T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ

Sadık KILIÇ
2501080348

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI 2501080348** numaralı **SADIK KILIÇ** hazırladığı konulu **"PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ " konulu YÜKSEK LİSANS/ ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **05.07.2010 PAZARTESİ** günü Saat: **11:00'DE** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞUYLA~~** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.ÖMER ALPARSLAN AKSU	Kabul	
PROF.DR.TEKİN AKGEYİK	kabul	
DOÇ.DR.HALİL İBRAHİM SARIOĞLU	kabulü	
DOÇ.DR. PINAR ÜNSAL	kabul	
YRD.DOÇ.DR.HASAN ŞENOCAK	kabulü	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel: 0 212 440 00 00 Fax: 0 212 440 03 40

ÖZ

Sadık KILIÇ

Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı ve İş Tatminiyle İlişkisi

Bu çalışma, performans değerlendirmesinin adalet algısının iş tatminiyle ilişkisinin hangi boyutta olduğunu ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Fakat bundan önce, birinci bölümde; performans değerlendirmesinin tanımı yapılmış, amaçları, yararları, sakıncaları ve değerlendirme süreci anlatılmıştır. Yine birinci bölümde; iş tatmini kavramı ve teorileri ve örgütsel adalet ve alt boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, performans değerlendirmesi ile iş tatmini ilişkisinde önemli bir faktör olan değerlendirme tatmini ve değerlendirmenin etkinliği anlatılmıştır. Fakat bundan önce ödül, performans, iş tatmini ilişkileri; iş-yaşam dengesi, iş tatmini ilişkisi; örgütsel çatışma, iş tatmini ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çünkü tüm bu unsurların ilişkileri, performans değerlendirmesi-iş tatmini ilişkisini doğrudan ya da dolaylı etkilemektedir. Bunlardan sonra konunun esası anlatılmaya geçilmiş; değerlendirmenin adalet algısının ne olduğu, hangi boyutlardan oluştuğu ve iş tatminiyle ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise bir anket vasıtasıyla bahsi geçen ilişkinin hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda, bu ilişkinin varlığı teyit edilmiş, değerlendirmenin adalet algısının, iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu kabul edilmiştir.

ABSTRACT

Sadık KILIÇ

Fairness Perception of Performance Appraisal and Its Relationship with Job Satisfaction

The aim of this study is to expose in which level is the relation between fairness of performance appraisal and job satisfaction. However, before that at the first chapter, the definition of performance appraisal was made, and the aims, advantages, disadvantages and the appraisal process was told. Yet at the first chapter, the notion of job satisfaction, the theories and organizational justice and subdivisions of that was tried to tell. At the second chapter, appraisal satisfaction, which is an important factor in the relation between performance appraisal and job satisfaction and the efficiency of appraisal was told. However before that, the relations of award, performance, the relations of job satisfaction, the work-life balance, the relation of job satisfaction and organizational conflict was tried to explain. Because the relations of all these factors effect the relation between performance appraisal and job satisfaction in a direct or in an indirect way. After all of that the base of the subject was told and tried to explain what is the fairness perception of appraisal, in which condition it is formed and its relation between job satisfaction was tried to display. At the third and last chapter, it's tried to determine by a survey ,in which level is the said relation. At the end of the research the asset of this relation is affirmed and it's accepted that the fairness perception of appraisal has an effect on job satisfaction.

ÖNSÖZ

Yaklaşık bir asırdır tartışılan iş tatmini ve performans değerlendirmesi konuları ve yaklaşık yarım asırdır tartışılmaya devam eden örgütsel adalet konusu; günümüzde güncelliğini koruyan ve pek çok bilim dalı bünyesinde araştırılmaya devam eden konulardır. Performans değerlendirme tatmini ve onun belirleyicisi değerlendirmenin adalet algısı konusu ise ülkemizde çok fazla araştırılmamasına karşın dünyada, özellikle son 10-15 yıllık süreçte, yoğun bir şekilde araştırılmaktadır. Bu önemli konunun bir başka önemli konu olan iş tatminiyle ilişkisi önemli görüldüğünden; bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmam boyunca süren destekleri dolayısıyla en başta danışmanım Prof. Dr. Tekin AKGEYİK'e; Özdemir IŞIK ve Fatma YILMAZ'a; ayrıca eşim Aysun, annem, babam, kardeşim ve diğer aile üyelerine teşekkürlerimi sunar; çalışmayı büyükbabam Kadir KILIÇ'a armağan ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
KISALTMALAR LİSTESİ x
GİRİŞ 1

1 PERFORMANS DEĞERLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.1. Performans 2
1.1.2. Performans Değerlendirmesi 2
1.1.3. Hedeflere Göre Yönetim 3
1.1.4. Amaçları 4
1.1.5. Yararları 5
1.1.6. Sakıncaları 7
1.1.7. Planlanması ve Uygulanması 9

1.2.İŞ TATMİNİ

1.2.1. Tanım ve Kapsam 12
1.2.2. İş Tatminin Belirtileri 14
1.2.3. Motivasyon (İş Tatmini) Teorileri 16
1.2.3.1. Kapsam Teorileri 16
1.2.3.2. Süreç Teorileri 20
1.2.3.3. Pekiştirme Teorisi 21
1.2.3.4. Sosyal Öğrenme Teorisi 22

1.3.ÖRGÜTSEL ADALET 23
1.3.1. Dağıtımsal Adalet 24
1.3.2. Prosedürel Adalet 25
1.3.3. Etkileşimsel Adalet 26

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ 27

2.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İLE İŞ TATMİNİ İLİŞİKİSİNİ ETKİLEYEBİLECEK FAKTÖRLER 28
2.1.1. Performans ve İş Tatmini İlişkisinde Ödülün Rolü 28

2.1.2. Performans ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Çatışmanın Rolü 33
2.1.3. İş-Yaşam Dengesi, Performans ve İş Tatmini İlişkisi 35

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ETKİNLİĞİ VE DEĞERLENDİRME TATMİNİ 38
2.2.1. Performansa ve İş Tatminine Etkisi 43

2.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI 48
2.3.1. Değerlendirmenin Dağıtımsal Adaleti 49
2.3.2. Değerlendirmenin Prosedürel Adaleti 51
2.3.3. Değerlendirmenin Etkileşimsel Adaleti 56

2.4.DEĞERLENDİRMENİN ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ 57
2.4.1. Ortak Nedenler 58
2.4.2. Ortak Sonuçlar 59

2.5.DEĞERLENDİRME TATMİNİ, ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEĞERLENDİRME UNSURLARI
2.5.1. Performans puanları 62
2.5.2. Geri Besleme Görüşmesi 64
2.5.3. Kullanılan Değerlendirme Yöntemi 69
2.5.4. Ast-Üst İlişkisi ve Yönetimin Etkisi 71

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ, ÖRNEKLEM, YÖNTEM VE ARAŞTIRMA SORULARI 75
3.1.1. Amaç 75
3.1.2. Örneklem 75
3.1.3. Yöntem 77
3.1.3.1. Veri Toplama 77
3.1.3.2. Analiz 77
3.1.4. Araştırma Soruları 79

3.2. BULGULAR
3.2.1. Katılımcıların Performans Değerlendirmesi İle İlgili Görüşleri 80
3.2.2. Adalet Algısı ve İş Tatmini Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları 82
3.2.3. Adalet Algısı Alt Boyutlarının Birbirleriyle ve Toplam Adalet Algısıyla Olan İlişkileri 83
3.2.4. Adalet Algısının İş Tatminiyle İlişkisi 87

3.2.5. Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 89
3.2.5.1.Toplam Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 89
3.2.5.2.Adalet Algısının (5 Alt Boyutunun) İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 91
3.2.5.3.Adalet Algısının (3 Alt Boyutunun) İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 93
3.2.6. "Uygulamanın Devam Edip Etmemesi Gerektiği" Hakkındaki Görüş İle Adalet Algısı İlişkisi 95
3.2.7. Performans Puanları ile Adalet Algısı İlişkisi 99

3.3. BULGULARIN DEĞERLENMESİ 101

SONUÇ 110
KAYNAKÇA 113
EK 125

TABLOLAR LİSTESİ

1. Maslow, Herzberg ve McCleland'ın Teorileri 20
2. Değerlendirme Raporlarının Türlerine Göre Değerlendirilenlerin Algıları... 70
3. Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı 81
4. Adalet Algısı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bulguları..... 82
5. İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bulguları..... 82
6. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları ile Toplam Adalet Algısı Arasında Korelasyon Analizi 83
7. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi 85
8. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasında Korelasyon Analizi 88
9. Toplam Adalet Algısının, İş Tatmini, İçsel ve Dışsal İş Tatminine Etkisi 90
10. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (5 Alt Boyutlu) . 91
11. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İçsel İş Tatminine Etkisi (5Alt Boyutlu) 92
12. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatminine Etkisi (5 Alt Boyutlu) 93
13. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İş Tatmine Etkisi (3 Alt Boyutlu) 94
14. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İçsel İş Tatminine Etkisi (3 Alt Boyutlu) 94
15. Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatminine Etkisi (3 Alt Boyutlu) 95
16. Performans Değerlendirmesinin Devam Edip Etmemesi Gerektiği Hakkındaki Görüş ve Adalet Algısı Arasındaki İlişki 96
17. Performans Puanları İle Adalet Algısı ilişki 100

ŞEKİLLER LİSTESİ

1. Çift Faktör Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi ……18

KISALTMALAR LİSTESİ

α: Alfa Değeri

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

a.e.: Aynı Eser

a.g.e.: Adı Geçen Eser

a.g.m.: Adı Geçen Makale

C.: Cilt

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

Min.: Minimum

Max.: Maksimum

N.: Örneklem Sayısı

No.: Number

Ort.: Ortalama

p.: Anakütle İlişki Katsayısı

PD: Performans Değerlendirme

r.: Pearson Korelasyon Katsayısı

R2: Belirlilik Katsayısı

S.S.: Standart Sapma

s.: Sayfa Numarası

S: Sayı

Vol.: Volume

GİRİŞ

İktisadi bakımdan gelişmiş batı ülkelerinde bir asrı aşkın zamandır, ülkemizde ise yarım asra yakın bir zamandır uygulanan performans değerlendirmesi; iktisadi bilimlerden idari bilimlere, çalışma ekonomisinden davranış bilimlerine, psikolojiden insan kaynakları yönetimine kadar çok sayıda bilim dalında ilgi uyandırmıştır ve uyandırmaya da devam etmektedir. Yazılan yüzlerce tez, makale, kitapla konu uzun uzadıya irdelenmiş; etkin ve verimli bir performans değerlendirmesinin nasıl uygulanması gerektiği hakkında onlarca fikir ortaya atılmıştır. Son tahlilde; "performans değerlendirmesinin çalışanlarca kabulü" fikri, büyük ölçüde kabul görmüştür. Bu bağlamda nazara alabileceğimiz, performans değerlendirme tatmini veya memnuniyeti tezimizin ana çıkış noktasını oluşturmaktadır. Zira değerlendirme tatmini sağlandığında, çalışanların sistemi kabulü sağlanmış olacak ve etkin bir performans değerlendirmesi uygulamasına zemin hazırlanmış olacaktır. Fakat memnuniyet veya tatmin 'bağımsız' bir duygu değildir. Onun en önemli belirleyicisi olarak "değerlendirmenin adalet algısı" görülmektedir. Bu sebeplerle örgütsel adaletin performans değerlendirmesine uyarlanışı olan bu algı ve alt boyutları detayıyla anlatılacak ve iş tatminiyle ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. İş tatminiyle ilişkisini ortaya koymak önemlidir. Çünkü iş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılıkları, performansları, verimlilikleri gibi özelliklerini etkilediği pekçok araştırmayla dile getirilmiştir. İkisi arasındaki bağ bize önemli bilgiler sağlayacaktır. Eğer sonuç pozitif çıkarsa; ilk olarak adalet algıları yüksek çalışanların aynı zamanda iş tatminlerinin de yüksek olduğu, adalet algısının iş tatmini üzerinde pozitif etki yaptığı görülecektir. Bu ilişki ve etkinin pozitifliği iki değişken arasındaki literatür benzerliğini teyit etmemize imkan sağlayacaktır. Lakin bu ilişki ve etki literatür benzerliğine rağmen, negatif veya anlamsız olduğu ortaya konulursa; esasında bu literatür benzerliğinin de yeniden gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır. Bu ilişkinin açıklanmasına geçilmeden önce; performans değerlendirmesi, iş tatmini, örgütsel adalet, değerlendirme tatmini ve etkinliği kavramları açıklanacak, sonrasında bu ilişki ve bileşenleri anlatılacak ve en son bir anket vasıtasıyla konu aydınlatılmaya çalışılacaktır.

1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET

1.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.1. Performans

Performans kelimesi sayısız yerde ve sayısız kavramla birlikte kullanılmaktadır. İnsanların bireysel performansından tutun da; şirketlerin, takımların, çeşitli cihazların, otomobillerin, fabrikaların vb. performansından bahsetmek mümkün olabilmektedir.

Performans, Fransızca kökenli bir kelime olup Türk Dil Kurumu sözlüğüne "başarım" olarak kaydedilmiştir.[1] Başarım ise aynı sözlükte; elde edilen başarıyı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücünü, kişinin yapabileceği en iyi dereceyi, herhangi bir eseri, oyunu işi vb.ni ortaya koyarken gösterdiği başarıyı ifade etmektedir. Konuyu, çalışanlar bağlamında ele aldığımızda ise performans, çalışanın verilen görevleri hangi ölçüde başardığı veya başaramadığına bağlı olarak şekillenen bir sonuçtur.

1.1.2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme resmi bir yönetim sistemidir. İleriki bölümlerde detayıyla üzerinde durulacağı üzere, genellikle planlama, uygulama, değerleme ve yeniden izleme veya analiz olarak dört bölümde ele alınan bir süreçtir.[2] Eskes'e göre performans değerlendirme; çalışanların başarı düzeyi ve davranışlarını, belli bir periyot sonunda ölçme ve değerlendirme yapılmasına dayanan bir süreç yaratma işlemidir.[3] Kısaca, bir çalışanın belirlenmiş amaçlara hangi ölçüde ulaştığını-

[1] Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (çevrimiçi) http://tdk.gov.tr/, 2009.
[2] Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Aswer Book**, New York, AMACOM, 2002, s. 1.
[3] George Eckes, "Practical Alternatives to Performance Appraisal", **Quality Progress,** Vol. 27, No. 11, 1994, s. 57.

ulaşamadığını ölçmeye yarayan bir araç olarak tanımlanabilecek olan[4] performans değerlendirme sürecinde, çalışanın görevini yerine getirmek maksadıyla yaptığı bütün davranışları performansının bir parçasıdır.[5]

Performans değerlendirme, çoğu zaman performans yönetim sisteminin bir parçası olarak görülmektedir.[6] Fakat bazen de performans değerlendirme ile performans yönetimi birbirinin aynısıymış gibi düşünülmektedir. Performans yönetiminin formel uygulama kısmı genellikle performans değerlendirme olarak düşünülür. Ancak performans yönetiminin formel uygulamaları olduğu gibi formel olmayan uygulamaları da söz konusudur. Performans yönetiminin formel uygulamalarına odaklanılması performans değerlendirme ile yönetimini aynıymış gibi düşünmemize sebep olmaktadır. Lakin hiç şüphesiz performans yönetim sistemi daha geniş ve performans değerlendirmesini de içine alan bir süreçtir. Performans değerlendirme çok kısa bir şekilde; performans yönetim sisteminin formel biçimde uygulanmasıdır.[7]

1.1.3. Hedeflere Göre Yönetim

Performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi kavramlarını açıklarken kullandığımız en temel özne hedeflerdir. "ölçme" kavramını bünyesinde barındıran bütün diğer işlerde olduğu gibi performans ölçümünde de hedefler olmaksızın bir netice almak veya performans yönetimini yürütmek mümkün görünmemektedir.

Performans yönetimi sistemleri günümüzde Hedeflere Göre Yönetim anlayışına odaklanmıştır. Bacal'a göre hedeflere göre yönetim anlayışı; misyon ve vizyon geliştirilmesi, stratejik plan ve programların hazırlanması, hedeflerin ölçülebilmesi için standartların oluşturulması gibi bütün çağdaş yönetim sistemlerinde de yapılması

[4] Richard Luecke, **Performans Yönetimi,** Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s. 101.
[5] Yusuf Aydın, "Sağlık Personelinin Performans Değerlendirmesi ve SSK Hastanelerinde Uygulanabilecek Model Çalışması", İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, s. 7.
[6] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2008, s. 3
[7] D. Grote, **a.g.e,** s. 1.

gereken çalışmalar yapılır. Bunun yanında her bir çalışan için bir uygulama planı hazırlanır, her bir hedef ve standart için pozisyonlar belirlenir ve bunların periyodik olarak ölçüm işlemi gerçekleştirilir, eğitim ve rehberlik hizmetlerindeki açıklar giderilir, değerlendirme formları şekil itibariyle de hazırlanır ve çalışan için bir puanlama sistemi geliştirilir.[8] Performans değerlendirmesini, hedeflere göre yönetim anlayışının bir sonucu veya parçası olarak düşünmek yerinde olacaktır.

Rudman'a göre zor ama ulaşılabilir hedefler, çalışanların işlerine karşı meydan okumasını yükseltir, spesifik hedefler ne yapmaları gerektiğini netleştirir ve çalışanlar bunları başarmalarının sonucunda; başarma hissi, tanınma, takdir, kazanma gibi geri besleme alabilirler. Çalışanların şimdiki ile geçmiş performansı veya kendisiyle iş arkadaşlarının performansları karşılaştırılarak; onlara hedeflerini yakalama yolunda daha fazla motivasyon sağlanabilir.[9]

1.1.4. Amaçları

Grote'ye göre performans değerlendirmesinin amaçları; çalışan performansı hakkında geri besleme elde etmek, terfi etmesi gereken çalışanları belirlemek, işine son verilmesi gereken çalışanların belirlenmesini ve işine son verme işleminin uygulanmasını kolaylaştırmak, performansın geliştirilmesini teşvik etmek, mükemmel performansın elde edilmesi yönünde motivasyon sağlamak, hedeflerin ayarlanması ve ölçülmesini sağlamak, kötü performansın öğütlerle veya desteklerle iyileşmesini sağlamak, performans ile ücret (gelir) arasında paralel bir ilişki husule getirmek, koçluk ve rehberlik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygulanmasına katkı sağlamak, insan gücü veya işgücü planlamasını desteklemek, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek, organizasyonel gelişim ve ilerleme ihtiyaçlarını tespit etmek, personel ile ilgili alınan kararlara yasal bir zemin hazırlamak ve işletmenin baştan sona bütün kademelerinde performansı arttırmaktır.[10]

---

[8] Robert Bacal, **A Critical At Performance&Management Systems: Why Doesn't It Work?,** USA, Bacal&Associates, 1998, s. 7-8.
[9] Richard Rudman, **Performance Planning and Review: Making Employee Appraisal Work**, Australia, Allen & Unwin, 2003, s. 55.
[10] D. Grote, **a.g.e,** s. 5.

Performans değerlendirmesini de içine alan bir sistem olan performans yönetim sisteminin amaçlarını sıralayan Uyargil'e göre, performans yönetim sistemi; organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi, performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları, çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması, geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi, kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilgi sağlanması gibi pek çok amacı vardır.[11]

1.1.5. Yararları

Performans değerlendirme esasen performans yönetiminin en hassas ve en belirleyici sürecidir. Bir çalışanın işi nasıl yaptığı ve nasıl sonuçlandırdığı konusunda geniş bilgi sağlar. Bu bilgi, ileriki yıllarda çalışan hakkında tatmin edici bir referans olabilir. Performans değerlendirmesinin yapılmadığı organizasyonlarda, çalışanların geçmiş iş performansları, başarıları, başarısızlıkları hakkında bir yargıda bulunmak oldukça zor olmaktadır.

DelPo'ya göre performans değerlendirme sistemi doğru (adaletli) uygulandığı takdirde; işletme açısından birçok yarar sağlar, bunlardan bazılarını sayacak olursak;[12]

- Çalışanı daha iyi performans için motive edebilmesi,
- Çalışanın hangi niteliklere haiz olduğu ve gelişimi ve ilerlemesi için hangi yolların izlenmesi gerektiği konusunda geniş bilgi edinilmesi,

[11] C. Uyargil, **a.g.e**, s. 3-4.
[12] Amy DelPo, **The Performance Appraisal Handbook: Legal&Practical Rules For Managers**, USA, Nolo, February 2005, s. 2.

- Çalışanın üst yönetim ve yöneticilere karşı daha saygılı davranmasını sağlaması,
- Yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişime olanak tanıması, kötü performansın saptanması ve iyileştirmeye gidilmesine imkan sağlaması ve cezalandırılmasına yasal zemin hazırlaması gibi birçok yarar sağlayabilir.

Yukarıda sayılanların yanında performans değerlemesi; çalışanın performansını belirlemede ve onunla ilgili çok önemli stratejik kararları almada son derece etkilidir. Zira çalışanın işten ayrılması veya işine devam kararının alınması veyahut da eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararlarda hep performans değerlendirmesinin sonuçlarına ihtiyaç duyulur. Aynı şekilde performans değerlendirme; kariyer planlaması, uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapmamızda önemli bir kaynak olur ve mevcut durumun ne olduğu hakkında ve buna bağlı olarak elimizdeki insan kaynağının hangi vasıflarda olduğu hakkında geniş bilgi edinmemizi sağlar.[13] Bunun yanında ödül-ceza sistemi geliştirmek ve bunu uygulamak konusunda da değerlendirme sistemi son derece faydalı bir araç olabilmektedir.

Tziner vd. hiç ayrıntıya inilmeden performans değerlendirmenin iki tane temel yararından bahsediyor, birincisi ücret, ikramiye ve görevde yükselme gibi ödüllerin iyi performans gösterenlere dağıtılması ve ikincisi; çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini elde edebileceğimiz çok önemli veriler sağlamasıdır.[14] Bu iki temel yarar, performans değerlendirmesi doğru uygulandığında sayılamayacak kadar çok başka yararlar sağlarken, doğru uygulanmaması durumunda ise sayılamayacak kadar çok sakınca ve zarar meydana getirebilir.

[13] Joan E. Pynes, **Human Resources Management For Public and Nonprofit Organization**, San Francisco, Published by Jossey-Bass, 2004, s. 197.
[14] Aharon Tziner, Christine Joanis, Kevin R. Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction", **Group&Organization Management**, Vol. 25, No. 2, June 2000, s. 175.

1.1.5. Sakıncaları

İçinde değerlendirme kelimesi geçen bütün cümleler potansiyel olarak birçok sakınca meydana getirir. Nitekim Cameron örgütsel etkinliğin değerlendirmesinin etkin bir şekilde uygulanamayışının en önemli nedeni olarak hedeflerin genellikle karmaşık, tam anlamıyla tanımlanamamış, değişebilir nitelikte olmaları ve alt birimlerin bazı hedefleri yakalamak için çabalamalarına rağmen bunların örgütsel hedeflerle ilgisiz kalabilmesi olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanında amaç-araç bağlantısının net olmaması, yine aynı tesiri yaratmaktadır.[15] Aynen örgüt etkinliğinin değerlendirmesinde olduğu gibi performansın değerlendirilmesinde de hedeflerin açık olması ve amaç-araç ilişkisinin uyumlu olması gerekmektedir.

Performans değerlendirmenin en temel problemlerinden birisi değerlendirmeye karşı beklentilerin çok yüksek olmasıdır.[16] Aynı şekilde beklentilerin çok düşük olması da sürece olumsuz katkı yapacaktır. Her iki durumda da performans değerlendirmesinden istenen randıman alınamayacaktır. Beklentilerin yüksek olması durumunda performans değerlendirmesinden afaki sonuçlar elde edilmesi ümit edilecek; beklentilerin düşük olmasında ise performans değerlendirmesi yapılması zorunlu olan bir prosedüre dönüşecektir.[17] Bunun yanında, değerlendirme süreci; değerlendiren yönetici üzerinde büyük baskı yaratabilir. Zira yönetici vereceği kararlarla, çalışanlarının işyerindeki pozisyonlarına veya aldıkları ücretlere nüfuz edebileceklerdir. Bu durum yöneticiyi bazı olumsuz tutumlara sevk edebilir. İletişim düzeyinin iyileştirilmesi, değerlendirme araçlarının yeniden kontrol edilerek organizasyon, yönetici ve çalışanlar için doğru araçlar kullanıldığından emin olunması, değerlendirmenin tek bir yöntemi olmadığının bilinmesi, her bir işin veya her bir organizasyonun farklı yöntemler kullanması gerektiğinin bilinmesi, yukarıdaki sorunların aşılmasında büyük katkı sağlayacaktır.[18]

---

[15] Kim Cameron, "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", **Organizational Dynamics,** Vol. 9, Autumn 1980, s. 70.
[16] D. Grote, **a.g.e**, s. 7.
[17] D. Grote, **a.e,** s. 8.
[18] D. Grote, **a.e**, s. 9.

Performans değerlemenin en çok kullanıldığı alanlardan birisi şüphesiz ücretlerin belirlenmesi noktasındadır. Zira adaletli bir şekilde oluşturulacak bir performansa dayalı ücret modeli; birçok haksızlığı önleyecek, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttıracaktır. Performansa dayalı ücret modelleri (Performance-Related Pay) iktisadi bakımdan gelişmiş birçok batı ülkesinde kullanılmaktadır ve bu durum "ahlaki tehlike" (moral hazard) sorununu büyük ölçüde çözmektedir.[19] Lakin ahlaki tehlike sorunu çözmek isterken; daha büyük bir ahlaki problemle karşılaşmamak için performans değerlendirmesinin objektif ve sağlam bir temele oturması gerekir. Zira performans değerlendirmesi uygulayıcılarının bu konuda hakkaniyet içinde hareket etmeleri ve öncelikle kendileri bu hususa inanmaları gerekmektedir. Bu konuyu önemsemeyen bir değerlendirme uygulayıcısı; ortalama puan verme, aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk, en son davranış etkisi, halo (hale) etkisi gibi son derece olumsuz ve ahlaki açıdan da işletme yönetimine olan güveni azaltan[20] bir tutum içine girmiş olabilirler.

Esasen performans değerlendirmenin bizatihi kendisi sakınca oluşturan bir sistem değildir. Performans değerlendirmesi doğru uygulanmadığında veya değerlendirmeye hazır olunmadan sistemin hayata geçirilmeye çalışılmasıyla çeşitli sıkıntılar baş göstermektedir. Özellikle kurum kültürünün performans değerlendirmesine uygun olmadığı yapılar söz konusu olabilir. Bu durumda başarısızlık kaçınımazdır. Ayrıca değerlendirmelerin başarısızlığına yol açan bazı hatalar söz konusudur. Bunlar kısaca:[21]

- Ölçme aracından kaynaklanan hatalar.
- Aşırı hoşgörü veya katılıktan kaynaklanan hatalar.
- Merkezi eğilim (standart ölçüm) hataları,
- Yakın zaman etkisi hataları,
- En son ölçüme bağlı kalma,

[19] K.Pouliakas, I.Theodossiou, "Confronting Objections To Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-Sharing Incentives on Job Satisfaction", **Scottish Journal of Political Economy,** Vol. 56, No. 5, November 2009, s. 662.
[20] Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 103.
[21] M.A. Helvacı, " Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35, S. 1-2, 2002, s. 161-162.

- Baskın özellik (halo etkisi) hatası,
- Tek yönlü ölçüm,
- Taraflı ölçüm.

1.1.6. Planlanması ve Uygulanması

Performans yönetim sisteminde potansiyel olarak yapılması gereken bazı işlemler vardır. Öncelikle iş planlarının ve işletme misyonun yazılı hale getirilmesi, örgüt içindeki iletişimin güçlendirilmesi gerekmekte ve bunun yanında çalışanların, sadece bu plan ve misyonu bilmelerinden öte onların formüle edilmesine katkı sağlamaları gerekmektedir. İkinci olarak bireysel sorumluluklar ve bu sorumlulukların hesaplanabilirliğinin (iş ve rol tanımlamaları) netleştirilmesi gerekmektedir. Son olarak; performans değerlemesi yapılmasına binaen uygulanabilir bir ödül sistemi geliştirilmelidir.[22]

Çalışan planlama döneminde yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, hangi hedeflere hangi düzeyde ve nasıl ulaşması gerektiğini öğrenme fırsatı elde eder.[23] Çalışanın sorduğu; "benden ne yapmam isteniyor" ve "onu nasıl iyi bir şekilde yapabilirim" sorularının cevapları, planlama aşamasında bulunması gereklidir.[24] Bu süreçte tanımlanmamış iş kalmamalıdır. İş tanımları basit, anlaşılabilir, üzerinde uzlaşmaya varılmış olmalıdır. Zira bu yapılmazsa değerlendirme süreci çok büyük bir karmaşa yaratabilir. Fakat biliyoruz ki bazı işlerin tanımlarını yapmak çok zordur ve bu yüzden bazı yönetici ve çalışanlar bunu görmezden gelebilirler. Bu sorun, işin sorumluluklarına odaklanılması ve çok fazla ayrıntılara inilmeden ve tanımlar şişirilmeden çözülmelidir.[25]

[22] Clive Fletcher, Richard Williams, "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **British Journal of Management**, Vol. 7, 1996, s. 169.
[23] C. Uyargil, **a.g.e**, s. 81.
[24] R. Rudman, **a.g.e,** s. 45.
[25] R. Rudman, **a.e**, s. 47-48.

