

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
AFYONKARAHİSAR'DA BEŞ YILDIZLI TERMAL
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**
Hüsna DOĞAN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray HELVACIOĞLU
Temmuz, 2014
AFYONKARAHİSAR

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR'DA BEŞ
YILDIZLI TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Hüsna DOĞAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Nuray HELVACIOĞLU

AFYONKARAHİSAR 2014

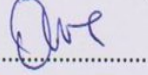
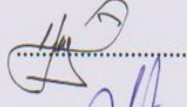
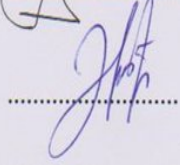
YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar’da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/07/2014

Hüsna DOĞAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

<u>JÜRİ ÜYELERİ</u>		İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Nuray HELVACIOĞLU	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU	
	: Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI	

İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Hüsna DOĞAN'ın, "Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 22/07/2014 tarihinde, saat 14:00'te Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR'DA BEŞ YILDIZLI TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hüsna DOĞAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Temmuz 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray HELVACIOĞLU

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Başka bir ifade ile performans değerlendirme sistemini adaletli algılayan işgörenin performansına katkı sağlayıp sağlamadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otellerde 254 kişiye anket uygulanmıştır. Ampirik analizlerde korelasyon, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarında örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve oldukça anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örgütte hangi bölümde çalıştığı, hangi unvana sahip olduğu, aynı işletmede çalışma süresi, tecrübesi gibi demografik değişkenler ile örgütsel adalet algısının ve iş performansının farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Performansı, Termal Oteller

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB PERFORMANCE: A STUDY ON FIVE STAR THERMAL HOTELS AT AFYONKARAHISAR

Hüsna DOĞAN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

July 2014

Advisor: Assist. Prof. Dr. Nuray HELVACIOĞLU

Aim of this study is to identify the relationship between organizational justice and job performance. In other words, the subject of the study consists of whether any contributions are made to the performance of the worker by the justice perception of the worker related to the performance evaluation system. With this purpose in mind, a questionnaire was implemented on 254 people working in five star thermal hotels in Afyonkarahisar. Correlation, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test methods were utilized in empirical analyses. The findings of analysis suggested positive and quite significant relations between organizational justice and work performance. In addition, organizational justice perception and work performance were observed to be varying depending on the demographic variables such as age, gender, education level, the department one works for in the organization, the title of the job, duration of the work, experience etc.

Keywords: Organizational Justice, Job Performance, Thermal Hotels

ÖNSÖZ

Hazırladığım bu tezde bana yardımcı olan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan danışmanım Yard. Doç. Dr. Nuray HELVACIOĞLU'na, değerli görüşleriyle tezimin son şeklini almasını sağlayan jüri üyelerim Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya ve Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI'ya,

Yüksek Lisans eğitimim ve iş hayatım süresince karşılaştığım güçlükleri aşmamda bana yardımcı olan kıymetli hocam Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya ve Doç. Dr. Feyyaz YILDIZ'a,

Bana maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen anne ve babama,

Hayatımın her evresinde ve bu tez çalışması süresince bana her zaman destek olup beni motive eden değerli eşim Mesut DOĞAN'a ve oğlumuz Mehmet Kerem DOĞAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hüsna DOĞAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	4
2.ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	6
2.1.DAĞITIMSAL ADALET	7
2.2.PROSEDÜREL ADALET	10
2.2.1.Kontrol (Kişisel Çıkar) Modeli	13
2.2.2.Değer Açıklayıcı Model.....	13
2.2.3.Grup Değeri Modeli.....	14
2.2.4.Prosedürel Tercih Modeli.....	15
2.3. ETKİLEŞİMSEL ADALET	16
3.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN SONUÇLARI	19
3.1.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	19
3.2.ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	20
3.3.ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ	21
3.4.ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	23
1.1.TEMEL KAVRAMLAR.....	24
1.1.1.İş Performans Kavramı	24
1.1.1.1.Rol İçi (Görev) İş Performansı	26
1.1.1.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans	27
1.1.2.Performans Yönetimi Kavramı.....	28
1.2.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMAÇLARI	29
1.3.PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ	30
1.4.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ.....	31
1.4.1.Performans Değerleme Kavramı.....	31
1.4.2.Performans Değerlemenin Önemi.....	32
1.4.3.Performans Değerlemenin Amacı	33
1.4.4.Performans Değerleme Sisteminin Yararları	34
1.4.4.1.Yönetici Açısından Yararları	35
1.4.4.2. İşgören Açısından Yararları.....	36
1.4.4.3.Örgüt Açısından Yararları	38
1.5.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	39
1.5.1.Klasik Performans Değerleme Yöntemleri	40
1.5.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım.....	40
1.5.1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	41
1.5.1.3. Kritik Olay Tekniği	42
1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi	42
1.5.1.5. Derecelendirme Yöntemi.....	43
1.5.2.Modern Performans Değerleme Yöntemleri	43
1.5.2.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	43
1.5.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	44
1.5.2.3. Balanced Scorecard Yaklaşımı	45
1.5.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	45
1.5.2.5. Takım (Ekip) Bazlı Performans Değerleme	46
1.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPILAN HATALAR	46
1.6.1.Hale Etkisi.....	47

1.6.2.Kontrast Hatası.....	47
1.6.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	48
1.6.4.Merkezi Eğilim.....	48
1.6.5.Kişisel Önyargılar.....	48
1.6.6.Aşırı Müsamaha Hatası	49
1.7. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI.....	50
1.7.1. Stratejik Planlama	50
1.7.2. Ücret-Maaş Yönetimi.....	51
1.7.3. Kariyer Planlama.....	52
1.7.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	52
1.7.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	53
1.7.6. Sözleşme Yenileme ve İşten Ayırma.....	54
1.8.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	54
1.8.1. Güvenilir Olmalı	55
1.8.2. Geçerli Olmalı.....	55
1.8.3. Adaletli Olmalı.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	57
1.1.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	58
1.2.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	60
1.3.GERİ BESLEME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI.....	61
2.ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI.....	62
3.ÖRGÜTSEL ADALET İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇEN GEÇMİŞ ARAŞTIRMALAR	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR'DA BEŞ YILDIZLI TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	80
2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	81
2.1.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	81
2.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	82
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ.....	83
2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	85
2.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	85
2.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	86
3.BULGULAR	88
3.1.TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	88
3.1.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	88
3.1.2. Anket Formunun Güvenirliği.....	92
3.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	94
3.1.4. İş Gören Performansı Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	97
3.2.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ...	101
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ	106
3.3.1. Cinsiyet.....	106
3.3.2. Medeni Durum.....	107
3.3.3. Yaş	108
3.3.4. Eğitim Düzeyi.....	109
3.3.5. Çalıştığı Bölüm.....	110
3.3.6. Unvan	111
3.3.7. Aynı İşletmede Çalışma Süresi.....	112
3.3.8. Meslekte Çalışma Süresi.....	113
3.3.9. İş Yeri Sayısı	114
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA	119
EKLER	137

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İş Görenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	88
Tablo 2. İş Görenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	89
Tablo 3. İş Görenlerin Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	89
Tablo 4. İş Görenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Tablo 5. İş Görenlerin Çalıştıkları Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Tablo 6. İş Görenlerin Unvanlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Tablo 7. İşgörenlerin Aynı İşletmede Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri...	91
Tablo 8. İş Görenlerin Meslekte Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	91
Tablo 9. İş Görenlerin İşyeri Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	92
Tablo 10. Örgütsel Adalet ve İş Performansı Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 11. Dağıtımsal Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	95
Tablo 12. Prosedürel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
Tablo 13. Etkileşimsel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	96
Tablo 14. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	97
Tablo 15. Görev Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	98
Tablo 16. Bağlamsal Performans ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler(Öz Değerlendirme)	99
Tablo 17. Bağlamsal Performans ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler (Üst Değerlendirme)....	100
Tablo 18. İş Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Öz+Üst Değerlendirme)	101
Tablo 19. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz Değerlendirme).....	102
Tablo 20. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Üst Değerlendirme)	103
Tablo 21. Örgütsel Adalet Algısının ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz+Üst Değerlendirme)	104
Tablo 22. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi	107
Tablo 23. Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi.....	107
Tablo 24. Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi	108
Tablo 25. Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişmesi	109
Tablo 26. Değişkenlerin Çalıştığı Bölüme Bağlı Olarak Değişmesi	110
Tablo 27. Değişkenlerin Unvanına Bağlı Olarak Değişmesi	111
Tablo 28. Değişkenlerin Aynı İşletmede Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi.....	112
Tablo 29. Değişkenlerin Meslekte Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi	113
Tablo 30. Değişkenlerin İş Yeri Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	41
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	87

GİRİŞ

Örgütlerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri bakımından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi örgütlerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurları bakımından büyük önem taşımaktadır. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması ve üretim faktörleri içinde farklı bir yere ve öneme sahip olması tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünceden hareketle örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem taşımaktadır (Cin, 2010: 1).

Örgütlerin girdileri arasında ayrı bir yeri olan işgören faktörü günümüz değişen rekabet ortamında örgütlerin en büyük ve önemli rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü işgörenlerin başarısı örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. İşgörenlerin performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o kadar yükselmekte, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır. Örgütlerde işgören, işinin gereklerini yerine getirmekle, yönetici de işgörenlerini maddi ve manevi açıdan gözetmekle yükümlüdür. Örgütlerin işgörelere adil davranmaları, onlara uygun bir çalışma ortamı yaratmaları işgöreleri motive etmekte ve örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir (Aktaş, 2010: 1).

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adaletin Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otellerinde çalışanların iş performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada eğitim düzeyi yaş, medeni durum, cinsiyet, örgütte hangi bölümde çalıştığı, hangi unvana sahip olduğu, aynı işletmede çalışma süresi, tecrübesi gibi demografik değişkenler ile örgütsel adalet algısının ve iş performansının farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilecektir. Anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve her verinin katsayısı tek tek incelenmiştir. Örgütsel adalet ve iş performansı ile ilgili 5'li likert ölçeğinin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış ve sonucunda tüm ölçeklerin normal dağılmadığı ($p=0,000<0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden normal dağılım gösteren ölçeklerde kullanılan parametrik olan bağımsız iki grup T-testi yerine normal dağılım olmayan ölçeklerde

kullanılan parametrik olmayan Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ayrıca yine verilerin normal dağılıma sahip olmadığı için One-way Anova varyans analizi yerine parametrik olmayan analizler uygun bir yöntem olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Araştırmada bununla birlikte 5’li likert ölçeği ve demografik sorular ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ampirik analizlerde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon yönteminden yararlanılmıştır.

Konuya ilişkin ulusal literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen bir takım çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak otel veya termal işletmelerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte çalışanların iş performansları görev ve bağlamsal olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Çalışanların iş performansları ile ilgili daha gerçekçi ve doğru sonuçları elde edebilmek için iki aşamalı performans anketi hazırlanmıştır. Birincisi, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri (öz değerlendirme) bir ölçek geliştirilmiş daha sonra çalışanların üstleri tarafından değerlendirildikleri (üst değerlendirme) ölçek geliştirilerek üstlerine yöneltilmiştir. En sonunda her iki değerlendirmenin ortalaması alınmıştır. Bundan dolayı işgörenlerin performanslarının daha güvenilir ve gerçekçi bir şekilde tespit edilebileceği söylenebilir. Bu yüzden çalışma oldukça önemlidir ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı anlatılmıştır. Örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörenlerin yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir. Örgütsel adalet kişilerin çalıştıkları örgütlerde yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını anlamada seçtikleri yöntemler ve adaletin işle ilişkili olan diğer değişkenleri nasıl etkilediğidir. Örgütsel adalet kavramında üç farklı boyutun işlendiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Dağıtımsal adalet; ödül, ceza ve terfi gibi örgüt içinde dağılımın işgörenler tarafından adil bir şekilde algılanması anlamına gelir ve örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Prosedürel adalet ücret, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan prosedür ve politikaların adil

olma derecesi olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin prosedürleri işgörenlere kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğunu belirtmektedir. Söz konusu bu üç adalet boyutu da birbiriyle ilişkilidir.

Araştırmanın ikinci bölümünde iş performansı kavramı ve performans değerlendirme sistemi ele alınmıştır. İş görenlerin performansları; görev ve bağlamsal performans olmak üzere boyuta ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Termal otel işletmelerinde işgörenlerin performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini arttırmakla birlikte, işletmenin sektörde pazar payının yükselmesine, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine ve sektördeki imajının olumlu yönde etkilemesine dolayısıyla karlılığının artmasına neden olabilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki anlatılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş çalışmalar sistematik bir şekilde özetlenmiştir.

Dördüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, ölçekleri ve kısıtları anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanarak araştırmanın yöntemi ve modeli anlatılarak hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra ise bu bölümde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla istatistiksel analizler kullanılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca üzerinde çok fazla durulan, hakkında birçok teoriler geliştirilen, bununla beraber ahlaksal ve politik bakımdan insanlığın ulaşacağı ideal bir durumu gösteren ve tanımlanması zor olan kavramların başında gelmektedir (Topakkaya, 2008: 28). Adalet konusunu, adalet ve düzen ilişkisi kapsamında inceleyen Welch, adaletin düzen sağlama ve toplumda çıkan çatışmaları çözüme kavuşturabileceğini ve önleme işlevine sahip olduğunu belirtmiş ve adalet olmadığında düzenin sağlanmasının ve sürdürülmesinin çok güç olduğunu ifade etmiştir (Balı, 2001: 48). Adalet kavramı araştırmalarda farklı şekillerde ve farklı amaçlar için incelenmiştir. Sosyal bilimciler örgütlerin uzun süreli etkin bir şekilde çalışabilmesini ve çalıştırdıkları bireylerin kişisel memnuniyetleri için temel gerekliliğin ideal bir adalet ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler, örneğin istihdam testlerinin adil kullanımı, ödemede eşitlik, örgütte demokratik karar verebilme ve çatışmaların hakkaniyetli bir şekilde halledilmesi gibi örgütsel faaliyetleri ve çıkarları göz önünde bulundurarak karar vermişlerdir (Greenberg, 1990: 399).

Örgütlerde adalete ilişkin yapılmış çalışmalar 1960'lı yıllardan itibaren hız kazanmıştır. Söz konusu araştırmalar ile adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün oluşmasına neden olmuştur (Greenberg, 1990: 400). Yapılmış olan araştırmalarda; işgörenlerin yöneticilerine karşı oluşturmuş oldukları güven ile adil olma algısı arasında oluşan ilişkinin

güçlendiği belirtilmektedir. Brief ve Barr (1985) çalışmalarında, performans değerlendirme sonuçları ve adalet algısı ilişkisini ele almışlardır. Çalışmaları sonucunda performans değerlendirmelerin adil olarak yapıldığının algılanmasında işgörenin yöneticisine olan güveninin önemli bir etken olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet algılarının, işgörenlerin birçok davranışıyla alakalı olduğunun anlaşılmasıyla beraber bu konuda ileri sürülen yaklaşımlar da farklılaşmıştır. (Irak, 2004: 26). Örgüt içinde örgütsel adaletin oluşturulması yöneticilerin sorumluluğunda olması sebebiyle, örgütsel adaleti sağlayan yöneticiler işgörenlerce daha fazla sevilme ve almış oldukları kararlara daha çok saygı duyulup desteklenmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Böylelikle, örgüt içindeki bağlantılar neticesinde ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her çeşit çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını anlatan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278).

Adil olarak alınmayan kararlarda işgörenlerin örgüte bağlılıkları giderek azalmakta ve sonucunda işi bırakmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini iyice öğrenmeleri gerekmektedir. Özellikle işgörenlerin adaletsizlik karşısında gösterecekleri tepkilerin bilinmesinde yarar vardır. Örgütsel adalet algısı işgörenler arasında takım ruhunun oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, işgörenlerin demografik özelliklerinden dolayı farklı şekillerde algılanabilmektedir (Colquitt vd., 2005: 2).

Beugre’ye göre örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörenlerin yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998: 3). Moorman (1991) örgütsel adaleti kişilerin çalıştıkları örgütlerde yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını anlamada seçtikleri yöntemler ve adaletin işle ilişkili olan diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili olarak ifade etmiştir. Greenberg’e (1990) göre örgütsel adalet; örgüt içinde işgörelere ne kadar adil davranıldığına ilişkin algıları ve bu algıların örgütler bakımından başka sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini ele alan bir kavramdır. James (1993) ise örgütsel adaleti, kişilerin ve grubun, örgütün kendilerine karşı tutumlarının ne ölçüde adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algıları göz önünde bulundurarak vermiş oldukları tepkiler olarak tanımlarken (Moorman, 1991, James, 1993, akt. Irak, 2004:

27). Folger ve Cronpanzano (1998) ise ortaya çıkan ödül ve cezaların ne şekilde idare edileceğine ilişkin kurallar ve sosyal normlar olarak ifade etmiştir. Bu kurallar ve sosyal normlar, ödül ve cezaların neye göre paylaşılacağını, bu paylaşımın nasıl yapıldığını gösteren işlem ve bireylerarası uygulamalara dayalı kural ve normlardır (Taşçıoğlu, 2010). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan bütün bu tanımlara baktığımızda daha çok algılanan bir örgütsel adalet ifadesinden bahsedilmiştir. Bunun nedeni de çalışanların kendilerine ne kadar adaletli davranıldığından çok, kendisine yapılan bu davranışları ne derece adaletli olarak algıladığının daha önemli olmasıdır (Kazancı, 2010: 9).

Örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırma konusu yapılmasının sebebi, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılamalar olumlu davranışlara yol açar, işgörenlerin kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, diğer işgörenler ve yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsiz tutumlar örgütlerin amaçlarına ulaşmasını güçleştiren olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

2.ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda araştırmacılar arasında fikir ayrılıkları olsa da, literatürde daha çok üç farklı boyutun işlendiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtımsal adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir (Tan, 2009: 119). Bu araştırmada da literatüre bağlı kalınarak, örgütsel adalet algısı bu üç boyutu ile incelemeye alınmıştır.

Tarihsel olarak bakıldığında örgütsel adaletle ilgili ilk bilimsel araştırmaların Adams'ın Eşitlik Kuramı (1965) temel alınarak başlanmış olup dağıtımsal adalete odaklanıldığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda, kazanımların algılanan adaleti incelenmiştir. Fakat dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların işgörenlerin adaletsizliğe karşı gösterdikleri tepkileri anlamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları prosedür adaletini incelemeye yöneltmiştir (Cin, 2010: 71). Prosedür adalet, karar alma sürecinde adil davranılmasından bahsetmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Başka bir ifade ile

örgütün izlediği prosedürlerin işgörenlerce doğru ve adil olarak algılandığını ifade etmektedir.

Son olarak etkileşim adaleti ise, işgörenler arasındaki işbirliğini ele alan bir kavramdır. Ancak, bazı araştırmacılar etkileşim adaletinin içeriği bakımından prosedür adaletini etkilediğini, öğelerinin ayrılmaz bir bütün olduğunu savunmakta ve etkileşim adaletinin prosedür adaleti kapsamında olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Buna yaklaşıma göre etkileşim adaleti bağımsız bir boyut olarak değil, prosedür adaletinin içinde yer almaktadır (Aktaş, 2010: 80). Yapılan bu çalışmada etkileşim adaleti örgütsel adalet kavramının ayrı bir boyutu olarak ele alınacaktır.

2.1.DAĞITIMSAL ADALET

Örgütlerde kişiler arası etkileşimin önem kazanmasıyla birlikte sosyal adalet kavramı ön plana çıkmıştır. Sosyal adalet kavramının gelişmesiyle beraber örgütlerde, sonuçların dağıtılması ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan yöntemler ve prosedürler de araştırılmaya başlanmıştır. Bu durumda ödülün örgüt içinde dağıtımının yanında, dağıtım kararlarının alınması ve alınan kararların açıklanması evresinde yöneticilerin işgörelere karşı tutumlarına ve kişilerarası ilişkilerde dikkatli olunmaya başlanmıştır (Söyük, 2007: 3-4).

Dağıtimsal adalet, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Yani dağıtimsal adalet, toplumda ki ekonomik ve paylaşılabilir özellikteki kaynakların toplumda ki bireylerin yeteneğine ve statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel olarak ise dağıtimsal adaleti örgütsel kaynakların (ödül, ceza ve terfi) örgüt içinde dağılımının işgörenler tarafından adil bir şekilde algılanması anlamına gelir ve örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005: 22).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda dağıtimsal adalete olan ilgilinin başlaması Görel Yoksunluk Teorisine dayanmaktadır. Bu teori sosyal adalet konusuna dayanmakta olup sosyal adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda II. Dünya Savaşı sırasında gelişmeye başlamıştır. Görel Yoksunluk Teorisi ile ilgili araştırmalar, ilk olarak 1949'da Stouffer ve arkadaşlarının Amerikan askerleri

üzerinde yürütmüş oldukları bir çalışmada askerlerin askeri yaşama adapte olmalarını araştırmışlardır (Cropanzano ve Randall, 1993: 3-4). Crosby (1976) ise Görelî Yoksunluk Teorisini örgütlerde alt kademelerde çalışan işgörenlerin elde ettikleri kazanımları, üst kademelerde çalışan işgörenlerin kazanımları ile kıyaslamaktadırlar ve bu iki sınıf arası kıyaslama işgörende yoksunluk hissine neden olmaktadır. Bu bakımdan Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde işgörenin karşılaştırıldığı kişi kendisi ile aynı düzeyde çalışan bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinin olumsuz yanı işgörenin karşılaştırıldığı kişinin daha üst düzeyde yer alan bir kişi olmasıdır (Cowherd ve Levine, 1992: 303-304). Görelî yoksunluk teorisi bireylerin çeşitli sosyal ortamlarda elde ettiği ödül ve kazanımlardan duydukları tatmin ya da tatminsizliğin direkt kendilerine bağlı olmadığını, kendi ödül ve kazanımlarını başkalarının ödül ve kazanımları ile karşılaştırdıklarında da tatmin edici ya da hayal kırıklıkları oluşabilmektedir (Bos, Vermunt ve Riël, 1997: 95). Karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar ciddi sorunların çıkmasına yol açabilir. Yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşan olumsuz sonuçların yaratmış olduğu yoksunluk hissi, çalışanlarda olumsuz düşüncelere ve hatta davranış bozukluklarına kadar varan çeşitli tepkilere yol açmaktadır (Irak, 2004: 13).

Dağıtımsal adaletle ilgili yapılan araştırmaların çoğu, Adams (1965) tarafından gerçekleştirilen Hakkaniyet Teorisi temel alınarak yapılmış ve Eşitlik Teorisi adını almıştır (Graham, 2009). Adams'ın Eşitlik Teorisi, kısaca kişinin kendi deneyim ve katkılarını kendi ile aynı işi yapan kişinin deneyim ve katkılarının bir ölçü belirlenerek değerlendirdiğini ve bu değerlendirmeler sonucunda bir adaletsizlik durumunu algılayıp algılamadığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1990: 400).

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit işin eşit sonuç getirmesi prensibine dayanır. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, işgörenlerin performansına bağlı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları belirlerler. Bu tüm işgörenlerin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok işgörenler, örgütün hedeflerine olan katkıları ya da örgütün hedeflerinden sapmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, dil, din, cinsiyet ve ırk gibi sübjektif kriterlere dayalı olarak terfi ya da ödülleri belirlememelidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). İşgörenlerin kendilerine verilen ödüllerle diğer işgörelere

verilen ödülleri sürekli karşılaştırdıkları ve kendilerine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren çalışma arkadaşları ile ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıkları görülmektedir (Eren, 2000: 522).

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Adams'a göre; işgörenler, örgütün kendilerine adil bir biçimde davranıp davranılmadığını, örgüte sağlamış oldukları katkılar (eğitim, zeka, deneyim vb.) ile elde etmiş oldukları kazanımların (ücret, terfi) oranının hesaplanması ve sonra bu oranı diğer işgörenin oranıyla değerlendirerek karar vermektedirler (Colquitt, 2001: 426).

Walster vd. (1978) göre Eşitlik Teorisi, dört temel varsayıma dayalı olarak kurulmuştur.

- İşgörenler, kazandıkları ödülün daha fazlasını elde etmeye çalışacaklardır.
- Gruplar, üyeleri arasındaki ödül ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için genel kabul görmüş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler.
- İşgörenler, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içinde bulduklarında strese kapılabilirler.
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki de bulan işgörenler, eşitliği tekrar sağlayarak, stresten uzaklaşmaya çalışırlar. (Walster, akt. Taşkırın, 2010: 128).

Örgütün başarısı ve uzun ömürlü olması için örgütün işgörenlerinin ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple işgörenlerine bazı yardımlarda bulunması ve bunun da karşılıksız kalmaması, işgören-örgüt arasındaki ilişkide önemli bir unsurdur. Dağıtımın adil olarak yapılması örgüt için hayati önem taşımaktadır (Aktaş, 2010: 83).

Dağıtımsal adalet konusunda birçok araştırmada örgütsel ödüllere yer verilmiş fakat aynı zamanda dağıtımsal adalet cezaları da içermektedir. İşgörenlerinin olumsuz tutumlarının sonucunda verilecek olan cezalar da adil bir şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Bu nedenle, dağıtımsal adalet mübadele kuralına sistemine dayanmakta ve genelde bireysel, maddi çıktılarla alakalıdır.

İşgörenler, örgüte sağlamış oldukları katkılara karşılık almış oldukları ödüller ile ilgilenirler (Lambert, 2003: 156–157).

Dağıtımsal Adalet kapsamında incelenen bir diğer model Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams'ın Eşitlik Kuramının tersine, işgörenlerin kazanımlarının adilliğini yalnız hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini; farklı şartlarda değişik dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıralamıştır. İşgörenlerin kazanımlarının, örgüte sağlamış oldukları girdilere göre belirlenmesi, 'hakkaniyet kuralı' olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre işgören, kazanımlarının adilliğini örgüte sağladığı katkı ölçüsünde değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına, 'katılım kuralı' da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, işgörenlerin katkılarının göz önünde bulundurmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi 'eşitlik kuralı' olarak tanımlanmaktadır. Ne eşitliğe ne de işgörenin sağlamış olduğu katkıya bakılmaksızın, daha çok ihtiyacı olanın daha çok kazanım elde etmesi ise 'İhtiyaç kuralı' olarak ifade edilmektedir (Cin, 2010: 74).

Yapılan çalışmalar, kazanımlardaki dağıtımın adaletsizliğinin farkına varan örgüt çalışanlarının performanslarının ve yaptıkları işin kalitesinin azaldığını, çalışanlar arasındaki işbirliğinin azaldığını, stres ve yolsuzluğun fazlaştığını göstermiştir (Kang, 2004: 13). Fakat bireyler için önemli olan şeyin sadece elde etmiş oldukları kazanımlar olmadığı görülmüş ve dağıtımsal adalet kavramı örgütlerdeki adalet değerlendirmelerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Yani bireyler, sadece elde ettikleri kazanımların adilliği ile değil, bu kazanımları belirlemede uygulanan işlemlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler (Çakmak, 2005: 30).

2.2.PROSEDÜREL ADALET

Dağıtımsal adalet işgörenlerin çalıştıkları örgüte katmış olduğu değer doğrultusunda alması gereken ödül miktarını ifade ederken; prosedürel adalet ise ücret, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Özler, 2012: 44).

Prosedür Adalet kavramı, ilk defa Thibaut ve Walker'ın, mahkeme davaları esnasında işleyen yasal prosedürlerle alakalı davalıların tepkilerini araştırdıkları kitaplarının yayımlanmasıyla gündeme gelmiştir (Colquitt v.d., 2001: 426). Thibaut ve Walker'ın prosedür adalet ile ilgili yapmış olduğu araştırmalar daha sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından daha kapsamlı hale getirilmiştir. Leventhal'a göre adil olmayan prosedürler, çalışanların kazanımlarını adil olarak algılamamasına sebep olmaktadır. Leventhal prosedür adaletinin, örgütte dağıtımsal adaleti oluşturmanın ve devam ettirmenin ön koşulu olduğunu savunmuştur. Leventhal'a göre, örgütlerde adalet algılamalarını doğrudan olarak etkileyecek 6 temel kuraldan bahsetmektedir. Bunlar: (Leventhal, akt. Özdevecioğlu, 2003: 79).

a)Tutarlılık kuralı: Ödül dağıtımında alınan kararlar ile alınacak olan kararlar daima tutarlı olmalıdır.

b)Önyargılı olmamak kuralı: Ödül dağıtımında ya da süreçte örgüt çalışanlarına karşı peşin hükümlü olmamak.

c)Doğruluk kuralı: Dağıtım sürecinde yararlanılan bilgilerin güvenilir olması ile ilgili kuraldır.

d)Düzeltebilme kuralı: Alınan adil olmayan kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri ya da kararları doğru kararlar ile değiştirebilmek.

e)Temsil kuralları: Dağıtım sürecinde çalışanları etkileyecek kararların alınmasında tüm birimlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, görüşlerinin alınması ve süreç içerisinde onlardan temsilciler seçilmesi ve onları temsil etmesi.

f)Etik kural: Dağıtım sürecinde alınacak kararların çalışanların etik ve ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Prosedür adaleti çalışanlara verilecek olan ödüllerin belirlenmesi, kazanımlarla ilgili alınan kararlarda izlenen süreç ve prosedürlerin adil olması anlamına gelmektedir (Folger ve Konovsky 1989: 129). Başka bir ifade ile prosedür adaleti, karar alma süreçlerinin ve kazanımlarının dağıtılma şeklinin kişi tarafından ne ölçüde adaletli olduğunun değerlendirilmesini ifade etmektedir (Cropanzano ve Stein, 2009: 195). Yöneticilerin bu süreci ne şekilde yönettikleri ve bu süreç boyunca davranışlarının adil olup olmadığıyla ilgilidir (Greenberg; 1987: 55). Bununla

birlikte prosedür adaletinde, örgütün yönetim biçimine ilişkin alacağı kararlar büyük önem taşımaktadır. Prosedür adaletinde ödül veya cezanın miktarını belirlemede kullanılan yöntemlerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı ön plana çıktığı için sonuçların belirlenme tarzı, sonuçlardan daha fazla önemli olmaktadır. Çalışmalar, çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inanmaları durumunda, süreci daha adil algıladıklarını, prosedür adaletin, çalışanların örgüte bağlılık seviyelerini artırmada önemli olduğunu savunmaktadır. Kısaca; ödül ve ceza dağıtımını esnasında kendilerine adil davranıldığına inanan ve hisseden çalışanlar, kurumlarına daha çok bağlılık göstereceklerdir (DeConinck ve Stilwell, 204: 330).

