 26'da görüldüğü gibi eğitim düzeyi açısından ilk-orta-lise mezunu ile lisans ve yüksek lisans mezunu işgörenler arasında prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 26. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Group Statistics

İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	İlk-orta-lise	69	4,333 3	,98020	,11800
	Lisans-lisans üstü	29	4,482 8	,68768	,12770
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	İlk-orta-lise	69	4,014 5	1,0501 1	,12642
	Lisans-lisans üstü	29	4,344 8	,97379	,18083
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	İlk-orta-lise	69	4,333 3	,90207	,10860
	Lisans-lisans üstü	29	4,379 3	1,0146 7	,18842
Yöneticim performans değerlendirme	İlk-orta-	69	4,217	1,0127	,12192

sürecinde astlarının haklarını dikkate alır	lise	29	4	1	,17823
	Lisans- lisans üstü		4,275 9	,95978	
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	İlk-orta- lise	69	4,318 8	1,0640 2	,12809
	Lisans- lisans üstü	29	4,310 3	1,1681 3	,21692
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	İlk-orta- lise	69	4,405 8	,81021	,09754
	Lisans- lisans üstü	29	4,448 3	,1,0207 2	,18954

#### Independent t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	Equal variances assumed	1,479	,227	-,746	96	,457	-,1494	,20021	-,54685	,24800
	Equal variances not assumed			-,859	74,012	,393	-,1494	,17387	-,49587	,19702
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	Equal variances assumed	,192	,662	-,1451	96	,150	-,3303	,22760	-,78211	,12144
	Equal variances not assumed			-,1497	56,501	,140	-,3303	,22064	-,77224	,11157
Yöneticim	Equal	,191	,663	-	96	,825	-	,207	-	,3653

performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	varianc es assume d			,222			,0460	21	,45728	3
	Equal varianc es not assume d			-,211	47,532	,833	-,0460	,21747	-,48335	,39140
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır	Equal varianc es assume d	,110	,741	-,265	96	,792	-,0585	,22076	-,49668	,37974
	Equal varianc es not assume d			-,271	55,344	,788	-,0585	,21594	-,49116	,37421
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	Equal varianc es assume d	,170	,681	,035	96	,972	,0085	,24242	-,47270	,48969
	Equal varianc es not assume d			,034	48,504	,973	,0085	,25191	-,49788	,51487
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	Equal varianc es assume d	,810	,370	-,219	96	,827	-,0425	,19405	-,42766	,34271
	Equal varianc es not assume d			-,199	43,536	,843	-,0425	,21317	-,47222	,38726

İşgörenlerin yaşlarına göre prosedür adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

yapılmıştır. Tablo 27’den görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından işgörenler arasında prosedür adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 27. Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Prosedür Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	25’den az	20	4,2500	,85070	,19022	3,8519	4,6481	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,4561	,78080	,10342	4,2490	4,6633	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,1765	1,28624	,31196	3,5151	4,8378	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,4000	,89443	,40000	3,2894	5,5106	3,00	5,00
	Total	99	4,3636	,89733	,09018	4,1847	4,5426	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	25’den az	20	4,0000	1,07606	,24061	3,4964	4,5036	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,1754	,98421	,13036	3,9143	4,4366	1,00	5,00
	35-44 arası	17	3,9412	1,19742	,29042	3,2555	4,5568	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,4000	,89443	,40000	3,2894	5,5106	3,00	5,00
	Total	99	4,1111	1,02906	,10342	3,9059	4,3164	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	25’den az	20	4,1000	1,25237	,28004	3,5139	4,6861	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,4211	,82261	,10896	4,2028	4,6393	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,3529	,86177	,20901	3,9099	4,7960	2,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,4000	,89443	,40000	3,2894	5,5106	3,00	5,00
	Total	99	4,3434	,92760	,09323	4,1584	4,5284	1,00	5,00
Yöneticim performans	25’den az	20	4,1500	,87509	,19568	3,7404	4,5596	2,00	5,00

değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	25-34 arası	57	4,33 33	,8931 0	,1182 9	4,09 64	4,570 3	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,11 76	1,166 32	,2828 7	3,51 80	4,717 3	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	3,80 00	1,788 85	,8000 0	1,57 88	6,021 2	1,00	5,00
	Total	99	4,23 23	,9879 7	,0992 9	4,03 53	4,429 4	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	25'den az	20	4,20 00	1,239 69	,2772 0	3,61 98	4,780 2	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,36 84	1,079 54	,1429 9	4,08 20	4,654 9	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,47 06	,6242 6	,1514 1	4,14 96	4,791 6	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	3,60 00	1,673 32	,7483 3	1,52 23	5,677 7	1,00	5,00
	Total	99	4,31 31	1,084 65	,1090 1	4,09 68	4,529 5	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	25'den az	20	4,40 00	,8825 8	,1973 5	3,98 69	4,813 1	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,50 88	,8045 1	,1065 6	4,29 53	4,722 2	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,29 41	1,104 80	,2679 5	3,72 61	4,862 2	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,20 00	,8366 6	,3741 7	3,16 11	5,238 9	3,00	5,00
	Total	99	4,43 43	,8708 6	,0875 2	4,26 07	4,608 0	1,00	5,00

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	Between Groups	1,348	3	,449	,550	,649
	Within Groups	77,561	95	,819		
	Total	78,909	98			
Yöneticim performans	Between Groups	1,391	3	,464	,430	,732

değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.						
	Within Groups	102,387	95	1,078		
	Total	103,778	98			
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	Between Groups	1,546	3	,515	,591	,622
	Within Groups	82,777	95	,871		
	Total	84,323	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	Between Groups	1,875	3	,625	,633	,595
	Within Groups	93,781	95	,987		
	Total	95,657	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır	Between Groups	3,394	3	1,131	961	,415
	Within Groups	111,898	95	1,178		
	Total	115,293	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	Between Groups	,948	3	,316	,409	747
	Within Groups	73,375	95	,772		
	Total	74,323	98			

İşgörenlerin örgüt içi kıdem düzeyine göre etkileşim adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 28'den görüldüğü gibi örgüt içi kıdem düzeyi değişkeni açısından işgörenler arasında yöneticinin PD sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba göstermesi bakımından etkileşim adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=2,721, p=0,049 < 0,05$ ). Bununla birlikte yöneticinin PD sonuçları ile ilgili astlarına zamanında bilgi vermesi bakımından etkileşim adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,485, p=0,019 < 0,05$ ). Bunun

dışında örgüt içi kıdem düzeyi açısından etkileşim adaleti algısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 28. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Yöneticim performans değerlendirmes sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	1 yıldan az	18	4,0556	,125831	,20567	3,6216	4,4895	2,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,5246	,78754	,10083	4,3229	4,7263	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,3750	1,20416	,30104	3,7333	5,0167	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,5000	,57735	,28868	2,5813	4,4187	3,00	5,00
	Total	99	4,3737	,89882	,09033	4,1945	4,5530	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirmes sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	1 yıldan az	18	3,9444	1,10997	,26162	3,3925	4,4964	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,1967	,98013	,12549	3,9457	4,4477	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,1250	1,14746	,28687	3,5136	4,7364	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,7500	,95743	,47871	2,2265	5,2735	3,00	5,00
	Total	99	4,1212	1,02293	,10281	3,9172	4,3252	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirmes sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	1 yıldan az	18	4,0000	1,23669	,29149	3,3850	4,6150	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	61	4,4754	,80843	,10351	4,2684	4,6825	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	16	4,5000	,63246	,15811	4,1630	4,8370	3,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,2500	1,25831	,62915	1,2478	5,2522	2,00	5,00
	Total	99	4,3434	,92760	,09323	4,1584	4,5284	1,00	5,00

Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	1 yıldan az	1 8	4,16 67	,7071 1	,1666 7	3,81 50	4,518 3	3,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,32 79	,9437 7	,1208 4	4,08 62	4,569 6	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,18 75	1,108 68	,2771 7	3,59 67	4,778 3	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,00 00	1,632 99	,8165 0	,401 5	5,598 5	1,00	5,00
	Total	9 9	4,22 22	,9851 5	,0990 1	4,02 57	4,418 7	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır	1 yıldan az	1 8	4,22 22	1,060 27	,2499 1	3,69 50	4,749 5	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,39 34	1,084 42	,1388 5	4,11 57	4,671 2	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,25 00	,9309 5	,2327 4	3,75 39	4,746 1	2,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,75 00	1,892 97	,9464 8	,737 9	6,762 1	1,00	5,00
	Total	9 9	4,31 31	1,084 65	,1090 1	4,09 68	4,529 5	1,00	5,00
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	1 yıldan az	1 8	4,27 78	,8947 9	,2109 0	3,83 28	4,722 7	2,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,49 18	,8873 7	,1136 2	4,26 45	4,719 1	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,56 25	,6291 5	,1572 9	4,22 72	4,897 8	3,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,50 00	1,000 00	,5000 0	1,90 88	5,091 2	3,00	5,00
	Total	9 9	4,42 42	,8700 3	,0874 4	4,25 07	4,597 8	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	Between Groups	6,264	3	2,088	2,721	,049
	Within Groups	72,908	95	,767		
	Total	79,172	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve	Between Groups	1,462	3	,487	,458	,712
	Within Groups	101,084	95	1,064		



anlayışlı davranır.	Total	102,545	98			
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir	Between Groups	8,360	3	2,787	3,485	0,19
	Within Groups	75,963	95	,800		
	Total	84,323	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	Between Groups	6,731	3	2,244	2,412	,072
	Within Groups	88,380	95	,930		
	Total	95,111	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır	Between Groups	1,874	3	,625	,523	,667
	Within Groups	113,418	95	1,194		
	Total	115,293	98			
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	Between Groups	4,387	3	1,462	1,991	,121
	Within Groups	69,795	95	,735		
	Total	74,182	98			

#### 4.6. Demografik Veriler ile İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algıları İlişkisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütlerindeki PD sistemine ilişkin dağıtım adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde (Tablo 29), en yüksek ortalamayı alan ifadenin müşteriler tarafından değerlendirilmenin performansı olumlu yönde etkilemesidir (4,62). Başka bir deyişle işgörenlerin PD sistemini dağıtım adaleti açısından adil algılamalarını sağlayan en önemli unsurun, diğer ifadeler içinde en yüksek ortalamayı aldığı için, müşteriler tarafından değerlendirilmenin performansı olumlu yönde etkilemesidir.

Tablo 29. Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Dağıtım Adaleti Algılarının İfade Bazında İncelenmesi

Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Dağıtım Adaleti Unsurları	Mean	Std. Deviation
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	4,5588	,68323
Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	4,3333	,98838
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	4,3663	,98715
Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.	4,1373	1,15218
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	4,6275	,65886
Performans değerlendirme sonuçlarıma ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	4,1863	1,18347
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	4,3333	1,16324

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağıtım adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir değişikliğin bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 30'da görüldüğü gibi cinsiyet açısından kadın ve erkek işgörenler arasında kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre, dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=0,049<0,05$ )

Tablo 30. Cinsiyet Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Group Statistics						
İşgörenlerin cinsiyetlerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin ifadeleri	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	Erkek	68	4,4853	,76280	,09250	
	Bayan	33	4,7273	,45227	,07873	
Performans değerlendirme sonuçlarıma	Erkek	68	4,367	,91267	,11068	

göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	Bayan	33	6 4,363 6	,99430	,17309
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	Erkek	68	4,417 9	,86017	,10875
	Bayan	33	4,272 7	1,1798 5	,20539
Görevde yükselme performansa göre yapılmaktadır.	Erkek	68	4,161 8	1,1144 9	,13515
	Bayan	33	4,090 9	1,2590 6	,21917
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Erkek	68	4,676 5	,67892	,08233
	Bayan	33	4,545 5	,61699	,10740
Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	Erkek	68	4,564 7	1,0874 8	,13188
	Bayan	33	4,030 3	1,3803 3	,24028
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	Erkek	68	4,367 6	1,0776 5	,13068
	Bayan	33	4,303 0	1,3342 8	,23227

Independent t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	Equal variances assumed	9,789	,002	-1,682	99	,096	-,2420	,14387	-,52746	,04350
	Equal variances not assumed			-1,992	94,930	,049	-,2420	,12147	-,48313	-,00083
Performans değerlendirme	Equal variances	1,195	,277	,020	99	,984	,0040	,19939	-,3916	,39964

sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	assumed								2	
	Equal variances not assumed			,020	58,821	,984	,0040	,20545	- ,40711	,41513
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Equal variances assumed	3,182	,078	,687	99	,494	,1452	,21141	- ,27436	,56472
	Equal variances not assumed			,625	50,533	,535	,1452	,23240	- ,32149	,61185
Görevde yükselme performansa göre yapılmaktadır.	Equal variances assumed	,068	,795	,287	99	,775	,0709	,24677	- ,41880	,56051
	Equal variances not assumed			,275	57,025	,784	,0709	,25749	- ,44476	,58647
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Equal variances assumed	,557	,457	,936	99	,351	,1310	,13992	- ,14662	,40865
	Equal variances not assumed			,968	69,237	,336	,1310	,13533	- ,13894	,40098
Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	Equal variances assumed	1,842	,178	,928	99	,355	,2344	,25247	- ,26656	,73536
	Equal variances not assumed			,855	51,931	,396	,2344	,27409	- ,31563	,78443
Sorumlulukları mı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	Equal variances assumed	1,079	,301	,261	99	,795	,0646	,24754	- ,42655	,55579
	Equal variances not assumed			,242	52,934	,809	,0646	,26651	- ,46995	,59918

İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağıtım adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Tablo 31’de görüldüğü gibi eğitim düzeyi açısından ilk-orta-lise mezunu ile lisans ve yüksek lisans mezunu işgörenler arasında kendi kendini değerlendirirken objektif

olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=0,002<0,05$ ).

Tablo 31. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

Group Statistics						
İşgörenlerin Eğitim düzeylerine Göre Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin ifadeleri	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	İlk-orta-lise	69	4,4638	,75886	,09136	
	Lisans-lisans üstü	29	4,8276	,38443	,07139	
Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	İlk-orta-lise	69	4,3913	,94273	,11349	
	Lisans-lisans üstü	29	4,2414	1,05746	,19637	
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	İlk-orta-lise	69	4,3824	,99295	,12041	
	Lisans-lisans üstü	29	4,4138	,94556	,17559	
Görevde yükselme performansa göre yapılmaktadır.	İlk-orta-lise	69	4,1014	1,18997	,14326	
	Lisans-lisans üstü	29	4,2069	1,14578	,21277	
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	İlk-orta-lise	69	4,7101	,48814	,05876	
	Lisans-lisans üstü	29	4,4138	,94556	,17559	
Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	İlk-orta-lise	69	4,1594	1,18350	,14248	
	Lisans-lisans üstü	29	4,3103	1,19832	,22252	
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	İlk-orta-lise	69	4,2754	1,19907	,14435	
	Lisans-lisans üstü	29	4,4138	1,15007	,21356	

Independent t test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of Difference	
									Lower	Upper
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	Equal variances Assumed	18,794	,000	-2,448	96	,016	-,3638	,14862	-,65883	,0
	Equal variances not assumed			-3,138	92,574	,002	-,3638	,11594	-,59406	,1
Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	Equal variances Assumed	,380	,539	,693	96	,490	,1499	,21634	-,27951	,5
	Equal variances not assumed			,661	47,642	,512	,1499	,22680	-,30618	,6
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	Equal variances Assumed	,066	,797	-,145	96	,885	-,0314	,21718	-,46259	,3
	Equal variances not assumed			-,148	55,408	,883	-,0314	,21291	-,45805	,3
Görevde yükselme performansa göre yapılmaktadır.	Equal variances Assumed	,140	,709	-,405	96	,687	-,1054	,26053	-,62260	,4
	Equal variances not assumed			-,411	54,527	,683	-,1054	,25650	-,61958	,4
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Equal variances Assumed	13,536	,000	2,043	96	,044	,2964	,14504	,00844	,5
	Equal variances not assumed			1,601	34,446	,119	,2964	,18516	-,07976	,6
Performans	Equal	,000	,990	-,574	96	,567	-,1509	,26287	-,3	

değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	variances Assumed								,67273	
	Equal variances not assumed			-,571	52,061	,570	-,1509	,26423	- ,68112	,3
Sorumluluklarımı göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	Equal variances Assumed	,036	,850	-,528	96	,599	-,1384	,26224	- ,65898	,3
	Equal variances not assumed			-,537	54,725	,593	-,1384	,25777	- ,65507	,3

İşgörenlerin yaşlarına göre dağıtım adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 32'den görüldüğü gibi yaş değişkeni açısından işgörenler arasında kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,467, p=0,019 < 0,05$ ). Ayrıca yaş değişkeni açısından işgörenler arasında iş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemesi ifadesinde, dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=2,963, p=0,036 < 0,05$ ).

