T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKA ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HACER ÇAVUŞ DALYANOĞLU

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKA ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HACER ÇAVUŞ DALYANOĞLU

DANIŞMAN: PROF. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2019

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BANKA ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Hacer ÇAVUŞ DALYANOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26/06/2019 – 18

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER I
ÖZET III
ABSTRACT IV
SİMGE ve KISALTMALAR V
ŞEKİLLER LİSTESİ VI
TABLOLAR LİSTESİ VII
GİRİŞ. 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ 3
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, AMAÇLARI VE İLKELERİ 3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ 8
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, YÖNTEMLERİ VE KULLANIM ALANLARI 10
1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri 13
1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri 17
1.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme 18
1.3.2.2. Standartlar Yönetimi 18
1.3.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçümleri 18
1.3.2.4. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi 19
1.3.2.5. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi 20
1.3.2.6. Saha (Alan) İncelemesi 20
1.3.2.7. 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim Yöntemi 20
1.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları 24
1.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar 25

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .. 27
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE GELİŞİMİ 27
2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları 30
2.1.1.1. Dağıtım Adaleti (Bölüşümsel Adalet) 32

2.1.1.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti) 34
2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet 36
2.1.1.4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet 38
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE GELİŞİMİ 42
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 45
2.2.1.1. Organ Tarafından Ortaya Koyulan Boyutlar 45
2.2.1.1.1. Özgecilik 46
2.2.1.1.2. Vicdanlılık 47
2.2.1.1.3. Nezaket 47
2.2.1.1.4. Sportmenlik 48
2.2.1.1.5. Sivil Erdem 48
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler 49
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları 50
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI 51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMUDA VE ÖZEL SEKTÖRDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 54
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ 54
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLARI 54
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 55
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve TEKNİĞİ 55
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ 58
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 58
3.7. VERİLERİN ANALİZİ 60
3.7.1. Demografik Özellikler 60
3.7.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Faktör Analizleri 61
3.7.3. Korelasyon, Regresyon Analizleri ve T-testi 70
SONUÇ VE ÖNERİLER 79
KAYNAKÇA 82
EKLER 90
ÖZGEÇMİŞ 93

ÖZET

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektörde işletmelerin en değerli kaynağı insan kaynağıdır. Bu stratejik kaynağın verimliliğini etkileyen her faktör işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışan verimliliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu sebeple, bu iki kavram örgütsel davranış alanının popüler araştırma konuları arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. İlk olarak, araştırmamıza başlamadan önce kavramlarımızla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ardından Kocaeli ve İstanbul bölgesinde aktif olarak faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarına anketlerimiz dağıtılmıştır. 130 banka çalışanından elde edilen anket sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanılmıştır. Veriler geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra korelasyon analizi, regresyon analizi ve diğer istatistiksel analizler ile test edilmiştir. Bu analizler sonucu bazı veriler elde edilmiştir. Bu veriler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktarılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Performans Değerlendirme Sistemi

ABSTRACT

Today, the most valuable resource of enterprises in both public and private sector is human resources. Every factor that affects the efficiency of this strategic resource is vital for businesses Organizational justice and organizational citizenship behavior have positive effects on employee productivity. Therefore, these two concepts are among the popular research topics of the field of organizational behavior.

The main purpose of this study is to determine whether or not perception of organizational justice affect employees' organizational citizenship behavior. Firstly, a literature review was made about our concepts before starting our research. Then, our surveys were distributed to public and private sector bank employees active in Kocaeli and Istanbul regions. The survey results obtained from 130 bank employees were used to examine the relationships between variables. After confirmatory factor analysis, data were tested by correlation analysis, regression analysis and other statistical analyzes. As a result of these analyzes, some data were obtained. These data will be transferred to you next sections in our study.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Performance Appraisal System

SİMGE ve KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
WWW: World Wide Web
ZÖVD: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Adalet Modeli 32
Şekil 2: Performans değerlendirme Sisteminin Çalışanlar Tarafından Kabulü 39
Şekil 3: Örgütsel Adalet Boyutları ve Etkileri 40
Şekil 4: Araştırma Modeli 58

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar 5
Tablo 2: İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi 7
Tablo 3: 360 Derece Geri Besleme Modeli 21
Tablo 4: Dönemler İtibariyle Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısını Belirlemede Temel Alınan Unsurlar 24
Tablo 5: Literatürdeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tanımları 44
Tablo 6: Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soruları 56
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soruları 56
Tablo 8: Kişisel Bilgilere İlişkin Dağılımlar 60
Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları 62
Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 65
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları 66
Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 68
Tablo 13: Korelasyon Analizi 71
Tablo 14: Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Regresyon Analizi 73
Tablo 15: Özgecilik Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi 75
Tablo 16: Nezaket Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi 75
Tablo 17: Sportmenlik Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi 76
Tablo 18: Sivil Erdem Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi 76
Tablo 19: Örgütsel Adalet Sektörel Fark Analizi 77
Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sektörel Fark Analizi 78

GİRİŞ

1990'lı yılların zorlu küresel rekabet ortamında insan, örgütlerin en önemli kaynağı haline gelmiştir. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını verimli kullanarak performanslarını yükseltebilmesi, insan kaynaklarını stratejik bir avantaj unsuruna dönüştürmüştür. Bu sebeple örgütler rekabet stratejileri geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü de insan kaynaklarını geliştirmeye yöneltmiştir. Örgütlerde insan faktörü gittikçe önem kazandığı için örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık türü davranışlar da gittikçe önem kazanmaktadır (Kartal vd. 2003: 6).

'Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk' olarak tanımlanan adalet kavramı günlük yaşantımızda önemli olduğu kadar çalışma hayatımızda ve örgütlerin içyapısında da oldukça önemlidir. İlk olarak sosyal psikoloji alanında araştırılmaya başlanan adalet kavramı sonrasında dinamiği insan olan tüm sosyal bilim alanlarında araştırmaya konu olmuştur.

Örgüt içinde adaletin ya da adaletsizliğin var olup olmadığına ilişkin yargı çalışanların algılarına bağlıdır. Çalışan örgütü ne kadar adil algılıyorsa, o örgütte adaletin varlığından o kadar bahsedilebilmektedir. Adaleti ya da adaletsizliği algılayan birey algısı yönünde davranışlar geliştirmektedir. Ve yine bu algısı doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde bulunup bulunmamaya karar vermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışları ifade etmektedir. Çalışanların gönüllü olarak sergilediği bu davranışlar örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların bu davranışları sergileyebilmesi için güdüleyici bazı öncüllere ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını açıklamak ve aralarındaki ilişkiyi bilimsel ve sosyal bir bakış açısıyla incelemektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, genel hatları ile insan kaynakları yönetimi kavramı ve önemli bir insan kaynakları uygulaması olan performans değerlendirme sistemine ilişkin literatür çalışmasına yer verilmiştir. Performans değerlendirme sistemleri geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak 2 başlık altında irdelenmiş, farklı yöntemlerin avantaj ve dezavantajları değerlendirmeye alınmış, günümüzde performans değerlendirme sisteminin başarısını hangi unsurların etkilediği üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde durulmuştur. Kavramların tanımları ve gelişimleri incelenmiş, boyutları ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Yine örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve bu kavramların performans değerlendirme sistemleri ile ilişkisi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ülkemiz bankacılık sektörü çalışanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algısı ve bu algının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin sektörel bazda farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda bazı bulgulara ulaşılmış ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde yer alan, algılanan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan alan araştırması kapsamındaki veriler, Kocaeli ve İstanbul bölgesinde aktif olarak faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarından anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1990'lı yıllar insan kaynaklarına bakış açısını radikal biçimde değiştirmiştir. Sanayi sonrası topluma geçişle birlikte aynı zamanda, düşünen, yaratan ve kendini gerçekleştiren insan dönemi başlamıştır. 1990'lı yılların zorlu küresel rekabet ortamında insan, örgütlerin en önemli kaynağı haline gelmiştir. Örgütler rekabet üstü stratejiler geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü de insan kaynaklarını geliştirmeye yöneltmiştir ve ayrıca yönetsel yaklaşımlarına yeni beşeri boyutlar getirmeye başlamıştır. Örgütlerin performanslarını insan kaynağını verimli kullanarak yükseltebilmesi, insan kaynaklarının stratejik bir avantaj kaynağı haline gelmesine yol açmıştır (Düren, 2000: 97-98). Günümüzde insan faktörünün örgütlerin stratejik başarılarını etkileyen en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, AMAÇLARI VE İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetimine ait literatürde öne çıkan birkaç tanıma yer vermek gerekirse;

Fındıkçı insan kaynakları yönetimini, "İnsanı temel alan ve insanın daha etkin verimli, yararlı ve üretken olması, bunun yanında iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamı" olarak tanımlamıştır (Fındıkçı, 1999: 5).

Schuler ve Jackson' a göre insan kaynakları yönetimi, "Geniş kapsamla bakıldığında planlama, kadrolama, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, sağlık ve güvenlik, işçi-işveren ilişkileri gibi uygulamaları içerir" (Schuler ve Jackson, 2005: 2) .

Ömer Sadullah ise insan kaynakları yönetimini, "Örgütsel ve çevresel ortam içerisinde insan kaynaklarının kuruma, çalışan olarak bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde, yasalara uygun, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" olarak tanımlamıştır (Sadullah, 2009: 3).

Sabuncuoğlu insan kaynakları yönetimini, "Yönetim kadrosunda ya da operasyonel kadroda çalışacak personelin organizasyona alınması ve yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli arttırılması için tüm destekleyici faaliyetlerin devreye sokulması" şeklinde tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 4).

Personel yönetimine atıfta bulunan bir diğer tanımda ise, "İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetim sistemine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetilmesi anlayışı "insan" öğesini örgütün merkezinde görmek, onu ön plana çıkarmaktır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır" (Gök, 2006: 21) şeklinde ifade edilmiştir.

Personel yönetim sistemi insan kaynağının ön planda tutulmaya başlaması ile birlikte zaman içerisinde insan kaynakları yönetimine evrilmiştir. Bu gelişme ile birlikte geleneksel personel yönetimi anlayışının uygulamadaki insanı algılama, anlama ve yorumlamadaki yetersizliğine son verilmiştir.

Tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları yönetiminin, yönetsel anlamdaki gelişmeler sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak yönetimsel gelişmelere ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör de bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal anlamdaki değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişim ve gelişim sayılabilir. İnsan Kaynakları Yönetimine geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak vd., 2000: 15).

- İşgücü maliyetlerindeki değişimler (teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler kaliteli işgücüne ihtiyacını doğurmuştur),
- Verimliliğin önem kazanması (tatmin düzeyi ve başarı güdüsü düşük bir işgücünün verimli olması beklenemez),
- Yönetim ve üretim süreçlerine ait faktörlerdeki değişimler,
- İşgücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (verimsizlik, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

İşletmelerin çevrelerinde ve kendi içlerinde meydana gelen bu değişimler ve çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarında geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir dizi kavramın ortaya çıkmasına vesile olmuştur (Baysal, 1992: 64). İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar bir kaynakta aşağıdaki şekilde özetlenmeye çalışılmıştır;

Tablo 1: İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar [1]

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklıdır	İnsan odaklıdır
Operasyonel faaliyetlere odaklanır	Danışmanlık hizmeti verir
Kayıt sistemi esaslıdır	Kaynak anlayışı hakimdir
Statik yapıdadır	Dinamik yapıdadır
İnsanı maliyet unsuru olarak ele alır	İnsan kaynağı işletme için önemli bir girdidir
Kalıplar/normlar/kurallar esastır	Misyon ve örgütsel değerler esastır
Klasik yönetim anlayışı hakimdir	Toplam kalite yönetimi esastır
İnsan işte çalışandır	İnsan işi yönlendirendir
Örgüt içi planlama esası vardır	Stratejik planlama hakimdir

Zamanla gelişen ve personel yönetim sisteminden evrilen insan kaynakları yönetimi kavramı günümüzde stratejik insan kaynakları kavramı üzerinde gelişmekte ve değişmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları yönetimini daha verimli ve etkili hale getirme arayışı sonucunda ortaya çıktığı

[1] https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/ Erişim tarihi:02.03.2019

söylenebilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temeli insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile tamamen bütünleştirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Keçecioğlu ve Ünnü, 2009: 1175).

Modern anlamdaki insan kaynakları yönetiminin amacı çalışan her bir personelin görevini en verimli ve en tatmin edici biçimde yerine getirebileceği koşulları belirlemek ve böylece onları şirketin başarısı doğrultusunda harekete geçirmektir. İnsan öğesine verilen değer arttıkça çalışan personelin de verimi, yaptıkları ve yaptıklarının kalitesi aynı biçimde artmaktadır. Bu yapının kurulması ve arzu edilen üstün performansın gerçekleşmesi için, çağdaş bir yaklaşımla, insana saygının her koşulda ve durumda esas ve öncelikli olması "önce insan" felsefesinin içleştirilmiş olması gerekmektedir (Türkel, 1998: 41).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları genel hatları ile 4 maddede özetlenebilir:

- Toplumsal Amaç
- Örgütsel Amaç
- İşlevsel Amaç
- Kişisel Amaç

Tablo 2: İKY Amaçları ile Faaliyetlerinin İlişkisi (Bingöl, 2006: 21)

İKY'nin Amaçları	Toplumsal Amaç	Örgütsel Amaç	İşlevsel Amaç	Kişisel Amaç
Desteklediği Faaliyetler	Yasal uyum, Sosyal ödemeler, Sendika/Yönetim İlişkileri	İnsan kaynakları planlaması, İş ilişkileri, Seçim, Eğitim ve geliştirme, Değerleme, Yerleştirme	Değerleme, Yerleştirme	Eğitim ve geliştirme, Değerleme, Yerleştirme, Ücretlendirme

İnsan kaynakları yönetimi; toplumsal amaç içerisinde örgütün toplumda yer edinmesini sağlamayı ve toplumun olumsuz yönde baskılarını dışarda bırakmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel Amaç içerisinde örgütün mevcut olan tüm amaçlarını mümkün olduğu kadar sistematik gerçekleştirme ve işlevsel amaç içerisinde kaynak israfı yapmamaya odaklıdır.

Kişisel amaç içerisinde ise çalışanlara kişisel amaçlarını gerçekleştirmede yardım etmek ön plandadır. Çalışanların istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde çalışan performansı ve tatmini azalabilir ya da çalışanlar örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynakları yönetiminde uyulması gereken bir takım ilkeler mevcuttur. Yönetim alanında varlığı kabul edilen ve büyük oranda uygulanan ilkelere uygun sergilenen davranışların genellikle olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Bu ilkeler toplumsal deneyimlerin ürünüdür. Yönetim alanındaki deneyimler toplumdan

topluma değişkenlik gösterdiğinden, ilkelerin de içinde bulundukları topluma göre şekillendiği varsayılmaktadır.

İnsan kaynakları ilkelerini aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz:

- Liyakat(yeterlilik) ilkesi
- Eşitlik ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Güvence ilkesi
- Yönetim geliştirme ilkesi

Liyakat sözlük anlamı itibari ile uygunluk, elverişlilik, yeterlilik olarak tanımlanmakta olup ilkesel anlamda görevi başarı ile yerine getirebilmeyi ifade etmektedir. Eşitlik ilkesi insan haklarının temelini oluşturup personeller arasında adaletin sağlanmasına yöneliktir. Kariyer ilkesi personellerin kariyer yolunda ilerlemelerine imkan sağlayacak kararlar alabilmeyi, güvence ilkesi ise bu yolda personellerin kendini güvende hissettirebilmeyi amaçlamaktadır. Yönetim geliştirme ilkesi ise yönetimsel her alanda dinamik bir yapıda olmayı ilke edinmektedir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA GENEL BİR BAKIŞ

İKY uygulamaları, örgüt kültürünün hem geliştirilmesi hem de içselleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu uygulamalar genel olarak, üyelerin seçimi, yeni üyelerin oryantasyonu ve iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performansların belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, personel ödüllendirme, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinliklerini sürdürme, terfi işlemleri; mevcut kültürün pekiştirilerek içselleştirilmesi ve devamlılığını sağlamaktadır (Günsel vd., 2015: 485).

İKY uygulamaları kısaca, insan kaynağı ve işletme etkinliğini artırma adına oluşturulan faaliyetlerin bütünüdür. Bu fonksiyonlara aşağıda kısaca değinilmiştir;

İnsan Kaynakları Planlaması; Mevcuttaki iş ve iş gücü değerlendirilerek olası gereksinimlerin nitelik ve nicelik bakımından değerlendirilmesi ve ölçümlenmesidir.

İş Analizi ve Tanımları; İşletmelerde iş analizi ve tanımlama çalışmalarına ihtiyaç duyulmasının sebebi yapılan işlerin ayrıntılarını ve özelliklerini belirlemektir. Bu çalışmalar sonucunda yapılacak iş ve personelin sahip olması gereken özellikler saptanır.

Personel Bulma ve Seçme; Kaynakların belirlenmesi, analizlerin yapılmasından sonra açık olan işlerde bu gereksinimlere uygun olan adayların belirlenmesi amaç edinilmektedir.

Personel Eğitimi ve Kariyer Gelişimi; Uygun niteliğe sahip olan ve seçilen personelden istenen düzeyde verim alabilmek için kişiyi geliştirme adına çaba sarf etmek, kariyer yolu çizmek en büyük hedef olmalıdır.

Performans Değerlemesi; Personelin yaptığı işteki başarısının belirli yöntemlerle puanlandırılmasıdır.

İş Değerlemesi ve Ücretleme; İşgörenden ziyade yapılan işin önem/zorluk derecesi belirlenir, diğer faktörlerde (performans değerleme sonuçları gibi) göz önünde bulundurularak bir ücret standardı belirlenmeye çalışılır.

