

Performans Değerlendirmede Adalet ve Adaletsizlik Paradoksu: Karşıt Kavramların Gerilimi ve Örgütsel Sonuçları

Mehmet Beşir Demirbaş¹

Büşra Aydoğan²

Özet

Bu bölüm, performans değerlendirme süreçlerini “Adil Performans Değerlendirme – Algılanan Adaletsizlik” ikiliği çerçevesinde, karşıtlık temelli bir ayırmadan ziyade dinamik bir gerilim alanı olarak ele almaktadır. Örgütsel adalet kuramı temelinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları açıklanmış; performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca teknik ölçüm araçları değil aynı zamanda çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin anlamlandırıldığı sosyal ve psikolojik süreçler olduğu vurgulanmıştır. Sosyal değişim kuramı ve psikolojik sözleşme yaklaşımı üzerinden, adalet algısının karşılıklı normu ve beklenti dengesiyle nasıl şekillendiği tartışılmıştır. Bölümde algılanan adaletsizlik, bilişsel ve duygusal inşa süreci bağlamında incelenmiş; sosyal karşılaştırma, belirsizlik yönetimi ve atıf mekanizmalarının adaletsizlik algısının oluşumundaki rolü ortaya konmuştur. Adalet–adaletsizlik gerilimi, paradoks perspektifiyle değerlendirilmiş; performans değerlendirme sistemlerinin aynı anda hem adalet üretme hem de adaletsizlik algısı yaratma potansiyeli taşıdığı gösterilmiştir. Bu gerilimin örgütsel sonuçları; işe adanmışlık, tükenmişlik, örgütsel güven, sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi çıktılar üzerinden analiz edilmiştir. Yönetimsel yansımalar kapsamında dengeleyici ve gerilimi keskinleştirici pratikler karşılaştırılmış; normatif yargının ötesine geçen eleştirel bir bakışla performans rejimlerinin güç ve kontrol boyutu tartışılmıştır.

1 Arş. Gör., Demiroğlu Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, mehmetbesir.demirbas@demiroglu.bilim.edu.tr, 0000-0002-5137-0496

2 Uzman, Demiroğlu Bilim Üniversitesi, busra.aydogan@demiroglu.bilim.edu.tr, 0009-0007-6974-0049

1. Giriş

Performans değerlendirme sistemleri, kuruluşların bireysel katkıları stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmelerini sağlayan temel düzenleyici mekanizmalardan biridir. Performansı ölçme gibi teknik işlevlerinin ötesinde, değerlendirme sistemleri kuruluş yaşamında sembolik, motivasyonel ve politik roller de üstlenir. Ödül dağıtımını, terfi kararlarını, gelişim fırsatlarını ve bazen de işten çıkarma kararlarını belirlerler. Sonuç olarak, performans değerlendirmesi yalnızca bir değerlendirme aracı olarak değil, adalet, güven ve meşruiyet algılarını şekillendiren bir yönetim mekanizması olarak da işlev görür (Denisi and Murphy 2017).

Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında, değerlendirme sistemleri bireysel etkinliği artırmak, organizasyonel kültürü güçlendirmek ve hesap verebilirliği sağlamak için tasarlanmıştır (Mwita 2000). Ancak, bunların etkisi ölçülebilir çıktılar ötesine uzanmaktadır. Organizasyonel adalet teorisine göre değerlendirme kriterleri, prosedürleri ve kişilerarası muameleye yerleşik adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler (Colquitt et al. 2001). Çalışanlar, değerlendirme sistemlerini kuruluş tarafından ne kadar değer gördüklerinin bir göstergesi olarak yorumlarlar ve bu da bağlılık, katılım ve isteğe bağlı performansı etkiler (Cropanzano, Bowen, and Gilliland 2007). Böylece, performans değerlendirme sistemleri hem performans ölçüm araçları hem de çalışanların kuruluş içindeki konumları hakkında anlam oluşturdukları sosyo-bilişsel çerçeveler olarak işlev görür.

Kuruluşlar prosedür açısından tutarlı, şeffaf ve objektif değerlendirme sistemleri tasarlamaya çalışsalar da resmi olarak iyi yapılandırılmış sistemlerde bile adaletsizlik algısı sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık temel bir paradoksu ortaya koymaktadır: bir sistem normatif olarak “adil” bir tasarıma sahip olsa da kullanıcılar tarafından öznel olarak adaletsiz olarak algılanabilir. Örgütsel adalet teorisi, dağıtımçı, prosedürel ve etkileşimsel adalet arasında ayrım yapmaktadır (Colquitt et al. 2001). Prosedürler standartlaştırılmış ve performans ölçütleri açıkça tanımlanmış olsa bile, sosyal karşılaştırma, önceden oluşan beklentiler ve psikolojik sözleşmelerle şekillenen çalışanların öznel yorumları, adaletsizlik algısı yaratma potansiyeli taşımaktadır (Greenberg 1990). Sosyal değişim teorisi, bireylerin adaleti sadece sonuçlar açısından değil, karşılıklılık ve ilişkisel denge açısından da değerlendirdiğini öne sürer (Blau 1964). Değerlendirme sonuçları, çaba-ödül uyumu ile ilgili örtük beklentileri ihlal ettiğinde, prosedürel standartlara resmi olarak uyulmasına bakılmaksızın algılanan adaletsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu gerilim, değerlendirme sistemlerinin hesap verebilirlik ve rekabetçiliği vurgulayan yüksek performans kültürleri içinde işlediğinde daha da belirgin hale gelir. Bu koşullar altında,

resmi kriterler değişmemiş olsa bile, yönetsel takdir yetkisi, örtük önyargılar ve güç dengesizlikleri algılanan adaletsizliği yoğunlaştırabilir (Cropanzano et al. 2007). Bu nedenle, performans değerlendirme sistemleri bir ikilik içinde var olur: adaleti kurumsallaştırmak için tasarlanırken aynı zamanda adaletsizliğin algılanabileceği koşullar da yaratırlar.

Bu bölüm, “Adil Performans Değerlendirmesi – Algılanan Adaletsizlik” konusunu incelemek için ikili (binary) bir bakış açısı yerine ikili (duality) bir bakış açısı benimsemektedir. Adalet ve adaletsizliği doğrusal bir süreklilik üzerinde birbirini dışlayan kutuplar olarak kavramsallaştırmak yerine dinamik olarak bir arada var olan ve birbirini oluşturan fenomenler olarak ele almaktadır. Paradoks teorisi ve örgütsel adalet literatüründen yararlanarak, adalet ve adaletsizliğin aynı değerlendirme sistemi aynı örgütsel bağlam ve hatta aynı yönetsel eylem içinde eşzamanlı olarak ortaya çıkabileceğini savunmaktadır (Smith and Lewis 2011). Bu perspektiften bakıldığında, adalet mutlak bir örgütsel koşul değil, bilişsel değerlendirme, sosyal karşılaştırma ve güç ilişkileri tarafından şekillendirilen ilişkisel ve bağlamsal bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

