

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYULAN MEMNUNİYET ÜZERİNE ETKİSİ¹

Arş. Gör. Seda KAYAPALI*

Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY**

ÖZ

Şiddetli rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında performans değerlendirme sistemleri örgüt çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların performans değerlendirme sistemini kabul edip benimsemeleri ise bu sistemi ne ölçüde adil algıladıkları ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı bir işletmedeki örgütsel adalet algısının mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın ana kütlesini Erzurum'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve 115 çalışanı (işçi ve idari personel) bulunan bir işletme oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde anlamlı ve oldukça güçlü bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Performans Değerlendirme Sistemi, Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet.

JEL Sınıflandırması: M10, M12.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON SATISFACTION WITH THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM

ABSTRACT

In today's highly competitive business world, performance appraisal systems play a major role in determining the efficiency and productivity of employees in organizations. Employees' acceptance and adoption of a performance appraisal system is directly associated with their perception regarding the fairness of this system. Accordingly, the aim of this study is to determine the effect of organizational justice perception on satisfaction with current performance appraisal system in a business organization. The population of the study consists of a construction company having 115 employees (workers and administrative staff) operating in Erzurum. As a result of the research, it was found that organizational justice perception has a significant and quite strong effect on satisfaction with performance evaluation system.

¹ Bu çalışma ilk yazarın yayımlanmamış yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

* Iğdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sedakayapali87@hotmail.com

** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ckarabey@atauni.edu.tr

Keywords: *Organizational Justice Perception, Performance Appraisal System, Satisfaction with Performance Appraisal System.*

JEL Classification: M10, M12.

1.GİRİŞ

İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşması ve rekabette farklılık yaratması için çalışanların başarısını saptamak ve geliştirmek amacıyla yapılan çalışmaları ifade eden performans değerlendirme, bir organizasyonun verimliliğini arttırmanın temel yollarından biridir. Performans değerlendirme sisteminin başarısı ve beklenen faydaları sağlayabilmesi, işgörenlerin değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyete bağlıdır. Çalışanların sistemden duydukları memnuniyet ise sistemi ne ölçüde adil algıladıkları ile ilişkilidir. Bu noktada “örgütsel adalet” kavramı ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, çalıştıkları örgütlerde kendilerinin kazanımlarıyla diğer çalışanların kazanımlarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit düzeyde işe eşit ücret ödenmesini beklerler. Bu beklenti sadece çıktıların değerlendirilmesi yönünde olmayıp sürecin işleyişiyle de ilgilidir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu bağlamda öncelikle performans değerlendirme konusu ele alınmış ve örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Daha sonra performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti arasındaki ilişki açıklanmıştır. Çalışmada son olarak bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen saha araştırmasının bulgularından hareketle, örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine etkisi tartışılmıştır.

2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde yerine getirmesidir (Demir, 2009: 5). En genel hatları ile *performans değerlendirme*, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin saptanmasıdır. İşletmede çalışan her işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansını gösterirken, bu sonuçların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi de performansının değerlendirilmesini ifade eder (Erdoğan, 1991: 155). *Performans değerlendirme*; iş görenin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranış ve tutumlarını diğerleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999: 137). *Performans değerlendirme*, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993: 9).

Performans değerlendirme, örgütlerin şimdiki ve gelecekteki durumlarını incelemelerini sağlayan bir uygulamadır (Çakmak, 2005: 15). Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirme sistemini nitelikli iş görenleri örgüte çekmek ve verimliliği arttırmak için stratejik bir araç olarak görmekte ve değerlendirme sonuçlarını birçok yönetsel kararda kullanmaktadır