İş Güvenliği ve İş Sağlığı; İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının ana hedefi, çalışanları iş kazaları ve meslek hastalıklarından koruyucu önlemler almak ve çalışanların güvenilir ve rahat bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır (Okakın, 2011: 41).

Özlük İşleri; Personelin işe giriş/çıkış kontrolü, sicil puanlamaları, izin günlerinin takibi vb. operasyonel işlerden oluşmaktadır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, YÖNTEMLERİ VE KULLANIM ALANLARI

Örgütlerin başarısını arttırmada en önemli unsur aktif olan insan kaynağının verimli kullanılmasıdır. İnsan kaynağının örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığı, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile belirlenebilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 75).

Performans değerlendirme bu bağlamda üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü çalışanların yaptığı ya da yapmadığı işler bir örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Bingöl, 2003: 276).

Performans değerlendirme kişinin, yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyele göre bireysel olarak analiz edilmesi ve kişinin işini başarma derecesinin belirlenmesidir. İşletmede çalışan her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun performansının değerlendirilmesidir (Erdoğan, 1991: 155).

İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan ve diğer insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir role sahip olan performans değerlendirme, çalışanların herhangi bir noktadaki performans düzeyini ve etkinliğini ölçmeye yönelik çalışmaları içermektedir (Bingöl, 2003: 274).

İşi değil işi yapanı ve işi yapanın işteki başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin literatürde "yetkinliğin ölçümü", "çalışmanın değerlendirilmesi" , "verimliliğin değerlendirilmesi", "başarı değerlemesi" ya da kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi, "sicil", "tezkiye" gibi isimlerle kullanıldığına tanık olunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Çalışanların performanslarının, organizasyon içerisinde, biçimsel ve sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lerin başında A.B.D'de kamu hizmeti

veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Uyargil, 2008: 2). Bu dönemde değerlendirmeler alt kademelerdeki çalışanlara uygulanmış olup, beyaz yakalı personel ve yöneticilerin değerlendirilmesi 1950'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır.

Türkiye'de performans değerlendirme sistemine ait ilk uygulamalarda kamu kesiminde başlamış olup, özel sektörün konuya ilgisinin artması 1970'lere uzanmaktadır. İşletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile paralel olmuş ve bu ilgi özellikle son 30 yılda giderek artmıştır. 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde, performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucu işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Uyargil, 2008: 2).

4857 sayılı İş Kanunu, herhangi bir sebep olmaksızın çalışanın iş sözleşmesinin feshini ortadan kaldırmış ve bu doğrultuda feshin haklı ya da geçerli bir sebebe dayandırılmasını zorunlu kılmıştır. İş Kanunun 18. maddesinde "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya iş gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır"[2] hükmü yer almaktadır.

18. madde, işverenlerin sebepsizce işten çıkarmalar yapmalarını engellemekte ve işten çıkarma kararlarında düşük performansın önemli bir belirleyici olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Çalışanların düşük performans gösterip göstermedikleri ise ancak performans değerlendirme sistemleri ile belirlenebilir. Bu nedenle işten çıkarmalarda yasal hükümlere uyma zorunluluğu işletmelerin performans değerlendirme uygulamalarına vermeleri gereken önemi arttırmaktadır.

[2] http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf Erişim tarihi:16.03.2019

Ve yine aynı kanunun 19. maddesinde "İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır." hükmü ile işçinin verimsizliğinden (düşük performansından) kaynaklanan fesih konusunda işverene ispat yükümlülüğü ve çalışana savunma hakkı getirmiştir.

İşverenin ispat yükümlülüğünü yerine getirebilmek için çalışanını, işe alınmasından itibaren ve işyerindeki çalışma süresi boyunca biçimsel ve sistematik olarak gözlemesi, değerlendirmesi gerekmektedir ve ayrıca bu değerleme sonucu oluşan performans değerlendirme sonuçlarının kaydını tutması gerekmektedir. İş Kanunun ispat yükümlülüğü hükmü, bu nedenle işyerine özgü bilimsel bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasının, uygulanmasının ve gerektiğinde geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu da vurgulamaktadır (Çakmak, 2005: 8).

Performans değerlendirme süreci genel hatları ile aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Performans kriterlerinin ve değerlendirme standartlarının belirlenmesi
- Oluşturulan kriter ve standartlarının beklentiler ile bağlantısının kurulması
- Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi
- Değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimi
- Değerlendirme için kaynak, rapor ve tüm izlenimlerin kullanılması
- Değerlendirme sonuçlarının hazırlanması
- Değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması (Geri besleme aşaması)
- Gerekli düzeltici faaliyetlere karar verilip eylem sürecinin başlatılması.

Çalışanların performanslarını ölçmek için çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde kişisel özellikleri temel alan yöntemlerden iş davranışı ve sonuçlarını temel alan değerlendirme yöntemlerine bir geçiş olduğu saptanmaktadır. Performans

değerlendirme yöntemlerinin ilk örnekleri günümüzde geleneksel (klasik) yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Ve sonrasında bu yöntemler uygulanırken karşılaşılan sorunları çözmek ve daha objektif yaklaşımlar yapabilmek için çağdaş yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Organizasyonlar, bu değerlendirme yöntemleri arasından yapılarına, amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak, bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002: 187).

1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri kişisel özellikleri temel almaktadır ve yine çoğu kez alt kademelerdeki çalışanlara uygulanan yöntemleri içermektedir.

Geleneksel yöntemler stratejik planlama ve çalışanlara kariyer planlama önerileri sunmaktan uzakta olup sadece mevcut performansı ölçmeyi amaçlamaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin ortak özellikleri arasında, değerlendirmenin gizli olması, performansı değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılamamaları, değerlendirmenin çoğu kez korku, baskı, ceza ve denetim amacına yönelik olması, genellikle çalışanların işteki başarısından çok kişiliklerini ölçmeye yönelmiş olmaları ve tümüyle nesnel ölçütlere dayandırılmamış olmaları sayılabilir (Dicle, 1982: 41).

Sıralama Yöntemi (Ranking Method); Çalışanların değerlendiricileri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemde, değerlendirici çalışanları en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısıza doğru sıralar. Bazen grubu kendi içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı gerçekleştirir (Uyargil, 2008: 52). Yöntem çalışanları iyi ve kötü performans gösterenler şeklinde değil, iyiden kötüye doğru sıralamaktadır.

İkili Karşılaştırma Yöntemi; Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir yöntemdir. Bu yöntemde her bir çalışan diğerleri ile, tek bir kriter belirlenerek, tek tek karşılaştırılır. İki kişi arasında yapılan her bir karşılaştırmada başarılı olan kişinin yanına bir işaret koyulur. Değerlendirme sonucunda, çalışanların yanına konan işaretler toplanır, en çok işaret alan en başarılı olacak şekilde en az işaret alana (performansı en düşük olana) doğru sıralanır.

Karşılaştırma sayısı = n(n-1) / 2

n= Karşılaştırılacak kişi sayısı

Formülüne göre 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir (Uyargil, 2008: 53). Bu da özellikle daha kalabalık gruplarda daha fazla karşılaştırma sayısı demek olduğundan, yöntemin uygulanmasını zorlaştıracaktır.

Basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yönteminin kısıtları sebebi ile günümüzde tek yöntem olarak kullanımı oldukça sınırlıdır. Bu yöntemler diğer yöntemlerin sonuçlarını kontrol etmek/desteklemek ya da aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman kullanılabilmektedir (Uyargil, 2008: 54).

Zorunlu Dağılım Yöntemi; Bu yöntemde değerlendirici, değerlendireceği çalışanları, yönetimin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya göre değerlendirip gruplandırır (Tınaz, 2005: 82).

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

Bu yöntem ile 100 kişilik bir çalışan grubu değerlendirilirken; 10 kişi En yüksek, 20 kişi Yüksek, 40 kişi Orta, 20 kişi Düşük, 10 kişi Çok Düşük değerlendirme grubu içerisinde yer alacaktır.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesidir, bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirmektedir (Uyargil, 2008: 54). Ayrıca çeşitli geçerli ve güvenilir personel seçme yöntem ve araçları ile seçilen personellerin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin de başarısız sayılması, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir (Dicle, 1982: 54).

Bu yöntem, diğer iki sıralama yöntemi gibi farklı yöntemlerle alınan sonuçları desteklemek ve kontrol etmek amacıyla kullanılabilir.

Grafik Değerlendirme Yöntemi; Bu yönteme göre değerlendiriciye form halinde bir çizelge verilir ve değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır (Bingöl, 1997: 228).

Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli

Örneğin; bir kişinin ilk olarak güvenilirliği, ikinci maddede işi zamanında tamamlaması gibi nitelik soruları yukarıdaki skalaya göre değerlendirilir.

Kolay düzenlenmesi, değerlendirmenin kısa sürede yapılması, geliştirilmeye açık bir yöntem olması ve sonuçları puanlarla ifade edebilmesi nedeniyle en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Yöntemin zayıf yönleri ise arasında değerlendiricilerin niteliklere ilişkin yorumlamaları farklı yapabilmeleri ve merkezi eğilim hatası yani yöneticinin çalışanların tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi sayılabilir.

Kritik Olay Yöntemi; Bu yöntemde astını gözlemleyen üst, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışları tespit eder ve değerlendirmeyi sadece bu kritik ya da ilginç olayları temel alınarak gerçekleştirir. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir (Uyargil, 2008: 65). Bu sebeple yöntemde belirli bir zaman sınırlaması yoktur. Ayrıca yöntemde kişisel nitelikler değil, spesifik davranışlar dikkate alınmaktadır.

Günümüzde uygulama alanı geniş olmayan bu yöntemin en büyük sakıncası çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor hissetmesi sonucu duyacağı tedirginliktir (Uyargil, 2008: 66).

İşaretleme Listesi Yöntemi (Kontrol Listesi Yöntemi); Çalışanların tümü için çeşitli yetenek, nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı cümlelerden oluşan bir liste hazırlanır. Genellikle bu cümleler, kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş ifadelerdir. Yönetici, bu ifadelerden kişiye en uygun olanını seçerek değerlendirmesini yapmaktadır (Tınaz, 2005: 84). Tanımlayıcı cümlelerle değerlendirme yapan kişi, personelin çalışmalarını değerlendirmekten çok onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre güvenirlilik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülse de, bu yöntemlerde kişilere geribildirim sağlamak son derece güçtür (Uyargil, 2008: 67). Ve her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 186).

Direkt İndeks Yöntemi; Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile personelinin birlikte müzakeresi sonucu belirlenmektedir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere dayanır. Örneğin bu kriterler; verimlilik, devamsızlık ya da iş gücü devri olabilir (Uyargil, 2008: 68).

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil, 2002: 189).

Serbest Anlatım Yöntemi; Bu yöntem bir "kompozisyon" niteliğinde olup, değerlendiriciden çalışanın niteliklerini, yeteneklerini, zayıf ve güçlü yönlerini, iş kalitesini ve potansiyel gücünü serbestçe yazarak anlatması istenmektedir. Yöntem, değerlendiricinin iyi bir analizci ve gözlemci olmasını ve değerlendirmelerini kağıt üzerine ustaca dökebilmesini gerektirmektedir. Serbest anlatım yöntemi yararlı görünmekle beraber, değerlendirme işlemi için yöneticilerin çok zamanını aldığından eleştirilmektedir (Savaş, 2005: 49).

Her değerlendiricinin öznel ölçütleri ile çalışanları değerlendirmesi genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırmaktadır.

1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kişisel özellikleri ön planda tutan, örgüte stratejik planlama ve çalışanlarına kariyer planlama önerileri sunmaktan uzak olan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri organizasyonların gelişen ve değişen isteklerine cevap verememiş ve yeni yöntem arayışlarına girilmiştir.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlerin aksine daha bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır. Geleneksel yöntemlerde iş başındaki insan temel alındığı halde, çağdaş yöntemlerde insan; çevresi, nitelikleri, davranışları, tavır ve beklentileri ile değerlendirmeye girmektedir (Ataay, 1990: 264). Değerlendirme yöntemlerinin gelişimi ile birlikte organizasyonların en değerli kaynağı olan insan, değerlendirme aşamasında ve geribildirim süreçlerinde aktif olarak rol almaya başlamıştır.

1.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme

Bu yöntemde örgütün ortak hedeflerinden ziyade kişilerin bireysel olarak gerçekleştirdiği hedeflere bakılmaktadır. Bu yöntem genellikle yöneticiler düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu sistemin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 183).

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalıdır ve bu hedefler tam olarak açıklanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten faaliyet planları geliştirilmelidir.
- Faaliyetlerin uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici/geliştirici faaliyetler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinin sağlıklı ilerlemesi ve sonuçlarının kullanılabilir olması hedeflerin doğru belirlenmesine bağlıdır. Kısacası yöntemin başarısı hedeflerin doğru belirlenmesi ile doğru orantılıdır.

1.3.2.2. Standartlar Yönetimi

Yöntem amaçlara göre yönetimin bir uzantısıdır. Amaçlara göre yönetim yöneticiler düzeyinde gerçekleşirken bu yöntem yönetici olmayan personellere uygulanmaktadır.

1.3.2.3. Davranışsal Değerlendirme Ölçümleri

Yöntem geleneksel ölçümlerin çeşitli sıkıntılarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu skalaların en çok kullanılanları "Davranışsal Beklenti Ölçümleri" ve "Davranışsal Gözlem Ölçümleri" dir.

Davranışsal Beklenti Ölçümleri; Bu yöntem, kişileri belirli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Uyargil, 2008: 62).

Yöntem iş gerekliliklerine dayalı olduğu için farklı iş ve iş gruplarının her birine farklı formlar hazırlanmasını gerektirmektedir. Bu da yöntemin kullanım alanını kısıtlamakta, geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyet unsurunu arttırmaktadır.

Davranışsal Gözlem Ölçümleri; Bu yöntem ise davranışsal beklenti ölçümlerinin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin davranışsal beklenti ölçümlerinden farkı, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesidir (Uyargil, 2008: 64-65). Yöntemin yüksek maliyetli ve zaman alıcı olması sakıncalarındandır.

1.3.2.4. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yetkinlik kavramı ilk kez 1973 yılında MC Clelland tarafından ele alınmıştır. Yetkinlik bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet anlayışı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır (Uyargil, 2008: 72).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmede temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde de temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönteminde kişilere "üstün" ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geribildirim süreci de daha iyi işlemektedir (Uyargil, 2008: 79).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi tamamlayıcı yöntem olarak ya da asıl yöntem olarak işletmelerin birçoğunda kullanılmaktadır. Yöntemin başarısını arttırmak için yetkinlikler ile hedefler birbiri ile uyumlu olmalıdır.

1.3.2.5. Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel yönetim tarzı ve bu tarza bağlı sistemlerin etkin kullanıldığı dönemlerde bireysel performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır.

Yöntemin başarısı için, ekip çalışmalarında hem ekibin performansı hem de bireylerin performansı ayrı ayrı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2011: 181).

1.3.2.6. Saha (Alan) İncelemesi

Bu yöntemde değerlendirmeler konusunda uzman kişilerce yapılmaktadır. Değerlendirici, yöneticiye personelinin işi ve başarısı hakkında sorular sorar, sadece başarının ölçümü ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiğini öğrenmeye çalışır.

Değerlendirmelerde, görevli uzmanlar yöneticileri ve çalışanları izleyerek, değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yaparlar. Bu nedenle yöntem hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı olabilir. Bunun yanında, herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur, herhangi bir form doldurulmadan yapılmaktadır.

1.3.2.7. 360 Derece Değerlendirme ve Geribildirim Yöntemi

Yöneticinin yanında çalışanların da karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astını değerlendirdiği geleneksel (klasik) değerlendirme yöntemleri işlevsiz hale gelmiştir. Günümüzün modern performans

değerlendirme sistemleri, örgütün her kademesinden geribildirim almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım da 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim Yöntemini ön plana çıkarmıştır.

Tablo 3: **360 Derece Geri Besleme Modeli (Uyargil, 2008: 43)**

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

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, astlarından, dış müşterilerinden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplanmasını ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile

karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır (Ölçer, 2004: 214-215).

360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim Yöntemini, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran iki prensip vardır.

Birincisi ve en önemli prensibi bu yöntemin bir değerlendirici/kaynak değerlendirmesinden daha kaliteli, daha güvenilir, daha kapsamlı ve daha geçerli geribildirim bilgisi üreten birçok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirmeyi kullanmasıdır. İkinci prensibe göre; bireyler başkaları tarafından sağlanan geribildirimi inceleyerek, zayıf ve güçlü yönlerini ve değerlendiricilerin kendileri ve çalışmaları ile ilgili algılamalarını daha iyi anlayabilirler ve bu doğrultuda performanslarını, başkaları ile olan etkileşimlerini ve davranışlarını geliştirebilir ve değiştirebilirler (Ölçer, 2004: 215).

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin avantajları ve dezavantajlarını maddeler halinde belirtmek gerekirse (Tan, 2009: 88);

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin avantajları:

- Yöntemin yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişi ve kaynaklardan elde edebilmesine imkan vermektedir. Bu sayede yönetici çalışanları hakkında bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi birikimine sahip olur. Ayrıca yöntemin farklı seviyelerde (ast, üst, çalışma arkadaşı, kendi/öz) ve birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermesi değerlendirmenin daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
- Değerlendirme sonuçlarına ait sorumluluğun bir veya iki kişi üzerinde toplanması yerine, değerlendirmeye katılan gruplar arasında dağıtır.
- Kişi bu yöntemle daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte çalıştığı ve yakın olduğu insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında açık bir iletişimin temelini oluşturur.

- Yöntem iç ve dış müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa beklentilerini ve eğilimlerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi'nin dezavantajları:

- Değerlendirici sayısının çok olması değerlendirme işleminin uzun zaman almasına ve fazla maliyetli olmasına neden olur.
- Değerlendiren kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenemezse değerlendirme sonuçlarına güven azalır.
- Bu yöntemde değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış söz konusu olabilir. Değerlendirici sayısı az olduğunda hataları dikkate alma olanağı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı da artabilir.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin karmaşıklığı da artabilir. Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen çıktıların işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Bütün gücün yöneticilerde toplandığı otokratik organizasyonlarda bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler.