Tablo 32. Yaş Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerin Karşılaştırılması

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	25'den az	20	4,3500	,87509	,19568	3,9404	4,7596	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,7368	,48279	,06395	4,6087	4,8649	3,00	5,00
	35-44 arası	17	4,2353	,90342	,21911	3,7708	4,6998	2,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,4000	,54772	,24495	3,7199	5,0801	4,00	5,00
	Total	99	4,5556	,68842	,06919	4,4183	4,6929	2,00	5,00

Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	25'den az	20	4,35 00	,8750 9	,1956 8	3,94 04	4,759 6	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,35 09	,9908 7	,1312 4	4,08 80	4,613 8	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,17 65	1,131 11	,2743 3	3,59 49	4,758 0	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,40 00	1,341 64	,6000 0	2,73 41	6,065 9	2,00	5,00
	Total	99	4,32 32	,9982 5	,1003 3	4,12 41	4,522 3	1,00	5,00
İş arkadaşlarıım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	25'den az	20	3,80 00	1,361 11	,3043 5	3,16 30	4,437 0	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,46 43	,8937 0	,1194 3	4,22 50	4,703 6	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,52 94	,7174 3	,1740 0	4,16 05	4,898 3	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,80 00	,4472 1	,2000 0	4,24 47	5,355 3	4,00	5,00
	Total	99	4,35 71	,9974 2	,1007 5	4,15 72	4,557 1	1,00	5,00
Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.	25'den az	20	4,25 00	,8507 0	,1902 2	3,85 19	4,648 1	2,00	5,00
	25-34 arası	57	4,14 04	1,231 12	,1630 7	3,81 37	4,467 0	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,05 88	1,197 42	,2904 2	3,44 32	4,674 5	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	3,80 00	1,643 17	,7348 5	1,75 97	5,840 3	1,00	5,00
	Total	99	4,13 13	1,166 25	,1172 1	3,89 87	4,363 9	1,00	5,00
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	25'den az	20	4,75 00	,4442 6	,0993 4	4,54 21	4,957 9	4,00	5,00
	25-34 arası	57	4,61 40	,7501 0	,0993 5	4,41 50	4,813 1	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,58 82	,6183 5	,1499 7	4,27 03	4,906 2	3,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,60 00	,5477 2	,2449 5	3,91 99	5,280 1	4,00	5,00
	Total	99	4,63 64	,6617 0	,0665 0	4,50 44	4,768 3	1,00	5,00
Performans değerlendirme sonuçlarıım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	25'den az	20	4,10 00	1,252 37	,2800 4	3,51 39	4,686 1	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,10 53	1,291 24	,1710 3	3,76 27	4,447 9	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,41 18	,9393 4	,2278 2	3,92 88	4,894 7	2,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,40 00	,5477 2	,2449 5	3,71 99	5,080 1	4,00	5,00
	Total	99	4,17	1,195	,1201	3,93	4,410	1,00	5,00



			17	57	6	33	2		
Sorumluluklarımı göz önüne aldığım da performans değerlendirmeye sonucumu adil buluyorum.	25'den az	20	4,3500	1,22582	,27410	3,7763	4,9237	1,00	5,00
	25-34 arası	57	4,3158	1,21240	,16059	3,9941	4,6375	1,00	5,00
	35-44 arası	17	4,4118	1,06412	,25809	3,8646	4,9589	1,00	5,00
	45 ve üzeri	5	4,0000	1,22474	,54772	2,4793	5,5207	2,00	5,00
	Total	99	4,3232	1,17654	,11825	4,0886	4,5579	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	Between Groups	4,583	3	1,528	3,467	,019
	Within Groups	41,861	95	,441		
	Total	46,444	98			
Performans değerlendirmeye sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	Between Groups	,454	3	,151	,148	,931
	Within Groups	97,203	95	1,023		
	Total	97,657	98			
İş arkadaşlarımdan tarafımdan değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Between Groups	8,336	3	2,779	2,963	,036
	Within Groups	88,164	95	,938		
	Total	96,500	98			
Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.	Between Groups	,925	3	,308	,221	,881
	Within Groups	132,368	95	1,393		
	Total	133,293	98			
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	Between Groups	,333	3	,111	,247	,863
	Within Groups	42,576	95	,448		
	Total	42,909	98			

Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	Between Groups	1,595	3	,532	,365	,779
	Within Groups	138,486	95	1,458		
	Total	140,081	98			
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	Between Groups	,673	3	,224	,158	,924
	Within Groups	134,983	95	1,421		
	Total	135,657	98			

İşgörenlerin örgüt içi kıdem düzeyine göre dağıtım adaleti algılarına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 33'den görüldüğü gibi örgüt içi kıdem düzeyi değişkeni açısından işgörenler arasında kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,545, p=0,017 < 0,05$ ). Ayrıca örgüt içi kıdem düzeyine göre işgörenler arasında iş arkadaşları tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemesi ifadesine göre ( $F=7,468, p=0,000 < 0,05$ ) ve işgörenlerin PD sonuçlarına göre destek ve eğitim fırsatı verilmesi ifadesine göre ( $F=5,178, p=0,002 < 0,05$ ) dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bunun dışında örgüt içi kıdem düzeyi açısından dağıtım adaleti algısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Tablo 33. Örgüt İçi Kıdem Düzeyi Değişkeni Açısından İşgörenlerin Dağıtım Adaleti Algılarına İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması

		Descriptives							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Kendi kendimi	1	4,38	,8498	,2023	3,96	4,811	2,00	5,00	

değerlendirirken objektif davranıyorum.	az	8	89	4	1	63	5		
	1-5 yıl arası	6	4,68	,5335	,0683	4,55	4,825	3,00	5,00
		1	85	7	2	19	2		
	6-10 yıl arası	1	4,37	,8850	,2212	3,90	4,846	2,00	5,00
		6	50	6	7	34	6		
10 yıldan fazla	4	3,75	,5000	,2500	2,95	4,545	3,00	5,00	
		00	0	0	44	6			
Total	9	4,54	,6891	,0692	4,40	4,682	2,00	5,00	
	9	55	7	6	80	9			
Performans değerlendirmeye sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	1 yıldan az	1	4,00	1,028	,2425	3,48	4,511	2,00	5,00
		8	00	99	4	83	7		
	1-5 yıl arası	6	4,49	,8087	,1035	4,28	4,698	2,00	5,00
		1	18	6	5	47	9		
	6-10 yıl arası	1	4,43	1,093	,2733	3,85	5,020	1,00	5,00
	6	75	54	9	48	2			
10 yıldan fazla	4	2,75	1,707	,8539	,032	5,467	1,00	5,00	
		00	83	1	5	5			
Total	9	4,32	,9982	,1003	4,12	4,522	1,00	5,00	
	9	32	5	3	41	3			
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmem performansımı olumlu yönde etkilemektedir	1 yıldan az	1	3,55	1,423	,3355	2,84	4,263	1,00	5,00
		8	56	43	0	77	4		
	1-5 yıl arası	6	4,43	,8510	,1098	4,21	4,653	1,00	5,00
		1	33	5	7	35	2		
	6-10 yıl arası	1	5,00	,0000	,0000	5,00	5,000	5,00	5,00
	6	00	0	0	00	0			
10 yıldan fazla	4	4,25	,5000	,2500	3,45	5,045	4,00	5,00	
		00	0	0	44	6			
Total	9	4,35	,9974	,1007	4,15	4,557	1,00	5,00	
	9	71	2	5	72	1			
Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.	1 yıldan az	1	4,16	,9851	,2322	3,67	4,656	2,00	5,00
		8	67	8	1	67	6		
	1-5 yıl arası	6	4,24	1,105	,1415	3,96	4,529	1,00	5,00
		1	59	38	3	28	0		
	6-10 yıl arası	1	3,87	1,408	,3520	3,12	4,625	1,00	5,00
	6	50	31	8	46	4			
10 yıldan fazla	4	3,00	1,414	,7071	,749	5,250	1,00	5,00	
		00	21	1	7	3			
Total	9	4,12	1,162	,1168	3,88	4,353	1,00	5,00	
	9	12	97	8	93	2			
Müşteriler tarafından değerlendirilmem performansımı olumlu yönde etkilemektedir	1 yıldan az	1	4,61	,6076	,1432	4,30	4,913	3,00	5,00
		8	11	8	3	89	3		
	1-5 yıl arası	6	4,59	,7388	,0946	4,40	4,779	1,00	5,00
		1	02	5	0	09	4		
	6-10 yıl arası	1	4,75	,4472	,1118	4,51	4,988	4,00	5,00
	6	00	1	0	17	3			
10 yıldan fazla	4	4,50	,5773	,2886	3,58	5,418	4,00	5,00	
		00	5	8	13	7			
Total	9	4,61	,6655	,0668	4,48	4,748	1,00	5,00	
	9	62	8	9	34	9			

Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	1 yıldan az	1 8	4,16 67	1,294 79	,3051 8	3,52 28	4,810 5	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,18 03	1,190 35	,1524 1	3,87 55	4,485 2	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,25 00	1,238 28	,3095 7	3,59 02	4,909 8	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	4,00 00	,8165 0	,4082 5	2,70 08	5,299 2	3,00	5,00
	Total	9 9	4,18 18	1,189 78	,1195 8	3,94 45	4,419 1	1,00	5,00
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1 yıldan az	1 8	4,22 22	1,352 80	,3188 6	3,54 95	4,895 0	1,00	5,00
	1-5 yıl arası	6 1	4,37 70	1,127 89	,1444 1	4,08 82	4,665 9	1,00	5,00
	6-10 yıl arası	1 6	4,56 25	1,030 78	,2576 9	4,01 32	5,111 8	1,00	5,00
	10 yıldan fazla	4	3,25 00	1,258 31	,6291 5	1,24 78	5,252 2	2,00	5,00
	Total	9 9	4,33 33	1,169 34	,1175 2	4,10 01	4,566 6	1,00	5,00

#### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	Between Groups	4,686	3	1,562	3,545	,017
	Within Groups	41,860	95	,441		
	Total	46,545	98			
Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	Between Groups	13,723	3	4,574	5,178	,002
	Within Groups	83,933	95	,884		
	Total	97,657	98			
İş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmem performansımı olumlu yönde etkilemektedir	Between Groups	18,572	3	6,191	7,468	,000
	Within Groups	77,928	95	,829		
	Total	96,500	98			
Görevde yükselme performansa göre	Between Groups	6,984	3	2,328	1,761	,160
	Within	125,564	95	1,322		

yapılmaktadır.	Groups	132,545	98			
	Total					
Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir	Between Groups	,382	3	,127	,281	,839
	Within Groups	43,032	95	,453		
		43,414	98			
Total						
Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	Between Groups	,211	3	,070	,048	,986
	Within Groups	138,516	95	1,458		
		138,727	98			
Total						
Sorumluluklarımı göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	Between Groups	5,874	3	1,958	1,452	,233
	Within Groups	128,126	95	1,349		
		134,000	98			
Total						

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin istenen amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, ancak işgörenlerinde aynı amaç ve hedeflere yönelmesiyle mümkündür. Örgütlerin bu amaçlara ulaşabilmesinde işgörenlerin hedefler dahilinde ortaya koydukları performansları da büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin örgütsel hedeflere yönelmesi ve bu hedefler için sergiledikleri performansları, içinde buldukları örgütteki adalet algısı ile mümkün olmaktadır. İşgörenler açısından iş yaşamında ortaya çıkan adaletsizlikler ve haksızlıklar, sadece bireysel performansı değil örgüt performansını da etkileyen önemli bir sorundur.

Genel olarak PD, işgörenlerin örgütteki başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım nesnel ölçütlere göre belirlenmesi süreci olarak ele aldığımızda, 360 derece PD yöntemi tüm tarafları kapsayan çok boyutlu bir değerlendirmedir. 360 derece PD sürecinin her aşamasında, söz hakkı, bakış açısı, kişilerarası ilişkiler açısından örgütsel adalet algısı, işgörenlerin örgüte olan aidiyetlerinin ve güvenlerinin gelişmesi açısından önemlidir.

360 derece PD sürecinde dağıtım adaleti algısı, değerlendirme sonuçlarının algılanan adaleti olarak tanımlanırken, 360 derece PD sürecinde prosedür adaleti algısı değerlendirme sonuçlarına varmada kullanılan prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. 360 derece PD sürecinde etkileşim adaleti algısı ise değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticilerin algılanan adaleti olarak ifade edilmektedir (Çakmak, 2005:91).

Tarafların söz hakkı olduğu ve fikirlerini açıkladıkları, performanslarını etkileyen unsurları dile getirebildikleri ve çalışmalarının maddi unsurlarını sergiledikleri performansla doğru orantılı olarak elde ettikleri bu süreçte 360 derece PD yöntemi doğru uygulandığında işgörenlerin örgütsel adalet algısına olumlu bir etki edeceğini söylemek mümkündür.

Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirildiği için sektöre bir genelleme yapılması amaçlanmamış sadece araştırmanın gerçekleştirildiği örgütün 360 derece PD sürecinin örgütsel adalet algısı açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

## 5.1.Sonuç

Kuramsal olarak yukarıda yapılan saptamaları görgül açıdan inceleyebilmek için turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir bir turizm örgütünün işgörenlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, örgütte uygulanan 360 derece PD yöntemi ile, işgörenlerin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, örgüt içi kıdemlerine göre prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarındaki değişiklikler incelenmiştir. Bu araştırmada aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir.

- İşgörenlerin 360 derece PD sürecini, prosedür (4,35) ve dağıtım adaleti algılarının (4,36), etkileşim adaleti algılarına (4,30) göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Prosedür adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, prosedürlerle ilgili en yüksek ortalamayı alan ifadenin PD kriterlerinin yapılan işle ilgili olmasıdır (4,43). Performans ölçütleri neye göre değerlendirileceğini gösterdiğinden, bu ölçütlerin işgörenlerin performansına ilişkin doğru bilgiyi toplamaya yönelik ve iş ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.
- Prosedür adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, prosedürlerle ilgili en düşük ortalamayı alan ifadenin PD sonuçlarına itiraz etme hakkının bulunması boyutudur (4,07). PD sonuçlarına itiraz hakkının bulunması, işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan farkın açıklığa kavuşturulması açısından önemlidir. İşgörenlerin PD sürecini adil algılamalarını sağlayan en önemli faktörlerden biri PD sonuçlarına itiraz etme hakkıdır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin prosedür adaleti algısı boyutunda en zayıf olduğunu düşündükleri ifadenin PD sonuçlarına itiraz hakkının olduğu belirlenmiştir.
- Etkileşim adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, en yüksek ortalamayı alan ifadenin yöneticinin PD sürecinde astlarının bakış açısını dikkate almasıdır (4,43).Yöneticilerin (değerlendiricilerin) astlarının bakış açısını dikkate aldığı ve

işgörenlerin etkileşim adaleti algısının arttığını söylemek mümkündür. Ayrıca yöneticilerin, işgörenlerin çalışma şekli ve işlerine gösterdikleri özeni, çalışma koşullarını ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeylerini, performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek unsurları işgörenlerin penceresinden bakarak anlamaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

- Etkileşim adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, en düşük ortalamayı alan ifadenin yöneticinin PD sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı olmasına yönelik ifadedir (4,12). Turizm sektörünün emek-yoğun bir hizmet sektörü olması sebebiyle esnek çalışma saatleri ve insan faktörünü de göz önünde bulundurduğumuzda yöneticilerin PD sürecinde kibar ve anlayışlı davranması işgörenlerin performanslarını daha olumlu yönde gelişmesine neden olacaktır.
- Dağıtım adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, en yüksek ortalamayı alan ifade müşteriler tarafından değerlendirilmenin performansı olumlu yönde etkilemesidir (4,62). İşgörenlerin performanslarının müşteriler tarafından görülmesi ve değerlendirilmesi performansı olumlu yönde etkilemekte ve takdir edilme ve beğenilme duygusu ile iş isteklerini artırıcı bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.
- Dağıtım adaleti algıları ifade bazında incelendiğinde, en düşük ortalamayı alan ifadenin görevde yükselme ve performans ilişkisine dayalı ifade olduğu görülmektedir (4,13). İşgörenlerin istek ve verimliliğini artıran en önemli unsurun terfi olanaklarının performansa dayalı yapılmasıdır. PD sonuçlarına bakarak görevde yükselme yapılmadığı takdirde işgörenlerin bu sonuçların adilliğine yönelik inançları azalır ve performansları olumsuz yönde etkilenebilmektedir.
- Örgüt içi kıdem düzeyi ve prosedür adaleti algısı arasında, PD sonuçlarına itiraz etme açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $p=0,029<0,05$ ). Özellikle örgüt içi kıdemi 1-5 yıl arasında değişen işgörenlerle örgüt içi kıdemi 10 yıldan fazla olan işgörenlerin PD sonuçlarına itiraz etme olanaklarına ilişkin anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin örgüt içi kıdemi az olan işgörenlerin örgütte yeni oldukları için itiraz etme prosedürlerine başvurmaktan çekinmeleri olarak açıklanabilir (Hipotez 1a,1c,1d red, 1b kabul).