İşgörenlerin prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktör vardır. Bu faktörlerin birincisi, karar alma sürecinin tarafsız olması, ikincisi karar alma yetkisine sahip olanlara yani üçüncü şahıslara duyulan güven, üçüncüsü ise sosyal etkileşim sisteminin saygı, güven, iyi niyet çerçevesinde olmasıdır (Greenberg, 1990: 409-411).

Örgütler birtakım hedefleri gerçekleştirmek ve birtakım faaliyetleri yerine getirmek için kurulan yerler olarak ele alırsak, işgörenler örgütlerde ummadıkları zamanlarda örgütsel eylemler ve kurallar ile karşılaşabilirler. İşgörenlerin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi ve yapmış oldukları işten tatmin olup örgütsel amaçları benimseyebilmeleri için, ilgili eylem ve kuralların prosedür adaletine ters düşmeyecek biçimde uygulamalarına bağlıdır (Tutar, 2007: 101).

Greenberg (1990) işgörenlerin örgütsel kararları adil olarak algılayabilmeleri için prosedürel adalet algısına etki eden faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Alınan kararların önyargız bir şekilde verilmesi
- Karar alma sürecinde işgörelere söz hakkı tanınması
- Hataların onarılması için fırsat verilmesi
- Kurallara uygun hareket edilmesi
- Bireyler arası ilişkilerin saygı, güven ve hoşgörüye dayalı olması

Literatür incelendiğinde prosedür adaleti ile ilgili; kontrol modeli(kişisel çıkar), değer açıklayıcı model, prosedür tercih modeli ve grup değeri modeli olmak üzere dört farklı modelin etkili olduğu görülmektedir.

2.2.1.Kontrol (Kişisel Çıkar) Modeli

Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılan kontrol modeli prosedür adaletine ilişkin geliştirilen ilk modeldir. Thibaut ve Walker'in modelinde işgörenler kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ederler ve kendi menfaatlerine uygun politikaları seçerler. İşgörenler alınacak kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak ve elde edilen kazanımı da etkileyebilmek ister.

Hukuk alanında yapılan bu çalışmalarda hakemlik gibi üçüncü kişinin belirleyici konumda olduğu uyumsuzluk çözümleri incelenmiştir. Bu çalışma davalılar arasındaki anlaşmazlığın çözülmesinde ki alınacak olan kararın kabul edilme olasılığını arttırmaktadır. Verilmiş olan kararın olumlu ya da olumsuz olmasını dikkate alınmaksızın sürecin kontrolüne imkan veren prosedürler kararın adil olarak alındığının düşünülmesini sağlar. Bu model süreç kontrolü ve karar kontrolü olmak üzere iki türlü incelenmektedir. Süreç kontrolü, çatışmanın çözülmesinde etkili olacak delillerin seçimi ve karar alıcıya içinde buldukları durumu ifade etme fırsatıdır. Karar kontrolü ise kişilerin verilen karar üzerinde sahip olmuş olduğu kontrole denir (Colquitt, 2001: 426). İşgörenler, prosedürlerin, kendileri ile alakalı olan kararların alımındaki sürece dahil edildiklerinin hissettirilmesini istemektedirler. Kendi görüşlerini açıkladıkça, diğer işgörenlerin kararlarını etkileme şansına sahip olabildiklerini düşünmektedirler (Coetzee, 2005: 4-7).

Thibaut ve Walker'a göre kararlar ne kadar adil alınırsa bu yöndeki tutumlarda, alınan karardan sonraki davranışları o ölçüde etkilemektedir. Bireyler, alınan kararların adil olduğunu bilmeleri durumunda beklentilerinin altında çıkan sonuçları kabul edebilmektedirler. Bireylere süreçlerin kontrolüne izin verildiği takdirde adil karar alınıp alınmadığı ile ilgili şüpheleri ortadan kalkacaktır ve sonuçların adil olduğuna inanacaklardır (Tyler and Blader, 2003: 109).

2.2.2.Değer Açıklayıcı Model

Bu modelde ise süreç kontrolünün adalet değerlendirmelerindeki önemi göz önüne alınarak değer açıklayıcı bir yönünden bahsedilmiştir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, bireylere söz hakkı verilmesinin sonucu etkilemese bile

bireylerin kazanımlarını elde etmeleri sırasında kendilerini ifade etmelerine fırsat verir. Değer açıklayıcı model süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini inceler. Prosedürler ile ilgili görüşlerinin açıklanmasına izin verilen işgörenlerin prosedür adaletine ilişkin algıları pozitif olacaktır. Sonuç aynı kalsa bile süreç kontrolüne katılan işgörenler görüşlerinin önemsendiğini ve yöneticilerinin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşur (Topaloğlu, 2010: 20). Başka bir ifade ile işgörenler kazanımlarını etkilese de etkilemese de süreç kontrolüne önem vermekteler ve bu da değer açıklayıcı modeli, kontrol modelinden ayıran bir özelliktir (Tyler ve Blader, 2003: 351).

İşgörenler için söz hakkının önemi araçsal ve araçsal olmayan olmak üzere iki nedene dayandırılır. Araçsal etki söz hakkının kararlar üzerinde direkt olarak kontrolünün mümkün olmadığı anlarda, karardan etkilenen işgörenlerin dolaylı yönden bir kontrol algılaması oluşmasını sağlar. Söz hakkı ile işgörenler direkt olmasa da kararı etkileme ihtimaline sahip olduklarını düşünürler. Araçsal olmayan açıklama ise söz hakkının kararları etkilese de etkilemese de değerli olduğu doğrudur. Çalışanların söz hakkı almasını sağlamak adına örgütler oryantasyon programları, şikayet ve önerilerin dile getirilmesi için programlar, sorunların gündeme getirilmesi için toplantılar, işletmenin izlemiş olduğu politika ve prosedürlere erişimin sağlanması gibi yöntemler kullanabilir (Yılmaz, 2004: 22-23).

2.2.3. Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeline göre işgörenler; örgütteki diğer işgörenlerle, yöneticileriyle ve örgütleriyle tek seferlik değil uzun dönemli sosyal ilişkilere odaklanmaktadır. İşgörenler güvenilir yöneticiler tarafından uygulanan yansız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklerler (Greenberg, 1990: 408). Bir gruba dâhil olma bireye kendine güven duygusu ve sosyal statü kazandırır ki, bu da bireyler için para gibi kişisel çıkarlar elde etmekten daha önemlidir. Kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsura göre değerlendirmektedirler. Bu unsurlar; tarafsızlık, güven ve konumdur (Konovsky, 2000: 494).

Tarafsızlık; karar almanın dürüst ve delillere dayalı bir şekilde olması.

Güven; üyesi olduğu grupla uzun süreli ilişkiler kurmayı isteyen işgörenlerin prosedürleri uygulama yetkisine sahip karar vericinin niyetini önemsemeleri. Yetkililer içeriklerin gerçekleştirilmesi esnasında önemli bir takdir yetkisine sahiptir. İşgörenler, karar vericilerin kendilerine adil bir şekilde davrandıklarını hissedersen, örgüte olan bağlılığı daha da artar.

Statü/konum; işgörenler örgüt içindeki pozisyonlarını ciddiye alırlar. Grup yetkililerinin işgörelere nezaketli, haklarına saygılı, kibar bir şekilde davranmasıdır. İşgörelere kötü bir şekilde davranıyorlarsa grup içinde düşük bir konuma sahip olduklarını, nezaketli ve saygılı davrandıklarında ise üstün bir konuma sahip olduklarını gösterir (Greenberg, 1990: 408). Birey kendini grup içerisinde saygı duyulan ve değer verilen biri olarak hissettiğinde, prosedür adaleti algısı da yüksek olacaktır. Bu unsurlar aynı zamanda grubun devamlılığını da sağlamaktadır (Konovsky, 2000: 494).

2.2.4. Prosedürel Tercih Modeli

Leventhal ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu model prosedür adaleti algılamasına neden olan ölçütlerin belirlenmesinde önem taşır. Çalışanlara dağıtım prosedürlerinin hakkaniyetli olup olmadığını değerlendirmelerine, istenilen sonuçlara erişmelerini sağlar (Greenberg 1987: 14).

Leventhal adaleti değerlendirirken prosedürlerle alakalı yedi farklı unsuru göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir. Bunlar (Leventhal, 1980);

- Karar alıcıların seçimi ile ilgili prosedürler,
- Ödül paylaşımında kullanılacak unsurlara ilişkin prosedürler,
- Ödüllerin paylaşımına ihtiyaç duyulan bilgilerin bir araya getirilmesi ile ilgili prosedürler,
- Kararlarda izlenecek olan süreçlerin yapısının belirtilmesine ilişkin prosedürler,
- Karar alıcıların ellerindeki yetkiyi kötüye kullanmasını engelleyecek denetleyicilerin atanmasına ilişkin prosedürler,
- Alınan kararların işgörelerde oluşturmuş olduğu tatminsizliğin ortadan kaldırılması için yapılacak itirazlara ilişkin prosedürler,

- Adil olmayan paylaşım yöntemlerinin değiştirilebilmesi için gerekli olan sistem ile ilgili prosedürlerdir.

Prosedürel adaletin işgören davranışlarını pozitif yönde etkilerinin olduğuna dikkati çeken bir konudur. Greenberg prosedür adaletle birlikte işgörenlerin; örgüte olan bağlılığının arttığına, performanslarının yükseldiğine, alınan kararlardan memnun kaldıklarına, yöneticilere karşı olan güvenlerinin ve de çalışma isteklerinin arttığını söylemektedir (Coetsee ve Vermeulen, 2003: 20).

2.3. ETKİLEŞİMSEL ADALET

Etkileşimsel adalet bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir adalet kavramı olarak ele alınırken bazı araştırmacılar tarafından ise prosedürel adaletin içinde bir alt boyut olarak ele alınmaktadır (Greenberg, 1990). Dağıtımsal ve prosedürel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgüt içinde ki işgörenlerin yöneticiler ve kendi aralarındaki iletişimleriyle alakalı etkileşimsel adalet ilgi konusu haline gelmeye başlamıştır. Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki faaliyetlerin insani tarafıyla alakalıdır. Örgüt içindeki bu faaliyetlerde yönetici ile işgören arasındaki iletişimin saygı, doğruluk ve nezaket kuralları çerçevesinde olması gerektiğini dikkate alır (Beugre, 2002: 1095).

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin prosedürleri işgörelere kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğunu belirtmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Prosedür adaletinin sosyal yönü olarak değerlendirilen etkileşim adaleti Moorman' a (1991) göre, dağıtım kararından etkilenecek işgörelere ile yöneticiler arasındaki iletişim veya karar alma sürecinde işgörelere alınan kararların söyleniş şekli olarak tanımlanır. İşgörelere, yöneticilerinin karar alınırken uygulamış olduğu kuralları, bu kurallar uygulanırken kendilerine ne şekilde davranıldığına ve yeterli bilginin verilip verilmediğine dikkat ederler. Bu uygulama esnasında işgörelere karşılaşılmış oldukları davranışları nasıl algıladıkları etkileşim adaletini oluşturur (Moorman, 1991: 847). Brockner vd. (1990) ise, etkileşimsel adalet kurallarının işten çıkarmalara karşı işgörelere göstermiş oldukları tepkileri araştırmışlardır. Araştırmacılar, işten çıkarılma için yapılan açıklamaların, örgütte kalan diğer işgörelere örgüte olan

bağlılıklarını ve işlerinde göstermiş oldukları performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Brockner vd., 1990).

Bies ve Moag'a göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden ayrı bir adalet türüdür. Bunun nedeni ise prosedürlerin örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal özelliğini belirtirken etkileşim adaleti ise, bireylerarası sosyal değişimi belirtmektedir. Bies ve Moag'a göre (1986) işgörenler, yöneticilerinin almış olduğu kararlar ile ilgili kendilerine geçerli nedenler sunduklarında ve eksiksiz bilgi verdikleri zaman kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Beugre, 2002: 1095).

Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır. Bu kurallar şunlardır (Teoman, 2007: 7-8) :

a. Doğruluk: İşgörenler kendilerine karşı dürüst ve samimi davranılmasını isterler. Aldatılmayı istemezler.

b. Saygı: İşgörenler kendilerine saygılı ve içten davranılmasını isterler. Kaba ve saldırgan davranışlardan kaçınılmalıdır.

c. Uygunluk: İşgörenlerin huzursuz olacağı uygun olmayan, anlamsız sorulardan kaçınılmalı ve ön yargılı yorumlarda bulunulmamalıdır.

d. Savunma: Adil olmayan kararlar sonucunda savunma ortaya çıkar. Uygun bir savunma ile adaletsizlik düzeltilebilir.

Greenberg belirlenmiş olan bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Saygı ve uygunluğu kişilerarası adalet olarak, doğruluk ve savunmayı ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, işgörelere alınan kararların ne şekilde ifade edildiği ile ilgili bir adalet algılamasıdır. Yani çalışanlara ne kadar değer ve saygı gösterildiğine ilişkin kişilerarası davranışlarla ilgilidir. Yöneticilerin, işgöreleri ile olan diyaloglarında ön yargısız olmaları ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olduğunun düşünülmesini sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve bu dağıtımlarla ilgili süreçler hakkında çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve yeterli açıklamanın yapılmasını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2005).

Yapılan bu açıklamaların işgörenler tarafından adil olarak algılanabilmeleri için yöneticilerin;

- Samimi olmaları ve art düşünce olmaksızın fikirlerini belirtmeleri
- Sağlam bir bilgi temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi çerçevesi içinde oluşmuş olması,
- Kendi menfaatleri doğrultusunda değil yasal faktörlerle belirlenmeleri gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 41).

Colquitt yapmış olduğu araştırmada her iki boyutun da net biçimde birbirinden bağımsız olduğunu göstermiş, Greenberg'in ortaya çıkardığı dört boyutlu adalet modelini desteklemiştir. Ayrıca, yaptığı araştırmada, örgütlerde kişiler arası davranış ve tutumların önemli olduğu kadar, alınmış olan kararların açıklanmasında verilecek olan geribildirimlerin uygun bir biçimde ve uygun zamanda gerçekleştirilmesinin önemli olduğuna değinmiştir (Colquitt, 2001: 426-427).

Kişilerin adalet algısını arttırmak için etkileşim adaletinin açıklama boyutu incelendiğinde genel olarak iki tür açıklamanın yapıldığı görülmektedir. Bunlar: Mazeret göstermeler ve haklı göstermelerdir. Mazeret göstermelerde yönetici, aldığı kararın uygun olmadığını veya yaptığı davranışın yanlışlığını kabul etmekte fakat almış olduğu kararın getirdiği olumsuz sonuçları reddetmekte ve sorumluluğu dış koşullara bağlamaktadır. Haklı göstermelerde ise yönetici almış olduğu kararın ya da davranışın bütün sorumluluğu kabul etmekte ancak alınan kararların yanlış olduğunu reddetmektedir (Shaw, Wild ve Colquitt, 2003: 445).

Mazeret göstermelere örnek olarak ücret kesintilerinin nedenini küresel rekabete bağlayan yönetici verilebilir. Bu yönetici mazeret gösteren açıklamalarda bulunarak kişisel sorumluluğunu en aza indirmekte ve sorumluluğu dış nedenlere bağlamaktadır. Sorumluluğu dış kaynaklara yüklemede işgörenlerin kızgınlıklarını kararı alan yöneticiye değil de başka kaynağa bağlamaları yöneticilerin yaşamlarını biraz olsun kolaylaştırır da alınan karara karşı olan kızgınlık tamamen ortadan kalkmamaktadır. Haklı göstermelerin modern örgütlerde sıkça kullanılmalarının nedeni; yöneticilerin ücret sabitleştirmeleri, yeni prosedür değişiklikleri yapmaları gibi hoş olmayan kararları yerine getirmek zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu değişiklik ve kararlar için kabul edilebilir nedenler gösterilirse işğörenler olumsuz davranışlarını değiştirebilirler (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor; 2000: 738-748).

3.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ SONUÇLARI

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet algısının artması veya azalması ile işğörenin iş tatmininde, örgüte bağlılığında ve örgüte olan güveninde nasıl değişikliklerin olacağı bu bölümde anlatılacaktır.

3.1.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık işğörenlerin örgütle uzun süreli ilişki içerisinde olmasını sağlamaktadır. Örgütlerine bağlı işğörenler iş tanımlarında belirtilen görevlerin dışında gönüllü olarak örgüt için daha fazla emek harcamaktadırlar (Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç alt boyut halinde incelemiştir. Bunlardan ilki olan duygusal bağlılık; işğörenin duygusal açıdan örgütle özdeşleştiğini, örgütteki varlıklarını sürdürmekten mutlu olduklarını ve güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanmalarınıdır. Örgüte duygusal açıdan bağlanan işğörenler örgütün başarısı için daha fazla performans sergileyeceklerdir (Özler, 2012: 5-6). Bir diğer örgütsel bağlılık boyutu ise devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, işğörelere örgütte olmanın vereceği kazanımların veya örgütten ayrılma risklerinin kendilerine kaybettireceklerinden dolayı işğörenin örgütte kalma arzusu ile bağlantılıdır. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrıldıktan sonra oluşacak maliyetlerin ve olumsuzlukların fazla olacağı düşüncesiyle işğörenlerin örgütlerindeki çalışmalarını devam ettirmesi durumudur. İşğörenin örgütte kalma arzusu, örgütte çalıştığı süre içerisinde harcamış olduğu zaman, emek ayrıca elde ettiği konumun örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğine ve örgüt dışındaki iş alternatiflerinin sınırlı olmasından dolayı işğören çalıştığı örgüte bağlanır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 125). Normatif bağlılık, işğörenlerin örgütte çalışmayı sürdürmesi konusunda hissettiği zorunluluk duygusudur. Normatif bağlılığı yüksek olan

işgörenler örgütte kalmanın ve örgüte bağlılık göstermenin bireysel yararlarından dolayı örgütte kalmanın doğru bir davranış şekli olduğunu düşünürler (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet algıları, duygusal bağlılık ile ilişkilidir. İşgörenlerin dağıtımsal adaleti ve prosedürel adalet algıları ne kadar fazla ise örgüte bağlılıkları da o kadar yüksektir (Sulu, 2010: 32). Fakat örgütsel bağlılık daha çok prosedür adaletinden etkilenmektedir çünkü işgörenlerin prosedür adaleti algıları yüksek ise, düşük ücret alsalar da örgütsel bağlılıkları sağlanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77). Örgüte duyulan adalet duygusunun fazla olması işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkiler ve işgörenler görevlerini tam olarak yerine getireceklerdir. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan işgörenlerin performans düzeyleri artacak, işgören devir hızı düşeceğinden, verilen hizmetlerin kalitesi de artacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 10).

3.2.ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı; işgörenlerin tercihine bağlı olarak uygulandığında herhangi bir ödül, uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, iş tanımlarında belirtilmeyen ve rolün gerektirmediği, işgörenlerin kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba sergiledikleri gönüllü bireysel davranışlara denir (Özler, 2012: 103).

Örgütlerde mevcut olan adil uygulamalar işgörenler için sosyal mübadelenin bir belirtisidir. Bu açıdan işgörenler sosyal mübadele ilişkileri içerisinde fazladan, gönüllü rol davranışı ortaya koyarlar. İşgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bildikleri halde, adil uygulamalara yanıt olarak verilecek en iyi cevap olduğunu düşünürler (Demir, 2009: 201).

Örgütsel adalet boyutlarından biri olan dağıtımsal adalet ödüllerin insan kaynakları arasında adil olarak dağıtılması, özellikle de ücret ödemelerinde insan kaynaklarının tatmin olmasıyla ilgilidir. Sonuçların adil olmasını ifade eden dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dağıtımsal adaleti etkin bir biçimde uygulayan ve insan kaynaklarına adaletli bir şekilde davranan yöneticilerin uygulamaları, örgütsel vatandaşlık

davranışının ortaya çıkmasına katkı yapmaktadır. Prosedürel adaletin ise örgüt sisteminin tamamını kapsamayı, temel ilke ve kuralları içermesi, uzun dönemli ve sistematik olmasından dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Özler, 2012: 50-51).

3.3.ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ

İş tatmini; işgörenlerin işlerine, iş ortamlarına veya çalışma arkadaşlarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine karşı gösterdikleri genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186).

İşgörenlerin ücretlendirme ve terfi durumlarına karşı tutumları çoğunlukla bunların adil olarak dağıtımıyla alakalıdır. Dağıtımsal adalet algısında işgörenler kazandıkları ücret ve ödülleri örgüte sağlamış oldukları emeğin karşılığı olarak değerlendirmekte ve bunları diğer işgörenler ile karşılaştırmaktadırlar. Prosedürel adalet ise çoğunlukla işverenden duyulan tatmin derecesi ile ilişkilidir. İşverenlerin işle alakalı karar alımlarında işgörenleri serbest bırakması, örgütle ilgili verilecek kararlarda işgörenlerin düşüncelerini alması ve örgüte destek olmalarını sağlaması prosedürel adalet algısını artırmaktadır. Ve böylece işverene duyulan tatmin de artmaktadır. İşgörenler örgüt içinde alınan kararlardan haberdar edilmezlerse ayrıca işvereninden kendilerine uygun olmayan taleplerle karşılaşılırsa işlerinden tatmin olamamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 73-74). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, genelde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı belirtilmektedir. Osborn (1991)'a göre çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkılarının ve kazanımlarının dengeli olduğu kanısına sahip bir örgüt üyesinin iş tatmininin yüksek olması beklenmektedir. Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm işgörelere adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre nesnel bir şekilde ödüllendirebilirlerse, işgörenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları yüksek olacaktır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin ve örgütsel bağlılığa neden olacak ayrıca işgörenlerin kararlara katılımını sağlayacaktır (Yürür, 2008: 299).

3.4.ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN

Örgütsel güven örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Güven; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Tüzün, 2007: 95). Literatürde işgörenlerin adalet algıları dağıtımların adilliği, prosedürlerin adilliği ve örgütteki etkileşimin adilliği boyutlarında ortaya çıkmaktadır. Dağıtımsal adalette işgörenler, dağıtılan kaynakların ve elde edilen kazanımların adil olmasını beklerler. Bu adalet algısı, işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığı düşüncesini ortadan kaldırır. Prosedür adaleti ücret, terfi, çalışma koşulları, performans değerlendirme gibi örgüt içi tutumlar, davranışlar, süreçlerin adil olmasıyla ilgilidir. Dağıtımsal adaleti daha çok bireysel boyuttaki kazanımlarla ilgilidir. Prosedür adaleti ise örgütsel boyuttaki adaletle ilgilidir. Etkileşim adaletinde ise işgörenler, işverenlerinin kendileriyle, diğer işgörenlerle aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Bu üç adalet boyutunun birleşmesiyle, işgörenlerin örgütlerine olan güven duygusu ortaya çıkar. Örgütlerine güven duyan işgörenlerin performansları daha yüksek olmakta ve bu da örgüte büyük katkı sağlamaktadır. Örgütler işgörenlerinde güven duygusunu oluşturmak için, adaletli uygulamalarını örgütlerinin bir ilkesi olarak benimsemelidirler. Güven işgören devir hızını düşüreceği gibi, motivasyon ve dolayısıyla performans üzerinde arttırıcı bir etki yaparak, işgöreni örgüt içerisinde daha aktif hale getirirken örgütü de rekabet dünyası içerisinde daha aktif hale getirecektir (Topaloğlu, 2010: 54).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Performans yönetimi, ortaklaşa alınan hedeflerle bağlantılı olarak performansı inceleyen, geri bildirim ve hedeflerin tayin edilmesinin önemini ortaya atan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin örgüt içerisinde davranışlarını belirlemede, değerlendirmede ve geliştirmede etkili bir süreçtir (Armstrong, 1996: 262).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, bölümlerin ve işgörenlerin hepsinin bir arada olmasına ve alınan hedefler doğrultusunda iyi bir performans sergilemelerine bağlıdır. Tabi ki asıl amaç örgütün başarısının sağlanmasıdır (Işığışık, 2008: 3). Performans yönetimiyle beraber örgüt, verimliliği ve ekonomik başarıyı yakalamak için ölçülebilir hedefler belirleyerek bu hedeflere ilişkin sonuçları sürekli ölçmeye çalışır (Bilgin, 2004: 125). Gerçekleştirilmesi istenilen örgütsel hedefler için performansla ilişkin ortak bir görüşün örgüte benimsetilmesi ve işgörenin bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabanın takım çalışmasına yapacağı katkının payını artırıcı şekilde yöneltmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Canman, 2000: 135-146). Performans yönetiminin genel amacı örgütsel gelişmeyi ve işgörenlerin hem kendi bilgi ve becerilerine hem de takımın bilgi ve becerilerine katkı sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Armstrong, 1992). Performans yönetimi devamlı ve çok geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve işgörenin karşılıklı beklentilerini birbirine bildirdikleri, kişinin performansını planladıkları,

yöneticinin sağladığı destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2013: 213).

1.1.TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümünde iş performans kavramı ve boyutları, performans yönetimi kavramı, performans yönetim sisteminin amaçları, önemi, süreci gibi temel kavramlar açıklanacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin yararları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme yapılan hatalar gibi konular da anlatılacaktır.

1.1.1.İş Performans Kavramı

İşgörenlerin işteki performanslarını belirlemek ya da değerlendirmek, farklı seviyelerdeki işgörenlerin performansları arasında karşılaştırmalar yapabilmek için öncelikle performansın tanımının yapılması gerekir (Bingöl, 2010: 379).

Türk Dil Kurumu performansı başarımlar olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Literatürde performans kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans belirlenen şartlar çerçevesinde işgörenin verilen görevi yerine getirebilme seviyesi ya da o görevi yerine getirirken göstermiş olduğu tutum olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2010: 379). Performans, bir işi gerçekleştiren kişinin ya da grubun belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için, nereye ulaşabildiği ve ne kadarını becerebildiğidir. Performans şuan neredeyiz, görevimizi ne kadar iyi yapıyoruz ve ileride nerede olmak istiyoruz sorularını içermektedir (Kutlar, Gülcü ve Yalçın, 2004: 139). Bir başka tanıma göre ise performans, amaçlanmış bir faaliyet sonucunda oluşan çıktılarını nicel ya da nitel olarak tespit eden bir kavramdır. Bu sonuç işletmenin planladığı hedeflerinin yerine getirilme derecesini gösterir ve işletmeyi meydana getiren unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur (Akal, 2003: 1).

Rekabetçi ortamlarda işgörenlerin iş performansı önemli bir konu olup, performansı arttırmak insan kaynakları yönetiminin en temel sorunlarından biridir. Mükemmel bir hizmet vermenin ana ögesi mükemmel performans sergileyen işgörenlerdir (Li, Sanders ve Frenkel, 2012). Özellikle turizmin emek isteyen bir

sektör olmasından dolayı işgörenlerin hizmet kalitesi oldukça önemlidir. İşgören performansının niteliği doğrudan müşterilere yansımaktadır ve bu da bütünsel işletme performansı algısını etkilemektedir (Kurt, 2013: 4).

İş performansı, “belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Chiu, 2004: 82); “bir iş, fiil, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme” (Öncer, 2000: 134); “bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesi” (Akal, 1992: 1); “bir işin miktar, nitelik, zaman ve maliyet etkinliği dikkate alınarak yapılması” (Smith ve Goddard, 2002: 250) anlamlarına gelmektedir. Yapılan bu tanımlar, herhangi bir iş ya da görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi üzerinde durmaktadır. Ama, işgörenlerin sadece yükümlü oldukları işi en iyi şekilde yerine getirmeleri her zaman yetmemektedir. Örneğin, bir otelin mutfağında aşçıbaşı olarak görev yapan bir işgörenin çok lezzetli ve farklı yemekler yapması performans için tek ölçüt olmamaktadır. Astlarına yaklaşımı, onları eğitmesi ve geliştirmesi, diğer bölüm yöneticileri ile ilişkileri, hijyenik ortamın hazırlanması ve sürekliliği vb. davranış şekilleri de aşçıbaşının performansını belirleyen ölçütler olmaktadır (Ertan, 2008: 43).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin tarafsız, doğru ve objektif olması ve performans üzerinde durmasıdır. Değerlendirme sonuçları yetkiliye açık bir şekilde aktarılmalıdır. Böylece işgören, değerlendirmeden elde ettiği geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenir. Ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin zarar görmemesi açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ortaya atılsa da, bilgilerin açıklığı işgören moralinin yükselmesine ve işletmenin amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde önem kazanmaktadır (Yelboğa, 2006).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş performansı belirli bir dönemde işgörenlerin yapmış oldukları işleri de göz önünde bulundurarak verilen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri çalışmaların belirli kriterlere göre değerlendirilmesi sonucu ulaştıkları sonuç diyebiliriz.