Zaman içerisinde gerek geleneksel gerek çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin hepsi örgütlerde şikayet ve eleştirilerin değişmez hedefi olmuştur. Hatta çoğu örgütte performans değerlendirme sistemlerinden duyulan tatminsizlik süregelen bir durum haline gelmiştir. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinin yürütülmesi esnasında örgütlerin, kendi çalışanları tarafından zaman zaman bu sistemlere karşı gizli veya açık bir direnişiyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Sonuçta performans değerlendirme hem öznel hem de algısal bir süreçtir ve mükemmel bir ölçüm aracı dahi olsa değerlendirme sonuçları çalışanlarda olumsuz tepkilere yol açabilmektedir (Çakmak, 2005: 16).

Günümüzde performans değerlendirme sisteminin başarısını belirlemede asıl önemli olanın ölçüm yönteminin şekli değil performansı değerlenenlerin, performans değerlendirme sistemlerini kabul etmeleri olduğu varsayılmaktadır. Aşağıdaki tablo yıllar itibari ile başarı algısının nasıl değiştiğini göstermektedir.

Tablo 4: Dönemler İtibariyle Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısını Belirlemede Temel Alınan Unsurlar

1950 - 1980	1980'ler	1990'lar
Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı= Performans Değerlendirmenin Doğruluğu (Performansın Doğru Ölçülmesi)	Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı= Performans Değerlendirmenin Doğruluğu (Performansın Doğru Ölçülmesi + Değerlendirici hatalarının azaltılması)	Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı= Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanlar Tarafından Kabulü

1.3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Günümüzde performans değerlendirme sonuçları birçok alanda kullanılmaktadır. Kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici maddi ve manevi özendiricilerin belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, terfi, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, araştırma çalışmaları gibi birçok süreçte temel rol oynayarak İKY fonksiyonlarına girdi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2001: 337).

Maddeler halinde belirtmek gerekirse işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını aşağıda belirtilen hedefler için kullanabilmektedir (Tan, 2009: 91).

- Stratejik Planlama
- Kariyer Planlama ve Geliştirme
- Ücret Yönetimi

- Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi
- İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme Uygulamaları
- Terfi
- Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma Kararlarının verilmesi

Yine işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını, bu amaçların hepsi için aynı anda ve zamanda kullanmayabilirler. Bazı işletmeler değerlendirme sonuçlarını bir ya da birkaç amaç için kullanabilmekte bazıları ise bu sonuçları ilerleyen zaman içerisinde ihtiyaç halinde kullanma amacı güdebilirler.

1.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar

Kaynağı insan olan hiçbir sistem ve uygulamanın mükemmel olması beklenmemelidir. Performans değerlendirme sürecinde de hata yapmanın en önemli etkeni insan faktörüdür. Bu faktör çok sayıda subjektif algının işin içine girmesine sebep olmaktadır. Değerlendiren ve değerlendirilen kaynak insan olduğu için hataya düşmek son derece doğaldır. Sonuçları üzerinde insani onlarca faktörün olası etkisi olan bir değerlendirmede amaç bu hataların en aza indirilmesi olmalıdır.

Performans değerlendirmede uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ise temelde iki başlık altında toplanabilir;

Değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar; İnsan faktörü dahilindeki kişilik farklılıkları, algı farklılıkları, faktörlere atfedilen değer farklılıkları gibi subjektif unsurları içermektedir:

- Hale ve boynuz etkisi
- Belirli derecelere veya puanlara yönelme etkisi
- Merkezi eğilim (Standart ölçüm)
- Yakın zaman etkisi
- Kontrast hatalar

- Aşırı müsamaha ve katılık
- Kişisel önyargıların etkisi
- Objektif olmama
- Pozisyondan etkilenme
- Atıf hataları
- Kesişen kültür hatası

Sistemden kaynaklanan sorunlar; Değerlendirme kriterlerinin geçerli, kendi içerisinde tutarlı ve güvenilir olması gerekmektedir. Aksi durumlar sistemden kaynaklı sorunlara neden olabilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların ortadan kaldırılması ve bu hataların en azından asgari düzeye indirilebilmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bunlardan en etkilisi, değerlendiricilerin yapmış oldukları hataları bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanarak bu konuda eğitilmeleridir. Böylece, değerlendiriciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE GELİŞİMİ

'Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk'[3] olarak tanımlanan adalet kavramı günlük yaşantımızda önemli olduğu kadar çalışma hayatımızda ve örgütlerin içyapısında da oldukça önemlidir. İnsanlar, gerek sosyal gerekse iş yaşantılarında, içlerinde bulundukları durum ile ilgili sürekli sorular sorarak, karşılaştıkları davranışların adil olup olmadıklarını sorgularlar. Bu konudaki algıları çerçevesinde de bazı davranışlar sergilerler. Adalet, öncelikle herkese eşit davranmayı gerektirir. Bu doğrultuda adaletli olabilmek için taraf tutmamak, inanç ve prensipleri şartlara göre gözden geçirebilmek, değişen şartlarda dahi hukukun ve tarafsızlığın ilkelerini benimsemek, bunları yaparken de, bireylerin yanlışlarından çıkar sağlamamak gerekmektedir (Abbasoğlu, 2015: 1).

Örgütsel adalete dair geleneksel görüş sosyal adalet kavramına dayanmaktadır. Yirminci yüzyılda, psikolojik süreçlerin ortaya çıkması ile birlikte, insanların adaleti "örgüt içerisinde" algılama şeklinin anlaşılması üzerinde durulmaya başlanmıştır (Işıkay, 2018: 138). Sosyal adalet kavramı araştırmalar sonucu örgütlere uyarlanmış; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olarak "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2008: 296).

Aristo, adaletin insanlar arasında kaynak tahsisinde eşitliği içerdiğini vurgulayan ilk kişidir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet kavramının araştırmacıların ilgisini çekmesi ise 1940'lı yıllara dayanmaktadır, konunun

[3] http://tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 19 Ocak 2019)

araştırılmaya başlanması ise şans eseri olmuştur. 2. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordu hayatına uyumları hakkında bir araştırma programı yürüten araştırmacılar, ordunun hava ve inzibat birliklerinde yapılan terfilere ilişkin doyumlarını karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar, hava birliğinde terfilerin daha düzenli ve daha hızlı, inzibat birliğinde ise oldukça yavaş ilerlediğini görmüşlerdir. Yine bu bilgiye dayanarak, hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca diğer birliğe göre daha çabuk ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Fakat beklenen sonuçtan ziyade, inzibat birliğindekilerin hava birliğindekilere oranla terfi olanaklarından çok daha memnun olduğu sonucu bulunmuştur. Sebebi ise hava birliğinde çalışanların, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmesi ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmeleridir. Bu çalışmayla ve şaşırtıcı sonuçla birlikte bireylerin sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Irak, 2004: 26).

Sosyal değişim yaklaşımına göre, kişiler karşılarındaki diğer kişi ya da örgütle olan etkileşimlerinin sonuçlarını değerlendirmekte ve kendi verdikleri ile karşılığında elde ettiklerini karşılaştırmaktadırlar. Bu değerlendirmede ekonomik kazanımlardan ziyade sosyal kazanımlar ön plana çıkmakta ve önemsenmektedir. Kişi çalıştığı örgütte kendisine ne kadar çok önem ve ne kadar çok değer verildiğini düşünüyorsa, kendisine ne kadar güven duyulduğunu hissediyor ve kendisine ne kadar adaletli davranıldığını algılıyorsa, örgüte karşı o kadar verici, örgüte bağlı ve kendisinden beklenen davranışlar yanında, gönüllü davranışlar sergileyen bireyler haline gelecektir (Demir, 2009: 197).

Örgütsel adalet kavramının temeli 1965 yılında J.S. Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde kişi harcadığı gayret ve bunun karşılığında elde ettiği sonucu, çalıştığı ortamda benzer işi yapan başkalarının harcadığı gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Koçel, 2007: 498). Örgütsel adalet kavramı çerçevesinde, kişi yaptığı bu karşılaştırma ve değerlendirme ile çalıştığı örgüt yönetiminin adil olup olmadığı kararına varmaktadır (Yolaç, 2009: 158).

Örgütsel adalet kavramına çalışmalarında ilk kez yer veren araştırmacı ise Jerald Greenberg'tir. Kavramı ilk kez 1987 yılında "A taxonmy of organizational justice theories" adlı makalesinde incelemiştir.

Greenberg farklı bir makalesinde kavramı "Örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır" (Greenberg, 1990: 399) diyerek açıklamıştır. Yine 1996 yılında örgütsel adaleti, "Bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması" (Greenberg, 1996: 24) olarak tanımlamıştır.

Moorman örgütsel adalet ile ilgili "Örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir" (Moorman, 1991:845) demiştir.

Beugre'ye göre "Örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içermektedir" (Beugre, 1998: 3).

Koçel, örgütsel adalet kavramını "kurumdaki faaliyetlerin dayandığı esasların açık olmasını, kişiden kişiye farklı işlemler yapılmamasını, yapılma durumunda ise bunun sebeplerinin net olarak açıklanmasını gerektiren bir kavram" (Koçel, 2014: 530) olarak görmektedir.

Lather ve Kaur, örgütlerin öngörülen sorumluluklarının ve sınırı çizili görevlerinin ötesinde çaba harcayan insanlara ihtiyaç duyduğunu, bunu sağlamak için de çalışanlara adil bir çalışma ortamı oluşturulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu doğrultuda örgütsel adaletin, kaynaklar, prosedürler, ücretler ve bilgi ile ilgili adalet duygusunu kapsayan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Lather ve Kaur, 2015: 7).

Adalet kavramı algısal bir kavramdır. Sadece bireyler arasında farklılık göstermekle kalmayıp, kültürler, medeniyetler ve tarihi çağlar arasında da farklılık göstermektedir.

İlk önce çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülmüş daha sonra kişilerarası davranışların ve kullanılan yöntemlerin adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda örgütsel adalete ilişkin yaklaşımlar da gelişmiş ve farklılaşmıştır (Irak, 2004: 25). Araştırmalar yapıldıkça adaletin farklı yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir kavram olan adalet, ilk olarak sosyal psikoloji alanında incelenmeye başlamış, sonrasında dinamiği insan olan tüm sosyal bilim alanlarında araştırmaya konu olmuştur.

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Stouffer ile arkadaşlarının Göreli Yoksunluk Teorisi ile açıklamaya çalışmış ancak zaman içinde var olan teorilerin eksikliklerini fark etmişlerdir.

Eşitlik Teorisinde kişiler harcadığı gayret ve bunun karşılığında elde ettiği sonucu, çalıştığı ortamda benzer işi yapan başkalarının harcadığı gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisi ise, bireylerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir.

Bir nevi eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklayan Göreli Yoksunluk Teorisi'ne göre yoksunluk; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması olarak tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 73).

Belirtilen iki teori ve sonrasında araştırmalar sonucu literatüre giren birçok teori ile örgütsel adalete ilişkin çeşitli boyutlandırmalar yapılmıştır.

Bazı araştırmalarda örgütsel adalet bir bütün olarak ele alınmış ve boyutlandırılmamıştır. Çalışmaların bir kısmında örgütsel adalet dağıtım ve prosedür adaleti olarak iki boyutta, bir kısmında dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta araştırılmıştır. Bazı araştırmalarda ise adalet; dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak dört boyutta ifade edilmektedir.

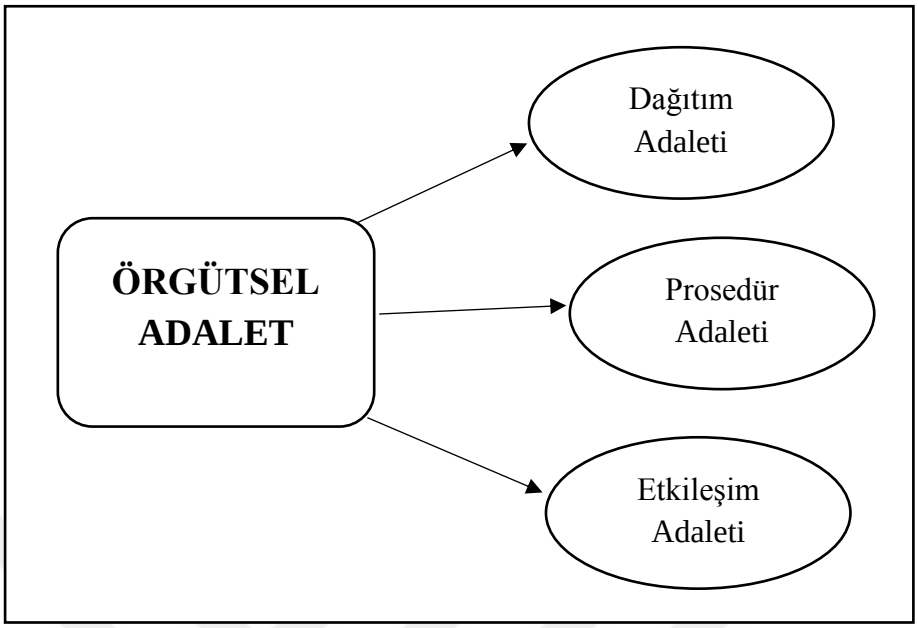
Örgütsel adalete ilişkin araştırmalarda, adaletin kaç boyutla tanımlanacağı tartışmalı olup araştırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel adalet araştırmalarında genellikle fikir birliğine varılan noktalar ise; Adams'ın ileri sürdüğü işle ilgili çıktılar, Leventhal'in belirttiği çıktıyı elde etmek için uygulanan prosedürler ve diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından itibar ve saygı görmedir. Belirtilen 3 husus örgütsel adalet açısından önem taşımaktadır. Ve bu hususlar adaletin sırasıyla, dağıtım, prosedür ve etkileşim türlerini açıklayan ifadelerdir (Yavuz, 2010: 305).

Buradan yola çıkarak çalışmamızda örgütsel adalet, literatürde de geniş ölçüde kabul gören dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak 3 boyutta tanımlanacaktır.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri tutumlarda ve inançlarında önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel adalet araştırmalarında başlangıçta, organizasyon içerisindeki çıktıların dağıtımı ve dağıtım kararının verilmesini kapsayan adalet algısı olarak nitelendirilen dağıtım adaleti kavramı literatürdeki yerini almıştır. Daha sonra, dağıtım sırasında kullanılan yöntemleri içeren prosedür (işlem) adaleti kavramı ortaya çıkmış ve adalet, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır. Son olarak da, prosedür adaletinin gelişiminden kısa bir sure sonra kişilerarası ilişkileri ön plana çıkaran etkileşim adaleti kavramı örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak kabul görmüştür.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Modeli



2.1.1.1. Dağıtım Adaleti (Bölüşümsel Adalet)

Literatürde dağıtım adaleti, dağıtımsal adalet, bölüşümsel adalet gibi tanımlamaları bulunmaktadır.

Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile Stouffer ve arkadaşlarının 1949'da literatüre kattığı "Göreli Yoksunluk Teorisi", birçok araştırmacıya örgütsel adalet araştırmalarında öncülük eden teorilerdir. Bu iki yaklaşım, örgütsel adalet üzerine olan ilk çalışmaları yönlendiren ve dağıtım adaletini tanımlayan yaklaşımlardır. Hem eşitlik hem de göreli yoksunluk yaklaşımlarında araştırmacılar, bireylerin sahip oldukları sonuçları değerlendirmektedirler.

Göreli Yoksunluk Teorisine ilişkin çeşitli modeller bulunmakla birlikte 1976'da Crosby'nin ve 1986'da Folger'ın kuramları en etkili olanlarıdır. Crosby, göreli yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir, ilki bireyin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygu, bir diğeri ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaların açıklanmasıdır. Folger'ın "Bilişsel Dayanaklar Kuramı" göreli yoksunluk teorisine farklı bir yaklaşım getirmiş ve "İnsanlar örgütsel adalet

algılarını nasıl oluştururlar?" sorusuna ilk kez bu kuramla cevap aranmıştır (Irak, 2004: 27).

Dağıtım adaleti, bireylerin elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olduğu algısına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. "Çalışanlar verilen ücreti, ödülleri ya da yapılan terfileri adil olarak algılıyorlar mı?" sorusu bu algı türüne ilişkin ifadelerdir.

Bireyler, örgüte ne verdiklerine yani yatırımlarına bağlı olarak elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olmaktadırlar. Örneğin, çalışan yüksek performansa sahip olduğunu düşünüyorsa, yüksek ücret beklentisine de sahip olabilir. Adams Eşitlik Teorisinde bu beklentiyi, yatırımlar ve sonuçlar arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Çalışanlar için zor olan husus belirlenen bu oranın, adil olup olmadığına karar vermektir. Bireyler kişisel algıları ile bu yatırım ve sonuçları arasında bir orantı kurarak kendilerinin yatırım ve sonuçlarını, başkalarının yatırım ve sonuçları ile karşılaştırırlar. Yaptıkları bu karşılaştırma sonucunda herhangi bir eşitsizlik olduğunu düşünürlerse, hakça olmayan bu durumu ortadan kaldırmak için bilişsel ya da davranışsal yollara başvurabilirler. Örneğin harcadıkları yatırımı ve çabayı azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilir ya da işten ayrılabilirler. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda, elde edilen sonuçların diğer kişilere kıyasla daha fazla olduğu da fark edebilir. Bu durumda birey kızgınlık ya da dargınlık hissetmez fakat kendisini suçlu hissedebilir, utanabilir. Bu duygular da olumsuz duygulardır ve bireyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (Irak, 2004: 28-29).

Kısacası dağıtımsal adalet çalışanların, yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığa dair adalet algısına ilişkin inançlarına odaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti, çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir (Yeniçeri, 2009: 85).