2. Örgütsel Adalet Kuramı Çerçevesinde Adil Performans Değerlendirme

Adil performans değerlendirme kavramının kuramsal temeli, büyük ölçüde örgütsel adalet literatürüne dayanmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki kararların, uygulamaların ve yönetsel davranışların ne ölçüde adil olduğunu algıladıklarını açıklayan çok boyutlu bir yapıdır (Greenberg 1990). Performans değerlendirme sistemleri ise örgütsel adaletin en görünür ve en yoğun deneyimlendiği alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sebebi bu sistemlerin yalnızca performansı ölçmek değil; aynı zamanda ödül dağılımını, kariyer ilerlemesini, statü farklılaşmasını ve hatta örgütsel aidiyet düzeyini belirleyen kritik karar mekanizmaları olmasıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme, teknik bir insan kaynakları aracı olmanın ötesinde, örgütte adaletin kurumsallaştığı ya da sorgulandığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet kuramı, klasik eşitlik teorisinden beslenerek gelişmiş; zamanla yalnızca sonuçların değil, süreçlerin ve kişilerarası etkileşimlerin de adalet algısında belirleyici olduğu yönünde genişlemiştir (Adams 1965). Adams’ın (1965) eşitlik teorisi, bireylerin kendi girdi-çıktı oranlarını başkalarının oranlarıyla karşılaştırdıklarını ve algılanan dengesizlik durumunda adaletsizlik hissinin ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Performans değerlendirme bağlamında bu yaklaşım, çalışanların harcadıkları emek, bilgi, deneyim ve zaman gibi girdileri; aldıkları puan, prim, terfi veya takdir gibi çıktılarla

karşılaştırmaları üzerinden açıklanabilir. Çalışan, kendi katkısının karşılığını alamadığını düşündüğünde dağıtımsal adaletsizlik algısı oluşmakta. Bu algı, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Colquitt et al. 2001). Ancak örgütsel adalet yalnızca dağıtımsal boyutla sınırlı değildir. Literatür, adaletin çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede üç temel adalet boyutu öne çıkmaktadır: dağıtımsal adalet, süreç (prosedürel) adaleti ve etkileşimsel adalet (Lynch 2012). Performans değerlendirme sistemlerinin adil olarak algılanabilmesi, bu üç boyutun birlikte ve dengeli biçimde işlemesine bağlıdır.

Dağıtımsal adalet, performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan çıktının adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanırken; süreç adaleti, bu sonucun hangi prosedürler aracılığıyla belirlendiğine ilişkin algıyı ifade etmektedir. Süreç adaleti yaklaşımı, Thibaut ve Walker'ın (1975) kontrol modeli ve Leventhal'ın (1980) adil prosedür kriterleri ile geliştirilmiştir (Elovainio and Helkama 2001; MacCoun 2005). Leventhal'a göre **adil bir süreç**; tutarlı, önyargısız, doğru bilgiye dayalı, düzeltilebilir, temsil ilkesine uygun ve etik standartlara uygun olmalıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde kriterlerin açıkça tanımlanması, standartların tüm çalışanlara eşit biçimde uygulanması ve çalışanlara görüş bildirme fırsatı verilmesi süreç adaletinin temel göstergeleridir. Araştırmalar, olumsuz bir performans sonucu elde eden çalışanların bile, eğer süreci adil olarak algılıyorlarsa, kararı daha fazla kabullendiklerini göstermektedir (Gergen 2012). Bu durum, süreç adaletinin sistemin meşruiyetini artırıcı rolünü ortaya koymaktadır.

Etkileşimsel adalet ise performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin çalışanlara nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Bies ve Moag (1986), adaletin yalnızca yapısal prosedürlerle değil, kişilerarası iletişim kalitesiyle de ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında yöneticinin saygılı, açıklayıcı ve empatik bir tutum sergilemesi; kararın gerekçelerini açık ve dürüst biçimde paylaşması etkileşimsel adaletin temelini oluşturur. Bu boyut özellikle güven, psikolojik güvenlik ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır (Colquitt et al. 2001; Gazzola and Grin 2007). Biçimsel olarak adil tasarlanmış bir sistem, yöneticinin iletişim tarzı nedeniyle adaletsiz olarak algılanabilir; bu durum adaletin yalnızca sistem tasarımına indirgenemeyeceğini göstermektedir.

Örgütsel adalet kuramı performans değerlendirme sistemlerini değerlendirirken yalnızca normatif bir "adil-adil değil" ayrımı yapmaz; aynı zamanda adaletin algısal ve bağlamsal doğasına dikkat çeker. Greenberg (1990), adalet algısının örgütsel gerçeklikten ziyade çalışanların öznel yorumlarına dayandığını vurgulamaktadır (Greenberg 1990). Bu nedenle performans

değerlendirme sisteminin biçimsel olarak doğru kurgulanmış olması, çalışanlar tarafından mutlaka adil olarak algılanacağı anlamına gelmemektedir. Algı; sosyal karşılaştırma süreçleri, geçmiş deneyimler, örgüt kültürü ve güç ilişkileri tarafından şekillenmektedir.

3. Sosyal Değişim Kuramı ve Karşılıklılık İlkesi

Adil performans değerlendirme sistemlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamada “*Sosyal Değişim Kuramı*” önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Blau (1964) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgütsel ilişkilerin yalnızca ekonomik sözleşmelere dayanmadığını; aynı zamanda karşılıklılık (reciprocity) normu çerçevesinde işleyen sosyal ve psikolojik alışveriş süreçleri içerdiğini ileri sürmektedir (Blau 1964). Gouldner’in (1960) karşılıklılık normu ise bireylerin kendilerine sağlanan olumlu muameleye benzer biçimde karşılık verme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Gouldner 2012).

Performans değerlendirme sistemleri, çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisinin görünürleştiği alanlardan biridir. Çalışan, emeği ve katkısı karşılığında yalnızca ücret değil; aynı zamanda takdir, gelişim fırsatı ve saygınlık beklemektedir. Eğer değerlendirme süreci adil olarak algılanırsa, çalışan örgüte yönelik olumlu karşılık verme eğilimi gösterir. Bu karşılık; artan bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve gönüllü performans artışı şeklinde ortaya çıkabilir (Cropanzano and Mitchell 2005). Buna karşılık, adaletsizlik algısı sosyal değişim dengesini bozar ve çalışan, çabasını azaltma, geri çekilme veya örgütsel sessizlik gibi davranışlarla tepki verebilir. Bu çerçevede performans değerlendirme yalnızca bir ölçüm aracı değil; örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklılık dengesini düzenleyen bir değişim mekanizmasıdır. Adalet algısı, bu değişim ilişkisinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinde adalet algısının oluşumunda bir diğer önemli kuramsal zemin psikolojik sözleşme yaklaşımıdır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin öznel algısını ifade etmektedir (Rousseau 1995). Bu sözleşme yazılı değildir; ancak çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin temelini oluşturur. Çalışanlar, performanslarını artırdıklarında bunun karşılığında adil değerlendirme, kariyer fırsatı veya takdir beklemektedir. Eğer performans değerlendirme sonuçları bu beklentileri karşılamazsa, psikolojik sözleşme ihlali algısı ortaya çıkar. Bu ihlal, yalnızca dağıtımsal sonuçlara değil; sürecin işleyişine ve yöneticinin tutumuna da bağlı olabilir (Robinson and Morrison 2000). Özellikle performans geri bildiriminin gereksiz, tutarsız veya saygısız bir biçimde sunulması, psikolojik sözleşme ihlalinin tetikleyebilmektedir. Bu da güven kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artış gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu

durum, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca objektif ölçütler üzerinden değil, beklenti yönetimi ve iletişim kalitesi üzerinden de ele alınması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla adalet algısı, performans değerlendirme sisteminin biçimsel tasarımından ziyade, çalışanların beklenti çerçevesi ile sistem çıktıları arasındaki uyuma bağlı olarak şekillenmektedir.

Adil performans değerlendirme sistemlerinin kuramsal temelleri kadar, yapısal tasarımı da adalet algısının oluşumunda belirleyici bir faktördür. Performans değerlendirme sistemleri; ölçüt belirleme, değerlendirici rolü ve geri bildirim mekanizmaları olmak üzere üç temel yapısal boyut üzerinden analiz edilebilir.