- Örgüt içi kıdem düzeyi ve etkileşim adaleti algısı arasında, işgörenler arasında yöneticinin PD sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba göstermesi bakımından etkileşim adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=2,721, p=0,049 < 0,05$ ). Bunun sonucunda kıdem düzeyi arttıkça yönetici ile işgören ilişkilerinin de güçlendiğini söylemek mümkündür. Buna karşılık kıdem düzeyi arttıkça işgören ve yönetici ilişkilerinin gelişmesi ve kıdem düzeyi yüksek olan işgörelere daha dürüst davranıldığını söylemek mümkündür.
- Örgüt içi kıdem düzeyi ve etkileşim adaleti algısı arasında, işgörenler arasında yöneticinin PD sonuçları ile ilgili astlarına zamanında bilgi vermesi ifadesine göre etkileşim adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=0,019 < 0,05$ ). Bunun nedeninin örgüt içi kıdemi daha yüksek olan işgörenlerin PD sonuçları hakkındaki bilgiyi diğer işgörelere oranla zamanında aldıklarını söylemek mümkündür.
- Buna karşın yaşlarına, eğitim düzeylerine ve cinsiyetlerine göre 360 derece PD sürecine ilişkin etkileşim adaleti algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. (Hipotez 2a, 2c, 2d red, 2b kabul)
- Cinsiyet ve dağıtım adaleti algısı arasında, 360 derece PD sürecinde kendi kendini değerlendirirken tarafsız olma ifadesine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p=0,049 < 0,05$ ). Erkek işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirirken bayan işgörelere göre daha tarafsız davrandıkları ifade edilebilir.
- Eğitim düzeyleri ve dağıtım adaleti algısı arasında 360 derece PD sürecinde kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=0,002 < 0,05$ ). İlkokul, ortaokul ve lise mezunu işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirirken lisans ve yüksek lisans mezunu işgörelere göre daha tarafsız davrandıkları ifade edilebilir.

- İşgörenlerin yaşları ve dağıtım adaleti algısı arasında 360 derece PD sürecinde kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,467, p=0,019 < 0,05$ ). Örgütte yaş olarak daha büyük olan işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirirken daha objektif davrandığını ve yaş değişkeni ile kendi kendini değerlendirme ifadesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.
- Yaş değişkeni açısından işgörenler arasında iş arkadaşlarım tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemesi ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=2,963, p=0,036 < 0,05$ ). Örgütte yaş olarak daha büyük olan işgörenlerin takım arkadaşları tarafından değerlendirildiklerinde performanslarının olumlu yönde etkilendiğini ve yaş değişkeni ile takım arkadaşları tarafından değerlendirilmenin performansı olumlu yönde etkilemesi ifadesine göre anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.
- Örgüt içi kıdem düzeyi ve dağıtım adaleti algısı arasında, 360 derece PD sürecinde kendi kendini değerlendirirken objektif olma ifadesine göre dağıtım adaleti algıları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $F=3,545, p=0,017 < 0,05$ ). Örgüt içi kıdemi daha yüksek olan işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirirken daha objektif davrandığını ve örgüt içi kıdem değişkeni ile kendi kendini değerlendirme ifadesine göre anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.
- Örgüt içi kıdem düzeyi ve dağıtım adaleti algısı arasında, PD sonuçlarına göre destek ve eğitim fırsatı verilmesi ifadesine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $F=5,178, p=0,002 < 0,05$ ). Örgüt içi kıdemi 10 yıldan az olan işgörenlerle, örgüt içi kıdemi 10 yıldan fazla olan işgörenlerin PD sonuçlarına göre destek ve eğitim fırsatı verilmesi ifadesine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin örgüt içi kıdemi az olan işgörenlerin kıdem durumu daha yüksek olan işgörenlere oranla eğitim ve destek imkanlarından daha az yararlandıkları olarak açıklanabilir.

- Örgüt içi kıdem düzeyi ve dağıtım adaleti algısı arasında, 360 derece PD sürecinde işgörenlerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin performansı olumlu yönde etkilemesi ifadesine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir( $F=7,468, p=0,000 < 0,05$ ). Örgüt içi kıdemleri 1 yıldan az olan işgörenlerle örgütte daha uzun dönem çalışan işgörenlerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmenin performansı olumlu yönde etkileyeceğine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin örgüt içi kıdemi az olan işgörenlerin iletişimlerinin ve kişisel ilişkilerinin kıdemi daha yüksek olan işgörelere oranla daha az olması ve dolayısıyla iş arkadaşları tarafından değerlendirilmenin performanslarını olumlu etkileyeceği düşüncesinin oluşmamış olması olarak açıklanabilir. (Hipotez 3a, 3b, 3c, 3d kabul)
- Genel anlamda örgütteki işgörenlerin belirli ifadelerdeki farklılıklar dışında 360 derece PD sürecini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutları açısından adil algılandıkları belirlenmiştir.

## **5.2.Öneriler**

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, uygulamalara ve ileride bu alanda yapılacak çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

### **5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

360 derece PD yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini, tamamlayabilecek ve örgütlerdeki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek, bir sistemdir. 360 derece PD yöntemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Tüm işgörenler aynı performans düzeyini gösterememektedir. Bu yüzden, işgörenlerin nesnel bir PD yöntemi ile değerlendirilmeleri gerekmektedir. 360 derece geribildirim birçok kaynaktan geribildirim sağlaması nedeniyle bu nesneliği net olarak ifade edebilmektedir.

İşgörenlerin nesnel değerlendirilmesi örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir. Aynı performans standartlarının aynı işi yapan her işgörelere uygulanması, yöneticinin

kişisel ilişkileri dikkate almadan işgörenin yaptığı işe göre PD yapması, PD sürecinde ve sonucunda işgörenlerin itiraz hakkı ve söz hakkının bulunması, değerlendirme sürecinde işgörene kibar anlayışlı davranılması, yöneticinin işgörenin yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olması, birden fazla kaynaktan geribildirim alınması, işgörenin örgütsel adalet algısını güçlendiren ölçütlerdendir. Ayrıca, 360 derece PD yönteminin işgörenler tarafından açık ve net olarak algılanması sağlanarak, uygulanan PD yönteminin sonuçlarına göre işgörenlerin yönlendirilmesi ve eğitilmesi işgörenlerin gelişimine katkı sağlayabilecektir.

Örgütsel performansın yükselmesi, işgören performansının yüksek olmasına bağlıdır. İşgören performansının artmasındaki en önemli faktörlerden biri yüksek adalet algısıdır. İşgörenlerin performanslarının değerlendirildiği süreç, ve bu sürecin öncesindeki ve sonrasındaki aşamaları adil algılaması, performansının yükselmesine ve daha etkili çalışmasına neden olacaktır.

PD sistemlerinden bu şekilde yararlanılabilmesi ise ancak sistemin etkin bir biçimde işlemesi ile sağlanır. PD sistemlerinin etkin bir şekilde işlemesi ise çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu kabulü sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır. Bundan hareketle, işgörenlerin 360 derece PD sürecini adil algılamalarına yönelik üzerinde durulması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Tüm işgörenlerin konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin bu süreci adil algılamasındaki en önemli koşulu, süreci anlaması ve bilgi sahibi olmasıdır.
- Değerlendiriciler için özel değerlendirme odaları oluşturulmalıdır. İş ortamında ve değerlendirecekleri ast ve yöneticilerin bakışları altında olmaktan ve etkilenmelerden uzak, objektif değerlendirme imkanı sunulmalıdır. Böylelikle tarafsız bir ortamın oluşması sağlanacaktır.
- 360 derece PD yöntemi, uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.

- Sağlıklı bir 360 derece PD yönteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir. Özellikle takım arkadaşları tarafından değerlendirilmek ve kendi kendini değerlendirme ifadesine göre hakkaniyetin sağlanması bu sürecin daha adil algılanmasına sebep olacaktır.
- Bu yöntemin kuralları, uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak, evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi ve işgörenlere bunun açıklanması gerekir.
- Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Kişisel ilişkilerin değerlendirmeyi etkilemesi işgörenlerin bu süreçteki adalet algılarını zedeleyebilecek olması sebebiyle sorular; değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme; işgörenlerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- İşgörenler, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine, gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- 360 derece PD sürecinin örgütsel adaleti sağlayan unsurları taşıması yöneticiler için daha zaman alıcı ve daha yorucu olmasına hatta yöneticilerin tek taraflı karar alma haklarını kısıtlamasına rağmen yöneticilerin de sistemden daha çok tatmin duymalarını sağlayacaktır. Ayrıca PD sistemlerinin bu özellikleri taşıması değerlendirme sonucunda alınan birtakım olumsuz kararların çalışanlara açıklanmasında yöneticilere büyük kolaylık sağlayacak, yöneticilerin olumsuz geri besleme verme konusundaki endişelerinin azalmasına yol açacaktır.
- 360 derece değerlendirme sonucunda işgörenlerin yöneticilerinin kendileri hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Bu sonuçlar işgörenlere yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır. İşgörenin eksiklerini belirlemekten ziyade işgörenin bu eksiklerini

nasıl tamamlayabileceği amacı üzerinde yoğunlaşılması sürecin işgörenler tarafından daha adil algılanmasını sağlayacaktır.