İş performansı ile ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde iş performansının birden çok boyutunun olduğu söylenmektedir. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

İş performansı boyutlarıyla ilgili en temel yaklaşım Borman ve Motowidlo'ya (1993) aittir. Borman ve Motowidlo, performansla ilgili iki çeşit işgören davranışı tanımlamıştır. Bunlar rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı davranışlarıdır. Rol içi iş performansı ve rol dışı iş performansı, örgütsel davranış için çok önemli iki faktördür. Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu varsayılır (Kurt, 2013: 7).

Görev performansı, işgörenlerin kendilerine verilen bir görevi ne kadar iyi bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını; bağlamsal performans ise işgörelere kendi görevleri haricinde diğer işlere gönüllü olarak katılımı, takım çalışması ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Akgün, 2009: 2).

1.1.1.1.Rol İçi (Görev) İş Performansı

Rol içi iş performansı, işletmenin amaçlarına direkt katkı sağlayan ve işin içeriğinde yer alan iş gerekliliklerini içeren belirli davranışlardan oluşur. İşgörenler teknik bilgi ve becerilerini mal ve hizmet üretiminde kullanarak işletmenin teknik sürecine destek olurlar ve bu teknik süreçleri destekleyecek görevleri yerine getirdiklerinde, görev performansı sergilemiş olurlar (Van Scotter, 2000).

Bir başka ifade ile görev performansı, işletmenin teknik çekirdeğine işaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek (v.b.) suretiyle destek sağlayan iş yükümlülükleri kapsamında işgörenlerin sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu tanımlamaya ek olarak, görev performansının iki alt bileşeni bulunmaktadır: (1) teknik-idari görev performansı ve (2) liderlik görev performansı. Teknik-idari görev performansı: liderlik merkezli görevlerin tümünün dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü v.b.) görevleri içermektedir. Bir anlamda, yöneticilik görev tanımı dışında kalan alt kademe çalışanların tüm görevleri, bu görev performansı bağlamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan liderli, görev performansı, motivasyon, yönetme, yöneltme ve astların değerlendirilmesi gibi insan

ilişkileri ve insanların idare edilmesi gibi görevleri içermektedir (Conway, akt. Yürür ve Ünlü, 2011: 184-185).

1.1.1.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans

Rol dışı iş performansı, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, temel fonksiyonlarla direkt ilişkili olmayan bireysel çabalar (Werner, 2000). Eğer işgörenler bir görevi bitirmek için iş arkadaşlarına destek oluyorsa, üstleriyle sürekli iletişim ve işbirliği içerisinde ise ya da örgütsel süreçleri geliştirici yöntemler öğreniyorlarsa rol dışı iş performansı davranışı gösterdikleri söylenebilir (Van Scotter, 2000). Fayda sağlayan, işbirlikçi ve yenilikçi iş performansı davranışının örgütsel ve bireysel çıktılara önemli bir etkisi vardır (Kahya, 2009).

Bir diğer araştırmada, Scotter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansa daha zengin bir yapı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda, bağlamsal performans (1) kişilerarası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır: Kişilerarası kolaylaştırıcılık; iş arkadaşlarının performanslarını da destekleyen, anlayışlı, ortak çalışmaya yatkın, yardımsever eylemlerden oluşmaktadır. İşe adanma ise içsel bir disiplin ile örülmüş ve motive olmuş bir şekilde; çok çalışma, inisiyatif alma ve belirlenen hedeflere ulaşma anlamında kuralları takip etme çerçevesinde ele alınabilecek çalışan eylemlerini içermektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 185).

Örgütteki iş performansının yapısı, işin taleplerine, örgütün amaç ve misyonuna, hangi davranışların ele alındığına ve işletmede ki değerlere bağlıdır. İnsan kaynakları kararlarını şekillendirme de yararlanılan performans kararları için önemli varsayımları olan araştırmalar, bağlamsal davranışa karşılık göreve verilen göreceli önemi yerleştirmiştir. Örneğin Murphy ve Shiarella (1997), seçme kurallarının geçerliliğinin görev ve bağlamsal performanstaki göreceli değerlendirmelere bağlı olduğunu göstermiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

Borman'a göre, görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli farklılık vardır. Birincisi; görev faaliyetleri genellikle farklı işler için farklıdır. Ama bağlamsal faaliyetlerde yapılan işler farklı olsa da benzerdir. Gönüllü olmak, sebat

etmek, başkalarına yardım etmek ve diğer davranışlar tüm işler için olmasa bile çoğu için önemlidir. İkincisi ise; işgörenlerin yetenek, bilgi ve becerileri genellikle görev performanslarının belirleyicisidir. Bağlamsal performansın belirleyicisi ise iradeye dayanan ve niyetlilik, eğilimlilikle ilgilidir. Ayrıca görev performansı için karakter gibi motivasyonel özellikler ve eğilim birincil tayin edici olmalıdır (Borman, akt. Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

1.1.2. Performans Yönetimi Kavramı

İşgörenlerin performanslarının ölçümünde uygulanan yöntemlerin giderek artması nedeniyle örgütler kendilerine uygun ve yararlı olacak bir sistem oluşturmaya çalışmışlardır. Performans değerlendirmeyi sadece işgören performansının değerlendirilmesinde uygulanan yöntem olarak görülmesi, yöntemin tam anlamıyla bir sisteme dayandırılmadan uygulanması işletmelerde çeşitli sorunlar yaşanmasına ve performans değerlemeye diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde çalışabilecek bir sistem gözüyle bakılmasına neden olmuştur. Bunun sonucu olarak işgörenin performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedef alan ve konuya kapsamlı bir şekilde yaklaşan Performans Yönetimi Sistemi geliştirilmiştir (Uyargil, 2008: 2-3). Performans yönetimi; işgörenlerin henüz ortaya çıkmayan özelliklerini kendilerinin keşfetmesini sağlayarak (Akçakaya, 2012: 172), örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar almanın aracıdır (Bingöl, 2010: 382). Performans yönetimi üst, orta ve alt kademelerdeki yöneticilerin sorumluluğunda işgörenlerin performansları ile örgütün amaçları arasında bir bütün oluşturma sürecidir (Ivancevich, 2010: 252-253).

Performans yönetimi; gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel hedeflere ve bu yönde işgörenlerden beklenen performansla ilgili ortak bir görüşün örgüte benimsetilmesi ve işgörenlerin bu hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu ortak çabaya ilave edecekleri bilgilerin ve katkıların artırılması amacı ile yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 1995: 121-122).

Örgüt açısından tanımlamak gerekirse, performans yönetimi; örgütün misyonuna, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için, uygun performans kriterlerinden yararlanarak, organizasyonun maddi ve manevi tüm faktörleri ile ilgili veri

toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Roberts ve Keith, 2002: 109-112).

1.2.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha verimli çalışmasını sağlayan birtakım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere başlıca üç grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002: 126).

- Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır.
- Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik hizmetinin verilmesinde, güçlü ve zayıf yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır.
- Araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyonun belirlenmesinde, ileriye yönelik hedeflerin saptanmasında, performans seviyesini etkileyen faktörlerin ortaya konulmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Performans yönetim sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uyargil, 2008: 3-4).

- Performansın artırılması için yönetici ve işgörenin birlikte hareket etmeleri ve aralarında etkin bir iletişim ortamının olması gerekmektedir.
- Performans yönetimi ile organizasyonel hedeflerin işgörenlerin kişisel hedeflerine dönüştürülmesi amaçlanmalıdır.
- Örgütteki tüm işgörenlerin yerine getirdiği görev ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için uygun olan performans kriterleri tayin edilmelidir.
- Örgütün daha önce belirlemiş olduğu performans ölçüm kriterleri ile işgörenlerin, doğru zamanda, adil ve eşit bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır.

- İşgörenin örgütün kendisinden beklediği performans ile gerçekleştirmiş olduğu performansı karşılaştırarak yöneticisi ile sürekli iletişim halinde olmalıdır.
- İşgörenlerin geri besleme ile motivasyonlarının artırılması, organizasyona sağlamış oldukları başarılarının bilinmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Armstrong'a göre ise performans yönetim sisteminin genel amacı işgörenlerin hem bireysel hem de takım olarak bilgi ve becerilerini arttırabilecekleri ve organizasyonun gelişimine destek olabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Armstrong, 1992).

Etkili bir performans yönetimi, işgörenlerin ve grubun başarısını arttırıcı değişimin ana kaldıraç olarak hizmet eder. Performans yönetimi sistemlerinin temel bileşeni, performans değerlendirme olmakla birlikte; iyi işleyen bir performans yönetimi sistemi eğitim, başarı planlama, ücretlendirme gibi performans değerlendirme faktörlerinden farklı etkinlikleri de kapsar. Değerlendirme etkin bir performans yönetimi yaklaşımı için olmazsa olmaz şarttır (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001: 843).

1.3.PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

Performans yönetim sürecinde, yönetici işgöreninden iş sorumluluğu dahilinde beklentilerinin açık ve anlaşılır bir şekilde farkında olmasını, işgörenine yapıcı ve objektif geri bildirimlerde bulunmayı, ona iyi bir rehberlik hizmeti sunmayı, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde planlayarak işgörenleri ile arasındaki ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar (Helvacı, 2002: 157).

Performans yönetim sistemi süreci birbirini izleyen aşamaların bir döngüsü şeklindedir ve aşağıdaki şekilde sırayla ele alınabilir (Barutçugil, 2002: 132-133).

- Organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi
- Yönetici ile bir araya gelinerek işgörenin bireysel hedeflerinin ayrıca performans standartlarının ve amaçlarının belirlenmesi

- Performans sonuçlarının devamlı olarak izlenmesi
- İşgörenlere sürekli olarak geri bildirim sağlanması ve motive edilmeleri
- Performans dönemi boyunca elde edilen bilgi ve belgelerin toparlanması
- Performansın gözden geçirilmesi ve gelişim planlama toplantısının planlanması
- Yönetici ile işgörenin performans planlarını ve sonuçlarını beraber gözden geçirmesi
- Ödüllendirme, işgörenle ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi

Etkili bir performans yönetimi süreci mükemmel performansı açık bir şekilde tanımlar, uygun ölçme ve değerlendirme araçları kullanılır ve performansa ilişkin geri beslemeyi çalışanlara sunar. Performans değerlendirme ise şirketin performans yönetimi sisteminin en temel parçasıdır (Uyargil vd., 2013: 214).

1.4.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İş organizasyonlarında çalışanlarının performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'nde kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleşmiştir. Daha sonra F.W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları yolu ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme kavramı iş örgütlerinde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2011: 310). Performans değerlendirme yapılmadıkça ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, sağlıklı kararlar elde etmek mümkün olmayacaktır. Organizasyonel hayatın başlangıcından beri, organizasyonda görev alan işgörenlerin performansları, biçimsel veya biçimsel olmayan yöntemlerle izlenilmeye çalışılmış ve tanımlanmış, işgörenler çoğu zaman başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş veya cezalandırılmışlardır. Performansın değerlendirilmesi, bir bakıma, organizasyonel hayatın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olarak, yönetim sürecinde yerini almıştır (Özdemir, 2007: 27).

1.4.1.Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme yapılan işi değil o işi yerine getiren işgöreni, onun başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir. Organizasyon içerisinde

işgörenin görevindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve diğer özelliklerini ayrıntılı olarak ele alan, işgörenin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2011: 215). Performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi isimler de kullanıldığına tanık olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 184).

Performans değerlendirme yöntemiyle işgörenin performans seviyesinin ölçülmesi, insan kaynakları biriminin önemli bir işlevidir ve organizasyon için büyük önem taşır. Değerleme sonucunda ortaya çıkan bulgular, insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından performansı artırmak üzere tam olarak ele alındığında, organizasyonun performansına önemli bir katkı sağlanmış olur (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 144).

Performans değerlendirme, işgörenin kendisine verilen görevleri belirli zaman dilimi içinde yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece işgören, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer taraftan örgüt, birey ile yaptığı iş sözleşmesinin şartlarının ne kadarının gerçekleştiği, işgörenin bilgi ve yeteneklerinin işe ne oranda yansıdığı, bireyin iş başarısının, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlar ile verilen süre sonunda işgörenden beklenen başarının ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur (Fındıkçı, 2000).

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir (Bingöl, 2010: 381).

1.4.2. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme odak noktası olarak işgöreni ele almaktadır. İşgörenin örgüte uyum sağlayamadığı zaman, örgütün verimliliğini ve başarısını etkileyebileceğinden dolayı; işgöreni iyileştirmeye, onun örgüte olan uyumunu arttırmaya yönelik bir çalışma olan performans değerlendirme bu açıdan önemli olmaktadır. Üst kademe yöneticileri açısından da; işgörenlerden mümkün olduğunca

maksimum fayda sağlamak, etkili ve gerekli kazanımların elde edilmesi için de performans değerlendirme önem taşımaktadır (Hodgetts, 1999: 57).

Verimlilik ve dolayısıyla rekabetçi üstünlük elde etmede örgüt açısından önemli olan performans değerlemesi, işgören açısından da bir önemli bir role sahiptir. Bir işgören, işe alınıp, yerleştirilip ve o iş için eğitildikten sonra, iş performansının istenilen kriterlerine ne şekilde ulaşılacağını bilme hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, onu bu konuda bilgilendirmekle sorumludur. Terfi umudu, daha iyi bir yaşam kalitesine sahip olma isteği çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını arttırmak ve daha üst pozisyonlarda görev alabileceklerini bilmek isterler. Bütün bunlar, performans değerlemesinin önem ve gereğini ortaya çıkarmaktadır (Neely, 1999: 23-27).

1.4.3. Performans Değerlemenin Amacı

Performans değerlemenin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirirken ortaya koydukları hareketlerin tam bir fotoğrafını çekebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için de performans değerlendirme sisteminin işle alakalı olması, kolay ve uygulanabilir olması, belirli standartlara sahip olması ve kabul edilebilir kriterlere dayanması önemlidir (Şimşek ve Öge, 2011: 318). Performans değerlendirme işgörenlerin performansını iyileştirmeye amaçlayıp, işgörenlerin görevlerini örgüt misyonuna uygun olarak gerçekleştirebilecekleri yetenek ve becerilerin farkına varmalarına yardımcı olmaktır. Aynı zamanda örgütteki tüm işgören ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyacı olan bilgileri sağlamalıdır (Özgen ve Yalçın, 2011: 216). Palmer'a göre performansın değerlendirilmesinin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki; işgörenlerin performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınması performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilere göre belirlenir. Bu bilgiler olmadan örgüt yöneticileri yönetsel kararlar vermemelidir. Diğer bir amaç ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne kadar yaklaştığı ile ilgili geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme işgörelere olumlu bir tutumla iletildiği ve mesleki eğitimlerle desteklendiği sürece faydalı olabilir (Palmer, 1993: 9-10).

Bu amaçlar dışında performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçlar şunlardır:

- Terfi, nakil ve ücretlendirme gibi konularda objektif ölçülere göre seçim yapmak (Bingöl, 2010: 383).
- İşgörenin işiyle ilgili merak duyduğu konuları saptamak ve bu konularla örgüt amaçları arasında bir uyum sağlamak (Barutçugil, 2002: 182).
- İşgörenlerin eksik yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına yardımcı olmak (Sabuncuoğlu, 2011: 185).
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri belirleyerek işe alma, eğitim, değerlendirme vb. İK kararlarında hata yapılmasını önlemek (Özgen ve Yalçın, 2011: 216).
- İşgörenlerin beklentiler konusundaki belirsizliklerini ve endişelerini azaltmak (Barutçugil, 2002: 182).
- Çalışan bütün işgörenin aile, sağlık, finans ve diğer özel sorunlarını performans değerlendirmede göz önünde bulundurarak bu konuda İ.K. bölümünün işgörelere yardımcı olmasını sağlamak (Özgen ve Yalçın, 2011: 217).
- İşte başarısızlığı kesin olan işgöreleri işten çıkarmak (Sabuncuoğlu, 2011: 185).
- İşgörelerin verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak ve işe odaklanmalarını sağlamak (Barutçugil, 2002: 182).

1.4.4. Performans Değerleme Sisteminin Yararları

Örgütler hayatta kalabilmek ve rekabetçi üstünlük elde etmek için sürekli olarak performanslarını geliştirmek durumundadırlar. Örgütsel ve bireysel performans iyileştirilemezse bugünün rekabetçi dünyasında üstünlük elde etme şansı önemli ölçüde azalır. Bu nedenle günümüzde performans yönetimine daha büyük bir önem verilmektedir. Şüphesiz örgütün, takımların, bireylerin performansları birbiriyle bağlantılıdır. Bireylerin performansındaki iyileşmeler, örgütsel performansın iyileşmesine ve dolayısıyla örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bunun için en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar tüm çalışanların belirli standardın üzerinde başarı göstermeleri ve sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Bingöl, 2010: 378). Bununla

birlikte personelin başarılı ve başarısız yönlerinin belirlenmesi, bu veriler doğrultusunda gerekli eğitime karar verilmesi, personelin başarısız oldukları yönlerini düzeltebilmeleri için teşvik edilmeleri veya başarılı oldukları alanlar için takdir edilmeleri performans değerlendirme sonuçları ile mümkün olmaktadır. Yine örgütün ücret artışı, ikramiye dağıtımı, eğitim, disiplin, terfi, kariyer planlaması gibi kararlarında da performans değerlendirme verilerinden yararlanılır (Aksoy, 2010: 50).

Performans değerlendirmeleri işgören ile işveren arasında önemli bir iletişim unsurlarından birisidir. Çünkü bir organizasyonda her bireyin yetenekleri bir diğerinkinden farklıdır. Eğer doğru bir performans değerlendirme yapılırsa bu farklılık ve üstünlükler organizasyona önemli ölçüde yarar sağlar. İnsan sosyal bir varlık olduğu için standart bir değerlendirme, insanın çevresi ile iletişimini hızlandırır. Çevresi ile olan ilişkisi sonucu ise kendisiyle ilgili bilgileri edinmesi, onaylanması, cesaretlendirilmesi ve övülmesi ihtiyacı oluşur (Koç, 2008: 54).

Kısaca performans değerlendirme sisteminin ana amacı bireysel performansın belirli kriterler aracılığıyla ölçülerek, işgörenlerin ve tüm örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda performans değerlemenin yararlarını üç ayrı grupta değerlendirilebilir (Ergin, 2012: 20).

1.4.4.1.Yönetici Açısından Yararları

Yöneticiler, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, işgörenlerin katkı şekli ve derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ve buna bağlı olarak, organizasyonu geliştirmek ve iyileştirmek için gerekli kararları almak durumundadır. Söz konusu kararların işgören ile ilgili yapılacak bir performans değerlendirme neticesinde alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların objektif olarak alınması mümkün olacaktır (Canman, 1993: 4- 5). Her ne kadar performans değerlendirme bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılasa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır (Uyargil, 2008: 11). Performans değerlendirme sistemin yöneticiler için faydaları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002: 127-128; Uyargil, 2008: 11-12).

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlere göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları bölümünde tutulmasını sağlar.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Yöneticiler planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Yukarıda bahsi geçen faydalarının dışında etkin düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi dürüst bir yönetim anlayışının benimsenmesine ve yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerine yardımcı olur. Böylelikle örgütte güven ortamının oluşmasına katkı sağlar (Bingöl, 2010: 387).

1.4.4.2. İşgören Açısından Yararları

İşletmede çalışanın seviyesi ve işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme çalışmaları kesinlikle yapılmalıdır. Çünkü insanoğlu yaradılışı gereği çevresinden kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak ve motive edilmek

ihtiyacı duymaktadır. Performans değerleme birey için psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi için ise vazgeçilmez bir olgudur (Karakurt, 2009: 12).

Verimlilikte ve dolayısıyla rekabette üstünlüğü sağlamada büyük rol oynayan performans değerlendirmenin, çalışan açısından ayrı bir önemi vardır. Zira işe kabul edilip yerleştirilen ve bir iş için eğitilen çalışan kendisinden beklenen performans düzeyine nasıl ulaşacağını, başarılarını daha iyiye nasıl götüreceğini ve daha üst düzey işler için neler yapabileceğini bilmek isteyecektir. İşte bu durum, performans değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Ünver, 2005: 55). Bununla birlikte performans değerlemeye tabi tutulan çalışan doğal olarak değerleme sonucunu öğrenmek isteyecektir. İş gören; çalıştığı işletmeden performans değerlemesi ile ilgili olarak geri bildirim alıp ve işi ile ilgili olarak başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenip kendini geliştirme fırsatı bulacaktır. Bunun dışında performans değerlemenin uygulandığı işletmelerde çalışanlar önceden belirlenmiş olan ölçütlerle değerlendirildiğinden işletmeye olan güvenleri artar (Ergin, 2012: 20). Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sistemin çalışanlar (astlar) için faydaları aşağıdaki gibidir (Bayraktaroğlu, 2006: 105-106; Bilecen, 2007: 6; İpek, 2010: 18; Barutçugil, 2002: 127-128; Uyargil, 2008: 12).

- Astlar (çalışanlar) üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendiklerini öğrenirler.
- Astlar güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar.
- Astlar işletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Astlar performanslarını ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Astlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Astlar performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Astlar plan doğrultusunda ilerlemelerini izlerler.
- Astlar planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırırlar ve gözden geçirirler.

- Astlar sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Astlar sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- Astlar performans değerlendirme görüşlerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.
- Elde ettikleri pozitif geri besleme ile iş tatminleri ve özgüvenleri artar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar.

1.4.4.3.Örgüt Açısından Yararları

İş görenlerin işyerindeki başarıları ya da başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmeye, geri besleme almaya ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bir ihtiyaç olduğu gibi organizasyon için de çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonun çalışanlarının mevcut performanslarını görmesi için çok önemli olduğu gibi çalışanların daha verimli çalışmaları bakımından da gereklidir (Bayraktaroğlu, 2011).

Yukarıda bahsi geçen performans değerlendirme sisteminin işgörenler ve yöneticiler için olan faydaları, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı bir şekildedir. Performans değerlendirme sisteminin örgüt açısından faydaları şu şekildedir. (Bingöl, 2010: ; Karahasanoğlu, 2007: 9; Uyargil, 2008: 12-13; Bayraktaroğlu, 2011; Barutçugil, 2002: 127-128).

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- Kısa dönemde insan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanır. Veya kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli kaynak olur.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Organizasyonlar en önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmektedir.
- Organizasyonların izleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmesine yardımcı olur.
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliğine daha hızlı tepki verir.
- Ücret skalalarının gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale gelmesine yardımcı olur.

Performans değerlendirme sistemi özetle; organizasyonun verimliliğini ve karlılığını artırırken işletmenin uzun vadede sağlıklı bir şekilde büyümesine de olanak sağlar. Bununla birlikte insan kaynakları planlamasının ve ücret yönetimin etkili bir şekilde yapılmasına ve bir bütün olarak kurumun performansının artmasına olanak sağlar.

1.5.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu ayrım günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bazı kaynaklarda ise bu ayrım geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı yöntemler olarak ele alınmıştır. Birçok konuda olduğu gibi örgüt gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; örgüt sorunlarının giderek karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal

açından değerlendirilmesinin zorunluluğu gibi nedenler sayılabilmektedir. Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılığı, değerlendirme yöntemi ve değerlendirilenler oluşturmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenlerin değerlendirilmesinde uygulanırken, çağdaş yöntemler ise üst kademelerdeki işgörenlerin değerlendirilmesinde uygulanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 117). Çoğu kez değerlendirici kullanılan yöntemden daha kritik bir görev üstlenmektedir. Bununla birlikte, kullanılacak yöntemler maliyet veya değerlemenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin, bazı değerlendirme yöntemleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok fazla maliyetli olabilir (Barutçugil, 2002: 195-196).

1.5.1.Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri olarak ele alınan yöntemler; kişilerarası karşılaştırmaya dayalı (basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım) yöntem, grafik değerlendirme yöntemi, kritik olay tekniği, kontrol listesi yöntemi ve derecelendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır.

1.5.1.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

a)Basit Sıralama Yöntemi: Uygulanması en kolay olan yöntemdir. İşgörenler belirli özelliklerine göre ya da genel olarak sıralanırlar. İşgörenlerin en başarılıdan en başarısıza, en iyiden en kötüye doğru sıralanması yöntemidir.

b)İkili Karşılaştırma Yöntemi: Her bir işgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılmasıdır. Bu yöntemde karşılaştırılan iki kişiden başarılı olanın karşısına bir işaret konur ve daha sonra bu işaretler toplanır. En çok işareti toplayan işgören en başarılı olandır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması durumunda karşılaştırma sayısını arttıracığından yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Günümüzde basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları oldukça sınırlıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 118).

c)Zorunlu Dağılım Yöntemi: Yöneticiler astlarının başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan veya derecelere yönelebilirler. Ama performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası kişiler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir şekilde saptanması gereğidir. Bu farklılıkları belirleyebilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda işgörenlerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans seviyelerinde de normal dağılım eğrisine paralel bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde değerlendiriciler astlarını yöntemin gerektirdiği şekilde aşağıdaki gibi beşli bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 2008: 54).

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

Şekil 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yönteminin önemli bir sorunu çan eğrisinin az sayıda işgörenin çalıştığı bir örgüte uygulanamamasıdır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da bazı işgörenlerin doğru bir şekilde derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır (Barutçugil, 2002: 195)

1.5.1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi

İşgören performansını belirgin ya da tipik işgören davranışlarını kullanarak değerlendiren değerlendirme skalasıdır. Belirli bir işin başarıyla yürütülebilmesi için en önemli görülen niteliklerin bir skala üzerinde en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesine dayanır (Bingöl, 2010: 402). Genelde çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosu oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2011: 201). Grafik değerlendirme yönteminin bazı zayıflıkları da bulunmaktadır. Bu zayıflıklardan biri değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olmasından dolayı yazılı tanımlamaları farklı şekilde yorumlayabilmeleridir (Barutçugil, 2002: 191)

1.5.1.3. Kritik Olay Tekniği

Bu yöntem, işgörenin başarısının belirlenmesinde farklı zamanlarda yaptığı dikkat çekici işleri esas alır. Kritik olay adı verilen dikkat çekici işler, önemli bir görevin yerine getirilmesi gibi olumlu yönde olabileceği gibi, yanlış bir işlemin yapılması sonucunda olumsuz yönde de olabilmektedir. Hangi şekilde olursa olsun, kritik olaylar değerlendiriciler tarafından zamanı ve şekli, kim tarafından gerçekleştiği not edilir ve böylece performans değerlemede bunların dikkate alınması sağlanmış olur. Kritik olay yöntemi, performans değerlemenin güvenilirliğini arttırmakla birlikte, işgörenlerin sürekli olarak izlenmesinin yol açtığı psikolojik rahatsızlık ve davranış bozukluklarına da sebep olabilir (Uğur, 2003: 228-229). Ayrıca bu yöntemin diğer zor tarafı ise değerlendiricinin olayları düzenli biçimde kısa notlar tutarak kaydetmesidir. Bu durum değerlemeyi yapan kişi için zaman alıcıdır. Buna ek olarak farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. İşgörenin, yöneticisinin kendisi hakkında notlar aldığı anlaması halinde işgören ile yönetici arasında bir güvensizlik ve şüphe oluşabilmektedir (Barutçugil, 2002: 190).

1.5.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde işgörenleri tam anlamıyla tanımak yerine daha çok öğrenmek istenilen iş davranışları analiz edilerek bunlar önem derecesine göre sıralanır. Bu yöntemde değerlendirici diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel birimince yapılmaktadır. Her sorunun cevabı farklı ağırlıklarda olabilir. Fakat değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları ile ilgili herhangi bir bilgisi yoktur (Bayraktaroğlu, 2011: 122). Bu yöntemin zor tarafı her iş grubu için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca soruların değerlendiriciler için farklı anlamlara çekilebilme olasılığı fazladır. Bu nedenle, işgörelere geribildirim sağlama yönünden zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002: 191).

1.5.1.5. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemin diğer değerlendirme yöntemlerinden farkı işgöreni bir bütün olarak değil bazı kriterlere göre değerlendirir. Değerlendirici bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir ve sonra üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yönetici ile değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kendi kişisel görüşlerini de bildirir. Bu yöntemde, her işin yapılış şekli ve kişisel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Yöntemde kullanılan kriterlere örnek olarak; işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum vb. örnekler verilebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 201).

1.5.2.Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Modern performans değerlendirme yöntemleri olarak ele alınan yöntemler; amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, balanced scorecard yaklaşımı, değerlendirme merkezi yöntemi ve takım bazlı performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır.