Fletcher ve Williams'a göre bir performans değerlendirmesinden randıman alabilmek için; değerlendirmenin taşıması gerekli olan bazı özellikleri vardır. Bunlar kısaca:[26] Hangi alandaki çalışanların, hangi hedeflere nasıl ulaşacağının gösterilmesi ve bu hedeflerle işletme hedefleri arasında bir paralellik veya ahenk bulunması gerekmektedir. Etkili bir örgüt içi iletişim olmalıdır. Hedefler hem zor fakat ulaşılabilir hem de net olmalıdır. Hedef ayarlamaları çalışanlarla birlikte yapılmalı ve yukarıdan aşağıya adil bir süreç işletilmelidir Değerlendirme sonucu hakkında mutlaka geri besleme verilmelidir. Çalışanlar, işteki çabaları ile performansları ve performansları ile ödülleri arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu görmelidirler. Kısa vadeli perspektiflerden ve emsaller (çalışanlar) arasında rekabet edebilirliği törpüleyen ödüllerin aşırılığında kaçınılması gerekmektedir

Performans planlaması etkili bir performans yönetim sürecinin ilk adımıdır ve tipik olarak değerlendiren ile değerlendirilenin bir araya gelerek hazırladıkları ve dört önemli faaliyeti içeren bir süreçtir. Bu dört faaliyet;[27] 1- Çalışanların temel iş sorumlulukları hakkında anlaşmaya varmaları, 2- Hedeflerin belirlenmesi noktasında ve başarılmasındaki ihtiyaçların neler olduğu konusunda birlikte bir anlaşmaya varmaları, 3- İşin yapılmasındaki yeterlilik düzeyinin net olarak gösterilmesi, 4- Uygun bir bireysel gelişim planı yaratmak, olarak sıralanabilir.

Planlama sürecinde belirlenecek olan hangi standartların ve ölçüm yöntemlerinin kullanılacağının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken üç önemli husus vardır. Bunlardan birincisi; *ekonomiklik*tir ki bu kıt kaynaklara sahip olunduğunun unutulmamasıdır, ikincisi *etkililik*tir ki bu aynı kaynaklarla daha iyi sonuçlar elde edebileceğimiz yöntemlerin olup olmadığıdır ve son olarak *etkinlik*tir ki bu da yöntemin, hedeflere ulaştırıp ulaştıramayacağıdır.[28]

Standartlar ve kriterler planlama aşamasında belirlenir ve birbiriyle yakından ilişkili olması hasebiyle zaman zaman birbiriyle karıştırılabilen iki kavramdır. Performans

[26] C. Fletcher, R. Williams, 1996, a.g.m, s. 170.
[27] D. Grote, **a.g.e**, s. 21.
[28] R. Rudman, **a.g.e**, s. 54.

değerlendirmesinde *kriter*ler: "performansın en önemli unsuru nedir" sorusuna cevap bulmaya çalışır –bu unsurlar: davranış, yetkinlik, kişilik özellikleri, zeka, hız, düzenlilik, görünüm vs.- ve performansın bir boyutunu oluşturur. *Standart*lar ise: bu boyutları değerlendirmek için konulmuş kurallar bütünüdür.[29] Mesela 'x' kadar iş yaptığında başarılı, 'y' kadar iş yaptığında başarısız gibi.

Uyargil'e göre performans değerlendirmesi uygulamasına geçecek bir firmanın ilk ve en önemli aşaması kriterlerin belirlendiği aşamadır.[30] Jack Fitz'in belirlediği performans ölçümleri için kriterlerin belirlenmesi noktasında dikkat edilmesi gereken noktaları, Rudman şu şekilde özetlemiştir: maliyet, zaman, nicel ve nitel unsurların kombinasyonundan verimli ve etkili standartlar belirlenmelidir; verimlilik, görevlerde ve hedeflerdeki önemli konulara odaklanma, örgütün gerçek ihtiyaçları ile çalışanların meşguliyetleri arasındaki farkı giderme konusu için de geçerli olmalıdır; işin kendisi, kriterlerin belirlenmesinde çok önemlidir, zira özellikle ölçülmesi çok zor olan işlerde grup performansının ölçülmesi bir alternatif olabilir; eğer yöneticiler değerlenecekse, bunların bizatihi kendisi değil, birimlerinin performansının değerlendirilmesinde fayda vardır; etkinlik değil etkililiği ölçmekte yarar vardır, çünkü etkinlik sonuçlara yani tek bir noktaya bakmamıza neden olurken, etkililik çalışanın bütün zamanına bakmamıza ve daha bütüncül yaklaşmamızı sağlar.[31]

Esasen planlama aşamasıyla performans değerlendirmesi uygulaması da başlamış olur, yıl içindeki değerlendirmeyle ilgili uygulamaları geri besleme görüşmesi izler. Yıl içindeki uygulamalar performans yönetim sisteminin bir parçası olmakla beraber performans değerlendirmesinin bizatihi kendisiyle çok fazla ilgili değildir. Zira yıl içinde yapılan eğitimler, koçluk hizmetleri; değerlendirme sonuçlarına binaen yapılan yönetim sistemi uygulamalarıdır. Fakat dönem sonundaki geri besleme görüşmesi değerlendirmenin son aşamasıdır ve çok büyük bir öneme haizdir. Dönem sonunda sadece çalışana performansı hakkında bilgi verildiği bir süreç değildir. Çalışanla yöneticinin bir araya geldiği performansın düzeyi hakkında birlikte bir

[29] Serap Benligiray vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2007, s. 154-155.
[30] C. Uyargil, **a.g.e**, s. 30.
[31] R. Rudman, **a.g.e**, s. 54-55.

karara vardıkları bir süreç olduğu kesindir, lakin bundan ibaret olmadığının iyi bilinmesi gerekmektedir. Geri besleme görüşmesinin verimli ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için ciddi bir hazırlığa ihtiyaç vardır. Her şeyden önce geri beslemenin başarısı yıl içindeki uygulamalar ve yılsonundaki ölçme yöntemleri ve bunların etkinliğine bağlıdır. İkinci bölümde üzerinde durulacağı üzere, geri besleme görüşmesine kadar gelinen süreç kadar geri besleme görüşmesindeki iletişim, tutumlar ve davranışlar da çalışan algısını belirleme noktasında önemlidir.

1.2. İŞ TATMİNİ

1.2.1 Tanım ve Kapsam

İş tatmini için "iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavramdır" denilebilir.[32] İş tatmini veya tatminsizliği; işin kendisine, iş ortamına veya çalışma arkadaşlarına karşı hisleri, davranışları ve genel düşüncelerinin bir neticesi olarak düşünebileceğimiz bir içsel değerlendirmenin ürünüdür.[33] Stride vd. iş tatminin kaynağını 'yeteneklerini kullanma fırsatı' ve 'otonomi' gibi işin kendisiyle bütünleşen iş özellikleri (içsel iş tatmini) ve 'ücret' ve 'yönetimin tutumları' gibi iş faktörlerine (dışsal iş tatmini) karşı oluşan duygusal reaksiyonlarda aranması gerektiğini söylemektedirler.[34] Erdoğan'a göre iş tatmini, bir çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı etkilerdir.[35]

Tremblay vd. göre, iş motivasyonu veya tatmininin *gizemli* bir konu olarak görülmeye devam edilmesine rağmen; günümüz ekonomi dünyası için bilinen bir gerçek vardır ki o da; iş tatmini yüksek çalışanlara sahip firmalar, çok büyük bir rekabet avantajı elde etmiş olurlar ve bu çalışanlar, firmaları için çok önemli bir

[32] Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s. 1
[33] Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004, s. 186.
[34] Chris Stride, Toby D. Wall, Nick Catley, **Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being: A Bencmarking Manual,** England, John Wiley&Sons, 2007, s. 13.
[35] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s. 376.

stratejik varlık olarak nazara alınırlar. Bu bağlamda örgütsel araştırmacılar, çalışan motivasyonunu temel bir ilke olarak benimserler.[36]

Yorks motivasyonu temel ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlar.[37] İnsanlar için önemli bir ihtiyaç tatmin edilmediğinde; bu durum gerilim yaratarak mutlak suretle motivasyonu düşürecektir. Russel için motivasyon, bir içsel güç olarak tanımlanır ve harekete geçirici ve hareketin yönünü belirleyici bir etkisi vardır.[38] Demek oluyor ki motivasyon; bir yandan içsel bir olgudur ve fakat tesiri gözle görülebilir sonuçlar ortaya koymaktadır. Benzer bir tanım; bilinçaltı güçleriyle alakalı ve içsel olarak bir kişinin gönüllü ve özel bir çaba harcamasını sağlayan ve bir amaca adanma durumunu ifade eden bir kavramdır.[39] Motivasyon, maksimum ekonomik, sosyal ve psikolojik kazanç sağlamak amacıyla ve içsel bazı nedenlerden başarı elde etmek amacıyla kişinin çeşitli davranışlar sergilemesine vesile olan bir içsel duygudur.[40]

Sansone ve Harackiewicz'e göre ister sadece biyolojik ihtiyaçların tatmini isterse sadece ödül kazanma veya cezadan kaçınma davranışları, insanları ve hatta bazı hayvanları motive etmekte yetersiz kalabilir. Sansone ve Harackiewicz motivasyonun genellikle kendiliğinden oluşan içsel sebeplerle meydana geldiğinin üzerinde durmuşlardır.[41]

Ryan ve Deci'ye göre, insan tabiatında içsel bir motive olma eğilimi vardır. Dışsal düzenlemelere karşı bağımsız olarak uyum sağlama, sosyal ve fiziksel dünyalarının asimilasyonu ve sosyal bir bütünlük içinde tüm bunlara entegre olabilmeleri bunun bir göstergesidir. Fakat bu entegral eğilimleri, temel bazı psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesiyle desteklenmesi gerekmektedir. Bunlar özerklik (otonomy),

---

[36] Maxime A. Tremblay, Celine M. Blanchard, Martin Villeneuve, "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psyghology Research", **Canadian Journal of Behavioural Science**, Vol. 41, No. 4, s. 213.
[37] Lyle Yorks, **A Radical Approach to Job Enrichment**, New York, Amacom, 1976, s. 21.
[38] Ivan Lee Russel, **Motivation**, Dubuque, W.C. Brown Co., 1971, s. 5.
[39] Yangbo Zhou, **Motivation, Performance and Job Satisfaction (CMPs),** Alberta, University of Calgary, 2004, s. 17 .
[40] Y. Zhou, **a.e,** s. 17.
[41] Carol Sansone, Judith M. Harackiewicz, "Looking Beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation", **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance**, Chapter 1, San Diego, Academic Press, 2000, s. 1-2.

yetkinlik (competence) ve sosyal ilişkiler (relatedness) olarak sıralanabilir. Daha net bir ifadeyle; insanlar doğal olarak gelişme eğiliminde olmalarına rağmen, onların otonomi, yetkinlik ve sosyal ilişkilerinin desteklenmesi, ruh sağlığı ve sosyal ilişkileri gelişmiş ve doğal bir motivasyona sahip bireylerin çoğalmasını sağlayacaktır.[42] Ryan ve Deci motivasyonun temel fiziksel ihtiyaçların tatminiyle ilgili olduğu kadar psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin en az onlar kadar önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır.

İş tatminin öğeleri temelde beş tanedir. Bunlar; işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve iş arkadaşlarıdır.[43] Lakin bunlar çoğaltılabilir; zira bireyler arası ilişkiler,[44] fiziksel çalışma koşulları, en yakın yönetici, yönetim ve çalışanlar arasındaki endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği, idare şekli gibi dışsal iş tatmini öğeleri ve çalışma metotlarının seçimindeki özgürlük düzeyi, iyi iş çıkarmanın karşılığında takdir edilme, işteki sorumluluk düzeyi, yetenekleri geliştirme fırsatları[45] gibi genellikle işin içinde saklı bulunan öğeler sıralanabilir ve bunlar daha da çoğaltılabilir. Fakat bu çoğaltma işlemi genellikle başta sayılan öğelere içkin veya ilişkindir.

1.2.2. İş Tatminin Belirtileri

Çetinkanat iş tatminin belirtilerini 'devamsızlık', 'fiziksel ve ruhsal sağlık', 'işten ayrılma niyeti', 'verimlilik' ve 'performans'ta meydana gelebilecek değişikliklerle görülebileceğini ifade etmiştir. Bu kriterlerde meydana gelecek değişiklikleri görme konusu, yöneticinin bakış açısıyla da ilgilidir. Zira yöneticilerin bazıları; herkesi mutlu görmek isteyip mutlu iş ortamı yaratmak istediklerinden, bazıları; verimliliği arttırdığı düşüncesinden, bazıları; işe devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini düşürücü etkisinden iş tatminine ilgi duymuşlardır. Bu ilgiye binaen bazıları verimlilik ve

[42] Richard M. Ryan, Edward L. Deci, "When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation" **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance,** Chapter 2, San Diego, Academic Press, 2000, s. 14-16.
[43] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 2.
[44] Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, LiteraTürk, 2007, s. 167
[45] C. Stride, T. D. Wall, N. Catley, **a.g.e**, s. 14-15.

performans gibi öğeleri, bazıları işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi somut öğeleri nazara alarak bunları iş tatminin belirtileri olarak görmüşlerdir.[46]

İş tatminiyle işe devamsızlık arasındaki ilişki giderek önemini kaybetmeye başlarken, iş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin önemini koruduğu dile getirilebilir. Aynı şekilde çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kabul edildiği ve iş tatminsizliğinin fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açabileceği konularında fikir birliği olduğu söylenebilir.

Literatürde bir yandan iş tatminsizliğinin stres yarattığı ve buna bağlı olarak üretkenliği düşürdüğü konusunda fikir birliği oluşmuş,[47] diğer yandan bireysel motivasyonun, performansı arttırmada anahtar bir rol oynadığı konusu önem kazanmıştır. Duttweiler'e göre motivasyon sağlayan unsurlar performansı destekleyici veya direkt olarak belirleyici tesirlerde bulunur.[48] Lakin iş tatminiyle performans veya verimlilik arasındaki ilişkinin hala karmaşık olarak görülmesi muhtemeldir ve ileride değinileceği üzere bu iki değişken veya değişkenler arasındaki ilişkilerin, başka bazı bağımlı veya bağımsız değişkenlerle birlikte değerlendirilmesi sonucu bazı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Yani tek başına 'iş tatmini performansa yol açar' veya "performans iş tatminine yol açar' demek; literatüre göre tartışmalı olan cümlelerdir. Örneğin iş tatmini yüksek fakat; yaşam tatmini düşük bir çalışanın performansının iş tatminiyle artmasını beklemek yerinde olmayabilir. Performans, motivasyon veya iş tatmini, verimlilik gibi öğeler sayılamayacak kadar çok faktörle ilintilidir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçebilmek için başka bazı değişkenlere ihtiyaç vardır.

---

[46] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 2-7.
[47] Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** C.62, S. 1, 2007, s. 254.
[48] Ronald L. Pardee, **Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor&McClelland: A Literature Review of Selected Theories**, USA, Educational Resources Information Center (ERIC), 1990, s. 4.

1.2.3. Motivasyon (İş Tatmini) Teorileri

İş tatmini ve motivasyon kavramlarının sözlük anlamları her ne kadar birbirinden farklı gibi görünse de; literatüre bakıldığında ikisinin aynı kavramlarmış gibi işlem gördüğü görülmektedir. Zira aşağıda bahsi geçen teorileri, bazı araştırmacılar iş tatmini, bazı araştırmacılar ise motivasyon teorileri olarak adlandırmışlardır. Bu yaklaşımın temelinde yatan; her iki değişkenin de aynı ortak nedenlerden kaynaklanması ve aynı ortak sonuçları doğurmasıdır. Nitekim hem motivasyon hem de iş tatmini; konuyla ilgili araştırma yapan çok sayıda teorisyene göre, ya ihtiyaçların tatmin edilmesine ya da bazı bilişsel süreçler sonunda kişide gelişen içsel duygulara bağlanmıştır. Yani kişi, motive olduğunda; tatmin de olmuş, motive olmadığında; tatmin de olmamıştır.

Motivasyon teorileri temelde ikiye ayrılmıştır, bunlar kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri ihtiyaçların tatmin edilmesiyle ilgilidir ve motivasyonun harekete geçmesini ihtiyaçların tatminine bağlayan teorilerdir. Süreç teorileri ise belli bir süreci ve onun sonuçlarını temel alır ve motivasyonun artmasını veya düşmesini bu sonuçlardan yola çıkarak ortaya koymaya çalışır. Bu iki temel teorinin yanında, konuya ödül-ceza ve deneyimler temelinde yaklaşan ve süreç teorilerine benzer olmalarına rağmen bazı yönleriyle ayrılan, Pekiştirme ve Sosyal Öğrenme Teorileri, gerek iş tatmini gerekse motivasyon kavramlarını anlamlandırmada etkili olan teorilerdir.

1.2.3.1. Kapsam (İhtiyaç) Teorileri

Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Maslow ilk kez olarak insan ihtiyaçlarının bir hiyerarşisi olduğunu ortaya atandır. Hümanist psikolojinin kurucusu sayılabilecek Maslow'a göre; insanlar henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler ve giderilen bu ihtiyaç insanı tekrar güdüleyemez.[49] Maslow tatmin edilmemiş ihtiyaçlara odaklanır; tatmin edilmiş olanların ekstra bir motivasyon sağlamadığını, ama tatmin edilmemiş

[49] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 11-12.

ihtiyaçların motivasyonu düşürdüğünü dile getirir.[50] Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde özetlenebilir.[51]

- *Fizyolojik İhtiyaçlar:* Yiyecek, içecek, seks ve barınma gibi ihtiyaçlardır.
- *Güvenlik İhtiyacı:* Yoksunluk, tehlike, belirsizlikten korunma; istihdam garantisi gibi ihtiyaçlardır.
- *Sosyal İhtiyaçlar:* Sevme ve sevilme, arkadaşlık, ait olma, işbirliği vb ihtiyaçlar.
- *Benlik (ego) İhtiyacı:* Başarı, güç, yeterlik, özsaygı, sorumluluk, takdir vb. ihtiyaçlardır.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Hiç bitmeyecek ve insanın devamlı olarak potansiyelini yakalama veya aşmak için gelişme kabiliyetidir.

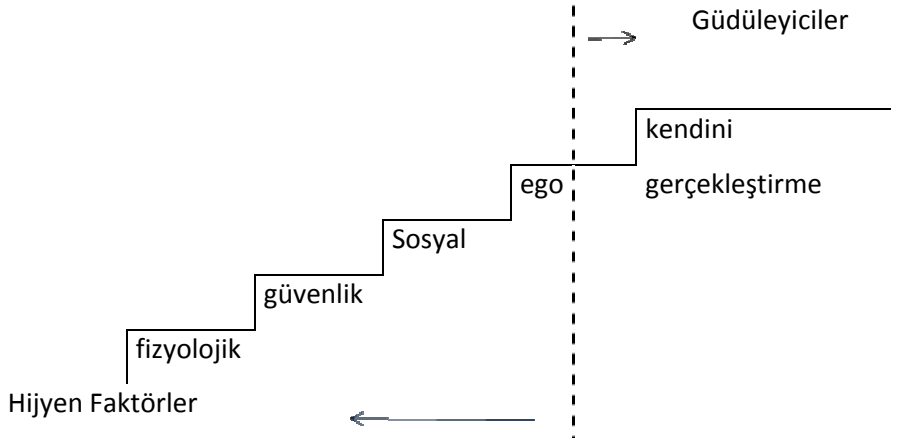
Maslow'un teorisi gözleme dayanması, ihtiyaçların ekonomik, sosyal ve kültürel yapıya göre değişebileceği,[52] deneysel olarak kanıtlanmasının çok zor olması, belirsiz ve çok genel olması, insanların tüm ihtiyaçların etkileşim halinde olması, 'bilme' faktörünü değerlendirmeye almaması[53] gibi birçok eleştiriye rağmen; hala en çok atıf yapılan teorilerden biri olma özelliğini korumaktadır.

Herzberg ve Çift Faktör Teorisi: Herzberg'e göre insan ihtiyaçları iki türlüdür: Birincisi acıdan kaçınmak -ki bu hayvani bir ihtiyaçtır- ve ikincisi ise –insanidir- psişik olarak gelişim ihtiyacıdır.[54] Bu görüşünden hareketle Herzberg, iş tatmini unsurlarını ikiye ayırır. Birincisi tatmin ediciler (güdüleyiciler), ikincisi tatminsizlik yaratanlar (hijyen veya koruyucu faktörler). Tatmin ediciler olarak *başarı kazanma*, *takdir edilme*, *işin kendisi*, *sorumluluk, gelişim ve büyüme* faktörleri; hijyen faktörler olarak ise işle ilgili dışsal kaynaklar olan *şirket politikaları, ücret, yönetim veya denetim, çalışma şartları, kişiler arası ilişkiler, statü, iş güvenliği ve kişisel hayat* gibi unsurlar nazara alınmalıdır.[55] En kısa bir şekilde teorinin özü; hijyen faktörlerin

[50] R.L. Pardee, **a.g.e**, s. 3.
[51] R.L. Pardee, **a.e,** s. 8-9.
[52] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 16.
[53] B. Gülnar, **a.g.e**, s. 172.
[54] Robert J. House, Lawrence A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of The Evidence and A Criticism", **Personnel Psychology**, Vol. 20, No. 4, 1967, s. 369.
[55] R. L. Pardee, **a.g.e**, s. 10.

tatmin edilmemesi iş tatminsizliğine yol açmasına karşın tatmin edilmesi ekstra bir motivasyon sağlamaz, güdüleyici faktörlerin tatmin edilmesi motivasyon sağlarken tatmin edilmemesinde ise motivasyonu düşürme etkisi zor zayıftır.

Şekil 3: Çift Faktör Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Ronald L. Pardee, **Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor&McClelland: A Literature Review of Selected Theories**, USA, Educational Resources Information Center (ERIC), 1990, s. 15

Hijyen ve güdüleyici faktörlerin net bir biçimde ayrılamayacağı, ücretin tatmin edici yönünün bulunduğu,[56] profesyonellere yönelik araştırmalarda geçerli olabileceği lakin genele yayılamayacağı, belirsizlik ve öznelliklerin bulunduğu[57] yönünde eleştiriler alsa da; Herzberg'in teorisi iş tatmini teorilerine yön vermiş bir teoridir ve günümüzde halen kullanılmaktadır.

McGregor ve X-Y Teorisi: McGregor çalışma hayatında iki tür insanın var olduğuna dayandırdığı X-Y teorilerinden X teorisine göre modern dünyada, vasati bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve bu insanın tabiatından kaynaklanır. Onu çalıştırmak için baskı altına almak, tehdit etmek, cezalandırmak gereklidir. Bunun yanında sorumluluk almaktan kaçınır, yönlendirilmek ister ve her şeyden daha çok *'güvenli'* olmayı arzular.[58]

[56] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 20.
[57] B. Gülnar, **a.g.e**, s. 175.
[58] H. W. Kressler, **Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success,** New York, Palgrave Macmillan, 2003, s. 17.

Y teorisi insanların, bütün bu olumsuz varsayımların tam tersi niteliklere haiz olduğunu varsayar. Y teorisine göre vasati bir insan, çalışmayı tabi karşılar ve onu insan hayatının doğal bir parçası, mental ve fiziksel bir aktivite olarak görür.[59]

McClelland ve Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi: McClelland'a göre insanlar, çocukluk çağından itibaren -gerek eğitimi, gerekse bütün hayat deneyimleri gösterir ki- devamlı ödül ve cezaya maruz kalırlar.[60] Ödül aldığı her davranışı tekrarlamaya ve ceza aldığı her davranıştan kaçınmaya çalışır[61] ve insanlar ya başarılı olmak için ya da başarısızlıktan kaçınmak amacıyla davranışlarda bulunurlar.[62] Bu sebeple insanlar, davranışlarını bilinçli veya bilinçaltıyla tatmin olmaya yönelik olarak ayarlarlar ve bu durum bazı ihtiyaçların doğmasına yol açar. McClelland'a göre ihtiyacın üç türünden bahsedilebilir: *başarı, ilişki* ve *güç*. Bu ihtiyaçların şiddeti sosyal, ekonomik ve kültürel çevreye ve kişiden kişiye değişmekle birlikte herkeste mevcut olan ihtiyaçlardır.[63]

- *Başarı İhtiyacı:* Hedefe ulaşma, bir şeyleri başarma, zorlukların üstesinden gelme, güç gösterme (fiziksel değil fakat mental ve entelektüel)gibi güdülerdir. (performansı arttırır)
- *Güç İhtiyacı:* diğer insanları etkilemek, kararlarına saygı duymalarını sağlamak veya onları kontrol etmek, üzerlerinde otorite kurmak güdülerdir. (yetkinliği arttırır)
- *İlişki İhtiyacı:* Başarılı veya hoşa giden birisi olma, bir gruba ait olma, kişilerarası ilişkiler sağlama gibi güdülerdir. (ekip çalışmasını arttırır)[64]

[59] H.W. Kressler, **a.e,** s. 27.
[60] H.W. Kressler, **a.e,** s. 23.
[61] Arie Halacmi, Theo van der Krogt, "The Role of The Manager in Employee Motivation", **Handbook of Human Resources Management in Government (Chapter 21)**, San Francisco, Jossey Bass (Second Edition), 2005, s. 481.
[62] Denise Haeggberg, **The Influence of Goal Orientation on Individuals' Cognitive, Affective, and Behavioral Reactions to Different Types of Performance Feedback**, Ohio, The College of Arts and Sciences of Ohio University, 2000, s. 15.
[63] H.W. Kressler, **a.g.e**., s. 23.
[64] H. W. Kressler, **a.g.e**., s. 24-25.

Tablo 1: Maslow, Herzberg ve McClelland'ın Teorileri

Maslow	Herzberg	McClelland
Fizyolojik İhtiyaçlar	Hijyen	
Güvenlik İhtiyacı		
Sosyal İhtiyaçlar		İlişki İhtiyacı
Benlik (Ego) İhtiyaçları	Güdüleyici	Başarı İhtiyacı
Kendini Gerçekleştirme		Güç İhtiyacı

Kaynak: Arie Halacmi, Theo van der Krogt, "The Role of The Manager in Employee Motivation", **Handbook of Human Resources Managment in Government,** Chapter 21, San Francisco, Jossey Bass (Second Edition), 2005, s. 480

Alderfer ve ERG Teorisi: Alderfer'in teorisi de bundan önce gösterilen ihtiyaç teorileriyle ve özellikle Maslow'a ait olanıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Farkı, Maslow'un beşe ayırdığı ihtiyaçları üçe ayırması ve bu üç ihtiyaç arasındaki ilişkinin hiyerarşik olmadığını söylemesidir. Yani üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi için alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesine gerek yoktur ve hatta üçünün aynı anda dahi tatmin edilmesine imkan vardır.[65] Bu üç ihtiyaç kısaca aşağıdaki gibidir.[66]

- ***Varlık İhtiyacı:*** En alt düzeydeki yeme, içme, barınma ve güvenlik ihtiyaçları.
- ***İlişki İhtiyacı:*** İnsanlarla ilişkiler, saygı, tanınma, ait olma vb ihtiyaçlar.
- ***Gelişme İhtiyacı:*** Potansiyelini geliştirme, yaratıcılık vb ihtiyaçlar.

1.2.3.2. Süreç Teorileri

Vromm ve Beklenti Teorisi: Vromm motivasyonu, insanları yöneten bir süreç olarak tanımlar ve insanların bir davranış geliştirirken, onun sonuçları hakkında tahminlerde bulunarak davranışını şekillendirdiğini ifade eder. Kişi, belli bir çabayı tahmin ettiği bir performansı yakalamak için, belli bir performansı ise tahmin ettiği bir çıktıyı elde etmek için yaparken, çıktının kendisi için ne kadar önemli olduğunu ve bu çaba ve performansa değip değmeyeceğini kontrol edip davranışlarını şekillendirir.[67]

[65] B. Gülnar, **a.g.e,** s. 178-179.
[66] C. Çetinkanat, **a.g.e,** s. 16-17.
[67] A. Halacmi, T.v.d.Krogt, **a.g.e**, s. 482.

Adams ve Eşitlik Teorisi: Kişinin kendi girdi-çıktı oranıyla diğer insanların girdi-çıktı oranı düzeylerinin mukayesesine dayanır ve kendilerinkilerle diğer insanlarınkiler arasında eşitlik görüyorsa, daha iyi motivasyon sağlayacağını; göremiyorsa bunun tersi olacağı düşüncesine dayanır.[68] Eşitsizlik algısı kişilerde gerginlik yaratır ve bu eşitsizliği bozmaya yöneltir. *İki yönlü iletişim* ve kişinin kurallar ve prosedürler hakkında *bilgilendirilmesi* 'eşitlik' algısını güçlendiren unsurlar olarak nazara alınırlar.[69]

Hedef Teorisi: Teoriye göre hedefler, insanı doğrudan doğruya çalışmaya motive eder, emek isteyen veya daha zorlu hedefler daha fazla çaba gösterilmesini sağlar ve çabanın bu yüksek konsantrasyonu kişinin hedefleri yakalama konusunda başarı oranını artırır ve bu süreçte kontrole olan gereksinimi azaltır.[70] Hedeflerin anlaşılabilir, net, ulaşılabilir ve fakat zorlu olması gerektiği konusu teorinin dile getirdiği diğer önemli bir hususdur.[71]

1.2.3.3. Pekiştirme Teorisi

Teorinin anahtar unsuru pekiştirmedir ve kişinin davranışı deneyimleriyle belirlendiği söylenir. İki türü vardır, olumlu ve olumsuz pekiştirme. İş çıktıları veri kabul edildiğinde, yönetimin arzuladığı davranışları ödüllendirmesi, arzulamadığı davranışları cezalandırması sonucu pekişme gerçekleşir ve kişi ödülü elde etmek veya cezadan kaçınmak için davranışlarını yönlendirir. Tipik olumlu pekiştirme türleri, promosyon, otonomi, mesleki gelişim fırsatları ve eğitim olarak sıralanabilir. Fakat bu pekiştirmeler kişilerin istek ve ihtiyaç düzeylerini arttırmaktadır. Bu yüzden yönetici, çalışanlarla resmi olmayan iletişim düzeyini geliştirmeli, çalışanların değişen ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmalıdır.[72]

---

[68] Y. Zhou, **a.g.e,** s. 24.
[69] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 27-28.
[70] H.W. Kressler, **a.g.e**, s. 27.
[71] C. Çetinkanat, **a.g.e**, s. 28.
[72] Y. Zhou, **a.g.e,** s. 33-34.