2.1.1.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti)

Literatürde uygulama adaleti, işlemsel adalet, prosedür adaleti, prosedürel adalet gibi tanımlamaları bulunmaktadır.

Örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalarda adaletin yalnızca dağıtım adaleti türünden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar yapıldıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı fark edilmiş ve adaletin ikinci önemli yönü olan işlemsel adalet keşfedilmiştir. İşlemsel adalet türünü araştıran ilk araştırmalar, ilk olarak işlemsel adaleti dağıtım adaletinden ayırmayı amaçlamıştır (Van Den Bos vd., 1997: 96). Ve yine birçok araştırmacı, prosedür/işlemsel adaleti örgüt içinde dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşulu olarak görmektedir (İyigün, 2012: 59).

Çalışan bireyler sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçların hangi yöntemler kullanılarak dağıtıldığına da önem vermektedirler. Örgütsel adaletin işlemsel yönü olan bu türün önemini vurgulayan belli başlı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli, Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi (Adaleti Yargılama Modeli), Leventhal, Karuza ve Fry'ın Prosedür Tercih Modeli, Lind'in Kestirme Adalet Teorisi ve bu teorinin alt modelleri olan Tyler ve Lind'in Grup Değer modeli ile İlişkisel modelidir. Bu modellerden Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli ile Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi'ne kısaca değinilecektir.

Thibaut ve Walker'ın Kişisel Çıkar Modeli, işlemsel adalete ilişkin ilk modeldir. Bu modele göre, bireyler temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilendiği için kararların alınmasında kullanılan süreç üzerinde de kontrol sahibi olmak istemektedirler. Kararın alım sürecinde kontrol sahibi olmak, elde edilen kazanımı da etkileyebilmektedir. Hukuk alanında yapılmış olan bu araştırma, davacı ile davalı arasındaki anlaşmazlığın çözümüne ilişkin verilen kararın kabul edilme derecesinin arttığına ilişkin yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Verilen kararın olumlu ya da olumsuz olmasına bakılmaksızın, süreç kontrolüne imkan veren prosedürler kararın adil olarak algılanmasını sağlamaktadırlar. Thibaut ve Walker'ın modeline göre

bireyler kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve kendi yararlarına olan politikaları tercih etmektedirler. Ve yine modele göre, insanlar kendi yaşamlarını etkileyecek kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak istemektedirler (Yılmaz, 2004: 21). Bu model çerçevesinde iki tür kontrol vurgulanmaktadır, "karar kontrolü" ve "süreç kontrolü". Karar kontrolü çatışmanın sonucunu belirlemekte kişinin tek taraflı kontrol derecesini ifade etmektedir. Süreç kontrolü ise çatışmanın çözümüne temel oluşturacak bilginin gelişiminde ve seçiminde kontrol sahibi olmayı ifade etmektedir.

Leventhal'in Adalet Yargı Teorisi'nde sistemin adil olması üzerinde "ilk kez" durulmuştur (Irak, 2004: 30). Bu teori hem dağıtım hem de işlemsel adalete ilişkin çalışmalar içermektedir. Teoriye göre örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bunlar (Doğru, 2015: 38) ;

- Tutarlılık: Tüm çalışanlara eşit muamele etmek
- Önyargılı olmamak: Kişi veya gruplara, kötü muamele ve ayrımcılık yaparak önyargılı davranmamak
- Doğruluk: Kararların doğru bilgilere dayandırılması
- Kurallara Uygunluk/Düzeltme: Hataların tespit edilerek, düzeltilmesi için, belirli süreçlere ya da başka sistemlere başvurulması
- Temsil Edilebilirlik: kararların verilmesi aşamasına ilgili bütün paydaşların katılımının sağlanması
- Etik olmak: Mesleki ahlak ve normları ihlal etmemek

İşlemsel adalet; terfi, ücret ve diğer maddi olanaklar, çalışma şartları, performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Günlük, 2010: 462). Yine işlemsel adalet, karar alma süreçlerine ilişkin olarak, çalışanların performansına bağlı maaş, prim ve aldıkları zamlarla sınırlı olmamakla birlikte kişilerin çalışma ortamına ilişkin izlenen stratejilere dair algıladıkları adalet duygusu olarak da tanımlanmaktadır (Ercan, 2016: 10).

Bir diğer tanımla işlemsel adalet, kişilerin süreç içerisindeki karar almaya ilişkin katılımları ve karar alma sürecindeki adalet ve nesnellik olarak ifade edilebilir.

Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık ve/veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir.

Bir başka deyişle dağıtım adaleti bireylerin sonuçta elde ettiklerinin (ücret, ödül gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içerirken, işlemsel adalet bu sonuçlara ulaşılırken kullanılan yöntemlerin (performans değerlendirme yöntemi gibi) ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri içermektedir.

2.1.1.3. Etkileşimsel Adalet

Literatürde etkileşim adaleti, kişiler arası adalet gibi tanımlamaları bulunmaktadır.

Dağıtım adaletinden sonra işlemsel adalet kavramı da ortaya çıkınca araştırmacılar ilk etapta bu iki kavramın, sonuçların ve işlemlerin adil olmasının, örgütsel adaleti açıklamada yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak çalışmalar ilerledikçe üçüncü bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram kişilerarası ilişkilerde adalet algısını açıklayacak olan etkileşimsel adalettir. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönüne ilişkindir.

Etkileşim adaleti kavramı ilk kez 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ortaya konulmuş ve etkileşim adaletini "adaletin iletişim kriteri" olarak adlandırmışlardır. Onlara göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı bir adalet türüdür çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir (Tan, 2009: 128). Bies ve Moag'a göre çalışanlar, kurum yetkilileri kendilerine tam ve doğru bilgiler sunduklarında ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Özmen vd., 2007: 22).

Bies ve Moag, kişilerin etkileşim adaleti değerlendirmelerinde iki unsura dikkat edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; "Kişiler arası ilişkilerin niteliği" ve "açıklama yapma" başlıkları altında nitelendirilebilir (Çakmak, 2005: 39).

"Kişiler arası ilişkilerin niteliği" bazı kaynaklarda "kişiler arası duyarlılık" olarak da nitelendirilmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde algılanan adalet ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003: 79)

"Açıklama yapma" boyutu ise bazı kaynaklarda "bilgi verme" olarak da nitelendirilmektedir. Örgüt ortamında gerçekleştirilen dağıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen aşamalara ait gerekçelerin ve mantığının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir (Tan, 2009: 129). Prosedürel adaletin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut; üstlerin örgütsel işlemlerde astlarını bilgilendirmelerinin yanında, sosyal ve özlük hakları konusunda da astların bilgilendirilmeleri, çıkarlarının korunması, bilgi edinme haklarına saygı duymak gibi geniş anlamda kullanılmaktadır (Tutar, 2007: 99).

Çalışanlar yöneticilerinden gerekli hassasiyeti görmezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünebilirler (Özdevecioğlu, 2004: 186). Kimi çalışanlarına saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepkili olmasına neden olur (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Sonuç olarak, çalışanlara nazik ve saygılı davranmak, dürüst ve samimi davranmak, ihtiyaçlarına duyarlı olmak, değer vermek, verilen kararları açıklamak, önem göstermek etkileşimsel adalet kapsamı içerisine giren konulardır. Çalışan haklarının gözetildiğini, görüşlerine önem verildiğini, mantıklı açıklamalar yapıldığını ve dikkate alındığını gördükçe etkileşimsel adalet algısı güçlenecektir (Işıkay, 2018: 156).

Dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılamalarına ait sonuçlar üç temel alanda incelenebilir. Birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan "sonuçlara yönelik tepkiler" , ikincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan "bütün bir organizasyona tepkiler" , üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan "yöneticilerine karşı tepkiler" dir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

2.1.1.4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet

Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü örgütlerinde başarının anahtarı, bu örgütleri meydana getiren dinamik insan kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesidir (Aydınlı, 2005: 64). Performansın değerlendirilmesi ise en önemli insan kaynakları fonksiyonu olup yine birçok insan kaynakları fonksiyonunu doğrudan etkilemektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde yapılan ilk araştırmaların genel olarak çalışanların performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine odaklandığı görülmektedir. Ölçümlerin doğru yapılması için birçok değerlendirme yöntemi ortaya çıkmış ve en doğru veriyi saptayacak değerlendirme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Fakat bu araştırmalarda ve değerlendirme yöntemlerinin birçoğunda performansı değerlenenlerin görüşlerinin göz ardı edildiği görülmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren ise performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde etkin bir biçimde uygulanmasında en önemli unsurun çalışanların sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. . Günümüzde performans değerlendirme sistemlerinin başarısı, daha önce de belirttiğimiz üzere, ölçüm yönteminin şekline değil performansı değerlenenlerin, performans değerlendirme sistemlerini kabul etmelerine bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi kendisinden beklenen işlevleri yerine getirebilmek için önceden planlı "politikalara" uygun olarak çeşitli "uygulama" larda bulunur. İnsan kaynakları uygulamaları ile politikaları arasında ayrım yapabilmek önemlidir: **Politikalar** bir örgütün personel yönetimi aktivitelerine ilişkin "beyan ettiği niyetleri" iken, **uygulamalar** "çalışanlar tarafından algılanan, canlı, gerçek,

gözlemlenebilir faaliyetler" dir. Bu bağlamda, uygulamalar söz konusu olduğunda, çalışanların algılamaları devreye girmektedir (Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 160).

Bu bağlamda, çalışanların İKY uygulaması olan performans değerlendirmeyi ve bu değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan çıktıları kabul etmesi bu süreçleri nasıl algıladıklarına bağlıdır. Çalışanların algısını belirleyen en önemli unsur ise adalet ihtiyacıdır.

Şekil 2: Performans değerlendirme Sisteminin Çalışanlar Tarafından Kabulü (Çakmak, 2005: 17)

Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Algıları	→	Performans Değerlendirme Sistemlerinin Çalışanlar Tarafından Kabulü	= Performans Değerlendirme Sisteminin Başarısı

Performans değerlendirme süreci algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar objektif ve doğru değerlendirilirse değerlendirilsin, sistem çalışanların kabulünü sağlayacak niteliklere sahip değilse çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirecekler, bu da performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesine engel olacaktır. Bu tutumun performans değerlendirme sistemlerinin yararlı olmadığı gibi motivasyon ve performans düşüklüğü, etkinlik ve verimliliğin azalması gibi istenmeyen sonuçlara yol açtığı da saptanmıştır. Kısacası çalışanlar tarafından kabul görmeyen performans değerlendirme sistemlerinin başarısız olması kaçınılmazdır (Çakmak, 2005: 2).

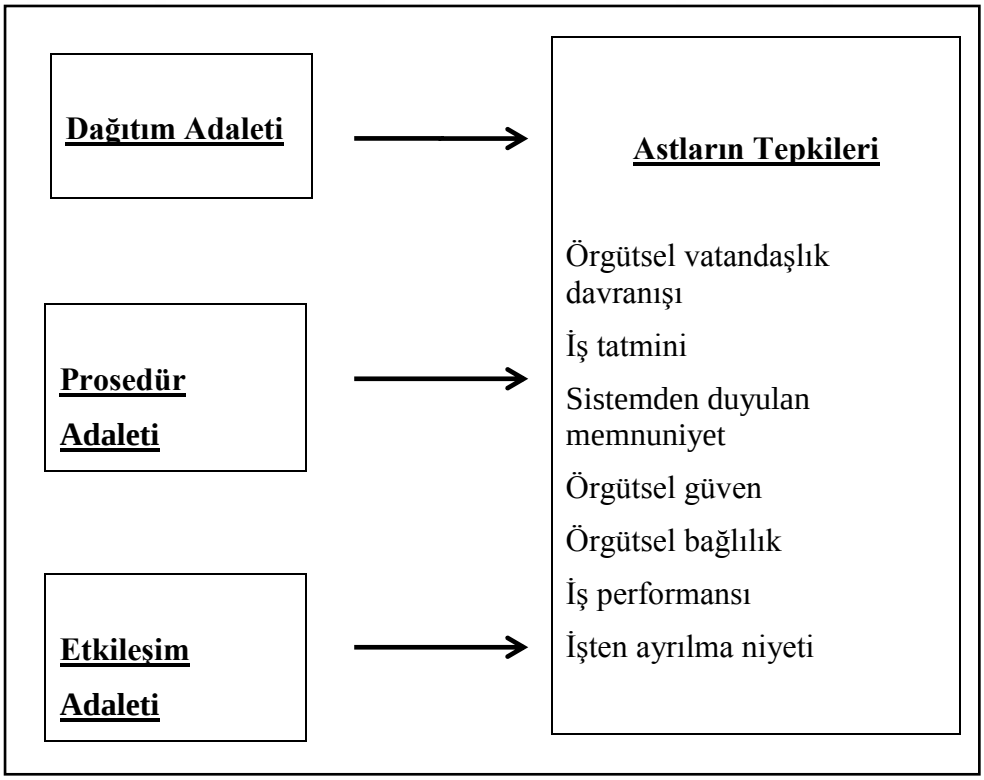
İşletmeler performans değerlendirme sistemlerinden iş gücü verimliliğinin arttırılması, performansın geliştirilmesi ve stratejik anlamda birçok fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Fakat istedikleri faydayı sağlayabilmek için, en dinamik kaynağı olan insanın algılarını ve hissettiklerini göz ardı etmemelidir.

Performans değerlendirme sistemlerinde dağıtım adaleti, çalışan kazanımlarının, çalışan tarafından gösterilen performansla orantılı, doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalarıdır. Dağıtım adaletine

önem veren yöneticiler, ödül ve cezaları performansa dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtırlar. Performans değerlendirme sistemlerinde dağıtım adaleti; performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi ve ödüllendirmelerin belirlenmesinde kullanılmasını ifade etmektedir. **Performans değerlendirme sistemlerinde prosedür adaleti algısı;** örgüt tarafından performans değerlendirme sürecine yönelik olarak belirlenen kurallar ve bu kuralların değerlendiriciler tarafından uygulanması sonucunda oluşan adalet algısıdır. **Performans değerlendirme sistemlerinde etkileşim adaleti algısı**; değerlendirme toplantılarında değerlendirici/yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişimin kalitesi ve etkileşimin adilliğini ifade eden değerlendiriciden kaynaklanan adalet algısıdır (Tan ve Çetin, 2011: 3-4).

Literatürde, performans değerlendirme sistemlerine ilişkin adalet algısı birçok kez araştırma konusu olmuş, bu algının çok sayıda bağımlı değişkeni etkilediği sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adalet algısına ilişkin boyutlar çalışan davranışları üzerinde birçok etkiye sahiptir.

Şekil 3: Örgütsel Adalet Boyutları ve Etkileri



Greenberg, performanslarına göre ödüllendirildiklerine inanan çalışanların, şirketin ödül politikalarını ve yöneticilerini, buna inanmayan çalışanlara göre daha adil bulduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde performansa dayalı ödüllendirme sistemi biçimsel olarak oluşturulduğunda, çalışanların, yöneticilerinin adilliğine ilişkin algıları, böyle bir sistemin bulunmadığı koşuldan daha düşük olmaktadır. Aksine, bu ödüllendirme sisteminin biçimsel olarak kullanılıyor olması şirketin adilliğine ilişkin çalışan algılarını, bu sistemin olmadığı durumlara göre daha yükseltmektedir. Kısacası, örgütün biçimsel olarak uyguladığı adil ödül prosedürleri, örgütle ilgili adalet inancını artırırken, yöneticilerle ilgili adalet inancını azaltmaktadır. Bunun mantığı, yöneticilerin uymak durumunda oldukları adil prosedürlerin, adaletin sebebine ilişkin algıyı bireysel olarak yöneticilerden örgütün kendisine çevirmesidir. Yani yöneticiler kendilerinin adil davranışlarını yöneten bir sistemin içinde hareket etmektedirler (Yürür, 2009:242).

Performans yönetimi sistemi birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olan ve birbirine bağımlı üç süreçten oluşmaktadır: Sistem geliştirme, Değerlendirme süreci (Performansın yargılanması) ve Geri besleme aşaması. Örgütsel adalet bu süreçlerin üçünde de önemlidir (Yılmaz, 2004: 95).

"Performans değerlendirme sistemlerinde adalet nasıl sağlanabilir?" sorusuna ülkemizde yapılan bir araştırmadan (Yılmaz, 2004: 95-100) derlenen cevapları maddeler halinde belirtmek gerekirse;

- Sistemden etkilenen kişi ve grupların sisteme ilişkin beklentileri dinlenmeli, kendilerine söz hakkı tanınmalıdır.
- Değerlendirme kriterleri yapılan iş ile ilişkili olmalıdır.
- Sistemin çalışanlar tarafından daha adil algılanması için, performansı değerlendirecek kişinin; yapılan işi, işin özelliklerini ve zorluklarını bilen biri olması önemlidir.
- Performans değerlendirmede birden çok değerlendiricinin belirlenmesi sisteme ilişkin adalet algısını arttırır. (360 Derece Performans Değerlendirme)

- Değerlendirmelerin dönemsel hedeflerle yapıldığı sistemler adalet algısına olumlu katkı sağlar.
- Değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görmek ve anlamlı bulmak adalet algısını arttırır.
- Çalışan kendisinden beklenen performansın nicelik, nitelik ve zamanlamasını bilirse, nelere göre değerlendirildiği kendisine açıklanırsa sistemi daha adil algılar. (Amaçlara göre yönetim)
- Değerlendirme aşamasında yöneticilerin tarafsız olması beklenmektedir.
- Performans değerlendirme sisteminin son adımı olan geri besleme aşamasında, değerlendirilenler kendilerinden neler beklendiği, performans standartlarının neler olduğu, istenen standartlar ile kendi potansiyeli arasındaki farkın izah edilmesi, bu yönde kendilerini nasıl geliştireceklerinin açıklanması, adalet algısını arttırır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde değişen şartlara ayak uydurabilen örgütler başarıya ulaşabilmektedir. Sürekli değişen ve gelişen şartlarda başarının ön koşulu dinamik olan insan kaynağından en etkin şekilde faydalanmaktır.