1.5.2.1. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre performans değerlendirme yönteminde, bireysel hedeflerin birimin ve örgütün amaçlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. İşgörenler organizasyonun hangi amaçlara daha çok önem verdiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu sebeple en alt düzeydeki yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından edinilen bilgilere göre ağırlıklar vermelidirler. Tanımlanan çıktı düzeyine ulaşmak ve görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlenmelidir (Schuler, akt. Sabuncuoğlu, 2011: 212).

Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeleri şöyle özetleyebiliriz (Barutçugil, 2002: 188):

- İşgören tarafından yapılması gereken iş için amaçlar açıkça belirlenmeli ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren eylem planları geliştirilmelidir.

- Eylem planının yerine getirilmesi için işgören yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- İhtiyaç olduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni amaçlar oluşturulmalıdır.

Bu değerlendirme yöntemi, tüm işgörenlerin katılımıyla gerçekleştiği için örgüt amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır. Ayrıca böyle bir değerlendirme, birlikte alınan hedeflere ulaşmada işgörenlerin davranışlarını pozitif şekilde değiştirmelerine neden olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 233).

1.5.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, değerlemeyi yapanın tek bir kişi olması sebebiyle insan hatasından kaynaklanan çok sayıda değerlendirici hatasını da içermektedir. 360 derece değerlendirme yöntemi, insandan kaynaklanan değerlendirme hatalarını azaltabilen alternatif bir performans değerlendirme yöntemidir; geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha etkili bir performans değerlendirme yöntemidir (Özgen ve Yalçın, 2011: 235).

360 derece geri besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, takım arkadaşları ve müşterilerden (iç ve dış müşteriler) performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir (Uyargil vd., 2013: 228).

360 derece değerlemenin temel amacı, işgörenin performansının değerlendirilmesinin yanı sıra, işgörene çeşitli kaynaklardan bilgi verilmesini sağlayarak kişisel gelişimi arttırmaktır. Ayrıca işgörenlere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir (Taşkeser, 2005: 72-74). 360 derece performans değerlendirme yöntemi örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak örgütün başarısını sağlamakta ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak, yöneticinin işgörenler hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yöntem yapısı itibarıyla de örgütün tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimini meydana getirir (Erdoğan, 2006: 39).

1.5.2.3. Balanced Scorecard Yaklaşımı

Yöntem, örgüt stratejilerinin belirlenmesini, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm birimlere yayılmasını, uygulanmasını ve geri bildirimlerin değerlendirilmesini etkin hale getirmektedir. Kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, örgüt içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde örgüt stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır. Örgütün mevcut ve gelecekteki performansının ve stratejilerinin somut verilerle ölçülmesini sağlayan bir yönetim aracıdır (Kaplan ve Norton, 2007). 'Balanced Scorecard', organizasyonların sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal verilerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, örgüt içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı hedefleyen dinamik bir performans ölçümü sistemi ya da yönetim tekniğidir (Örnek, 2000: 3).

1.5.2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezleri birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlendiriciye dayalı, standartlaşmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem daha fazla sorumluluk gerektiren görevleri yapabilme potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 234).

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yönetimi, işgörenlerin gelecekteki potansiyellerinin belirlendiği bir yöntemdir ve lidersiz grup çalışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2011: 208). Değerleme merkezi yöntemi, kişilerin gizli kalmış özelliklerini ortaya çıkarması, iletişim ve işbirliği yeteneğinin değerlendirilmesine imkân tanınması gibi olumlu yönlerinin yanı sıra, pahalı ve zaman alıcı olması gibi olumsuzluklarda taşımaktadır (Uğur, 2003: 232).

1.5.2.5. Takım (Ekip) Bazlı Performans Değerleme

Son zamanlarda organizasyonlar takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle performans değerlendirme de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımda yer alan işgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde ciddi sorunlar ile karşılaşıldığından dolayı takımların bir bütün olarak performanslarını değerlemek zorunlu hale gelmiştir. Fakat bir bütün olarak takımın değerlendirilmesinde de çevresel faktörler, örgüt politikaları, diğer takımlarla kurulan ilişkiler, örgüt kültürü gibi etkenler takımın başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri, işgörenler arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 328).

Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada işgörenlerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma arzusu gibi faktörler incelenmektedir (Erdil, 1998: 168).

1.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPILAN HATALAR

Performans değerlemesi sonucunda genelde işgörenler değil, işte gösterdikleri performansları değerlendirilmektedir. İşletmenin performans değerlendirme sistemi ne kadar kusursuz ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, performans değerlemesini yapacak insan ise, bazı hataların yapılması muhtemeldir. Bu konuda en alt seviyede hata ile değerlendirme yapabilmek için, performans değerlemesinde karşımıza çıkacak muhtemel zorluklar hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Yasal kısıtlar, değerlendiricilerin yanlış davranışları ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara kabul ettirilememesi karşılaşılan başlıca ve en önemli zorluklardır (Özgen vd., 2005: 233).

Performans değerlendirme yöntemlerinin önemli bir kısmı, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacağı varsayımına göre geliştirilmiştir. Fakat performans değerlendirmenin planlanmasında ve

uygulanmasında eğitimli yöneticiler bile, çoğu kez çalışanlarını objektif ve etkili bir şekilde değerlendirmekte bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Performans değerlendirme sürecinde hata yapmanın en önemli etkeni insan faktörüdür. Bu hataların en aza indirilmesi amaç olarak benimsenmelidir (Bilecen, 2007: 37).

1.6.1.Hale Etkisi

Hale etkisi, yöneticilerin işgörenlerinin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Yöneticilerin bir çalışanı belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Bu durumun tersi de mümkündür. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir çalışan diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel için birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar (Can vd., 2001: 173). Bununla birlikte hâle etkisi, yöneticinin, çalışanın pozitif bir performans özelliğinin etkisinde kalarak performansının diğer yanlarını da olduğundan daha yüksek değerlediği zaman ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir personelin işe her zaman erken geldiğini ve her zaman çalışma gününün başlangıcında enerji ve işe karşı heyecan ile dolu olduğunu düşünelim. Bu durumda yönetici personelin diğer özellikleri ortalama ya da sadece yeterli olduğu halde sonuçta personelin tüm performansını olumlu olan performansa göre yüksek değerleyebilir (Aksoy, 2010: 56-57).

1.6.2.Kontrast Hatası

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Başka bir ifade ile her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin "vasat-ortalama" bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan

çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir (Uyargil, 2008: 108).

1.6.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Bilecen, 2007: 40).

Yöneticilerin çalışanlarının yalnızca son zamanlardaki iş performansını dikkate alması durumunda meydana gelmektedir. Bu tür bir hata sebebiyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceleri çok başarılı olan, ancak son zamanlarda performans sorunları yaşayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Değerlenenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar (Aldemir vd., 2001: 289).

1.6.4.Merkezi Eğilim

Değerleyici; bireylerin performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir, buna merkezi eğilim denir. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözleme fırsatı olmayan değerlendiriciler çok yüksek ya da çok düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani işgörenlerin büyük bir çoğunluğunu ortalama performans aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar. Ayrıca her çalışanın dikkatlice değerlendirilmesinin, çalışanların hepsinin ortalama olarak değerlendirilmesine göre daha zor olması, değerlendiricilerin sık sık bu hataya düşmelerinin bir başka nedenidir (Sabuncuoğlu, 2011).

1.6.5.Kişisel Önyargılar

Yöneticilerin; değerlendirme yapılacak işgören ile ilgili geçmişte yaşanmış olayları ve ilişkileri dikkate alarak tarafsızlıktan uzaklaşarak değerlendirme yapmasıdır. Bazı yöneticiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme

sistemine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (yönetici ile işgörenin) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örnekleridir (Can vd., 1995: 174). Ayrıca bir kişiye eski hükümlü olması, sakat veya özürlü olması nedeniyle ön yargı ile ayrımcı bakış açısıyla yaklaşımlara rastlanabilir. Değerlenen çalışan ile değerleyici arasında geçmişte yaşanan kişisel olumsuzluk ve sorunlar da, değerlendirmenin önyargılara dayalı hatalara açık olmasına yol açmaktadır. Böyle durumlar önemli değerlendirme hatalarına yol açacağından değerleyicilerin objektif kişilerden seçilmesi veya yöneticilerin objektiflik konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca önyargıların değerlendirme sürecinde ayıklanması hem işletmelerin hem de çalışanların faydasına olacaktır (Karakurt, 2009: 59).

1.6.6.Aşırı Müsamaha Hatası

Müsamaha bir değerlendiricinin, organizasyonda çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek göstermesidir. Müsamaha hatası yapan yöneticiler işgörenleri performanslarından dolayı sorumlu tutmak için bir neden olmadığını düşünerek ya da onları motive etmek amacıyla işgörenlerin performanslarını mevcut performanslarından daha yüksek değerlendirirler. Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2011: 131).

- Astları tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek
- Diğer değerlendirme amirlerinin 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 olma isteği
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği

- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması

1.7. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI

Performans değerlemenin başlıca amacı, işletme hedefleri doğrultusunda çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Yalnız bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Örneğin, çalışanı geliştirme konusunda etkili olan bir plan, çalışana yapılacak ücret miktarını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Fakat uygun olarak tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir (Bingöl, 2010: 387). İşletmeler Performans Yönetim Sistemleri ile ödül sistemleri arasında ilişki kurarak, işgörenler için bu süreci daha etkili hale getirmeyi hedeflerler. Günümüzde işletmelerde genellikle hem geliştirme hem de ödüllendirme amaçlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir. Değerlendirme sonuçlarında belirlenen kararların kişiye özgü olarak alınması ve kullanılması örgülerde çeşitli insan kaynakları uygulamalarının adalet ve eşitlik ilkelerine göre yürütülmesine neden olur (Uyargil, 2013: 216). Performans değerlendirme sonuçları sadece belli bir alanda değil insan kaynaklarının birçok faaliyet alanında kullanılmaktadır. Bu alanlar şunlardır:

1.7.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik ulaşılacak istenen planların genel amaçlarını içerir. Bu amaçlar çalışanlar tarafından gerçekleştirileceğinden amaçların örgüt içinde paylaşılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi her işletme için özel olarak geliştirilerek uygulanır. Çünkü örgütlerin yapıları birbirinden farklıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 300). Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir konaklama işletmesi yaptığı bir stratejik planda ileriki üç yıl içinde müşteri memnuniyet oranını yüzde yüze çıkarmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmede ki finansman, insan kaynakları, satış-pazarlama v.b. birimlerinde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel

amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler birimlere dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin öncelikle bireysel düzeyde gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de anlaşılacağı gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil vd., 2013: 216-217).

1.7.2. Ücret-Maaş Yönetimi

İşletmelerin yüksek verimle çalışmasının nedeni, İnsan Kaynaklarının iyi yönetilmesidir. Dolayısıyla işletmenin vasıflı çalışanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, onlara sürekli destek olarak motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken pazarlarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden birisi de çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden vazgeçilmemesidir (Palmer ve Winters, 1993: 85). Performans değerlendirme sonuçları, ücret belirlemeleri konusunda rasyonel kararlar için bir esas oluşturur. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bulgulardan ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin (prim, komisyon vb.) dağıtımıyla ilgili kararlardan yararlanılmaktadır (Bingöl, 2010: 389). Burada önemli olan performansı yüksek olanların performansı düşük olanlardan daha fazla ücret almaları gibi basit bir ilişkinin kurulmaması gerektiğidir. Burada amaç yüksek performansı ve başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı istenilen seviyede olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanlara da daha yüksek bir maaş almaları sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2002: 338). Böylece işgörenlerin işini yaparken motive olmalarını ve kendileri hakkında geri bildirim almaları sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, performans değerlendirme faaliyetlerinde ücretin işgören açısından öneminin yöneticiler tarafından bilinmesi büyük önem taşımaktadır (Kara, 2008: 49).

1.7.3. Kariyer Planlama

Kariyer ve performans yönetim sistemi arasında sıkı bir ilişki vardır. İşgörenler, kariyerlerinde belirli yerlere gelebilmek, kendilerini geliştirebilmek için eğitimler alırlar ve alınan bu eğitimler sayesinde işgörenlerin performansları artar ve böylece örgüt içerisindeki ilerlemeleri devam eder. İşgörenlerin örgüt içindeki kariyer hedeflerinin örgüt tarafından belirlenmesi ve işgörenin ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme görüşmelerinden edinilen bilgiler kullanılmaktadır (Yalım, 2005: 70-71).

Organizasyon yaşamında işgörenlerin terfi etmeleri ve bunun için gerekli olan eğitimi almaları aynı zamanda yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Değerleme Sisteminin verileri, kariyer yönetimi sisteminde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Ayrıca, düzenli bir kariyer yönetimi programı olmayan organizasyonlarda terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, yine Performans Değerleme Sisteminin sonuçları faydalı bir veri kaynağı olacaktır (Uyargil, 2013: 218). Performans değerlendirmesi sonucunda bazı işgörenlerle ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle de genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, hangi işgörenin ne yönde ve ne şekilde geliştirilmesi gerektiği belirlenerek işgörenlerle yapılan görüşme sonrasında gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

1.7.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İşletmelerdeki eğitim-geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi iyi bir planlamaya bağlıdır. Eğitim ve geliştirmede iyi bir planlama işletmelerde kimin hangi konuda, ne zaman ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesinde faydalı olacaktır. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle belirlerler. Bu yöntemlerden bazıları bilimsel, işgörenlerin katılımını sağlayan ve ayrıntılı bir şekilde olabilir. Örneğin; bir işgören belirli eğitim programlarına katılabilir ya da aday olabilir. İşletmelerde ki eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için bu yöntemlerin dışında performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen verilerden de yararlanır. Değerlendirme sonuçları işgörenle değerlendiren arasında karşılıklı

olarak görüldüğünde işgönlerin eğitim ihtiyaçları tarafsız ve objektif bir şekilde belirlenebilecektir (Uyargil vd., 2013: 218-219). Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Bir değerlendirme sistemi işgörenlerin yeterli olarak eğitilip geliştirilmelerine garanti vermez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur (Bingöl, 2010).

1.7.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş genişletme ve iş zenginleştirme işletme içerisinde işgörenleri rutin, sürekli tekrarlardan oluşan, parçalara bölünmüş işlerden kaynaklı oluşan olumsuz duygu ve tutumları önlemek amacıyla işletmede yer alan işlere yeni görev ve sorumluluklar yükleyerek işlerin içeriğinin değiştirilmesidir. İş genişletme yatay bantta işlerin çeşitliliğini arttırarak yapılan bir faaliyet olup iş zenginleştirme ise dikey bantta işgörene karar alma yetkisi verir, işini istekli bir şekilde yapmasını sağlar.

Yeterli performans gösteremeyen yetenekli işgörenlerin işlerini daha anlamlı hale getirilmesi adına işler zenginleştirilebilir veya genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda işgörenlerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalarda kullanılabilir (Kahmi, akt.: Özdemir; 2007: 94). İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı görevlere geçişini sağlayarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük veya haftalık olarak işgörenin işinin değiştirilmesi işlemi iş rotasyonudur (Erdoğan; 1991: 86). Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların; bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile yaptığı iş de mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan işgörenin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. İşgörenler arasından belirli sorunlarını, performans değerlendirme sonucuna yansıtanlar olabilir. Kaybedilmek istenmeyen ve kazanılması arzu edilen bu işgörenlerin halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde, bu işgörenlerin daha başarılı olması böylece sağlanabilir (Fındıkçı, 2000: 340).

1.7.6. Sözleşme Yenileme ve İşten Ayırma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarından bir diğeri de sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Performans değerlendirme bu kararları etkileyen tek faktör olmasa da performansı yüksek olan işgörenler ile çalışılmaya devam edilmesi sürekli olarak düşük performans gösteren işgörenler ile çalışılmaması da normal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

İşten çıkarma kararı almadan önce, işgörene başarılı olması için her şans tanınmalı, uygun kaynaklarla donatılarak, başarısız olduğu tespit edilen alanlarda gerekli eğitim-geliştirme faaliyetleri sağlanmalı, gerekli rehberlik-danışmanlık destekleri verilmeli ve bütün bunların sonucunda yine de performansında bir değişim olmuyorsa o zaman işten çıkarma yoluna gidilmelidir (Taşkeser, 2005: 61). Ancak burada işten çıkarma kararını sadece Performans Değerleme sonuçlarına dayandırmak sakıncalı bir durum oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda Performans Değerleme sonuçları birçok faktörden biri olarak göz önünde bulundurulması daha doğru bir karar olur (Pehlivan, 2008: 56).

4857 sayılı iş kanunu iş akdinin fesh edilmesinde geçerli sebepler üzerinde ayrıntılı olarak durmaktadır. Bu itibarla işveren sözleşmeyi fesh ederken işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebeplere dayandırmak zorundadır. Kanun ilgili maddesinin gerekçesinde söz konusu kavrama objektif ölçüler getirme gayreti içindedir. Bu gerekçeler içinde en önemlileri şunlardır: (Büyüksu, 2004: 147).

- Düşük verimle çalışmak
- Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansla çalışmak
- İşe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği
- Bütün bunlardan da anlaşılacağı üzere iş kanunu ile performans değerlendirme uygulamaları zorunlu hale gelmektedir.

1.8.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Örgütün amaçlarına uygun bir performans değerlendirme yönteminin oluşturulması çabuk ve kolay yapılabilecek bir iş değildir. Örgüt kendi ihtiyaçlarına

ve kuruluş amaçlarına en uygun olan yöntemi kendileri geliştirmelidirler. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir. Bu konudaki tercih, örgütün değerlendirme amaçlarına, değerlendirilen ve değerlendiricilerin nitelik ve beklentilerine, değerlendirme için ayrılacak süreye, değerlendirme yönteminin geliştirme ve uygulama maliyetlerine vb. bağlıdır. Bütün bunların dışında, değerlendirme yönteminden beklenen minimum bazı özelliklerin göz ardı edilebilmesi mümkün değildir. Söz konusu bu özelliklere sahip olmayan ve kabul edilebilir değerlendirme sonuçları ortaya çıkaramayan bir değerlendirme yönteminin varlığı da tartışılır (Akal, 2000: 69-71). Şimdi bir değerlendirme yönteminde olması gereken başlıca özellikleri ele alalım. Bu özelliklerin tamamına sahip bir değerlendirme yönteminin tasarımı mümkün olmayabilir. Değerlendirme yönteminin, bu özelliklerden hangilerine sahip olacağı, organizasyonel gerçekler kapsamında karar verilebilecek bir konudur.

1.8.1. Güvenilir Olmalı

Değerlendirme yöntemin güvenilirliği demek, performans değerlemede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin, aynı çalışanın performansı üzerinde fikir birliği sağlamaları ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında aynı işgöreni birçok kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Fakat herhangi bir değerlendiriciden işgörenini kısa bir zaman sonra, aynı koşullar altında değerlendirmesi istendiğinde, yönetici önceki değerlendirmesini hatırlayacak ve aynı ya da çok benzer bir değerlendirme yapacaktır. Performans değerlendirmenin güvenilirlik derecesini bu şekilde tespit etmek uygun bir yol olmayacaktır. Farklı değerlendiricilerin (işgöreni yakından gözlemleyebilen ve iyi tanıyan) aynı işgöreni değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler arasındaki güvenilirlik ölçülerek belirlenebilmektedir ve bu şekilde değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının kontrol altına alınması sağlanmaktadır (Uyargil, 2008: 111).

1.8.2. Geçerli Olmalı

Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek değerine yakınlık derecesiyle ölçülebilir. Örgütün yapısına uygun olarak gerçekleştirilen değerlendirme yöntemi sonucu elde

edilen veriler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Uygulanan değerleme sisteminde, yararlanılan değerleme faktörleri, astın performansının gerekli tüm özelliklerini veya performansın tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirebiliyorsa geçerlilik sağlanmış demektir. Değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, üretim kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel çıktıları kapsamalıdır. Performans değerlendirmenin bir başka derecesi de, değerlemenin örgütün amaçlarına uygun olması, yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır. Performans değerlendirmede geçerlilik çok önemli bir özelliktir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığından söz etmek zor olacaktır. Değerlendirme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerleme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyütme durumundadırlar (Erdoğan, 1991: 223). Geçerliliği olumsuz yönde etkileyen faktörler değerlendirme hataları olup bunlar arasında belirli derecelere yönelme, hale etkisi, kontrast hataları sayabiliriz.

1.8.3. Adaletli Olmalı

Her şeyden önce performans değerleme sisteminin adil olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm kriterlerin iş performansıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil bir performans değerlendirmesinden beklenen; tüm işgörenleri aynı başarı düzeyinde göstermek değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarmaktır. Adil olmayan bir sistem güvensiz, yanlış ve tartışmaya açık sonuçlar oluşturmakta bu da işgören tatminsizliği yaratmaktadır. Adil bir sistemden gerçek başarısızlıkları ortaya çıkarması beklenmektedir (Can vd., 2001: 171). İşgörenler doğal olarak kendilerini düşük performansta görmemekte en azından orta seviyelerde düşünmektedirler. Bu karmaşıklığın giderilmesinde adalet önemli bir yere sahip olacaktır. İşgörenler performans değerlemenin adaletli bir şekilde yapıldığına ve neticesinin de adaletli olduğuna inanmalıdırlar. Bu ise terfiler ve ücret artışlarında görülür. Adil olmayan bir sistem; yanlış, güvensiz, tartışmaya açık sonuçlar doğurmakta; bu durum, işgörende tatminsizliğe ve örgüt açısından istenilmeyen davranışların oluşmasına neden olmaktadır (Özdemir; 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

1.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

İşgörenin tutum ve davranışları, kişisel özellikleri, işindeki başarısı ile organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendirmede yararlanılan performans değerlendirme sistemleri, örgütte çalışanla çalışmayanı ayırt ederek yönetsel kararların etkin bir şekilde verilmesini amaçlamaktadır. Performans değerlendirme sistemleri ile ücret artışları ve ödüllerin belirlenmesi, terfi kararlarının alınması, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, işten çıkarma kararları gibi işgörenlerle ilgili birçok önemli kararın alınmasında yararlanılmaktadır (Çakmak, 2005: 42).

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde 1990'larakadar gerçekleştirilen çoğu çalışmanın genellikle işgörenlerin performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine odaklandığı, değerlendirilenlerin görüşlerinin ise göz ardı edildiği görülmektedir. 1990'lardan itibaren ise performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde etkin bir şekilde çalışmasında en önemli unsurun işgörenlerin sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. İşgörenlerin performans değerlendirme sistemlerini benimsemesini ve kabul etmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır (Çakmak, 2005: 42-43).

Bu bölümde, performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı, sistemin oluşturulması, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların işgörelere iletildiği geri besleme süreçleri açısından incelenmiş ve performans değerlendirme

sistemlerinde örgütsel adalet algısının elde edilmesi için sistemde olması gereken özellikleri üzerinde durulmuştur.

1.1.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması sürecinde ilk olarak iş analizi ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. Daha sonra performans değerlendirme kriterlerinin (ölçütlerinin) ve standartlarının belirlenmesi, değerlendirmeyi yapacak olan değerlendiricilerin saptanması, değerlendirilenin ne zaman gerçekleşeceği ve hangi değerlendirme yöntemlerinin uygulanacağını belirlenmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler; işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.
- Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanılığa yol açabilir. Örneğin 1'den 10'a kadar bir not verilecekse, 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Zaten insan yeteneklerinin sayısal değerlendirmeye tabi tutulması çok iyi karşılanmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 187).

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere performans değerlendirme kriterleri işgörenin yapmış olduğu işle alakalı olmalıdır. Bu kriterlerin yapılan işle alakalı olması işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine karşı prosedür adalet algılarını pozitif bir yönde etkileyecektir.

Performans kriterleri kadar önemli olan sonraki aşama da işgörenlerin performanslarını karşılaştırabilecekleri standartların belirlenmesine gelmektedir. İşgörenlerin başarı durumları belirlenmiş olan standartlarca değerlendirileceğinden standartların taşıdığı özellikler işgörenler için önemlidir. İşgörenler performans

standartlarının spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi olmalarını isterler. İşgörenlerin bu beklentilerini karşılayan performans standartları belirsizliği azalttığı için yaşanan stresi de azaltarak prosedür adaleti algılarını da arttıracaktır (Murphy ve Clelland, 1995: 415). Örgüt içerisinde aynı işi yapan tüm işgörelere uygulanan performans kriterleri ve standartlarında bir farklılık olmadığı sürece işgörelenler değerlendirme sistemini adil algılayacaklardır.

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması sürecinde ele alınacak konulardan biri de değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan değerlendiricilerin seçimidir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerlendireceği işgörelenlerin yaptığı işi bilmesi, önyargılara kapılmadan elindeki kriterlere göre tarafsız sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip olması ve haksız, hatasız değerlendirmelerden kaçınmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 196-197). Değerlendiricilerin işgörelenin işiyle ilgili bilgi sahibi olması performans değerlendirme sistemine olan prosedür adalet algılarını arttıracaktır. İşgörelenlerin sistemin adil olduğunu algılayabilmeleri için, değerlendirmeyi yapacak değerlendiricilerin gerçekten performanslarını gözleme olanağı ve yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olan kişiler olduğunu bildikleri zaman sistemin adaletli biçimde değerlendirildiğine inanacaklardır (Greenberg, 1986: 341).

İşgörelenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin prosedür adaleti algılarının olumlu olarak etkilenmesinde, değerlendiricinin sadece değerlendirdiği işgörelenlerin işini biliyor olması yeterli değildir, bununla birlikte değerlendirmede kullanılacak yöntem ve prosedürleri ayrıca izlenilecek olan süreci de bilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında örgüt sorumlu olsa da bunu uygulayacak olanlar değerlendiricilerdir. Örgüt, bu sistemle ilgili ne kadar doğru kararlar almış olsa da sistemi yürütecek olan değerlendiriciler sistemle ilgili yeterli bilgiye sahip değillerse hem performans değerlendirme etkin bir şekilde gerçekleşmez, hem de değerlendirme sistemleri ile ilgili prosedürlerin değerlendirici tarafından yerine getirilmediğini ya da tam olarak yerine getirilmediğini gören işgörelenler değerlendirme sistemini yeterince adil algılamazlar (Çakmak, 2005: 45).

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında bir başka unsur da, en uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Seçilen performans

değerlendirme yöntemi, örgütün yapısına, ihtiyaçlarına, performans değerlendirme sisteminin amacını ve hedeflerine uygun olmalı, aynı zamanda da işgörenler tarafından performanslarını değerlendirmede kullanılacak en uygun yöntem olarak algılanmalıdır (Tak, 2003: 60). Performans değerlendirme sisteminde işgörenleri değerlendirmede ilk akla gelen işgöreni en iyi şekilde gözlemleyebilen ve ona en yakın olan ilk üstüdür. Fakat çalışma koşulların giderek değişmesiyle birlikte ilk üst hem işgöreni iyi bir şekilde gözlemleyemeyebilir hem de sadece onun yapmış olduğu gözlem yeterli olmayabilir. Bu yüzden prosedür adalet algılarını da olumlu bir şekilde etkileyen 360 derece performans değerlendirme yöntemi (işgörenin kendini değerlemesi, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşterileri vs. tarafından değerlendirilmesi) örgüt tarafından daha çok tercih edilen bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

1.2.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Performans değerlendirme sisteminin yürütülmesi performansın planlanması ve değerlendirilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Performansın planlanması aşamasında işgören değerlendirme dönemi süresince, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder. Bu sürecin ana faaliyeti hedef belirlemektir. Hedef belirlenirken yönetici ve işgören bir araya gelerek işgören için birtakım hedefler belirlerler. Performans planlamasında işgörenler için belirlenen hedeflerin spesifik olması yani hedeflerin tüm işgörelere uygulanabilir değil de kişiye göre, onun koşul ve özellikleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Uyargil, 2008: 81-89). Performans planlamasında işgörelere söz hakkı verildiği ve örgütün işgörenler için belirlediği hedeflerde ne yapmaları gerektiğini gösterdiği için bu da işgörenlerin prosedürel adalet algısını etkilemektedir.

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

performanslarının değerlendirilmesin de dikkat ettikleri bir başka unsur değerlendiricilerin tarafsızlığıdır. Buna göre değerlendirme süreci boyunca değerlendiricilerin tarafsız olmaları işgörenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. Performans değerlendirme görüşmelerinde işgörenler değerlendiricilerin kendilerine ne şekilde davranıldığına da dikkat ederler. Değerlendiricilerin kibar, anlayışlı, nezaketli tavırları işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkileyecek bir diğer unsurdur (Çakmak, 2005: 50).