- **Ölçüt Belirleme**

Performans değerlendirme sistemlerinde ölçütlerin açık, nesnel ve iş tanımıyla uyumlu biçimde belirlenmesi süreç adaletinin temel koşullarındandır. Belirsiz, soyut veya yoruma açık kriterler; çalışanlarda keyfilik algısı yaratabilir. Ölçütlerin önceden belirlenmesi ve çalışanlarla paylaşılması, şeffaflık düzeyini artırarak adalet algısını güçlendirmektedir (Fryer et al. 2009). Ayrıca performans kriterlerinin yalnızca sonuç odaklı değil, süreç ve davranış boyutlarını da kapsamaları önemlidir. Aksi takdirde kısa vadeli çıktılara dayalı değerlendirmeler, çalışanların uzun vadeli katkılarını göz ardı edebilir ve dağıtımsal adaletsizlik algısı oluşturabilir.

- **Değerlendirici Rolü**

Performans değerlendirme sürecinde yöneticinin rolü, adalet algısının merkezinde yer almaktadır. Değerlendiricinin önyargılardan arınmış, tutarlı ve profesyonel bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Ancak literatür, değerlendirici hatalarının (halo etkisi, benzerlik yanlılığı, yakın geçmiş etkisi vb.) performans sonuçlarını çarpıtabildiğini göstermektedir (Denisi and Murphy 2017). Bu bağlamda çok kaynaklı değerlendirme (360 derece sistemler) gibi uygulamalar, bireysel yanlılık riskini azaltmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, değerlendiricinin liderlik tarzı ve iletişim biçimi, etkileşimsel adalet algısını doğrudan etkilemektedir.

- **Geri Bildirim Mekanizmaları**

Performans değerlendirme sisteminin en kritik aşamalarından biri geri bildirim sürecidir. Geri bildirim zamanında, açık, yapıcı ve gelişim odaklı olması; adalet algısını güçlendirmektedir. Geri bildirim yalnızca bir sonuç bildirimini değil, aynı zamanda karşılıklı diyalog sürecidir. Geri bildirim açıklayıcı ve saygılı biçimde sunulması, olumsuz performans sonuçlarının bile daha kabul edilebilir algılanmasını sağlarken belirsiz veya tek yönlü geri bildirim uygulamaları adaletsizlik algısını artırabilir (Hodgkinson and Ford 2005).

4. Algılanan Adaletsizlik: Bilişsel ve Duygusal İnşa Süreci

Algılanan adaletsizlik, performans değerlendirme gibi yüksek “benlik ilgisi” (self-relevance) taşıyan uygulamalarda, tek bir olguya indirgenemeyen; bilişsel yorumlama süreçleri ile duygusal tepkilerin birbirini beslediği dinamik bir inşa alanıdır. Örgütsel adalet araştırmalarının güncel sentezleri, adaletin “nesnel bir sistem özelliği” olmaktan ziyade, çalışanların bilgi işleme, belirsizlikle baş etme ve ilişkisel anlamlandırma süreçleri içinde kurulduğunu vurgulamaktadır (Adamovic 2023). Bu nedenle performans değerlendirmede adaletsizlik algısı;

- (i) Değerlendirme olayının nasıl yorumlandığı,
- (ii) Bu yorumun hangi duyguları tetiklediği ve
- (iii) Duyguların hangi düzenleme stratejileriyle davranışa dönüştüğü üzerinden açıklanmalıdır.

Bilişsel açıdan süreç, çoğu zaman performans değerlendirmeyi çevreleyen kritik bir “olay” ile başlamaktadır: Buna; düşük puan verilmesi, beklenen terfinin gelmemesi, gerekçesiz geri bildirim veya hedeflerin dönem ortasında değiştirilmesi gibi örnekler verilebilir. Bu tür olaylar, çalışan tarafından önce adaletle ilgili bir “teşhis” probleminde dönüştürülür: “Bu sonuç *hak edilmiş* mi?”, “Prosedürler *tutarlı* mıydı?”, “Bana *saygılı ve açıklayıcı* davranıldı mı?” Bu teşhis, adalet boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel/bilgisel) zihinde bir araya getirilmesiyle oluşur. Adalet yargılarının nasıl kurulduğunu açıklayan yaklaşımlar, çalışanların çoğu zaman tüm teknik ayrıntılara erişemediğini; bu nedenle adalet kararlarını, eldeki ipuçlarını birleştirerek sezgisel bir kestirme (heuristic) üzerinden verdiğini ileri sürmektedir (Bos 2001; Lind 2001).

Bu noktada iki bilişsel mekanizma özellikle belirleyicidir. Birincisi belirsizlik yönetimi mantığıdır: Performans değerlendirme geleceğe dair belirsizlik (gelir, statü, kariyer güvenliği) ürettiğinde çalışan, ortamın “güvenilirliğini” test etmek için adalet bilgisine daha fazla yaslanır; adaletsizlik sinyali belirsizliği daha da artırır ve olumsuz beklentileri pekiştirir (Lind 2001; Nordhall et al. 2025). İkincisi ise atıf (attribution) ve karşılaştırma süreçleridir (Nordhall et al. 2025). Çalışan, sonucu açıklamak için “hata nerede?” sorusuna yanıt ararken yöneticinin niyetine (kasıt), sistemin tarafsızlığına (önyargı) ve kendi katkısının görünürlüğüne odaklanır. Aynı anda sosyal karşılaştırmalar devreye girer: Benim puanım/ödülüm emsalemle kıyaslandığında tutarlı mı? Bu bilişsel çerçeve, adaletsizliğin “salt olumsuz sonuç” olmaktan çıkıp, haksızlık ve hakkaniyet ihlali anlamı kazanmasını sağlar.

Bilişsel inşanın duygusal ayağında, performans değerlendirme olayı çoğu zaman bir duygusal tetikleyici olarak çalışmaktadır. Affective Events Theory (AET), iş yaşamında yaşanan belirli olayların (örn. performans geri

bildirimi) duyguları tetiklediğini; duyguların da tutumlar ve davranışlar üzerinde iz bıraktığını öne sürmektedir (Weiss and Cropanzano 1996). Bu çerçevede adaletsizlik algısı, genellikle öfke/öç alma isteği, küskünlük/kin, utanç (özellikle başarısızlıkla kişisel değer ilişkendirilmesi durumunda), hayal kırıklığı ve kaygı gibi duygularla birlikte görülmektedir. Duygunun türü, bilişsel değerlendirmenin içeriğine bağlıdır: sonuç “hak edilmemiş” ve sorumlusu “kontrol edilebilir” görülüyorsa öfke; durum “benliğe tehdit” olarak yorumlanıyorsa utanç gibi duygular öne çıkabilmektedir (AET mantığıyla uyumlu biçimde olaya verilen anlam, duygunun niteliğini belirlemektedir) (Claire and Neal 2015; Ghasemy, Erfanian, and Gaskin 2021).

Güncel çalışmalar, performans değerlendirme rutinlerinin özellikle “kırılgan” bir noktasına işaret etmektedir. Değerlendirme toplantılarında taraflar yalnızca performansı konuşmaz; aynı zamanda duyguyu düzenler, ilişkiyi korur ya da güç mücadelesi yaşar. Bu nedenle adaletsizlik algısı, salt “değerlendirme formundan değil, değerlendirme rutininin içinde gerçekleşen duygu düzenleme pratiklerinden de beslenir denilebilir. Ayrıca performans değerlendirme tasarımında geri bildirim çalışmaları ve düzenleyici mekanizmalar “adalet” algısını artırabilse de pratikte nasıl işletildiğine bağlı olarak çalışanlar tarafından “göstermelik” veya “politik” okunabilir; bu da adaletsizlik duygusunu güçlendiren etkenlerden biri olmaktadır (Bohmann, Rudolph, and Zacher 2021; Ghasemy et al. 2021).