Çalışanlar için; iş sözleşmeleri ile tanımlanan, örgüt hiyerarşisinde olmazsa olmaz olan, olmadığı takdirde örgütün devamlılığı tehlikeye girecek olan davranış biçimlerine "biçimsel rol davranışları" denmektedir. Biçimsel rol davranışları olması gereken ve yapılması beklenen davranışlardır. Bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır (Acar, 2006: 3). Fakat örgütlerin değişen ve gelişen şartlarda faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmesi için, çalışanlarından sınırları belirlenmiş görevlerde ve alanlarda fayda sağlaması yeterli olmayacaktır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin devamlılığı, çalışanların görevleri ötesinde, gönüllü olacakları davranışlara da bağımlıdır. Gönüllü olan bu davranışlar, literatürde "örgütsel vatandaşlık kavramı" adı altında incelenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir

koordinasyonla örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün rekabet avantajı elde etmesi, örgütün öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi çalışanlarının sadakati, çalışması, özverisi ve bağlılıklarıyla yakından ilgili olmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının, prososyal davranış, kendiliğinden davranış, bağlamsal performans, iyi asker sendromu, rol üstü davranış, fazladan rol davranışı, üstün rol davranışı, ekstra rol davranışı gibi terimlerle araştırma konusu olduğu görülmektedir.

Konu ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır. Ekstra rol davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranışlar tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içermektedir (Çetin, 2004: 2-3). Bolino' ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı "Varlığı ödüllendirilmeyen, çalışanın iş tanımında belirtilmeyen ve çalışanların yapmak için herhangi bir eğitim almadıkları davranışlardır. Bu tür davranışlar sergileyen çalışanlar örgüt içinde "iyi asker" ya da "iyi vatandaş" olarak nitelendirilirler"(Bolino, 1999: 84).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırdığı bir ölçüm yöntemi geliştirmiştir (Kaplan, 2011:15). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramı ise ilk olarak Bateman ve Organ tarafından 1983 yılında ortaya konmuş olup teorisi ve boyutları 1988'de Organ tarafından yazılmıştır. Başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen ilerleyen yıllarda bu alandaki teori hızla gelişmiş ve örgütsel davranış alanından stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, iş ve endüstri ilişkileri, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir (Acar, 2006: 1).

Tablo 5: Literatürdeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Tanımları (Güler, 2013: 19)

Yazar Adı Soyadı	Tarih	Tanım
Brief ve Motowidlo	1986	Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007/1:264).
Organ	1988	Örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Organ, 1988:4).
George'a	1991	Örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde veya üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır (Kamer,2001:3).
Greenberg ve Baron	2000	Örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Çelik,2007:85).
İşbaşı	2000	Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışıdır (İşbaşı,2000:4).
Podsakoff vd.	2000	İş tanımlarında ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır (Özdevecioğlu,2009:49).
Ryan,J.	2001	Örgütsel vatandaşlık davranışı kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışları simgeler (Ryan, 2001:234).
Gürbüz	2006	ÖVD biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlardır (Gürbüz, 2006:50)
Wong vd.	2006	ÖVD bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade eder (İplik,2009:109).
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	ÖVD çalışanların isteyerek içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır (Yılmaz ve Bökeoğlu, 2008:777).
Robbins ve Judge	2012	Herhangi bir çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ancak; örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı davranış biçimine ÖVD denir (Robbins ve Judge, 2012:27).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, "Açık, doğrudan ve net bir şekilde biçimsel ödül sistemine bağlı olmaksızın gönüllü olarak yapılan, ancak örgütün işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesine katkıda bulunan, kişinin kendi kararına bağlı bireysel davranış" (Organ, 1997: 86) olarak tanımlamıştır. Organ örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler: (Demirci ve Atalay, 2010: 3)

- Davranışların kişinin takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
- Davranışların biçimsel ödül sistemi içerisine doğrudan ya da dolaylı olarak girmemesi,
- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatürde kavram birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarla incelenmiştir. Jill W. Graham'ın **örgütsel sadakat, örgütsel itaat ve örgütsel katılım**; Philip M. Podsakoff ve Scott B. McKenzie'nin **örgütsel uyum, örgütsel sadakat, yardımseverlik, centilmenlik, bireysel öncelik, üyelik erdemi ve kendini geliştirme** sınıflaması; Linn V. Dyne, Jill W. Graham ve Richard M. Dienesch'in **işlevsel katılım ve sosyal katılım, sadakat, itaat, taraf tutar katılım,** sınıflaması; Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely'in **kişisel inisiyatif, kişilerarası yardım, kişisel çaba ve sadık yardımcılık** sınıflaması örnek olarak verilebilir (Poyraz vd., 2009: 80-81).

Kavrama ilişkin literatür tarandığında, Organ'ın tanımladığı boyutların çok büyük oranda kabul edildiği görünmektedir.

2.2.1.1. Organ Tarafından Ortaya Koyulan Boyutlar

Dennis Organ tarafından 1988 yılında yayınlanan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İyi Asker Sendromu" (Organizational Citizenship Behavior: Good Soldier Syndrome) adlı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı beş farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Constientiousness),

Sportmenlik (Sportmanship), Nezaket (Courtesy) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) boyutlarıdır (Şahal, 2015: 36).

Organ araştırmalarında, tanımladığı bu beş boyutun yanı sıra iş yerini temsil etme, barışçıl ortam oluşturma gibi boyutları da tanımlamasına rağmen daha sonraki araştırmalarda yöneticilerin bu hassas farklılaşmalar arasındaki nüansları tanımlamada zorlandıklarını belirterek bu tür yardım etme davranışlarının tek başlık altında toplanması gerektiğini ifade etmiştir (Gençtürk, 2005: 17).

"Nezaket, centilmenlik, diğergamlık, vicdanlılık ve sivil erdem değişkenleri üst bir faktörde toplanarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini oluşturur mu?" (Bitmiş vd., 2014: 6) sorusuna cevap arayan bir araştırma ülkemizde yapılacak bu alandaki araştırmalarda beş boyutlu bu ölçeğin güvenli ve etkin olarak kullanılabileceğini tekrar tespit etmiştir.

2.2.1.1.1. Özgecilik

Kavram literatürde özverili olma, fedakarlık, diğergamlık, diğerlerini düşünme ve yardım etme başlıkları altında da incelenmektedir. Organ'a göre "özgecilik" kavramı, çalışanların örgütle ilgili görevlerde ya da iş ile ilgili sorunlarda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özellik yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olmasıdır (Şehitoğlu, 2010: 88). Organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ancak özgecilik davranışı örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi müşterilere, tedarikçilere veya satıcılara da yönelikte olabilmektedir (İşbaşı, 2000: 25-26).

Özgecilk davranışının en karakteristik yanı "yardımseverlik" tir. Olağan dışı koşullar altında olsa bile, bir çalışanın işini tamamlayabilmesi için ona yardımcı olmak, hastalık nedeniyle izne ayrılan iş arkadaşının işlerini yapmak, işe yeni başlayanların işe uyum sağlamaları için rehberlik etmek, iş yükü ağır olan ya da

herhangi bir nedenle işleri birikmiş iş arkadaşlarına destek olmak özgecilik davranışına örnek verilebilir (Demiröz, 2014: 24). Özgecilik, örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin araştırmalarda genel anlamda en önemli boyut olarak kabul edilmektedir.

2.2.1.1.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık; ileri görev bilinci, dürüstlük, sorumluluk, bilinçli olma kavramları ile de ifade edilmektedir. Vicdanlılık boyutu; örgüt için çalışanların, kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde davranış sergilemeye gönüllü olması biçiminde tanımlanmaktadır (Yoon ve Suh, 2003: 598).

İşe erken gelip işten geç ayrılmak, gereksiz ve uzun süreli molalardan kaçınmak, toplantılar ve iş randevuları için dakik olmak, zamanından önce tamamlanmış görev ve işler, şirket kaynaklarını korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, şirket performansına katkıda bulunmak için ilave sorumluluklar üstlenmek vicdanlılık boyutunda yer alan davranışlara örnek gösterilebilir (Allison vd, 2001: 283).

2.2.1.1.3. Nezaket

Kavram literatürde "nezaketen bilgilendirme" başlığı altında da incelenmektedir. Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olmasına ilişkindir. Bu boyut olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içermektedir. (Çekmecelioğlu, 2007: 186). Nezaket, kişinin herhangi bir sorun çıkmadan örgüt üyelerini uyarmasına yönelik davranışlarını kapsamaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246).

Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayanır, bunun için birbirlerinden ayırt edilmesi zor olan boyutlardır. En belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamandır. Özgecilik boyutu bireylerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra onunla ilgili çözümler bulmak için yardım etmeyi ifade

etmektedir fakat nezaket boyutu problemin ortaya çıkmasına engel olmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımlardır (Atalay, 2010: 44).

Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenebilecek kişilerin önceden görüşlerini almak, önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergilemek ve iş arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek nezaket boyutunda yer alan davranışlardır (Karaca ve Özmen, 2018: 14).

2.2.1.1.4. Sportmenlik

Hoşgörülü olma, centilmenlik aynı zamanda gönüllülük (Turhan, 2019: 14) olarak da adlandırılmaktadır. Sportmenlik, Organ tarafından işle ilgili kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklara karşı şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Ve yine çalışanların sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. İnsan kaynaklarının işletmelerini her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da işletmenin çıkarları için çalışmaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilir (Atalay, 2010: 44).

2.2.1.1.5. Sivil Erdem

Sivil erdem literatürde, örgütün/organizasyonun gelişimine destek verme, yurttaşlık erdemi başlığı altında da incelenmektedir. ÖVD‘ nin yurttaşlık erdemi boyutu, Graham‘ın 1991‘deki araştırmasına göre çalışanların örgütün vatandaşları olarak görülmesi ve bundan dolayı sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüşlerinden ileri gelmektedir. Toplantılara ve politik tartışmalara katılmak, idareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, örgütü ilgilendiren gelişmeleri takip etmek, örgütün imajına olumlu yönde katkıda bulunmaya çalışmak, örgüt için en iyi olanı

istemek ve örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 186).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait araştırmaların çok büyük bir kısmı, bu davranış biçimini ortaya çıkaran ve bireyleri bu yönde davranmaya yönelten faktörler üzerinde yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünülemez. Bu bağlamda örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesini örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralayabiliriz (Yücel ve Samancı, 2009: 115-116).

Podsakoff'a ve diğer araştırmacı arkadaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar dört kategoride incelenmektedir (Podsakoff vd., 2000: 526);

- Çalışanın özellikleri
- İşin özellikleri
- Örgütsel özellikler
- Liderlik davranışları

Ülkemizde yapılan bir araştırma ise (Gürbüz, 2007: 43) örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri kişisel öncüller ile çevresel ve durumsal öncüller olarak iki başlık altında gruplandırmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel öncülleri;

- Örgütsel adalet
- İş tatmini
- Örgütsel bağlılık
- Lider-Üye mübadelesi

- Örgütsel güven
- Kültür
- Kişilik özellikleri
- Kinizm (Alaycılık)
- Rol algısı
- İhtiyaçlar
- Demografik değişkenler

Örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel ve durumsal öncülleri;

- Örgütün özellikleri
- İşin özellikleri
- Örgütte geçirilen çalışma süresi
- Liderlik tarzları
- Mesleki statü

Bahsi geçen öncüller ile ilgili literatür taraması yapıldığında iş tatmini ve örgütsel adalet algısının diğer öncüllere nazaran çok daha fazla araştırıldığını görmekteyiz.

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen bireylerin varlığı örgütü daha cazip bir çalışma alanı haline getirir, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Ayrıca aşağıda ki şekillerde örgütsel performansın artmasına da olanak sağlar (Aktaran: Çekmecelioğlu, 2011: 33-34):

- Çalışanların diğer örgüt üyelerine ihtiyaç duyduklarında yardımcı olma, işin inceliklerini gösterme gibi davranışları, çalışanların verimliliğini ve iş performansını arttırır.
- Çalışanların birbirlerine saygılı davranmaları, olası problemleri haber vermeleri gibi nezaket davranışları yönetsel etkinliği arttırır.

- Birbirlerine özen gösteren çalışanların olduğu bir iş ortamında daha az denetim gereği duyularak çalışanlara sorumluluk verilir ve bu da kaynakların daha verimli ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlar.
- ÖVD çevre ile iletişim kuran, gözlemler yapan çalışanlar aracılığı ile örgütün dış çevresindeki değişimlere daha iyi adapte olmasını sağlar.
- ÖVD birim toplantılarına aktif ve gönüllü olarak katılan takım içi iletişimi arttırmaya çalışan kişiler aracılığıyla takım üyelerinin daha iyi koordine olmasını sağlar.
- Örgütü çalışılmaya değer bir iş ortamı haline getirip, iyi çalışanları etkileme ve elinde tutma yeteneğini artırır.
- ÖVD örgütte olmayan kişilerin işinin yapılması ya da iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olunması gibi özgecilik davranışları ile devamlılık, düzenlilik gibi vicdanlılık davranışları yolu ile bölümün çıktısının maksimize edilmesini ve örgütsel performansın sürekliliğini sağlar.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, ÖRGÜTSEL ADALET ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışanlar örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda çalıştıkları örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Basım ve Şeşen, 2009: 809).

İş performansı organizasyonlar için önemli bir kavram olduğundan çalışanların iş performanslarının arttırılmasına yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak en yüksek iş performansının sağlanması dinamik pek çok değişkenin eş zamanlı koordinesini gerekli kılmaktadır. Bu sebeple hem değişkenler hem de diğer çevresel faktörlerin değişik çalışmalarla araştırılması ve sektörlere göre önerilerin oluşturulmasını gerektirmektedir (Turunç, 2009: 141).

Örgütsel adalet ile ilgili olarak genelde araştırılan husus, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Organ 1993 yılındaki bir çalışmasında, bir bütün olarak bu kavramın örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Köse vd., 2003: 6).

Örgütteki mevcut mekanizmaların adil olmadığı algısı çalışanlarda ilk olarak tatminsizliğe, sonrasında ise bu adaletsizliğe karşı olumsuz tepkilere yol açmaktadır. Adaleti arayan birey bunu kendince sağlama yoluna gidebilir. Performansında bilinçli olarak düşüş gösterebilir. Kurallara uymamaya, işten mümkün olduğu kadar çok kaytarmaya, çalışma arkadaşlarına hatta amirlerine kızgın ve küskün olmaya, kısacası ÖVD karşıtı davranışlar sergilemeye, hatta ileri seviyede örgüt kaynaklarına bilerek kasıtlı zarar vermeye/çalmaya girişebilir. Bu kaynaklar maddi, elle tutulur unsurlar da olabilir fakat bundan ziyade, örgütten çalınabilecek en önemli unsur zaman ve yapılan işin niteliğinden eksiltilmesidir. Kişi verdiği bu tepkilerin ötesinde işten ayrılma niyetine de girebilir. Fakat bu kararı vermesi sektörel bazda farklılık gösterebilir.

Bugün hala birçok kamu kurumu ve kuruluşunda performans ve ödül dağıtımı konusunda işlerlik bulunmamaktadır. Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha derin ve yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları işten ayrılmak yerine memnun olmayan ve görevini layığı ile yerine getirmeyen kimseler haline gelmektedirler. Performans ve ödül dağıtımı arasında doğrudan bir bağlantının bulunmaması, kamu çalışanlarının özel kuruluş çalışanlarıyla karşılaştırıldığında görevlerini daha fazla ihmal etmesine neden olabilir (Vigoda, 2000: 204). İş yerinde ihmalkar çalışanların olması ise benzer işi yapan kimselerin adalet algısının azalmasına ve yine örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışları sergileme güdüsünün azalmasına neden olabilir.

Örgütlerde insan faktörü gittikçe önem kazandığı için örgütsel vatandaşlık türü davranışlar da git gide önem kazanmaktadır (Ertosun vd., 2016: 45).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel performansa ve örgütsel performansa katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performansla ilişkili olan ve takım çalışmasına katkı sağlayan bir unsurdur (Gemlik ve Şişman, 2009: 179). Literatür tarandığında örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkilerin varlığına dair birçok araştırma sonuçlarına ulaşılabilmektedir. Yine literatür taraması yapıldığında örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yapılmış bir çok araştırmaya da ulaşılabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı gönüllü ve yardımsever davranışlardır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 590). Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır fakat yöneticiler, ÖVD'nin örgüte olan faydasından dolayı, çalışanların daha fazla bu davranışı sergilemesi için çaba göstermektedir. Çalışanlar, sosyal çevresi (çalışma arkadaşları) veya yöneticiler tarafından, görev tanımlarında olmayan davranışlar sergilemesi için baskı görmektedirler. Çalışanların çoğu ÖVD'yi terfi almak ve gelecekte bir takım isteklerde bulunmak gibi kişisel amaçlara ulaşmak adına stratejik bir araç olarak kullandığından, bu tür baskılara karşı taviz vermektedir. Bu durumda ÖVD'nin gönüllülük özelliği zorunlu hale dönüşebilmektedir. Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı (ZÖVD) çalışanların zorunlu olarak ekstra rol davranışında bulunması olarak tanımlanabilir (Aktaran: Köksal vd., 2018: 259).

ZÖVD, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün sosyal yapısına bağlı olarak ortaya çıkan bir olumsuzluktur. ZÖVD'nin örgütsel performansı ve etkinliği azaltması, çalışan stresini, işten ayrılma niyetini, ihmalkâr davranışları ve tükenmişliği arttırması gibi olumsuz etkileri söz konusudur. Bu bağlamda ülkemizde yapılan bir araştırmada da (Köksal vd., 2018: 264) ZÖVD'nin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmamız gönüllü davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAMUDA VE ÖZEL SEKTÖRDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın araştırma kısmında kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarında performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri üzerinde çalışılmıştır. Çalışmaya dair veriler alt başlıklar ile ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı performans değerlendirme sistemlerine ilişkin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ölçmek ve ayrıca kamu sektörü ve özel sektör çalışanları arasında performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmektir.