1.3.GERİ BESLEME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Geribildirim, dönem sonunda, yönetici ve işgörenlerin geçen dönem hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak, tanımlanabilir. Geribildirim, açık ve dürüst bir iletişim tarzıdır ve olumsuz davranışları azaltmak, olumlu davranışları pekiştirmek ve desteklemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin, olumlu davranışlarının geliştirilmesi ve bireysel gelişimi için gerekli olan; kendini objektif bir şekilde değerlendirebilme becerisi de geribildirim sürecinde geliştirilebilir (Thompson, 1998). Performans değerlendirme değerlendirici ile değerlendirilen arasında oldukça yüksek düzeyde bir iletişim gerektirmektedir. Performans değerlendirme sürecinin başarısı için yöneticiler ve işgörenler arasında etkili bir iletişim olması gerekmektedir. Yöneticiler performans değerlendirme sürecinde astı ile görüşme yapmaya yeterince vakit ayırmamaktadırlar. Yöneticiler astlarına eksik olduğu ya da iyi olduğu davranışları açık bir şekilde söylemediği, genel konuştuğu ve performans notunun nasıl belirlendiğini astına açıklamadığı zaman, değerlendirilen kişi performans değerlendirme sonucunun kendi performansı ile alakalı olmadığını düşünecek ve performans değerlendirme sonucunun adil olarak verilmediği düşüncesi oluşabilecektir. Geribildirim sürecinde işgörenlerin olumsuz tepkilerini azaltacak ve adalet algılarını arttıracak en önemli unsurlardan birisi açıklamalardır. Açıklamalar performans değerlendirme sistemlerinde önemli bir adalet mekanizmasını oluşturur. Performans değerlendirme görüşmelerinde, işgörelere somut geribildirim verildiği, puanlarının hangi davranışlarından dolayı verildiği ya da kesildiği açıklandığı takdirde, işgörenlerin performanslarını arttırmak için daha fazla çaba harcadıkları ve yöneticilerinin yöneticilik becerileri hakkında daha olumlu

görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir (Erdoğan, 1998: 80). Açıklama yapmak, kişinin performans değerlendirme sistemine ilişkin etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. Geri besleme sürecindeki en önemli prosedür adaleti unsurlardan birisi de söz hakkıdır. İşgörene performans sonuçları ile ilgili söz hakkı tanınarak geri besleme sürecine katılımının sağlanması, sonuçları değiştirmese bile kişinin 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 işgörelere bildirilmesi ile sağlanır. Böylece kişiler görüşmeye hazırlıklı gelirler ve kendilerini daha iyi bir şekilde ifade ederler. Geri besleme görüşmesine sadece değerlendirilenin hazırlıklı gelmesi yeterli değildir aynı zamanda yöneticinin de bu görüşmeye özenle hazırlanması gerekmektedir. Bunun nedeni yöneticinin işgörenin performansı ile ilgili görüş bildirdiği zaman yaptığı bu yorumlarının gerçeklerle uyuşmasının gerekliliğidir (Çakmak, 2005: 52).

2.ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI

Performans değerlendirme sistemleri üzerinde 1950 ile 1980'li yıllarda yapılan ilk çalışmalar sistem kurma üzerinde durmuş, performans değerlendirmenin çalışanların performansını doğru olarak ölçen bir test olması gerektiği olasılığı ile başlamıştır. Performans değerlendirmeye test yaklaşımı diye adlandırılan bu çalışmalar, performans değerlendirmenin en önemli amacının kurulan sistemin çalışanların başarısını doğru olarak ölçecek, güvenilir, geçerli ve adaletli sistemler oluşturmak düşüncesi ile hareket etmişlerdir. Performans değerlendirmeye test yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, çeşitli performans değerlendirme sistemlerini analiz ederek; puanlama ölçekleri, karşılaştırmalı ölçekler, davranış kontrol listesi, kritik olay yöntemi ve amaçlara göre yönetim gibi çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini karşılaştırarak, bu yöntemlerin hangisi ile daha başarılı bir değerlendirme yapılabileceği sorunu üzerinde durmuşlardır. Fakat yapılan çalışmalar sonucunda sistemlerden birinin diğerine göre çok önemli bir üstünlüğü olmadığını, birtakım ilkeler uygulandığı takdirde, çeşitli yöntemlerin uygun şartlar sağlanması halinde başarılı sonuç verebildiğini göstermektedir (Erdoğan, 1998, 77-78). Sonraki

dönemlerde, 1980'li yıllar da karşılaşılan çalışmalarda, değerlendiren ve değerlendirilenlerin özellikleri üzerinde duran, değerlendiricilerin performans değerlendirme süreci üzerindeki etkileriyle ilgilenen ve değerlendiricilerin eğitilerek değerlendirme hatalarının ve taraflılıklarının önlenebileceği üzerinde duran araştırmalar yapılmıştır (Yılmaz, 2004: 89). Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerlendirme sisteminin tüm değerlendirilenlerce adil olarak değerlendirilmediği düşünüldüğünde verimli olamayacağıdır (Çakmak ve Erçek, 2006: 6).

Performans değerlendirme, örgütsel adalet üzerine çalışan araştırmacıların sıkça çalıştığı bir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasıdır. Bunun sebebi, performans değerlendirme sisteminin performans hedeflerinin belirlenmesi, formal geri besleme süreçleri içermesi ve performans değerlendirme sonuçlarının ücret ve terfi gibi örgütsel kaynakların dağıtımına etki etmesidir. Performans değerlendirmeye ilişkin adalet algılamalarıyla ilgilenilmesinin bir sebebi de, performans ölçümlerinin birçoğunun objektif olarak ölçümlenememesi, değerlendiricilerin bilişsel kısıtları ve iyi bir performansın nasıl olacağı konusunda çok az bilgisinin olmasıdır. Sonuç olarak adil bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi daha ulaşılabilir ve başarılı bir amaç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle değerlendirmeye alınanların adalet algılamalarının ele alınması performans sisteminin başarısını anlamak için yararlı bir yoldur (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001).

Hukuk alanında geçerli olan 'bir davanın yürürlükte olan kanunlar gereğince ele alınması' kuralı performans değerlendirme aşamasında bireylerin adalet algılamasında etkili olabilecek birtakım noktalar üzerinde durması nedeniyle performans değerlendirme ve örgütsel adalet alanında çalışan araştırmacıların da ilgisini çekmiştir. Bu kural hukukta üç ilkeyi temsil etmektedir.

1.Yeterli bildirim: Bireyler sadece yayınlanan veya kişilere bildirilmiş olan kurallara uymakla sorumludurlar.

2.Adil duyum: Bireyin değerlendirilmesine ilişkin her türlü bilgi sunulmalı ve kurallar açıkça ortaya konulmalıdır.

3.Kanıtlara bağlı değerlendirme: Yargıya ilişkin kararlar dışsal baskılardan, kişisel görüşlerden uzak olmalıdır.

Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992) bu kuralı performans değerlendirme sistemine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu bağlamda bu üç ilkeyi performans değerlendirme sürecinde ele almışlardır.

1.Yeterli bildirim: Örgütler performans değerlendirme sistemlerine ilişkin kuralları, standartları, hedefleri açıklamalı, bunları çalışanlarıyla paylaşmalı, onlarla tartışmalı, standartlarına ilişkin beklentilerini dile getirmeli ve çalışanlarına performanslarına ilişkin düzenli olarak geri bildirim vermelidirler.

2.Adil duyum: Bu ilke, performans değerlendirme aşamasında, çalışanlar ile belirli aralıklarla toplantılar düzenlemesini ve bu toplantılarda çalışanın performansının kimler tarafından ve ne şekilde gerçekleştirildiğinin açıklaması yapılır. Bunun dışında çalışanda yapılan toplantılarda kendi kendisini de değerlendirerek, görüşlerini açıklayabilmelidirler.

3.Kanıtlara bağlı değerlendirme: Kanıtlara bağlı yapılan değerlendirme, örgütün performans standartlarının tüm işletme ve çalışanlar bünyesinde dış etmenlerden ve subjektif düşüncelerden bağımsız olarak uygulanmasıdır. Performans standartları tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalı, çalışanlara performans puanlarının ve ödül dağılımlarının açıklamaları yapılmalı ve sonuçlar çalışanlar ile tartışılmalıdır. Ayrıca değerlendirme sistemleri taraf tutmayı en aza indirmek amacıyla, içerik, format, değerlendirenlerin eğitimi açısından en iyi tekniğe sahip olmalıdır (Karapınar, 2010).

Performans değerlendirme, işle ilgili önceden belirlenmiş olan standartlarla çalışanların yaptıkları iş sonucunda ortaya çıkan çıktıların karşılaştırılması ve değerlendirilmesidir. Genel olarak performans değerlemenin iki amacı vardır. İlk amacı, iş performansı ile ilgili bilgi sağlamaktır. Elde edilen bu bilgi ücret artışları ikramiye, eğitim vb. kararların alınmasında yardımcı olmaktadır. Performans değerlemede ikinci amaç, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara, ne derece ulaştığı ile alakalı geri bildirim sağlamaktır. Bu evrede görülen eksiklikler çalışanlara iyi bir mesleki eğitimle verilebilir. Birçok çalışan bu şekilde olumlu ve özgüveni arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Geri besleme ile çalışanlar organizasyonlardaki kariyerlerinin ne aşamada olduklarını görebilirler (Folger, 1998). Organizasyonlarda üst yöneticilerin adaletin devamlılığını sürdürme maksadı olmadığı sürece astların adalet algısı olası gözükmemektedir. Örgüt içinde önemli

olan astların örgütsel aktivitelere katılması bunun bir ölçüsüdür. Astların örgütsel kararlara katılımıyla faydacı davranışsal sonuçlar arasındaki pozitif ilişki, birçok araştırmacı tarafından ortaya atılmıştır. Sık katılım; ileri iletişim, güven ve beraberlik ve dolayısıyla, performansta artışa yol açar. Aynı şekilde astların örgütsel aktivitelere yüksek katılımı, astların performansında gelişime yol açan adalet algılarına olumlu yansır (Fischer ve Smith, 2004: 672). Etkili bir performans değerlendirme sisteminin, değerlemeyi yapan yöneticilerin elde ettiği en büyük yarar, astlarıyla kurdukları ilişki ve iletişimi olumlu hale dönüştürmesidir. Astlarını daha yakından tanıma fırsatı bulan bir yönetici yetki devrini de daha kolay gerçekleştirebilecektir (Fındıkçı, 2000).

Performans değerlendirme sisteminde adalet algısının oluşturulması sadece çalışanlar açısından önemli değildir. Taylor vd. (1998) tarafından yapılan araştırma başka bir gerçeği ortaya çıkarmıştır. Adil bir performans değerlendirme sistemi yöneticilerin yalnız başlarına karar almalarını engelliyor, çok zaman alıcı ve çaba harcamalı olsa da, adil bir performans değerlendirme sistemiyle çalışan yöneticiler adil olmayan performans değerlendirme sistemiyle çalışan yöneticilere göre değerlendirme sisteminden daha çok tatmin olduklarını belirtmiştir.

Örgütte performans değerlendirmesi yapılırken birtakım sorunlarla karşılaşılabilir. İnsan kaynağı ile alakalı olan hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. Çünkü insan yapı olarak karmaşık bir varlıktır. İnsanların duyguları, düşünceleri, değer yargıları, tutumları istek ve ihtiyaçları farklı farklıdır. Bu farklılıklar performans değerlendirme sürecinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Tek ölçüt, müsamaha, hale etkisi, objektif olmama eğilimi, önyargılar performans değerlemede karşılaşılan sorunların temel nedenleri olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2000). Her ne kadar işin gereklerini yerine getirme amacı performans değerlemenin temel amaçlarının başında gelse de son zamanlarda ortaya koyulan adalet temelli performans değerlendirme analizleri, performans değerlemede adil prosedürün de önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Cropanzano performans değerlemede ortaya çıkabilecek sorunları engellemek için performans değerlendirme uygun süreç modelini önermektedir. Bu modele göre, performans değerlendirme üç temel unsurla karakterize edilmektedir. Bunlar gerekli bilgilendirmenin yapılması, adalet duygusu ve gerekçelendirilmedir. Bu modele ilişkin olarak yapılan

araştırmalarda, bu üç unsurun var olduğu performans değerleme süreçlerinin çalışanlar tarafından daha adaletli olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, performans değerlendirme sürecinin daha doğru ve objektif bir biçimde gerçekleştiği şeklinde bir algıya sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu şekilde gerçekleşen algılar ise, çalışanların iş başarılarının artmasına ve yöneticilerine karşı daha pozitif bir yaklaşım geliştirmelerine imkan vermektedir (Erdoğan, 2002).

Performans değerlendirme sürecinin adaletli algılanmasını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin adil bir şekilde algılanmasında önemli bir role sahip olduğu düşünölen etmenlerden birincisi, sistemin öneminin çalışanlar tarafından anlaşılır olması ve onlar tarafından kabul edilmesidir (Kavanagh, Benson ve Brown; 2007). Performans değerlendirme sistemi içerisinde bulunan performans değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmiş ve anlaşılabilir olması çalışanların bu kriterler ile ilgili bilgi sahibi olmaları o sisteme karşı duyulan güveni artırır (Cropanzano ve Folger, 1989). İkinci bir etmen çalışanların performans değerlendirme süreci sonuçlarını kontrol etme seviyeleridir. Çalışanlar sonuçları ne kadar çok kontrol ederlerse performans değerleme sürecini de o kadar çok adil algıladıkları görölmüşür (Konovsky, 2000). Süreçsel kontrol teorisine göre, çalışanların süreçleri kontrol edebilmeleri adalet algısının oluşması dışında, elde edilen avantajların da bireyler için daha olumlu sonuçlanmasını sağlar. Bu teori performans değerlendirme sistemine katılımcı olmanın ve bu sistem hakkında bilgi sahibi olmanın da olumlu etkisinin nedenlerini açıklar niteliktedir. Bilgi sahibi olunması süreç üzerindeki kontrolü etkilerken, katılımcılık da performans hedeflerine ulaşmayı etkiler (Kavanagh vd., 2007). Üçüncü etmen olarak, performans değerlendirme sürecini uygulayan değerlendiricinin yansız olması, değerleme boyunca çalışanlarına birtakım unsurlarla ilgili bilgi vermesini görebiliriz. Bazı araştırmacılara göre, bu süreç sonunda elde edilen sonuçlar olumsuz olsa bile çalışanlar karar verme aşamasını adaletli olarak algılıyorlarsa verilen sonucu da daha fazla kabul edeceklerdir (Folger ve Konovsky, 1989).

Performans yönetimi sistemi birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olan üç süreçten meydana gelmektedir. İlk süreç sistem geliştirme, ikincisi değerlendirme ve son olarak geri besleme aşamasıdır. Performans değerlendirme sistemleri meydana getirilirken ister aynı faaliyette bulunan işletmelerin sistemlerinden yararlanılsın,

isterse de danışmanlık şirketlerinden yardım alınsın, kesinlikle sistemden etkilenen kişi ve grupların sisteme ilişkin beklentileri dinlenmeli ve bütünün tasarımında göz önüne alınmalıdır. Bu sistemin, sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, benimsenmesi ve istenilen sonuçların elde edilmesi için bir ön koşuldur (Uyargil, 2008). Thibaut ve Walker'ın kişisel çıkar modeline göre çalışanlar performans değerlendirme sonucunda kendilerini etkileyen birtakım unsurlardan (ücret, terfi, statü vb.) dolayı değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde kontrol etme isteğindedirler. Sistemin geliştirilmesinde söz sahibi olan çalışan kendisini daha rahat hissedecektir (Kosgaard ve Roberson, 1995). Sistemin geliştirilmesi aşamasında çalışanın söz hakkına sahip olması dışında örgütsel adalet algısını etkileyen bir diğer unsur, aynı görevi gerçekleştiren çalışanların değerlendirmesinde ortak ölçüm kriteri belirlenmesi ve kullanılmasıdır. Bu hem çalışanlarda sistemin adilliği algısını arttıracak hem de değerlendiricilerin değerlendirme yapmasını ve verdikleri kararların doğruluğunu kanıtlamalarını kolaylaştıracaktır. Ortak ölçüm kriterinin belirlenmesi Greenberg'in tutarlılık kapsamına girmektedir (P. W. Paese, Ellan Lind, R. Kanfer; 1998: 193- 205). Başka bir unsur da seçilen değerlendirme kriterinin iş ile ilişkili olmasıdır. Kriterlerin doğru seçimi sistemden elde edilen verilerin güvenilir ve geçerli olmasının yanı sıra adalet algılamasını etkileyerek sistemin kabul edilmesiyle ilgili düşünceleri de belirleyebilir (Dipboye ve Pontbriand, 1981: 248- 251). Performansı değerlendirecek kişilerin seçimi, değerlendirme sisteminin olumlu algılanması için önemlidir. Değerlendirilecek işi, özelliklerini ve güçlüklerini bilen bir değerlendirici çalışanlar tarafından daha adil algılanacaktır. Değerlendiricinin sadece işi biliyor olması yeterli değildir, bunun dışında değerlendirmenin formatını ve yapılması gereken prosedürleri de bilmelidir. Sistemin geliştirilmesi aşamasında birden fazla değerlendiricinin belirlenmesi sisteme ilişkin adalet algısını etkileyebilecek diğer bir faktördür. Önceleri sadece yöneticiler tarafından yürütülen performans değerlendirme müşteriler, iş arkadaşları tarafından da değerlendirilmektedir. Farklı kişiler tarafından performansın değerlendirilmesi adalet algısını arttırabilir. Bu artışın nedeni iş arkadaşlarının ya da sürekli iletişim içinde oldukları müşterilerin değerlendirilen kişiyi yöneticisinden daha iyi tanimasından kaynaklanmaktadır. Adalet algısındaki artışın bir başka nedeni de, sadece bir değerlendiricinin çalışanın davranışını doğru bir şekilde değerlendirmek için gerekli bilgiye sahip olmaması

olabilir. Bundan dolayı birçok işletme performansı daha geniş bir bakış açısından değerlendirebilmek, sübjektif görüşleri en aza indirmek ve çalışanların kendilerini de bu değerlendirmenin içine alarak performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece değerlendirme sistemini tercih edebilir (Levy, Cawley ve Foti; 1998: 438). Çalışanların performans değerlendirme sisteminden beklentilerinden biri de değerlendirme sonuçları ile işletmenin ödül sistemi arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde görebilmesidir. Çalışanlar arasında ki performans farklılıkları herhangi bir ödül ile (ücret artışı, prim, ikramiye, terfi vs.) ilişkilendirilmediği zaman sistem çalışanlar için önemini yitirecektir. Yüksek performans sonucunda ödüllendirilen çalışan performans-ödül ilişkisini adil bir şekilde algıladığı sürece yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performansını arttırmaya devam edecektir (Uyargil, 2008).

Performans değerlendirme sisteminin ikinci aşaması performansın değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada ilk olarak performans planlaması yapılır. Bu planlamaya çalışanın katılımının sağlanması sistemin adil olarak algılanmasını sağlayarak kabul ve işleyişinde faydalı olacaktır (Uyargil, 2008). Çalışan kendisinden beklenen performansın nitelik, nicelik ve zamanlamasını bilirse, işletme ve yönetici bunu çalışana iletirse sistemin özellikleri daha iyi algılanacaktır. İşletmelerin performans değerlendirme sisteminde adaleti sağlamanın biri de çalışanlara hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini açıklamaktır (Yılmaz, 2004). Sistemin son aşaması geri besleme aşamasıdır. Çalışanlar geri besleme aracılığı ile kendilerinden neler beklenildiğini, performans standartlarının neler olduğunu, standartlar ile fiili performans arasındaki farkı görerek kendilerini ne şekilde geliştirmeleri gerektiğini anlayacaktır (Uyargil, 2008). Performans değerlendirme süreci sırasında çalışanlar ve yöneticiler arasında olası bir çatışma söz konusu olabilir. Yöneticiler geri besleme verme aşamasında ve özellikle bu geri besleme olumsuzsa yöneticiler bu durumdan rahatsız olurlar. Geri besleme süreci istenilen şekilde yürütülmezse olumsuz tepkilerle sonuçlanabilir. Bu olumsuzlukla baş edebilmenin yolu çalışanların bu sürece ilişkin algılarını geliştirmektir (Holbrook, 1999). Yöneticiler çalışanların performans sonuçlarını uygun gerekçeler ile açıklarsa çalışanlar değerlendirme sonucuna daha olumlu tepkiler verecektir. Yapılan açıklamalar performans değerlendirmede önemli bir adalet mekanizması oluşturur.

Greenberg'in yapmış olduğu çalışmada da yöneticiler gerekli açıklamaları yaparak çalışanların tepkilerini yönetebileceğini belirtmektedir. Ayrıca düşük performans gösteren çalışanlara yapılan açıklamalarda da çalışanlar kendilerine özen gösterildiğini, daha iyi değerlendirilmiş fikirler oluşumunu sağladığını belirtir (Greenberg, 1991).

Örgütsel adalet algısına ait dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç adalet boyutundan bahsetmiştik. Bu adalet boyutlarından ilk olarak dağıtımsal adalet ile performans arasındaki ilişkiyi ele alalım.

Dağıtımsal adalet, toplumda ki ekonomik ve paylaşılabilir özellikteki kaynakların toplumda ki bireylerin yeteneğine ve statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel olarak ise dağıtımsal adaleti örgütsel kaynakların (ödül, ceza ve terfi) örgüt içinde dağılımının işgörenler tarafından adil bir şekilde algılanması anlamına gelir ve örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005: 22). Örgütsel adaletin bu boyutu sonuçlarla ilgilidir ve bu sonuçların dağıtımı üzerinde odaklanmıştır. Dağıtımsal faktörler örgüt kademelerinde performans derecesine göre yükselme, ücret artışı, çeşitli ödüller vs. şeklinde olabilir. Söylenen bu ödüllerin dağıtımı işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Erel, 1997: 293-294). Erdoğan (2002) araştırmasında dağıtımsal adalet algısının performans değerlendirme sürecinin adil olup olmadığını belirlemede sonuçların ve kazanımların adaletten daha çok etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Sweeney ve Robbins araştırmaları sonucunda, dağıtımsal adaletin, performansa yönelik bir adalet boyutu olmadığını bulgulamıştır (Erdoğan; 2002). Fakat Folger ve Konovsky (1989), dağıtımsal adalet algısının özellikle performans değerlendirme araçlarını oluştururken göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiş, sistemi oluşturan girdilerin ve çıktılarının adil olması gerektiği üzerinde durmuştur. Performans değerlendirme sürecinde çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak örgütün sağladığı birçok olanak ve sonuçtan yararlanılmasından dolayı dağıtımsal adaletin bu süreçteki öneminden bahsetmiştir. Bu olanaklar arasında verilen ödüller, terfiler, primler ya da zamlar yer alabilir. Bu sebeple performans değerlendirme sürecinde dağıtımsal adaletin çalışan açısından birçok kazanımlı ilişkisi olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Prosedürel adalet çalışanların işletme içerisinde uygulanan prosedürlerin adilliği algılarına dayanır. Yöneticilerin açıklama yapması, güven seviyesi, geribildirim ne kadar sıklıkla ve ne şekilde yaptıkları ve ulusal kültür gibi değişkenlere bağlıdır. Prosedürel adalet arzusu, katılım önceliklerinden biri olabilir. Çalışanlar yöneticilerinin işyerlerinde uygulanan prosedürlerin adilliğine önem verdiklerinin farkında olması gerekir. Yöneticilerin görevi, performansı arttırmak için astlarından maksimum çabayı istemeleri olduğuna göre; işletmelerde kullanılan prosedür ve süreçlerin de astları tarafından adil olarak algılandığına emin olmalıdırlar. Bunun dışında da, işletme içindeki adaleti sağlamaktan sorumludurlar (Fischer ve Smith, 2004: 672). Katılımla ilgili olarak, Nathan ve diğ. 1990 yılında yaptıkları bir araştırmada, performans değerlendirmede katılımın hem gerçek hem de sembolik önemi olduğunu ortaya koymuşlardır. Gerçek önem olarak adlandırdıkları, performans değerlendirme yapan yöneticini katılımcı önderlik gibi bir tavır sergileyerek, astların istek ve önerilerini dikkate alan kararlar belirlemesidir. Bu yolla, astların kariyer hedeflerine doğru ilerlemelerinin önündeki engellerin giderildiği düşünülmektedir. Sembolik önem olarak adlandırdıkları ise, katılımın, gerçekte öyle olmasa bile, çalışanlarda yöneticilerin adil olduğuna dair bir düşünce oluşmasına yardım ettiği (Erel, 1997: 289).

Prosedürel adalet algısı, çalışanların kazanımlarının belirlenmesinde, karar alma süreçlerinde uygulanan işlemlerin ve izlenen adımların adilliğine ilişkin adalet algısıdır (Folger ve Konovsky, 1989). Prosedürel adalet kavramı performans değerlendirme sürecine uyarlandığında, performans değerlendirme sürecine yönelik olarak işletme tarafından belirlenen kurallar ve bunların yöneticiler tarafından uygulanması sonucu oluşan adillik algısı olarak ele alınabilir (Erdoğan vd., 2001). Prosedürel adaletin işgören davranışlarını pozitif yönde etkilediği üzerinde durulan bir konudur. Greenberg prosedür adaletin örgütsel bağlılığı oluşturduğunu, işgörenlerin işletmede gönüllü olarak kaldığını, yöneticiye güven duyduğunu, işgörenlerin alınan kararlardan tatmin olmayı sağladığını, performanslarını arttırdığını, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturduğunu ve çalışanların çabalarını arttırdığını söylemektedir (Coetsee ve Vermeulen, 2003: 20). Örgütsel prosedürlerin ne derece adil olduğuna dair görüşlerin ele alındığı prosedür adalet kavramı, performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen işgörenin değerlendirmeye karşı

görüşünü belirtme olanağını ifade etmektedir. Bu imkanı elde eden işgörenler işletmede alınacak kararlar üzerinde belirli derecede kontrol elde etmekte veya edebileceklerini düşünmektedirler. Prosedürlerin uygulanması sırasında işgörenin karşılaştığı davranışın kalitesi ve buna işgörenin gösterdiği tepki ile ilgili olan etkileşim adaleti performans değerlendirme sürecinde işgörene değerlendirme sonuçlarıyla ilgili gerekli açıklamanın yapılması performans değerlendirme sonucunda alınan kararlara işgörenin daha olumlu yaklaşmasını sağlayacaktır (Uyargil, 2008: 175-176). Kavanagh vd. (2007) performans değerlendirme sürecinde prosedürel adalet algısını belirleyebilmek için, çalışanların performans değerlendirme sürecine söz sahibi olmalarının, sistem ve süreç ile ilgili bilgi sahibi olmalarının ve yöneticilerinin tutumlarının; değerlendirme sürecinin adillik algısını ne şekilde etkilediği ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonuçlarına göre, çalışanların performans değerlendirme süreci ve amacı hakkındaki bilgi seviyelerinin adillik algısını etkilediği hipotezleri desteklenmiştir. Bir başka ifade ile çalışanların performans değerlendirme sisteminin işleyişi ve amacı ile ilgili bilgileri arttıkça sistemi kabul etmeleri ve adil olarak algıları da artmaktadır. Ayrıca, bu süreçte yöneticilerin tutum ve davranışlarının da performans değerlendirme sürecine ilişkin adillik algısında olumlu bir şekilde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına bakılarak, performans değerlendirme sürecinde prosedürel adalet algısının hem işletme tarafından oluşturulan sistemsel boyutundan, hem de sistemin ortaya koyduğu kuralları uygularken çeşitli tutum ve davranışların rolü olmasından dolayı yönetici açısından ele alınabilir. Performans değerlendirme sürecindeki prosedürel adalet algısına ait bu fark çok önemlidir. Çünkü işletme içerisinde oluşturulan kriterler adil olarak alınmış olsa bile yöneticiler tarafından doğru ve adil bir şekilde uygulanmadığı sürece sistem prosedürel olarak adil algılanamaz. Değerlendirme süreci boyunca, yöneticiler çalışanlar ile sürekli etkileşim içerisindeyler. Yöneticiler, işletme tarafından geliştirilen kriterleri eksiksiz ve doğru olarak yerine getirmediklerinde çalışanların süreci adil algılamadıkları görülmektedir. Bu görüşlerden yola çıkarak, performans değerlendirme süreci içerisinde bazı araştırmacılar prosedürel adalet algısını iki alt boyutta ele almışlardır. Bunlardan ilki yöneticiden kaynaklanan prosedürel adalet ve sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısıdır. Yöneticiden kaynaklanan prosedürel adalet algısı;

performans değerlendirme süreci içerisinde yöneticinin uyguladığı politikaların çalışanlar üzerinde oluşturduğu adalet algısı iken, sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısı ise performans değerlendirme sürecinde yöneticinin bu politikaları uygularken çalışmada yarattığı adalet algısı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmede oluşturulan kriterlerin standardizasyonu ve çalışanların bu kriterler hakkında bilgilendirilmesi öncelikle işletmenin sorumluluğu altında olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, işletme tarafından gerçekleştirilmesi gereken süreç hakkında bilgilendirmeler, karar alınma aşamalarında gerekli ve doğru bildirimlerin yapılması, sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısını oluşturan temellerdendir. Kriterlerin her çalışana doğru bir şekilde uygulanması, kişinin kendini ifade etmesinin sağlanması, sürecin tarafsız uygulanması ise yöneticinin sorumluluğu içerisinde ve yöneticiden ileri gelen prosedürel adalet algısı boyutunu oluşturmaktadır (Erdoğan vd., 2001).