Pekiştirme teorisi, insanların ödülle sonuçlanan davranışları yapmaya devam ettiklerini, ceza ile sonuçlananları yapmaktan vazgeçtikleri ve ne ödül ne de cezaya maruz kaldıkları davranışları ise yine yapmaktan vazgeçtikleri varsayımlarına dayanır. Fakat buradaki ödülün tümüyle bir olumlu pekiştirme ve cezanın ise tümüyle bir olumsuz pekiştirme olmadığının belirtilmesi gerekmektedir. Zira olumlu pekiştirmelerin tümü bir ödül olarak kabul edilebilirse de, bütün ödüllerin olumlu pekiştirmeye yol açmadığının üzerinde durulması gerekmektedir.[73]

1.2.3.4. Sosyal Öğrenme Teorisi

Teoriye göre davranışlarımızın tamamı, isteyerek ya da istemeyerek gözlemlerimizle elde ettiğimiz veya direkt deneyim yoluyla elde ettiğimiz öğrenmelere dayanır. Kişiye ait çeşitli duygusal etmenlerle ilişkiye geçen bu deneyim ve gözlemler kişinin duygu durumunu etkiler ve davranışlarını yönlendirir. Bunların sonucunda bağımlılık, başarı, geri çekilme, çözüm üretme türünden yaklaşımlar belirir.[74] Yani kısaca davranış, 1-) sonucun başarılı veya başarısız olma durumunun beklentisi, 2-) gerçekleşen sonuçlar ve 3-) bu sonuçların oluşumu sırasındaki psikolojik faktörlerle ilintilidir ve bu faktörler davranışa nüfuz ederler.[75]

Çetinkanat'a göre yeni faaliyet alanları geliştirme veya çalışanların bu faaliyet alanlarına adaptasyonunu sağlama türünden yenilik getiren durumlarda bazı model arayışlarına gidilir. Bu modeller sosyal öğrenme teorisi temelinde yaratıldığında örgütler, hem yeniliğin yaygınlaştırılması, hem yeni fikirler üretme konusunda başarı sağlayabilirler.[76]

---

[73] C. Çetinkanat, **a.g.e,** s. 30-31.
[74] Albert Bandura, "Social Learning Theory of Aggression", **The Control of Aggression,** Chapter 7, USA, Transaction Publisher, 1973, s. 213-220.
[75] Ali Dönmez, "Denetim Odağı (Locus of Control) ve Çevre Büyüklüğü", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 16, S. 1, 1983, s. 38.
[76] C. Çetinkanat, a.g.e, s. 33.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı birçok kavram gibi hayatın içinden sosyal bilimler alanlarına intikal etmiştir. Platon'un eşitlikçi adalet anlayışından Aristo'nun hak edene hakkı kadar hak verilmesi anlayışına kadar çeşitli düşünürlerce tanımlanmaya çalışılan adalet kavramı[77] kuşkusuz insanlık tarihi kadar eskidir ve örgütlere ve sosyal bilimler alanına girişi bir süreç sonunda gerçekleşmiştir. Folger ve Cropanzano'ya göre örgütsel adalet, sosyal adaletin örgütlerde uygulanışıdır.[78] Greenberg'e göre örgütsel adalet teorilerinin başlangıcı; Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisini geliştirmesiyle başlamıştır. Sonrasında Adams'ın Eşitlik Teorisi bu sürece büyük katkı yapmıştır. [79] O'nun teorisi, özellikle iş tatmini ve motivasyon konularıyla ilgili teoriler içinde değerlendirilirken, aynı zamanda örgütsel adalet teorileri içinde de değerlendirilmektedir. Daha önce bahsi geçen bu teori, adalet algısıyla son derece yakından ilgilidir. Benzer bir teori Crosby'nin geliştirdiği 'Göreli Yoksunluk Teorisi'dir. Adams'ın teorisine benzer bir şekilde Crosby'nin teorisine göre de insanlar diğer insanların kazanımları ile kendi kazanımları arasındaki farkı ölçmeye çalışır ve sonunda kişide bir adalet algısı hasıl olur.[80] Sonrasında Greenberg'in örgütsel adaletle ilgili tasnifi, örgütsel adalet literatürüne büyük katkı yapmıştır. Greenberg dağıtımsal veya içerik adaleti ile süreç veya prosedürel adaleti, o güne kadar geliştirilen teorilere dayanarak, proaktif ve reaktif tepkilere mazhar olma durumuna göre ikiye ayırmıştır. Proaktif tepki ister süreç teorileri isterse içerik teorileri bağlamında olsun, adaletsizliğin ve adilliğin yaratılmasında bireylerin rol oynadığının üzerinde durmuş ve örgütsel adaleti, *adaletin sağlanması yönünde gelişen çabalara* dayandırmıştır. Reaktif tepki ise hem süreç hem de içerik adaleti bağlamında, gerek sürece gerekse dağıtıma ilişkin *adaletsizliklere karşı insanların tepkilerini* konu alan içeriğe sahiptir.[81]

---

[77] Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri,** Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2006, s. 30.
[78] R. Folger, R. Cropanzano, **Organizational Juctice and Human Resources Management**, USA, Sage Publication Inc., 1998, s. xii – xiii.
[79] J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol. 12, 1987, s. 12.
[80] J. Greenberg, a.g.m, 1987, s. 12.
[81] J. Greenberg, a.g.m, 1987, s. 10-13.

Teorilerin arka arkaya ve birbirini tamamlayıcı olarak gelişmesiyle, bugünün örgütsel adalet tasnifi de şekillenmiştir. Literatürde her ne kadar farklı tasnifler yer alsa da bütün tasnifler iki ana örgütsel adalet şekline dayandırılmıştır. Birincisi dağıtılan adalettir ki bu, değerlendirmenin ne kadar adil veya dürüstlük ölçüsünde yapıldığı ile ilgilidir; ikincisi ise değerlendirmede kullanılan yol, yöntem ve süreçlerin seçimi ve bu sürecin hangi adillik düzeyinde gerçekleştiği ile ilgilidir.[82] Lakin her ne kadar üzerinde tam bir mutabakat yoksa da etkileşimsel adalet de kabul edilen bir diğer örgütsel adalet türüdür.

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet tartışmalarının başlaması ve ilk yılları, dağıtımsal adalet tartışmaları çerçevesinde gerçekleşmiştir. Dağıtımsal adalet ödüllerle ilgilidir. Ödüller yerine daha geniş bir kelime olan kazanım kelimesi de kullanılabilir. Folger ve Cropanzano'ya göre dağıtımsal adalet; kazanımların uygunluk, doğruluk ve etik bağlamda değerlendirilerek oluşan kanaattir.[83] Dağıtımsal adaletin temeli Eşitlik Teorisi ile şekillenir. Bir çalışanın aynı niteliklere haiz bir başka çalışanla girdi-çıktı oranının mukayesesine dayanır.[84] Bu adalet şeklinin temeli eşitlik teorisi ile şekillense de bütün biçimleri teoriyle aynı değildir. Moorman, dağıtımsal adaletin belirlenmesi için iki ifadeden tatmin olmanın adilliğe kifayet edeceği kanaatindedir. Birincisi "ücret düzeyim adildir" ve ikincisi "sorumluluklarım nazara alınırsa adil bir şekilde ödüllendiriliyorum".[85]

Greenberg ve Baron'dan (1999) aktaran Çakır; dağıtımsal adalette meydana gelebilecek adaletsizliğin iki türü olabileceğini dile getirmiştir. Bunlar fazla ödüllendirme ve az ödüllendirmedir. Her iki durumda da kişiler davranışsal ve psikolojik tepkiler verirler. Fazla ödüllendirme durumunda; davranışsal tepki olarak kişi daha çok çalışma ve/veya sonuçları azaltma (ücret artışı talep etmeme gibi)

[82] J. Greenberg, "Determinants of Fairness of Performance Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, 1986, s. 341.
[83] R. Folger, R. Cropanzano, **a.g.e,** 1998, s. 8.
[84] J. Greenberg, a.g.m., 1986, s. 340.
[85] Berrin Erdoğan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisal", **Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002, s. 558.

eğilimi içine girebilir; psikolojik tepki olarak ise kişi, kazanımlarının çabalarına uygun olduğu konusunda kendi kendini ikna edebilir ve diğerlerinden daha çok çalıştığını düşünebilir. Az ödüllendirme durumunda ise davranışsal tepki olarak kişi, çabayı azaltma ve/veya sonuçlarını arttırma (ücret artışı talep etme gibi) eğilimine girebilir; psikolojik tepki olarak ise; gerçekten diğerlerinin nitelik ve çaba harcama düzeylerinin daha yüksek olduğu konusunda kendi kendini ikna edebilir.[86]

1.3.2. Prosedürel Adalet

Prosedürle ilgili adalet algısı çalışanların elde ettikleri maddi ve manevi ödülleri ve ücretleri belirleyen süreçle ilgili adalet algılarını yansıtır. Nitekim prosedürel yerine süreç kelimesini kullananlar da vardır. Dağıtımsal adalet 'sonuç'lara odaklanırken prosedürle ilgili adalet algısı süreçlere odaklanır.

Leventhal'in (1980) prosedürel adaletle ilgili altı temel kuralı Özdevecioğlu şu şekilde özetlemiştir; a) tutarlılık: dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması; b) önyargılı olmama: dağıtımda veya işlemlerde örgüt çalışanlarına önyargılı olmama; c) doğruluk: bilgilerin doğruluğu; d) düzeltilebilme: alınan kararlara çalışanların itiraz hakları ile ilgili olan kural; e) temsilcilik: çalışanlara etki edecek kararların alınmasında onlardan bir temsilcinin seçilmesi kuralı; f) etik kural: alınacak kararların, çalışanların etik değerleriyle aynı yönde olması gerektiğine ait kuraldır.[87]

Prosedürel adaletin iki alt boyutundan bahsetmek mümkündür. Birincisi karar alma sürecindeki prosedürlerin yapısal özellikleridir. Bu boyut, çalışanların görüş belirtmelerine izin verilmesini kapsar. Diğer boyut ise karar alma sürecindeki politika ve prosedürlerin uygulanış şekli ile ilgilidir.[88] Zira çalışanlar, söz haklarının

---

[86] Ö. Çakır, **a.g.e,** s. 40.

[87] M. Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 23, Temmuz-Aralık 2003, s. 79.

[88] M. Özdevecioğlu, "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** C. 59, S. 3, 2004, s. 186.

olduğu prosedürleri; söz haklarının olmadığı veya sessiz kalmak zorunda oldukları prosedürlere nazaran daha adil algılar.[89]

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Cropanzano ve Greenberg, etkileşimsel adaleti; kişilerarası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğunu ve prosedürel adaletin sosyal bir boyutu olduğunu söylemektedirler.[90] Etkileşimsel adalet, örgütteki faaliyetlerin insani yönü olan nezaket, dürüstlük ve saygı gibi kavramları içine alır. Örgütün kararlarını çalışanlarına aktarmada; haklı gerekçelerle karar desteklendiğinde, çalışanlar kendilerine karşı adil davranıldığına inanmaktadırlar görüşünden hareket edilmektedir. Bu adalet algısı iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi 'kişilerarası' ve ikincisi 'bilgi' adaletidir. Kişilerarası adalet; çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir ve üstlerin astlarına karşı ne ölçüde nazik ve saygılı oldukları bu adalet algısında önemlidir. Bilgi adaleti ise sürece yönelik tepkilerle ilgilidir ve kazanımların dağıtımında ve bunun sürecinde çalışanlara ne ölçüde bilgi verildiği bu adalet algısında önemli görülmektedir.[91]

Üç algı türünün de birbirleriyle etkileşimi söz konusudur. Nitekim birçok araştırmayla bu etkileşim gün yüzüne çıkmış, dağıtımsal adaletin prosedürel adaleti, prosedürel adaletin dağıtımsal adaleti ve bunların etkileşimsel adaletle ilişkileri karşılıklı ve pozitif olarak görülmüştür. Fakat bu durum örgütsel adalet tasnifi tartışmalarını tetikler niteliktedir. Zira bu üç algı türünün birbirleriyle yüksek korelasyonları; bunların birbirlerinden ayırt edilmesini de zorlaştırmaktadır.[92]

---

[89] Ö. N. T. Özmen, Y. Arbak, P. S. Özer, "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, C. 7, S.1, 2007, s. 22.
[90] R. Cropanzano, J. Greenberg, "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", **International Review of Industrial and Organizational Psyghology**, Vol. 12, 1997, s. 317 .
[91] Ö. N. T. Özmen vd., a.g.m, s. 22.
[92] Ö. N. T. Özmen vd., a.g.m., s. 23.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİSİ

"Performans değerlendirmesi iş tatminini etkiler mi?" sorusunun cevabı büyük ölçüde "evet" olacaktır. Çünkü her şeyden önce değerlendirme; bir iş unsurudur ve çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla yapılan bir uygulamadır. Nitekim iş ortamındaki diğer herhangi bir uygulama gibi performans değerlendirmesi de iş tatminini etkileyecektir. Bunun yanında iş tatmini veya motivasyon teorileri kapsamında, iş tatminini etkileyen unsurları nazara aldığımızda; bazılarının performans değerlendirmenin çıktıları ile çakıştığını görebiliriz. Örneğin 'ücret' ve 'yükselme olanaklarını' ele alırsak, ücretin iş tatminine etkisi veyahut tatminsizliği giderici etkisi ve çalışanların yükselme istekleri, performans değerlendirmenin çıktılarının da en çok kullanıldığı alanlardır. Yüksek performansa yüksek ücret, düşük performansa düşük ücret verilmesi esasen iş tatmini de doğrudan etkileyebilecek bir unsur gibi görünmektedir. Aynı şekilde yüksek performansa sahip çalışanlara yükselme olanaklarının daha elverişli hale gelmesi, düşük performansa sahip çalışanlar için ise daha zor hale gelmesi yine iş tatminini doğrudan etkileyebilecek bir unsur olarak dikkati çekmektedir. Fakat bu durum; performans değerlendirmesinden ziyade değerlendirmenin sonuçlarının yarattığı bir ilişkidir. Dolayısıyla değerlendirmenin iş tatminini etkileyeceği bulgusuna ulaşmak mantıksal olarak mümkünken, hangi yönde etkileyeceğini bulmak ilk sorunun cevabını vermek kadar kolay olmayacaktır. Nitekim doğru, etkin ve adil uygulanamayan bir değerlendirme sistemi iş tatmini düşürebilir ve doğru, etkin ve adil uygulanan bir değerlendirme sistemi iş tatminini yükseltebilir. Fakat iş tatmininin karmaşık yapısı, içsel birçok sebeple şekillenebilmesi bu yönde bir ilişkiyi ispatlamayı da zorlaştırmaktadır. Kuşkusuz adil uygulanan ve çalışanlarca kabul edilen bir performans değerlendirmesi, adil olmayan ve çalışanlarca kabul görmeyen bir değerlendirme sistemine oranla iş tatminini daha olumlu etkileyecektir. Fakat iş tatmini öylesine karmaşık bir şekilde meydana gelmektedir ki sadece performans değerlendirmesinin doğru uygulanmasıyla açıklanabilecek bir duygu değildir. Bunun için ilk önce performans değerlendirmesi ile iş tatmini ilişkisini dolaylı etkileyebilecek bazı faktörlere değinilmesinde yarar vardır. Özellikle performans

değerlendirmesi sonucunda da çeşitli şekillerle dağıtılan ödüllerle (en çok performansa dayalı ücret veya prim sistemleri ile) ve değerlendirmenin yapısı gereği yarattığı örgütsel çatışmayla iş tatminin nasıl şekillendiğinin üzerinde durulacaktır. Bunun yanında en çok iş ortamındaki faaliyetlerin iş tatminine sirayet ettiğinin bilinmesine rağmen yaşam tatmininden bağımsız olmadığının vurgulanması gereğinden hareketle, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini ilişkisi irdelenmiştir.

2.1. PERFORMAS DEĞERLENDİRMESİ İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİ ETKİLEYEBİLECEK BAZI FAKTÖRLER

2.1.1. Performans ve İş Tatmini İlişkisinde Ödülün Rolü

Nedensiz hiçbir şey olmadığı gibi, net veya net olmayan birçok nedenlerle iyi veya kötü düşüncelere kapılırız. Beklenti, ümit, korku, zorunluluk, ödül, hırs, yardımseverlik, kararlılık, takdir edilme ihtiyacı, alışkanlık, gelenekler, ihtiyaçlar ve sayılamayacak kadar çok faktörlerden davranışlarımız etkileniyor. İnsanların bazıları önemli işler yapmak isterken, bazıları bunlardan kaçınır, kimisi gelecek için çalışırken, kimisi yaşamak için çalışır, kimisi fark edilmek isterken, kimisi fark edilmekten kaçınır; kimisi başarı kazanmak için, kimisi başarısızlıktan kaçınmak amacıyla güdülenmelidir. Herkes motive olmak ister lakin herkes her zaman motive olamaz. İnsanlar en yüksek performans için sürekli motive edilmelidir.[93]

Gerek performans değerlendirmesinde, gerek iş hayatında ve gerekse insanla ilgili her şeyde ödül ve cezanın etkisi söz konusudur. İnsanın ödül ve ceza beklentisi onun davranışını yönlendirir. Yalnız bu beklenti iki tür inanca dayanarak gerçekleşir. Birincisi, kişi ödül ve cezasını kendi davranışlarıyla elde edebileceğine inanır, ikincisi ise kişi kendi dışındaki faktörlerle ödül ve cezasının belirleneceğine inanır. Kişinin hangisine inandığı ve inancının nerede odaklandığı bizi "denetim odağı" kavramına götürmektedir. Eğer kişinin davranışı birinci duruma uygunsa içsel, ikinci duruma uygunsa dışsal denetim odağından bahsetmek gerekir. Birinci durum

[93] H. W. Kressler, **a.g.e**, s. 6.

performans değerlendirmesi ve motivasyon için daha uygun bir durumu ifade ederken ikincisi daha uygunsuz bir durumu ifade etmektedir. Nitekim bir araştırmaya göre, içsel denetim odağına sahip çalışanların, iş tatminlerinin, iş performanslarının dışsal denetim odağına sahip çalışanlara oranla daha pozitif olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada iş stresi dışsal denetim odağına sahip kişilerde daha fazla çıkmıştır ve iş tatmini ile performans arasında pozitif, iş stresi ile diğer iki öğe arasında ise negatif korelasyon kurulmuştur.[94]

Performans değerlendirmesinin en önemli çıktısı kuşkusuz performans sonuçlarıdır. Performans sonuçları deyince ise performans puanları, performans puanları deyince ise bu puanlara bağlı olarak belirlenecek ödüller, terfiler vb. gibi dışsal motivasyon kaynağı olarak düşünülebilecek sonuçlara ulaşılır. Bir araştırmada, performans puanları ile iş tatmini arasında beklenen olumlu etki görülememiştir.[95]

Parasal veya maddi kaynakların yeterliliği; insan kaynağının kalitesini iyi veya kötü yönde etkileyebilir. Bilgi, yetenek, insan kalitesi, geçmiş performans ve başarılar gelecek performans için yararlı bilgiler sunabilir.[96] Elde edilen insan kaynağının kalitesi nasıl parasal ve maddi imkanlar dahilinde mümkünse onu elde tutmanın yollarından birisi de yine parasal ve maddi imkanlar dahilinde olacaktır.

Badawy insan kaynakları yönetiminin etkinliğindeki birbiriyle iç içe geçmiş dört önemli işlevi: insan kaynakları planlaması yapmak, insan sermayesinin performans değerlendirmesini yapmak, ödüllendirme yapmak ve kariyer yönetimini gerçekleştirmek olarak sıralamıştır.[97] Bu sayılanlardan birisinin performans değerlendirmesinin bizatihi kendisi olması ve diğerlerinin de doğrudan

---

[94] Jui-Chen Chen, Colin Silverthorne, "The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, **Leadership & Organization Development Journal** Vol. 29, No. 7, 2008.

[95] Joan Donatelli Snow, **The Effect of A Leader's Psychological Size and Distance Through Performance Appraisal on A Follower's Job Satisfaction**, Los Angales, Alliant International University, 2002, s. 88.

[96] R. Henderson, **Performance Appraisal: Theory to Practice,** Reston, Reston Publishing Company, 1980, s. 4.

[97] M. K. Badawy, "Managing Human Resources: What We Have Learned", **Research-Technology Management**, Vol.31 No. 5, 1988, s. 19.

değerlendirmeyle ilişkili olması; değerlendirmenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Beklenti teorisine göre kişinin işe motivasyonu ve çaba harcamasının, ödül beklentisi ve geçmişte beklenen ödüllerin alınmasıyla ilgili olduğu düşünülmüştür. Beklenti teorisi ödülün niteliği veya beklentilerin içeriği hakkında belirlemelerde bulunamasa da beklentiler ve çıktılar arasındaki ilişki motivasyon düzeyini belirlemektedir.[98]

Literatürde motivasyonun içsel ve dışsal olmak üzere iki kaynağından söz edilir. Bunlardan hangisinin motivasyonu daha çok etkilediği konusundaki tartışma halen devam etmektedir ve bunun devam edeceği de düşünülmektedir. Zira çok kapsamlı bir araştırmaya göre motivasyon kaynaklarından; prim, iş ortamında iletişim ve dayanışma, hiyerarşik yükselme, işyerinde güvenlik, çalışma şartları gibi dışsal motivasyon kaynakları ve yeteneklerini geliştirme, işinde yaratıcı olma ihtiyacı, saygı ve itibar ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, yeterlilik ve yetkinlik ihtiyacı ve sorumluluk alma ihtiyacı gibi içsel motivasyon kaynaklarının hangisinin daha önemli olduğu yaşa, eğitim durumuna, işteki pozisyonuna ve yaşadığı ülkeye göre değişmekle birlikte; dışsal motivasyon unsurlarından ücret, bütün ülkelerde, bütün yaş gruplarında ve bütün eğitim durumlarında; en belirleyici motivasyon kaynağı olarak algılanmıştır. Ortalamadaki en yüksek ikinci değişken ise iletişim ve dayanışma, üçüncü değişken prim ve dördüncüsü bir içsel motivasyon değişkeni olan yeterlilik ve yetkinlik ihtiyacının tatmini olmuştur.[99]

Tek geliri ücret olan bir bireyin, ücretinde yapılacak değişikler onun yaşamsal faaliyetlerini doğrudan etkileyebilecek bir eleman olarak görünmekle birlikte, ücretin iş tatminiyle ilişkisi tam olarak bunu yansıtmamaktadır. Literatürde, ücretin azlığının tatminsizliğe yol açtığı yönünde geniş bir fikir birliği olmasına rağmen aynı fikir birliği ücretin çokluğunda iş tatmininin artmasını sağlayabileceği yönündeki görüşte

[98] Milvi Tepp and Monika Pooman, "Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms", **Tallian University of Technology**, Vol. 19, 2006, s. 79.

[99] Dimitris Manolopoulos, "What Motivates R&D Professionals? Evidence from Decentralized Laboratories in Greece", **International Journal of Human Resource Management,** Vol.17, No. 4, April 2006, s. 623.

yoktur.[100] Zira ücret, iş tatmini belirleyen yegane unsur değildir. İnsanın sosyal bir varlık olması hasebiyle iş ortamının sosyal koşulları iş tatminine vesile olurken, en temel insani gereksinimler olan hijyen koşulların sağlanması da tatminsizliği giderici etkiler yapmaktadır. Nitekim ücret, Herzberg'in hijyen koşulları içinde kendine yer bulmuştur.

Performansa dayalı ücret sistemi; çalışan motivasyonunu doğal olarak etkiler. Davranış teorileri performansa dayalı ücreti bir yandan dışsal uyarıcı olarak görürken diğer yandan pozitif bir destek olarak düşünürler. Bilişsel öğrenme teorisine göre bir çalışanın düşünme ve anlama etkileşimi sonucu öğrenme gerçekleşiyor. Bu ise bizi insan davranışlarının temelinde yatanın sübjektif inançlar olduğu sonucuna götürüyor. Bu sebeple performansa dayalı ücret bütün çalışanlar için motivasyon sağlayan bir unsurdur diyememizin yanında bu sistemin direkt bir motivasyon veya çaba harcama eğilimi sağladığı da kesin değildir. Fakat beklenti teorisine göre kişiler daha fazla çaba harcadığında daha fazla ödül almak isterler ve performansa dayalı ücret veya prim sistemleri; kişilerin bu beklentilerine cevap alabilmelerini sağlayan bir araç olabilir. [101] Kressler'e göre motivasyon büyük ölçüde bireyseldir ve standardize edilmiş teşvik, prim ve ücret sistemleri motivasyonu arttırma noktasında etkisiz kalabilir.[102]

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de; çalışanın performansına bağlı olarak etkili bir ödül sistemi yaratmaktır. Fakat bu ödül sistemleri çoğu zaman bireysel nüanslar ihmal edilerek yapılır. Oysa insanların tatmin olduğu veya motivasyon sağladığı unsurlar bazen birbirlerine benzemeyebilir. Standartlaştırılmış ödül ve performans sistemleri bütün çalışanları motive edemeyebilir. Örneğin personel A için bir işten 100 puan almak imkansızken, personel B için bu çok kolay olabilir; bu durum, hem her iki personel için ve hem de organizasyonun amaçları bağlamında uygunsuz bir durumu ifade etmektedir.[103]

[100] F. Yıldırım, a.g.m, s. 254.
[101] M.Tepp, M. Pooman, a.g.m, s. 78.
[102] H.W. Kressler, **a.g.e,** s. 7.
[103] H. W. Kressler, **a.g.e,** s. 6.

Beklentileri karşılamayan bir performansa dayalı ücret sistemi kullanılmamalıdır ve bu sistemde kritik üç faktör dikkate alınmalıdır. Birincisi, en önemli faktörün finansal teşvikler olduğu akıldan çıkarılmamalı, ikincisi çalışanlar daha iyi iş çıkardıklarında daha fazla kazanç elde edeceklerine inanmaları ve üçüncüsü bu inanışın sonucunu somut bir biçimde görmeleri gerekmektedir.[104]

Ryan ve Deci'ye göre ödüllerin bir olumlu ve bir de olumsuz etkisi olabilir. Bir yandan insanların üzerinde kontrol gücü sağlayıp, onların doğal eğilimlerine müdahale ederek içsel motivasyonlarının düşmesine sebep olurken, diğer yandan iyi bir geri besleme ve tatmin edici bir bilgilendirme yoluyla insanların yetkinlikleri ve yeterlilikleri doğrulanmış ve desteklenmiş olur ki bu da çarpıcı bir şekilde motivasyonu arttırabilir.[105]

Dağıtımsal adaletin ödüllerin paylaşılmasıyla ilgili olduğunun üzerinde durulmuştu. Ödüllerin paylaşımındaki adalet, dağıtımsal adaletin sağlanması demek oluyordu. Lakin bundan önce ödüllerin her zaman insanların motivasyonlarına olumlu tesir edip etmediğinin belirsizliği üzerinde durulmasında yarar vardı. Zira Ryan ve Deci'ye göre ödül-ceza ilişkisinin insan tabiatına bir müdahale olduğu ve bunun içsel motivasyonu düşürdüğü yönündeki görüşlerine yer verilmişti. Ödüllerin somut veya soyut olması ve beklenen veya sürpriz bir ödül olması; motivasyon düzeyini ve kişinin kendisini dürüst bir biçimde ifade etmesini etkiler. Ödüllerin somut olması, performans değerlendirmesinde sıkça tekrarlanan "çalışanın kendi kendisini değerlendirmesine" izin verilmesi yaklaşımına tezatlık oluşturabilir. Zira Deci ve Ryan'a göre ödüllerin somut olması insanların davranışlarını özgürce seçimini olumsuz etkileyebilir ve hatta ruh sağlıklarını bozabilir. Lakin ödül kullanımının iki türü vardır ve bunlar kontrol odaklı ve otonominin desteklendiği ödül sistemleridir. İhtimaldir ki kontrol odaklı yaklaşım değil de otonominin desteklendiği bir ödül sistemi zararsız olabilir. Kişi davranışlarının başkaları tarafından kontrol edildiğini anladığında bu durum içsel motivasyonu düşürür.[106]Sonuç itibariyle Albert

[104] M.Tepp and M. Pooman, a.g.m. s. 80.
[105] R.M. Ryan, E.L. Deci, **a.g.e,** s. 17-18.
[106] R.M. Ryan, E.L Deci, **a.g.e,** s. 18-48.