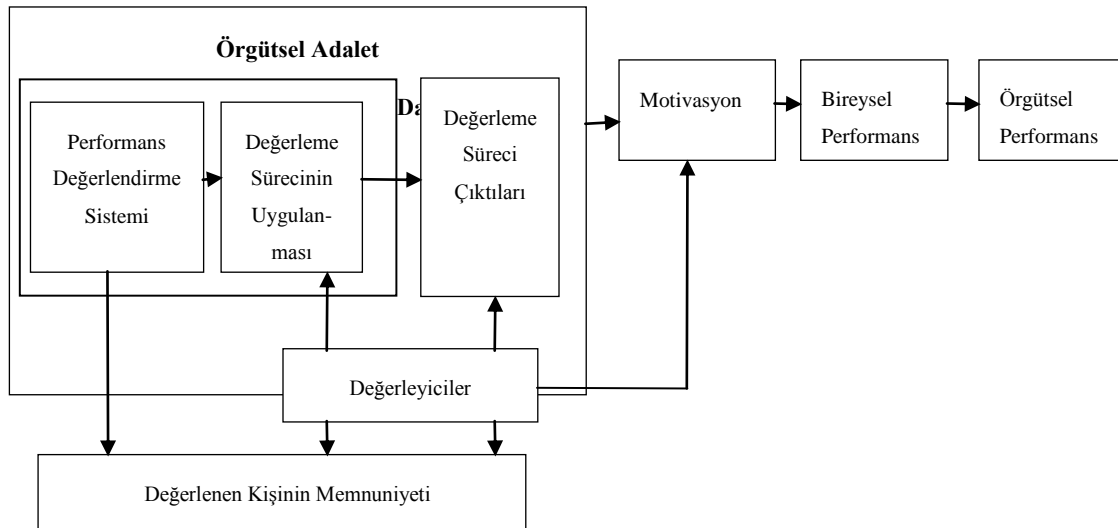
(Erel, 1997: 288). Ayrıca performans değerlendirme birçok işletmede kullanılan, adil ödül dağıtımını sağlayan, çalışanları yüksek performans göstermeleri yönünde motive eden ve böylece bireyin performansını artırabilen bir fonksiyondur (Koparan, 2005: 70). Performans değerlendirme sonuçları kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici maddi ve sosyal faktörlerin belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Bilgin, 2003: 15).

3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYULAN MEMNUNİYET

Bir performans değerlendirme yönteminden çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sistemi için önemli bileşenler arasındadır. Yapılan değerlendirmelerin ve çalışana verilen geribildirimlerin etkinliği, değerlendirilen konumundaki kişilerin performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır. Örgütsel etkinliğin ve bu amaca hizmet eden yardımcı sistemlerin etkinliğinin, üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanlarındaki başarısı ile örtüşmesi ile yakından ilgilidir (Çakmak, 2005: 42).

Performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye ilişkin literatür tarandığında genel olarak açık iletişim politikasının, adalet algısını artırdığı yönünde görüşlere rastlanmaktadır. Çalışanların istenmeyen bir sonuçla ilgili olarak kendilerine yeterli açıklama yapıldığında daha anlayışlı oldukları görülmektedir (Yürür, 2009: 244). Şekil 1’ de Cook ve Crossman’ın Performans Değerlendirme Memnuniyeti Modeli gösterilmiştir:

Şekil 1. Cook ve Crossman’ın Performans Değerlendirme Memnuniyet Modeli



Kaynak: (Cook ve Crossman, 2004: 533)

Şekil 1’de de görüldüğü üzere, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve değerlendirme sürecinin uygulanması aşaması çalışanın işlemsel adalet algısıyla ilişkiliyken, değerlendirme sonucu oluşan çıktılar ise dağıtım adaletini ifade etmektedir. Performans değerlendirme sürecinin değerlendiriciler tarafından uygulanması ve elde edilen çıktılar sonucunda oluşan motivasyon

unsurları öncelikle bireysel performansı olumlu yönde etkileyecek, bu da örgütsel performansın artması ile sonuçlanacaktır.

Tablo 1’de performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve bunu etkileyen değişkenler özetlenmiştir:

Tablo 1. Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ve Bunu Etkileyen Değişkenler

Yapı	Tanımlama
Memnuniyet	Çalışanların mevcut değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet.
Etkinlik	Mevcut değerlendirme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair çalışan algıları.
Adalet	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar adil gördükleri.
Sistem Bilgisi	Çalışanların Değerlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları.
Etkili Uygulama	Mevcut değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına dair inançlar

Kaynak: (Çakmak ve Biçer, 2006: 6)

Tablo 1’de de gösterildiği üzere, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti, çalışanda değerlendirme sistemine ilişkin oluşan etkinlik, adalet, sistem bilgisi ve etkin uygulama algısı gibi unsurlar etkilemektedir.

4.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları, yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreci sonucunda örgütsel adalet algısı oluşur (İçerli, 2010: 69). *Örgütsel adalet*, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adil bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını hakkaniyetli, ahlâki ve rasyonel bulur (İşcan ve Naktiyok, 181). Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adil olması, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İşcan ve Saygın, 2010: 203).

4.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet 3 boyutta incelenebilir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaletidir.

Dağıtım adaleti, yapılacak olan iş ve bu işe ilişkin ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller ve cezalar gibi kişiler arası kazanımlarla ilgilidir. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtımında bireylerin algıladığı adaleti ifade ederek bireyin elde ettiği kazanımların adil, uygun, ahlaki ve etik olup olmadığı konusundaki fikrini yansıtır (Gürbüz, 2007: 82). Dağıtım adaletinde tutarlılık önemlidir. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak kalıp, kişisel çıkarlara önem vermemek, doğru bilgiye öncelik vermek ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanmak gereklidir (Söyük, 2007: 10) . Adams'a göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde olumsuz bazı duyguların oluşmasına neden olacak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına yol açacaktır. Bunu ya çabalarını azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek yapmaya çalışacaklardır. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde ise eşitliğin sağlandığına inanacaklardır (Beugre: 1093).