Performans kriterlerinin belirlenmesi kadar önemli bir başka konu da, işgörenlerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların belirlenmesidir. İşgörenlerin başarı durumları standartlara göre belirleneceğinden standartların taşıdığı özellikler işgörenler için önem arz etmektedir. İşgörenler performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir ve objektif olmalarını istemektedirler. İşgörenlerin bu beklentilerini karşılayan performans standartları belirsizliği azalttığı için yaşanan stresini azaltacak ve prosedür adaleti algılarını arttıracaktır (Murphy ve Cleveland, 1995: 415). Performans değerlendirme sistemlerinde prosedür adaleti algısını etkileyen diğer bir unsur da, seçilecek performans değerlendirme yöntemidir. Seçilen performans değerlendirme yöntemi, organizasyonun yapısına, gereksinimlerine, performans değerlendirme sisteminin amacını ve temel özelliklerini şekillendirecek stratejik önceliklerine uygun olmalı, aynı zamanda da çalışanlar tarafından performanslarını değerlendirmede kullanılacak en uygun yöntem olarak algılanmalıdır (Tak, 2003, 55-60).

Prosedürel adalet algısının amacı grupta uyum ve uzlaşma olduğunda, dağıtımsal adalet algısında ise amaç verimlilik ve üretkenlik olduğunda daha açık olduğu bazı araştırmalar sonucunda görülmüştür. Prosedürel adalet algısı, davranışları etkilemesi sonucunda performansı etkiliyor olabilir. Örneğin prosedürel adaletsizlik algısı, işletmeye ve yöneticilere karşı davranışları etkilediğinde, bu

davranışlar da performansı olumsuz olarak etkiler (Greenberg,1990; akt. Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Prosedürel adalet modelleri, birkaç istisnai durum haricinde prosedürel adalet ve uygulama arasındaki ilişkiyi somut tahminler de bulunmak yerine daha çok prosedürel adaletin iş yaşamındaki davranışlara ve kaliteye olan etkisine odaklanmıştır (Lind ve Tyler, 1988). Dağıtım adaleti ile ilgili konular, üreticilik ve verimlilik odak noktası olarak görüldüğünde baskınken, prosedürel adaletle ilgili konular da grup uyumu odak noktası olarak görüldüğünde baskın olduğu iddia edilir. Dağıtım adalet prosedürel adalet davranışlara olan etkileriyle verimliliği artırabilir ya da azaltabilir. Yani, prosedürel adaletsizlik işletmeye ve yöneticilere karşı oluşan davranışları etkilediği gibi davranışlarda da verimliliği olumsuz olarak etkiler (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 285).

Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları çalışmalarda işgörenlerin performansı ile dağıtım adalet ve prosedürel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. İşgörelere iş kazanımlarının adil bir şekilde dağıtılması sonucunda işgörenlerin performanslarını arttırmaları işletmeye karşı verdikleri bir cevaptır. Dubinsky ve Levy (1989), Greenberg (1982) gibi kuramcılar da iş kazanımların adaleti ile işgörenlerin performansı arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir. İşgörenler adil bir kazanım sağladıkları zaman yüksek verimlilik göstereceklerdir.

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki faaliyetlerin insani tarafı ile alakalıdır. Örgüt içindeki bu faaliyetlerde yönetici ile işgören arasındaki iletişimin saygı, doğruluk ve nezaket kuralları çerçevesinde olması gerektiğini dikkate alır (Beugre, 2002: 1095). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin prosedürleri işgörelere kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğunu belirtmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 534). Etkileşimsel adaleti bir bütün olarak ele aldığımızda; performans değerlendirme sürecindeki etkileşimsel adaletin yöneticiden ileri gelen prosedürel adalet ile kolayca karıştırılabilmekte olduğu görülse de her iki algı boyutu birbirlerinden kavramsal olarak oldukça farklıdır. Yöneticiden kaynaklanan adalet algısı, işletmenin tayin ettiği kriterlerin doğru, yansız ve eksiksiz bir şekilde uygulanması sonucu oluşan adillik algısıdır.

Etkileşimsel adalet algısı ise değerlendirme sürecinde yöneticilerin, çalışanlarına karşı takındıkları tutum ve davranışların, değerlendirme görüşmelerinde yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişimin kalitesi ve etkileşimin adilliği olarak ele alınabilir. Ayrıca, etkileşimsel adalet kavramı, değerlendiricinin yapılan görüşmelerde anlayışlı, kibar ve saygılı olmasını içerirken, değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet kavramı değerlendiricinin örgütün ve sürecin prosedürel tarafının uygulayıcısı olarak ele alınmasını içerir. Bu ayrımın daha açıklayıcı olması için örnek vermek gerekirse, yönetici, değerlendirme kriterlerini yanlı bir şekilde, çalışanlar arasında farklılık oluşturacak biçimde uyguluyor olabilir. Fakat bu süreç içerisinde, oldukça nazik ve saygılı davranıyor olabilir. Bu durumda, çalışanların değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısı düşük seviyede, etkileşimsel adalet algısı ise yüksek seviyede olabilir (Erdoğan vd., 2001). Greenberg'in çalışması performans değerlendirme sistemlerinde etkileşim adaletinin önemini göstermektedir. Açıklama yapmak etkileşim adaletinin boyutlarından biri olan enformasyon adaletinin sağlanması için iyi bir yoldur. Yöneticilerin mülakatlarda astlarına olumsuz geri besleme sağlarken sergiledikleri davranışlar, çalışanların savunucu tepkilerinin artmasında ya da azalmasında etkili olacaktır. Eğer yönetici geçmişteki sorunları ve sebeplerinin araştırıcı ve sorun giderici bir yaklaşım benimserse bu tür mülakatlarda daha başarılı olacaktır. Etkileşim adaletinde belirtildiği gibi geri beslemenin türü çalışanların tepkisini etkilemektedir. Spesifik fiili performans ya da davranışları tanımlayıcı, geleceğe yönelik ve performansı geliştirici nitelikte olan olumsuz mesajlar çalışan tarafından dinlenecek ve çalışanın gelişimi için imkanlar tanıyan bu geri besleme karşısında olumlu tepkiler verecektir (Uyargil, 2008).

Cohen-Charash ve Spector (2001)'e göre iş performansı ile prosedürel adalet arasında kuvvetli bir düzeyde ilişki mevcut iken dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet ile ilişkisi bulunmamaktadır. Nowakowski ve Conlon (2005)'a göre ise etkileşimsel adalet ile performans arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar çabalarını olası olarak algıladıkları adaletsizliğe göre düzenlemektedirler. Bu durumdan da performans etkilenmektedir. Adaletsizlik olduğu algısına sahip çalışanlar bu adaletsizliğe tepki olarak çabalarını azaltma yolunu seçecekler ve performansları düşecektir. Başka bir görüşe göre ise, özellikle prosedürel adalet, performansta artışa

neden olabilmektedir. İşlemlerin adil olduğu yönündeki algı, çalışanda işletme tarafından desteklendiği düşüncesi oluşturacaktır. Sosyal alışveriş süreci göz önünde bulundurulduğunda bu destek, çalışanın daha fazla iş performansı şeklinde cevap vermesiyle sonuçlanmaktadır. Adil işlemler, çalışanda işletme tarafından sayıldığı düşüncesi oluşturacak ve daha fazla performans göstermesine sebep olacaktır. Prosedürel adaletin performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ama performansın prosedürel adalet üzerinde herhangi bir etkisi yoktur (Robbins, Summers ve Milller, 2000). İşlemler, hem aracı (enstrümental) hem de aracı olmayan boyutlara sahiptir. Aracı boyuta göre, işlemler, dağıtım adaletinin sonuçlarına götüren araçlardır, istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadırlar. Maaş artış kararı verilirken kullanılan işlemler performansı doğru biçimde ölçmeleri halinde çalışanın beklediği maaş artışını sağlamaktadırlar. Aracı olmayan boyuta göre ise işlemler başlı başına birer sonuç olarak ortaya çıkmaktadırlar. Şöyle ki; işlemler, maaş artışları gibi somut sonuçlara neden olan araçlar olmaları yanında saygı gibi soyut veya sembolik sonuçlar da sağlamaktadırlar. Adil işlemler, performans değerlendirmesini yapan yöneticinin performansı değerlendirilen çalışanın saygınlığına özen gösterdiğini gösterebilmektedir. Bu durumda, somut sonuçlardan daha çok bu sonuçların belirlendiği karar alma süreçlerinin ne şekilde uygulandığı önem kazanmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989).

Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adaletin bu üç boyutu da, işgörenlerin performanslarını arttırmada, sistemin genel olarak kabul edilmesinde, bireyin performans değerlendirme sistemine, yöneticisine ve işletmeye karşı tutumunu saptamada önemli bir rol oynamaktadır (Erdoğan, 1998: 88-89).

3.ÖRGÜTSEL ADALET İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇEN GEÇMİŞ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar örgütsel adalet ile iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu çalışmaların dışında performans değerlendirme sonuçları ve iş performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmanın amacı çerçevesinde aşağıda örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar özetlenecektir.

Örgütsel adalet algısının iş performansını artırabileceği düşüncesi, Colquitt vd. (2001) ve Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından ortaya atılmıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001) çalışmalarında prosedürel adaletin iş performansı üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte Greenberg (1990) işgörenler haksız davranıldığı algısı oluştuğunda, tavır ve davranışlarını değiştirerek, daha az üretkenlik gösterme veya hiç üretken olmama inancında birleşmeye başladıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Williams (1999) ve Moon vd. (2008) gibi yazarlar, dağıtımsal adalet algısının artmasının iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Konovsky ve Pugh (1994), Organ ve Konovsky (1996), Uen ve Chien (2004), Aryee, Chen ve Budhwar (2004) gibi yazarlar ise etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler elde etmişlerdir. Bu çalışmaların dışında Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Suliman (2007) prosedürel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Çakmak (2005) performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının eğitim düzeyleri ve mavi-beyaz yakalı olmalarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna karşın yaşlarına, örgüt içi kıdemlerine göre performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Yavuz (2010) ise Ankara'da kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel adalet algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığını araştırmıştır. Çalışma sonucunda özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Robinson (2004) örgütsel adalet ile iş performansı arasında ilişki araştırmış ve örgütsel adaletin iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca prosedürel adalet ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Wang vd. (2010) örgütsel adalet ile işgörenlerin performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma Çin işletmelerde çalışan 793 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin görev performansı üzerinde olumlu etki yaptığı saptanmıştır.

Nasurdin ve Khuan (2007) dağıtımsal ve prosedürel adaletin işgörenlerin görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma Malezya'da iletişim sektöründe çalışan 136 çalışana uygulanmıştır. Regresyon ve korelasyon yöntemlerinden yararlanılan çalışma sonucunda dağıtımsal adalet ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın görev performansı ile prosedürel adalet arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte prosedürel adaletin bağlamsal performans üzerinde etkili olduğunu; ancak dağıtımsal adalet üzerinde ise etkili olmadığını belirlemişlerdir. Erdinç (2009) ise Antalya'da dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 288 kişi katılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda örgütsel adalet algısı ile performans arasında %95 güven aralığında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca adalet algısı yüksek olan çalışanların bağlamsal performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Wu ve Wang (2008) tarafından da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Naderi, Hoveida ve Siadat (2010) örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi İran'da faaliyette bulunan İsfahan petrol rafineri şirketi çalışanları açısından araştırmışlardır. Çalışma sonucunda performans değerlendirme bileşenleri ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon belirlemişlerdir. Benzer şekilde Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009) ise bir organizasyonda dağıtım ve prosedürel adalet algılarının işgörenlerin performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak dağıtım ve prosedürel adalet algısı ile performans arasında güçlü bir korelasyon yoktur. Benzer şekilde Aktaş (2010) performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışma, Türkiye genelinde faaliyette bulunan bir gıda firmasının 103 satış temsilcisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır

Elamin ve Alomaim (2011) örgütsel adalet ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanlar performanslarını sadece kendileri (öz değerlendirme) değerlendirerek ölçmüşlerdir. Çalışma Suudi Arabistan'da farklı işletmelerde çalışan 793 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ampirik analizlerde korelasyon ve regresyon yöntemlerinden yararlanılmışlardır. Araştırma sonucunda dağıtımsal ve

etkileşimsel adalet algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki; buna karşın iş performansı ile prosedürel adalet arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Akyüz (2012) özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Yazar çalışmasında Marmara Bölgesi'nin İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki özel liselerde çalışan 400 öğretmene anket uygulamıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında Ankara'da gösteren bir bankanın genel merkezinde 130 çalışan ile bir örneklem oluşturarak regresyon analizi yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Kaleem, Jabeen ve Twana (2013) Pakistan'da faaliyette bulunan 13 firma çalışanları açısından örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Analizlerde korelasyon ve regresyon yöntemlerini kullanmışlardır. Yapılan analizler sonucunda dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algısının artması halinde iş performansının da artacağını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Al-Rawashdeh (2013) araştırmasında, Ürdün Gümrük Bölümü'nde örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırmıştır. Bu amaçla 536 kişiye anket uygulamıştır. Geliştirilen modeller sonucunda tüm örgütsel adalet boyutları ile iş performansı arasında pozitif ve oldukça anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymuştur.

Moazzezi, Sattari ve Bablan (2014) İran'da 147 üniversite çalışanı üzerine yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar örgütsel adaleti; etkileşimsel, dağıtımsal, prosedürel, enformasyonel ve organizasyonel adalet olmak üzere beş boyuta ayırmışlardır. Çalışma sonucunda dağıtımsal, prosedürel ve organizasyonel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın iş performansı ile

etkileşimsel ve enformasyonel adalet arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014) İran banka çalışanları açısından örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma toplam 242 banka çalışanına uygulanmıştır. Yazarlar Nieohoff ve Moorman (1993) geliştirdiği 20 soruluk örgütsel adalet ölçeğinden ve Sai Nick (1985) geliştirdiği 24 soruluk iş performansı ölçeğinden yararlanmışlardır. Çalışmada iş performansı; nicelik, iş kalitesi, bilgi ve yetenek, yaratıcılık ve yenilik, esneklik olmak üzere beş boyuta ayrılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ile iş performans arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon elde etmişlerdir. Bununla birlikte yaratıcılık ve yenilik, iş kalitesi, esneklik performans boyutları ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; buna karşın bilgi ve yetenek, nicelik performans boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR'DA BEŞ YILDIZLI TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yıllarda örgütsel adaletle ilgili çalışmalar literatürde geniş yer almaktadır. Buna rağmen ülkemizde performans değerlendirme ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçen çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Örgütlerde işgörenler kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Yüksek adalet algısı, performans değerlendirme sistemlerinin etkin ve adil bir şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve performans değerlendirme kavramları üzerinde önemle durulması gereken konulardır ve örgütün verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedirler (Aktaş, 2010: 118). Bir örgütteki örgütün etkin ve objektif performans değerlendirme sistemi ve çalışanların tutumları ve kişisel özellikleri örgütün başarısını etkilemektedir. Bununla birlikte ödüllerin tespit edilmesi, ücretlerin adaletli ve terfilerin objektif bir şekilde belirlenmesi son derece önemlidir. Örgütsel adalet ile çalışan performans arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalarda bir işgörenin örgütteki adalet algısının artması performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Naderi, Hoveida ve Siadat 2010; Elamin ve Alomaim 2011; Kaleem, Jabeen ve Twana 2013; Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh 2014).

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısı ile Afyonkarahisar'da 5 yıldızlı termal otellerde çalışanların performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, örgütte hangi bölümde çalıştığı, hangi

unvana sahip olduğu, aynı işletmede çalışma süresi, tecrübesi gibi demografik değişkenler ile örgütsel adalet algısının ve iş performansının farklılaşım farklılaşmadığı tespit edilecektir.

Otel çalışanlarının performansları örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu gibi birçok etken tarafından etkilenmektedir (Ertan, 2008). Bu çalışma örgütsel adaletin çalışanların performansını etkileyip etkilemediğinin ve etkiliyorsa hangi yönde ne derecede etkilediğinin tespit edilmesi açısından literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Konuya ilişkin ulusal literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişkiyi ölçen bir takım çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak otel veya termal işletmelerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte bu çalışmada işgören performansı hem çalışan hem de yönetici tarafından belirlenecektir. Bundan dolayı işgörenlerin performanslarının daha güvenilir bir şekilde tespit edilebileceği söylenebilir. Bu yüzden çalışma oldukça önemlidir ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve aracı, ölçekleri, kısıtları, yöntemi, modeli ve hipotezleri ifade edilecektir.

2.1.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. 2014 yılı itibariyle Afyonkarahisar merkezde, Gazlıgöl'de ve Sandıklı'da toplam 8 tane beş yıldızlı termal otel (Oruçoğlu, Korel, Anemon, Güral, Safran, Park, Budan ve İkbal) bulunmaktadır. Ayrıca söz konusu 8 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları departmanı ile görüşülmüş toplam çalışan sayısı 1510 olarak tespit edilmiştir. Ancak insan kaynakları departmanı çalışanları özellikle kış sezonunda çalışan sayısının arttığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak çalışmanın evreni 1510 kişiden oluşmaktadır.

Bu çalışmada Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerinden 7 tanesine toplam 350 anket teslim edilmiş ve bu otellerin çalışanlarından toplam 265 anket geri dönüş sağlanmıştır. Eksik veya hatalı anket dolduran 11 anket çıkarılarak toplamda 254 anket analize dahil edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 73'tür. 1510 evren için %90 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü 230 kişi, %95 güven seviyesinde örneklem büyüklüğü ise 307 kişidir. Bu çalışmanın güven seviyesi %90-95 arasındadır. Ayrıca örneklem sayısından kaynaklanan hatası ise %95 güven seviyesinde %5,61'dir. Örnekleme oluşturan termal otel sayısı, ana kütle için % 88'ini oluşturmaktadır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütle için temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya beş yıldızlı termal otellerin dâhil edilmesinin sebebi, diğer termal otellere (4 yıldız ve daha düşük yıldızlı olan termal oteller) göre daha fazla profesyonel yöneticileri bulunması, insan kaynakları politikalarına sahip olmaları ve daha fazla kurumsallaştıklarının düşünülmesidir.

2.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Çalışma verileri anket tekniğiyle toplanmıştır. Literatürde ön plana çıkan çalışmalardan yüksek güvenilirlik ve geçerliliği olan ölçekler kullanılmıştır. Anket soruları, araştırma sürecinde yüz yüze görüşme ile elde edilmiştir. Anket formu dört bölümden ve toplam 77 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerle ilgili 9 soru, ikinci bölümde örgütsel adalet algısı ile ilgili 20 soru, üçüncü bölümde çalışanların kendilerini değerlendirdikleri 24 soruluk iş performansı anketi ve son olarak dördüncü bölümde yöneticilerin çalışanlarını değerlendirdikleri 24 sorudan oluşan iş performansı anketi yer almaktadır. Bu araştırma kapsamına Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel çalışanları alınmıştır. Bunun sonucunda belirlenen örneklem üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı yedi termal otele 50'şer adet toplam 350 adet anket dağıtılmıştır. Anketlerin dördüncü bölümü dışındaki bölümleri çalışanların kendilerine dağıtılmış ve anketlerin üzerine isimlerini yazmamaları söylenmiştir. Anketlerin dördüncü bölümleri de anket dağıtılan çalışanların yöneticilerine verilmiş ve asları ile ilgili değerlendirmelerini sayı olarak belirtmeleri

istenmiştir. Söz konusu 350 anketin termal otel çalışanlarından toplam 265 anket geri dönüş sağlanmıştır. Ancak eksik veya hatalı anket dolduran 11 anket çıkarılarak toplamda 254 anket analize dahil edilebilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Bu çalışmada Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel çalışanlarının örgütsel adalet algıları 3 farklı adalet boyutu (prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel) ile incelenmiştir. Literatürde sıkça kullanılan Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. 5'li likert ölçeğinde sorulara katılım düzeylerini belirlemek için 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4=katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Niehoff ve Moorman (1993) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeğinin orijinal alpha katsayısını 0,90 olarak hesaplamışlardır. Ölçeğin orijinal formu için dağıtımsal adaletin alpha katsayısını 0,74; prosedürel adaletin alpha katsayısını 0,85 ve etkileşimsel adaletin alpha katsayısını 0,92 olarak tespit etmişlerdir. Örgütsel Adalet ölçeği ise Yıldırım (2002) doktora tezi ile türkçeye uyarlamıştır. Yıldırım (2002) ise türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının alpha katsayısını sırasıyla 0,81; 0,89 ve 0,95 olarak hesaplamıştır.

Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği ölçekte dağıtım, prosedür ve etkileşim olmak üzere 3 farklı ve toplam 20 sorudan oluşan örgütsel adalet algısı mevcuttur. Ölçekte dağıtım adaleti ile ilgili 5 soru şöyledir;

- Bu işletmede çalışma programım adildir
- Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum
- İş yükümün yeterince adil olduğunu düşünüyorum.
- İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.
- İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.

Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği, prosedür adaleti ile ilgili 6 ifade şu şekildedir:

- İşle ilgili kararlar yöneticim tarafından tarafsız olarak alınır.

- Yöneticim, iş ile ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.
- Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.
- Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istediğinde daha fazla bilgi verir.
- İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen çalışanların hepsine eşit şekilde uygulanır.
- Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.

Çalışmadaki son adalet boyutu olan etkileşim adaletin 9 ifadesi şöyledir:

- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.
- İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı samimi davranır.
- İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.
- İşimle ilgili alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.
- İşim hakkında alınan kararlarla ilgili yöneticim bana uygun gerekçeler sunar.
- Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilgili bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.
- Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana ayrıntılı bir şekilde açıklar.

Çalışanların performansı ile ilgili ölçek olan üçüncü bölümde, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993; Borman vd., 1995, Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı, herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi ile ilgili iken, bağlamsal performans gönüllülük, ortak çalışma, kural ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi işin dışındaki davranışlarla ilgilidir (Chiu, 2004: 82). 24 sorulu iş performansı anketinde ilk dört ifade görev performansını ölçmede kullanılırken, geri kalan 20 ifade bağlamsal performansı ölçmektedir (Çolakoğlu,

2005: 133-134). Borman ve Motowidlo (1993) geliştirdiği iş performansı ölçeğinin orijinal alpha katsayısını 0,79 olarak hesaplamışlardır. Karakurum (2005) ise türkçeye uyarlanan iş performansı ölçeğinin alfa katsayısını 0,80 olarak hesaplamıştır.

Dördüncü bölümde, işgörenlerin üstleri tarafından değerlendirildikleri iş performansı anketi yer almaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). İlk dört soru görev performansı ile ilgili iken, kalan 20 soru bağlamsal performans ile ilgilidir. Herbir başarı kriteri ile ilgili derecelendirme “1= Çok düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek ve 5= Çok yüksek” şeklinde yapılmıştır. En son hesaplama yapılırken, 5,00-4,21 arası “çok yüksek”, 4,20-3,41 arası “yüksek”, 3,40-2,61 arası “orta”, 2,60-1,81 arası “düşük” ve 1,80-1,00 arası “çok düşük” derecelendirmesi yapılmaktadır. Bu derecelendirme Altindiş ve Ağca (2011), Parilla (2013), Choeikan (2014) gibi pek çok yazar tarafından benzer şekilde gruplara ayrılmıştır. Çalışanların iş performansları, kendi performanslarını değerlendirmeleri ile üstlerinin değerlendirmelerinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

2.4. ARAşTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmada performans değerleme sonucunda oluşan iş performansı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Çalışmada bu ilişkiyi ölçebilmek için anket formu kullanılmıştır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Bu durum, ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Ayrıca çalışmanın bulguları; Afyonkarahisar’da faaliyette bulunan beş yıldızlı termal otel çalışanları açısından yorumlanmalıdır. Bu kısıtlamaların dışında bu çalışmada işgören performansı hem çalışan hem de yönetici tarafından belirlenmiştir. Müşterilerin de çalışanların performansını değerlendirmemesi araştırmanın bir diğer kısıttır.

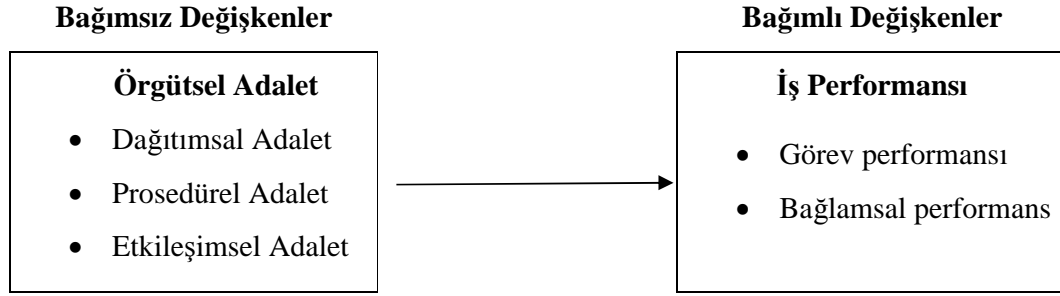
2.5. ARAşTIRMADA KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket yoluyla elde edilen tüm veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve her verinin katsayısı tek tek incelenmiştir. Verilerin örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach

Alfa katsayısı %95,6; yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği iş performansı ölçeğinin güvenilirliği %89,7 ve çalışanların kendilerini değerlendirdiği iş performansı ölçeğinin güvenilirliği ise %96,7 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adalet ve iş performansı ölçeğinin güvenilirliğinin çok yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ve iş performansı ile ilgili 5'li likert ölçeğinin normal dağılıp dağılmadığı tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış ve sonucunda tüm ölçeklerin normal dağılmadığı ($p=0,000<0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden normal dağılım gösteren ölçeklerde kullanılan parametrik olan bağımsız iki grup T-testi yerine normal dağılım olmayan ölçeklerde kullanılan parametrik olmayan Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ayrıca yine verilerin normal dağılıma sahip olmadığı için One-way Anova varyans analizi yerine parametrik olmayan analizler için uygun bir yöntem olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Araştırmada bununla birlikte 5'li likert ölçeği ve demografik sorular ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ampirik analizlerde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon yönteminden yararlanılmıştır.

2.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada 3 tane bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlardan ilki işgörenlerin görev performansları, ikincisi bağlamsal performansları, sonuncusu ise görev ve bağlamsal performanslarının bileşimi olan iş performanslarıdır. İş performansı bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. İş performansı genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınır. Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığı; bağlamsal performans ise görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Akgün, 2009: 2). Araştırmadaki bağımsız değişkenler ise dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisi başka bir ifade ile çalışmanın modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Yukarıda tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılarak ve literatürde yer alan çalışmalar Folger ve Konovsky (1992), Chai-Amonphaisal ve Ussahawanitchakit (2008), Robbins vd. (2010), Naderi, Hoveida ve Siadat (2010), Elamin ve Alomaim (2011), Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014), Cheng (2014) esas alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}:İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır

H_{3b}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır

3.BULGULAR

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otellerinde çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.1.TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere, örgütsel adalet boyutlarına ve işgören performanslarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Araştırmada toplam 254 kişiye anket uygulanmıştır.

3.1.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, örgütte hangi bölümde çalıştığı, hangi unvana sahip olduğu, aynı işletmede çalışma süresi, tecrübesi gibi demografik değişkenlerin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir

Tablo 1. İş Görenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	96	37,8
Erkek	158	62,2
Toplam	254	100

Tablo 1’de işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Tablo1’den görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %37,8’i kadın ve %62,2’si erkektir. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Başka bir ifade ile termal otelcilikte erkek istihdamının kadın istihdamına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Ancak anket çalışmasında her

zaman karşılaşılabilecek örneklem hataları ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır.

Tablo 2. İş Görenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Frekans	Yüzde
15-21	22	8,7
22-28	111	43,7
29-35	73	28,7
36-42	28	11,0
43-49	17	6,7
50 ve üzeri	3	1,2
Toplam	254	100

Tablo 2’de işgörenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Ankete katılanların önemli bir kısmı (%43,7) 22-28 yaş grubunda yer almaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise termal otel çalışanlarının%81,1’i 15-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu durum termal otellerde çalışmanın yorucu ve zor olmasından dolayı, bu otellerde çalışanların genç insanlardan oluştuğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. İş Görenlerin Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlköğretim	46	18,1
Lise	130	51,2
Ön-lisans	46	18,1
Lisans	28	11,0
Lisansüstü	4	1,6
Toplam	254	100

Tablo 3’te işgörenlerin eğitim düzeyine göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Termal otel çalışanlarından iki kişiden birinin (%51,2) lise mezunu olduğu görülmektedir. %69,3’ü ise lise ve ilköğretim mezunudur. Çalışanların %12,6’sı lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu görülmekte ve söz konusu çalışanların otelcilik sektöründe kariyer yapmayı planladıkları şeklinde açıklanabilir.

Tablo 4. İş Görenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	96	37,8
Evli	158	62,2
Toplam	254	100

Tablo 4'te işgörenlerin medeni durum değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Termal otel çalışanlarından %62'si evli ve %37,8'i ise bekarıdır. Diğer sektörlere göre termal otelcilikte bekar çalışan yüzdesinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 5. İş Görenlerin Çalıştıkları Bölüme Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Çalıştığı Bölüm	Frekans	Yüzde
Resepsiyon	29	11,4
Kat Hizmetleri	33	13,0
Lokanta	39	15,4
Mutfak	29	11,4
Muhasebe	26	10,2
Diğer	98	38,6
Toplam	254	100

Tablo 5'te işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Ankete katılanların %11,4'ü resepsiyon, %13'ü kat hizmetleri, %15,4'ü lokanta, %11,4'ü mutfak, %10,2'si muhasebe bölümünde çalışmaktadır. %38,6'sı ise bu bölümler dışında çalışmaktadır. Tablo 5'ten anlaşıldığı gibi bu araştırmada termal otelin her bölümünde çalışan işgören mevcuttur.