Bandura'nın (1981) da dediği gibi dışsal teşvikler veya ödüller çalışmalara ilgiyi yükseltebilir, düşürebilir veya hiçbir tesiri olmayabilir.[107]

2.1.2. Performans ve İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Çatışmanın Rolü

Örgütsel çatışma, örgüt içindeki bireylerin kıt kaynakların paylaşılması ve işlerin yürütülmesi esnasında kişilerin veya grupların; statü, algı, değer, amaç gibi amillerden etkilenerek uyuşmazlık yaşamaları olarak tanımlanabilir.[108] Davranışçı kuramların gelişmesinden önceki dönemde, çatışmanın olduğu bir ortam hoş karşılanmayan ve bir an evvel bertaraf edilmesi gereken bir unsur olarak kabul edilirdi. Lakin davranışçı kuramların gelişmesiyle, çatışmanın yok edilemeyeceği ortaya konuldu ve ilk olarak yöneticilerin bu durumu kabullenmeleri gerektiğinin üzerinde duruldu.[109] Esasen çatışma kavramı günlük ilişkilerimizde de sıkça kullandığımız bir kavramdır. Aile içi çatışmadan tutun siyasal çatışmalara kadar birçok alanda bu kavramla karşı karşıya kalmaktayız. Bu yüzden çatışma; psikologlar, antropologlar, doğa bilimcileri ve felsefeciler vs. tarafında da üzerinde durulan bir konudur.[110]

Çatışma sonrası için literatürde, tarafların beş ayrı davranışı söz konusu edilmiştir. Bunlardan birincisi, birbirlerinin fikirlerine saygı gösterip ortak bir noktada buluşmaları (uzlaşma), ikincisi taraflardan birisinin diğerini baskı altına alarak düşüncelerini kabul ettirme (hükmetme), üçüncüsü taraflardan her ikisinin de fikirlerini ortaya koymama (kaçınma), dördüncüsü genellikle ast-üst ilişkisinde olabilecek diğer tarafın fikrini koşulsuz kabul etme (uyma) ve son olarak empatiye

---

[107] Beth A. Hennesey, "Rewards and Creativity, The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation" **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance,** Chapter 3, San Diego Academic Press, 2000, s. 5.

[108] Nihal Ç. Doruk, "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü", Kayseri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 4.

[109] Engin Üngüren, Funda Cengiz, Seden Algür, "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.8, S. 27, Kış 2009, s. 39-41.

[110] Karen A. Jehn and Elizabeth A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 2, 2001, s. 238 .

dayalı karşılıklı düşüncelerin demokratik bir şekilde çözüme kavuşturulduğu (bütünleşme) davranışlardır.[111]

Görev çatışması; kaynakların dağıtılması, işle ilgili kararlar, politikalar ve prosedürlerle ilgili yaklaşımlarda; çalışanların fikir ayrılığına düşmeleri ve çatışma yaşamalarıdır. Çok sayıda araştırmacı bu çatışmanın iş performansını ve iş tatminini düşürdüğünü söylerken, yine çok sayıda araştırmacı çatışmanın birçok yararının olabileceğini belirtmişlerdir.[112]

İş tatmini ve performansı düşürdüğünü söyleyenler; çalışanların işlerini ifa etmektense birbirleriyle kavga etmelerine, sürtüşmelerine ve düşmanca tutumlar sergilemelerine neden olduğu noktasına odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Çatışmanın yararlı yönlerine odaklananlarda ise farklı fikirlerin bir tartışma zemini oluşturacağını ve zemine yeni fikirlerin girmesiyle daha iyiye ulaşılacağı düşüncesi hakimdir.[113]

Jehn, 1995'te 105 iş grubu üzerinde yaptığı bir araştırma sonunda; görev çatışmasının iş tatminini ve performansı düşürüp düşürmemesinin görevin rutin ve rutin olmayan görevlere göre değişebileceğine işaret etmiştir. Rutin görevlerdeki çatışmalar performansı ve iş tatmini düşürürken, rutin olmayan görevlerde bunun tam tersi gözlemlenmiştir.[114] Jehn'e göre eğer görevlerle veya hedeflerle ilgili bir çatışma söz konusuysa, bu çatışma sonrası insanlar çözüm için uyarılmış olur ve zihinleri çözüme konsantre olur.[115] Her ne kadar bu tür görüşler olsa da Dreu ve Weingart'ın 2003 yılına kadar yapılmış iş tatmini ve performans ile örgütsel çatışmaların ilişkilerini derledikleri çalışmalarında, o güne değin yapılan çalışmaların çok büyük bir çoğunluğunda çatışmalar, hem performans hem de iş tatminiyle negatif ilişkili

[111] E.Üngüren, F.Cengiz, S.Algür, a.g.m. s. 40-41.
[112] Carsten K.W. De Dreu, Laurie R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta Analysis", **Journal Applied Psyghology**, Vol. 88, No. 4, 2003, s. 741.
[113] C.K.W De Dreu, L.R. Weingart, a.g.m, s. 741-742.
[114] Karen A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, 1995, s. 256.
[115] Karen A. Jehn, "A Quantitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, 1997, s. 530.

olduğu belirlenmiştir. 116 Aynı araştırma kapsamında Dreu ve Weingart'ın kendi yaptıkları araştırma bulguları da bu negatifliği teyit etmiştir.[117]

Performans değerlendirmesi başından sonuna kadar çatışmaya müsait bir ortam sunar. Zira değerlendirmenin başında belirlenen hedefler noktasında oluşabilecek bir çatışmadan tutun değerlendirme geri beslemesine kadar ve sürecin her noktasında çatışma çıkması muhtemel görünmektedir. Bu yüzden, ileride üzerinde durulacağı üzere değerlendirme tatmini son derece önemli bir göstergedir. Hedefler ve değerlendirme sürecinde meydana gelebilecek görev çatışmaları işletmeler tarafından maruz görülebilir ve hatta desteklenebilir olsa da; bu çatışmalar özellikle yukarıda bahsi geçen zoraki uyum, hükmetme, kaçınma gibi davranışlara sebebiyet veriyorsa; performans değerlendirme tatmini bir kat daha önemli hale gelmektedir. Değerlendirmenin adil süreçler ve sonuçlar içerdiğini düşünen ve değerlendirme tatmini yüksek bir çalışanın; bahsi geçen çatışmaları tatmini düşük çalışanlara nazaran daha az yaşadığını kestirmek çok da zor değildir.

2.1.3. İş Yaşam Dengesi, Performans ve İş Tatmini İlişkisi

Endüstri Devrimi sonrası yaşanan süreçte iş ve aile ortamlarının fiziksel olarak birbirlerinden ayrılmasıyla; evin ve işin amaçları ve kültürel yapıları da birbirlerinden oldukça ayrışmıştır. Bu ayrışma sonucu iş ve aile kültürleri, bir teoriye göre iki farklı ülkenin kültürü gibidir. Bazı ülkelerin dili, kültürel yapısı, gelenekleri birbirlerine çok benzerken; bazı ülkelerin bu özellikleri birbirlerinden tamamıyla ayrıdır.[118] Bu durum, bazı bireyler için iş-yaşam dengesini sağlamayı çok zorlaştırmakta, bazıları için ise o kadar zorlaştırmamaktadır.

[116] C.K.W De Dreu, L.R. Weingart, a.g.m, s. 743.
[117] C.K.W De Dreu, L.R. Weingart, a.g.m, s. 744-745.
[118] Serap Özen Kapız, "İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 3, 2002, s. 146.

Yaşam tatminini, kişinin hayatla ilgili genel bir değerlendirmesi olarak ele alırsak[119] bu tatmini sağlamada; günün büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamı son derece önemli rol oynamaktadır. Yoğun olarak bireysel nedenlerle bu tatmin gerçekleşse de iş-yaşam dengesini belirleyen faktörler olarak ilk akla gelenler; çevresel faktörler, iş kültürü, ev kültürü ve iş talepleridir.[120] Bu dengeyi sağlamaya dönük çabaları nazara aldığımızda; iş kültürü bizim için önem arz etmektedir. İş kültürü deyince organizasyon içinde iş-yaşam dengesini destekleyici faaliyetlerin yapılıp yapılmadığı dikkate alınmalıdır. Bunlar esnek çalışma saatleri, özellikle bayan çalışanların iş-aile dengesini sağlayacak çocuklar için düzenlemeler gibi destekleyici unsurlar ilk akla gelenlerdir.

Friedman ve Greenhaus, işverenlerin çalışanları iş-yaşam dengelerini sağlamaları yolunda etkili biçimde desteklemesinin sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş tatminin çok etkin bir şekilde artacağını, fakat bunların performansı ve işten ayrılma niyetini sınırlı düzeyde etkileyeceğini dile getirmişler ve yöneticilerin, çalışanlar için; zaman-enerji ayarı, güçlerin çalışanlarla paylaşımının gerçekleştirmesi, kendini gerçekleştirme veya kendi kendine gerçekleştirme gibi yetilerin geliştirilmesinin yanında; doğru işte doğru insanın çalıştırılması; davranış ve çıktıların ölçüm, tazmin ve teşvikinin yapılması, performans yönetimi uygulamalarından yararlanılması, eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi ve kariyer planlaması yapılması gibi örgütsel faaliyetlerin; iş-yaşam dengesini etkileyen unsurlar olarak nazara alınması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır.[121]

25 farklı işletmede ve 1187 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada; firmanın çalışanlarına etkili bir iş-yaşam dengesi desteği vermesinin algılanışı ile iş tatminin artacağı, işten ayrılma niyetinin düşeceği ve iş performansının bunlara bağlı olarak yükseleceği hipotezi denenmiş ve büyük ölçüde kabul edilmiştir.[122]

---

[119] Robert W. Rice, Michael R. Frone; Dean B. McFarlin; "Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality Of Life", **Journal of Organizational Behavior,** Vol. 13, 1992, s. 156.
[120] S. Ö. Kapız, a.g.m, s. 140.
[121] Steward D. Friedman, Jeffrey H. Greenhous, **Work and Family – Allies or Enemies?**, New York, Oxford University Press, 2000, s. 156-157.
[122] Stewart Forsyth, Andrea Polzer-Debruyne," The Organizational pay-offs for Perceived Work-Life Balance Support", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 45, No. 1, 2007, s. 119.

Firmaların, iş-yaşam dengesi desteği verme yolunda önemli ilerlemeler kaydetmelerinin temelinde yatan saik, iş-yaşam dengesi bozulan çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının ve verimliliklerinin düştüğünü kanıtlayan araştırmaların sayısının artmasıdır. Bunun yanında iş-aile çatışması yaşayan bireylerin gerginleri ve stres düzeylerinin artması da çok önemli bir olumsuzluk olarak görülebilir.[123] Kinnunen vd. araştırmaları kapsamında iki kez test ettikleri iş-aile çatışmasının iş tatminiyle korelasyonunda iki değişkenin birbirleriyle ters yönlü ilişkili olduğunu kanıtlamışlardır.[124] Başka bir araştırmada; firmalarca aile üyelerinin desteklenmesi, çatışmayı nispi olarak da olsa düşürdüğü yargısına varılmıştır.[125] İşteki olumsuzluklardan kaynaklı iş-aile çatışması ile performans arasındaki ilişkinin negatifliği bir araştırmayla reddedilirken; ailedeki sorunlardan kaynaklı aile-iş çatışması ile performans arasındaki ilişkinin negatifliği doğrulanmıştır. Aynı araştırmada iş-aile çatışması ile iş tatmini arasında çok güçlü bir negatif ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.[126]

Günümüz dünyasında performans değerlendirmesi firmalar için vazgeçilmez bir eleman olarak görülmektedir ve değerlendirmenin esas amacı performansı ve motivasyonu arttırmaktır. Aynı şekilde iş-yaşam dengesi desteği adı altında yapılan bütün destekleyici faaliyetlerin temelinde yatan da yine motivasyon ve performansı arttırmaktır. İşte bu noktada performans değerlendirmesi ve iş-yaşam dengesi destekleri birbiriyle amaç birliği içindedir. Bu bağlantıyı daha net bir şekilde yaparsak; iş-yaşam dengesi destekleri performansı arttırmak için yapılır, performans değerlendirmesi ise esas itibarıyla performansı ölçmek için yapılan bir faaliyettir. Yani, iş-yaşam dengesi destekleri performans değerlendirmesinin eksiklerini de gideren bir özelliğe sahiptir. Şöyle ki performans değerlendirmesi; hangi yöntemle

[123] Marc C. Marchese, Gregory Bassham and Jack Ryan, "Work-Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis", **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, 2002, s. 145.
[124] Ulla Kinnunen, Sabine Geurts and Saija Mauno, "Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences", **Work&Stress**, Vol. 18, No. 1, January-March 2004, s. 9.
[125] Ann Marie Ryan, S. David Kriska, Bradley J. West, Joshoua M. Sacco, "Anticipated Work/Family Conflict and Family Member Views: Role in Police Recruiting", **Policing An International Journal of Police Strategies&Management**, Vol. 24, No. 2, 2001, s. 232.
[126] N.Ç. Doruk, **a.g.e**, s. 179-181.

yapılırsa yapılsın; kötü performansın nedenlerine gerçek manada odaklanamaz. Oysa iş-yaşam dengesi destekleri; kişinin özel hayatından kaynaklı performans düşüklüklerini dikkate alır ki bu performans değerlendirmesinin ölçemediği veya nüfuz edemediği bir husustur. Bir cümleyle hülasa edersek; performans değerlendirmesi ile iş yaşam dengesi destekleri arasında hem amaç birliği vardır, hem de birbirini tamamlayıcı niteliklere sahiptirler. Örneğin, bir çalışanın değerlendirme sonucu performansının düşük çıkmasının sebepleri arasında çocuğunun eğitimi için yeterli ekonomik gücünün olmadığı bulgusuna ulaşıldığında; bu çocuğa firma tarafından veya firmanın aracılığıyla başka bir kurumdan burs sağlanması; çalışanın örgüte bağlılığını ve motivasyonunu arttıracağı şüphesizdir.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ETKİNLİĞİ VE DEĞERLENDİRME TATMİNİ

Organizasyonlarda kullanılan performans değerlendirme sistemleri İKY için önemli bir paradoksal durum vücuda getirmektedir. Şöyle ki; bir yandan çok önemli bilgiler sağlar; ödüllerin dağıtılmasını kolaylaştırır, ücretin dağıtımını kolaylaştırır, eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur, insan kaynağının seçimine ve elde tutulması kararlarına katkı sağlar, yasal bazı amaçlara hizmet eder[127] ve fakat bir yandan da değerlendirme tekniklerindeki bütün ilerlemelere rağmen, hala düş kırıkları yaratmaya devam eder. Değerlendirmenin doğruluğu ve geçerliliği hala büyük bir problem olarak durmaktadır. Performans değerlendirmenin etkinliği ilgi uyandırmaya ve zorlayıcı olmaya devam etse de etkinlik, hala gerçekleştirilememiş bir hedeftir.[128] Fletcher, Deming, Rudman,[129] Bacal[130] vb. yazarlar, performans değerlendirmelerine bazı eleştiriler yapmışlardır. Performans değerlendirmesinin bir reçetesinin olmadığını, hem yöneticilerin ve hem de çalışanların hoşlanmadıkları bir

[127] C.G. Banks, K. R. Murphy, "Toward Narrowing The Research-Practice Gap in Performance Appraisal", **Personnel Psychology**, Vol 38, 1985, s. 335.
[128] M. S. Taylor, K.B. Tracy, M.K. Renard, J.K. Harrison, S.J. Carroll, "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No. 3, 1995, s. 495.
[129] R. Rudman, **a.g.e,** s. 1.
[130] R. Bacal, **a.g.e,** s. 4.

sistem olduğunu birçok kez dile getirmişlerdir. Bu yazarlar genellikle performans değerlendirmesinin motivasyonu olumsuz etkileyebileceğinin üzerinde durmuşlardır.

Landy ve Farr'a göre performans değerlendirmesi literatürü ve değerlendirmenin geleneksel yapısı; değerlendirme biçimi ve onun psikometrik nitelikleri, onun sosyal boyutunun ihmal edilmesine neden olmaktadır. Değerlendirenin, devamlı olarak doğru ölçüm yöntemleri arayan ve geliştiren, bilimsel yöntemleri en iyi bir şekilde uygulayan bir imajı vardır. Bu yüzden değerlendirenin halo, son davranış etkisi gibi olumsuzluklardan kaçınması ve doğru ölçüm metotları kullanması, değerlendirmenin başarısı için yeterli görülmüştür. Sadece davranışların ölçüldüğü yöntemler geliştirilmiş ve bunların daha objektif oldukları savunulmuştur. Folger, Konovsky ve Cropanzano'ya göre Landy ve Farr (1980) çok kapsamlı çalışmalarına rağmen, herkes tarafından kabul edilebilecek ve objektif bir oranlama aracı geliştirememişlerdir.

Banks ve Roberson, performans değerlendirme, teknik yeterlik ve bilimsel metotların kullanılmasıyla başarıya ulaşabilir anlayışının piyasada hakim olduğunu dile getirmişlerdir.[131] Folger, Konovsky, Cropanzano'ya göre performans değerlendirmesinin gereğinden fazla olan rasyonel doğası, değerlendirmenin etkinliğine zarar vermektedir. Bu rasyonellik değerlendirmeyi bir 'test metaforu'na dönüştürmektedir. Bu test metaforunun etkinliğinde üç önemli varsayımı mevcuttur. Bunlar "1- iş düzenlemeleri doğru ve güvenilir bir biçimde ölçülebilir olmalı, 2- değerlendiren doğru ve adil değerlendirme yapmalı, 3- rasyonel kriterler oluşturulmalı ve uygulanmalı" olarak sıralanabilir. Bunlar gerçekleştirildiğinde etkinlik de sağlanmış olacaktır.[132] Oysa Lee'ye göre bu test usulünün maddeleri bütün işler için uygulanabilecek türden kriterlere haiz olamamaktadır. Lee iş türlerini ikiye ayırır, birincisi, somut olarak sonuçlarını görebildiğimiz, sayabildiğimiz işlerdir. Bu iş türlerinde, doğru ve güvenilir ölçümler yapmak mümkündür. İkincisi ise girdi ile çıktı arasındaki transformasyon sürecini veya amaç-araç (means-end)

[131] C.G. Banks, L. Roberson, Performance Appraisers Test Devolopers", **Academy of Management Review,** Vol. 6, 1985, s. 129.
[132] R. Folger, M.A. Konovsky, R. Cropanzano, "A Due Process Metaphor For Performance Appraisal", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 14, 1992, s. 130-137.

ilişkisini ölçmeye çalıştığımız işlerdir. Amaç örgütün biraz daha ileriye gidip gitmediği, etkili ve etkin olup olmadığı iken araç, amaca ulaşmak için çeşitli davranışlar gerektiren bir süreci ifade eder.[133] Dolayısıyla birinci varsayımın gerçekleştirilmesi oldukça zordur. çünkü araçların ve amaçların çeşitliliği ve karmaşıklığı, transformasyon süreciyle ilgili duygusal ve kavramsal durumlar görev performansına kritik etkilerde bulunabilir. Folger, Konovsky ve Cropanzano'ya göre ikinci varsayım da geçersizdir, çünkü performans değerlendirmesi potansiyel olarak önyargıya müsait bir ortam sunar. Zira değerlendirenin; çalışanların yaptıkları işler, görev yapıları ve çalışanların bizatihi kendileriyle ilgili bilgileri sınırlıdır. Bu durum kaçınılmaz bir biçimde önyargılı ve arızalı değerlendirmelere sebebiyet vermektedir. Üçüncü varsayım; rasyonel kriterler oluşturulması ve uygulanması ile ilgili idi. Bu varsayım da Folger vd. göre geçersiz bir varsayımdır. Pfeffer'e göre insan davranışları çoğunlukla rasyonellikten uzak, politik ve güç kullanımıyla ilgilidir[134] ve performans değerlendirmesinin bir paylaşımı içermesi ve kıt kaynakların paylaşımına aracılık etmesi sebebiyle politik davranışlara müsait bir atmosfer oluşturmaktadır.[135] Pfeffer işyerlerinin %90'nından fazlasında politik güç kullanımının var olduğunu[136] ve bu gücün –yöneticilerin yanıtlarına göre- personel politikalarında (yöneticilerin %21'i), iş değerlemesinde (yöneticilerin %21,5) ve promosyon ve transfer kararları gibi pekçok kararlarında (yöneticilerin %59,5'i) kullanıldığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesinde politik güç kullanımı; Poon'a göre, iş tatminini düşürürken; işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.[137]

Fletcher (1993), Bowles ve Coates (1993) kapsamlı araştırmalarında İngiltere'de[138] %80'nin üzerinde; Locker ve Teel (1988) araştırmasında ise ABD'de[139] %90'nın

[133] R. Folger, M.A. Konovsky, R. Cropanzano, a.g.m, 1992 s. 131.
[134] Jeffrey Pfeffer, **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, USA, Published by The Harvard Business School Press, 1992, s. 8-11.
[135] Wayne F. Cascio, **Applied Psyghology in Personnel Management**, Reston, Reston Publishing Company, 1982, s. 24.
[136] J. Pfeffer, **a.g.e,** s. 14.
[137] J.M.L. Poon, "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention", **Personnel Review**, Vol. 33, No. 3, 2004, s. 328.
[138] Jill Cook, Alf Crossman, "Satisfaction with Performance Appraisal Systems" **Journal Managerial Psychology,** Vol. 19, No. 5, 2004, s. 526.
[139] Wanda M. Thampson, **Supervisor's Management Style and Employee Performance Appraisal Satisfaction**, Austin, The University of Texas, May 1998, s. 23.

üzerinde, firmalarda performans değerlendirmesinin kullanıldığını, fakat çalışanların bundan büyük oranlarda tatminsizlik yaşadıklarını bulmuşlardır. 14000 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, performans değerlendirmesi çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin, performanslarının ve organizasyona katkılarını ölçmekte yetersiz kalmaktadır. Sanayi ve hizmet sektöründeki yöneticiler üzerinde yapılan bir başka araştırmaya göre değerlendirmenin derhal veya ileriki iki yılda durdurulması gerektiğini düşünenlerin oranı hayli fazladır.[140] Ferris ve Judge'ye göre performans değerlendirmesi doğası gereği sübjektiftir. Zira bütün görevleri objektif olarak ölçmek imkansızdır.[141]

Performans değerlendirme tatmini; değerlendirme sürecinin çeşitli etkilerine karşı gelişen çalışan reaksiyonları olarak tanımlamak gerekir.[142] Bu reaksiyonlar doğal olarak birçok faktörle ilintilidir ve onlardan ziyadesiyle etkilenir. Örneğin yönetimin tutumları, süreçte kullanılan araçlar ve bunların adilliği, çalışanın değerlendirme çıktılarının hangi düzeyde olumlu veya olumsuz olduğu, kişisel önyargılar gibi birçok karmaşık duygu ve tutum, bu tatmini şekillendirmektedir. Değerlendirmeye yöneticiler cephesinden bakıldığında tatmin olmanın değerlendirmenin etkinliğine, çalışanlar cephesinden bakıldığında ise değerlendirmenin hangi ölçüde adil süreçler ve sonuçlar içerdiğine odaklanılmaktadır. Wiersa ve Latham'a göre performans değerlendirmesinin en önemli bileşeni performans değerlendirme tatminidir.[143]

Bangkok'ta 144 kişiyle yapılan bir araştırma bulgularından hareketle çalışanların algısı; performans değerlendirmesinin etkinliği, performans değerlendirmesinden duyulan memnuniyete veya tatmine bağlıdır. Bu etkinliğin ölçülmesi ikiye ayrılmış, birincisi yönetimle ilgili ve ikincisi ise çalışanlarla ilgili konulara odaklanmıştır. Yönetimin faaliyetlerinden doğan tatminlerle değerlendirmenin etkinliği ölçülürken; yönetimin yetkinliğinden duyulan tatmin düzeyi (0,367), işletmenin vizyon ve

[140] W. M. Thampson, **a.e**, s. 24.
[141] G. R. Ferris and T.A. Judge, "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", **Journal of Management**, Vol. 17, 1991, s. 450.
[142] M.K. Mount, "Satisfaction with A Performance Appraisal System and Appraisal Discussion" **Journal of Occupational Behaviour**, Vol.5, No.4, 1984, s. 271.
[143] U. Wiersma, G.P. Latham, "The Practicality of Behavioral Ovservation Scales, Behavioral Expectation Scales and Trait Scales", **Personnel Psychology**, Vol. 45, 1992, s. 620.

misyonundan duyulan tatmin düzeyi (0,258), yönetim tarafından belirlenen amaçların ve bu amaçlara uygun yönerge veya direktiflerin netliği (0,380), hedeflere ulaşmada yönetim tarafından yaratılan sürecin netliği (0,474) ve çalışanın arzu edilen sonuçlara ulaşması durumunda; yönetimin bunu net olarak görebilmesi (0,460) olmak üzere 5 adet unsur nazara alınmış ve bunlarla performans değerlendirmenin etkinliği arasında pozitif korelasyonlar kurulmuştur. [144] Çalışanlarla ilgili olanlara bakıldığında; çalışanların hedeflerini net olarak anlamaları (0,483), bilgi ve becerilerini işlerinde kullanmalarıyla elde ettikleri tatmin düzeyi (0,303), gelecek için hazırlanmış şimdiki kariyer planından duyulan tatmin (0,461) ve ödüller ve performansın birbirine ne kadar bağlı olduğu (0,571) unsurları (tatmin düzeyleri) ile performans değerlendirmenin etkinliği arasında pozitif korelasyonlar kurulmuştur. Görüldüğü üzere tüm tatmin düzeyleri arasındaki en yüksek korelasyon, performans ile ödüllerin birbirleriyle sıkı ve net bir biçimde bağlı olmasına binaen şekillenen tatmin düzeyidir.[145]

Performans değerlendirmenin etkinliğinin kilit noktası çalışanların süreçten tatmin olmaları veya süreci hangi düzeyde adil algıladıklarıdır. Sistemin adil algılanması direkt olarak sistemden duyulan tatminle ilişkilendirilebilir. Nitekim Bretz, Milkovich ve Read'a göre sistemin ve geri beslemenin adilliği, performans değerlendirmesinin diğer konularından çok daha önemlidir.[146] Skarlicki ve Folger değerlendirme sürecinden aşırı bir memnuniyetsizlik varsa, bu durumun kaynağının çalışanların sistemi önyargılı ve politik olarak algılamasında aranması gerektiğinin altını çizmişlerdir.[147] Jawahar da değerlendirme tatmininin dört unsurunu ele almış ve adalet algılarıyla ilişki kurmuştur. Performans oranından duyulan tatmin ile dağıtımsal adalet arasında, sistemden duyulan tatmin ile prosedürel adalet arasında,

---

[144] Shruti Shrestha, Junalux Chalidabhongse, "Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies", **2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**, Thailand, School of Management Technology, Thammasat University, 2006, s. 108.

[145] S. Shrestha, J. Chalidabhongse, **a.e**, s. 108.

[146] R.D. Bretz, G.T. Milkovich, W. Read, "The Current State Performance Appraisal Research an Practice: Concerns, Directions, and Implications", **Journal of Management,** Vol. 18, No. 2, 1992, s. 332.

[147] D.P. Skarlicki, R. Folger, "Retaliation in The Workplace: The roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 3, 1997, s. 435.

değerlendiriciden duyulan tatmin ve geri beslemeden duyulan tatminle etkileşimsel adalet arasında çok güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır.[148]

Performans değerlendirmesinin etkinliğindeki en önemli amil kuşkusuz performans değerlendirme tatminidir. Değerlendirmeden tatmin olan çalışanlar veya yöneticiler, değerlendirmenin gereklerini daha doğru yerine getireceklerdir. Tatmin ise adalet algısıyla doğrudan doğruya ilgilidir ve bu tatminin oluşmasındaki en önemli belirleyicidir. Nitekim Çakmak ve Biçer de değerlendirme tatmininin (memnuniyeti) belirleyicileri olarak; adalet algısı, etkinlik, etkililik ve algılanan sistem bilgisi olduğunu dile getirmişlerdir.[149] Çakmak ve Erçek de performans değerlendirmesinden duyulan memnuniyeti veya tatmini; adalet algısı, sistem bilgisi, fayda algısı ve çalışılan kurumun hangi değerlendirme sistemini ve bunu nasıl uyguladığına bağlı olarak şekillenen algının belirlediğini ileri sürmüşlerdir.[150]

2.2.1. Performans ve İş Tatminine Etkisi

Performans değerlendirmenin etkin bir şekilde uygulanıp; bunun performansa, iş tatminine veya motivasyona olumlu yönde tesir etmesini beklemek için; çalışanların, yöneticilerin veya değerlendiricilerin; değerlendirme sürecine tam ve kesin bir biçimde inanmaları gerekmektedir. Bu yapılamadığında başarısızlık kaçınılmaz olarak karşımıza çıkacaktır.