İşlemsel adalet, çalışanların sadece sonuçlarla değil; aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle de ilgilendiğinin fark edilmesi ve dağıtım adaletinin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla geliştirilmiş bir kavramdır. İşlemsel adalet, yönetici tarafından verilen bir kararın, çalışanla paylaşımında bulunulan bir süreç sonucu alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade eder (Şeşen ve Basım, 2010: 175).

Etkileşim adaleti, adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmakta ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yaparak, örgütteki karar vericilerin sergiledikleri tavırların ve aldıkları kararlarla ilgili açıklamaların bireylerin adalet algıları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 177). Etkileşim adaleti, işyerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla ifade edildiğini gösterir. Alınan kararlarla ilgili yeterli ve gerekli açıklamalar çalışanlara kibar ve saygılı bir tavır ile iletilmelidir. Yönetim tarafından yapılan bu tür açıklamalar, çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Tan ve Töremen, 2010: 64). etkileşim adaleti iki başlıkta incelenebilir. Bunlar: *Kişilerarası adalet*, insanların birbirlerine olan yaklaşımlarının kişilerde yarattığı algıyla oluşan bir adalet çeşididir. *Kişilerarası adalet*, “çalışana kurum temsilcilerinin kibar ve saygılı davranmasını” ifade etmektedir. *Kişilerarası adalet* algısı temelde çıktılarına yönelik tepkilerle ilgilidir (Berber, 2008: 22). *Bilgisel adalet ise*, karar vericilerin bilgi ve açıklamalarına odaklanmaktadır. Bilgi zaman, uygunluk, doğruluk, iyimserlik içermelidir (Uğurlu, 2009: 87).

4.2. Örgütsel Adalet ile Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adaletin unsurlarını saptayan ilk çalışma 1986'da Greenberg tarafından yapılmıştır. Greenberg, performans değerlendirmede işlemsel adalet ve

dağıtım adaleti algılarını etkileyen unsurları, orta düzey yöneticilere yönelttiği performans değerlendirme ile ilgili açık uçlu soruları ile belirlemiştir (Greenberg, 1986: 341). Performans değerlendirme sisteminde dağıtım adaleti, iş görenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algıyı yansıtır (İşcan, 2005: 155-156). İşletmedeki çalışanlar performans değerlendirme sisteminden, değerlendirme sonuçları ile işletmenin ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilmeyi bekler. Başarısının sonucunda ücret artışı, prim, ikramiye vb. maddi unsurlarla ödüllendirilen kişi performans-ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini arttıracaktır (Uyargil, 2008: 28).

Performans değerlendirme sisteminde işlemsel adaletin çalışanı nasıl etkilediğine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, işgörenlerin performans değerlendirme süreci ve amacı hakkındaki bilgileri üzerinde işlemsel adaletin etkili olduğu, ayrıca değerlendiricilerin tutum ve davranışlarının da işlemsel adalet üzerinde olumlu yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Kavanagh, Benson ve Brown, 2007: 340-342). Seçilecek değerlendiricilerin, değerlendirilecek işgörenin yaptığı işi bilen yöneticiler olmasına dikkat edilmelidir. Değerlendirici işgörenin işi hakkında bilgi sahibi olduğu takdirde daha doğru bir değerlendirme yapabilecek, işgören de performansının etkin biçimde değerlendirildiğine inanacaktır. Bu da işgörenlerin işlemsel adalet algılarını arttıracaktır (Greenberg, 1986: 341).

Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) sosyal mübadele modeli hakkında yaptıkları araştırmada iş performansının, yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adalete göre daha çok etkilendiğini belirlemişlerdir. Ayrıca bu araştırma sonuçları ile etkileşim adaleti ile iş performansı arasındaki ilişkinin, lider-çalışan mübadelesinin kalitesinden de etkilendiği belirlenmiştir (Rupp ve Cropanzano, 2002: 907).