Bilişsel ve duygusal süreçler birbirini döngüsel biçimde beslemektedir. Adaletsizlik algısı oluştuğunda çalışan, olayı zihninde tekrar tekrar değerlendirerek (ruminasyon) kanıt toplar, alternatif senaryolar kurar ve sorumluları netleştirmeye çalışır; bu bilişsel tekrar, öfke ve stres gibi duyguların devam etmesini sağlar. Bu döngü, duygusal emek ve kendini kontrol etme maliyetlerini artırarak tükenmeye zemin hazırlayabilir. Örgütsel adaletin duygusal emek ve olumsuz davranışlarla ilişkisini gösteren bulgular, adaletin yalnızca “tutum” değil, duygusal yük üzerinden de işlediğine işaret etmektedir (Meng et al. 2024).

Son aşamada bu inşa süreci davranışa bağlanır: Algılanan adaletsizlik, sosyal değişim dengesinin bozulduğu inancını güçlendirdiğinde, çalışan karşılıklılığı “geri çekerek” tepki verebilir (çabayı azaltma, sessizleşme, örgütsel sinizm, ayrılma niyeti). Güncel çalışmalar, örgütsel adaletin bağlılık ve işe angaje olma gibi olumlu çıktılarla ilişkisini yeniden doğrularken; adaletsizlik algısının özellikle belirsizlik, kontrol duygusu ve duygusal tükenme kanallarıyla olumsuz sonuçlar üretebildiğini göstermektedir (Ho 2025). Hatta bazı koşullarda “yüksek adalet” normlarının beklentiyi yükselterek, küçük sapmaların bile

daha sert “adaletsizlik” tepkisine dönüşmesine yol açabileceği tartışılmaktadır (adaletin beklenti yönetimi boyutu) (Meng et al. 2024).

5. Adalet–Adaletsizlik Gerilimi: Eşzamanlı Varoluş ve Paradoks

Performans değerlendirme (PD) sistemleri, örgütlerin rasyonel yönetim iddiasının en görünür araçlarından biridir: amaç, bireysel katkıyı ölçmek, geri bildirim vermek, ödülleri dağıtmak ve gelişimi yönlendirmektir. Ne var ki aynı süreç, çalışanlar açısından “örgütün bana nasıl davrandığı” sorusunun da en yoğun cevaplandığı bağlamlardan birine dönüşür. Bu nedenle PD, çoğu zaman adalet üretme hedefiyle kurumsallaşırken, uygulama ve algı düzeyinde adaletsizlik deneyimlerini eşzamanlı olarak tetikleyebilen bir “gerilim alanı” yaratır. Bu bölümde, söz konusu gerilim doğrusal bir “adil–adil değil” karşıtlığından ziyade, paradoks merceğiyle ele alınmıştır.

5.1. Paradoks Merceği: “ya/ya da” değil “hem/hem de”

Paradox yaklaşımında paradokslar, “birbiriyle çelişik görünen ama aynı anda var olan ve birbirine bağımlı talepler” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, örgütlerde adaletin tekil bir durum değil; farklı aktörler, zaman ufukları ve güç ilişkileri içinde eşzamanlı biçimde üretilen bir anlamlandırma pratiği olduğunu göstermesi bakımından kritik öneme sahiptir (Smith and Lewis 2011). PD bağlamında bu, aynı sistemin aynı anda şu iki iddiayı taşıyabilmesi demektir:

- Kurumsal tasarım düzeyinde “nesnel, tutarlı, şeffaf” olma iddiası (adalet tasarımı)
- Deneyim/algı düzeyinde “keyfilik, kayırmacılık, açıklamasızlık” izlenimi (algılanan adaletsizlik)

Paradox literatüründeki güncel tartışmalar, paradoksların yalnızca bir “çelişik” değil; örgütlerin sürekliliğini sağlayan dinamik denge arayışları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, PD’de adalet–adaletsizlik gerilimini yönetilebilir bir örgütsel olgu olarak konumlandırılmaktadır. Gerilim bastırıldıkça başka bir yerden geri dönmekte; tanındıkça ve işlendikçe ise daha sürdürülebilir çözümler üretmektedir (Keller, Berti, and Smith 2025; Smith and Lewis 2011).

5.2. Eşzamanlı Varoluşun Kaynakları: Tasarım–Uygulama–Yorumlama Ayrışması

Adalet–adaletsizlik geriliminin eşzamanlı üretimi çoğu zaman üç düzeydeki ayrışmadan beslenmektedir (Claire and Neal 2015; Keller et al. 2025; Ma et al. 2025; Weiss and Cropanzano 1996):

- (i) **Tasarımın adalet iddiası ile uygulamanın değişkenliği:** PD formları, yetkinlik sözlükleri, hedef kartları ve kalibrasyon toplantıları “standartlaşma” üzerinden adalet üretmeyi hedefler. Ancak uygulamada yöneticinin takdir alanı, performans verisinin niteliği, yıl içi hedef revizyonları ve departmanlar arası norm farklılıkları standartlaşmayı aşındırabilir. Sonuç: Sistem “kâğıt üzerinde adil” kalırken, çalışan deneyiminde “adaletsiz” okunabilir.
- (ii) **Çıktı adaleti ile süreç adaletinin çatışması:** Bazen çalışan sonuçtan (puan/prim) memnun değildir ama süreci adil bulur; bazen de tam tersi olur: sonuç tatmin edici görünse bile sürecin kapalı, tutarsız veya saygısız yürütülmesi adaletsizlik algısı doğurur. Bu, adalet boyutlarının aynı anda farklı yönere çektiği tipik bir paradoks örüntüsüdür.
- (iii) **Değerlendirme olayı ile sosyal karşılaştırma ekosistemi:** PD, bireysel bir karar gibi görünse de örgüt içinde sürekli sosyal karşılaştırmalarla anlam kazanır: benzer işi yapanların puanları, terfi edenlerin profili, “yüksek potansiyel” havuzları vb. Bu ekosistem, adalet tasarımını desteklese dahi (ör. kalibrasyon), aynı zamanda “politik oyun” anlatılarını da güçlendirebilir.

Bu noktada paradoks merceği şunu söyler: örgütler adaleti artırmak için kontrol ve standardizasyonu yükselttikçe, çalışanlar da daha yüksek adalet beklentisi geliştirir; küçük tutarsızlıklar bile daha görünür ve daha “ihlâl edici” hale gelir. Nitekim güncel bulgular, bazı koşullarda yüksek adalet normlarının, beklenti ihlali yaşandığında gerilimi daha da keskinleştirebildiğini ortaya koymaktadır (Ma et al. 2025).

5.3. Belirsizlik ve Sezgisel Adalet Yargısı: Gerilimin Psikolojik Motoru

Adalet–adaletsizlik geriliminin “ısrarcı” olmasının temel nedenlerinden biri, PD’nin belirsizlik üretmesidir (kariyer güvenliği, statü, gelir, gelecek fırsatlar). Belirsizlik Yönetimi Modeli ve Fairness Heuristic yaklaşımı, çalışanların belirsizlik koşullarında adalet yargılarını bir “kestirme” olarak kullanarak örgütün güvenilirliğine karar verdiğini ileri sürmektedir. Buna göre belirsizlik arttıkça adalet ipuçlarının değeri artar; adalet ipuçları zayıfladığında ise kuşku hızla büyür (Nordhall et al. 2025).