Performans değerlendirmesinin en temel amaçları arasında; iyi ile kötü performansı birbirinden ayırt ederek; kötü performansın iyileştirilmesi, iyi performansın korunması veya daha da iyileştirilmesi için veri toplamak vardır. Fakat uygunsuz yapılan bir performans değerlendirmesinin çalışan tatminini ve iş performansını

[148] I.M. Jawahar, "The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions", **Journal of Labor Research**, Vol. 28, No. 4, 2007, s. 748-750.
[149] A.F. Çakmak, İ.H. Biçer, "Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar", **İtüdergisi/b Sosyal Bilimler**, C. 3, S. 1, Aralık 2006, s. 5-8.
[150] A.F. Çakmak, M. Erçek, "Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Belirleyicileri: Adalet Algısı ve Sistem Bilgilerinin Etkileri" **Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 18. Oturum, s. 541-543.

olumsuz etkileyebilmektedir. [151] Bunun yanında performans ile dışsal motivasyon kaynakları arasında sıkı bir ilişki vücuda getirmek performans değerlendirmesinin yine temel amaçları arasındadır.[152] Lakin bu dışsal motivasyon kaynağı performansı arttırmada içsel motivasyon unsurları kadar etkili olmadığı bazı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bir araştırmaya göre, performans değerlendirme ile iş performansı arasında doğrudan ilişki kurulamamasına rağmen, içsel motivasyon düzeyine göre; dolaylı bir ilişki kurulabilmiştir. Fakat işten ayrılma niyeti ve işe veya örgüte duyulan duygusal bağlılık ile performans değerlendirme tatmini arasındaki regresyonlarla; direkt ilişki kurulmuştur. Yani performans değerlendirmesinden duyulan tatmin düzeyi duygusal bağlılığı ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilerken iş performansını, motivasyon faktörü vasıtasıyla etkilemektedir.[153]

115 pazarlamacı üzerinde yapılan bir araştırmaya göre performans değerlendirmenin yapılmasıyla performanslarının arttığını düşünenlerin oranı %81,5 olarak tespit edilmiş ve aynı araştırmada değerlendirmenin adaletli olduğunu düşünenlerin oranı %82,6 bulunmuştur.[154] Başka bir araştırmada çalışanlara "performans değerlendirmenin performansı arttırmada ne kadar etkili" olduğu sorulmuş ve çalışanlardan yaklaşık %80 oranında performansı az veya çok arttırdığını bildirmiştir.[155]

Organ, iş tatmini ile performans değerlendirme arasında mantıksal bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Organ'a göre performans değerlendirmenin adilce yapıldığı bir ortamda, performans değerlendirmeden alınan tatmin düzeyi artacak ve bütün

---

[151] S. Shrestha, J. Chalidabhongse, **a.g.e,** s. 106.
[152] Soo Oh Seong, B. Lewis Gregory, "Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?", **Review of Public Personnel Administration**, Vol.29, No:2, June 2009, s. 158.
[153] B. Kuvaas, Performance Appraisal Satisfaction and Emplyee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", **The International Journal of Human Resources Management**, Vol. 17, No. 3, March 2006, s. 514.
[154] Charles E. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, Micheal d'Amico, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction," **Human Resources Quarterly**, Vol. 12, No. 2, Summer 2001, s. 138.
[155] Ebrahim Soltani, Robert Van Der Meer, John Gennard, Terry Williams, "A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria**," European Management Journal,** Vol. 21, No. 3, 2003, s. 333.

tatmin düzeylerini müspet yönde etkileyecektir.[156] Moorman'a göre iş tatmini ile performans değerlendirmenin adil yargılama ve prosedürleri içermesi durumuna göre ikisi arasında kavramsal bir ilişki kurulabilir.[157]

Etkili bir performans değerlendirmesinin yararlarını sıralayan Mohram ilk sırada, daha iyi performans için çalışanları motive etmesinden bahseder.[158] Kişinin özgüveninin yükselmesini sağlaması, işinin daha net bir biçimde tanımlanabilmesini sağlaması, örgüt içi iletişimi kuvvetlendirmesi gibi motivasyonu dolaylı veya dolaysız etkileyebilecek daha birçok unsuru bünyesinde barındıran performans değerlendirmesi ve onun çıktıları veya bizatihi kendisinden duyulan tatmin düzeyi, motivasyonu etkiler demek yerinde olacaktır.

1993-1996 yılları arasında 4 yıl süren, 493-903 arasında değişen sayıda örneklem hacmine sahip bir araştırma sonuçları bakımından oldukça ilgi çekicidir. Araştırma kapsamında öncelikle, dört yıllık süreçte çeşitli ölçümler yapılmış ve 1996 yılındaki iş tatmininin 1993 yılına göre daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Fakat performans değerlendirme tatmini ile iş tatmini arasında, anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.[159]

2006 yılında Zimbabwe Üniversitesi'nde, performans değerlendirmesinin iş tatmini, verimlilik ve iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 5 yıllık bir periyotta üniversite akademik personelinin, performans değerlendirme öncesinde ve sonrasındaki iş tatminleri ölçülmeye çalışıldığı araştırmada; 650 akademik personel arasından rastgele seçilen 80 akademik personel üzerinde varılan sonuçlar ilgi çekicidir. Zira performans değerlendirmesinden önceki iş tatmini ile sonraki iş

---

[156] D. Organ, "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal of Management,** Vol.14, 1988, s. 549.
[157] R. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, 1991, s. 846.
[158] Tonyia M. Jeanmarie, **The Relationship Between Principals' Perceptions Performance Appraisal and Level of Job Satisfaction,** Detroit, Submitted to the Wayne State University, 2008, s. 15.
[159] Gary Blau, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relations**, Vol. 52, 1999, s. 1102.

tatmini arasında menfi yönde büyük fark (yarı yarıya düşmüştür) görülmüştür. [160] Aynı araştırma kapsamında yine rastgele seçilen 20 akademisyenle bire bir görüşme yapılarak iş tatminindeki bu kadar büyük orandaki düşüşün sebepleri araştırılmış ve daha büyük ölçekte yapılan ilk çalışmanın verileri teyit edilmiştir. Örneklemin 2/3'ü performans değerlendirme öncesine göre iş tatminin düştüğünü belirtmiştir. Performans değerlendirme ile ilgili beş yıl öncesiyle bugün hissettikleri arasında fark görmeyen sadece %10 oranıyla sınırlı kalmıştır. Akademisyenlerin %90'ı performans değerlendirme sisteminden önceki sistem olan çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan raporların daha etkili olduğunu ve performans değerlendirme sisteminin objektiflikten uzak olduğunu belirtmişlerdir.[161] Dolayısıyla performans değerlendirmeden alınan tatmin düzeyi düşük düzeyde belirlenmiş olmasıyla iş tatminin düşüşü arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır.

230 pazarlamacı ve onların 58 yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre performans değerlendirmesinin performansı ne kadar etkilediğinin algısı, yani "değerlendirme uygulaması performansı arttırır" veya "düşürür" şeklindeki iki tür algı ile iş tatmini arasındaki regresyon katsayısı son derece düşük çıkmıştır. Fakat değerlendirmeden duyulan adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.[162] Pooyan ve Eberhardt bu ilişkinin çok daha güçlü olduğunu dile getirmişlerdir.[163]

Bir toplam kalite yönetim sürecinde performans değerlendirmenin kriterlerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmanın bulgularına göre performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisi oldukça sınırlıdır. Fakat aynı sınırlı etki, gelecekteki performans için bilgi üretme ve çalışanların ihtiyaçlarını belirleme

---

[160] Yustina Ndambakuwa, Jacob Mufunda**, "**Performance Appraisal System Impact on University Academic Staff Job Satisfaction and Productivity", **Performance Improvement Quarterly**, Vol. 19, 2006, s. 117-126.

[161] Y. Ndambakuwa, J. Mufunda, a.g.m., s. 122.

[162] Charles Pettijohn, Linda S. Pettijohn, Albert J. Taylor, Bruce D. Keillor, "Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment", **Psychology&Marketing,** Vol. 18, No. 4, April 2001, s. 352.

[163] Bruce J. Eberhardt, Abdullah Pooyan, "The Effects of Appraisal System Redesign on Perceptions of and Satisfaction with Performance Appraisal: A Quasi-Experiment", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 3, No. 2, Winter 1988, s. 237.

kriterlerinde geçerli değildir. Zira katılımcılara, "performans değerlendirme motivasyon üzerinde ne kadar etkilidir" diye sorulduğunda %70'i ya çok sınırlı bir etkinin olduğunu veya tamamen etkisiz olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer iki kriterdeki sonuçlar bu kadar karamsar değildir. Nitekim katılımcıların büyük bir çoğunluğundaki algı; performans değerlendirmenin bilgi üretme konusunda başarılı olduğu yönündedir.[164]

Kanada'da, kamu çalışanları ve dini organizasyonlarda çalışanlar hariç diğer bütün sektörleri kapsayan 15647 kişi üzerinde yapılan bir araştırmayla dışsal motivasyon unsurlarından ve iş tatmininin en belirleyici öğelerinden ücret tatmini ele alınmış ve performans değerlendirmesi yapılan işletmelerdeki ücret tatmini, yapılmayanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Bunun yanında performans değerlendirmesi yapıldığı halde, ücretin değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmediği işletmelerde çalışanların ücret tatmini, performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretin belirlendiği işletmelerde çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Araştırma 4 grubun ücret tatminini saptamaya çalışmıştır. Bu dört grup sırasıyla, ücretin performans değerlendirmesi sonuçlarına göre belirlendiği birinci grup, performans değerlendirmesinin uygulandığı fakat ücretin buna göre belirlenmediği ikinci grup, performans değerlendirmesinin yapılmadığı fakat ücretin performansa göre belirlendiği üçüncü grup ve son olarak ne performans değerlendirmesinin yapıldığı ne de ücretin performansa göre belirlendiği dördüncü gruptur. Grupların ücret tatminleri; Grup 1 > Grup 2 > Grup 3 = Grup 4 şeklinde olmuştur. Yani performans değerlendirmesi uygulamasının yapıldığı işletmelerde çalışanların ücret tatminleri, ücret ister performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlensin isterse bundan bağımsız olsun 3. ve 4. gruptan daha yüksek çıkmıştır.[165] Performans değerlendirmesinin yapılmadığı 3. ve 4. grubun ücret tatmin düzeylerinin eşit çıkması da manidar olabilir. Zira performans değerlendirmesi yapılmadan performansın belirlenmesi ve ona göre bir ücret düzeyinin belirlenmesi ile belirlenmemesi arasında bir fark ortaya çıkmamıştır.

---

[164] E. Soltani, vd., a.g.m, s. 332-333.

[165] Mary Jo Ducharme, Parbudyal Singh, Mark Podolsky, "Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction", **Compensation&Benefits Review**, Vol. 37, No. 5 September/October 2005, s. 50.

Sonuç itibariyle performans değerlendirmesi ile iş tatmini ilişkisi büyük oranda performans değerlendirmesinin etkinliği veya tatmini ile yordanabilir. Nitekim pek çok araştırmada bu yönde bulgulara ulaşılmıştır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI

Daha önce de birçok kez ifade edildiği üzere; performans değerlendirmeye yönelik adalet algısı, performans değerlendirmeden duyulan tatminin en önemli belirleyicisidir ve çalışanların değerlendirme süreci ve onun sonuçlarını kabul etmelerini sağlayan en önemli amildir. Değerlendirme tatmini bölümünde bahsi geçen bu konuyu bir cümleyle tekrar edersek; performans değerlendirmenin potansiyel başarısındaki en önemli etmen, çalışanların değerlendirmeye olan reaksiyonlarıdır ve bu reaksiyonların kabul veya ret olarak ortaya çıkmasındaki en önemli belirleyici etmen değerlendirmenin ne denli adaletli algılandığıdır.[166]

Bu adalet algısı şeklini, örgütsel adaletin performans değerlendirmesine uyarlanışı olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Nitekim performans değerlendirmesi hem bir süreçtir, hem de sürecin sonunda çeşitli ödül ve cezalar dağıtır. Bu iki yönüyle de örgütsel adalet teorileriyle yakından ilgili olduğu açıktır. Gerek prosedürel adaletin, kazanımların elde edilmesini belirleyen süreç olarak ele alınması, gerekse dağıtımsal adaletin süreç sonundaki kazanımlarla ilgili olması ve süreçteki ast-üst arasındaki iletişimin etkileşim adaletiyle birebir ilgili olması performans değerlendirmesi ile örgütsel adalet teorilerini aynı noktalarda buluşmalarını sağlamaktadır.

Bugüne kadar yapılan performans değerlendirmesi ile ilgili çalışmalar daha çok doğruluk ve geçerliliğe odaklanmışlardır. Bunlarla ilgili çalışmaların sayısı sayılamayacak kadar çoktur. Erdoğan vd. göre performans değerlendirmesi

[166] W.F. Giles, H.M. Findley, H.S. Feild, "Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond The Review Session", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 11, No. 4, Summer 1997, s. 493.

adaletinin sağlanması, diğer hedeflere nazaran daha başarılabilir bir hedeftir[167] ve bu yöndeki çalışmaların sayısı son on yılda süratle artmıştır. Taylor vd. göre süreç boyunca alınan kararların yarattığı çıkar çatışmalarının çözümünde en önemli eleman olarak; adaletlilik düzeyi olarak düşünülmüştür.[168]

Performans değerlendirmesinin ne kadar adaletli yapıldığının algılanmasında nelerin belirleyici rol oynadığının anlaşılmaya çalışıldığı bir araştırmanın sonuçlarına göre; değerlendirme görüşmesinin şekli, performans geri beslemesinin şekli, değerlendirme standartlarının belirlenmesi noktasında çalışanların buna katkı sağlayıp sağlamadıkları ve son olarak performans puanları yani, performans değerlendirmesi sonucunda; çalışanın ne kadar başarılı olduğuna binaen aldığı performans puanları, performans değerlendirmesi adaletliliğini belirleme noktasında etkili olan faktörler olarak belirlenmiştir.[169] Kavanagh, Benson ve Brown ise performans değerlendirmenin adalet algısını belirlemede daha çok faktörün etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Bunları üçe ayırmışlardır: PD süreci, durumsal yapılar ve kişisel yapılar. PD sürecinde iki yönlü iletişimin düzeyi, hedeflerin belirlenmesine katılım, değerlendirenin tarafsızlığı, PD'nin netliği, hedeflerin anlaşılması ve kabulüdür. Durumsal yapılar olarak; rol çatışması ve yükümlülüğü, kaynak yetersizliği, iş yükü ve performans oranını saymışlardır. Kişisel yapılar ise yaş, cinsiyet, ücret düzeyi ve negatif duygulanım olarak sıralanmıştır.[170]

2.3.1. Değerlendirmenin Dağıtımsal Adaleti

Dağıtımsal adalet çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı, şekli ve niteliği ile ilgili adalet algılarından oluşur. Zira bunlarla ilgili adalet algısı,

---

[167] Berrin Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in The Performance Appraisal Context**" Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 37, No. 2, June 2001, s. 206.
[168] M.S. Taylor vd., a.g.m, 1995, s. 447.
[169] Edward J. Inderrieden, Timothy J. Keaveny, Robert E. Allen, "Predictors of Employee Satisfaction with The Performance Appraisal Process", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 2, No. 4, 1988, s. 308.
[170] P. Kavanagh, J. Benson, M. Brown, "Understanding Performance Appraisal Fairness", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 45, No. 2, 2007, s. 135.

performans değerlendirmenin en önemli çıktısı olan veya olması istenen ücret, ödül, terfi gibi çıktıların da ne kadar adil dağıtıldığıyla ilgili adalet algısıyla aynı algıdır.

Performans değerlendirmesinin dağıtımsal adaleti, adilliğin belirlenmesi noktasında çok belirleyici bir rol oynamayabilir. Zira performans puanlarından veya ödüllerinden tatmin olmak, tüm performans değerlendirmesi sisteminden tatmin olmak anlamına gelmeyebilir. Bu durum aynı zamanda dağıtımsal adaletin ölçümünü de zorlaştırmaktadır. Nitekim Erdoğan'a göre şişirilmiş performans puanları, ölçümün yapılmasını zorlaştırır. Bunun için yeni ölçüm metotları geliştirilmesi gerekmektedir. Performans puanlarından arındırılmış bir dağıtımsal adalet ölçümü daha yararlı olabilir. Nitekim Erdoğan'a göre bu yapılmadığında kişiler, performans puanlarını adalete tercih edebilirler.[171] Holbrook da aynı konuya vurgu yaparak çalışanların performans puanlarından veya performans değerlendirmenin çıktılarından duyulan memnuniyetin; dağıtımsal adalet algısını belirleyebileceğini ifade etmiştir.[172]

Lider-üye mübadelesi veya ast-üst ilişkisinin kalitesi de değerlendirmenin dağıtımsal adaletini etkiler. Nitekim değerlendirme öncesindeki kaliteli ast üst ilişkileri; kaliteli olmayan ast-üst ilişkisindeki astın dağıtımsal adalet algısını olumsuz etkiler.

Kısaca, dağıtımsal adaleti etkileyen faktörler; performans puanları, değerlendirme öncesindeki lider üye mübadelesi ve değerlendirenin bilgi kullanımını bu temelde gerçekleştirmesi olarak sayılabilir.[173] Lakin bunlara ilave olarak; halo, son davranış etkisi gibi performans değerlendirmesinin spesifik sorunları da dağıtımsal adaleti olumsuz etkiler gibi görünmektedir. Nitekim önyargı ve sübjektif değerlendirmeler dağıtımsal adaleti olumsuz etkilemektedir.

[171] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 558.
[172] R. Holbrook, "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use of Justice Mechanisms in The Performance Appraisal Interview", **Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002, s. 106.
[173] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 559.

2.3.2 Değerlendirmenin Prosedürel Adaleti

Performans değerlendirmesi öncelikle bir süreçtir ve bu süreç bitmeyen bir döngüdür. Bu süreçte çok çeşitli uygulamalar, yöntemler, davranışlar, duygular ve tutumlar gelişir. Nitekim Erdoğan vd.[174] ve Taylor vd.[175] değerlendirme tatminine prosedürel adaletin çok önemli katkılar yaptığının üzerinde durmuşlardır. Performans değerlendirmesi her ne kadar çalışan performansını teşvik eden ve bu yönde kararlar alan bir mekanizmaya sahipmiş gibi görünse de adil uygulanmayan veya haksızlıklar içeren değerlendirme süreçleri, performansı arttırmak yerine düşürebilir.[176] Prosedürel adalet çıktıların belirlenmesinde kullanılan araçların veya prosedürlerin ne kadar adil uygulandığı ile ilgilidir ve literatürde iki türüne vurgu yapılmaktadır. Bunlar kontrol ve grup değeri teorileridir. Kontrol teorisine göre kişiler kazanımları hakkında ne kadar kontrole sahip olduklarına binaen şekillenen bir adalet algısına sahiptirler. Değerlendirmenin çıktıları adil olsa da prosedürleri adil olmayabilir. Adil prosedürler önemlidir çünkü onlar kontrole izin verirler. Ayrıca kişi grup içinde değerli olmayı ister ve adil prosedürler buna yardım eder.[177] Heslin ve Walle'ye; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yönetime olan güven, performans, iş stresi ve patronları veya yöneticilerin aleyhinde açılan davalar; prosedürel adaletin bilgisi hakkında kaynaklık edebilecek değişkenlerdir.[178]

Greenberg 1986 yılında 217 özel sektör çalışanı ile yaptığı açık uçlu sorulardan oluşan anket çalışması sonucu en son yapılan performans değerlendirmesinin çalışanlarca adil algılanıp algılanmadığını ölçmeye çalışmış ve "iki yönlü iletişim" ve çalışanlara "değerlendirme sonuçlarına itiraz hakkı verilmesi" unsurlarının adalet algısına önemli düzeyde katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Greenberg, bu sonuçla performans değerlendirme prosedürel adaletinin; değerlendirme sürecinde kullanılan prosedürlerin adaletliliğiyle açık bir şekilde ilişkili olduğunu vurgulamıştır.[179] Bies

[174] B. Erdoğan vd., a.g.m, 2001, s. 206.
[175] M.S. Taylor vd., a.g.m, 1995, s. 513.
[176] Peter A. Heslin, Don Vande Walle, "Performance Appraisal Procedural Justice: The Role of a Manager's Implicit Person Theory", **Journal of Management**, Vol. 20, No.1, 2009, s. 1.
[177] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 557.
[178] P.A. Heslin, D.V. Walle, a.g.m, s. 1.
[179] J. Greenberg, a.g.m., 1986, s. 341.

de sadece dağıtımsal adaletliliğin, adalet algısını bütünüyle açıklayamadığını ve kullanılan prosedürlerin de adilliğinin sorgulanması gerektiğinin üzerinde durmuştur.[180]

Folger, Cropanzano ve Konovsky'nin üzerinde durduğu gibi performans değerlendirmesi tatmini veya memnuniyetinin test yaklaşımıyla gerçekleştirilemeyeceği, bu yaklaşımın varsayımlarının güçsüz ve geçersiz olduğunun üzerinde durulmuştu. Thibaut ve Walker'in geliştirdikleri yargı süreci (due process) metaforu yaklaşımı geleneksel metotlara nazaran örgütsel adaleti sağlama bakımından daha yararlı olacaktır.[181] Bu yargı süreci metaforu hukuk literatüründen ödünç alınmıştır.[182]

Folger, Konovsky ve Cropanzano'nun biçimlendirdiği bu yargı süreci yaklaşımının üç temel unsuru mevcuttur. Bunlar, yeterli bildirim (adequate notice), adil yargılama (fair hearing) ve kararın kanıta dayandırılması (judgement based on evidence) olarak sıralanabilir. *Yeterli Bildirim:* Bu temel unsur, hedef ve standartların bilinmemesi halinde hangi davranışın daha olumlu olduğunun bilinmemesi anlamına geldiğinden hareket eder. Dolayısıyla hedefler ve standartların geniş bir biçimde açıklanması, nasıl ve niçin bu hedeflere ulaşılması ve bu standartlara uyulması gerektiği konusu, tüm çalışanlarca bilinmesi ve buna katkı yapmaları ve geri beslemenin zamanlamasının net bir biçimde belirlenmesini kapsar. *Adil Yargılama:* Adil bir yargılama için değerlendirenin, çalışanı iş üretimi veya davranışlarını yeterli sıklıkta gözlemlemesi gerekmekte, onların kendilerini değerlendirmelerine izin vermesi ve haksızlığa uğradıklarını algıladıklarında itiraz haklarının olduğunu bilmeleri gerekmektedir. *Kararın Kanıta Dayandırılması:* Standartların tüm çalışanlara tutarlı bir biçimde uygulanması, kararın kanıtlarla desteklenmesi; önyargı ve dışsal baskıya meydan verilmemesini kapsar.[183] Taylor vd. ve Erdoğan'a göre bu yargı süreci yaklaşımı, prosedürel adaleti büyük ölçüde yordayabilir. Fakat Erdoğan'a göre bu sürecin prensipleri farklı parçalardan oluşur ve bunlar homojen değildir ve bu yüzden

[180] R. Holbrook, "Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", **Social Justice Research**, Vol. 12, No.3, 1999, s. 206.
[181] R. Folger, M.A. Konovsky, R. Cropanzano, a.g.m, 1992, s. 141.
[182] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 560.
[183] R. Folger, M.A. Konovsky, R. Cropanzano, a.g.m.,1992, s. 142 ve Taylor vd. a.g.m, 1995, s. 497.

yordam geçerliği tartışmalıdır.[184] Taylor vd. göre yargı süreci yaklaşımının üç unsuru ile çalışanların özsaygı, grup içindeki değeri ve onun kontrolünün sağlanması mümkün görünmektedir. Fakat Taylor vd.'ye (1995) kadar yapılan araştırmalar yine Taylor vd. göre bu yargı süreci bütünüyle ele alınmamıştır. Sadece bir veya iki öğesiyle çeşitli araştırmalar yapılmıştır.[185]

Etkileşimsel adaletin öznesi prosedürlerin uygulanması esnasındaki kişilerarası ilişkilerdir. Bu yönüyle prosedürel adaletle son derece yakından ilgilidir. Moorman (1991) yöneticiden alınan adalet algısının sadece etkileşimsel adaletle ilgili olduğunu söylerken, Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) yöneticiden duyulan adalet algısının etkileşimsel, örgütten duyulan adalet algısının ise prosedürel olduğunun üzerinde durmuşlardır. Fakat bu durum performans değerlendirmesi için önemli bir problematiktir. Zira yönetici veya örgüt ile etkileşimsel adalet veya prosedürel adalet arasında tercih yapılmalıdır. Nitekim değerlendirmedeki prosedürlerin hem uygulayıcısı hem de yaratıcısı aynı kişiler olabilir. Aynı zamanda örgüt adil prosedürler yaratırken, uygulayıcı bunu adil biçimde uygulamayabilir. Değerlendirici nasıl uygularsa uygulasın prosedürler birer prosedürel adalet unsurudur. Fakat örgütün geliştirdiği prosedürleri değerlendiren uygulamadığında bu prosedürler manasız veya içi boş hale gelecektir.[186] Erdoğan ve arkadaşları bu problemin çözümü için prosedürel adaleti ikiye ayırmışlardır. Birincisi *değerlendiren*, ikincisi *sistem prosedürel adaleti*. Değerlendiren prosedürel adaletini, geri besleme ve adil yargılama boyutuyla, sistem prosedürel adaletini ise performans kriterlerinin bilgisi ve geçerliliği olarak belirlemişlerdir.[187]

Sistem Prosedürel Adaleti ve Değerlendiren Prosedürel Adaleti: Erdoğan vd.(2001) yaptığı bu ayrım prosedürel adaletin etkileşimsel adaletten ayrılmasına ve prosedürel adaletin daha iyi anlaşılmasına büyük katkı yapmıştır. Sistem prosedürel adaleti, sistem veya örgütün prosedür ve politikalarının adalet algısı olarak tanımlanırken, değerlendiren prosedürel adaleti ise resmi prosedürler dışında veya ona aldırmadan

[184] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 560.
[185] M.S. Taylor vd., a.g.m, 1995, s. 499.
[186] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 557.
[187] B. Erdoğan vd., a.g.m, 2001, s. 208.

değerlendirenin; performansı değerlendirmesi sonucu oluşan adalet algısı olarak tanımlanabilir.[188]

Yargı süreci yaklaşımının unsurlarıyla prosedürel adaletin yordanmasında bu ikiye ayırma işleminin önemi daha iyi görünmektedir. Örneğin yeterli bildirim unsuru gereği, çalışanlara örgütün rolü anlatılmalı, değerlendirme periyodundan önce sistem hakkında geniş bilgi verilmelidir. İşte bu yeterli bildirim unsurunun boyutları farklı açılardan sistem ve değerlendiren prosedürel adaletiyle ilişkili olabilir. Mesela, geri besleme sıklığı değerlendiren prosedürel adaletiyle pozitif ilişkiliyken, kararlara katılım sistem prosedürel adaletiyle ilişkili olabilir. Adil yargılama boyutunda değerlendirenin çalışan ve işi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olması önemli idi. Bu durum örgütün bizatihi kendi sorumluluğunda olabilir, dolayısıyla örgütün değerlendireni böyle bir karara yönlendirmesi sistem prosedürel adaletiyle ilgiliyken, çalışanın itiraz hakkı konusunda değerlendiren inisiyatif kullanarak değerlendiren prosedürel adaleti boyutuyla ilişki kurmak zorunda bırakabilir. Kararın kanıta dayandırılması boyutunda ise kanıt toplama sistem prosedürel adaleti ile ilgiliyken, herkese eşit bir biçimde standartların uygulanması değerlendiren prosedürel adaletiyle ilgili olabilir.[189] Dolayısıyla prosedürel adaletin iki boyutu olan sistem ve değerlendiren prosedürel adalet alt boyutları birbirleriyle yakından ilişkili ve yargı süreci yaklaşımının üç boyutuyla çeşitli şekillerde etkileşim halindedir.

Değerlendiren prosedürel adaleti ve sistem prosedürel adaleti algılarını etkileyen unsurları kısaca özetlersek; değerlendiren prosedürel adaleti; örgütsel kültür, değerlendirme öncesi lider-üye mübadelesi ve yargı süreci yaklaşımı unsurları olan yeterli bildirim, adil yargılama ve kararın kanıta dayandırılması unsurlarından etkilenir; sistem prosedürel adaleti de yargı süreci yaklaşımının tüm unsurlarından etkilenirken, bundan başka bir içeriksel faktör olan algılanan örgütsel destek faktöründen de etkilenir.[190]

[188] B. Erdoğan vd. a.g.m., 2001, s. 208.
[189] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 560-562.
[190] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 559.

DelPo, prosedürel adaletten bahsetmeden; performans değerlendirmesi uygulamasında, yıl içinde yapılması gereken bazı şeylerin olduğunu vurgulamıştır. Fakat bunlar yargı süreci yaklaşımıyla büyük benzerlik arz etmektedir.

- Yıl boyunca gözlem ve belgelendirmenin devam etmesi gerekir. Bu gözlem ve belgelendirme, yılsonu değerlendirme sonuçlarının ve sürecinin daha adil olarak algılanmasına çok büyük bir katkı sağlayacaktır.
- Yöneticinin çalışanları hakkında net bilgiler edinebilmesi için onların iş üzerinde gözlemlemeleri gerekmektedir.
- Çalışanın performansı takip edilmeli ve her çalışan için 'performans seyir defteri' oluşturulmalıdır. Bu defter hergün bir şeyler yazılması gereken bir defter olarak düşünülmemeli, daha çok önemli iyi veya kötü davranışlar, performanslar kaydedilmelidir.
- Çalışanla ilgili bir problem görüldüğünde anında bu iletilmeli, çözüm yolu aranmalıdır.
- Yıl içinde hedeflerine yaklaşanlara teşekkür edilmelidir.
- Hedeflerine yaklaşması zorlaşan veya bu konuda tereddüde düşüren çalışanlara koçluk veya gerekirse danışmanlık hizmeti verilmelidir.[191]
- Ara görüşmeler yapılmalıdır. Bu ara görüşmeler çalışanın hedefleriyle ilgili ihtiyaçlarında meydana gelebilecek değişikliklerden kaynaklı sorunların giderilmesi, dönem başı yapılan planların bir sağlamasının yapılmasına olanak tanır. Lakin bu görüşmeler, yılsonu görüşmeleri gibi detaylı, ağır ve derinliğine yapılmamalı, raporlanmamalı sadece not alınmalıdır.[192]

Uyargil'e göre de devamlı iletişim ve gözlem önemlidir. Zira performans değerlendirmesi her şeyden önce statik değil dinamik bir süreçtir. Bu yüzden dönem içinde sürekli değerlendirilen ve geri besleme alan çalışanların yılsonundaki resmi değerlendirmeleri çok daha etkili ve verimli sonuçlar alınmasına katkı sağlayacaktır.[193]

[191] A. DelPo, **a.g.e**, s. 4/2.
[192] A. DelPo, **a.g.e**, s. 5/3.
[193] C. Uyargil, **a.g.e,** s. 93.