- İşgörenlerin sadece somut hedeflerle değerlendirilmesi potansiyellerinin göz ardı edilmesine sebep olur. Dolayısıyla PD sürecinde işgörenin potansiyeline (gelecekteki iş yapma gücüne) mutlaka yer verilmelidir.
- PD sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve nesnel olmalıdır. Aksi takdirde işgörenler tarafından adil olarak algılanmamaktadır.
- İşletmede başarılı bir PD sürecinin işgörenleri geliştirici ve güdüleyici olması gerekmektedir.
- Yöneticinin performans 360 derece PD sürecinde ve sonucunda işgörenleri dinlemesi, itiraz hakkını onlara tanıması ve işgörenlerin kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmesini sağlaması işgörenlerin bu süreci adil algılamasındaki en büyük unsurlardan biridir. Aksi takdirde yapılan PD amacına ulaşmaz ve tek taraflı bir değerlendirme olarak kalmaktadır. İşgören bu değerlendirmeden herhangi bir kazanım elde edemeyebilir.
- İşgörenlerin 360 derece PD sürecini, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken yaptıkları hataları ve eksiklikleri ortaya çıkarma olarak algılamamaları sağlanmalıdır. İşgörenlerin bu sürecin yeteneklerini geliştirme ve potansiyellerini ortaya çıkarmak hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli bir süreç olduğunu bilmeleri sağlanmalıdır.
- 360 derece PD sürecinde yöneticilerin astlarıyla olan ilişkileri, yaklaşım tarzı, anlayışı ve nezaketi ve olaylara işgören bakış açısıyla bakabilme yeteneği bu sürecin işgörenler tarafından adil algılanmasını sağlayacaktır.
- Yapılan PD sonucunda elde edilen veriler işgörenlerin ücret artışlarına, işletmenin stratejik planlamasına, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, rotasyon uygulamalarına, iş genişletme ve zenginleştirme uygulamalarına, sözleşme

yenileme ve işten çıkarma ile kariyer yönetimi kararlarına kaynak teşkil edebilecektir. Bununla birlikte, tüm bölümlerde çalışan işgörenlerin gelişim planlarını ortaya koyarak işgörenleri yetiştirmeye, bölümler arası iletişim ve işbirliğinin artmasına olanak sağlayabilecektir. İşgörenler açısından önemli sayılan bu uygulamaların yapılmasında PD sonuçlarının birinci dereceden önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda çalışanların bu süreci adil algılamasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

### 5.2.2.İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırma, işgörenlerin 360 derece PD yöntemini örgütsel adalet algısı açısından nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve geliştirilen öneriler sunulmuştur. Bununla birlikte, daha sonra yapılacak olan araştırmalara yol gösterici olması konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmadan hareketle, ileride yapılacak araştırmalar için şunlar önerilmektedir:

- Çalışmada 360 derece PD sürecinde işgörenlerin adalet algısının ölçmek üzere sınırlı sayıda madde kullanılmıştır. Sonraki araştırmalarda daha kapsamlı bir şekilde ele alınması düşünülebilir.
- Ayrıca, araştırma tek örgütle sınırlı tutulduğundan bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda katılımcı sayısı biraz daha çoğaltılarak farklı örgütlerde uygulanırsa 360 derece PD ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin açıklanması konusunda ilerleme kaydedilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, birçok araştırmacının önermeleri ve bu konu kapsamındaki yazın incelendiğinde, örgütsel adalet algısını ve boyutlarını 360 derece PD süreci kapsamında incelediği için Türkiye’de yapılmış ilk araştırmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Araştırma sonuçları özellikle örgütlerin PD uygulamalarının ve buna bağlı olarak 360 derece PD sürecini uygulamalarında işgörenleri tarafından adil olarak algılanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu sonuç, örgütlere ve yönetimlere PD sistemlerini örgüte adapte etme sürecinde büyük görevler düştüğünü göstermektedir.

## KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A. (2000). "İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi", Ankara: Pegem A Yayınları.

AĞCA,V., TUNÇER,E. (2006). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII ,S.1, s.173-193.

ALDEMİR, C., ATAOL, A., ve BUDAK, G., (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi", İzmir: Barış Yayınları.

ANDERSEN, A. (2000). "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması", İstanbul: Sabah Yayıncılık

AĞKUŞ, D. (2007). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu", Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

AKAL, Z. (2000). "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", Milli Prodüktivite Merkezi No:473, Ankara (4. baskı).

AKIN A. (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)" C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

AKYÜZ, Ö. F. (2001). "Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ALİMO-METCALFE, B. (1998). "360 Degree Feedback and Leadership Development", International Journal of Selection and Assessment, 6(1), 35-44.



ALTINTAŞ, F. Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", Uludağ Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 19-40.

ANTONİONİ, D. (1996). "Desining an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process", Organizational Dynamics, 25(2), 24-38.

ARGON, T., EREN, A. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ARVEY, R.D., MURPHY, K.R. (1998). "Performance Evaluation in Work Settings", Annual Review of Psychology, 49.

ATALAY, D. D. (2007). "Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.

AYDIN, E., (2007). "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AYKUT, S., (2007). "Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları(Pendik İlçesi Örneği)", Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

AYTAÇ, S., (1999). "Performansı Artırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği", Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:12, Bahar-Yaz Dönemi, Mayıs.

BACH, S., SİSSON, K. (2000). "Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice", Blackwell Business, 3. Baskı.

BAKAN, İ., KELLEROĞLU, H. (2003). "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F, C.8,S.1, s.103–127.

BARUTÇUGİL, İ., (2002). "Performans Yönetimi", İstanbul: Kariyer Yayınları.

BASIM, H. N., ŞEŞEN, H. (2009). "Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel-Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

BAYRAKTAROĞLU, S., (2003). "İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 1. baskı.

BAYRAKTAROĞLU, S., BALABAN, Ö., ÖZDEMİR, Y. (2007). "360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX ,S.11, 185-201.

BAYRAM, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", Sayıştay Dergisi, Sayı:62.

BEEHR T. A., IVANITSKAYA, L. A., HANSEN C. P., EROFEEV, D., GUDANOWSKI D. M. (2001). "Evaluation Of 360 Degree Feedback Ratings; Relationships With Each Other And With Performance And Selection Predictors", Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 22, 775-788, DOI: 10.1002/job.113

BENLİGİRAY, S. (2006). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi", No:1714, İ.İ.B.F. Yayınları; No:193, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BERRY, M. (2007). "360-Degree Feedback Analysis Reveals Manager Shortcomings", Personnel Today; May 22, ABI/INFORM Global, pg.6.

BİES, R. J., MOAG, J. F. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness" R. J. Lewicki, B. H. Shepperd ve M.H. Bazerman, (Ed.), "*Research on negotiations in organizations*" içinde (43–55). Greenwich, CT: JAI Pres.

BİLGE, H. (2003). "İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Manisa.

BİNGÖL, D. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Beta Yayınları (5. Baskı).

BRUKE, B., KOONCE, R. (1997). "12 Principles of Organizational Transforming", *Management Review*, vol.86, No:8, September.

BULDUR, B. A. (2006). "Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Bir Uygulama", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BULUT Z. A. (2004). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler", *Mevzuat dergisi* Cilt:79,sayı:7.

BULUTLAR, F. (2007). "İşgücü farklılığı, Performans Değerlendirilmesi ve Duygular", *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

CAMGÖZ, S. M., ALPERTEN, N. (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*,Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

CAN, H. (1995). "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Ankara: Siyasal Kitabevi (2.Baskı).

CANMAN, D. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara:Yargı Yayınevi.

CARSON, M. (). "Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback", *Indiana University Business Horizons*, 49, 395-402.

CASCIO, W. F. (1992). "Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits", 3rd Ed. McGraw-Hill International Ed. Mang. Ser., USA.

CHEUNG, G. S. Y. (1999). "Introducing A 360 Degrees Performance Evaluation", Strategic Change Strat. Change, 8, 111-117.

CONWAY, J.M., HUFFCUTT, A. I. (1997). "Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A Metaanalysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Selfratings", Human Performance, 10(4), 331-360.

COŞKUN, A. (2006). "Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi", İstanbul: Literatür Yayınları.

CROPANZANO, R., PREHAR, C. A., CHEN, P. Y. (2002). "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", Group&Organization Management, Vol.27, No.3, pp. 324-351.

ÇAKMAK, K. Ö. (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÇETİN, S. A. (2009). "Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

ÇOLAKOĞLU, O. E. (2005). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar", Editör: Cengiz Demir, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇÖP, S. (2008). "Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DEMİRKAYA, H. (2007). "Do Employees Trust 360-Degree Performance Evaluations? (A Research on The Turkish Bank Sector)" Journal of American Academy of Business, Cambridge; September; 12,1;ABI/INFORM Global, pg. 227-234.