Bu mekanizma PD’de paradoksu şöyle çalıştırır:

- Örgüt, belirsizliği azaltmak için daha sık ölçüm, daha çok metrik, daha yoğun izleme getirir.

- Ancak metrikleşme/izleme “kontrol” hissini artırıp otonomi ve saygı algısını zayıflatabilir; bu da etkileşimsel/prosedürel adalet kanalından adaletsizlik duygusunu güçlendirebilir.

Böylece adalet amaçlı tasarım, adaletsizlik algısını tetikleyen yeni bir belirsizlik ve kuşku dalgası üretebilir.

5.4. Dijitalleşme ve Algoritmik Değerlendirme: Yeni Paradoks Katmanı

Güncel performans yönetimi pratikleri, dijital panolar, hedef yazılımları ve bazı bağlamlarda algoritmik karar destekleriyle ilerlemektedir. Bu dönüşüm, adalet–adaletsizlik gerilimini yeni bir düzeye taşımıştır:

- Tutarlılık ve ölçeklenebilirlik (adalet vaadi)
- Opaklık, açıklanabilirlik eksikliği ve kontrol kaybı (adaletsizlik algısı)

Özellikle algoritmik sistemlerin “neden bu puanı aldım?” sorusuna tatmin edici cevap verememesi; bilgilendirme adaletini zayıflatıp adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Yakın tarihli çalışmalar, algoritmik/otomatik sistemlerin şeffaflık eksikliğinin adalet algısını düşürme ve olumsuz duygulanımı artırma potansiyelini arttırdığını tartışmaktadır (Potluka et al. 2025).

5.5. Paradoksu Yönetmek: Dengeleyici Pratikler

Paradoks perspektifi, çözümü “adaletsizliği sıfırlama” gibi gerçekçi olmayan bir hedefe bağlamaz; bunun yerine gerilimi tanıyan ve yöneten tasarım/uygulama ilkeleri önerir. Bunlar:

- 1. Çoklu adalet boyutlarını birlikte tasarlamak:** Sonuç adaleti (çıktı) kadar süreç ve etkileşimsel adaleti güvenceleyen standartlar.
- 2. Açıklanabilirlik ve itiraz kanalları:** Belirsizliği azaltan gerekçeleştirme, veri kalitesi şeffaflığı, geri bildirim diyalogu ve düzeltilebilirlik.
- 3. Yönetici rolünü “değerlendirici + ilişki yöneticisi” olarak kurmak:** Etkileşimsel adalet (saygı, gerekçe, nezaket) gerilimi yumuşatan kritik tampon alanıdır.

Özetle PD’de adalet–adaletsizlik gerilimi, sistemin “başarısızlığı” olmaktan çok, performans yönetiminin doğasında bulunan çelişik taleplerin (kontrol–gelişim, standart–esneklik, ölçüm–anlam, verimlilik–saygı) eşzamanlı üretiminden doğan bir paradokstur. Paradoks merceği bu gerilimi görünür kılmakta; belirsizlik yönetimi yaklaşımı ise gerilimin çalışan zihninde nasıl “büyüdüğünü” açıklamaktadır (Nordhall et al. 2025; Smith and Lewis 2011).

6. Örgütsel Sonuçlar: Gerilimin Çıktıları

Adalet–adaletsizlik gerilimi, performans değerlendirme süreçlerinin yalnızca algısal düzeyde değil, örgütsel çıktılar üzerinde de belirleyici sonuçlar üretmesine yol açmaktadır. Bu gerilim; tutumlar (güven, bağlılık, adanmışlık), duygusal durumlar (tükenmişlik, stres), davranışlar (örgütsel vatandaşlık, sessizlik, sapkın davranışlar) ve niyetler (işten ayrılma niyeti) üzerinden çok katmanlı etkiler doğurur. Güncel meta-analitik ve boylamsal çalışmalar, örgütsel adaletin olumlu sonuçlarla; algılanan adaletsizliğin ise olumsuz sonuçlarla sistematik biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Colquitt et al. 2013; Ho 2025). Bu kısım, söz konusu gerilimin başlıca örgütsel çıktıları üzerinde durmaktadır.

Performans değerlendirme süreçlerinde adalet algısı, çalışanların işe adanmışlık düzeyini artıran önemli bir kaynaktır. Adil değerlendirildiğini düşünen çalışanlar, örgüt tarafından değer gördükleri inancını geliştirir ve işlerine bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak daha fazla yatırım yaparlar. Bu durum, özellikle prosedürel ve etkileşimsel adaletin yüksek olduğu bağlamlarda belirgin bir şekilde görülmektedir (Colquitt et al. 2013).

Buna karşılık algılanan adaletsizlik, tükenmişlik ve duygusal yıpranma riskini artırmaktadır. Güncel çalışmalar, adaletsizlik algısının kontrol kaybı ve belirsizlik duygusunu güçlendirdiğini; bunun da duygusal tükenmişlik ve işten soğuma ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Ma et al. 2025). Bu noktada adalet–adaletsizlik gerilimi, çalışanların enerjisini ya örgüte bağlayan ya da örgütten uzaklaştıran bir “psikolojik eşik” işlevi görmektedir.

Örgütsel güven, adalet algısının en kritik çıktılarından biri olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf, tutarlı ve açıklayıcı biçimde yürütülmesi, çalışanların yönetime duyduğu güveni artırmaktadır. Güven, örgütsel işbirliğini kolaylaştırmakta ve kolektif performansı desteklemektedir. Ancak adaletsizlik algısı, kuşku ve sinizm üretir. Çalışanlar, kararların arkasında görünmeyen çıkar ilişkileri veya kayırmacılık olduğu kanaatine varabilirler. Bu durum, adaletsizlik algısının özellikle belirsizlik yönetimi bağlamında güven erozyonuna yol açmasına sebep olabilmektedir (Nordhall et al. 2025). Güven kaybı, örgüt içi ilişkileri zayıflatarak uzun vadede performans üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Sosyal değişim perspektifine göre adil uygulamalar, çalışanların gönüllü katkılarını artırmaktadır. Performans değerlendirme sürecini adil bulan çalışanlar, görev tanımlarının ötesine geçerek örgütsel vatandaşlık davranışları (yardımseverlik, gönüllü katkı, olumlu temsil) sergileme eğilimindedirler (Cropanzano and Mitchell 2005). Buna karşılık algılanan adaletsizlik, örgütsel sapkın davranışları tetikleyebilmektedir. Bu kapsamda, adaletsizlik algısının

özellikle öfke ve duygusal gerilim aracılığıyla işyeri sapkınlığı ve geri çekilme davranışlarına zemin hazırladığını söylemek mümkündür (Meng et al. 2024). Bu tür davranışlar; iş yavaşlatma, bilgi saklama, pasif direniş ya da açık muhalefet şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Adalet–adaletsizlik geriliminin bir diğer önemli çıktısı örgütsel sessizliktir. Adaletsizlik algısı yaşayan çalışanlar, görüşlerini ifade etmenin riskli veya sonuçsuz olacağını düşünebilmekte bu durum, örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini sınırlandırmaktadır.

Öte yandan adil performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlayarak seslilik davranışını teşvik etmektedir. Adalet algısı, psikolojik güvenlik ve yapıcı geri bildirim davranışı ile pozitif bir ilişkili içerisindedir (Ho 2025).