2.3.3. Değerlendirmenin Etkileşimsel Adaleti

Performans değerlendirmesinin etkileşimsel adaleti değerlendirme dönemi boyunca kişilerarası ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirmesinin etkinliği, değerlendirme tatmini ve etkileşimsel adalet konuları birbiriyle bağımlıdır. Zira hepsi iyi bir iletişim düzeyini gerekli kılmaktadır. Süreçte, çalışanlar kendilerine daha saygılı davranılmasını beklerler.[194]

Değerlendirmenin etkileşimsel adaleti değerlendiren prosedürel adaletinden farklıdır. Değerlendiren prosedürel adaleti; değerlendiricinin prosedürleri ne kadar adil uyguladığı ile ilgili iken, etkileşimsel adalet; iletişim düzeyi ile ilgilidir. Yani etkileşimsel adalet performans değerlendirmesi boyunca süren iletişim ile ilgilidir. Prosedürler gerek adil algılandığında, gerekse adil algılanmadığında kişilerarası iletişim devam eder. Bu çok önemlidir zira değerlendirme nasıl yapılırsa yapılsın, insanlar bunu ne kadar adil algılarlarsa algılasınlar; iletişim devam etmek zorundadır. Bu bağlamda 'üst'ün davranışları ve tutumları etkileşimsel adaleti belirleme noktasında büyük öneme haizdir. Onun ne kadar iyi bir dinleyici olduğu veya çalışanların konuşmalarına ne denli izin verdiği bu adalet algısında önem taşır ve özellikle değerlendirme görüşmelerinde ne kadar kibar ve saygılı oldukları; iki yönlü iletişime ne kadar izin verdikleri etkileşimsel adaletle birebir ilgilidir.[195] Holbrook'un da ifade ettiği üzere; özellikle geri besleme veya değerlendirme görüşmelerinde, yeterli düzeyde açıklama yapılıp yapılmadığı veya açıklamanın türü; etkileşimsel adaleti belirleme noktasında önem arz etmektedir.[196]

Etkileşimsel adalet iki temel faktörden etkilenir; birincisi değerlendirme öncesi lider-üye mübadelesi ve özellikle değerlendirme görüşmelerindeki değerlendirenin izlenim yönetimidir. Geri besleme görüşmesi bölümünde de üzerinde durulacağı üzere;

[194] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 558.
[195] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 558.
[196] R. Holbrook, a.g.m., 2002, s. 106.

izlenim yönetimi değerlendiren odaklı, değerlendirilen odaklı ve iş odaklı olabilmektedir.[197]

2.4. DEĞERLENDİRMENİN ADALET ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili adalet algıları, onların performansına, iş tatminine ve işten ayrılma niyetlerine olumlu veya olumsuz etkide bulunur. [198] Bazen bir çalışanın, performans değerlendirme süreci sonunda negatif bir geri besleme almış olması durumunda bile, bu durum pozitif davranış ve tutumlar sergilenmesine vesile olabilir.[199] Eğer yöneticinin veya değerlendiricinin tutumları konusunda, değerlendirilenlerin tatmin düzeyi pozitif ise bu durum, genel iş tatminini de pozitif yönde etkileyecektir. Demek ki değerlendirilen, değerlendirenle ilgili olumlu bir beklenti içerisindedir ve bu beklenti sadece değerlendirenle ilgili olmaktan çıkarılıp; tüm performans değerlendirme sürecine yayılabilir. Değerlendirilen eğer performans değerlendirme çıktıları ile kendi performansı arasında bir uyum görüyorsa; hem performans değerlendirmeden duyduğu tatmin; hem de genel iş tatmini düzeyi müspet yönde etkilenecektir.[200] Bu durum kuşkusuz hem değerlendirilenin ve hem de örgütün adalet anlayışı ile doğrudan ilgilidir.

Adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi net olarak görebilmek için konuyu iki temelde irdelemekte yarar vardır. Birincisi adalet algısıyla iş tatminin *ortak nedenleri*, ikincisi ise her iki değişkenin de *ortak sonuçları*dır. Öncelikle hem iş tatmini hem de örgütsel adalet algıları aynı ortak nedenlerle meydana gelir.

[197] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 559.
[198] Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 8, Bahar 2009, s. 69.
[199] R.Folger, "Juctice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 6, 1993, s. 241.
[200] R.Bretz, G. R. Milkovich, W. Read, a.g.m, s. 327.

2.4.1. Ortak Nedenler

İş tatmini ile adalet algılarını ortak noktalarda buluşturan şey, her ikisinin de ortak bazı değişkenlerden aynı şekilde etkilenmelerinden kaynaklanmaktadır. Nitekim çeşitli görevlerde veya aktivitelerde kişilere seçme veya tercih hakkı sunulması, hem içsel motivasyonu hem de prosedürel adalet algısını olumlu etkilemektedir. Aynı şekilde, söz hakkı, çift yönlü iletişim ve katılımcı yönetim, standartların iletilmesi ve onların aydınlatıcılığı, savunma veya itiraz hakkı, esneklik ve tutarlılık, etik ve etkileşimsel adalet, kontrole dayanmayan pozitif geri besleme, otonominin desteklenmesi gibi birçok amil hem prosedürel adalet algısı hem de içsel motivasyonun önemli unsurlarıdır.[201]

Kararlara katılım ve söz hakkını, Deci ve Ryan içsel motivasyon için vurgularken, Folger ve Greenberg prosedürel adalet için vurgulamışlardır.[202] Deci'ye göre çalışanların karar mekanizmalarına katılması onların egolarının tatminin yanında, onlara serbestlik kazandırarak söz hakkı verilmesine de olanak sağlar.[203] McGregor'un Y Teorisi ve Ouchi'nin Z Teorisi, katılımcı yönetim için önemlidir ve içsel motivasyon ve oto-determinasyonun (self-determination) önünü açar. Oto-determinasyon hukuk literatüründe; "kendi kaderini tayin hakkı" olarak bilinir, psikoloji ve davranış bilimleri literatüründe ise otonomi, irade ve seçme hakkı gibi kavramlarla birlikte değerlendirilir. Teori Y insanların doğal bir motive olma eğiliminde olduğu temeline, Teori Z ise ast-üst ilişkisinde karşılıklı 'güven' temeline dayanmaktadır. Deci ve Ryan'a göre yönetici otonomiyi desteklerse, bu durum çalışanların yönetime olan güvenlerini arttıracak ve bu da oto-determinasyonun artmasına vesile olacaktır.[204] Oto-determinasyon ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bağlılığı çok önemli düzeyde etkiler.[205] Ast-üst arasındaki bu güven

[201] J.R. Curtis, **The Influence of Procedural Justice Characteristics of A Performance Appraisal System on Intirinsic Motivation**, Lincoln, The University of Nebraska, 1991, s. 75.
[202] J.R. Curtis, **a.e,** s. 75.
[203] E.L.Deci, "Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation" **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 8, 1972, s. 219
[204] J.R. Curtis, **a.g.e**, s. 77-78.
[205] M.A. Tremblay, C.M. Blanchard, M. Villeneuve, a.g.m, s. 221.

ilişkisinin temini, performans değerlendirmesinin doğruluğu ve adilliği konusundaki algılamalarla yakından ilgilidir.[206]

Çalışanın, prosedürler hakkında bilgilendirilmesinin önemli olduğu ve bu bilgilendirmenin adalet algısıyla ilişkili olduğunun üzerinde durulmuştu. Bilgilendirmenin aynı şekilde iş tatminiyle de ilişkili olduğu savunulabilir. Zira Diekmann vd. göre 'belirsizlik' hem iş tatminiyle hem de adalet algısıyla negatif ilişkilidir.[207]

Dağıtımsal adaletle ilgili en çok tekrar edilen cümlelerden birisi "dağıtımsal adaletin temeli Adams'ın eşitlik teorisine dayanır" cümlesidir. İş tatmini veya motivasyonun bilişsel veya kavramsal teorileri arasında da en sık tekrar edilen veya en çok atıfta bulunan teori yine Adams'ın eşitlik teorisidir. Esasen bu durum iş tatminiyle dağıtımsal adaletin birbirleriyle ne kadar yakından ilişkili olduğunu görmemizi oldukça kolaylaştırmaktadır. Zira kişi; deneyimleri, bilgisi ve yetenekleri gibi varlıklarını çaba harcama düzeyiyle birleştirip kazanımlar elde eder ve bunları diğerlerinin varlıkları ve kazanımları ile mukayese eder; bunların sonucunda da dağıtımsal adalet algısı vücuda gelir ve bu da iş tatminini belirler.

2.4.2. Ortak Sonuçlar

Örgütsel adalet ve iş tatmininin düzeyi bazı ortak sonuçlar yaratmaktadırlar. Performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi sonuçlar her iki değişken için de önemlidir. Konovsky ve Cropanzano adalet algısı ile performans arasında müspet yönde bir ilişkinin varlığını dile getirmişlerdir.[208]

---

[206] Derya Erel, "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.52, S. 1-4, 1997, s. 292.
[207] K.A. Diekmann, Z.I. Barsness, H. Sondak, "Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study", **Social Justice Research**, Vol. 17, No. 3, September 2004, s. 246.
[208] M.A. Konovsky, R. Cropanzano, "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 76, No. 5, 1991, s. 698.

Tett ve Meyer örgütsel adalet ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır.[209] Lind ve Tyler (1988) prosedürel adalet ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, uyma davranışları arasında pozitif ilişkinin varlığını dile getirmişlerdir. Falso, Eisenberger, Michealis (1990) ise beklenti teorisinden hareketle çalışanların performans-ödül beklentileri ile adil prosedürler arasındaki ilişkiyle motivasyonun arttığını bulgulamışlardır. Teorik ve deneysel çalışmalar içsel motivasyon ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedirler.[210] Nitekim Folger ve Konovsky'ye göre prosedürel adalet, 'güven, performans ve örgütsel bağlılık gibi unsurlara aracılık edebilir.[211] İş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında da oldukça çok sayıda çalışma yapılmış ve aralarında çok güçlü korelasyonlar kurulmuştur; aynı şekilde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında da korelasyon kurulan çalışmalar mevcuttur. Mesela; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu bu iki değişken arasında ilişki kurmuş ve sırasıyla etkileşimsel > dağıtımsal > prosedürel adalet algıları sırasıyla örgütsel bağlılığı etkilemişlerdir.[212]

Phelan vd.'ye göre dağıtımsal adaletin özellikle Eşitlik Teorisi ile ilgili olması ve prosedürel ve etkileşimsel adaletin –geçmiş araştırmalarda pek çok kez gösterildiği üzere- çeşitli duygularla ilgili olması ve potansiyel olarak içsel motivasyonu belirleyici bir öneme sahip olması hasebiyle aralarında önemli bir ilişki vardır. Bu sebeple performans ve adalet algısı arasındaki ilişkide, içsel motivasyon önemli bir arabulucu rolü oynar.[213] Diekmann vd. de performansın hem iş tatminiyle hem de tüm adalet algısı ve onun alt boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu ilişkideki en yüksek korelasyon, etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasındaki

---

[209] R.P. Tett, J.P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings" **Personnel Psychology,** Vol. 48, 1993, s. 289.
[210] J.R. Curtis, **a.g.e,** s. 70-73.
[211] R. Folger, M.A. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" **Academy of Management Journal**, Vol. 32, 1989, s. 115.
[212] İ. Yazıcıoğlu, I.G. Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 1, 2009, s. 3.
[213] C.P.Z. Phelan, J.A. Colquitt, B.A. Scott, B. Livingston, "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 108, 2009, s. 94.

korelasyon olmuştur.[214] Yürür de etkileşimsel adaletin, diğer iki adalet boyutuna oranla iş tatminiyle daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmüştür.[215] Çok yeni bir araştırmada ise hem iş tatmini hem de tüm adalet algısı boyutları örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif; işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.[216] Kumar vd. araştırmasında dağıtımsal adalet-örgütsel bağlılık ilişkisi aşırı güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur.(,91) Prosedürel adaletle örgütsel bağlılık (,60) ve iş tatminiyle örgütsel bağlılık (,51) arasındaki ilişkiler de oldukça güçlü olarak tespit edilmiştir.[217] Holbrook'a göre de tüm adalet algıları çeşitli çalışan reaksiyonları meydana getirir. Bunlar; kararlara uyma, duygusal reaksiyonlar, tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi duygu ve davranışları belirleme noktasında önemlidir. [218]

Tüm bu ortak nedenler ve sonuçlardan dolayı iki değişken arasında, bir ilişkinin olduğu açıktır. Bu ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmacılar, adalet algısı alt boyutalarının iş tatminiyle ilişkisinde farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin Schappe'ye göre dağıtımsal adalet ve kişilerarası prosedürel adalet (etkileşimsel adalet) daha da güçlü bir şekilde iş tatminiyle ilişkilidir.[219] Kumar ise dağıtımsal adalet-iş tatmini ilişkisi, prosedürel adalet-iş tatmini ilişkisine çok yakın olmasına rağmen ondan daha güçlü çıkmıştır.[220] Nadiri ve Tanova, tüm adalet algısı alt boyutlarıyla iş tatmini arasındaki çok güçlü korelasyonda etkileşimsel adalete çok yakın olmakla birlikte, prosedürel adalet daha güçlü bir biçimde iş tatminiyle ilişkili bulunmuştur.[221]

---

[214] K.A. Diekmann vd., a.g.m, s. 246.
[215] Şenay Yürür, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C. 13, S. 2, 2008, s. 305.
[216] H. Nadiri, C. Tanova, "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management,** Vol. 29, 2010, s. 36.
[217] K. Kumar, A. Bakhshi, E. Rani, "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **The IUP Journal of Management Research**, Vol. 8, No. 10, 2009, s. 30.
[218] R. Holbrook, a.g.m, 2002, s. 106.
[219] S. Schappe, "Understanding Employee Job Satisfaction The Importance of Procedural Juctice", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, N. 4, Summer 1998, s. 493.
[220] K.Kumar, A. Bakhshi, E. Rani, a.g.m, s. 30.
[221] H.Nadiri, C. Tanova, a.g.m, s. 36.

2.5. DEĞERLENDİRME TATMİNİ, ADALET ALGISI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİNİ ETKİLEYEN DEĞERLENDİRME UNSURLARI

2.5.1. Performans Puanları

Bütün çalışanlar, performans değerlendirme geri beslemesinin olumlu olmasını isteyebilirler, lakin herkesin olumlu geri besleme alması da; imkansız gibi görünmektedir. Bir araştırmaya göre pozitif geri besleme alanlar; negatif geri besleme alanlara oranla adalet algılamaları ve tatmin düzeyleri daha yüksektir. [222]

Jaworski ve Kohli'nin pazarlamacılar üzerinde yaptığı bir araştırmanın bulguları oldukça ilginçtir. Zira pozitif geri besleme alan çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının arttığı fakat, negatif geri besleme alanların performanslarının ve motivasyonlarının bundan etkilenmediği sonucuna ulaşmışlardır.[223] Değerlendirmenin hangi yöntemle yapıldığına göre değişebilecek olan ve farklı değerlendirme yöntemlerine yönelimin de temelinde yatan, değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. Tarihsel süreçte performans değerlendirmesini yöneticiler (üst veya orta düzey) yapmıştır. Performans değerlendirmesinin olumsuzlarından bahsedenlerin en çok vurgu yaptığı konulardan birisi, belki de en başta geleni budur. Yani yöneticinin değerlendirme aşamasındaki yetersizlikleri, sübjektif tutumları ve hataları değerlendiricilerin de sorgulanmasına sebebiyet vermiştir. Lakin yöneticilere atfedilen bu önyargılı tutumlar veya diğer bazı hatalar bütün değerlendirme sistemleri içerisinde de mevcut olabilir. Nitekim bir araştırma bulgularına göre; ekip çalışmalarında ekip içindeki çalışanların birbirlerinin performanslarını gizlice değerlendirmeleri (peer rating system) sonucu elde edilen tatmin düzeyleri, yüksek performans puanı elde edenlerin düşük performans puanı elde edenlere göre yüksek çıkmıştır. Zira düşük performanslı çalışanlar, yüksek performanslı çalışanlara göre

---

[222] Kristin Olson, **Performance Feedback: The Impact of Personality and Communication Medium on Recipient Satisfaction and Fairness Perceptions**, Los Angeles, California State University, May 2005, s. 1-2.

[223] Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, " Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research,** Vol. 28, May 1991, s. 191.

takım arkadaşlarının daha fazla önyargılı tutum sergilediklerine inanmışlardır.[224] Başka bir araştırmada, hemen hemen aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Her ne kadar değerlendirme yöntemi biraz daha geleneksel olsa da performans puanları ile performans değerlendirme tatmini ve adalet algısı arasında az ama pozitif bir korelasyon kurulmuştur.[225]

Değerlendirme sonrası alınan puanlar veya performans oranları bölüşümü etkiler, bu bağlamda kötü veya yetersiz performans oranlarına sahip çalışanlar, süreci daha fazla incelemek isterler. İnsanların karar süreçlerine katılmaları önemlidir lakin, yetersiz puanların nedenlerinin açıklanması daha da önemlidir. Bies ve Shopiro'ya göre çalışanlara açıklama yapıldığında, bu durum sürecin daha adil algılanmasını sağlar. Schavbraeck vd. göre de açıklama yapılmasıyla, çalışanların genel tatmin düzeyleri, prosedürel adalet algıları yükselir, örgütsel bağlılıkları artar ve işten ayrılma niyetleri düşer. Ayrıca Holbrook, açıklama nasıl yapılırsa yapılsın performansı (performans oranı) yüksek çalışanlar, düşük olanlara nazaran tüm adalet algıları boyutlarında, önemli düzeyde süreci daha adil algıladıklarına dikkat çekmiştir. [226] Erdoğan'ın aktardığına göre Evans&McShare (1988), Inderrieden vd. (1988) ve Stoffey&Reilly (1997) performans puanları ile dağıtımsal adalet veya adalet algısı arasındaki ilişki bulgulanmıştır.[227] Bartol'a göre de böyle bir ilişki vardır ve hatta O'na göre sadece dağıtımsal adalet değil prosedürel adalet de performans oranları ile yakından ilgilidir.[228] Bu durum ileride ast-üst ilişkisi konusunda üzerinde durulacağı üzere kaliteli ast-üst ilişkisi ile kalitesiz ast-üst ilişkisi arasında farklılığa yol açmaktadır. Kaliteli ast-üst ilişkilerinde performans puanı beklentileri daha yüksek olacağı Erdoğan tarafından vurgulanmış, kalitesiz ilişkilere oranla; puanlar dağıtımsal adaleti belirleme noktasında daha önemli görülmüştür. Ast-üst ilişkisiyle performans

[224] William S. Long, Esther J. Long, Gregory H. Dobbins, "Correlates of Satisfaction with A Peer Evaluation System: Investigation of Performance Levels and Individual Differences", **Journal of Business and Psychology,** Vol. 12 No. 3, Spring 1998, s. 307.
[225] Wendy R. Boswell, John W. Boudreau,"Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 11, No. 3, Fall 2000, s. 292.
[226] R. Holbrook, a.g.m, 1999, s. 205-208.
[227] B. Erdoğan, 2002, a.g.m., s. 566.
[228] K.M. Bartol, C.C. Durham, J.M.L. Poon, "Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perception", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 86, No. 6, December 2001, s. 1106.

puanlarını aynı noktada buluşturan bir başka konu, performans oranlarının bilinmemesi durumunda; kalite düzeyi düşük lider-üye veya ast-üst ilişkilerine sahip çalışanların, tam tersi durumdakileri, yüksek performans puanlarına sahip olduklarını düşünmeleridir. Çünkü çalışanlar, diğer çalışanların puanlarını tahmin etme eğilimindedirler.[229] Fakat yine Erdoğan'ın aktardığına göre Greenberg'in düşüncesi; yüksek dağıtımsal adalet, yüksek performans puanlarını gerektirmemektedir. Böyle bir algılama, dağıtımsal adaletin ölçümündeki sınırlılıktan kaynaklanmaktadır.[230]

2.5.2.Geri Besleme Görüşmesi

Geri besleme potansiyel olarak gelecek performansa ve örgütsel tutum ve davranışların geliştirmesine etki eder. Bu sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda örgüt için de önemlidir.[231] Örgütsel perspektiften bakıldığında geri besleme, çalışan verimliliğini arttırmada üzerinde önemle durulan bir konudur. Çalışan açısından bakıldığında da esasen birçok faydalı bilgi sunmasına rağmen çalışanlarca çeşitli tepkilerle karşılanan bir süreçtir.[232] Yöneticiler veya değerlendiriciler tarafından ise zahmetli, yorucu ve zor bir süreç olarak görülmesi muhtemeldir. Bütün zorluklarına rağmen geri besleme, performans değerlendirmesinin bizatihi kendisi gibi çok geniş bir bilgi kaynağı oluşturur. Bu bilgi kaynağı, betimsel, uyarıcı, değerlendirici veya mukayeseye dayalı olabilir.[233]

Değerlendirme görüşmesinde değerlendiren ve değerlendirilene önemli sorumluluklar düşmektedir. Uyargil'e göre ast, kendi içinde çelişkiye düşebilir; bir yandan kendi performansı hakkında net bir bilgi almak isterken, diğer yandan olumlu bir geri besleme almak istemesi arasında bocalayabilir. Burada yöneticiye önemli bir görev düşmektedir. Zira yöneticinin tutumları astını rahatlatıcı olmalı ve ona yardım etmek için orada bulunduğu imajını vermelidir ve sorunların nedenlerine inmeye çalışarak, çözüme odaklanmalıdır ki bu yolla astının savunma mekanizmasını

[229] B. Erdoğan, 2002, a.g.m, s. 567-568.
[230] B. Erdoğan, 2002, a.g.m, s. 566-567.
[231] I.M. Jawahar, "Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback", **Journal of Labor Research**, Vol. 27, No. 2, Spring 2006, s. 214.
[232] D. Haeggberg, **a.g.e,** , s. 12.
[233] D. Haeggberg, **a. e,** s. 50.

harekete geçirmemelidir.[234] Fletcher ve Williams da görüşmelerin çözüm odaklı olması gerektiğinin üzerinde durmuşlar ve yöneticilerin yeni önerilere açık olmasının gerekliliğinin altını çizmişlerdir.[235] Mount'a göre değerlendirme görüşmesi o kadar önemlidir ki bu bütün değerlendirme sürecinden daha etkili bir şekilde değerlendirme tatminine nüfuz edebilir.[236] Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken başka bir husus vardır ki o da; Greller'in (1978) yaptığı araştırma sonucunda da belirttiği gibi, değerlendirenin performans değerlendirmesi sonundaki görüşmelerde, alışılmışın dışında davranışlar sergilemesi durumunda, çalışanların bundan rahatsız oldukları ve değerlendirme tatminlerinin düştüğünü belirtmiş olmasıdır. Yani değerlendiren kişi günlük davranışlarının dışında bir davranış sergilemesi durumunda, çalışan bunu algılıyor ve onun rol yaptığını düşünüyor.[237]

Değerlendirme geri beslemesi; yüz yüze, telefonla, toplantı veya yazışma yollarından birisiyle yapılabilir ve konu nicel veya nitel olarak çalışan hakkındaki şikayet veya övgü olabilir ve bu geri besleme günlük, haftalık, aylık, yıllık veya sadece bir kereye mahsus yapılabilir.[238] Değerlendirme geri besleme görüşmesinin nasıl yapıldığı performans değerlendirme tatmini unsuru olarak nazara alınabilir. Zira yapılan bir araştırma bulgularına göre değerlendirme görüşmesinin "tartışmaya açık" olması ve sözlü veya yazılı yapılması ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı sayılabilecek bir fark tespit edilmiştir.[239] Başka bir araştırmaya göre çalışan ister negatif bir geri besleme alsın isterse pozitif, yüz yüze yapılan geri besleme, yazılı yapılan geri beslemeye oranla adalet algılamaları ve tatmin düzeyleri bakımından daha yüksektir.[240] Geri beslemenin bilgilendirici veya aydınlatıcı olmasıyla motivasyon ve performans arasında güçlü bir ilişkinin varlığı çeşitli araştırmalarla gösterilmiştir.[241]

---

[234] C. Uyargil, **a.g.e**, s. 115-116.
[235] Clive Fletcher, Richard Williams, "Te Influence of Performance Feedbacak in Appraisal Interviews", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 49, 1976, s. 77.
[236] M.K. Mount, a.g.m, s. 271.
[237] M.M. Greller, "The Nature of Subordinate Participation in The Appraisal Interview", **Academy of Management Journal**, Vol. 12, 1978, s. 647.
[238] Wayne F. Nemeroff, Joseph Cosentino, "Utilizing Feedback and Goal Setting to Performance Appraisal Interviewer Skills of Manager's", **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No.3, s. 567.
[239] C. Pettijohn, L.S. Pettjohn, A.J. Taylor, B.D. Keillor, a.g.m., s. 138.
[240] K. Olson, **a.g.e,** s. 1-2.
[241] W. F. Nemeroff, J.Cosentino, a.g.m, s. 567.

Aynı zamanda literatür, geri beslemenin iş performansını arttırdığı, verimliliğe ve hedef belirlemelerine önemli katkı sağladığı noktasında birleşmektedir.[242]

Nemeroff ve Cosentino performans değerlendirme görüşmesinin nasıl yapıldığıyla; motivasyon, geri besleme tatmini, görüşme başarısı ve devamsızlık arasında ilişki kurmuştur. Bu ilişki değerlendirmenin sadece 'kontrol', sadece 'geri besleme' ve 'geri besleme + hedef belirleme' içermesi durumuna göre değişkenlerin anlamlı farklar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim değerlendirmede en yüksek devamsızlık, en düşük motivasyon, en düşük görüşme tatmini ve en düşük görüşme başarısı sadece kontrol içeren değerlendirme şeklinde gerçekleşmiştir. Geri besleme ve hedef belirlemenin beraber yapıldığı görüşme türünde ise bu göstergeler sadece kontrol içeren görüşme türüne göre tam tersi sonuçlar içermiştir.[243] Luecke geri beslemenin başarısını; hedeflerin belirlenmesi noktasına kadar götürmüştür.[244] Kikoski'ye göre değerlendirmelerdeki en temel problem dönem sonundaki incelemeler için yeterli hazırlığın yapılamaması ve bu yüzden çalışanlara performansları hakkındaki geri beslemenin yetersiz veya hatalı verilmesine yol açan uygulamalardır. Demek ki performans geri beslemesinin başarısını değerlendirirken; sadece görüşme esnasındaki tutum ve davranışlara odaklanılmamalıdır. Zira o görüşmenin başarısı görüşmeye kadar gelinen sürece bağlıdır. Fakat bu görüşmenin önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir. Zira Kikoski; görüşmeler esnasındaki iletişimin çok önemli olduğunu vurgularken; somut veya soyut konuşulması, yargısal veya yargısal olmayan bir üslupla konuşulması arasında fark olduğunu vurgulamıştır. Mesela soyut bir cümle olan "bu yıl iyi iş çıkardın" demekle somut bir cümle olan "bu yıl satışlardaki performansını %20 arttırdın" demek arasında fark vardır. Kuşkusuz ikincisi daha geçerli ve olumlu bir cümledir. Üslubun yargısal olup olmaması; kötü performans durumunda daha çok önem kazanmaktadır. Mesela yargısal olmayan bir üslupla kişiye, olan biten kelimesi kelimesine anlatılırsa; kişi açık iletişim için cesaretlebilir, fakat yargısal bir üslupla ve özellikle soyut

[242] D. Heaggberg, **a.g.e**, s. 50-51.
[243] W. F. Nemeroff, J.Cosentino, a.g.m, s. 572.
[244] R. Luecke, **a.g.e**, s. 104.

nitelikleteki cümlelerle ifade edilince; kişinin çift yönlü ve açık bir iletişim yerine saldırgan bir şekilde davranmasının yolu açılmış olur.[245]

Holbrook performans oranlarının açıklanırken nasıl davranılması gerektiğinin üzerinde durmuş; samimi veya yüzeysel olarak yapılacak açıklamalar arasında da bir fark meydana gelebileceğini ortaya koymuştur. Samimi olma durumunda, değerlendirme ile ilgili pozitif duygular artarken, yüzeysel bir açıklama -performans çıktıları istenen düzeyde olsa bile- hissedilen duygular olumsuz hale gelebilmektedir. Fakat her durumda, açıklama yapılmasının yapılmamasından daha iyi olacağının üzerinde duran Holbrook, çıktılar olumlu iken açıklama yapılmamasını daha tahammül edilebilir bir durum olarak nazara almıştır. Ayrıca çıktının olumlu olması durumunda, başarının; kişiye içkin sebeplere dayandırılması, olumsuz olması durumunda ise başarısızlığın dışsal sebeplere dayandırılması daha uygun olacağını dile getirmiştir.[246] Yine Holbrook'a göre geri besleme görüşmesi ve öncesindeki ölçümler performans değerlendirmesi adalet algısının üç boyutunu da etkiler. Süreçte öncelikle çalışan bir performans gösterir; bu performans ölçülür; değerlendirme öncesinde söz hakkı verilmesi prosedürel mekanizmayla yani prosedürel adaletle ilgilidir; değerlendirme yapılır ve karar verilir; kararın açıklanması veya açıklanmaması ile açıklamanın tipi etkileşimsel adaleti etkilerken, kararın hangi düzeyde hoşnutluk yarattığı dağıtımsal adaletle ilgilidir ve tüm bunların sonunda çalışanların gerek sürece gerekse sonuçlara karşı çeşitli reaksiyonları gelişir.[247] Bu reaksiyonlar da büyük oranda iş tatminiyle ilgilidir.