Literatür taraması yapıldığında örgütsel adalet algısına ilişkin yapılan araştırmaların çoğunlukla insan kaynakları fonksiyonları üzerinde çalışanların adalet algılaması boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu algılamaya çalışılan sektörün etki edip etmeyeceği konusunda ise çok fazla araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu araştırmayla literatüre bu bağlamda katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLARI

Araştırma ülkemizde aktif olarak faaliyetine devam etmekte olan özel ve kamu bankalarını kapsamaktadır. Bu kapsama giren bankalar arasında sermaye büyüklüklerine ilişkin bir ayrım yapılmamıştır. Kamu bankalarına ait veriler

sektördeki iki farklı kamu bankasından, özel bankalara ait veriler ise sektöründe faaliyet gösteren dört farklı özel bankadan sağlanmıştır.

Araştırma gerekli izinlerin alınması aşamasında zorluk yaşanması sebebi ile İstanbul ve Kocaeli'de faaliyet göstermekte olan bankaları kapsamaktadır. Bankaların diğer illerdeki şubelerinde çalışan bireylerin araştırma konusu itibari ile farklılık göstermeyeceği varsayımı üzerinden hareket edilmiştir. Yine bankaların İstanbul'daki genel merkezleri ile diğer şubeleri arasında anlamlı sayılabilecek farklılıklar olmadığı varsayılmıştır. Araştırmamıza banka içerisinde görev yapmakta olan destek personelleri dahil edilmemiştir. Yine araştırmamızda çalışanların göstermiş olduğu vatandaşlık davranışlarında kendi beyanları esas alınmıştır. Bu hali ile kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyip sergilemediğinin cevabı kişinin kendisinden alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın çalışma evrenini Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet göstermekte olan bankalarda çalışan banka personelleri oluşturmaktadır. Örneklem çalışma evrenimiz içerisinden kolay örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Bu yöntemde örneklem içerisine girmeye hazır birimler araştırma içerisine dahil edilmektedir. Toplamda 300 anket formu dağıtılmış olup, cevaplanarak geri dönmeyen ve eksik cevaplanan anket sayısı düşüldüğünde analize hazır olan 130 anketimiz kalmıştır. Araştırmamıza ait bulgular bu 130 anket verisi üzerinden elde edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve TEKNİĞİ

Çalışmamız bankacılık sektöründe yapılan bir alan araştırmasıdır. Çalışmanın ilk iki bölümü araştırmaya konu olan performans değerlendirme, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ait literatür çalışmasından oluşmaktadır. Son bölümde araştırmada uygulanan anketlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Demografik sorular haricinde anket formumuz iki ana bölümden oluşmaktadır. Anket

formumuzdaki demografik sorular; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışılan banka sektörü, çalışılan bankadaki mevcut kıdem, ve bankadaki pozisyonu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

İlk ana bölümdeki sorular örgütsel adalet ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçek Robert Moorman tarafından geliştirilmiş ve ölçeğin orijinalinin Türkçeye çevrilmesi Gözde Yılmaz tarafından doktora tezi hazırlama kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ölçekte prosedür, etkileşim ve dağıtım adaletine yönelik 18 soru bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde bu 3 faktörün hangi sorulara karşılık geldiği aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soruları

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	**Soru Numaraları**
1.Prosedür Adaleti	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2.Etkileşim Adaleti	8, 9, 10, 11, 12, 13
3.Dağıtım Adaleti	14, 15, 16, 17, 18

İkinci bölümdeki sorular örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçek Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilmiş ve ölçeğin orijinalinin Türkçeye çevrilmesi yine Gözde Yılmaz tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte Organ'ın geliştirdiği 5 boyuta karşılık gelen 18 soru bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde belirtilen 5 faktörün hangi sorulara karşılık geldiği aşağıda ifade edilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soruları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	**Soru Numaraları**
1.Özgecilik	1, 2, 3, 4
2.Nezaket	5, 6, 7
3.Sportmenlik	8, 9, 10, 11, 12
4.Vicdanlılık	13, 14, 18
5.Sivil Erdem	15, 16, 17

Ölçeklerde yer alan sorulara verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. Katılımcılardan, hazırlanan ifadeler için 1 ile 5 arasında katılma derecelerini gösteren (5=Kesinlikle katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle katılmıyorum) seçeneklerden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi içerisinde yer alan ve aşağıda belirtilen olumsuz ifadeli 9, 10, 11, 12 sorular için ters kodlama yapılmıştır. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

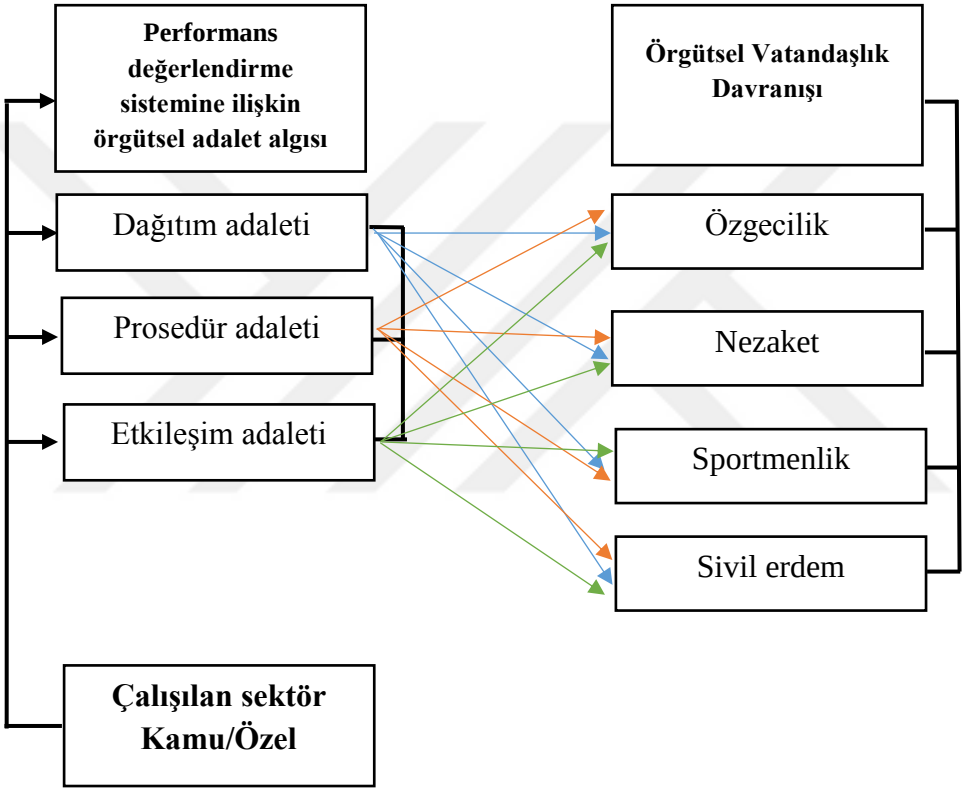
- İşyerinde çoğu zaman çok önemli sayılmayacak konulardan yakınırım.
- İşte ortaya çıkan sorunları olduğundan fazla büyütmeye meyilliyim.
- Çoğu zaman etrafımdaki kişilere işimden ayrılmak istediğimi dile getiririm.
- Her zaman işimin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.

Katılımcıların cevaplandırdığı anketler IBM SPSS 22.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Analizde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri elde etmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Örgütsel adalete ilişkin sorulara faktör analizi uygulanmış ve 3 faktör belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışın ilişkin sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda da orijinalinden farklı olarak 4 faktör ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonrasında, adalet algısına ilişkin faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin faktörlere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve sonrasında örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet algısının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla da t-testi yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırmamızın modelinde performans değerlendirme sistemine ilişkin dağıtım, prosedür, etkileşim adaleti algıları bağımsız değişken; örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişkendir.



3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin özgecilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin nezaket alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin sportmenlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan prosedür adaleti ile ÖVD'nin özgecilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan prosedür adaleti ile ÖVD'nin nezaket alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan prosedür adaleti ile ÖVD'nin sportmenlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan prosedür adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1ı: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin özgecilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1j: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin nezaket alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1k: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin sportmenlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin genel adalet algısında, kamu ve özel sektör çalışanları arasında fark vardır.

H3: Kamu ve özel sektör çalışanları arasında, genel örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme açısından fark vardır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ

3.7.1. Demografik Özellikler

Tablo 8: Kişisel Bilgilere İlişkin Dağılımlar

Demografik Gruplar	Özellikler	Frekans (Sıklık) (f)	Yüzde (%)
Sektör	Özel	75	57,7
	Kamu	55	42,3
Cinsiyet	Erkek	59	45,4
	Kadın	71	54,6
Yaş	25'den az	13	10,0
	25-34	86	66,2
	35-44	26	20,0
	45 ve üzeri	5	3,8
Eğitim	Lise	1	0,8
	Ön lisans	32	24,6
	Lisans	87	66,9
	Lisansüstü	10	7,7
Bankadaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	22	16,9
	1-5 yıl	57	43,8
	6-10 yıl	32	24,6
	10 yıl üzeri	19	14,6
Pozisyon	Yönetsel olmayan	110	84,6
	Yönetsel	20	15,4
	TOPLAM	130	100

Araştırmaya katılan çalışanların sektörel bazda dağılımı incelendiğinde %57,7'sinin özel sektör banka çalışanı, %42,3'nün kamu sektörü banka çalışanı olduğu görülmektedir.

Yine araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde katılımın % 45,4'ünün erkekler, %54,6'sının kadınlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Katılım sağlayanların %10'u 25 yaşından küçük, %66,2'si 25-34 yaş arası, %20'si 35-44 yaş arası, %3,8'i ise 45 yaş ve üzeri yaş dağılımına sahiptir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %66,9 gibi bir oranla lisans mezunlarının büyük bir çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarını sırasıyla %24,6 ile ön lisans, %7,7 ile lisansüstü, %0,8 ile lise mezunları takip etmektedir.

Çalışanların mevcut bankalarındaki kıdem süreleri incelendiğinde, aynı bankada 1 yıldan da az süreli çalışanların oranı %16,9, 1-5 yıl arası çalışanların oranı %43,8, 6-10 yıl arası çalışanların oranı %24,6, 10 yıl üzeri çalışanların oranı %14,6'dır.

Pozisyon dağılımı incelendiğinde %84,6 ile büyük bir çoğunluğun yönetsel pozisyonu olmayan çalışanlardan oluştuğu gözükmektedir. Yönetsel pozisyona sahip çalışanların oranı ise %15,4'tür.

3.7.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Faktör Analizleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin elde edilen veriler ile geçerliliği ve iç tutarlılığı analiz edilmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmalıdır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilebilir. Güvenilirlik analizi, seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine

bakılarak karar verilmektedir (Kalaycı, 2009: 405). Araştırmamızda da güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır:

Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bununla birlikte, Cronbach Alpha katsayısının 0.60-0.80 arasında bir değer alması durumunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, 0.80-1.00 arasında bir değer alması durumunda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmektedir (Kayış, 2016: 405).

Kısacası **α değeri;** $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise Güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	MADDE SAYISI	CRONBACH'S ALPHA
Prosedür Adaleti	7 (1,2,3,4,5,6,7)	0,906
Etkileşim Adaleti	6 (8,9,10,11,12,13)	0,915
Dağıtım Adaleti	5 (14,15,16,17,18)	0,955
Genel Adalet Algısı	18	0,942

Örgütsel adalet ölçeğinin faktörlerine ilişkin en düşük α değeri 0,906 olup, genel adalet algısına ait α değeri 0,942'dir. Bu ölçek son derece güvenilir kabul edilmektedir.

Ankette kullanılan ölçeklerin örneklemden elde edilen veriler ile geçerliğinin analiz edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çok sayıda değişkenden birbirleri arasında ilişki değeri yüksek olanların belli faktörler altında toplanarak özetlenmesine imkan sunar. Faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli 2 şart vardır. KMO katsayısının 0,50'den büyük olması ve Barlett katsayısının anlamlı olması ($p < 0,05$). Bu şartların sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmamızda dönüştürme yöntemi olarak Varimax kullanılmıştır.

KMO değeri 0-1 arasında değişmektedir. Yeterliliği kabul edilen alt sınırı 0,5'dir. 0,6 - 0,7 arası orta, 0,7 - 0,8 arası iyi, 0,8 üstü mükemmel yeterliliktedir.

KMO değerimiz 0,896 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir.

Değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla Bartletts Testi kullanılmış çıkan $\chi 2$=1970,611 değerinin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı ölçeğine ait bu değerler;

Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO) = 0,896

Bartlett Küresellik Testi p (sig) = 0,000 (p=0,000 < 0,05)

Toplam Varyans Yüzdesi (Faktörlerin Toplam Açıklayıcılığı) : %72,584

Örgütsel adalet algısı kavramının orijinal ölçeğinde olduğu gibi 3 alt boyuttan oluştuğu ve soruların aynı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Toplam varyansın %72,58'inin bu alt boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

"Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları" tablosuna göre; ilk prosedür adaletini ifade eden 7 soru bulunmaktadır. "Bu bankada kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerini dile getirmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur" 0,824 ile en yüksek faktör yüküne sahip iken, "Bu bankada kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur" ifadesi 0,689 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Prosedür adaleti faktörüne ilişkin maddelerin toplam varyansın 25,654'ini açıkladığı görülmektedir. En yüksek varyans yüzdesi bu faktöre aittir. Performans değerlendirmesi gibi İK uygulamalarına ait unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade eden bu faktöre katılımcıların çoğunlukla "Kararsızım" ile "Katılıyorum" arasında cevaplar verdikleri görülmektedir. Ortalama olarak bakıldığında cevaplar "Kararsızım" seçeneğine daha yakındır. Verilere göre katılımcıların çoğunun bankalarına ait prosedür ve politikalara ilişkin adalet algısında kararsız kaldıkları görülmektedir. Yine bu faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,906 ile yüksek değerde olduğu görülmektedir.

Aynı tabloda yer alan ikinci faktör olan etkileşim adaletini ifade eden 6 soru bulunmaktadır. "Yöneticim aldığı kararlar ve uygulamalara ilişkin astlarını zamanında bilgilendirir" ifadesi 0,828 ile en yüksek faktör yüküne sahip iken, "Yöneticim aldığı kararlarda astların görüşünü dikkate alır" ifadesi 0,627 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Etkileşim adaleti faktörüne ilişkin maddelerin toplam varyansın 24,045'ini açıkladığı görülmektedir. Çalışanlara nazik, saygılı, dürüst ve samimi davranmak, ihtiyaçlarına duyarlı olmak, değer vermek, verilen kararları açıklamak, önem göstermek kavramlarını açıklayan bu faktörün ortalaması 3,67 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ortalama olarak bakıldığında cevaplar "Katılıyorum" seçeneğine çok daha yakındır. Bu verilere göre banka çalışanlarının yöneticilerin davranışlarını bankalarında uygulanan prosedürlere göre daha adil buldukları görülmektedir. Yine bu faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,915 ile yüksek bir değer olduğu görülmektedir.

Yine aynı tabloda üçüncü faktör olan dağıtım adaletini ifade eden 5 soru bulunmaktadır. "Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum" ifadesi 0, 862 ile en yüksek faktör yüküne sahip iken, "Deneyimlerimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum" ifadesi 0,804 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Dağıtım adaleti faktörüne ilişkin maddelerin toplam varyansın 22,885'ini açıkladığı görülmektedir. Çalışanların, örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarını ifade eden bu faktörün ortalaması 2,91 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Bu faktöre katılımcıların çoğunlukla "Kararsızım" ile "Katılmıyorum" arasında cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarını nispeten adil bulmadıkları sonucuna varılabilir. Yine bu faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,955 ile faktörler arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Tüm faktörlere ilişkin toplam adalet algısının genel ortalama değeri 3,35 olup, katılımcıların çalıştıkları bankalarda adaletin hüküm sürüp sürmediği konusunda karar vermekte zorlandıkları görülmektedir. Genel algının bu konuda kararsız seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha Değeri	Açıklanan Varyans
1.Faktör: Prosedür Adaleti					
Bu bankada kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur.	3,50	1,10	,689	0,906	25,654
Bu bankada kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.	3.23	1,16	,740		
Bu bankada kararlardan etkilenen tüm tarafları göz önünde bulunduran prosedürler mevcuttur.	3,25	1,12	,780		
Bu bankada kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartlar içeren prosedürler mevcuttur.	3,33	1,18	,819		
Bu bankada kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerini dile getirmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	3,26	1,26	,824		
Bu bankada kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur.	3,75	1,10	,695		
Bu bankada kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama ve ek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	3,40	1,17	,743		
2.Faktör: Etkileşim Adaleti					
Yöneticim aldığı kararlarda astların görüşünü dikkate alır.	3,64	1,17	,627	0,915	24,045
Yöneticim aldığı kararlarda astlarına karşı taraflı davranmaz.	3,57	1,25	,815		
Yöneticim aldığı kararlar ve uygulamalara ilişkin astlarını zamanında bilgilendirir.	3,64	1,15	,828		
Yöneticim aldığı kararlarda astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	3,81	1,17	,813		
Yöneticim aldığı kararlarda bir çalışan olarak astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	3,65	1,18	,770		
Yöneticim aldığı kararlarda astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	3,76	1,22	,809		
3.Faktör: Dağıtım Adaleti					
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	2,99	1,39	,814	0,955	22,885
Deneyimlerimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	2,95	1,32	,804		
Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	2,90	1,37	,862		
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,05	1,29	,845		
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	2,68	1,41	,848		

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	MADDE SAYISI	CRONBACH'S ALPHA
Özgecilik	3 (1,2,3)	0,763
Nezaket	5 (4,5,6,7,15)	0,778
Sportmenlik	3 (10,11,12)	0,719
Vicdanlılık	2 (8,13)	0,423
Sivil Erdem	4 (14,16,17,18)	0,679
Genel ÖVD	17	0,825

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan ilk faktör analizinde ölçek içerisinde yer alan "İşyerinde çoğu zaman çok önemli sayılmayacak konulardan yakınırım" ifadesi ile 9. sorunun değeri -0,804 çıkmıştır. Bu negatif değeri alan soru anti-image matrice 'inden bakıldığında 0,5'in altında kaldığından dolayı değerlendirilmeden çıkarılmış ve kalan 17 soruya tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Yukarıdaki tabloda yer alan α değerleri de belirtilen soru çıkarıldıktan sonra hesaplanmıştır. Genel ÖVD'ye ilişkin eski α değeri 0,804 iken belirtilen ifade çıkarıldıktan sonra değer 0,825'e yükselmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktörlerine ilişkin α değerleri örgütsel adalete oranla kısmen daha düşüktür. Vicdanlılık faktörü hariç diğer faktörler 0,60 değerinden fazla olup oldukça güvenilirdir. Vicdan boyutu faktörünün güvenilirliği 0,423 ve açıklanan varyansı 8,093 çıkmış olup araştırmanın geri kısmında değerlendirilmeyecektir. Bu hali ile ankette yer alan vicdanlılık alt faktörüne ait 8, 9 ve 13. sorular değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmamızda değerlendirme dışına çıkarılan bu sorular aşağıda belirtilmiştir:

- İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka üstümü bilgilendiririm.
- İş yerinde çoğu zaman çok önemli sayılmayacak konulardan yakınırım.
- İş yerinde mevcut olan kuralları çiğnemem.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine faktör analizi yapmadan önce de faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli olan KMO katsayısının 0,50'den büyük olması ve Barlett katsayısının anlamlı olması ($p < 0,05$) şartları kontrol edilmiş, bu şartların sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır.