DEMİRTAŞ, Ö. (2007). "Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi Ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

DİLEK, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.

DOĞAN, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Üniversitesi, Akademik bakış Dergisi, C.2, S.2, 69-76.

DÖVERKAYA, C. (2002). "Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

EDWARDS, R. M., EWEN, A. J. (1996). "360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement", American Management Association.

EKER, G. (2006). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

ERASLAN, E., ALGÜN, O. (2005). "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, J. Fac. Eng. Arch. Gazi Univ. Cilt 20, No 1, 95-106.

ERDİL, O., ALPKAN, L. H., BİBER, L. (2004) . "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme" D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:2, , pg:101-122.

ERDİNÇ, M. (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması Ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ERDİNÇ, S. B. (2009). "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları Ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

EREN, E. (2000). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, (4. Baskı).

ERGİN, C. (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi 'Psikolojik Bir Yaklaşım", İş ve Yönetim Serisi-11, Ankara: Academyplus Yayınevi.

ERGÜN, E. (2008) "4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye Ve Marmaris Örneği)", Muğla Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ERKANLI, H. (2009). "Örgütsel Adalet Ve Kültür İlişkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.

EROĞLU, Ş. G. (2009). "Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

ERTUĞRUL, İ., KARAKAŞOĞLU, N. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma", 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi, 26-27 Mayıs, İstanbul.

FINDIKÇI, İ. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Alfa Yayınları, (2. Basım).

FIRAT, Ü. O., ARICIGİL, Ç. (2000). "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşımı", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Nevşehir, sf.835-849.

GARAVAN, T. N., MORLEY, M., FLYNN, M. (1997). "360 Degree Feedback : Its Role in Employee Development", Journal of Management Development, 16(2), 134-147.

GAVCAR, E., BULUT, Z. A., ENGİN, K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)" Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

GİLL, B. (1998). "Performance Appraisals-Management; Human Resource Management-Technique", American Printer, 221, 72(2).

GİLLESPIE, T. L. (2005). "Internationalizing 360 Degree Feedback: are Subordinate Ratings Comparable?", Journal of Business and Psychology, 19(3), 361-382.

GÖKÇEK, H. (2006). "Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri İle İlgili Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GREENBERG, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", Journal of Applied Psychology, C.71, No:2, ss.340-342.

GÜNEŞ, M. (2006). "Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri Ve Önemi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GÜRÜZ, D., YAYLACI, Ö. G. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi", İzmir, (2. Baskı).

HANDY, L., DEVİNE, M., HEATH, L. (1996). "360 Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?", Ashridge Management Research Group, Berkhamstead.

HELVACI, A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı:1-2, Cilt:35.

IVANCHEVICH, J. M., (1998). "Human Resource Management", Mc Graw Hill Companies, Seventh Edition.

İÇERLİ, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1), 67-92.

İPLİK, N. F. (2004). "Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmalar, Dergisi, Sayı.15, No.2.

İŞBAŞI, J. Ö. (2000). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

KANOUSSE, D. "Why Multi-rater Feedback Systems Fail", HR Focus, 75(1), 3-41998



KARA, D. (2008). "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.

KARA, D. (2010). "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (1), 87-97.

KARAKOÇ, N. (2006). "Toplam Kalite Yönetiminde Başarı Değerleme Sisteminin Nitelikleri", Haziran, p.1-9.

KAYNAK, R. M. (2008). "360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.13, S.1 s.269-292.

KAYNAK, T. (1996). "İnsan Kaynakları Planlaması", İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

KILINÇ, İ., MESCI, M. (2008). "Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Çalışmalarına Yönelik Bir İnceleme", 3. Balıkesir Turizm Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KINGIR S, TAŞKIRAN E. (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII ,S.1.

KO, M. (2007), "Personel Başarısının Değerlendirilmesi Ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler", Bütçe Dergisi, Cilt 3 Sayı 27.

KOÇEL, T. (1998). "İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar", İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

KORUKOĞLU, S., UĞUR, A., BALLI,S., (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 9 (2), 837-849.

KURT, C. F. (2006). “Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

LANDY, F. J., BARNES-FARREL J. L., CLEVELAND J. N. (1980). “Perceived Fairness And Accuracy Performance Evaluation: A Follow-Up”, Journal Of Applied Psychology 65:355-356.

LEVY, P. E., WILLIAMS, J. R. (2004). “The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future”, Journal of Management, 30(6), 881-905.

LONDON, M., WOHLERS, A., GALLAGHER, P. (1990). “360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development”, Journal of Management Development, 9(6), 17-31.

MABEY, C. (2001). “Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme”, Human Resource Management Journal, 11(1), 41-53.

MCCARTHY, A. M., GARAVAN, T. N. (2001). “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, Journal of European Industrial Training, 25(1), 5-32.

MAYLETT, T., RİBOLDİ, J. (2007). “Using 360 Degree Feedback to Predict Performance”, *T + D*; Sep; 61, 9, ABI/INFORM Global pg. 48.

MESCİ, M. (2008). “Türkiye’deki Seyahat Acentalarında Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Alan Araştırması”, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

MORGAN A., CANNAN K., CULLINAANE, J. (2005). "360 Degree Feedback: a Critical Enquiry", Personnel Review, 34(6), 663-680.

NAM, D. (2008). "Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.ş. Örneği)", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ORUÇ, K. E., ARMANERİ, Ö., YALÇINKAYA Ö. (2008). "360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması", Endüstri Mühendisliği Dergisi Makina Mühendisleri Odası, Cilt: 19 Sayı: 1 Sayfa: (4-18).

ÖĞÜT, A., KAPLAN, M., BİÇKES, M. D. (2009). "Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneğinde Bir Analizi" 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M. A. (2003). "İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme", Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZÇELİK, A. O. (2000). "Performans Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş Ve Tutumlarının incelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Sayı:35.

ÖZDEMİR, M. S. (2002). "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakütesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, sayı:2.

ÖZEN, J. (2002). "Örgütsel Adalet Türleri", HFSA, Haziran, Sayı:5, 107-117.

ÖZER, L. Ş. (2004). "Müşteri Bakış Açısından Satış Elemanı Performans Değerlendirmesi Ve Kriter Geliştirme", H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, s.155-179.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi” , Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZMEN, Ö. N. T., ARBAK, Y., ÖZER, P. S. (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review,7(1), 17–33.

ÖZSOY, O. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAKDİL, F. (2001). “Ekip Bazlı Performans Değerleme”, KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran,  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2)  
(19.02.2008)

PAKSOY, A. (2006). “Performansa Dayalı Ücretleme, Bir Alan Araştırması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

PALMER, M. J. (1993). “İnsan Kaynakları”, İstanbul: Rota Yayınları, (1.Baskı).

PALMER, M. J. (1993). “Performans Değerlendirmeleri”, İstanbul: Rota Yayınları, (1.Baskı).

PEHLİVAN, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirme ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

PEHLİVAN, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans değerlendirme ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Maliye Dergisi, Sayı 154, Ocak-Haziran.

PETERS, C. (2000). "Designing A 360(Degree) Feedback System To Improve Employee Performance", HR Focus; Sep, 77, 9; ABI/INFORM Global, pg. 7-10.

RILEY, M. (1991). "Human Resource Management"

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bursa: Ezgi Kitabevi, (1.Baskı).

SABUNCUOĞLU, Z. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım.

SEYİDOĞLU, O. A. (2006). "360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

SEYMEN, O., ERDEM, B. (2007). "Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 777-786.

SEYMEN, O., GİRGİN, G. K., GİRİTLİOĞLU, İ., AKSU, M. (2009). "İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

SIRMA, M. (1997). "Klasik ve Modern Başarı Değerleme Yöntemleri ile Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamalar", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

SMILANSKY, J., (2002). "Yeni İnsan Kaynakları", Çeviri: Derya Atakan, İstanbul: Epsilon Yayınları, (1.Baskı).

SÜMER, C. H. (2000). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", sf: 57-90. AYCAN, Z. 'Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları' içinde, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

ŞENOL,G. (2003). "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 7 No: 31, <http://www.isguc.org/?p=article&id=31&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (Erişim Tarihi: 09.06.2009).

TAHİROĞLU, F. (2002). "Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Yönetim Dizisi:35, İstanbul: Hayat Yayınları:136.

TEOMAN, D. D. (2007). "Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

TOPALOĞLU, I. G. (2010). "İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

TURAN, S. N. (2008). "Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri Ve Antalya İli Uygulaması", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

UYARGİL, C. (1994). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi", İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul.

UYARGİL, C. (1997). "İnsan Kaynakları Yönetimi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:968, Açıköğretim Fakültesi Yayınları; No:537,Eskişehir.