Algılanan adaletsizlik, çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte düşünüldüğünde, performans değerlendirme sürecindeki adaletsizlik algısı, çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Boylamsal araştırmalar, adalet algısındaki düşüşün zaman içinde işten ayrılma niyetiyle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kaya, Köseoğlu, and Öntürk 2024; Tang et al. 2024). Bu durum, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca kısa vadeli performans değil, uzun vadeli insan kaynağı istikrarı açısından da kritik olduğunu göstermektedir.

Adalet–adaletsizlik gerilimi, bireysel çıktıları aşarak örgütsel iklim üzerinde de etkili olur. Adaletin yüksek olduğu bağlamlarda işbirliği, bilgi paylaşımı ve kolektif sorumluluk artarken; adaletsizlik algısının yaygınlaştığı ortamlarda rekabetçi, savunmacı ve düşük güvenli bir iklim oluşabilmektedir. Bu iklim, örgütsel performansın sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmalar, örgütsel adaletin sadece bireysel tutumları değil, ekip düzeyinde koordinasyon ve kolektif etkinliği de etkilediğini göstermektedir (Fatima et al. 2024; Mohamed and Shaheen 2022; Tariq and Sair 2025).

6.1. Yönetimsel Yansımalar: Dengeleyici ve Keskinleştirici Pratikler

Performans değerlendirme sistemleri, örgütsel adalet–adaletsizlik geriliminin en görünür ve en yoğun yaşandığı yönetsel alanlardan biridir. Bu nedenle PD'ye ilişkin yönetimsel kararlar, yalnızca teknik doğruluk veya performans çıktıları üzerinden değil; aynı zamanda çalışanların adalet algısını nasıl şekillendirdiği üzerinden de değerlendirilmelidir. Paradoks perspektifi, örgütlerin çelişik görünen ancak eşzamanlı olarak var olan talepleri (kontrol–gelişim, standartlaşma–esneklik, hesap verebilirlik–psikolojik güvenlik) birlikte yönetmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Smith and Lewis 2011). Bu çerçevede PD sistemleri, doğru tasarlandığında adalet algısını güçlendiren dengeleyici

pratikler (Şekil 1) üretirken; yanlış yapılandırıldığında veya bağlamdan kopuk uygulandığında adaletsizlik algısını keskinleştiren gerilim artırıcı pratiklere (Şekil 2) dönüşebilmektedir.



Şekil 1: Adalet Algısını Güçlendiren Dengeleyici Pratikler

Şeffaflık ve Açıklanabilirlik; Şeffaflık, performans değerlendirme sistemlerinin en temel koşullarının başında gelmektedir. Kriterlerin açık biçimde tanımlanması, performans ölçütlerinin önceden paylaşılması ve kararların gerekçelendirilmesi, süreç adaletini güçlendirmektedir (Leventhal 1980). Güncel adalet araştırmaları, özellikle belirsizlik koşullarında çalışanların adalet ipuçlarını güvenilirlik göstergesi olarak kullandığını ortaya koymaktadır (Nordhall et al. 2025).

Şeffaflık yalnızca bilgi paylaşımı değil aynı zamanda açıklanabilirlik kapasitesidir. Özellikle dijital performans izleme sistemleri ve veri temelli değerlendirme araçları, teknik olarak tutarlı olsa dahi karar süreçlerinin anlaşılır olmaması durumunda adaletsizlik algısı yaratabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin “neden bu sonuca ulaşıldığını” açık ve tutarlı biçimde ifade edebilmesi, bilgilendirme adaletini güçlendiren kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Colquitt et al. 2013).

Katılımcı ve Diyalojik Performans Yönetimi; Katılımcılık, çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesi ve değerlendirme sürecine aktif biçimde dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Katılımcı uygulamalar, kontrol ve temsil duygusunu artırarak süreç adaletini güçlendirmektedir (Cropanzano and Mitchell 2005). Diyalojik geri bildirim görüşmeleri, performans

değerlendirmeyi tek yönlü bir puanlama sürecinden çıkararak karşılıklı öğrenme alanına dönüştürmektedir. Affective Events Theory çerçevesinde performans görüşmeleri duygusal açıdan yoğun olaylar olarak kabul edilmektedir (Weiss and Cropanzano 1996). Bu nedenle yöneticinin empatik ve gelişim odaklı yaklaşımı, adalet algısının korunmasında dengeleyici rol oynamaktadır.

Çok Kaynaklı Değerlendirme ve Kalibrasyon Mekanizmaları; Tek değerlendiriciye dayalı sistemler, öznellik ve yanlılık riskini artırabilmektedir. Çok kaynaklı (360°) değerlendirme uygulamaları, farklı bakış açılarını sürece dahil ederek dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını güçlendirebilmektedir (Denisi and Murphy 2017). Benzer biçimde kalibrasyon toplantıları, farklı yöneticilerin puanlama eğilimlerini dengelemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu uygulamaların şeffaf biçimde yürütülmesi gerekmektedir; aksi takdirde “arka planda yapılan ayarlamalar” adaletsizlik algısını artırabilir. Bu durum, paradoks yaklaşımının işaret ettiği üzere, adalet üretmeye yönelik müdahalelerin aynı zamanda yeni adaletsizlik yorumlarını tetikleyebileceğini göstermektedir (Smith and Lewis 2011).

Düzeltilbilirlik ve İtiraz Hakkı; Adalet literatüründe düzeltilbilirlik, adil prosedürün temel kriterlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Leventhal 1980). Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilmesi veya yeniden değerlendirme talep edebilmesi, sistemin kapalı ve mutlak olmadığı mesajını vermektedir. Bu uygulama, özellikle olumsuz sonuçların ardından güvenin korunmasında önemli rol oynamaktadır.



Şekil 2: Keskinleştirici Pratikler: Gerilimi Artıran Uygulamalar

Zorunlu Dağılım ve Rekabetçi Performans Rejimleri; Zorunlu dağılım (forced ranking) sistemleri, çalışanları belirli oranlarda yüksek ve düşük performans kategorilerine yerleştirmeyi hedeflemektedir. Bu uygulama, rekabeti artırırken sosyal karşılaştırma mekanizmalarını güçlendirmekte ve dağıtımsal adaletsizlik algısını tetikleyebilmektedir. Özellikle kolektif çalışmanın yoğun olduğu ortamlarda, bu sistemler güven iklimini zayıflatma potansiyeline sahiptir.

Aşırı Metrikleşme ve Sürekli Dijital İzleme; Performansın sürekli ölçülmesi ve dijital araçlarla izlenmesi, kontrol hissini artırabilir. Ancak açıklanabilirlik ve mahremiyet boyutları zayıf tasarlandığında, bu uygulamalar çalışanlarda gözetim ve güvensizlik duygusu yaratabilmektedir. Güncel çalışmalar, algoritmik karar sistemlerinin opaklığının adalet algısını zayıflatabileceğini göstermektedir (Bartley 2019). Bu bağlamda dijitalleşme hem tutarlılık hem de algısal tehdit üretme kapasitesine sahiptir.

Belirsiz Hedefler ve Tutarsız Uygulamalar; Performans kriterlerinin sık değişmesi veya açık olmaması, prosedürel adalet algısını zayıflatmaktadır. Belirsizlik yönetimi yaklaşımına göre çalışanlar, belirsizlik koşullarında adalet ipuçlarına daha fazla önem vermektedir (Nordhall et al. 2025). Bu nedenle kriterlerin değişkenliği, adaletsizlik algısını hızla ortaya çıkarabilmektedir.

İletişim Eksikliği ve Gerekçeleştirme Yetersizliği; Olumsuz performans sonuçlarının yüzeysel veya gerekçesiz biçimde iletilmesi, etkileşimsel adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Çalışan, kararın keyfi veya önyargılı olduğu sonucuna varabilir. Bu durum, psikolojik sözleşme ihlali algısını tetikleyerek güven kaybına yol açabilir (Rousseau 1995).