KMO değeri örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmektedir. Bu değerimiz 0,766 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir.

Değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla Bartletts Testi kullanılmış çıkan $\chi 2=823,354$ değerinin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait bu değerler;

Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO) = 0,766

Bartlett Küresellik Testi p (sig) = 0,000 ($p=0,000 < 0,05$)

Toplam Varyans Yüzdesi (Faktörlerin Toplam Açıklayıcılığı) : % 65,472

Araştırmamızda anket sorularının faktörler altı dağılımı orjinalinden farklılıklar göstermiştir. 1, 2 ve 3. sorular Özgecilik; 4, 5, 6, 7 ve 15. sorular Nezaket; 14,16, 17, 18. sorular Sivil erdem; 10, 11, 12. sorular Sportmenlik; 8 ve 13. sorular ise Vicdanlılık faktörleri altında gruplanmıştır. Bu hali ile 4, 8, 14, 15 ve 18. Sorular orijinalinden farklı faktörler altında sınıflanmıştır.

Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha Değeri	Açıklanan Varyans
1.Faktör: Özgecilik					
İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	4,42	0,85	,781	0,763	15,287
İşe gelmeyen arkadaşlarımın işlerine destek veririm.	4,37	0,79	,638		
İş ile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardımcı olmak için zaman ayırırım.	4,42	0,68	,843		
2.Faktör: Nezaket					
Bankaya yeni katılanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	4,42	0,81	,583	0,778	15,417
İşyerinde aldığım kararlar başkalarını etkileyecekse onlara fikirlerini sorarım.	4,47	0,71	,810		
İşyerinde başkalarının haklarını çiğnemem.	4,63	0,78	,595		
İşyerinde başkalarının sorun yaşamaması için önceden önlem alırım.	4,18	0,87	,487		
İşletmenin imajına olumlu yönde katkıda bulunmaya çalışırım.	4,33	0,90	,643		
3.Faktör: Sivil Erdem					
Dinlenme aralarını veya öğle yemeği arasını uzun tutmam.	4,29	1,01	,684	0,679	14,313
Belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	4,06	1,05	,654		
İşletmedeki değişimleri takip ederim ve iş arkadaşlarımın bunları kabul etmesinde aktif rol oynarım.	4,13	1,01	,574		
İşletme içinde düzenlenen toplantılara düzenli olarak katılırım.	4,43	0,95	,731		
4.Faktör: Sportmenlik					
İşte ortaya çıkan sorunları olduğundan fazla büyütmeye meyilliyim.	3,50	1,27	,679	0,719	12,362
Çoğu zaman etrafımdaki kişilere işimden ayrılmak istediğimi dile getiririm.	3,47	1,30	,773		
Her zaman işimin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	3,44	1,31	,879		

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi" tablosuna göre; ilk faktör olan Özgecilik alt boyutunu ifade eden 3 soru bulunmaktadır. "İş ile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardımcı olmak için zaman ayırırım" 0,843 ile en yüksek faktör yüküne sahip iken, "İşe gelmeyen arkadaşlarımın işlerine destek

veririm" ifadesi 0,638 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Özgecilik faktörüne ilişkin maddelerin toplam varyansın 15,287'sini açıkladığı görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına yardım etmeye yönelik sergilenen tüm gönüllü davranışları ifade eden bu faktörün ortalaması 4,40'tır. Bu faktöre katılımcıların çoğunlukla "Katılıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu faktörün güvenilirlik analizi sonucu 0,763 olup oldukça güvenilir seviyede olduğu görülmektedir.

İkinci faktör olan Nezaket alt boyutunu ifade eden 5 soru bulunmaktadır. "İşyerinde aldığım kararlar başkalarını etkileyecekse onlara fikirlerini sorarım" ifadesi 0,810 ile en yüksek "İşyerinde başkalarının sorun yaşamaması için önceden önlem alırım" ifadesi 0,487 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Nezaket faktörüne ilişkin maddelerin toplam varyansın 15,417'sini açıkladığı görülmektedir. Bu faktör çalışma arkadaşlarını yardım etme davranışları ile olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içermektedir. Faktörün ortalaması özgecilik faktörü gibi 4,40 olup bu 2 faktör faktörler arasında en yüksek değerlere sahiptir. Katılımcılar her iki boyut altında verdikleri cevaplarla çalışma arkadaşlarına yardım ettikleri kanısına sahip olduklarını göstermişlerdir. Yine bu faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,778 ile faktörler arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Sivil Erdem boyutu üçüncü faktör olup bu boyutu ifade eden 4 soru bulunmaktadır. "İşletme içinde düzenlenen toplantılara düzenli olarak katılırım" ifadesi 0,731 ile en yüksek "İşletmedeki değişimleri takip ederim ve iş arkadaşlarımın bunları kabul etmesinde aktif rol oynarım" ifadesi 0,574 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Bu faktöre ilişkin ifadelerin toplam varyansın 14,313'ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütün/organizasyonun gelişimine destek vermek ve örgütün vatandaşı olmak ifadelerine karşılık gelen bu boyutun ortalaması 4,22'dir. Katılımcıların faktör altında yer alan sorulara yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,679 ile faktörler arasında nispeten daha düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

Sportmenlik boyutu dördüncü faktör olup bu boyutu ifade eden 3 soru bulunmaktadır. “Her zaman işimin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim” 0,879 en yüksek “İşte ortaya çıkan sorunları olduğundan fazla büyütmeye meyilliyim” ifadesi 0,679 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Faktöre ilişkin ifadelerin toplam varyansın 12,362’sini açıkladığı görülmektedir. İş yerinde yaşanan olumsuzluklara karşı şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanan bu boyutun ortalaması 3,47 olup en düşük ortalamaya sahiptir. Bu ifadede yer alan sorulara katılımcıların ne cevap vereceği konusunda kararsız kaldıkları gözlemlenmektedir. Faktörün güvenilirlik analizi sonucunun 0,719 olup oldukça güvenilir seviyede olduğu görülmektedir.

Tüm faktörlere ilişkin sergilenen toplam örgütsel vatandaşlık davranışının genel ortalama değeri 4,17 olup katılımcıların gönüllü sergilenmekte olan bu davranışları gösterdikleri kanısına sahip oldukları görülmektedir.

3.7.3. Korelasyon, Regresyon Analizleri ve T-testi

Hipotezimiz performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır yönündedir. Bunun analizi için önce korelasyon sonrasında ise regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmamız kapsamında, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Özgecilik	Nezaket	Sivil Erdem	Sportmenlik	Genel Adalet	Genel ÖVD	Ortalama	Standart Sapma
Prosedür Adaleti	1	0,486**	0,547**	-0,003	0,033	**0,231****	0,144	0,818**	0,158	3,39	0,92
Etkileşim Adaleti	-	1	0,617**	0,161	0,114	**0,251****	0.150	0,830**	0,241**	3,68	0,99
Dağıtım Adaleti	-	-	1	-0,003	-0,039	0,057	0,061	0,861**	0,030	2,91	1,25
Özgecilik	-	-	-	1	0,574**	0,418**	0,108	0,059	0,679**	4,40	0,64
Nezaket	-	-	-	-	1	0,470**	0,252**	0,042	0,817**	4,41	0,59
Sivil Erdem	-	-	-	-	-	1	0,127	0,214*	0,719**	4,23	0,72
Sportmenlik	-	-	-	-	-	-	1	0,141	0,582**	3,47	1,03
Genel Adalet	-	-	-	-	-	-	-	1	**0,187***	3,35	0,87
Genel ÖVD	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4,17	0,50
* p<0,05 anlamlılık düzeyi **p<0,01 anlamlılık düzeyi											

Korelasyon analizimiz sonucuna göre; kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin genel örgütsel adalet algısı ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönlü (**0,187*)** anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu da araştırmamızda performans değerlendirme sistemlerine ilişkin adalet algısının artmasının örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkileyeceği anlamına gelmektedir.

Korelasyon analizimiz sonucuna göre; kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür adaleti algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönlü (**0,231**)** anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu da araştırmamızda performans değerlendirme sistemlerinin işleyişinde uygulanan prosedürlere dair algılanan adaletin artmasının kişilerin

kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olma yönünde hissetmeye ve bu yönde gayret göstermeye olumlu yönde katkı sağlayacağı anlamına gelmektedir.

Korelasyon analizimiz sonucuna göre; kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin etkileşim adaleti algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönlü (**0,251****) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine bu ilişki, performans değerlendirme sistemlerinin işleyişinde yöneticilerin çalışanları ile etkili ve adil bir iletişim kurmasının çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olma yönünde hissetmeye ve bu yönde gayret göstermeye olumlu yönde katkı sağlayacağını göstermektedir.

Araştırmamıza yönelik bu değerlendirmelerin dışında, örgütsel adalet ölçeğinin kendi boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde çok yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ölçeğe ait alt boyutların birbirleri arasındaki korelasyon ilişkisi de anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu da herhangi bir boyuta ilişkin adalet algısının artmasının diğer boyutlara ve adalete ilişkin genel algıları da olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir.

Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin kendi boyutları ile ilişkisi incelendiğinde çok yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Yine ölçeğe ait alt boyutların özgecilik-sportmenlik ve sivil erdem-sportmenlik korelasyonları hariç birbirleri arasındaki korelasyon ilişkisi de anlamlı ve pozitif yöndedir.

Bu çıkarımlar doğrultusunda "Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır" ana hipotezimizi kısmen destekleyen anlamlı bulgular elde edilmiştir. Fakat hipotezlerimizin kabulü için regresyon analizine ait sonuçların incelenmesi gerekmektedir.

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yönteminin kullanılması için en az bir bağımlı ve bir bağımsız değişkene ihtiyaç bulunmaktadır. Regresyon analizi ile; Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Bir ilişki varsa bu

ilişkinin derecesi nedir? Değişkenler arasında ne tip bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır. Regresyon analizi için belirleme katsayısını ifade eden R^2, regresyon denkleminin başarısını ölçmekle beraber, denklemin "tahmin gücü"nü de yansıtan bir değerdir. F değeri ise modelin tamamının anlamlılığını göstermektedir. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu ifade etmektedir.

İlk hipotezimiz olan "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" önermemize bir bağımlı ve bir bağımsız değişkene sahip olunması sebebi ile basit doğrusal regresyon modeli uygulanmıştır.

Tablo 14: Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P (Sig.)
Bağımlı Değişken: Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	**B**	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	3,833	,173		22,223	,000
Genel Adalet Algısı	,107	,050	,187	2,149	,034
F	4,616				
R^2	0,035				
Düzeltilmiş R^2	0,027				

Regresyon analizimiz sonucuna göre; kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (P değeri (sig) <0.05). Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,035 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenindeki herhangi bir değişimin %3,5'lik kısmının örgütsel adaletin boyutları tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Ve yine adalet algısının yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde % 3,5'lik bir artış olacağı söylenebilir.

Yine regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,034<0,05 olduğu için, bu değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani modelimizin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarımıza göre Hipotez 1 "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." kabul edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutların örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenirken standart çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çoklu regresyon analizlerinde birden çok bağımsız değişken birlikte düşünüldüğünde bu bağımsız değişkenlerin her birinin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenebilmektedir. Korelasyon analizlerimizde değişkenler arası ilişkiler tek tek incelendiğinden regresyon analizimizde çoklu regresyon modeli tercih edilmiştir. Ayrıca sosyal araştırmalarda çoklu regresyon modelinin sıkça tercih edilmesinin diğer bir nedeni de bağımsız değişkenlerden hangisi veya hangilerinin bağımlı değişkeni daha çok etkilediğini tek bir analiz ile ortaya koyması ve ilgili değerleri kategorize etmede araştırmacıya sağladığı kolaylıklardır.

Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18' de örgütsel adalet algısı değişkenleri olan "Prosedür adaleti, Etkileşim adaleti, Dağıtım adaleti" bağımsız değişken, Örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörleri olan "Özgecilik, Nezaket, Sportmenlik, Sivil Erdem" değişkenleri de bağımlı değişken olarak alınıp gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15'e bakıldığında kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaletinin özgecilik faktörü ile arasında olumlu anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (P değeri (sig) <0.05 düzeyinde p:0,016 β: 0,277). Bu verilere göre "Hipotez 10: Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin özgecilik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" kabul edilmiştir. Buna göre; performans değerlendirme sürecinde çalışanlar ile etkili ve adil bir iletişim kurulmasının kişileri iş ile ilgili sorunlarda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışları sergilemeye yönlendireceği söylenebilir.

Tablo 15: Özgecilik Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi

Model **Bağımlı Değişken:** Özgecilik	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P (Sig.)
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	4,106	,247		16,603	,000
Prosedür Adaleti	-,042	,074	-,061	-,573	,567
Etkileşim Adaleti	,178	,073	,277	2,441	**,016**
Dağıtım Adaleti	-,072	,061	-,141	-1,188	,237
F	1,987				
R^2	,045				
Düzeltilmiş R^2	,022				

Tablo 16'ya göre Nezaket değişkeni ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Fakat yine de bu değerlere göre performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür ve etkileşim adaleti algısının olumluya yaklaştıkça gönüllü nezaket davranışı sergileme eğilimini istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da arttıracağı söylenebilir. Bu iki bağımsız faktörden Beta değeri daha büyük olan Etkileşim Adaleti faktörünün bağımlı değişkeni diğerlerine nazaran nispeten daha fazla açıklayabileceği söylenebilir.

Tablo 16: Nezaket Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi

Model **Bağımlı Değişken:** Nezaket	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P (Sig.)
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	4,131	,233		17,753	,000
Prosedür Adaleti	,020	,069	,031	,289	,773
Etkileşim Adaleti	,129	,068	,215	1,885	,062
Dağıtım Adaleti	-,090	,057	-,189	-1,582	,116
F	1,429				
R^2	,033				
Düzeltilmiş R^2	,010				

Tablo 17: Sportmenlik Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi

Model **Bağımlı Değişken:** Sportmenlik	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	**t**	**P (Sig.)**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	2,664	,403		6,604	,000
Prosedür Adaleti	,140	,120	,125	1,169	,244
Etkileşim Adaleti	,157	,119	,151	1,323	,188
Dağıtım Adaleti	-,084	,099	-,101	-,849	,398
F	1,501				
R^2	,034				
Düzeltilmiş R^2	,012				

Tablo 17'ye göre Sportmenlik değişkeni ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tabloda yer alan Beta değerlerine göre performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür ve etkileşim adaleti algısının olumluya yaklaştıkça gönüllü sportmenlik davranışı sergileme eğilimini istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da arttıracağı söylenebilir.

Tablo 18: Sivil Erdem Faktörüne Yönelik Regresyon Analizi

Model **Bağımlı Değişken:** Sivil Erdem	Standartlaşmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	**t**	**P (Sig.)**
	B	**Std. Hata**	**Beta**		
(Sabit)	3,279	,268		12,211	,000
Prosedür Adaleti	,173	,080	,222	2,158	**,033**
Etkileşim Adaleti	,212	,079	,294	2,688	**,008**
Dağıtım Adaleti	-,142	,066	-,246	-2,155	**,033**
F	5,248				
R^2	,111				
Düzeltilmiş R^2	,090				

Tablo 18'e göre Sivil erdem değişkeni ile bağımsız diğer değişkenlerin tümü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tabloda yer alan Beta değerlerine göre bağımlı değişkeni en çok etkileyen bağımsız faktör etkileşim adaletidir. Sivil Erdem değişkeni ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı dağıtım adaleti ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 18'deki verilere göre; Hipotez 5: "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan dağıtım adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" , Hipotez 9: "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan prosedür adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" , Hipotez 13: "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin algılanan etkileşim adaleti ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezleri kabul edilmiştir.

Her bir regresyon analizimiz göstermektedir ki; çalışanlara dağıtılan somut maddi varlığı olan ödüllere kıyasla çalışanlarla kurulan adil ve sağlıklı bir iletişim, gerekli değerlendirme sonuçlarına ulaşırken atılan adımların adil olduğu algısı iş dışı gönüllü davranışları göstermede çalışanları çok daha fazla güdülemektedir.