Tablo 6. İş Görenlerin Unvanlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Ünvan	Frekans	Yüzde
İşgören ¹	166	65,4
Alt kademe yöneticisi	43	16,9
Orta kademe yöneticisi	34	13,4
Üst kademe yöneticisi	11	4,3
Toplam	254	100

¹ Resepsiyon, Lokanta, Muhasebe, Mutfak vs. bölümünde çalışan ancak yönetici olmayan işgörenleri göstermektedir.

Tablo 6’da işgörenlerin unvanlarına göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %65,4’ü düz çalışan, %16,9’u alt kademe yöneticisi, %13,4’ü orta kademe yöneticisi ve %4,3’ü üst kademe yöneticisidir. Çalışmada farklı unvanlara sahip çalışanların olması, örgütsel adalet algısının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmede kolaylık sağlayacaktır.

Tablo 7. İşgörenlerin Aynı İşletmede Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	64	25,2
1-5 yıl	132	52,0
6-10 yıl	43	16,9
11-15 yıl	14	5,5
16-20 yıl	1	,4
21 yıl ve üzeri	0	0
Toplam	254	100

Tablo 7’de işgörenlerin aynı işletmede çalışma süresine göre frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (77,2) beş yıldan daha az sürede aynı işletmede çalışmaktadır. Ayrıca 1 yıldan az sürede işletmede çalışanların yüzdesi ise %25,2’dir. Sonuç olarak termal otelcilik sektöründe özellikle kış aylarında yoğunlaşmanın artması işgörenlerin düzenli olarak çalışmasını engellemekte ve personel devir hızını artırmaktadır. Bunun dışında işletmeden kaynaklanan sorunlardan veya işgören tercihlerinden dolayı da (yönetim, ödeme vs.) personel devir hızını artırdığı söylenebilir.

Tablo 8. İş Görenlerin Meslekte Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslekte Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	29	11,4
1-5 yıl	104	40,9
6-10 yıl	82	32,3
11-15 yıl	28	11,0
16-20 yıl	7	2,8
21 yıl ve üzeri	4	1,6
Toplam	254	100

Tablo 8’de işgörenlerin meslekte çalışma süresine göre frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır. Araştırmaya katılanların yarısı %(52,3) beş yıldan daha az tecrübeye sahiptir. Ayrıca 1 yıldan az tecrübeye sahip veya kısmen tecrübesiz çalışanların yüzdesi ise %11,4’tür. Sonuç olarak çalışanların önemli bir kısmı tecrübesi az oldukları ve sektörde yeni çalışmaya başladıkları söylenebilir.

Tablo 9. İş Görenlerin İşyeri Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

İş Yeri Sayısı	Frekans	Yüzde
Bir	47	18,5
İki	84	33,1
Üç	72	28,3
Dört ve Üzeri	51	20,1
Toplam	254	100

Tablo 9’da işgörenlerin işyeri sayısına göre frekans ve yüzde değerleri gösterilmiştir. Ankete katılanların %18,5’i bir kez %33,1’i iki kez, %28,3’ü üç kez ve %20,1’i ise dört ve daha fazla iş yeri değiştirmiştir. Personel devir hızının yüksek olması işgörenin kendi tercihleri, başka bir işletmeye transfer olması veya işletme kaynaklı sorunlar ile açıklanabilir.

3.1.2. Anket Formunun Güvenirliği

Çalışmada uygulanan anket ölçeklerinin genellenebilmesi ve sonuçların tutarlı olabilmesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır (Ertan, 2008: 99). Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet ve İş Performansı Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL ADALET			İŞ PERFORMANSI (ÖZ-DEĞERLENDİRME)			İŞ PERFORMANSI (ÜST-DEĞERLENDİRME)		
$\alpha = 0,956$			$\alpha = 0,967$			$\alpha = 0,897$		
	α	\bar{X}		α	\bar{X}		α	\bar{X}
öa1	,954	3,2638	ipü1	,966	4,0039	ipö1	,896	4,4055
öa2	,954	3,1417	ipü2	,966	4,0669	ipö2	,895	4,5276
öa3	,955	3,1929	ipü3	,965	4,0315	ipö3	,892	4,4646
öa4	,954	3,3386	ipü4	,965	4,1890	ipö4	,890	4,4331
öa5	,954	3,1969	ipü5	,965	4,1614	ipö5	,891	4,4843
öa6	,954	3,4094	ipü6	,966	4,0787	ipö6	,894	4,4803
öa7	,954	3,3307	ipü7	,965	4,2047	ipö7	,894	4,5079
öa8	,954	3,3898	ipü8	,965	4,2992	ipö8	,894	4,6024
öa9	,953	3,3858	ipü9	,965	4,3780	ipö9	,894	4,5827
öa10	,953	3,3819	ipü10	,965	4,3346	ipö10	,891	4,4370
öa11	,953	3,4449	ipü11	,965	4,2717	ipö11	,892	4,4685
öa12	,953	3,5394	ipü12	,966	4,0394	ipö12	,892	4,5157
öa13	,954	3,5276	ipü13	,965	4,2717	ipö13	,894	4,5551
öa14	,954	3,5039	ipü14	,965	4,2835	ipö14	,893	4,5866
öa15	,955	3,3543	ipü15	,965	4,3031	ipö15	,892	4,5512
öa16	,955	3,4016	ipü16	,965	4,2323	ipö16	,894	4,4606
öa17	,954	3,3465	ipü17	,965	4,3071	ipö17	,893	4,3780
öa18	,954	3,3701	ipü18	,966	4,2677	ipö18	,893	4,3425
öa19	,954	3,3504	ipü19	,965	4,2874	ipö19	,892	4,3189
öa20	,953	3,3583	ipü20	,965	4,2835	ipö20	,889	4,4213
			ipü21	,965	4,2677	ipö21	,892	4,5079
			ipü22	,966	4,1260	ipö22	,893	4,4764
			ipü23	,965	4,2874	ipö23	,894	4,4409
			ipü24	,965	4,3583	ipö24	,894	4,5591

Bir ölçümün güvenilirliği değişik yöntemlerle test edilmektedir. Bu yöntemlerden en çok kullanılanı içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Baş, 2001: 191). Nunnally güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005: 200). Çok sayıda araştırmada kullanıldığı gibi bu çalışmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testinden yararlanılmıştır.

Cronbach's Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenilirliğinin nasıl etkilendiğini gösteren "değişken çıkarıldığında alfa katsayısı" verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve yukarı olmasını tavsiye etmektedir (Ertan, 2008: 100). Ankette yer alan "örgütsel adalet" ve "iş performansı" ile ilgili ölçeklere Cronbach's Alpha testi ayrı ayrı SPSS 22.0 programından yararlanarak hesaplanmıştır. Çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iş performansına ait ölçeğin alpha katsayısı 0,967 ve üstlerinin değerlendirdiği iş performansına ait alpha katsayısı 0,897 olarak belirlenmiştir. Bu üç katsayı da 0,70 kritik değerinin üstünde olduğundan dolayı, ankette bulunan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel adalet ve iş performansına ait alpha katsayıları her bir sorunun alpha katsayısından büyük olduğu için, anketin güvenilirliği çok iyidir. Bu yüzden, hiçbir soru değerlendirme dışı bırakılmamıştır.

3.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada ele alınan termal otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algıları üç boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar, etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adaletin boyutlarıdır. Araştırmaya konu olan termal otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet düzeylerinin ortaya konması bakımından her bir örgütsel adalet boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdeler dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Dağıtımsal Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.Bu işletmede çalışma programım adildir	3,68	1,142	6,5	11,9	11,4	47,3	22,9
2.Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	3,47	1,244	9,0	15,9	15,9	37,3	21,9
3.İş yükümün yeterince adil olduğunu düşünüyorum.	3,39	1,239	9,0	19,9	12,4	40,8	17,9
4.İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	3,41	1,303	11,4	15,9	15,4	34,8	22,4
5.İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	3,55	1,206	7,0	16,9	12,4	41,3	22,4
Dağıtımsal Adalet Düzeyi	3,29						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 11’de örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 11’den görüldüğü gibi “İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,55) olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 27,3’ünü iş ile ilgili sorumluluklarımın adil olmadığını ve %25,8’i ise iş yükümün adil olmadığını ifade etmişlerdir. Dağıtımsal adalet ortalaması 3,29’dur. Çalışanların dağıtımsal adalet düzeylerinin “orta” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12. Prosedürel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.İşle ilgili kararlar yöneticim tarafından tarafsız olarak alınır.	3,40	1,15	10,2	10,2	21,7	44,1	13,8
2.Yöneticim, iş ile ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	3,33	1,13	10,2	11,8	23,6	43,3	11,0
3.Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	3,38	1,04	7,5	11,8	23,6	48,4	8,7
4.Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istediğinde daha fazla bilgi verir.	3,38	1,05	6,3	13,4	27,2	41,7	11,4
5.İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen çalışanların hepsine eşit şekilde uygulanır.	3,38	1,09	7,1	11,0	24,0	46,1	11,8
6.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,44	1,06	7,1	11,0	24,0	46,1	11,8
ProsedürelAdalet Düzeyi	3,38						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 12’de örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları yer almaktadır. Tablo 12’den görüldüğü gibi “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,44) olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 20,4’ünün kararların tarafsız olarak alınmadığını ve %22 ise yöneticilerin işgörenlerin iş ile ilgili kararlar almadan önce düşüncelerini dikkate almadığını ifade etmişlerdir. Prosedürel adalet ortalaması 3,38’dir. Çalışanların prosedürel adalet düzeylerinin “orta” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 13. Etkileşimsel Adalet ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.	3,53	1,08	6,3	11,4	19,7	47,2	15,4
2.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	3,52	1,03	5,1	11,4	22,8	46,9	13,8
3.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	3,48	1,08	6,7	11,8	20,5	46,5	14,6
4.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı samimi davranır.	3,35	1,16	9,1	13,4	26,8	34,6	16,1
5.İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	3,40	1,12	7,1	14,2	26,0	37,0	15,7
6.İşimle ilgili alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	3,34	1,13	8,3	12,2	31,5	32,7	15,4
7.İşim hakkında alınan kararlarla ilgili yöneticim bana uygun gerekçeler sunar.	3,36	1,08	5,9	16,5	24,8	40,2	12,6
8.Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilgili bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	3,35	1,13	8,3	13,8	26,4	37,8	13,8
9.Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana ayrıntılı bir şekilde açıklar.	3,35	1,17	10,2	12,2	22,8	40,9	13,8
Etkileşimsel Adalet Düzeyi	3,40						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum
4,21 – 5,00 Çok Yüksek; **3,41 – 4,20** Yüksek; **2,61 – 3,40** Orta; **1,81 – 2,60** Düşük; **1,00 – 1,80** Çok Düşük

Tablo 13'te örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdeler dağılımları yer almaktadır. Tablo 13 incelendiğinde “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır” diyenlerin ortalamasının 3,53 ile en yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, ankete katılanların % 22,5'i işleri ile ilgili kararlar alınırken yöneticilerin samimi davranmadığını, %22,6'sı işleri ile ilgili kararlar alınırken mantıklı gelebilecek açıklamalar yapılmadığını ve %22,2'si ise yöneticilerin işgörenin işiyle ilgili alınan her kararı ayrıntılı bir şekilde açıklamadığını ifade etmişlerdir. Etkileşimsel adalet ortalaması 3,41'dir. Çalışanların etkileşimsel adalet düzeylerinin “orta” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
Dağıtımsal Adalet	3,29	0,8757
Prosedürel Adalet	3,38	0,8954
Etkileşimsel Adalet	3,40	0,9321
Örgütsel Adalet	3,36	0,8145

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 14'te örgütsel adalet boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet düzeyleri “orta” olduğu görülmektedir. Ancak en düşük örgütsel adalet boyutu dağıtımsal adalet (3,29) ve en yüksek ise etkileşimsel adalet (3,40) olduğu anlaşılmaktadır. Genel örgütsel adalet düzeyi “orta” (3,36) olarak söylenebilir.

3.1.4. İş Gören Performansı Ölçeği Sorularına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş görenlerin performanslarının değerlendirilmesinde, hem çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri (öz değerlendirme) hem de üstleri tarafından değerlendirmeleri (üst değerlendirme) dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. En sonunda, öz ve üst performans değerlendirmenin ortalaması alınmıştır. İş performansı, başlıca “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

Tablo 15. Görev Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Görev Performansı ile İlgili Sorular	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Meslek bilgisi	4,41	0,74	1,2	,8	6,3	39,8	52,0
2. İşini yerine getirmede beceriklilik	4,43	0,57	0	0	3,9	39,4	56,7
3. Meslekî yetenekleri	4,39	0,63	0	,8	5,5	40,2	53,5
4. İşini yerine getirmede çabukluk	4,36	0,68	,4	,8	6,3	40,2	52,4
Görev Performansı Düzeyi (öz değerlendirme)	4,39						
1. Meslek bilgisi	3,95	1,01	3,9	7,9	3,5	53,1	31,5
2. İşini yerine getirmede beceriklilik	4,01	0,94	3,1	4,3	9,8	48,0	34,6
3. Meslekî yetenekleri	3,98	0,94	3,1	5,5	7,9	52,0	31,5
4. İşini yerine getirmede çabukluk	4,13	0,89	3,5	1,2	7,5	48,4	39,4
Görev Performansı Düzeyi (üstlerin değerlendirmesi)	4,01						
ORTALAMA	4,19						

1=Çok düşük, 2=Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5=Çok yüksek

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 15’te çalışanların görev performansları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 15’ten görüldüğü gibi çalışanlar görev performanslarının “ çok yüksek” olduğunu (4,45) düşünmektedirler. Üstleri de astlarının görev performanslarını "yüksek” olarak (4,06) değerlendirmektedirler Her iki performans değerlendirmenin ortalamasına bakıldığında, çalışanların görev performanslarının “yüksek” olduğu (4,19)söylenebilir.

Tablo 16. Bağlamsal Performans ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler(Öz Değerlendirme)

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5. İşine karşı ilgisi	4,37	0,66	0,39	0,39	5,91	37,01	56,30
6. Turizmi sevmesi	4,37	0,73	0,39	1,18	7,87	31,10	59,45
7. Müşterilere karşılı ilgili ve yardımsever olması	4,40	0,64	0,00	0,39	6,69	34,65	58,27
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi	4,49	0,58	0,00	0,00	4,72	30,31	64,96
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati	4,47	0,60	0,39	0,00	3,15	33,86	62,60
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması	4,33	0,72	0,79	0,00	8,66	35,83	54,72
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati	4,36	0,67	0,39	0,39	6,30	37,80	55,12
12. İşinden memnuniyeti	4,40	0,61	0,00	0,79	3,94	38,19	57,07
13. Dürüst ve güvenilirliği	4,45	0,63	0,00	0,39	6,30	30,71	62,60
14. Temiz ve düzenli çalışması	4,48	0,61	0,00	0,00	6,30	28,74	64,96
15. Kibar ve güler yüzlü olması	4,44	0,60	0,00	0,39	4,33	35,04	60,24
16. Sağlık kurallarına uyması	4,35	0,70	0,39	1,18	6,30	36,22	55,91
17. İçten, samimi ve yardımsever olması	4,27	0,77	1,18	0,39	9,45	37,40	51,57
18. Sabırlı olması	4,23	0,84	1,18	2,36	9,84	34,25	52,96
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olması	4,21	0,83	0,79	2,36	11,42	35,04	50,39
20. Azimli ve sebatkâr olması	4,31	0,73	0,79	0,39	8,27	37,01	53,54
21. Enerjik ve sevimli olması	4,40	0,65	0,00	0,79	6,30	34,25	58,66
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi	4,37	0,71	0,39	0,00	10,24	30,31	59,06
23. Sorumluluk duygusu	4,33	0,68	0,00	0,00	10,63	34,65	54,72
24. Sosyal ilişkileri	4,45	0,60	0,00	0,39	4,33	34,25	61,02
Genel Bağlamsal Performans Düzeyi (öz değerlendirme)	4,37						

1=Çok düşük, 2=Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5=Çok yüksek

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 17. Bağlamsal Performans ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler (Üst Değerlendirme)

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5. İşine karşı ilgisi	4,10	0,93	3,54	2,36	8,27	46,06	39,76
6. Turizmi sevmesi	3,97	0,95	1,97	4,33	16,54	38,19	38,98
7. Müşterilere karşılı ilgili ve yardımsever olması	4,02	0,88	1,97	3,15	9,06	44,09	41,73
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi	4,02	0,85	1,57	2,76	7,48	40,55	47,64
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati	4,01	0,82	1,97	1,18	6,30	38,19	52,36
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması	3,99	0,82	1,57	2,00	5,91	41,34	48,82
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati	3,99	0,87	1,97	2,36	9,06	39,76	46,85
12. İşinden memnuniyeti	3,93	0,89	1,57	5,51	11,81	49,61	31,50
13. Dürüst ve güvenilirliği	3,98	0,80	1,18	1,97	9,06	44,09	43,70
14. Temiz ve düzenli çalışması	4,01	0,85	1,57	2,76	7,87	41,34	46,46
15. Kibar ve güleryüzlü olması	4,02	0,83	1,18	2,36	9,45	38,98	48,03
16. Sağlık kurallarına uyması	4,05	0,85	2,76	1,18	7,48	47,24	41,34
17. İçten, samimi ve yardımsever olması	4,02	0,84	2,36	0,79	8,66	40,16	48,03
18. Sabırlı olması	4,09	0,88	1,97	3,15	7,48	40,94	46,46
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olması	4,01	0,83	1,97	2,36	5,51	45,28	44,88
20. Azimli ve sebatkâr olması	4,00	0,82	1,57	1,97	8,27	42,91	45,28
21. Enerjik ve sevimli olması	4,09	0,85	1,57	3,15	7,48	42,52	45,28
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi	3,99	0,99	4,33	2,36	10,63	41,73	40,94
23. Sorumluluk duygusu	4,01	0,82	1,97	1,56	6,69	45,28	44,49
24. Sosyal ilişkileri	4,01	0,83	1,57	1,97	7,09	37,80	51,57
Genel Bağlamsal Performans Düzeyi (üstlerin değerlendirmesi)	3,99						
ORTALAMA	4,18						

1=Çok düşük, 2=Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5=Çok yüksek

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 16’da çalışanların bağlamsal performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Buna göre; çalışanlar bağlamsal performanslarının “çok yüksek” olduğunu (4,37) düşünmektedirler. Tablo 17’de ise üstleri de astlarının bağlamsal performanslarını değerlendirmiştir. Üstlerinin değerlendirmesine göre, çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin “yüksek” olduğu (3,99) görülmektedir. Çalışanlar görev performansında olduğu gibi bağlamsal performansını da üstlerinden daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Öz değerlendirme ve üstlerin değerlendirmelerinin ortalamasına bakıldığında çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin “yüksek” olduğu (4,18) söylenebilir.

Tablo 18. İş Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (Öz+Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
Görev Performansı	4,19	0,8721
Bağlamsal Performans	4,18	0,8154
İş Performansı	4,185	0,8286

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 18’de çalışanların görev, bağlamsal ve iş performanslarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların öz değerlendirmeye ve üstleri tarafından değerlendirmeye göre görev performanslarının ortalaması 4,19; bağlamsal performanslarının ortalaması 4,18 olarak elde edilmiştir. İş performansının ortalaması ise 4,185 olarak belirlenmiştir. Tüm değerlendirmenin ortalamasında çalışanlarının performanslarının “yüksek” olduğu söylenebilir. İşgörenlerin performanslarının daha güvenilir ve gerçekçi belirlenebilmesi için görev ve bağlamsal performanslarının ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

3.2.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Termal otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve iş performansı düzeyleri belirlenmiş; örgütsel adalet düzeyinin “orta” ve iş performansı düzeyinin “yüksek” olduğu görülmüştür. Bu bölümde, örgütsel adaletin ve alt boyutlarının iş performansları arasındaki ilişkilerinin varlığı, yönü ve derecesi belirlenecektir. İş performansı; birinci olarak çalışanların kendileri ile ilgili değerlendirmeleri (öz

değerlendirme), sonra üstlerinin değerlendirmeleri (üst değerlendirme) ve daha sonra her iki değerlendirmenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 19’da örgütsel adalet ile öz-değerlendirmeye dayalı performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bununla birlikte iş performansının iki boyutu, görev ve bağlamsal performans boyutları ve örgütsel adaletin üç boyutu, dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir. Söz konusu ilişkiyi ölçmek için korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 19. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtimsal Adalet	0,264**	0,189***	0,251***
Prosedürel Adalet	0,364**	0,312**	0,301**
Etkileşimsel Adalet	0,389***	0,375***	0,359***
Örgütsel Adalet	0,370***	0,343***	0,324***

*** ve ** % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş performansları (öz değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2009: 115). Tablo 19’da çalışanların performansları kendileri tarafından değerlendirildiği korelasyon analizi sonuçları gösterilmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Buna göre %5 önem seviyesine göre 0,05’ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterirken, 0,05’ten büyük olan değerler değişkenler arasında ilişkinin varlığını yani hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,324$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin performansları da artmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde çalışanların dağıtimsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algıları ile görev, bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile

çalışanların dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet algıları arttıkça işgörenlerin görev, bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır.

Tablo 20. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtımsal Adalet	0,203	0,229**	0,224**
Prosedürel Adalet	0,195	0,262**	0,301**
Etkileşimsel Adalet	0,275***	0,292***	0,285***
Örgütsel Adalet	0,295***	0,284***	0,303***

*** ve ** % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş performansları (üst değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 20’de çalışanların performansları üstleri tarafından değerlendirildiği korelasyon analizi sonuçları gösterilmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansları pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,303$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin performansları da artmaktadır.

Örgütsel adaletin alt boyutları incelendiğinde çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları arttıkça işgörenlerin bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır. Buna karşın dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki vardır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da ilişkinin pozitif olması ve korelasyon katsayısının (%20,3 ve %19,5) olması önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı arttıkça görev performansı sırasıyla %20,3 ve %19,5 artmaktadır. Ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Örgütsel adaletin diğer boyutu olan etkileşimsel adalet ile görev, bağlamsal ve iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arttıkça işgörenlerin görev, bağlamsal ve iş performansları da artmaktadır.

Tablo 21. Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki (Öz+Üst Değerlendirme)

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	GÖREV PERFORMANSI	BAĞLAMSAL PERFORMANS	İŞ PERFORMANSI
Dağıtımsal Adalet	0,275**	0,223**	0,269***
Prosedürel Adalet	0,312**	0,298**	0,312**
Etkileşimsel Adalet	0,345***	0,368**	0,334***
Örgütsel Adalet	0,339***	0,352***	0,348***

*** ve ** % 1 ve % 5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

Çalışanların örgütsel adalet algısı ile iş performansları (öz+üst değerlendirme) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 21’de çalışanların performansları kendileri ve üstleri tarafından değerlendirildiği korelasyon analizi sonuçları gösterilmiş ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde diğer korelasyon analizleri ile paralel sonuçlar belirlenmiştir. Tespit edilen sonuçlar şöyledir;

- İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,275$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet algısı arttıkça işgörenlerin görev performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_{1a} (İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,223$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet algısı arttıkça işgörenlerin bağlamsal performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_{1b} (İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,269$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet algısı arttıkça işgörenlerin iş performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_1

(İşgörenlerin dağıtımsal adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.

- İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,312$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile prosedürel adalet algısı arttıkça işgörenlerin görev performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_{2a} (İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,298$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile prosedürel adalet algısı arttıkça işgörenlerin bağlamsal performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_{2b} (İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,312$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile prosedürel adalet algısı arttıkça işgörenlerin iş performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_2 (İşgörenlerin prosedürel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,345$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin görev performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_{3a} (İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile görev performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.
- İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,368$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin bağlamsal performansları da artmaktadır.

Sonuç olarak H_{3b} (İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.

- İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayısı ($r=0,345$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile etkileşimsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin iş performansları da artmaktadır. Sonuç olarak H_3 (İşgörenlerin etkileşimsel adalet algıları ile iş performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞMESİ

Araştırmanın bu bölümünde termal otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve iş performanslarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet ve iş performansı ile ilgili 5'li likert ölçeğinin normal dağılıp dağılmadığı tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmış ve sonucunda tüm ölçeklerin normal dağılmadığı ($p=0,000<0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden normal dağılım gösteren ölçeklerde kullanılan parametrik olan bağımsız iki grup T-testi yerine normal dağılım olmayan ölçeklerde kullanılan parametrik olmayan Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ayrıca yine verilerin normal dağılıma sahip olmadığı için One-way Anova varyans analizi yerine parametrik olmayan analizler uygun bir yöntem olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Araştırmanın kontrol değişkenleri olarak, cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, unvan, aynı işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, işyeri sayısı alınmıştır. Söz konusu kontrol değişkenler ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve iş performansları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3.1. Cinsiyet

Çalışanların örgütsel adalet ve iş performansı düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişip değişmediği Mann-Whitney U testi ile belirlenmiş, sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

CİNSİYET			
	Bayan	Erkek	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	96	158	
	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	351,69	399,61	0,013
Prosedürel Adalet	346,13	402,99	0,011
Etkileşimsel Adalet	353,06	398,78	0,015
Örgütsel Adalet	352,28	399,25	0,014
Görev Performansı	362,02	393,34	0,102
Bağlamsal Performans	372,41	387,03	0,372
İş Performansı	383,80	380,10	0,822

Tablo 22’de çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Bayanların genel örgütsel adalet düzeylerinin (351,69) erkeklerin örgütsel adalet düzeylerinden (399,61) düşük olduğu anlaşılmaktadır. Fakat cinsiyet ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

3.3.2. Medeni Durum

Çalışanların örgütsel adalet ve iş performansı düzeylerinin medeni duruma bağlı olarak değişip değişmediği Mann-Whitney U testi ile belirlenmiştir.

Tablo 23. Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

MEDENİ DURUM			
	Bekar	Evli	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	96	158	
	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	124,75	129,17	0,852
Prosedürel Adalet	128,44	126,93	0,532
Etkileşimsel Adalet	127,53	127,48	0,452
Örgütsel Adalet	125,00	129,02	0,235
Görev Performansı	122,72	130,40	0,365
Bağlamsal Performans	125,48	128,72	0,235
İş Performansı	130,71	125,55	0,354

Tablo 23'te çalışanların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına bağlı olarak değişip değişmediği tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet ve iş performanslarının medeni duruma göre değişmediği saptanmıştır.

3.3.3. Yaş

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi ile belirlenmiştir.

Tablo 24. Değişkenlerin Yaşa Bağlı Olarak Değişmesi

YAŞ							
	15-21	22-28	29-35	36-42	43-49	50 ve üzeri	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	22	111	73	28	17	3	
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	313,73	254,45	249,29	229,93	256,68	165,50	0,047
Prosedürel Adalet	307,41	244,03	252,88	251,86	278,97	179,17	0,088
Etkileşimsel Adalet	326,05	251,23	250,65	239,79	245,21	134,50	0,009
Örgütsel Adalet	329,95	246,82	251,13	238,86	262,15	170,17	0,062
Görev Performansı	197,41	243,46	256,87	262,75	250,21	187,83	0,012
Bağlamsal Performans	186,27	236,06	265,50	273,61	274,38	145,17	0,045
İş Performansı	199,05	233,72	273,49	261,25	229,21	147,12	0,013

Tablo 24'te görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet ve performansları yaşlarına bağlı olarak değişmektedir. 15-21 yaş aralığında yer alanların örgütsel adalet algılarının önemli bir oranda 36-42 yaş aralığından ve 50 ve üzeri yaşta olan çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. 15-21 yaş aralığında bulunan çalışanların (50 ve üzeri hariç) diğer yaş gruplarında bulunan çalışanlardan görev performansları daha düşüktür. Başka bir ifade ile çalışanların yaşları arttıkça görev performansı da artmaktadır. Benzer şekilde 15-21 yaş aralığında bulunan çalışanların (50 ve üzeri hariç) diğer yaş gruplarında bulunan çalışanlardan bağlamsal

performansları daha düşüktür. Bu sonuçlara paralel bir şekilde çalışanların yaşları arttıkça iş performanslarının da arttığı görülmektedir. Bu durum çalışanların yaşlandıkça tecrübe kazandıkları ve dolayısıyla performanslarını da olumlu yönde etkilediği şeklinde açıklanabilir.

3.3.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının eğitim düzeyine bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi ile belirlenmiştir.

Tablo 25. Değişkenlerin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişmesi

EĞİTİM DÜZEYİ						
	İlköğretim	Lise	Ön-lisans	Lisans	Lisansüstü	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	46	130	46	28	4	
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	291,93	252,43	198,91	370,43	419,00	0,000
Prosedürel Adalet	278,41	261,01	193,50	383,43	367,00	0,000
Etkileşimsel Adalet	253,20	266,48	224,63	338,93	432,75	0,075
Örgütsel Adalet	283,13	258,49	201,04	362,61	453,50	0,001
Görev Performansı	251,80	266,32	216,63	366,00	356,25	0,071
Bağlamsal Performans	276,93	258,15	229,52	357,04	347,25	0,054
İş Performansı	256,63	262,63	209,43	387,43	353,50	0,015

Tablo 25’de görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet ve performansları eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının önemli bir oranda ilköğretim, lise ve ön lisans mezun çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak lise ve ön lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel adalet algılarının ilköğretim mezunu çalışanlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların performanslarının önemli bir oranda ilköğretim, lise ve ön lisans mezun çalışanlardan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile

eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü olması halinde örgütsel adalet algısının ve çalışanların performanslarının arttığı söylenebilir.