Rudman'a göre geri besleme görüşmesine çok büyük bir tesiri olan yöneticinin eğitilmesi gerekmektedir. Özellikle yüz yüze iletişimin kuvvetlendirilmesi ve iletişimin iki yönlü bir iletişim olduğunun eğitimi, görüşmedeki önyargı ve hataları azaltma konusunda verilecek eğitim, gözlem yeteneklerini geliştirme konusunda

[245] J.F. Kikoski, "Effective Communication In The Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers In The Culturally Diverse Workplace", **Public Personnel Management**, Vol. 28, No. 2, Summer 1999, s. 310-311.
[246] R. Holbrook, a.g.m, 1999, s. 206-208.
[247] R. Holbrook, a.g.m, 2002, s. 110.

verilecek eğitimler yöneticilerin daha sağlıklı görüşmeler yapmalarını sağlayacaktır.[248]

Dobins'in performans değerlendirme tatmininde, geri beslemenin önemine atfen bağımsız dört değişkenin varlığını Erel şu şekilde özetlemiştir: Birincisi Lider-Üye mübadelesidir ki lider ile üye arasında gelişebilecek kaliteli bir ilişkiyle ikisi arasında sürekli bir geri besleme vücuda gelir, resmi bir geri beslemeye olan ihtiyaç azalır, ikincisi denetimin yakınlık derecesidir ki bu tıpkı lider-üye mübadelesinde olduğu gibi denetimin gayrı resmi olarak sürekli verilebilmesinden kaynaklı resmi geri beslemeye olan ihtiyacın azalmasına vurgu yapar, üçüncüsü denetim alanıdır ki bu eğer üste karşı sorumluluğu olan astların sayısı görece olarak az ise üst, astlara karşı biçimsel olmayan geri besleme verebilir, bu da geri beslemeye olan ihtiyacı azaltır, dördüncüsü ise rol belirsizliğidir ki bu belirsizlik veya çatışmayı yaşayan şahısların, rolleri açık olan şahıslara göre daha fazla bilgiye ihtiyaç duymalarını konu alır. Sonuç itibariyle bu dört değişken vasıtasıyla geri besleme alınamayan ve belirsizliğin olduğu ve bunlara binaen tatminsizliklerin yaşanıldığı ortamlarda, biçimsel değerlendirme ve geri beslemelere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.[249]

Bir başka husus; geri besleme görüşmesinde yönetici veya değerlendiren kişi imaj yaratma çabası içerisine girebilmesidir. Wayne ve Ferris'ten aktaran Erdoğan; izlenim yönetimi (impression management) adı verilen bu durumun üç sonucu olabileceğini göstermiştir.[250]

* Değerlendiren Odaklı: Değerlendiren hoşa giden bir kişi olmak arzusuyla eder ve arkadaşça veya dostça davranır.

* Değerlendirilen Odaklı: Değerlendirenin kötü performansın nedenlerine daha kolay inmek maksadıyla değerlendirilene iyilik etmek, onun yararını düşünmek, onu övmek gibi davranışlar sergilemesidir.

[248] R. Rudman, **a.g.e,** s. 113-114.
[249] Derya Erel, a.g.m, s. 291.
[250] B. Erdoğan, 2002, a.g.m., s. 565-566.

* İş Odaklı: İyi bir iş yaptığını ifade etme çabası olarak tanımlanabilir.

2.5.3. Kullanılan Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların performans değerlendirmesinden elde ettiği tatmin düzeyi, kuşkusuz değerlendirmede hangi yöntemin, sistemin veya ölçeğin kullanıldığına göre değişir. Nitekim 96 polis memuru üzerinde yapılan ve polis memurlarının değerlendirildiği bir araştırma bulgularına göre memurlar; Davranış Gözlem Ölçeğini (Behavior Observation Scales), Davranış Yönelimli Değerlendirme Ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS) ve Grafik Değerlendirme Ölçeklerine (Graphing Rating Scales) göre daha tatmin edici bulmuşlardır. Aynı çalışmada değerlendirenlerin değerlendirmeden aldıkları tatmini ölçmek amacıyla; 46 değerlendiren ile yapılan anket sonucuna göre bahsi geçen ölçekler, "gözlemlenebilirlik" ve "belirlenebilirlik" açısından düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve sonunda değerlendirilenlerin en çok tatmin oldukları "davranış gözlem ölçeği" bu konularda da üç ölçek içinde en tatmin edici ölçek olarak belirlenmiştir.[251]

Performans değerlendirmesinin nelere nüfuz ettiği değerlendirme algısını veya tatmini etkilemektedir. Zira yapılan bir araştırma sonucuna göre, performans değerlendirmenin ücret, terfi ve promosyon gibi ödüllerden bağımsız olarak gerçekleştirilmesi, sadece gelişime odaklı; yani performans düzeyi düşük olanların eksikliklerini gidermek, iyi olanları daha da iyi hale getirmek için yapılan bir performans değerlendirme (gelişimsel performans değerlendirmesi), çalışan tatminini arttırmaktadır. Bu artış hem performans değerlendirmeye ait adalet algısında (prosedürle ilgili adalet: β=,71 ve dağıtılan adalet: β=,65) hem de genel performans değerlendirme tatmininde (β=,50) pozitif ve yüksek düzeydedir.[252] Buradaki etkinin maddi kazançlardan bağımsız olarak gerçekleştiği düşünülürse; dağıtılacak bir maddiyatın olmaması sebebiyle, adaletin dağıtımı da kolaylaşmıştır.

[251] A. Tziner, C. Joanis, K. R. Murphy, a.gm. s. 183.
[252] W. R. Boswell, J.W. Boudreau, a.g.m, s. 294.

Pollack ve Pollack'ın görüşleri de bu yöndedir. Zira onlar da performans değerlendirmesinin gelişime odaklanması durumda, daha etkili ve yeterli bilgi sağlayacağı kanaatindedirler. Gelişim odaklı performans değerlendirmesinin bir başka yararı da; değerlendirme odaklı yaklaşımlarda sık görülen bazı sorunları ortadan kaldırmasıdır (halo, aşırı müsamaha, aşırı güven vb.). [253]

Değerlendirmenin raporlanıp raporlanmaması veya nasıl raporlandığı geri beslemenin etkileri açısından önemlidir. Zira değerlendirmenin raporlanmaması performans değerlendirmesinin gelecek için bilgi sağlama işlevini yerine getirmesini engeller. Fletcher ve Williams araştırmaları sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan verilere ulaşmışlardır.

Tablo 2: Değerlendirme Raporlarının Türlerine Göre Değerlendirilenlerin Algıları

Gruplar	GDYR	GDER	GDAR	Değerlendirmenin Lehine Olduğunu Düşünenler
1)Ne Güçlü Ne de Güçsüz Yön. Raporlanmayanlar	% 19	% 53	% 26	% 69
2)Sadece Zayıf Yönleri Raporlananlar	% 16	% 40	% 44	%90
3)Sadece Güçlü Yönleri Raporlananlar	% 33	% 53	% 14	%83
4)Hem Güçlü Hem de Zayıf Yönleri Raporlananlar	% 20	% 51	% 29	%90

Not: GDYR: Gerçek Değerlendirmeden Daha Yüksek Raporlanıyor, GDER: Gerçek Değerlendirmeyle Eşit Raporlanıyor, GDAR: Gerçek Değerlendirmeden Daha Aşağı Raporlanıyor.
Kaynak: Clive Fletcher and Richard Williams, Te Influence of Performance Feedbacak in Appraisal Interviews", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 49, 1976, s. 79 ve 81.

Fletcher ve Williams tablodaki veriler dışında, dördüncü grubun yani hem güçlü hem de zayıf yönlerinin raporlara yansıtıldığını düşünenlerin oluşturduğu grup, gelecek performansa olumlu katkı yaptığını ve geri beslemenin motivasyon sağladığını diğer gruplara oranla daha yüksek oranlarda hissetmişlerdir.[254]

[253] David M. Pollack, Leslie J. Pollack, "Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal" **Public Personnel Management**, Vol. 25, No. 4, Winter 1996, s. 511.
[254] C. Fletcher, R. Williams, a.g.m, 1976, s. 80.

2.5.4. Ast-Üst İlişki ve Yönetimin Etkisi

Performans değerlendirmesi geleneksel olarak üst veya orta düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinden duyulacak tatmine, yöneticinin tutumları son derece önemli etkilerde bulunmaktadır. Bu geleneksel yöntem, yöneticinin omuzlarına son derece ağır, zahmetli ve zaman alıcı bir yük yüklendiğini göstermektedir. Zira performans değerlendirmesinden en fazla yöneticilerin rahatsız oldukları ve değerlendirmeyi antipatik buldukları birçok araştırmayla dile getirilmiştir.[255]

Değerlendirme sürecine girilmeden yönetici; psikometrik olarak bütünlük ve hassasiyeti gözetmeli, iş performansını en iyi hangi yöntemle arttırabileceğini öngörmeli, gerekirse bu konuda rehberlik hizmeti almalı ve çalışanları da sürece dahil ederek birçok performans değerlendirme yönteminden birisini veya birkaçını, işletme ve çalışanları için en uygun yöntem olmasını sağlayacak şekilde düzenlemelidir.[256]

Uyargil'e göre performans değerlendirmesinin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları yöneticilerde tedirginlik yaratmaktadır. Yöneticinin iletişim ve analiz etme hususlarındaki yetersizlikleri, değerlendirme için ciddi bir ön hazırlık ve katılımcı bir yapıya ihtiyaç duyulması yöneticiyi zorlayan konulardır. Bunların yanında ve daha önemli bir husus; performans değerlendirmesinin başlayıp biten bir süreç olmadığı gerçeğinin farkına varılması hususudur. Zira Uyargil'e göre yöneticiler alışılagelen diğer işlerde olduğu gibi değerlendirmeyi de başlayıp bitirilmesi gereken bir iş olarak nazara almamaları gerekmektedir.[257]

Performans değerlendirmesi bazı yönetici ve çalışanlarca zahmetli, yorucu ve hatta gereksiz gibi görülebilir. Bu yüzden bir an önce başlayıp bitirilmesi gereken zahmetli

---

[255] Herbert H. Meyer, "A Solution to The Performance Appraisal Feedback Enigma", **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No. 1, 1991, s. 68.
[256] A.R. Montebello, "The Measurement of Job Performance", **Personnel Psychology,** Vol. 37, 1984, s. 768 .
[257] C. Uyargil, **a.g.e,** s. 17-19.

bir işmiş gibi algılanabilir. Lakin performans değerlendirmesi için yeterli zaman ve emek harcanmalıdır. Zira bu yapılmadığında, kısa dönemde başarısızlıkla karşı karşıya kalınırken; uzun dönemde çalışanların geliştirilmesi ve ilerlemesi riske atılmış olur.[258]

Yönetici performans değerlendirmesinin bütün aşamalarında hedeflerin belirlenmesinden geri besleme verilmesine kadar, neredeyse sürecin tümünde baskın rol oynayan elemandır. Folger vd. göre performans değerlendirmesinin başarısı için bilimsel yöntemlerin kullanılması ne kadar önemliyse; değerlendirenin teknik bilgisi de bir o kadar önemlidir.[259] Rudman'a göre; performans değerlendirmesinin gelecek için daha iyi bir motivasyon unsuru olamayışını, yöneticilerin değerlendirme görüşmelerinde, çalışanlarının başarılarına değil genellikle başarısızlıklarına odaklanmalarından kaynaklandığını dile getirmiştir.[260] Mount, 222 yönetici ve 368 çalışan üzerinde yaptığı inceleme sonunda; baştanbaşa değerlendirme ile ilgili tatmindense; yönetici ile çalışan arasındaki değerlendirme görüşmelerinin performans değerlendirme tatminine daha çok tesir ettiğini söylemiştir. Bunun yanında yöneticiler, çalışanlara oranla; performans değerlendirmesini daha tatmin edici bulmuşlardır.[261] Pooyan ve Eberhart'a göre bir performans değerlendirmesinin nasıl algılandığında en kritik rolü, yöneticinin veya değerlendirme uygulayıcısının nasıl algılandığı oynar.[262] Gabris ve Ihrke yaptıkları çalışmada performans değerlendirme sistemini adil ve yararlı bulmalarıyla, en yakın yöneticisine olan güvenle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.[263]

Bir araştırma çerçevesinde değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki psikolojik soğukluk; değerlendirme sonuçlarına da menfi yönde tesir edeceği hipotezi denenmiş

[258] George P. Sillup, Ronald Klimberg, "Assessing The Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems" **Journal of Management Development**, Vol. 29, No. 1, 2010, s. 39.
[259] R.Folger, M. Konovsky, R. Cropanzano, a.g.m**.** s. 130.
[260] R. Rudman, **a.g.e**, s. 66.
[261] M.K. Mount, a.g.m., s. 271.
[262] B.J. Eberhardt, A. Pooyan, a.g.m, s. 217.
[263] G.T. Gabris, D.M. Ihrke, "Imroving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems", **Review of Public Personnel Administration,** Vol. 20, No. 1, 2000, s. 49.

ve sonuçta; beklenildiği kadar olumsuz bir tesirin ortaya çıkmadığı sonucuna varılmıştır.[264]

Yönetici bütün performans değerlendirmesi ve onun tatminiyle ilgili süreçlerde en etkin rolü oynayan bireydir. Onun tutumları ve tavırları adalet algısıyla direkt olarak ilgilidir ve bütün olumlu ve olumsuz uygulamaların çıkış noktasında bulunur. Nitekim performans değerlendirme tatmininin prosedürel adaletin sorgulanması temeline dayanması ve prosedürel adaletin algılanmasındaki sürecin neredeyse tamamına yöneticinin tesir etmesi nedeniyle, yönetici tarafından tercih edilen örgütsel tutumlar[265] –örneğin merkezileşme düzeyi: yani örgütsel kararların alınmasında astların ne kadar söz sahibi olduğunun derecesi- değerlendirme tatminini etkileyen en önemli amildir. Örgütsel kararlara katılım kadar yüksek bir talep olmayan çalışanları süreçler hakkında bilgilendirmek de (etkileşimsel adalet) iş tatmini olumlu etkileyen bir unsur olarak dikkate alan çalışmalar da yapılmıştır.[266]

Meyer, geleneksel performans değerlendirmesi yöntemlerinin bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin astlarına daha fazla sorumluluk vermeleri gerektiğini, mümkünse ücret gibi hayati unsurların performans değerlendirmesine sıkı sıkıya bağlanmaması gerektiğini, çocuk-ebeveyn ilişkisine benzer bir ilişkinin terk edilmesi ve kendi kendine değerlendirme ve yeniden izleme gibi yöntemlerin geliştirilmesi veya değerlendirme temelinde değil gelişim temelinde yaklaşan değerlendirme yöntemleri geliştirilmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur.[267] Bu sayede; yöneticilerin hüküm veren değil rehberlik eden, yol gösteren ve sorumluluk veren bir yapıya kavuşturularak; çalışan motivasyonu ve performansını arttırılması hedeflenmelidir.

Performans değerlendirme tatmini deyince esas itibariyle çalışanların değerlendirme sonuçlarına veya sürecine olan tepkileri nazara alınmalıdır. Uyargil'e göre çalışanların değerlendirmenin sübjektifliğinden duydukları rahatsızlık normal

[264] Joan Donatelli Snow, **a.g.e**, s. 88.
[265] F.Ç. Altıntaş,"Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 7, S. 2, 2007, s. 162.
[266] F. Yıldırım, a.g.m, s. 259.
[267] H.H. Meyer, a.g.m, s. 75.

karşılanmakla birlikte, değerlendirmenin amacına ilişkin kuşkular, başarılı olmaları durumunda daha fazlasının isteneceğinin düşüncesi (çok çalışandan daha çok iş istenir) veya değerlendirme sonunda değişen bir şeyin olmayacağı düşünceleri; astların performans değerlendirme sürecine kattıkları olumsuzluklardır. Fakat Uyargil; bunların yönetimce yapılacak 'eğitim' ile büyük ölçüde giderilebileceği görüşündedir.[268]

Değerlendirme sürecindeki ast-üst ilişkisi kuşkusuz lider-üye mübadele teorisiyle yakından ilişkilidir. Zira Erdoğan'a göre lider-üye veya ast-üst arasındaki mübadelenin kalitesi prosedürel ve etkileşimsel adaletle yakından ilgilidir. Özellikle etkileşimsel adalet boyutu ile ast-üst ilişkinin kalitesi arasında sıkı bir bağ vardır. Nitekim otoriter davranışların azalması, kaliteli bir ast-üst ilişkisi vücuda getirir ve bu durum adalet algısını yükseltir. Fakat bu durum astın üstünden beklentilerini de arttırır. Bu yüzden astlar alınan kararlara karşı daha çok hassaslaşırlar. Bu bağlamda kalite düzeyi düşük ast-üst ilişkileri; yüksek olanlara nazaran dağıtımsal adalet ile performans puanları arasındaki korelasyondan daha az etkilenirler. Yani performans puanları düşük olan astların bazıları, kaliteli bir ast-üst ilişkisine sahipse; bunların performans puanı beklentileri daha yüksek olacağından, düşük puan aldıklarında dağıtımsal adalet algıları daha fazla etkilenir.[269]

Ast-üst ilişkisinin kalitesi bağlamında bir başka husus, bu ilişkinin ne zaman ve nasıl ortaya çıktığıdır. Zira iş ilişkisi veya iş performansına dayalı kaliteli bir ast-üst ilişkisi; dağıtımsal adaleti müspet yönde etkileyecektir. Yani performanstan kaynaklı bir kaliteli ast-üst ilişkisi meydana gelmişse sorun yok demektir. Lakin bundan bağımsız bir kaliteli ast-üst ilişkisi özellikle dağıtımsal adaleti olumsuz etkileyecektir.[270]

[268] C. Uyargil, **a.g.e**, s. 20-21.
[269] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 564 ve 566.
[270] B. Erdoğan, a.g.m, 2002, s. 568.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ADALET ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ, ÖRNEKLEM, YÖNTEM VE HİPOTEZLER

3.1.1. Amaç

Araştırmanın en temel amacı, performans değerlendirmesinin adalet algısı ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin hangi yön ve düzeyde olduğunu tespit etmektir. Ayrıca değerlendirmenin adalet algısının iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığı, varsa hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Fakat anket çalışması, bu ilişkiyi ve etkiyi belirlemekten daha fazla bilgi sağlayacak niteliktedir. Dolayısıyla temel amacımız bahsi geçen ilişkiyi ve etkiyi belirlemek olmakla birlikte, değerlendirmenin toplam adalet algısını; onun alt boyutlarından hangisinin daha çok açıkladığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Ek olarak, değerlendirmeden duyulan tatminin bir göstergesi olabilecek olan anketin beşinci sorusuyla, adalet algısının anlamlı değişim gösterip göstermediği bulgulanmaya çalışılacaktır. Son olarak, bir önceki yıl alınan performans puanlarının ortalamaya göre nerede tahmin edildiğiyle adalet algısını anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığı belirlenecektir.

3.1.2. Örneklem

Çalışmadaki örneklem, 4 farklı gruptan toplam 104 kişiden oluşmaktadır. Birincisi bir finans şirketinin genel müdürlük çalışanları, ikincisi bir yatırım finans kurumu, üçüncüsü bir tur şirketinin çeşitli departmanlarında çalışanlar ve dördüncüsü bir yükseköğretim kurumunda yüksek lisans yapan ve aynı zamanda çeşitli finans kurumlarında çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Bahsi geçen kurumlarda “hedeflere dayalı performans değerlendirme sistemi” kullanılmaktadır. Bu bilgi ilgili kurumların yöneticilerinden alınmıştır. Dördüncü gruptaki kişilerin kurumlarında da aynı değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bu

bilgi de ilgili kişilere; hangi sistemin kullanıldığı sorusu sorularak edinilmiştir. Yani tüm katılımcıların aynı sistemi kullanmasına özen gösterilmiş, küçük farklar dışında aynı sistemin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu şirketleri tercih edişimizin sebebi de esas itibariyle hedeflere dayalı performans değerlendirme sistemini kullanıyor olmalarındandır. Bunun ötesinde ilgili şirketlerin değerlendirme uygulayıcılarıyla görüşüldüğünde; adı geçen sistemin gereklerini yerine getirdikleri tespiti yapılmıştır. Zira şirketler, hedeflerin belirlenmesinden geri besleme verilmesine kadarki süreci tam olarak uyguladıklarını iddia etmişlerdir. Bunun yanında değerlendirme sonuçlarının; görevde yükselme, promosyon gibi kazanımları belirlediğini dile getirmişlerdir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim %92'si en az üniversite, onların %20'sinin de en az yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Yine büyük bir çoğunluğunun 20 ile 39 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Zira katılımcıların yaklaşık %48'i 20-29, yaklaşık %43'ü 30-39 yaş arasındadır. Bu durum oldukça genç bir örneklemle karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir.

Katılımcıların neredeyse yarısının ast, yarısının üst poziyonunda olduğu tespit edilmiştir. Esasen üst pozisyonunda olanların tamamının aynı zamanda ast poziyonunda olduğu bilinmektedir. Yani her iki kişiden birisinin sorumluluğunda olan başka bir veya birden çok kişi bulunmaktadır.

Medeni durumda bekarların, cinsiyette kadınların ağırlıkta olduğu görülmesine karşın aralarında büyük bir farkın olmadığı görülmektedir. Bekarların oranı %57, kadınların oranı ise %52'dir.

Katılımcıların çalışma hayatında geçen çalışma sürelerine bakıldığında, 1-3 yıl arası, 3-5 yıl arası, 5-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri aralıklarından, %36,5 ile 10 yıl ve üzeri aralığı en yoğun katılımcının bulunduğu aralıktır. Ayrıca katılımcıların %30,8'i ile 5-10 yıl aralığında, %20,2'i ile 3-5 yıl aralığı ve %12,5'i ile 1-3 yıl aralığında yer almaktadırlar. Katılımcıların bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine

bakıldığında ise %33,7 ile en yoğun 1-3 yıl aralığı görülmektedir. 0-1 yıl aralığı %2,9, 3-5 yıl aralığı %26,9, 5-10 yıl aralığı %20,2, 10 yıl ve üzeri %16,3'tür.

3.1.3. Yöntem

3.1.3.1. Veri Toplama

Çalışmada, daha önce geçerliği ve güvenirliği test edilmiş iki anket kullanılmıştır (Bkz. Ek-1). Performans değerlendirmesinin adalet algısını ölçmek için Teoman'ın; Bies ve Moag'ın etkileşimsel adaletle ilgili kriterlerini ve Levanthal'in prosedürel adaletle ilgili kriterlerini temel alarak geliştirdiği anket kullanılmıştır.[271] İş tatminini ölçmek için ise Minnesota İş Tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.[272] Bu bölümler anketin ikinci ve üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. İlk bölümde ise çalışanlara ait demografik sorular ve performans değerlendirmesiyle ilgili çeşitli sorular yer almaktadır. Gerek iş tatmini ölçeği gerekse değerlendirmenin adalet algısı ölçekleri, 5'li likert tipi (1= "Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim", 2= "Aynı Fikirde Değilim", 3= "Fikrim Yok", 4= "Aynı Fikirdeyim", 5= "Tamamen Aynı Fikirdeyim") şeklinde hazırlanmıştır.

Anketin uygulama kısmında, ilgili kurumlara gidilerek; çalışanlara araştırmanın amacı hakkında kısaca bilgi verilip anket formları dağıtılmıştır. Dağıtılan formlar, iki saat sonra toplanmış, büyük bir çoğunluğunun geri dönüşümü olmuştur.

3.1.3.2. Analiz

Performans değerlendirmenin adalet algısını ölçmek üzere geliştirilen ölçekte toplam 45 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 1 - 13 arasında yer alanlar sistemden kaynaklanan prosedürel adalet, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28. ve 39. sorular değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet, 22, 26, 34. ve 37.

[271] D. Derya Teoman, "Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının, İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi", İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 83-84.
[272] F. Yıldırım, a.g.m, s. 277.

sorular bilgisel adalet, 29, 30, 31, 32, 33. ve 35. sorular kişilerarası adalet ve 41, 42, 43. ve 44. sorular dağıtımsal adaleti ölçmeye yönelik olarak sorulmuştur. 16, 19, 20, 24, 25, 30, 31, 36, 42, 43 ve 44. sorular tersine puanlanan sorulardır. İş tatmini için ise toplam 20 soru bulunmakta ve bunların içsel iş tatmini ile ilgili olanları; 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. sorulardır. Dışsal iş tatmini ile ilgili olanlar ise 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. sorulardır.

Değerlendirmenin adalet algısı alt boyutları temelde üçe ayrılmaktadır. Fakat bu üç boyuttan ikisi, kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Prosedürel adalet; sistemden kaynaklanan ve değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adaletin toplamı, etkileşimsel adalet; bilgisel ve kişilerarası etkileşimsel adalet algısının toplamından oluşmaktadır. Bu yüzden gerek adalet algısı alt boyutlarının birbirleriyle, gerekse iş tatminiyle olan ilişkilerini analiz ederken, hem prosedürel ve etkileşimsel adaleti hem de onların alt boyutlarının ilikileri analiz edilmiştir.

Gerek adalet algısı gerekse iş tatmini ölçeklerinin iç tutarlılığını gösteren güvenirlik analizleri yapılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin adalet algısı ölçeğinin genel güvenirlilik düzeyi ($\alpha=0,930$), iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi ise ($\alpha=0,923$) olarak belirlenmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılıklarına da bakılmış, sadece dağıtımsal adaletin α değerinin 0,70'in altında olduğu görülmüştür. Bu yüzden dağıtımsal adaletle ilgili 44. sorunun madde toplam puan korelasyon katsayısı 0,20'nin altında kaldığından bu soru değerlendirmeye alınmamıştır. Sorunun çıkarılmasıyla dağıtımsal adaletin α değeri 0,712 olarak tespit edilmiştir. Aynı işlem sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısı boyutunu ölçen iki soru için de yapılmıştır. 7. ve 10. sorular çıkarılmadan 0,721 olan α değeri, çıkarıldıktan sonra 0,842'ye çıkmıştır. Diğer boyutlarda böyle bir işleme gerek duyulmamıştır. Değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adaletin α değeri 0,882, bilgisel adaletin 0,837, kişilerarası etkileşimsel adaletin α değeri ise 0,856 olarak belirlenmiştir. Değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan adalet algılarının toplamı olan prosedürel adaletin α değeri 0,903, bilgisel ve kişilerarası adaletin toplamı olan etkileşimsel adaletin α değeri ise 0,856 olarak tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin

alt boyutları güvenirlik düzeyleri de oldukça yüksektir. Nitekim içsel iş tatmininin α değeri 0,886, dışsal iş tatmininin α değeri 0,865 olarak tespit edilmiştir.

3.1.4. Araştırma Soruları

Araştırmamız sonunda bulmaya çalıştığımız ve "bulguların değerlendirilmesi" başlığı altında vermeye çalıştığımız cevapların soruları, kısaca aşağıdaki gibidir:

Soru 1 - Performans değerlendirmenin toplam adalet algısını belirlemede; adalet algısı alt boyutlarının etkisi birbirlerinden farklı mıdır? Farklıysa bu fark hangi orandadır?

Soru 2 – Performans değerlendirme adalet algısı alt boyutları birbirleriyle ne yönde ve düzeyde ilişkilidir?

Soru 3 – Prosedürel adaletin alt boyutları (değerlendiren ve sistem prosedürel adalet algısı) prosedürel adaleti belirlemede; etkileşimsel adaletin alt boyutları (bilgisel ve kişilerarası adalet algıları) ise etkileşimsel adaleti belirlemede birbirlerinden farklı oranda mı etki yapmaktadırlar?

Soru 4 – Performans değerlendirmesinin toplam adalet algısının ve alt boyutlarının iş tatmini ve onun alt boyutlarıyla bir ilişkisi var mıdır? Varsa, bu ilişkideki en güçlü ve en zayıf ilişkiler hangileridir?

Soru 5 - Performans değerlendirmesinin toplam adalet algısı ve onun alt boyutlarının iş tatmini ve onun alt boyutları üzerinde bir etkisi var mıdır? Varsa hangileridir ve bu etkinin büyüklüğü nedir?

Soru 6 - Performans değerlendirmesinin adalet algısı alt boyutlarıyla; uygulamadan duyulan memnuniyet arasında bir ilişki var mıdır?

Soru 7 – Performans değerlendirmesinin adalet algısı ile performans puanları arasında bir ilişki var mıdır?

3.2. BULGULAR

3.2.1. Katılımcıların Performans Değerlendirmesiyle İlgili Görüşleri

Anketin ilk bölümündeki sorulara verilen cevaplarla ilgili olan bu görüşler bize önemli bilgiler sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda özetlenen bu bilgilere göre çalışanların çok büyük bir oranda performanslarının değerlendirildiğini bildikleri görülmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinin yapılmadığını söyleyen çalışanların yaklaşık %20 olmasının üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Zira bu durum "hedeflere dayalı yönetim" anlayışına ve bu bağlamda uygulanan performans değerlendirmesine terslik oluşturmaktadır. Fakat %80'inin görüşmelerin yapıldığını söylemesi, katılımcıların çok büyük bir oranının hedeflere dayalı yönetime bağlı performans değerlendirmesine tabi tutulduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Bilgisel ve prosedürel adalet için önemli görülen; performans puanlarının bilinmesi, %62,5 oranında sağlanmış görülmektedir. Fakat bu bilgi, ilginç bir dağılım göstermiştir. Performans puanını biliyor olanların sadece %1'i puanının ortalamanın altında olduğunu düşünmektedir. Kalan %99'u ise puanının ya ortalamada ya da ortalamanın üstünde olduğunu düşünmektedir. Bu tahminlerin büyük bir çoğunluğunun yanlış olduğunu tahmin etmek zor değildir. Çünkü performans puanları ile ilgili böyle bir dağılım ne matematiksel ne de mantıksal olarak söz konusu olamaz. Böyle bir dağılımın temel sebebi; çalışanların performans puanları hakkında bilgilendirilme işi, gizlilik içinde ve sadece çalışanın kendisine veriliyor oluşudur. Fakat tek sebep bu değildir. Zira niçin ortalamanın altında tahmin etmediklerinin cevabı net olarak verilemeyek olsa bile; muhtemelen değerlendiricilerin tutumlarından kaynaklanmakta olduğu düşünülmüştür.