5. METODOLOJİ

5.1. Araştırmanın Yöntemi, Amacı ve Önemi

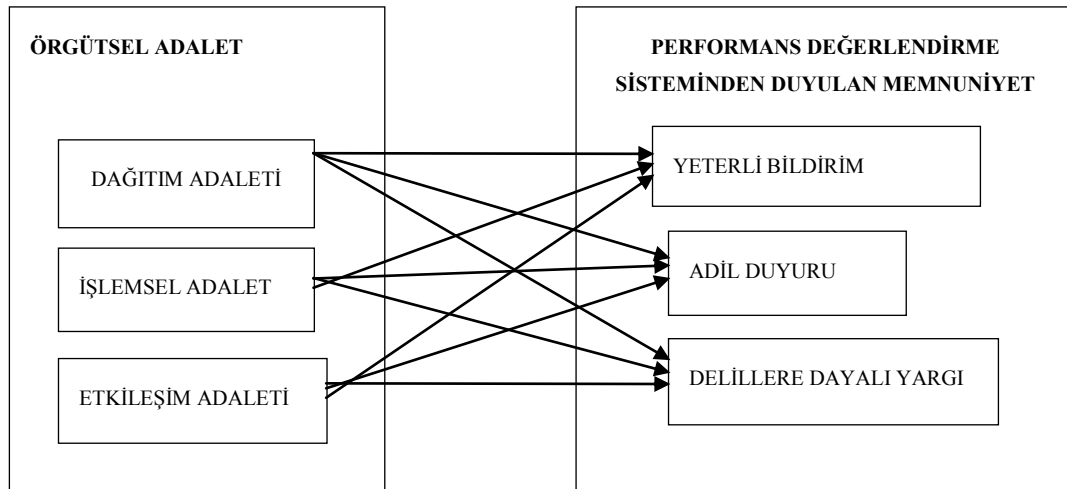
Artan rekabet karşısında işletmeler varlığını sürdürebilmek için insan kaynağına giderek daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda işletmelerin işgücüne adil muamelede bulunması örneğin mevcut uygulamalar hakkında tüm personele zamanında ve yeterli bilgi vermesi, performans değerlendirme kriterlerini herkese eşit uygulaması, değerlendirme sonuçlarına göre verilen ödül ve cezaların kriterlerini önceden herkese duyurması gerekmektedir. Çalıştığı işletme hakkında genel bir örgütsel adalet algısına sahip olan işgörenin daha verimli çalışması beklenir. İşgörende oluşan adalet algısı, performans değerlendirme uygulamalarının da adil olduğu görüşüne sahip olmasında etkili olabilir. Bu nedenle örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu öngöründen hareketle bu araştırmanın ana amacı, örgütsel adalet

algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini araştırmaktır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada kullanılan veriler Erzurum’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan anket çalışması sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın yapılacağı işletmede anket uygulamasından önce, ankette yer alan ifadeler sonucunda elde edilen verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı bildirilmiş ve herhangi bir kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Araştırma yapılacak işletmenin seçiminde işletmenin mevcut çalışan sayısının yeterliliği, biçimsel ve sistematik bir performans değerlendirme faaliyetinin yapıyor olması etkili olmuştur. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı tek bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra işgörenlerin algılarına dayanan değişkenler ölçülmeye çalışıldığından, kişilerin daha önceki tutum ve davranışlarının sonuçlarda etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca anket tekniğinin uygulama açısından hem kolay hem de ucuz olması da bu tekniğin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Araştırmada katılımcıların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet düzeyi ve örgütsel adalet algıları incelenmiştir. Konuyla ilgili literatür taraması sonucunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algısının performans değerlendirme uygulamaları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılması, araştırmacıları örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete etkisini araştırmaya yöneltmiştir. Yapılan bu araştırma, iş görende oluşan örgütsel adalet algısını, işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetle ilişkilendirmesi ve bu konuda yapılan az sayıda çalışmadan biri olması açısından önem arz etmektedir. Sınırlı sayıdaki Mevcut araştırmalar göz önüne alındığında performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen temel faktörlerin, iş görende örgüte ilişkin oluşan dağıtım adaleti algısı, işlemsel adalet algısı ve etkileşim adaleti algısının olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile işgörenlerin, genellikle performans değerlendirme sonuçlarına göre elde ettiği görevler, maaşlar, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller, cezalar gibi kişiler arası kazanımların (çıktıların) dağıtımında algılanan adalet olarak tanımladığımız dağıtım adaleti, bu çıktıların dağıtımıyla ilgili süreç ve politikaların adil olarak algılanmasıyla ilgili algılanan adalet olarak tanımladığımız işlemsel adalet ve performans değerlendirme sonucunda verilen kararlarla ilgili açıklamalar yapılırken karar vericilerin sergiledikleri tavırlar sonucu gelişen algı olarak tanımladığımız etkileşim adaleti, mevcut değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkilemektedir (Tan, 2009:138). Tüm bu görüşler ışığında araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel adalet algısı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkiler.

Bu hipotez aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H_{1a}: Dağıtım adaleti yeterli bildirim algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: İşlemsel adalet yeterli bildirim algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Etkileşim adaleti yeterli bildirim algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1d}: Dağıtım adaleti adil duyuru algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1e}: İşlemsel adalet adil duyuru algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1f}: Etkileşim adaleti adil duyuru algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1g}: Dağıtım adaleti delillere dayalı yargı algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1h}: İşlemsel adalet delillere dayalı yargı algısını olumlu yönde etkiler.