3.3.5. Çalıştığı Bölüm

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının çalıştığı bölüme bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 30'da görölmektedir.

Tablo 26. Değişkenlerin Çalıştığı Bölüme Bağlı Olarak Değişmesi

ÇALIŞTIĞI BÖLÜM							
	Resepsiyon	Kat Hiz.	Lokanta	Mutfak	Muhasebe	Diğer	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	29	33	39	29	26	98	
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değer
Dağıtımsal Adalet	195,88	294,95	201,06	261,02	261,38	275,73	0,001
Prosedürel Adalet	199,50	285,74	225,42	254,36	247,65	273,68	0,003
Etkileşimsel Adalet	222,57	297,59	224,73	268,40	272,65	252,36	0,023
Örgütsel Adalet	197,71	296,68	210,53	266,67	255,77	270,66	0,005
Görev Performansı	235,22	266,80	260,99	212,05	258,50	264,98	0,324
Bağlamsal Performans	221,71	287,29	272,65	218,36	219,69	265,87	0,161
İŞ Performansı	242,88	272,92	243,27	217,40	252,73	267,65	0,235

Tablo 26'da göröldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları çalıştığı bölüme bağlı olarak değişmektedir. Muhasebe, kat hizmetleri ve mutfak bölümünde çalışanların örgütsel adalet algılarının resepsiyon ve lokanta bölümünde çalışanlardan daha yüksek olduğu görölmektedir. Muhasebe, kat hizmetleri, mutfak, resepsiyon ve lokanta bölümünde çalışanların performansları arasında anlamlı bir farklılık belirlenememiŐtir.

3.3.6. Unvan

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının unvanına bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 27. Değişkenlerin Unvanına Bağlı Olarak Değişmesi

UNVAN					
	İşgören	Alt kademe yöneticisi	Orta kademe yöneticisi	Üst kademe yöneticisi	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	166	43	34	11	
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	241,17	260,50	263,15	297,57	0,015
Prosedürel Adalet	205,95	249,01	270,26	275,66	0,036
Etkileşimsel Adalet	246,52	263,20	271,12	289,59	0,030
Örgütsel Adalet	244,07	248,05	270,18	284,01	0,013
Görev Performansı	221,50	232,26	250,55	262,27	0,077
Bağlamsal Performans	159,23	247,97	253,01	262,54	0,015
İş Performansı	231,32	252,50	255,51	259,59	0,022

Tablo 27’den görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet algıları ve performansları unvanlarına bağlı olarak değişmektedir. Düz çalışanların etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları alt, orta ve üst kademe yöneticilerden daha düşüktür. Benzer şekilde düz çalışanların görev, bağlamsal ve iş performansları alt, orta ve üst kademe yöneticilerden daha düşüktür. Sonuç olarak termal otelde çalışanların dereceleri arttıkça örgütsel adalet algıları ve iş performansları artmaktadır.

3.3.7. Aynı İşletmede Çalışma Süresi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının aynı işletmede çalışma süresine bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 28. Değişkenlerin Aynı İşletmede Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi

AYNI İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ						
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	ANLAMLILIK
DEĞİŞKENLER	64	132	43	14	1	
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	229,47	237,77	253,78	261,57	177,50	0,037
Prosedürel Adalet	204,06	252,45	258,17	259,43	65,50	0,035
Etkileşimsel Adalet	219,56	243,37	256,94	245,93	134,50	0,047
Örgütsel Adalet	245,75	258,53	259,59	271,21	109,50	0,024
Görev Performansı	217,14	229,26	267,45	272,29	191,50	0,042
Bağlamsal Performans	210,13	245,34	263,73	273,07	366,50	0,087
İş Performansı	210,11	245,67	255,20	262,86	334,50	0,043

Tablo 28’den görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel adalet ve performansları aynı işletmede çalışma sürelerine bağlı olarak değişmektedir. 11-15 yıl arasında aynı işletmede çalışanların örgütsel adalet algılarının önemli bir oranda 5 yıl ve daha az sürede aynı işletmede çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak 16-20 yıl arasında aynı işletmede çalışanların örgütsel adalet algıları 15 yıl ve daha az sürede aynı işletmede çalışanlardan daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Aynı işletmede çalışma süresi arttıkça (16-20 yıl hariç) örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Benzer şekilde aynı işletme çalışma süresi arttıkça çalışanlarının performanslarının arttığı söylenebilir.

3.3.8. Meslekte Çalışma Süresi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve performanslarının meslek sürelerine (tecrübe) bağlı olarak değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 33'te görülmektedir.

Tablo 29. Değişkenlerin Meslekte Çalışma Süresine Bağlı Olarak Değişmesi

MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ							
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üzeri	ANLAMLILI K
DEĞİŞKENLER	29	104	82	28	7	4	p değeri
Dağıtimsal Adalet	237,95	250,60	266,38	206,32	199,21	304,00	0,121
Prosedürel Adalet	307,22	245,72	256,98	212,71	283,79	291,00	0,132
Etkileşimsel Adalet	304,60	235,70	270,38	217,46	267,21	291,50	0,165
Örgütsel Adalet	298,81	243,83	266,21	211,43	237,50	302,00	0,182
Görev Performansı	233,53	244,35	265,35	257,93	301,64	126,50	0,025
Bağlamsal Performans	221,33	238,07	265,33	268,00	303,79	54,50	0,012
İş Performansı	217,60	236,56	256,59	261,11	286,07	106,75	0,011

Tablo 29'dan görüldüğü gibi, çalışanların performansları işletmede meslekte çalışma sürelerine (tecrübe) bağlı olarak değişmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça (21 ve üzeri hariç) çalışanların iş performanslarının da arttığı görülmektedir. Çalışanların tecrübe kazanmaları iş performanslarına yansımıştır. Ancak meslekte çalışma süreleri ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Mesleki tecrübe arttıkça çalışanların örgütsel adalet algıları artsa da bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık değildir.

3.3.9. İş Yeri Sayısı

İş görenlerin şimdiye kadar kaç işyerinde çalışmış olmaları ile örgütsel adalet ve performanslarında bir değişiklik olup olmaması yine Kruskal-Wallis H testi ile ortaya konulmaktadır. Tablo 34'te bu testin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 30. Değişkenlerin İş Yeri Sayısına Bağlı Olarak Değişmesi

İŞ YERİ SAYISI					
DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	ANLAMLILIK
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	p değeri
Dağıtımsal Adalet	217,69	233,06	259,63	241,60	0,184
Prosedürel Adalet	213,88	240,90	255,60	237,72	0,185
Etkileşimsel Adalet	233,01	243,61	257,26	231,48	0,272
Örgütsel Adalet	290,20	237,05	255,13	238,97	0,228
Görev Performansı	229,33	237,36	292,94	312,48	0,000
Bağlamsal Performans	240,44	247,60	295,42	309,42	0,000
İş Performansı	217,78	232,93	269,39	291,68	0,000

Tablo 34'ten görüldüğü gibi, çalışanların performansları şimdiye kadar kaç işyerinde çalışmış olmalarına bağlı olarak değişmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların şimdiye kadar çalıştığı işyeri sayısı arttıkça çalışanların iş performanslarının da arttığı anlaşılmaktadır. İş görenlerin çalıştığı iş yeri sayısının artması tecrübelerinin de arttığının göstergesidir. Dolayısıyla tecrübelerin artması Tablo 33'le paralel bir şekilde çalışanlarının performansının da artmasına neden olmuştur. Ancak çalışanların şimdiye kadar kaç işyerinde çalışmış olması ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yine işgörenlerin çalıştığı iş yeri sayısı arttıkça örgütsel adalet algıları artsa da bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel adalet, örgüt içinde toplumsal veya ekonomik olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve işgörenlerin yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir. Örgütsel adalet kişilerin çalıştıkları örgütlerde yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını anlamada seçtikleri yöntemler ve adaletin işle ilişkili olan diğer değişkenleri nasıl etkilediğidir. Örgütsel adalet kavramının üç farklı boyutun işlendiği görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Dağıtımsal adalet; ödül, ceza ve terfi gibi örgüt içinde dağılımın işgörenler tarafından adil bir şekilde algılanması anlamına gelir ve örgütlerde adaletin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Prosedürel adalet ücret, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçümünde kullanılan prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin prosedürleri işgörelere kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğunu belirtmektedir. Söz konusu bu üç adalet boyutu da birbiriyle ilişkilidir.

İş görenlerin performansları; görev ve bağlamsal performans olmak üzere boyuta ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Termal otel işletmelerinde işgörenlerin performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini arttırmakla birlikte, işletmenin sektörde pazar payının yükselmesine, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine ve sektördeki imajının olumlu yönde etkilemesine ve dolayısıyla karlılığının artmasına neden olabilecektir. İş görenlerin performanslarını görev ve bağlamsal performans boyutları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken, bağlamsal performans iş ile doğrudan ilgili olmayan daha çok astlarıyla, üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle sosyal ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Her iki boyutun da iş performansını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışma örgütsel adalet algısı ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla örgütsel adaletin boyutlarını oluşturan etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adaletin Afyonkarahisar’da beş yıldızlı termal otellerde çalışanların iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan bölüm, unvan, aynı işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi, işyeri sayısı ile örgütsel adalet algıları ve iş performansları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların örgütsel adaletleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. İşgörenlerin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları ile görev ve bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin görev ve bağlamsal performansları da artmaktadır. Sonuç olarak ise örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı ($r=0,348$) olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel adalet algısı arttıkça işgörenlerin performansları %34,8 artmaktadır. Çalışmada geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen Konovsky ve Pugh (1994), Organ ve Konovsky (1996), Williams (1999), Colquitt vd. (2001), Cohen-Charash ve Spector (2001), Lam, Schaubroeck ve Aryee (2002), Uen ve Chien (2004), Aryee, Chen ve Budhwar (2004), Robinson (2004), Suliman (2007), Nasurdin ve Khuan (2007), Moon vd. (2008), Haghighi, Ahmadi ve Ramin (2009), Naderi, Hoveida ve Siadat (2010), Elamin ve Alomaim (2011), Kaleem, Jabeen ve Twana (2013), Al-Rawashdeh (2013), Moazzezi, Sattari ve Bablan (2014), Manouchehri, Razavi ve Emamgholizadeh (2014) gibi yazarlarla paralel sonuçlar tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet işletmeler açısından son derece önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet algısı işgörenler arasında takım ruhunun oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Adil algılamalar olumlu davranışlara yol açar, işgörenlerin

kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, diğer işgörenler ve yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlar ve dolayısıyla işgörenin performansının yükselmesine neden olur. Adaletsiz tutumlar ve algılamalar örgütlerin amaçlarına ulaşmasını güçleştiren olumsuz davranışlara neden olmaktadır. Adil olarak alınmayan kararlarda işgörenlerin örgüte bağlılıkları giderek azalmakta ve sonucunda işi bırakmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini iyice öğrenmeleri gerekmektedir. Bu durum neticesinde işgörenin örgüte bağlılığı azalır ve dolayısıyla performansının da düşmesi beklenir. Özellikle işgörenlerin adaletsizlik karşısında gösterecekleri tepkilerin bilinmesinde yarar vardır. Termal otel yöneticileri bu kriterleri göz önünde bulundurarak çalışanların adalet algılarını çok iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Konuya ilişkin ulusal literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçen bir takım çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak otel veya termal işletmelerinde örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte bu çalışmada işgören performansı hem çalışan hem de yönetici tarafından belirlenecektir. Bundan dolayı işgörenlerin performanslarının daha gerçekçi ve güvenilir bir şekilde tespit edilebileceği söylenebilir. Çalışma bulgularının literatüre ve termal otel yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel adalet ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmaların bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada elde edilen bulgular Afyonkarahisar'da bulunan beş yıldızlı termal oteller açısından yorumlanmalıdır. Ayrıca 254 çalışan üzerinde uygulama yapılması çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Bununla birlikte bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Bu durum, ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır. Yani, 2014 yılında elde edilen bulgular örneğin 2020 yılında elde edilen bulgularla tutarlı olmayabilir.

Gelecek çalışmalarda örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi farklı sektörler için veya termal otel olmayan diğer 5 yıldızlı oteller için araştırılıp bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Ayrıca örgütsel adalet ile iş performansı

arasındaki ilişkiyi ölçecek diğer çalışmalar, bu araştırmanın bir st seviyesi olan müşterilerin de çalışanların performansını değerlendirerek iřęren performansını hesaplayabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham S. E., Karns L.A., Shaw K. & Mena M. A. (2001). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavram ve Performans Yönetimi*. Milli Produktivite Merkezi, Ankara.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Produktivite Merkezi, 4. Baskı. Ankara.
- Akçakaya, M. (2012). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. Karadeniz Araştırmaları, Sayı.32, 171-202.
- Akgün T. (2009). *İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, M. (2010). *Performans Değerleme Ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler İzmir.
- Al-Rawashdeh, E. T. (2013). Organizational Justice and its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, 9(2), 29-35.
- Altındış, S. ve Ağca V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26, 45-61.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management*, London: Strategy and Action. Kogan Page Limited,
- Armstrong, M. (1996). *Multext: Multilingual Text Tools and Corpora*. Lexikon und Text. Tübingen: Niemeyer.

- Aryee, S., Chen, Z.X. & Budhwar, P.S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1- 14.
- Balı, A. Ş. (2001). *Çok Kültürlülük ve Sosyal Adalet*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baysal A. C. ve Paksoy M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 28(1), 7-15.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport CT: Greenwood Publishing Group.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091–1104.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43– 55.
- Bilecen, M. (2007). *İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bilgin, K. U. (2004). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi*, Sayı.37(2), 123-147.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*.10(2), 99-109.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organizations*, New York: Jossey-Bass.

- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship, *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-240.
- Borman, W. C., White, L. A. & Dorsey, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Bos, K.V.D., Vermunt, K.R. & Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What is Fair Depends More on What Comes First than What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95-104.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S. & Reed, T. (1990). When it is Especially Important to Explain Why: Factors Affecting The Relationship Between Manager's Explanations Of A Layoff And Survivor's Reactions to the Layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 389-407.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 22, 121-139.
- Büyükuslu, A. R. (2004). *AB Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlenmesi*, Ankara: Todaie Yayınları.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Todaie Yayınları.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Chai-Amonphaisal, K. & Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms. *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.

- Cheng, S.Y. (2014). The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship Between Administrative Performance Appraisal Practices And Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Chiu, S-K. (2004). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration.
- Choeikan, W. (2014). The Staff's Opinion towards Organization Climate in their Work at Pathumthani Land Office" The Fourth International Congress on Interdisciplinary Research and Development, 30 - 31 May 2014, Thailand, <http://www.inrit2014.com/inrit2014/Proceedings2014/P-92.pdf>, 01.07.2014.
- Cin, İ. G. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Coetzee, M. & Vermeulen, L. (2003). When Will Employees Perceive Affirmative Action As Fair??. *Southern African Business Review*, 7(1), 17–24.
- Coetzee, M. (2005). *The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of Justice in Organizations, A meta- Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425– 445.

- Colquitt, J.A., Scott, B. A., Judge, T.A. & Shaw J.C. (2005). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 100(1), 110-127.
- Conway, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13.
- Cowherd, D.M. & Levine, D.I. (1992). Product Quality and Pay Equity between Lower- Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cropanzano, R. & Randall M. L. (1993). “*Injustice and Work Behaviour: A Historical Review*”, In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Stein, J.H. (2009). Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises an Prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-223.
- Çakar, N.D. ve Yıldız S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt:8, Sayı 28, 68-90.
- Çakmak, A. F. ve Mehmet E. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar, *İtü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3(1), 3-14.
- Çakmak, Ö. K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu, Ü. (2005). *Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- DeConinck, J.B. & Stilwell C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions, *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.

- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı.31, 197- 208.
- Dipboye, R. L. & Pontbriand R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems, *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, 37-61.
- Elamin, A. M. & Alomaim N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?, *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Oya, E. (1998). İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını*, Antalya.
- Erdoğan, M. (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması Ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Saliha, B. E. (2009). Performans Üzerindeki Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algulamaları Ve Adalet Türlerinin Etkilerinin İncelenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 65-170.
- Erdoğan, B. (1998), Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 27 Sayı.2, 77-90.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents And Consequences Of Justice Perceptions İn Performance Appraisals, *Human Resources Management Review*, Sayı.12, 555- 578.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Erdoğan, B., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). Procedural Justice as a Two Dimensional Construct- An Examination in the Performance Appraisal Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Erel, D. (1997). Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 287- 298.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, .
- Ertan, H. (2008), *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fischer, R. & Smith P.B. (2004). Values and Organizational Justice: Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria in the UK and Germany, *Journal of Cross- Cultural Psychology*, (35), 672.
- Folger, R. & Konovsky M. A. (1989). Effects Of Procedurel and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy Of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Folger, R. & Cropanzano R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.
- Fulk, J., Brief, A.P. & Barr, S.H. (1985). Trust- in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations, *Journal of Business Research*, 13, 299-313.
- Gülen, E. (2012). *Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki Ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi İstanbul). Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Graham, H.E. (2009), *Organizational Justice And Stress: An Investigation of the Justice Saliency Hierarchy Using The Four-Factor Model*.

- Greenberg, J. (1987). Reactions To Procedural In Justice İn Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?. *Journal Of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Haghighi, M.A., Ahmadi I. & Ramin M.H. (2009). Surveying the Effect of Organizational Justice on Employee Performance. *Journal of Organizational Culture*, 7(20), 79-101.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama*, (C. Çetin ve E.C. Mutlu Çev.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Holbrook, R.L. (1999). Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms, *Social Justice Research*, 12(3), 205-221.
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı.7, 1-23.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Ivancevich, M. (2010). *Human Resource Management* (Baskı:11), Boston: Mcgraw-Hillco.
- İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpek, E. (2010). *İşletmelerde Performans Yönetimi Ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- İşcan, Ö.F ve Atılhan N. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- James, K. (1993). The social Context of Organizational Justice: Culture, Intergroup, and Structural Effects of Justice Behaviors and Perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing.
- Kahmi, B. (1997). *İşletmelerde İş Dizaynının İş Zenginleştirme ve Ergonomi İle İlişkisi Ve Önemi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kahya, E. (2009). The Effects Of Job Performance On Effectiveness. *International Journal Of Industrial Ergonomics*, Sayı. 39, 96-104.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaleem, M.M., Jabeen, B. & Twana, M.J. (2013). Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(2), 28-37.
- Kang, D. (2004). *The Impact Of Organizational Justice And Leader-Member Exchange Quality On Motivation To Participate in Training: Centered On The Mediating Effect Of Employees' Perceived Benefits Of Training*. (Doctoral Dissertation). University Of Minnesota, U.S.A.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007). *Balanced Scorecard* (4.Baskı). (S. Egeci Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karahasanoğlu, P. (2007). *Performans Değerlemede Ücret Yönetiminin Önemi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Karakurt, A. (2009). *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Karakurum, M. (2005). *The Effects of Person-Organization it Employee Job Satisfaction, Performance ve Organizational Commitment in a Turkish Public Organization*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Karapınar, B. P. (2010).. *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M.(2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 45(2), 132–150.
- Koç, S. (2008). *Öğrenen Organizasyon Anlayışının Performans Değerleme Sistemine Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Konovsky, M. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal Of Management*, 26(3), 489–511.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Konovsky, M.A. & Pugh S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal Of Management*, 26(3), 489-511.
- Kosgaard, A.M. ve Roberson L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.

- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kutlar, A., Gülcü, A. ve Karagöz, Y. (2004). Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 137-157.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice And Employee Work Outcomes: A Cross-national Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lambert, E. (2003). The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff. *Journal Of Criminal Justice*, 31 (2), 155–169.
- Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done Withe Quity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships*, İn K. J. Gergen, M. S. Greenberg, And R. H. Willis (Ed.), *Social Exchange: Advances İn Theory And Research* New York: Plenum, 27–55.
- Levy, P. E., Cawley, B. D. & Foti, R. J. (1998). Reactions to Appraisal Discrepancies: Performance Ratings and Attributions. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 437-455.
- Li, X., Sanders, K. & Frenkel S. (2012). How Leader-Member Exchange Enhances Job Performance For Chinese Hotel Employees: The Role Of Work Engagement And Hrm Consistency. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Manouchehri, M., Razavi, H.R. & Emamgholizadeh S.(2014). Correlation Between Organizational Justice and Employees' Performance in Golestan Province Bank Melli Iran. *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (2), 29-35.
- Masterson, S. S., Lewis K., Goldman, B. M. & Taylor, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy Of Management*, 43(4), 738-748.

- Moazzezi, M., Sattari, S. & Bablan, A. Z. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Job Performance Of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6), 57-64.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M. & Takeuchi, R. (2008). Me or we?, The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors With in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. (1991). Relation Ship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Motohiro, M. (1999). Procedural Fairness in Evaluation Systems for Japanese White-Collar Employess, <http://www.jil.go.jp/bulletin/year/1999/vol38-01/05.htm>, 01.06.2014.
- Motowidlo, S.J. & Scotter V. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Murphy, K.R. & Cleveland J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational And Goal-Based Perspectives*, London: Sage Publications.
- Naderi, M.R., Hoveida, R. & Siadat, A. (2010). Correlation Between Organizational Justice and Components of Evaluation of Employee Performance in Isfahan Oil Refining Company. *New Educational Approach*, 5(2), 97-112.
- Nasurdin, M. A. & Khuan S. L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325–343.
- Niehoff, B.P. & Moorman R.H. (1993). Justice As A Mediation Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36, (3), 527-557.

- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?. *International Journal Of Operations & Production Management*, 19(2), 23-27.
- Organ, D.W. & Konovsky M. (1989). Cognitive Versus Selective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Öncer, M. (2000). İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları. *Verimlilik Dergisi*, Sayı.3, 133-152.
- Örnek, A. Ş. (2000), Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 255-276.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanğür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Kamu İİBF Dergisi*, Sayı:16, 53-82.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. 2. Baskı. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özler, D.E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Paese, P. W., Lind, E. & Kanfer, R. (1998). Procedural Fairness and Work Group Responses to Performance Evaluation Systems. *Social Justice Research*, 2(3), 193- 205.

- Palmer, M. & Winters K. T. (1993). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (D. Şahiner Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (1.Baskı), İstanbul: Rota Yayınları.
- Parilla, E. S.(2013). Level of Management Practices of Micro and Small Businesses in Ilocos Norte. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 439-466.
- Roberts, M.B. & Keith M.R. (2002). Implementing A Performance Evaluation System İn A Correctional Managed Care Pharmacy. *American Journal of Healty-System Pharmacy*, 59(11), 1097.
- Robbins, T. L., Summers, T. P. & Miller, J. L. (2000). Intra- and Interjustice Relationships: Assessing The Direction. *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355.
- Robinson, K. (2004). *The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational outcome Variables*. (PhD Dissertation). Alliant International University, San Diego.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Schuler, S.R. (1998). *Managing Human Resources*. Cincinnati: South Western Publishing Company,
- Shaw J.C., Wild E. & Colquitt, J.A. (2003). To Justify Or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations, *Journal Of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.
- Smith, P. C. & Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven?. *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3), 247-255.

- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*, İstanbul: Beta Basım.
- Sökmen, A., Bilsel M. A. ve Erbil, C.(2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 41-60.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links Between Justice, Satisfaction And Performance in The Workplace: A Survey in The UAE And Arabic Context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik- İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Tak, B. (2003). *Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi Ve Uyumlaştırma Önerileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5(19), 55-65.
- Tan, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tarlan, D. ve Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve Doyum Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 141-163.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Taşkeser, H. (2005). *Performans Değerlendirme Ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açuları İle İlgili Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taylor, M. S., Masterson, S. S., Renard, M. K., & Tracy, K. B. (1998). Managers' Reactions to Procedurally just Performance Management Systems, *Academy of Management Journal*, 41(5): 568-579.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Thompson, B.L. (1998). *Performans Geliştirme*, (V. G. Diker Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.6, 27-46.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet Ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 12(3), 97-120.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı.13,
- Tyler, T.R & Blader, S.L. (2003). What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice. *Human Resource Management Review*, 13 (1), 107–126.

- Uen, J.F. & Chien, S.H. (2004). Compensation Structure, Perceived Equity And Individual Performance of R and D Professionals. *Journal of American Academy of Business*, 4(½), 401- 405.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Uyargil C. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Öğretim Üyeleri, İstanbul.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri. (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yürür Ş. ve Ünlü O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 37, 183-207.
- Van, Scotter, J. R. (2000). Relationships Of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, And Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Werner, J. M. (2000). Implications Of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3- 24.
- Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Work Performance-Mediating Effects Of Organizational Commitment And Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Walster, E., G. Williamwalster & Ellen B. (1978). *Equity: Theory and Reseach*, Boston: Allynand Bacon.

- Williams, S. (1999). The Effects Of Distributive And Procedural Justice On Performance. *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Wu, X. & Wang C. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.
- www.tdk.gov.tr, 15.01.2014.
- Yalım, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yavuz, E. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Topaloğlu İ. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3- 16.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2 (28), 196-211.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışları Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

EKLER

Ek 1:Anket

Değerli Katılımcı,

Beş yıldızlı termal otellerde örgütsel adalet algısının iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmada kullanılmak üzere bir anket uygulanacaktır. Elde edilen veriler sadece bu çalışmada kullanılacaktır. Lütfen ankette yer alan her ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

I. Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz? Bayan Bay
2. Yaşınız?
 15-21 22-28 29-35
 36-42 43-49 50 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz?
 İlköğretim Lise Ön-lisans
 Lisans Lisansüstü
4. Medenî durumunuz?
 Bekâr Evli Dul
5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?
 Resepsiyon Kat Hizmetleri Lokanta Mutfak
 Muhasebe Diğer
6. Hangi ünvana sahibsiniz?
 İşgören Alt kademe yöneticisi Orta kademe yöneticisi
 Üst kademe yöneticisi
7. Bu işletmede çalışma süreniz?
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri
8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)
 1 yıldan az 1- 5 yıl 6- 10 yıl 11- 15 yıl
 16- 20 yıl 21 yıl ve üstü
9. Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?
 1 2 3 4 ve üstü

II. Örgütsel Adalet Anketi

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI Çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak, aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. İfadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı verilen ölçeği kullanarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede çalışma programım adildir					
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
İş yükümün yeterince adil olduğunu düşünüyorum.					
İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
İşyerimden aldığım ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
İşle ilgili kararlar yöneticim tarafından tarafsız olarak alınır.					
Yöneticim, iş ile ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istediğinde daha fazla bilgi verir.					
İşle ilgili tüm kararlar, bu kararlardan etkilenen çalışanların hepsine eşit şekilde uygulanır.					
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı samimi davranır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.					
İşimle ilgili alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
İşim hakkında alınan kararlarla ilgili yöneticim bana uygun gerekçeler sunar.					
Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilgili bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
Yöneticim işimle ilgili alınan her kararı bana ayrıntılı bir şekilde açıklar.					

III. İş Performansı Anketi (çalışanlara yönelik)

	Kesinlikle katılmıyo	Katılmıyo rum	Fikrim yok	Katılıyor m	Katılıyor m
1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
3. Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.					
6. Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.					
7. Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
9. İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
11. Âmirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.					
12. İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
16. Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.					
17. İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.					
18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
19. Anlayış ve hoşgörüye sahip olduğumu düşünüyorum.					
20. Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.					
21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum					

IV. İş Performansı Anketi (yöneticilere yönelik)

Sayın yönetici.

Astlarımızın performansları ile ilgili değerlendirme anketi (dört işgörenden oluşmaktadır) aşağıda verilmiştir. Veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmamıza katkınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık, esenlik ve başarılar dilerim.

(1) Çok düşük (2) Düşük (3) Orta (4) Yüksek (5) Çok Yüksek

	1.	2.	3.	4.
	İşgören	İşgören	İşgören	İşgören
İşgörenin Bölümü				
İşgörenin Ünvanı				
İşgörenin Ad ve Soyadının Baş Harfleri				
1. Meslek bilgisi				
2. İşini yerine getirmede beceriklilik				
3. Meslekî yetenekleri				
4. İşini yerine getirmede çabukluk				
5. İşine karşı ilgisi				
6. Turizmi sevmesi				
7. Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olması				
8. Müşterilere karşı saygı ve sevgisi				
9. İşini yerine getirmede özen ve dikkati				
10. Arkadaşları ile uyum ve işbirliği içinde çalışması				
11. Âmirlerine karşı saygı ve itaati				
12. İşinden memnuniyeti				
13. Dürüst ve güvenilirliği				
14. Temiz ve düzenli çalışması				
15. Kibar ve güler yüzlü olması				
16. Sağlık kurallarına uyması				
17. İçten, samimi ve yardımsever olması				
18. Sabırlı olması				
19. Anlayış ve hoşgörüye sahip olması				
20. Azimli ve sebatkâr olması				
21. Enerjik ve sevimli olması				
22. İş ile ilgili olarak kendi başına karar verebilmesi				
23. Sorumluluk duygusu				
24. Sosyal ilişkileri				