Çalışılan sektöre göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla SPSS programı kullanılarak Independent Samples Test (Bağımsız Örnekler Testi) bir diğer adı ile t-testi yapılmış ve elde edilen değerler özetlenmiş bir biçimde Tablo 19 ve Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Adalet Sektörel Fark Analizi

Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Sig.	t	df	P (Sig.(2-tiled)
Özel	75	3,57	0,80	,571	3,384	128	,001
Kamu	55	3,06	0,88				

Tablo 19'daki ilk Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığı kararı verilmektedir. Tablomuzdaki Sig. (2-tailed) değeri ise sektörler arasında örgütsel adalet algısında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer

<0,05'ten küçük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilmektedir. Grupların ortalamasına bakıldığında ise 3,57 ortalamaya sahip olan özel sektörde adalet algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu verilere göre; Hipotez 14 "Kurumun performans değerlendirme sistemine ilişkin genel adalet algısında, kamu ve özel sektör çalışanları arasında fark vardır" önermesi kabul edilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sektörel Fark Analizi

Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Sig.	t	df	P (Sig.(2-tiled)
Özel	75	4,14	0,50	0,812	-,750	128	,455
Kamu	55	4,21	0,51				

Tablo 20'deki ilk Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığı kararı verilmektedir. Tablomuzdaki Sig. (2-tailed) değeri ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme açısından sektörler arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer >0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı kabul edilmektedir. Sektörler arasındaki farklı ortalamaların istatistiki bir anlamı olmayıp bu grupların birbirine istatistiksel olarak denk olduğu düşünülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektörde işletmelerin en değerli kaynağının insan olduğu tartışmasız bir gerçektir. Bu stratejik kaynağın verimliliğini etkileyen her faktör işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Küreselleşen dünyada ve piyasalarda yer edinebilmek, sürdürülebilir başarı grafiği sağlamak, rekabet avantajı elde etmek gibi temel stratejilerin odak noktasındaki en olası çözüm çalışanlardan en verimli şekilde faydalanabilmektir. İşletmeler bu verimi maksimize etmek için, çalışanlarını görevleri içerisine girmeyen ekstra olumlu davranışları göstermeleri için güdüleyici davranmalılardır. Ama nasıl?

Bu araştırma da göstermektedir ki çalışanlarından biçimsel rollerinden farklı ve daha fazla beklentisi olan işletmelerin öncelikle çalışanlarına daha adil bir çalışma ortamı sunmaları gerekmektedir. Adaleti hisseden birey gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecek bu da hem bireyin hem de örgütün performansına olumlu yansıyacaktır.

"En önemli motivasyon kaynağı paradır" genellemesinin aksine yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanları daha fazlasını vermeye sevk edici çok daha önemli faktörler bulunmaktadır. Bu çalışmada da görülmektedir ki, bireylerin kazandıkları maddi görev ve ödüllere nazaran örgütteki süreç ve mekanizmaların, kendilerine gösterilen davranışların adaletli olup olmadığı yönünde oluşturdukları algı kişileri daha fazlasını vermeye daha çok yönlendirmektedir.

Bireyler çalıştıkları ortam içerisinde karşılaştıkları her şeye karşı adalet arayışı içerisine girebilirler. Bu algı her ne kadar sübjektif karakter barındırmaktaysa da davranış dışa vurumda işe ve örgüte olumlu ya da olumsuz tutumlar olarak yansıtılmaktadır.

Örgütteki mevcut mekanizmaların adil olmadığı algısı çalışanlarda ilk olarak tatminsizliğe, sonrasında ise bu adaletsizliğe karşı olumsuz tepkilere yol açmaktadır. Adaleti arayan birey bunu kendince sağlama yoluna gidebilir. Bilinen ve akla gelen ilk tepki olarak performansında bilinçli olarak düşüş gösterebilir. Fakat bu da

bilinmektedir ki performans en değerli kaynak olan insan kaynağından verim alınmasının yegâne anahtarıdır.

Çalışan/iş performansı organizasyonlar için çok önemli bir kavramdır. Bu yüzdendir ki çalışanların iş performanslarının arttırılmasına yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İş performansının sağlanması dinamik pek çok değişkene bağlı olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları işletmelerin istediği verimi almada işletmelere çok büyük fayda sağlamaktadır.

Bugün hala birçok kamu kurumu ve kuruluşunda performans ve ödül dağıtımı konusunda işlerlik bulunmamaktadır. Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha derin ve yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları işten ayrılmak yerine memnun olmayan ve görevini layığı ile yerine getirmeyen kimseler haline gelmektedirler. Performans ve ödül dağıtımı arasında doğrudan bir bağlantının bulunmaması, kamu çalışanlarının özel kuruluş çalışanlarıyla karşılaştırıldığında görevlerini daha fazla ihmal etmesine neden olabilir. İş yerinde ihmalkar çalışanların olması ise benzer işi yapan kimselerin adalet algısının azalmasına ve yine örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışları sergileme güdüsünün azalmasına neden olabilir.

Araştırmamızda kamu sektörü banka çalışanlarının adalet algısının daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat bu düşük algının örgütsel vatandaşlık davranışını sektörel bazda olumsuz yönde etkilediği sonucuna istatistiksel olarak ulaşılamamıştır. Araştırmanın kısıtlarında da belirtildiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı analizine ilişkin verilerin çalışanların kendi beyanlarından oluşması bunun bir nedeni olabilir. Çünkü "Çalıştığım bankayı adil bulmuyorum bu sebeple arkadaşlarıma yardımcı olmuyorum, mola saatlerimi uzun tutuyorum, toplantılara katılmıyorum" gibi cevapların verilmesini beklemek çok gerçekçi olmayabilir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin faktörler ile örgütsel adalet faktörleri arasında istenen ilişki analizlerine ulaşılmamasının sebebi de bu olabilir.

İstenen ilişki analizlerine ulaşılmamasının diğer sebepleri de ölçeğin yabancı kaynaklı olması ve bu sebeple öngörülemeyen kültürler arası farklılıklar ve yine aynı sebepten algılamaya ilişkin farklılıklar, katılımcıların soruları anlayamaması, gerekli özeni göstermeden cevaplamış olma olasılıkları olabilir. Ve göz ardı edilemeyecek bir husus olarak sonuçların üst yönetime raporlanabileceği endişesi de gerek katılımcılarına ulaşma yönünde gerekse istenen istatistiksel sonuçlara ulaşma yönünde araştırmamıza engel teşkil etmiş olabilir.

Bu varsayımlar dışında gerekli literatür taraması yapıldığında örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkilerin varlığına yine örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel ve örgütsel performans arasında pozitif ilişkilerin varlığına dair birçok araştırma sonucuna ulaşılabilmektedir.

Oldukça fazla araştırma konusuna isim veren örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının sektörel bazda farklılık gösterip göstermediğine dair çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Konu ile ilgili bir sonraki araştırmaların bu yönde yapılabileceğini öneri olarak sunabiliriz.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Ataay, İsmail Durak (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Atalay, Ceren Giderler (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baysal, Ayşe Can (1992). Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: Avcıol Yayınları.

Beugre, Constant D. (1998). Managing Fairness in Organizations. Westport CT: Greenwood Publishing Group.

Bingöl, Dursun (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Bingöl, Dursun (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dicle, Ülkü (1982). Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.

Düren, Zeynep (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Basım.

Erdoğan, İlhan (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Greenberg, Jerald (1996). The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments, Thousand Oaks. California: Sage Publication.

Kayış, Aliye (2016). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içerisinde Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Editör: Şeref Kalaycı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Reha Uluhan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını.

Koçel, Tamer (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Okakın, Neslihan (2011). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Sadullah, Ömer, İsmail Durak Ataay, Lale Tüzüner, Gönen Dündar, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Zeki Adal, (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları

Savaş, Ahmet Tuğrul (2005). Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü. İstanbul: Çantay Yayınları

Tınaz, Pınar (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Türkel, Asuman (1998). İşletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Uyargil, Cavide (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: Arıkan Basım.

MAKALELER, BİLDİRİLER, DİĞER BASILI YAYINLAR

Abbasoğlu, Şevin (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Acar, A. Zafer (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1), 1-14.

Allison, Barbara J., Voss, Richard Steven ve Dryer, Sean (2001). "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior". Journal of Education for Business, 76(5), 282-288.

Altaş, Sabiha Sevinç, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, (2007). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri". Öneri Dergisi, 7(28), 47-57.

Aydınlı, Halil İbrahim (2005). "İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama". Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı:149, 62-84.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu, (2003). "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve

Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi,10(2), 75-97.

Basım, H. Nejat, Harun Şeşen (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 61(4), 83-101.

Basım, H. Nejat, Harun Şeşen (21-23 Mayıs 2009). "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 808-814.

Bitmiş, M. G., Alptekin Sökmen, Hakan Turgut (2014). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerliliği ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 1-14.

Bolino, Mark C. (1999). "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?". The Academy of Management Review, 24(1), 82-98.

Çakmak, Kadriye Övgü (2005). Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 68, 29-47.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2007). "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi". 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya, 185-192.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, Özlem Keleş (21-23 Mayıs 2009). "Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 590-596.

Çetin, C., Özge Tan (2011). "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Öneri Dergisi, 9(35), 1-13.

Çetinkaya, M., Sevcan Çimenci (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23), 237-278.

Demir, Nevzat (2009). "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin Ilımlaştırıcı Etkisi". Öneri Dergisi, 8(31), 197-208.

Demirci M. Kemal, Ceren Giderler Atalay (2010). "Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişki Düzeyinin Belirlenmesi: Eczacıbaşı Topluluğu Örneği". 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Çukurova Üniversitesi Kongre Bildiriler Kitabı, 2-13.

Demiröz, Seva (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları Ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Doğru, Melike (2015). Psikolojik Yıldırma Ve Örgütsel Adaletsizliğin Çalışanların Stres Ve Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi SBE, Kocaeli.

Ercan, Volkan (2016). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarında İş Bırakma Niyeti Üzerinde Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE, İstanbul.

Ertosun, A., Nurullah Genç, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2016). "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma". Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2(1), 43-53.

Gemlik, H. Nilay, Fatma Ayanoğlu Şişman, (2009). "Çalışanların Örgüte Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (İstanbul İline Bağlı Bir İçe Belediyesinde Araştırma)". Öneri Dergisi, 8(31), 179-190.

Gençtürk, Osman Cem (2005). Algılanan Sosyal Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi - Bir Vaka Çalışması. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Greenberg J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". Journal of Management, 16(2), 399-432.

Güler, Neslihan (2013). Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Günsel, A., Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Saadet Ela Pelenk, Atif Açıkgöz (14-16 Mayıs 2015). "Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültür Yaratmadaki Rolü". 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla, 484-491.

Gürbüz, Sait (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Işıkay, Çağdaş (2018). İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri

Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. Doktora tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Irak, Doruk Uysal (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu". Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), 25-43.

İçerli, Leyla. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Journal of Entrepreneurship and Development, 5(1), 67-92.

İşbaşı, Janset Özen (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İyigün, Necla Öykü (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 49-64.

Kaplan, İrfan (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karaca, E., Alper Özmen (2018). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 20(1), 7-30.

Keçecioğlu, T., Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm". Ege Akademik Bakış, 9(4), 1171-1192.

Kitapçı, H., Özgür Can Kaygısız (2014). "İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi". Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(31), 157-192.

Köksal, K., Ali Gürsoy, Hakan Yapar (10-12 Mayıs 2018). "Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü". 26. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, KATÜ, 259-267.

Köse, S., Burak Kartal, Nilgün Kayalı, (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, 1-19.

Lather S.A., S. Kaur (2015). "Evolution of the Concept of Organizational Justice". Asia Pacific Journal of Research, 1(XXVIV), 7–25.

Moorman, R. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenhip Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", Journal of Applied Psychology, 76 -6, 845-855.

Organ, D.W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”. Human Performance, 10(2), 85-97.

Ölçer, Ferit (2004). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 214-229.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, 77–96.

Özdevecioğlu, Mahmut (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 59(3), 181–202.

Özmen, Ö.N.T, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1), 17–33.

Özer, G., Mehmet Günlük, (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 459-485.

Podsakoff, P.M., Scott B. Mackenzıe, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” Journal of Management, 26, 513-563.

Poyraz K., Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 71-91.

Schuler, Randall S. and Susan E. Jackson, (2005). “A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", Management Revue, 16,(1), 1-25.

Şahal, Serkan (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Şehitoğlu, Yasin (2010). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Tan, Özge (2009). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Turhan, Özge (2019). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracı Rolü: Bir Araştırma. Doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turunç, Ömer (21-23 Mayıs 2009). "İş Performansının Artırılmasında Adalet Ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, ,141-148.

Tutar, Hasan (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 Dergisi, 12(3), 97-120.

Van Den Bos, K., R. Vermunt, H. Wilke (1997). "Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. Journal of Personality and Social Psychology", 72 (1), 95-104.

Vigoda, Eran (2000)."Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance". Public Personnel Management, 29(2), 185-211.

Yavuz, Ercan (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine". Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(2), 302-312.

Yeniçeri, Ö., Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". KMU İ.İ.B.F Dergisi, 11 (16), 83-99.

Yılmaz, Gözde (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Yolaç, Sema (2009). "Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Marmara Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:31, 157-166.

Yoon, M. H., J. Suh (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee". USA: Journal of Business Research, 56, 597-611.

Yücel C., Gülden Samancı (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 113-132.

Yürür, Senay (2009). " Ödüllendirme Sistemi Yapı ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 235-260.

Yürür, Senay (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2), 295-312.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

http://tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 19 Ocak 2019

https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/ Erişim Tarihi:02.03.2019

http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf Erişim Tarihi:16.03.2019

https://www.researchgate.net/publication/27691001_Procedural_and_Distributive_Justice_What_is_Fair_Depends_More_on_What_Comes_First_Than_on_What_Comes_Next Erişim Tarihi:13.04.2019

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırma "Kamuda ve Özel Sektörde Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri" konulu tezin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Araştırmada amaç, kişi ve kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, performans değerlendirme ve terfi sistemine ilişkin adalet algısının çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini ölçmektir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Her bir soruya ilişkin görüşlerinizi size yakın olan derecelendirme seçeneğini işaretleyerek cevap veriniz. Anketteki her soruyu muhakkak işaretlemeniz ve ankete isim yazmamanız önemle rica olunur.

Araştırmaya olan katkılarınızdan dolayı sizlere teşekkürlerimi sunarım.

Cinsiyetiniz	( )Erkek	( )Kadın		
Yaşınız	( ) 25'den az	( ) 25-34 arası	( ) 35-44 arası	( ) 45 ve üzeri
Eğitiminiz	( ) Lise	( ) Ön lisans	( ) Lisans	( ) Lisans üstü
Bankanızın sektörü	( ) Özel	( ) Kamu		
Bu bankadaki çalışma süreniz	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl arası	( ) 6-10 yıl arası	( ) 10 yıl üzeri
Bankadaki pozisyonunuz	( ) Yönetsel olmayan	( ) Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd., Şef)		
Bankadaki departmanınız				

Aşağıda bankanızdaki ücret, performans ve terfi uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.	
(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum	
Bu bankada…	**performans ile ilgili…**
1) …kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
2) …kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
3) …kararlardan etkilenen tüm tarafları göz önünde bulunduran prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
4) …kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartlar içeren prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
5) …kararlardan etkilenen tüm tarafların görüşlerini dile getirmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
6) …kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
7) …kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama ve ek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
Yöneticim…	**performans ile ilgili…**
8) …aldığı kararlarda astların görüşünü dikkate alır.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
9) …aldığı kararlarda astlarına karşı taraflı davranmaz.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
10) …aldığı kararlar ve uygulamalara ilişkin astlarını zamanında bilgilendirir.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
11) …aldığı kararlarda astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
12) …aldığı kararlarda bir çalışan olarak astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
13) …aldığı kararlarda astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
	…performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum
14) Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda…	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
15) Deneyimlerimi göz önüne aldığımda…	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
16) Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda…	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
17) Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda…	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
18) Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda…	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e

Aşağıda çalıştığınız bankada sergilediğiniz davranışlar ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.	
(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum	
1) İş yükü fazla olan arkadaşlarıma yardım ederim.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
2) İşe gelmeyen arkadaşlarımın işlerine destek veririm.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
3) İş ile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardımcı olmak için zaman ayırırım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
4) Bankaya yeni katılanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
5) İşyerinde başkalarının haklarını çiğnemem.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
6) İşyerinde aldığım kararlar başkalarını etkileyecekse onlara fikirlerini sorarım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
7) İşyerinde başkalarının sorun yaşamaması için önceden önlem alırım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
8) İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka üstümü bilgilendiririm.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
9) İşyerinde çoğu zaman çok önemli sayılmayacak konulardan yakınırım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
10) İşte ortaya çıkan sorunları olduğundan fazla büyütmeye meyilliyim.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
11) Çoğu zaman etrafımdaki kişilere işimden ayrılmak istediğimi dile getiririm.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
12) Her zaman işimin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
13) İşyerinde mevcut olan kuralları çiğnemem.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
14) Dinlenme aralarını veya öğle yemeği arasını uzun tutmam.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
15) İşletmenin imajına olumlu yönde katkıda bulunmaya çalışırım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
16) İşletme içinde düzenlenen toplantılara düzenli olarak katılırım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
17) İşletmedeki değişimleri takip ederim ve iş arkadaşlarımın bunları kabul etmesinde aktif rol oynarım.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
18) Belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	( )a ( )b ( )c ( )d ( )e
Anket hakkındaki görüşleriniz:	
KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.	

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hacer ÇAVUŞ DALYANOĞLU

E-mail :hacer_cavus@hotmail.com

Eğitim

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi / Yönetim ve Organizasyon

Lisans : Gazi Üniversitesi / Kamu Yönetimi