H_{1i}: Etkileşim adaleti delillere dayalı yargı algısını olumlu yönde etkiler.

5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan veriler Erzurum'da inşaat sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede yapılan anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın yapılacağı işletmede anket uygulamasından önce elde edilen verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı bildirilmiş ve herhangi bir kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca araştırmada yer alan işletmenin ismi gizlilik esasına sadık kalınarak söz verildiği gibi kullanılmamıştır. Araştırma yapılacak işletmenin seçiminde işletmenin mevcut çalışan sayısı açısından yeterliliği ile biçimsel ve sistematik bir performans değerlendirme faaliyetinin yapılıyor olması etkili olmuştur. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, tek bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

5.5. Veri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci bölümde çalışanların işletmedeki performans değerlendirme uygulamalarından duydukları memnuniyete ilişkin 18 soru yer almaktadır. Leanne, Masden ve Buehler'in (2006) çalışmasından alınan bu ölçek performans değerlemeden duyulan memnuniyeti *yeterli bildirim*, *adil duyuru* ve *delillere dayalı yargı* olmak üzere üç alt boyutta ele almaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik 18 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Johnson'ın (2007) çalışmasından alınan bu ölçek, örgütsel adalet algısını *dağıtım adaleti*, *işlemsel adalet* ve *etkileşim adaleti* olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Ölçeklerin her ikisi de çeşitli araştırmacılar tarafından geçmişteki çalışmalarda kullanılmış olup, yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiştir.

5.6. Ana kütle, Örneklem ve Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmanın ana kütlelerini Erzurum'da inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve 115 çalışanı bulunan bir işletme oluşturmaktadır. Ana kütlelerin çok büyük olmaması göz önünde bulundurularak, çalışanların hepsine soru formu dağıtılmış olup, geri dönen geçerli anket sayısı 107 olmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı 0,93'tür. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 107 çalışandan oluşturmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte en yaygın kullanılan yöntem içsel tutarlılık yöntemidir. Bu çalışmada bu yöntemle hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik ölçütünden yararlanılmıştır. Hem performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ölçeğinde, hem de örgütsel adalet ölçeğinde yer alan her bir boyut için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bu değerlerin 0,86 ile 0,89 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur.

5.7. Bulgular

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Tablo 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN		F	%	DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN		F	%	
CİNSİYET	Kadın	-	-	EĞİTİM DÜZEYİ	İlköğretim	76	71	
	Erkek	107	100		Lise	26	24,3	
MEDENİ DURUM	Evli	87	81,3		Yüksek- okul	1	0,9	
	Bekar	17	15,9		Üniversite	3	2,8	
POZİSYON	İdari Personel	1	0,9		TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	Lisansüstü	-	-
	İşçi	106	99,1			1-5 yıl	8	7,5
YAŞ	18-15	4	3,7	6-10 yıl		17	15,9	
	26-35	42	39,3	11-15 yıl		51	47,7	
	36-45	50	46,7	16-20 yıl		27	25,2	
	46-55	9	8,7	21 yıl ve üzeri		3	2,8	
	56 ve üzeri	-	-	BU İŞLETME DEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl	26	24,3	
GELİR DÜZEYİ	750TL - 1000TL	9	8,4		6-10 yıl	73	68,2	
	1501TL - 2000TL	13	12,1		11-15 yıl	5	4,7	
	2001TL - 2500TL	3	2,8	16 yıl ve üzeri	-	-		

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiş olup, Tablo 2' de sonuçlar özetlenmiştir: Tablo 2' ye göre; katılımcıların tamamı erkektir, %46,7'si 36-45 yaş grubundadır, %81,3 'ü evlidir, %72,9'unun maaşı 1001TL-1500TL arasındadır, %99,1'i mavi yakalıdır, %71'i ilköğretim mezunudur ve %47,7'si 11-15 yıldır bu işletmede çalışmaktadır.