Adalet-adaletsizlik gerilimi, performans değerlendirme sistemlerinin yapısal bir özelliğidir. Bu gerilim, ortadan kaldırılabilecek bir sapma değil; yönetilmesi gereken bir paradoks olarak değerlendirilmelidir. Paradoks yaklaşımı, yöneticilere gerilimi tek taraflı çözmeye çalışmak yerine karşı talepleri dengede tutma çağrısı yapmaktadır (Smith and Lewis 2011). Bu bağlamda yönetsel başarı; sistemin yalnızca teknik doğruluğu değil, çalışanlar tarafından meşru ve güvenilir olarak algılanmasıyla ölçülmelidir. Dengeleyici pratikler, adalet algısını güçlendirirken; keskinleştirici uygulamalar, güven ve bağlılık üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yaratabilir.

7. Eleştirel Değerlendirme: Normatif Yargının Ötesinde

Performans değerlendirme sistemleri çoğu zaman “adil tasarlanmış bir sistemin doğal olarak adil sonuçlar üreteceği” varsayımı üzerine kuruludur. Oysa örgütsel adalet literatürü ve eleştirel yönetim çalışmaları, adaletin yalnızca teknik tasarım meselesi olmadığını; anlam, güç ve bağlam tarafından

şekillenen dinamik bir toplumsal inşa olduğunu göstermektedir. Bu nedenle performans değerlendirmeyi “adil–adil değil” ikiliği içinde normatif bir yargıyla değerlendirmek yerine, adaletin nasıl üretildiğini, kimler tarafından tanımlandığını ve hangi koşullarda meşru kabul edildiğini sorgulayan bir yaklaşım gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri genellikle objektif kriterler, standartlaştırılmış formlar ve ölçülebilir göstergeler üzerinden yapılandırılmaktadır. Bu teknik rasyonalite, sistemin “tarafsız” olduğu iddiasını güçlendirmektedir. Ancak örgütsel adalet araştırmaları, biçimsel olarak adil görünen sistemlerin dahi farklı aktörler tarafından farklı biçimlerde deneyimlenebildiğini ortaya koymaktadır (Colquitt et al. 2013; Greenberg 1990).

“Adil sistem” varsayımı, çoğu zaman ölçüm araçlarının teknik doğruluğunu adaletle eşitlemektedir. Oysa performans ölçütlerinin seçimi, hedeflerin belirlenmesi ve başarı kriterlerinin tanımlanması belirli değer yargılarını ve örgütsel öncelikleri yansıtır. Hangi performans göstergelerinin “değerli” sayıldığı sorusu, teknik değil normatif bir tercihtir. Bu nedenle sistemin tarafsızlığı iddiası, çoğu zaman örgütsel güç yapıları içinde şekillenmektedir. Ayrıca, sistemin prosedürel olarak tutarlı olması, sonuçların her çalışan için aynı biçimde adil algılanacağı anlamına gelmemektedir. Adalet algısı, bireyin geçmiş deneyimleri, sosyal karşılaştırmaları ve beklenti çerçevesiyle etkileşim içinde oluşur. Bu bağlamda adalet, sistemin tasarımından ziyade sistemin nasıl yorumlandığına bağlıdır diyebiliriz.

Adalet çoğu zaman evrensel bir norm olarak ele alınsa da örgütsel bağlam, kültürel değerler ve sektörel dinamikler adaletin nasıl tanımlandığını belirlemektedir. Dağıtım sal adaletin eşitlik, eşit paylaşım veya ihtiyaç temelli ilkeler üzerinden yorumlanması, kültürel ve örgütsel normlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Adams 1965). Örneğin; yüksek rekabetçi performans kültürüne sahip örgütlerde sonuç odaklı değerlendirmeler daha meşru kabul edilebilirken; kolektivist kültürel bağlamlarda grup uyumu ve eşitlik daha öncelikli olabilir. Bu durum, adaletin bağlamsal doğasını ortaya koymaktadır.

Belirsizlik yönetimi yaklaşımı, çalışanların adalet yargılarını belirsizlik düzeyine göre şekillendirdiğini göstermektedir. Belirsizlik arttığında adalet beklentisi yükselmekte; küçük tutarsızlıklar dahi güçlü adaletsizlik algılarına dönüşebilmektedir (Lind 2001). Bu bağlamda adalet, sabit bir özellik değil; bağlama duyarlı bir algısal süreçtir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemleri, “evrensel olarak adil” olma iddiası yerine, belirli bir örgütsel bağlam içinde ne tür adalet anlayışını yansıttığını açıkça ortaya koymalıdır.

Adaletin bağlamsal doğasının kabulü, normatif kesinlikten uzaklaşıp çoğulcu bir değerlendirme zemini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri yalnızca ölçme araçları değil; aynı zamanda disiplin ve kontrol mekanizmalarıdır. Eleştirel yönetim literatürü, performans yönetiminin örgüt içinde davranışları yönlendiren ve belirli normlara uyumu teşvik eden bir güç aracı olduğunu vurgulamaktadır. Hedef belirleme, performans metrikleri ve sürekli izleme uygulamaları, çalışan davranışlarını belirli çıktılara yönlendiren normatif çerçeveler oluşturmaktadır. Bu çerçeve, örgütsel değerleri yeniden üretirken aynı zamanda alternatif performans anlayışlarını görünmez kılabilmektedir. Böylece performans rejimleri, yalnızca “başarıyı ölçmez”; başarıyı tanımlar ve sınırlandırır.

Foucault'nun disiplin kavramı bağlamında değerlendirildiğinde, performans değerlendirme sistemleri görünürlük ve izlenebilirlik üzerinden öz-denetim üretmektedir. Çalışan, ölçüldüğünü bildiği için davranışını ölçütlere göre düzenler. Bu durum, performansın içsel motivasyondan ziyade dışsal kontrol mekanizmalarına bağlı hale gelmesine yol açabilir.

Güncel dijital performans izleme araçları, bu kontrol boyutunu daha görünür kılmaktadır. Veri temelli sistemler tutarlılık ve hesap verebilirlik sağlarken, aynı zamanda sürekli gözetim hissi yaratabilmektedir. Bu durum, adalet söylemi ile kontrol pratiği arasındaki gerilimi artırmaktadır. Adalet retoriği, performans rejiminin meşruiyetini güçlendirirken; kontrol boyutu çalışan deneyiminde adaletsizlik duygusu üretebilmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerini “iyi” ya da “kötü” olarak sınıflandırmak, gerilimin çok boyutlu doğasını görmezden gelme riskini taşımaktadır. Eleştirel bir okuma, adaletin yalnızca teknik bir tasarım sorunu değil; güç, kültür ve anlam üretimiyle ilişkili bir örgütsel süreç olduğunu kabul eder.

Bu yaklaşım, yöneticileri ve araştırmacıları şu soruları sormaya davet eder:

- Hangi performans kriterleri hangi değerleri yansıtmaktadır?
- Adalet söylemi, hangi kontrol mekanizmalarını meşrulaştırmaktadır?
- Çalışanların farklı grupları sistemi nasıl deneyimlemektedir?
- Sistem kimler için avantaj, kimler için dezavantaj üretmektedir?