ÜNVER, Y. (2005). "İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerleme Sistemleri", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.

WİMER, S. (2002). "Dark Side of 360 Degree Feedback", Training & Development, 56(9), 37-42.

YALÇIN, A., DOĞRULUK, S., (2006). "Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi Ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, s.345-368.

YALÇIN, H. (2006). "Performans Değerlendirme ve Ücretler", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YALIM, D. (2005). "İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler", Hayat Yayınları:205, Yönetim Dizisi:58, İstanbul.

YAMMARİNO, F. J. (2003). "Modern Data Analytic Techniques For Multisource Feedback", Organizational Research Methods, 6 (1), 6-14.

YAZICIOĞLU, İ., TOPALOĞLU, I. G. (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1, 3-16.

YELBOĞA, A. (2006). "Kişilik özellikleri ve iş performansı Arasındaki ilişkinin incelenmesi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran, ISSN: 1303-2860

YENER, G.K. (2006). "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi", ÜSİAD.

YERLİ, E. (2006). "Performans Yönetimi Ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

YERLİKAYA, A. (2008). “İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkisi”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

YÜRÜR, Ş. (2005). “Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

1.) [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020703/13227](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/13227)

(Erişim Tarihi:09.01.2009).

2.) <http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> (Erişim Tarihi:09.01.2009).

3.) <http://www.stratejyonetim.com/akinarслан3.htm> (Erişim Tarihi:09.01.2009).

4.) [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) (Erişim Tarihi:23.06.2009).

5.) <http://www.cvtr.net/makaledetay.asp?id=101> (Erişim Tarihi:09.01.2009).

6.) UĞURLU, O. ‘360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi’, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi ISSN 1305-7979, Yıl:3 Sayı:1, <http://www.paradoks.org> (e-dergi).

7.) FİLİZ, A. (2004). “Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”, ‘Sektörel Tanıtım Dergisi’, Ağustos Sayısı, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale7.htm> (Erişim tarihi:07.10.2009).

8.) KARADAL, H., DEMİREL, Y., DOĞAN İ. “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Tartışmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, [idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim16.pdf](http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim16.pdf) (Erişim Tarihi:17.01.2010).

9.) [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2)

(Erişim Tarihi: 17.01.2010).



**EK-1-**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI  
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İŞGÖRENLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA ANKET FORMU

Balıkesir,2010

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, **Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen** danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan her ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü belirtmenize gerek bulunmamaktadır. İlgü ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gamze İşlek Cin

Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

## 1.BÖLÜM

Cinsiyetiniz : (1) Erkek (2) Kadın
Yaşınız : (1) 25'den az (2) 25-34 arası (3) 35-44 arası (4) 45 ve üzeri
Eğitiminiz : (1) İlkokul (2) Ortaokul (3) Lise (4) Lisans (5) Lisans Üstü (6) Diğer.....
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: (1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl arası (3) 6-10 yıl arası (4) 10 yıldan fazla

## 2. BÖLÜM

<b>Aşağıda işletmenizdeki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda yanıt veriniz.</b> <b>(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Belli ölçüde – kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum</b>	
1.Performans değerlendirme kriterleri(yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
2.Yöneticim (Değerlendiricim) işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
3.Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Kendi kendimi değerlendirirken objektif davranıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
9.Performans değerlendirmede kişisel ilişkilerin dikkate alındığını düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Performans değerlendirme sonuçlarıma göre destek ve eğitim fırsatı verilmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
12. İş arkadaşları tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
13.Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir.	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Görevde yükselme performansına göre yapılmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının haklarını dikkate alır.	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Performansımın değerlendirilmesi sırasında performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.	(a) (b) (c) (d) (e)

17.Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	(a) (b) (c) (d) (e)
18.Performansım değerlendirildikten sonra yapılan görüşme, sonuçlarımı değerlendirmem açısından etkilidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Müşteriler tarafından değerlendirilmek performansımı olumlu yönde etkilemektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Performans değerlendirme sonuçlarım ücret artışı, prim ve ikramiyelerde etkilidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)

EK-2

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI  
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İŞGÖRENLERİN  
ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, **Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen** danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan her ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü belirtmenize gerek bulunmamaktadır. İlgili ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gamze İşlek Cin

Balıkesir Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Balıkesir 2010

## 1.BÖLÜM

Cinsiyetiniz : (1) Erkek (2) Kadın
Yaşınız : (1) 25'den az (2) 25-34 arası (3) 35-44 arası (4) 45 ve üzeri
Eğitiminiz : (1) İlkokul (2) Ortaokul (3) Lise (4) Lisans (5) Lisans Üstü (6) Diğer.....
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: (1) 1 yıldan az (2) 1-5 yıl arası (3) 6-10 yıl arası (4) 10 yıldan fazla

## 2. BÖLÜM

Aşağıda işletmenizdeki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda yanıt veriniz.	
(a) Kesinlikle Katılıyorum	
(b) Katılıyorum	
(c) Belli ölçüde – kararsızım	
(d) Katılmıyorum	
(e) Kesinlikle Katılmıyorum	
1) Performans ölçütleri işgörenlerin neye göre değerlendirileceğini gösterir.	(a) (b) (c) (d) (e)
2) Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler, yöneticileri işgörenler açısından değerlendirmemiz açısından önemlidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
3) Aynı işi yapan tüm işgörenler için aynı performans ölçütleri kullanılır.	(a) (b) (c) (d) (e)
4) Değerlendirme yapacak kişilerin; işgörenin yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olmasına dikkat edilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
5) Değerlendiricileri belirlerken; kullanılacak yöntem, sürecin işleyişini ve prosedürleri bilmesine dikkat edilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
6) Performans değerlendirme yöntemini belirlerken hem işgörenlerin hedeflerine uygun olmasına dikkat ettik.	(a) (b) (c) (d) (e)
7) Geri bildirim sürecinde işgörenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz hakkı bulunmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
8) Performans değerlendirme sonrasında işgörene kararlar ilgili bilgi sunulur.	(a) (b) (c) (d) (e)
9) Performans Değerleme sonuçları doğrultusunda başarılı olan işgörenlere maddi ödüller verilir	(a) (b) (c) (d) (e)
10) Performans değerlendirme sürecinde, işgören ile insan kaynakları departmanı arasında sağlıklı bir ilişki ve denge sağlanmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Değişimlere uyabilme ve beklentilere cevap verebilmede müşterilerin değerlendirmeleri büyük önem taşımaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
12) Performans değerlendirme yöntemini belirlerken örgütün hedeflerine en	(a) (b) (c) (d) (e)

uygun yöntem olması gerektiği düşüncesinden yola çıktık.	
13) Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin eksik olduğu alanlarda eğitim ve kurs desteği sağlanır.	(a) (b) (c) (d) (e)
14) İşgörenlerin takım Arkadaşlarının yaptığı değerlendirmeler örgütte iletişimin güçlenmesini sağlamaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
15) Değerlendirme sırasında değerlendiriciler işgörene karşı anlayışlı ve kibar davranmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
16) Performans değerlendirme sonuçları hakkında her koşulda (olumlu veya olumsuz) işgörene bilgi verilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
17) Performans değerlendirme sonuçları işgörene en kısa sürede bildirilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
18) Sonuçların görüşülmesi öncesinde görüşmenin yeri, zamanı ve amacı işgörene bildirilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
19) İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi sonucunda görevini yönetme ve kişisel gelişim açısından örgüte katkı sağlamaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
20) Yöneticiler performans sonuçlarını işgörene açıklarken kibar ve anlayışlıdır.	(a) (b) (c) (d) (e)
21) Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirilme, işgörenlerin performansını doğrudan gözleme fırsatı yaratmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
22) İşgörenlerdeki liderlik becerisinin ortaya çıkmasında üstlerin değerlendirmeleri büyük rol oynamaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
23) Performans değerlendirme sonrasında işgörene kendini ifade etme fırsatı verilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
24) Değişen zaman ve koşullarda görünmeyen davranışlar, işgörenlerin takım arkadaşları tarafından gözlemlenmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
25) Yöneticiler geri besleme sürecini yürütürken işgörenlerine karşı destekleyici bir tavır içindedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
26) İşgörenler kendi performansları hakkındaki düşüncelerini daha yüksek bir puanla değerlendirme eğilimindedirler.	(a) (b) (c) (d) (e)
27) Performans ölçütleri işgörenin yaptığı işle ilgilidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
28) Farklı birimlerde çalışan takım arkadaşlarının değerlendirmeleri örgüt içinde iletişimi güçlendirmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
29) Müşterilerden gelen eleştiriler işgören performansının değerlendirilmesinin belirleyicilerinden biridir.	(a) (b) (c) (d) (e)
30) Performans değerlendirme sırasında işgörene söz hakkı verilir	(a) (b) (c) (d) (e)