5.7.2. Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan

Memnuniyet Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3'te araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları verilmiştir:

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	Ortalama	St. sapma	1	2	3	4	5	6
1	Yeterli Bildirim	4,05	0,9	1					
2	Adil Duyuru	4,19	0,87	,458*	1				
3	Delillere Dayalı Yargı	4,18	0,85	,516*	,528*	1			
4	Dağıtım Adaleti	4,25	0,84	,371*	,562*	,424*	1		
5	İşlemsel Adalet	4,20	0,84	,391*	,512*	,300*	,589*	1	
6	Etkileşim Adaleti	4,24	0,87	,322*	,444	,321*	,464*	,478*	1

* $p < 0,01$

Tablo 3'te performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti temsil eden üç alt boyut (yeterli bildirim, adil duyuru, delillere dayalı yargı) ile örgütsel adalet algısını temsil eden üç alt boyut (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti) arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Tüm korelasyon katsayıları %99 güven düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre hem performans değerlendirme sisteminin üç alt boyutu arasında, hem de örgütsel adaletin üç alt boyutu arasında güçlü diyebileceğimiz bir ilişki vardır. Aynı zamanda örgütsel adalet ile performans değerlendirme sistemlerinin alt boyutları arasında da güçlü bir ilişki söz konusudur. İlişkiler incelendiğinde; yeterli bildirim ile adil duyuru arasında ($r=,458$), adil duyuru ile delillere dayalı yargı arasında ($r=,528$), delillere dayalı yargı ile yeterli bildirim arasında ($r=,516$) anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Dağıtım adaleti ile işlemsel adalet arasında ($r=,589$), etkileşim adaleti ile işlemsel adalet arasında ($r=,478$) ve dağıtım adaleti ile etkileşim adaleti arasında ($r=,464$) anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Tabloya göre, yeterli bildirim ile dağıtım adaleti ($r=,371$), işlemsel adalet ($r=,391$) ve etkileşim adaleti arasında ($r=,322$) orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine adil duyuru ile; dağıtım adaleti ($r=,562$), işlemsel adalet ($r=,512$) ve etkileşim adaleti arasında ($r=,444$) anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Delillere dayalı yargı ile; dağıtım adaleti ($r=,324$), işlemsel adalet ($r=,300$) ve etkileşim adaleti arasında ($r=,322$) da anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde özellikle adil duyuru ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti yansıtan diğer boyutlara kıyasla daha güçlü

ilişkilerin olduğu görülmektedir. Korelasyon analiziyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ortaya konduktan sonra, regresyon analizi yapılmıştır.

5.7.3. Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi

Tablo 4'te örgütsel adaletin alt boyutlarının, performans değerlendirmeden duyulan memnuniyete etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Performans Değerlendirmeden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken								
	Dağıtım Adaleti			İşlemsel Adalet			Etkileşim Adaleti		
Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
		,501	12,972	0,00*	,627	11,043	0,00*	,486	9,848
R ²	,616			,537			,480		
D.R ²	,612			,533			,475		
F	168,274			121,945			96,976		

* p < 0,01

Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgütsel adalet algısının alt boyutlarının (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti) bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin toplam varyansının yaklaşık % 62'sini ($R^2=,616$) dağıtım adaleti, %54'ünü ($R^2=,537$) işlemsel adalet, % 48'ini ($R^2= ,480$) etkileşim adaleti açıklamaktadır (Tablo 4). Uygulanan performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler doğrultusunda dağıtılan kişisel kazanımların adil bulunmasının, iş görenlerin performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyeti büyük orada etkilediği görülmektedir. Tablo 4'den elde edilen veriler ve F değerleri, modelin açıklayıcı gücünün olduğunu göstermektedir. Tablo 5'te örgütsel adaletin alt boyutlarının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin alt boyutu olan yeterli bildirim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 5. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Yeterli Bildirim Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken								
	Dağıtım Adaleti			İşlemsel Adalet			Etkileşim Adaleti		
Yeterli Bildirim	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
		,328	4,099	0,00*	,463	4,347	0,00*	,313	3,489
R ²	,138			,153			,104		
D.R ²	,119			,131			,071		
F	16,800			18,895			12,175		

* p< 0,01

Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin alt boyutu olan yeterli bildirim bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgütsel adalet algısının boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre, yeterli bildirim toplam varyansının yaklaşık %14'ünü ($R^2=,138$) dağıtım adaleti, %15'ini ($R^2=,153$) işlemsel adalet, %10'unu ($R^2=,104$) etkileşim adaleti açıklamaktadır (Tablo 5). İşgörenin performans değerlendirme uygulamalarında esas alınan işlemler hakkındaki bilgisinin yeterli bildirim algısını daha fazla etkilediği görülmektedir. Korelasyon analizindeki verilerle bu veriler birlikte değerlendirildiğinde; H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezlerinin kabul edildiği görülür.