Bu sorular, performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca işlevsel değil; aynı zamanda politik ve kültürel bir boyutu olduğunu ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Adamovic, Mladen. 2023. "Organizational Justice Research: A Review, Synthesis, and Research Agenda." *European Management Review* 20:762–82. doi: 10.1111/emre.12564.
- Adams, J. Stacy. 1965. "Nequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.)." *Advances in Experimental Social Psychology* 2:267–299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- Bartley, Tim. 2019. "The Digital Surveillance Society." *Contemporary Sociology* 48(6):622–27. doi: 10.1177/0094306119880195c.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. New York: Taylor & Francis.
- Bohlmann, Clarissa, W. Rudolph, and Hannes Zacher. 2021. "Effects of Proactive Behavior on Within-Day Changes in Occupational Well-Being : The Role of Organizational Tenure and Emotion Regulation Skills." *Occupational Health Science* 5:277–306.
- Bos, Kees van den. 2001. "Assessing the Information to Which People Are Reacting Has a Pivotal Role in Understanding Organizational Justice." Pp. 63–84 in *Fairness Heuristic Theory*.
- Claire, E. Ashton-James, and M. Ashkanasy Neal. 2015. "Emotions , Ethics and Decision-Making." *Emerald Group Publishing Limited* 4:1–34.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, and Christopher O. L. H. Porter. 2001. "Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology* 86(3):425–45. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott, Jessica B. Rodell, David M. Long, College William, Cindy P. Zapata, and Michael J. Wesson. 2013. "Justice at the Millennium , a Decade Later : A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives." *American Psychological Association* 98(2):199–236. doi: 10.1037/a0031757.
- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland. 2007. "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* 21(4):34–49.
- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31(6):874–900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Denisi, Angelo S., and Kevin R. Murphy. 2017. "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress ?" *Journal of Applied Psychology* 102(3):1–14. doi: 10.1037/apl0000085.

- Elovainio, Marko, and Klaus Helkama. 2001. "Organizational Justice Evaluations , Job Control , and Occupational Strain." *Journal of Applied Psychology* 86(3):418–24. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.418.
- Fatima, Infal, Aamar Ilyas, Abdul Hafeez, Waqar Munir, and Amina Asad. 2024. "Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior: Exploring the Mediating Effects of Toxic Workplace Culture and Employee Relationship Conflict Infal." *Social Science Review Archives* 2(2):2319–38. doi: 10.70670/sra.v2i2.522.
- Fryer, Karen, Jiju Antony, Susan Ogden, and Karen Fryer. 2009. "Performance Management in the Public Sector." *International Journal of Public Sector Management* 22(6):478–98. doi: 10.1108/09513550910982850.
- Gazzola, Michele, and François Grin. 2007. "Assessing Efficiency and Fairness in Multilingual Communication Towards a General Analytical Framework." *John Benjamins Publishing Company* 20(1):87–105. doi: 10.1075/aila.20.08gaz.
- Gergen, Kenneth. 2012. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Springer S. edited by Keneth Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis. Springer Science & Business Media.
- Ghasemy, Majid, Mahdiyeh Erfanian, and James Eric Gaskin. 2021. "Affective Events Theory as a Theoretical Lens for Improving the Working Environment of Academics in Developing Economies." *Journal of Applied Research in Higher Education* 13(1):300–324. doi: 10.1108/JARHE-02-2020-0030.
- Gouldner, Alvin W. 2012. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25(2):161–78.
- Greenberg, Jerald. 1990. "Journal of Management." *Journal of Management* 16(2):399–432. doi: 10.1177/014920639001600208.
- Ho, Henry C. Y. 2025. "A One-Year Prospective Study of Organizational Justice and Work Attitudes : An Extended Job Demands-Resources Model." *Journal of Managerial Psychology* 40(1):21–36. doi: 10.1108/JMP-02-2024-0113.
- Hodgkinson, Gerard P., and J. Kevin Ford. 2005. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005 Volume 20*. Vol. 20. John Wiley. New York.
- Kaya, Abdulkadir, Mehmet Köseoğlu, and Hatice Öntürk. 2024. "Burnout , Intention to Resign and Related Factors among Health Professionals." *Value in Health Sciences /* 14(3):331–36. doi: 10.33631/sabd.1423711.
- Keller, Joshua, Marco Berti, and Wendy Smith. 2025. "Paradoxical Theorizing : A Multimodal Approach to Generate New Theory." *Organisation Theory* 6:1–24. doi: 10.1177/26317877251351642.
- Leventhal, Gerald S. 1980. "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationships." Pp. 27–55

- in *in: Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H. (eds) Social Exchange*. Boston, MA.
- Lind, E. Allan. 2001. "In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.) Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organiz." in *Advances in Organizational Justice*.
- Lynch, Kathleen. 2012. "Affective Equality as a Key Issue of Justice: A Comment on Fraser's 3- Dimensional Framework." *Social Justice Series* 12(3):45–64.
- Ma, Rui, Haiqing Bai, Jin Cheng, and Huichi Qian. 2025. "When Fairness Backfires : How Organizational Justice Amplifies the Strain of Leader – Member Exchange Ambivalence." *Behavioural Sciences* 15(10):1–22.
- MacCoun, Robert J. 2005. "Voice, Control, and Belonging: The Double-Edged Sword of Procedural Fairness." *Annu. Rev. Law Soc. Sci.* (1):171–201. doi: 10.1146/annurev.lawsocsci.1.041604.115958.
- Meng, Ran, Zhe Jiang, Yue Su, Guangli Lu, and Chaoran Chen. 2024. "The Effect of Perceived Organizational Justice on Workplace Deviant Behavior of New Nurses : The Role of Emotional Labor and Psychological Capital." *BMC Nursing* 23(288):1–11. doi: 10.1186/s12912-024-01937-6.
- Mohamed, Lobna Khamis, and Rehab Abd El Moneim Abou Shaheen. 2022. "International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research (IEJNSR) Original Article Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic." *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research* 2(2):362–77. doi: 10.21608/ejnsr.2021.106222.1122.
- Mwita, John Isaac. 2000. "A Systems-Based Approach to Public Service Quality Performance Management Model." *The International Journal of Public* 13(1):19–37.
- Nordhall, Ola, H. Julia, Mathilda Nedelius, and Igor Knez. 2025. "Uncertainty and Justice Experiences in the Context of Organizational Change: A Qualitative Deductive Study." *Organisational Psychology* 3:1–14.
- Potluka, Oto, Sven Harten, Alexander Kocks, and Jaroslav Dvorak. 2025. "Digitalization in Evaluations and Evaluations of Digitalization : The Changing Landscape of Evaluations." *SAGE Journals* 31(3):289–302. doi: 10.1177/13563890251357650.
- Robinson, Sandra L., and Elizabeth Wolfe Morrison. 2000. "The Development of Psychological Contract Breach and Violation : A Longitudinal Study." *Journal of Organizational Behavior* 546(March 1999):525–46.
- Rousseau, M. D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE. SAGE.
- Smith, Wendy K., and Marianne W. Lewis. 2011. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing." *Academy of Management Review* 36(2):381–403.

- Tang, Min, Li Liu, Jiao Cai, and Yao Yang. 2024. "Effect of Noise in the Emergency Department on Occupational Burnout and Resignation Intention of Medical Staff." *Noise Health* 26(121):102–6. doi: 10.4103/nah.nah.
- Tariq, Muhammad Numan, and Shrafat A. Sair. 2025. "Navigating Human Environment Interaction in Workplace Dynamics for Sustainable Employee Wellbeing : The Role of Organizational Injustice , Cynicism , and Innovation in Climate-Adaptive Organizations." *Frontiers in Human Dynamics* 7(1604469.):1–11. doi: 10.3389/fhumd.2025.1604469.
- Weiss, H. M., and R. Cropanzano. 1996. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work."