Tablo 6'da örgütsel adaletin alt boyutlarının adil duyuru üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 6. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Adil Duyuru Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken								
	Dağıtım Adaleti			İşlemsel Adalet			Etkileşim Adaleti		
Adil Duyuru	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
		,453	6,970	0,00*	,554	6,112	0,00*	,394	5,084
R ²	,316			,262			,198		
D.R ²	,346			,212			,200		
F	48,577			37,356			25,845		

* p< 0,01

Adil duyurunun bağımlı değişken ve örgütsel adalet algısının boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre; adil duyurunun toplam varyansının yaklaşık %32'sini ($R^2=,316$) dağıtım adaleti, % 26'sını ($R^2=,262$) işlemsel adalet, % 20'sini ($R^2=,198$) etkileşim adaleti açıklamaktadır (Tablo 6.) Performans değerlendirme uygulaması sonucu elde edilen kazanımların adil algılanmasının, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin alt boyutu olan adil duyuru algısını daha fazla etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7'de örgütsel adaletin alt boyutlarının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin alt boyutu olan delillere dayalı yargı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları verilmiştir:

Tablo 7. Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Delillere Dayalı Yargı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken								
	Dağıtım Adaleti			İşlemsel Adalet			Etkileşim Adaleti		
Delillere Dayalı Yargı	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
		,385	4,802	0,00*	,366	3,225	0,00*	,320	3,472
R^2	,180			,090			,103		
$D.R^2$,174			,076			,068		
F	23,063			10,403			12,057		

* $p < 0,01$

Delillere dayalı yargının bağımlı değişken ve örgütsel adalet algısının boyutlarının bağımsız değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre; delillere dayalı yargının toplam varyansının yaklaşık %18'ini ($R^2=,180$) dağıtım adaleti, %10'unu ($R^2=,090$) işlemsel adalet, %10'unu ($R^2=0,103$) etkileşim adaleti açıklamaktadır (Tablo 7). Bu bulgulardan hareketle H_{1g} , H_{1h} , H_{1i} Hipotezleri kabul edilmiştir.

5.7.4. Demografik Değişkenler Açısından Örgütsel Adalet Algısı ve Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ve varyans analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 8'de demografik değişkenler açısından tek yönlü varyans analizi önem düzeyi değerleri verilmiştir:

Tablo 8. Demografik Değişkenler Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Faktörler	Yaş	Gelir Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Top. Çalışma Süresi	İşletmedeki Çalışma Süresi
		Önem Düzeyi	Önem Düzeyi	Önem Düzeyi	Önem Düzeyi	Önem Düzeyi
Performans Değ. Sis. Duyulan Memnuniyet	Yeterli Bildirim	,883	,789	,913	,509	,634
	Adil Duyuru	,114	,346	,900	,106	,704
	Delillere Dayalı Yargı	,764	,685	,840	,231	,671
Örgütsel Adalet Algısı	Dağıtım Adaleti	,634	,295	,540	,298	,556
	İşlemsel Adalet	,846	,378	,913	,543	,800
	Etkileşim Adaleti	,954	982	,510	,504	,276

* p<0,05

Tablo 8'e göre yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresi açısından çalışanların örgütsel adalet algısında ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmedeki iş görenlerin yaşı, gelir ve eğitim düzeyleri, çalışma süreleri onların örgütsel adalet algılarında ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette belirleyici unsur değildir. Tablo 9'da medeni durum açısından temel değişkenlerin aldığı değerlerde farklılık olup olmadığını analiz etmek için yapılan t-testi sonuçları verilmiştir:

Tablo 9. Örgütsel Adalet Algısının ve Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Örgütsel Adalet Algısı						Performans Değ. Sis. Duyulan Memnuniyet					
	N	X	SS	SD	t	p	N	X	SS	SD	t	p
Evli	87	4,21	,48	102	-1,41	,077	87	4,16	,42	102	-1,96	,062
Bekar	35	4,38	,23				17	4,36	,20			

* p<0,05

Tablo 9' a göre; bulunan p değerleri 0,05' den büyük olduğu için evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet yönünden anlamlı bir fark yoktur.

SONUÇ

Performans değerlendirme sisteminin başarısı ve sistemden beklenen faydaların gerçekleşebilmesi, çalışanların değerlendirme sistemini kabul edip benimsemelerine bağlıdır. Bu da çalışanların sistemi ne ölçüde adil algıladıkları ile ilişkilidir. Sistemi adil bulan çalışan çalıştığı işletmeye karlılık ve verimlilik sağlamak için elinden gelen çabayı sarf etmek isteyecek, bunu yapmak onu yormak yerine motive edecek ve işletme içerisinde oluşan huzurlu ortam çalışanların yaşam kalitesini artıracaktır. Aksi bir durumda ise, sistemi adil bulmayan çalışan işyerinde yüksek performans göstermeyecek ve yaptığı işi sahiplenmeyecektir. Ayrıca çalışanlar işyerinde adil bir ortamın, yani örgütsel adaletin olduğunu düşündüklerinde, uygulanan performans değerlendirme uygulamalarını adil bulmaktadırlar. Şöyle ki performans değerlendirme uygulamalarında yapılan işlemlerden çalışanların haberdar edilmesi, onlara değerlendirme sürecine müdahale hakkının verilmesi, elde edilen sonuçlara itiraz edebilme, fikir sunabilme olanaklarının olması, çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ve işletmeye güven duymasını sağlamaktadır. İşgörenler güvendikleri ve kendilerini ait hissettikleri örgütlerin devamlılığının sağlanması için çaba gösterecekler ve örgütsel verimliliğin artmasını sağlayacaklardır. Aynı şekilde çalıştığı işletmeyi adaletli bulan işgörene, performans değerlendirme sonucunda alınan olumsuz kararları açıklamak yönetici için daha kolay olacaktır. Çünkü işgören bu kararların adil bir şekilde verildiğini düşünecek ve bu kararlar olumsuz sonuçlar verse bile yöneticileri sorumlu tutmayacaktır. Bu durum yöneticilerin olumsuz geri bildirim verme konusundaki endişelerinin azalmasına neden olacaktır.

Bu araştırmada örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet 'yeterli bildirim', 'adil duyuru' ve 'delillere dayalı yargı' olmak üzere üç alt boyutta bağımlı değişken olarak ele alınmış; örgütsel adalet algısı da bağımsız değişken olarak yine üç alt boyutta (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti) ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, genel olarak, örgütsel adalet ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu ve örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyesinin önemli bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Araştırmada ayrıca çeşitli demografik değişkenler açısından katılımcıların örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet incelenmiş; araştırmanın yapıldığı işletmedeki işgörenlerin yaş, gelir ve eğitim düzeyi ve çalışma süresi açısından örgütsel adalet algılarında ve performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette anlamlı

bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyeti en çok çalışanın işyerindeki dağıtım adaleti algısının belirlediği, bu iki değişken arasında olumlu ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmanın inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiş olması, bu sonucun oluşmasında etkili olmuş olabilir. Zira inşaat sektörü çalışanları onlardan yapmaları beklenen işi bilirler ve çoğunlukla ağır şartlarda, yorucu çalışırlar. Harcadıkları emeğin karşılığını adil bir şekilde almak, onlar için işlemler hakkında bilgi sahibi olmaktan (işlemsel adalet) ve alınan kararlarda yönetimle etkileşim içinde olmaktan daha fazla önem arz etmektedir. Ayrıca inşaat sektörü çalışanlarının eğitim seviyelerinin nispeten düşük olması, dağıtım adaletini daha öncelikli hale getirebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Berber, A. (2008) “Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beugre, C.D., “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *Journal of Human Resource Management*, 13(7).
- Bilgin, H. (2003) “Performans Değerlemesi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Buehler, L. M. (2006) “Due Process Dimensions of Performance Appraisal, Perceptions of Organizational Justice and Some Outcomes”, Doctor of Philosophy, DePaul University Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences, Chicago.
- Cook, J. ve Crossman, A. (2004) “Satisfaction with Performance Appraisal Systems”, *Journal of Managerial Psychology*, 19: 533.
- Çakmak, A.F. (2005) “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, K.Ö. (2005) “Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, A.F. ve Biçer, İ.H. (2006) “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Demir, V. (2009) “Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi”, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erel, D. (1997) “Başarı Değerlemede Adalet ve İş görenlerin Doyumu ”, Ankara Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Fakültesi Dergisi, 52(1): 288.

- Erdoğan, İ. (1991) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Greenberg, J. (1986) “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations”, *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 341.
- Gürbüz, S. (2007) “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçerli, L. (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 69.
- İşcan, Ö.F. (2005) “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 60(1): 150-171.
- İşcan, Ö. F. ve Saygın, U. (2010) “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4): 203.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1): 187.
- Johnson J. S. (2007) “Organizational Justice, Moral Ideology and Moral Evaluation as Antecedents of Moral Intent”, Doctor of Philosophy, State University, Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Kavanagh, P., Benson, J. ve Brown, M. (2007) “Understanding Performance Appraisal Fairness” *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 45(2): 340-342.
- Koparan, E. (2005) “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. 2000 “Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships” *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Meydan, C. H. , Basım, N. ve Çetin, F. (2011) “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Bilig Dergisi* 1(57): 177.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54: 309.

- Palmer, J.M. (1993) “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Rupp E.D. ve Cropanzano, R. (2002) “The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 8: 907.
- Söyük, S. (2007) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2010) “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *OTDÜ Gelişme Dergisi*, 37: 175.
- Töremen, F. ve Çetin, T. (2010) “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 64.
- Tan, Ö. (2009) “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sisteme Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, C.T. (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Lider ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği)”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uyargil, C. (2008) “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performans Planlaması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD.ŞTİ., İstanbul.
- Yücel, R. (1999) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3):137.
- Yürür, S. (2009) “Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 244.