Çalışanların yaklaşık yarısı değerlendirmenin raporlanıp raporlanmadığı hakkında bilgisi yoktur. Bu adalet algısı bağlamında olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

Çünkü anketin uygulanmasından önce değerlendirme uygulayıcıları ile görüşülmüş ve PD çıktılarının raporlandığı bilgisi onlardan alınmıştı. Böylece çalışmanın yapıldığı kurumların; raporlama hakkındaki uygulamaları hakkında, çalışanlar yeterince bilgilendirilmemiştir.

Tablo 3: Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı (N:104)

Sorular	Yanıtlar	%
İşletmenizde performansınız değerlendiriliyor mu?	Evet	90,4
	Hayır	2,9
	Bilmiyorum	6,7
İşletmenizde performans değerlendirme görüşmeleri yapılıyor mu?	Evet	78,8
	Hayır	21,2
Görüşme sonrası performans puanınız hakkında bilgi alabiliyor musunuz?	Evet	70,2
	Hayır	29,8
Performans puanları raporlanıyor mu?	Evet	51,9
	Hayır	2,9
	Bilmiyorum	45,2
Performans Değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşü	uygulama derhal terk edilmelidir	4,0
	Uygulamanın devam edip etmemesi rasında fark yoktur	14,0
	Uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65,0
	Uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13,0
	Uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4,0
Geçen yılki performans değerlendirme sonucu oluşan puanınızı/oranınızı biliyor musunuz?	Evet	62,5
	Hayır	37,5
Biliyorsanız, tahmini olarak puanınız/oranınız ortalamaya göre ne durumdaydı?	Ortalamanın altında	1,2
	Ortalama veya ortalamaya çok yakın	37,6
	Ortalamanın üstünde	61,2

Uygulamanın devam edip etmemesi gerektiği hakkındaki görüşle ilgili soruda, katılımcıların %82'si uygulamanın devam etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu da onların memnuniyetinin önemli bir göstergesi olabilir. Fakat uygulamanın aynen korunması gerektiğini düşünenler yalnızca %17'dir. Bu da uygulamadan tam bir

memnuniyetin olduğu konusunda, bizi yeniden düşünmeye sevk etmiştir. Sonuç itibariyle, performans değerlendirmesinin çok büyük bir oranda devam etmesi gerektiği düşünülmekte ve bunu düşünenlerin büyük bir kısmı değerlendirme yönteminin geliştirilmesi gerektiğini söylemektedirler.

.

3.2.2. Adalet Algısı ve İş Tatmini Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Araştırmada kullanılan Adalet Algısı Ölçeği alt boyutlarının toplam puanlarına ilişkin ortalama değerleri ve standart sapma bulguları Tablo 4'te; Minesota İş Tatmini Ölçeği ve alt boyutlarının toplam puanlarına ilişkin ortalama değerleri ve standart sapma bulguları da Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4: Adalet Algısı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

	N	Ort	S.S	Min.	Max.
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	104	36,683	7,388	15	52
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	104	46,740	9,165	20	65
Prosedürel Adalet Algısı	104	83,423	15,675	39	117
Bilgisel Adalet Algısı	104	13,663	3,582	4	20
Kişiler Arası Adalet Algısı	104	29,731	5,720	12	40
Etkileşimsel Adalet Algısı	104	43,394	8,527	16	60
Dağıtımsal Adalet Algısı	104	8,788	2,686	3	15

Tablo 5: İş Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

	N	Ort	S.S	Min.	Max.
İş tatmini	104	73,087	12,068	36	100
İçsel tatmin	104	44,827	7,362	20	60
Dışsal tatmin	104	28,260	5,914	14	40

3.2.3. Adalet Algısı Alt Boyutlarının Birbirleriyle ve Toplam Adalet Algısıyla Olan İlişkileri

Toplam adalet algısı; bireylerin tüm alt ölçeklerden yani sistemden kaynaklanan prosedürel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet, kişilerarası etkileşimsel adalet, bilgisel ve dağıtımsal adalet puanları ile sistemin geneline ilişkin algılanan adalet algısına yönelik iki sorunun puanları toplanarak elde edilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere toplam adalet algısı; tüm alt boyutlarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Teoman'ın[273] sonuçlarına benzer ve paralel fakat bazı boyutlarda çok az farkla biraz daha güçlü, bazı boyutlarda ise çok az farkla biraz daha zayıf bir korelasyon söz konusudur. Adalet algısı boyutlarını üçe ayırdığımızda ve bunların toplam adaletle korelasyonuna baktığımızda, sırasıyla prosedürel (,98) > etkileşimsel (,92) > dağıtımsal (,70) olduğu; beşe ayırdığımızda ise, sırasıyla değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet (,95) > sistemden kaynaklanan prosedürel adalet (,89) > kişilerarası etkileşimsel adalet (,85) > bilgisel adalet (,83) olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları ile Toplam Adalet Algısı Arasında Pearson Korelasyon Analizi

Boyut	Alt Boyut	r	p
Toplam Adalet Algısı	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,89	**0,000**
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,95	**0,000**
	Bilgisel Adalet Algısı	0,83	**0,000**
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,85	**0,000**
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,70	**0,000**
	Prosedürel Adalet Algısı	0,98	**0,000**
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,92	**0,000**

Literatürde farklı sonuçlar olmakla birlikte; toplam adalet algısının belirleyicisi olarak; araştırmaların büyük bir çoğunluğunda, ya prosedürel adalet ya da etkileşimsel adalet en önemli unsur olarak nazara alınmıştır. Bizim araştırmamızın sonucu da bu bağlamda literatürle uyumludur. Fakat prosedürel adaletin ve

[273] D.D. Teoman, **a.g.e**, s. 53.

değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adaletin toplam adaletle bu kadar yüksek korelasyonu, konuyla ilgili önceki araştırmaların çoğundan daha yüksektir.

Tablo 7'de özetlenen alt boyut korelasyonları da literatürle büyük oranda uyumludur. Özellikle prosedürel – etkileşimsel adalet algılarının birbiriyle olan korelasyonunun; dağıtımsal adaletle olan korelasyonlarından yüksek oluşu ve dağıtımsal adalet algısının diğer tüm adalet algısı alt boyutlarıyla olan korelasyonlarının diğer korelasyonlara göre düşük olması yine literatürle oldukça uyumludur.

Dağıtımsal adalete ait korelasyonlar hariç olmak üzere, diğer tüm alt boyut korelasyonları oldukça yüksektir. Prosedürel adaletin alt boyutları olan değerlendirici (,96) ve sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algılarıyla (,93) prosedürel adalet, etkileşimsel adaletin alt boyutları olan bilgisel (,86) ve kişilerarası adalet algısı (,95) ile etkileşimsel adalet korelasyonları çok yüksektir. Bu yüksek korelasyonların temel sebebi; her bir alt boyut, kendisine ait olan üst boyutun bir kısmını zaten temsil ediyor oluşu olabilir. Bilgisel adalet boyutu literatürde tartışılan ve yerinin neresi olduğu noktasında tam olarak uzlaşılamamış bir boyuttur. Diğer boyutlara nazaran görece düşük oluşu bu tartışmalarla paralellik arz etmektedir. Zira ikinci bölümde üzerinde durulduğu üzere; bilgisel adaletin kendisi adalet algısının tek bir boyutu mudur yoksa prosedürel adaletin veya etkileşimsel adaletin bir alt boyutu mu olduğu noktasında mutabakat yoktur. Fakat kişilerarası adalet algısı boyutu için bunları söyleyemeyiz; zira literatür, bu boyutun etkileşimsel adaletin bir boyutu olduğu noktasında mutabıktır ve hatta bundan öte, pek çok araştırmacı, boyutun bizatihi etkileşimsel adalet olduğu noktasında birleşmektedir. Benzer bir çıkarım başka bir sonuçla da elde edilebilir. Değerlendiren prosedürel adaleti ile sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısı arasındaki korelasyon (,79), bilgisel ve kişilerarası adalet algısı (,66) boyutlarının korelasyonundan belirgin bir şekilde yüksektir. Yani prosedürel adaletin boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi, Erdoğan'ın (2002) da belirttiği gibi, bir yandan onları birbirlerinden ayırmayı zorlaştırmakta; diğer yandan birbirlerine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir. Aynı durumu etkileşimsel adaletin boyutları için o kadar güçlü bir şekilde ifade etmek zordur.

Tablo 7: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

Boyut	Boyut	r	p
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,79	**0,000****
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Prosedürel Adalet Algısı	0,93	**0,000****
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Bilgisel Adalet Algısı	0,72	**0,000****
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,59	**0,000****
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,70	**0,000****
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,62	**0,000****
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Prosedürel Adalet Algısı	0,96	**0,000****
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Bilgisel Adalet Algısı	0,73	**0,000****
Değerlendiriciden Kaynaklanan ProsedürelAdalet Algısı	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,80	**0,000****
Değerlendiriciden Kaynaklanan ProsedürelAdalet Algısı	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,84	**0,000****
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,62	**0,000****
ProsedürelAdalet Algısı	Bilgisel Adalet Algısı	0,77	**0,000****
Prosedürel Adalet Algısı	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,75	**0,000****
Prosedürel Adalet Algısı	**Etkileşimsel Adalet Algısı**	0,82	**0,000****
Prosedürel Adalet Algısı	**Dağıtımsal Adalet Algısı**	0,65	**0,000****
Bilgisel Adalet Algısı	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,66	**0,000****
Bilgisel Adalet Algısı	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,86	**0,000****
Bilgisel Adalet Algısı	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,51	**0,000****
Kişiler Arası Adalet Algısı	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,95	**0,000****
Kişiler Arası Adalet Algısı	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,49	**0,000****
Etkileşimsel Adalet Algısı	**Dağıtımsal Adalet Algısı**	0,54	**0,000****

Adalet algısı boyutlarını üçe ayırdığımızda büyükten küçüğe sırasıyla; etkileşimsel-prosedürel (,82) adalet korelasyonu > prosedürel-dağıtımsal (,65) adalet korelasyonu > etkileşimsel-dağıtımsal (,54) adalet korelasyonu şeklindedir. Bu sonuçlar hem literatürle büyük benzerlik içindedir hem de boyutların yapısı gereği mantıksal olarak bu sonuçları çıkarsamak mümkündür. Zira etkileşimsel adalet boyutu çok yakın bir zamana kadar prosedürel adaletin içinde, onun bir alt boyutu olarak dikkate alınan bir boyuttu, onun böyle değerlendiriliyor oluşu tesadüf eseri değildir. Etkileşimsel

adaletin boyutları olarak dikkate aldığımız kişilerarası adalet ve bilgisel adalet pek çok bakımdan prosedürel adalet ve onun alt boyutlarıyla ilişkilidir. Örneğin kişilerarası adaletin sağlanması için değerlendirici; değerlendirilenlere karşı kibar ve nazik olmalıdır. Bilgi adaleti boyutu gereği ise çalışanlarını doğru bilgilendirmelidir. Aynı şekilde prosedürel adalette de kişiler zamanında bilgilendirilmeli, aydınlatıcı olunmalıdır. Ayrıca değerlendiricilerin kibar ve nazik oluşları birer prosedürün gereği olarak da ortaya çıkmış olabilir. Prosedürel adalet – etkileşimsel adalet alt boyutlarının korelasyonları da bu verileri destekler niteliktedir. Mesela değelendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısı ile kişilerarası adalet algısı korelasyonu (,80); sistemden kaynaklanan prosedürel adalet ile kişilerarası adalet algısı (,59) korelasyonundan oldukça yüksektir. Bu durum kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan adalet algısının değerlendiriciyle daha çok ilgili olduğunu göstermektedir. Bu doğaldır, çünkü her iki algıyı da değerlendiricinin davranışları belirlemektedir. Değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısı (,84), sistemden kaynaklanana (,70) oranla etkileşimsel adaletle de daha çok ilişkilidir. Bu durum da aynı sebeplerle ortaya çıkmaktadır. Fakat bilgisel adaletin sistem prosedürel adaletle olan korelasyonu (,72), değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adaletle olan korelasyon katsayısına (,73) oldukça yakın bir değerdedir. Bu durum da anlamlıdır. Çünkü kişilerin bilgilendirilmesi değerlendicinin kendisiyle ilgili olduğu kadar, sistemle de ilgilidir. Sistem kendisi bir prosedür olarak bu kuralı koymuş olabilir, aynı şekilde değerlendirici de bu kuralları uygulamakla yükümlü olan kişidir. Yani bilgilendirme konusu hem sistemle hem de değerlendiriciyle yakından ilgilidir ve aralarında fazla bir fark yoktur. Oysa ki kişilerarası ilişkiler değerlendiricinin tutumlarıyla daha çok ilgilidir. Kısaca etkileşimsel adalet – prosedürel adalet korelasyonun yüksek çıkışı anlamlıdır. Aynı şekilde dağıtımsal adalet boyutunun diğer boyutlarla görece düşük korelasyonu da anlamlıdır. Bilindiği üzere dağıtımsal adaleti belirleyen yegane unsur; kazanım-çaba ilişkisinin diğer çalışanların kazanım-çaba ilişkisiyle mukayesesinden meydana gelir. Belki, kişi bu mukayeseyi yaparken pek çok şeyden etkilenir –örneğin performans puanları, lider üye mübadelesinin kalitesi gibi- fakat, basit bir mukayeseyle dağıtımsal adalet algısı oluşur. Bu durum, bir başka konuya daha dikkatimizi çekmemize vesile olmaktadır. O da dağıtımsal adaletin zor ölçülebilir oluşudur. Pekçok akademisyenin de üzerinde

durduğu gibi dağıtımsal adaleti ölçmek bir hayli zordur. Gerek bu zorluğun getirdiği etkilerle gerekse bu algının yapısından kaynaklı bir takım faktörlerle hem diğer alt boyutlarla hem de toplam adalet algısıyla ilişkisi diğerlerine oranla düşük bulunmuş olabilir.

3.2.4. Adalet Algısının İş Tatminiyle İlişkisi

Katılımcıların adalet algısı ve iş tatmini ilişkisi literatürle uyumludur. Zira bütün adalet algısı alt boyutlarıyla iş tatmini ve iş tatminin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere bu ilişkiler içinde, iş tatmini ile prosedürel adalet arasındaki ilişki en yüksek korelasyona sahip ilişkidir. Değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet ise sistemden kaynaklı prosedürel adalete oranla daha yüksek bir şekilde iş tatminiyle ilişkilidir. Etkileşimsel adalet de iş tatminiyle orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir ve kişilerarası adalet bilgisel adalete nazaran daha çok iş tatminiyle ilişkilidir.

Tablo 8 bütün ilişkiler hesaba katılarak değerlendirildiğinde; değerlendiren prosedürel adaletinin diğer adalet algılarına nazaran daha yüksek oranda iş tatminiyle ve onun alt boyutlarıyla ilişkili olduğu göze çarpmaktadır. Aynı şekilde, etkileşimsel adaletin iş tatminiyle ilişkisi bağlamında; etkileşimsel adaletin iki boyutu arasında da anlamlı denebilecek fark vardır. Zira kişilerarası adalet algısı, bilgisel adalet algısına nazaran tüm iş tatmini boyutlarıyla daha anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Genel iş tatmini ve içsel iş tatminiyle en düşük ilişki dağıtımsal adaletledir ve fakat dışsal iş tatminiyle dağıtımsal adalet ilişkisi en düşük korelasyon değildir ve oldukça anlamlı bir ilişki içindedirler. Aynı zamanda dağıtımsal adaletin en güçlü korelasyonu dışsal iş tatminiyledir. Hem dağıtımsal adaletin, hem de dışsal iş tatmininin kazanımlarla ilgili olması bu durumu anlamımızı kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında tüm adalet algısı alt boyutlarının, dışsal iş tatminiyle olan ilişkilerinde; içsel ve genel iş tatminine oranla daha yüksek bir şekilde ilişkili olması sonucu, bize; performans değerlendirmesinin içsel bir tatmin aracı olmasından ziyade, kazanımları belirleyen bir süreç olduğu gerçeğini hatırlatmaktadır.

Tablo 8: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasında Pearson Korelasyon Analizi (N:104)

Boyut	Boyut	r	p
İş tatmini	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,45	**0,000**
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,55	**0,000**
	Prosedürel Adalet Algısı	0,53	**0,000**
	Bilgisel Adalet Algısı	0,37	**0,000**
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,48	**0,000**
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,48	**0,000**
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,35	**0,000**
İçsel İş Tatmini	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,36	**0,000**
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,44	**0,000**
	Prosedürel Adalet Algısı	0,42	**0,000**
	Bilgisel Adalet Algısı	0,29	**0,003**
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,35	**0,000**
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,36	**0,000**
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,24	**0,015**
Dışsal İş Tatmini	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,48	**0,000**
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,58	**0,000**
	Prosedürel Adalet Algısı	0,56	**0,000**
	Bilgisel Adalet Algısı	0,39	**0,000**
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,54	**0,000**
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,53	**0,000**
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,42	**0,000**

Adalet algısı alt boyutlarını üçe ayırdığımızda, bunların genel iş tatminiyle ilişkisi: prosedürel adalet algısı (,53) > etkileşimsel adalet algısı (,48) > dağıtımsal adalet algısı (,35) şeklinde sıralanmıştır. Bu sıralama hem dışsal hem de içsel iş tatminiyle yapılan korelasyonda da geçerlidir. İkinci bölümde üzerinde durulduğu üzere adalet algısı ile iş tatmini literatürü birbirleriyle büyük benzerlik içindedirler. Hatta her ikisi de aynı sebeplerle ortaya çıkmakta, her ikisi de aynı sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Adalet algısının bütün boyutlarının iş tatminiyle ilişkisi vardır. Bu hem bizim çalışmamızda, hem de bizden önceki çalışmalarda ortaya konulmuştur. Fakat özellikle prosedürel adaletin "yargı süreci" anlayışının getirdiği bir sonuç olması, iş tatmininin ise bu anlayışta ortaya konan kurallardan (yeterli bildirim, adil yargılama, kararın kanıta dayandırılması) etkilenen bir potansiyele sahip olması; ikisi arasındaki ilişkiyi daha güçlü kılmıştır. Burada vurgulanması gereken başka bir nokta; değerlendirmenin esas itibariyle bir süreç olduğu gerçeğidir. Yani örgütsel adaletten bu yönüyle ayrılır. Örgütsel adaletin prosedürel adaleti deyince, zihnimizde somut ve

net birtakım iş unsurları canlandırmamız zor görünmektedir. Daha doğru bir ifadeyle; örgütsel adaletin prosedürel adaleti deyince; esas itibariyle örgüt içindeki bütün iş prosedürlerini hesaba katmamız gerekecektir ve konu daha muğlak hale gelecektir. Oysa performans değerlendirmesi tam anlamıyla bir süreçtir. Hedeflerin belirlenmesinden geri beslemeye kadarki periyottaki performans değerlendirmesi ile ilgili tüm uygulamalar bu sürecin bir parçasıdır. Nitekim Yürür (2008), Kumar (2009) ve Schappe (1998) örgütsel adaletin boyutlarından dağıtımsal veya etkileşimsel adalet boyutlarını; prosedürel adalet boyutuna oranla iş tatminiyle daha çok ilgili bulmuşlardır. Her ne kadar böyle olsa da prosedürel adalet; performans değerlendirmesi için önemli olduğu kadar örgütsel adalet için de önemlidir. Nitekim bahsi geçen araştırmalarda prosedürel adalet iş tatminiyle pozitif anlamlı ilişkiler içindedir. Nadiri ve Tanova'nın (2010) araştırmalarında ise bu ilişki; diğer boyutların iş tatminiyle ilişkilerine nazaran daha da güçlüdür.

3.2.5. Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

3.2.5.1. Toplam Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Çalışmamızda sürekli cevabını bulmaya çalıştığımız iki soru vardı; birincisi "performans değerlendirmenin adalet algısı iş tatminiyle ilişkili midir ve bu ilişki, hangi yönde ve ne kadar kuvvetlidir?" ve ikincisi "performans değerlendirmesinin adalet algısı iş tatminini etkiler mi?" sorularıdır. Gerek ikinci bölümde gerekse bir önceki konu başlığı altında ilk sorunun cevabını verebildik. Fakat ikinci sorunun cevabını vermek gerek ikinci bölümde, gerekse şimdi ilk soruya verdiğimiz cevap kadar kolay ve net olmayacaktır. Zira yaptığımız regresyon analizinde toplam adalet algısının iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmamıza mukabil, aynı anlamlı etkiyi adalet algısı alt boyutlarının tümünde görmek mümkün olmamıştır. Fakat bu durum literatürle uyumludur. Nitekim pek çok araştırmada, adalet algısı alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde saptanamamıştır ve çoğunda ya sadece prosedürel ya da sadece etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerindeki anlamlı bulunmuştur.

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere toplam adalet algısının gerek genel iş tatmini gerekse içsel iş tatminine olan etkisine oranla daha çok dışsal iş tatmini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tıpkı korelasyon analizinde elde ettiğimiz ilişki düzeyleri gibi regresyon analizinde de; dışsal iş tatmininin adalet algılarıyla daha çok ilgili sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam adalet algısının bağımsız değişken, iş tatmini ve alt boyutlarının bağımlı değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi yapılmış; toplam adalet algısının, iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (F=40,81; p<0,01 ve t=6,39; p<0,01). Toplam adalet algısı, iş tatminini pozitif yönde etkilemekte ve %29 oranında açıklayabilmektedir veya toplam adalet bir birim arttırıldığında iş tatmini 0,29 birim artmaktadır.

Tablo 9: Toplam Adalet Algısının, İş Tatmini, İçsel ve Dışsal İş Tatmine Etkisi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	p	R2
İş tatmini	Model sabiti	38,11	6,85	**0,000**	40,81	**0,000**	0,29
	Toplam Adalet Algısı	0,26	6,39	**0,000**			
İçsel Tatmin	Model sabiti	28,35	7,75	**0,000**	20,95	**0,000**	0,17
	Toplam Adalet Algısı	0,12	4,58	**0,000**			
Dışsal Tatmin	Model sabiti	9,76	3,70	**0,000**	50,91	**0,000**	0,33
	Toplam Adalet Algısı	0,14	7,13	**0,000**			

Toplam adalet algısının, İçsel Tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (F=20,95; p<0,01 ve t=4,58; p<0,01). Toplam adalet algısı, İçsel tatmini pozitif yönde etkilemekte ve %17 oranında açıklayabilmektedir.

Toplam adalet algısının, Dışsal Tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (F=50,91; p<0,01 ve t=7,13; p<0,01). Toplam adalet algısı, Dışsal Tatmini pozitif yönde etkilemekte ve %33 oranında açıklayabilmektedir.

Toplam adalet algısının en büyük etkisi dışsal iş tatmini üzerindedir. Toplam adalet algısı, Dışsal Tatmini, içsel tatmine ve genel iş tatminine göre daha anlamlı etkilemekte ve açıklayabilmektedir.

3.2.5.2. Adalet Algısının (5 Alt Boyutunun) İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 10,11 ve 12'den de anlaşılacağı üzere, adalet algısını beşe ayırıp iş tatmini üzerindeki etkisi araştırıldığında, sadece değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet algısının genel iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. İçsel iş tatminine anlamlı etkide bulunan yine sadece değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısıdır. Fakat dışsal tatmin üzerinde değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adaletin etkisi saptanamamıştır. Dışsal iş tatminine etki eden tek adalet algısı alt boyutu kişilerararası adalet algısı olmuştur. Değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adaleti; değerlendiricinin PD uygulamalarını nasıl yerine getirdiği belirlediğine göre; genel iş tatmini ve içsel iş tatminini etkileme noktasında önem arz ettiği ortaya koyulmuştur. Kişilerarası adalet algısını; özellikle ast-üst arasındaki iletişim düzeyi belirlediği göz önüne alındığında; dışsal iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Fakat niçin diğer adalet algısı alt boyutlarının gerek içsel ve dışsal gerekse genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmayışını açıklamak; elimizdeki veriler ışığında mümkün görünmemektedir.

Tablo 10: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (5 Alt Boyutlu)

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R2**
İş tatmini	Model sabiti	36,02	6,08	0,000	9,03	**0,000**	0,32
	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,18	0,73	0,464			
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,56	2,27	**0,025**			
	Bilgisel Adalet Algısı	-0,46	-1,02	0,309			
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,33	1,10	0,276			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,03	0,06	0,949			

Adalet Algısı ölçeğinin Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, Bilgisel Adalet Algısı, Kişiler Arası Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, İş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05).

Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısının, İş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,27; p<0,05). Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, İş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları İş tatminini %32 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 11: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İçsel İş Tatmine Etkisi (5 Alt Boyutlu)

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişkenler**	**B**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R2**
İçsel Tatmin	Model sabiti	27,66	7,07	0,000	4,79	**0,001**	0,20
	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,09	0,52	0,604			
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,35	2,15	**0,034**			
	Bilgisel Adalet Algısı	-0,18	-0,60	0,552			
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,05	0,23	0,822			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	-0,16	-0,49	0,624			

Adalet Algısı ölçeğinin Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, Bilgisel Adalet Algısı, Kişiler Arası Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, İçsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05).

Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısının, İçsel tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,15; p<0,05). Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, İçsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları İçsel tatmini %20 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 12: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatminine Etkisi (5 Alt Boyutlu)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Dışsal Tatmin	Model sabiti	8,36	3,01	0,003	11,52	**0,000**	0,37
	Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,10	0,83	0,408			
	Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	0,21	1,81	0,073			
	Bilgisel Adalet Algısı	-0,28	-1,34	0,185			
	Kişiler Arası Adalet Algısı	0,29	2,01	**0,047**			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,19	0,83	0,410			

Adalet Algısı ölçeğinin Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, Bilgisel Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, Dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır ($p>0,05$).

Kişiler Arası Adalet Algısının, Dışsal Tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. ($t=2,01$; $p<0,05$). Kişiler Arası Adalet Algısı, Dışsal Tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları Dışsal tatmini %37 oranında açıklayabilmektedir.

3.2.5.3. Adalet Algısının (3 Alt Boyutunun) İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Aşağıdaki üç tablo incelendiğinde, adalet algısı alt boyutlarını üçe ayırıp iş tatmini üzerindeki etkisi araştırıldığında; beşe ayırma işlemindeki karmaşadan biraz daha uzaklaşıyoruz. Zira net bir şekilde şunu söyleyebiliyoruz: "Anlamlı olsun ya da olmasın belli bir düzeyde, prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde etkisi vardır; dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır". Bu durum da literatürle uyumludur. Zira pek çok araştırmada; prosedürel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi ispatlanmıştır.

Tablo 13: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İş Tatminine Etkisi (3 Alt Boyutlu)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
İş tatmini	Model sabiti	37,81	6,68	0,000	13,58	**0,000**	0,29
	Prosedürel Adalet Algısı	0,34	2,68	**0,009**			
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,16	0,76	0,449			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	-0,01	-0,01	0,991			

Adalet Algısı ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, İş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05).

Prosedürel Adalet Algısının, İş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,68; p<0,05). Prosedürel Adalet Algısı, İş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları İş tatminini %29 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 14: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının İçsel Tatmine Etkisi (3 Alt Boyutlu)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
İçsel tatmin	Model sabiti	27,99	7,55	0,000	7,42	**0,000**	0,18
	Prosedürel Adalet Algısı	0,21	2,51	**0,014**			
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,03	0,18	0,854			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	-0,18	-0,56	0,577			

Adalet Algısı ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, İçsel tatmin üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05).

Prosedürel Adalet Algısının, İçsel tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,51; p<0,05). Prosedürel Adalet Algısı, İçsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları İçsel tatmini %18 oranında açıklayabilmektedir.

Tablo 15: Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutlarının Dışsal Tatmine Etkisi (3 Altı Boyutlu)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p	F	p	R2
Dışsal tatmin	Model sabiti	9,82	3,66	0,000	16,65	**0,000**	0,33
	Prosedürel Adalet Algısı	0,13	2,20	**0,030**			
	Etkileşimsel Adalet Algısı	0,13	1,35	0,181			
	Dağıtımsal Adalet Algısı	0,18	0,75	0,456			

Adalet Algısı ölçeğinin Etkileşimsel Adalet Algısı ve Dağıtımsal Adalet Algısı alt boyutlarının, Dışsal tatmin üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. (p>0,05).

Prosedürel Adalet Algısının, Dışsal tatmin üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. (t=2,20; p<0,05). Prosedürel Adalet Algısı, Dışsal tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Anlamlı olsun ya da olmasın Adalet Algısı Ölçeği Alt Boyutları Dışsal tatmini %33 oranında açıklayabilmektedir.

3.2.6. "Uygulamanın Devam Edip Etmemesi Gerektiği" Hakkındaki Görüş İle Adalet Algısı İlişkisi

Performans değerlendirmesinden duyulan memnuniyetin bir göstergesi olabilecek olan anketin 5. sorusuyla adalet algıları arasındaki ilişkiyi göstermek için tek yönlü varyans analizi yapılmış; uygulamanın devam edip etmemesi gerektiği hakkındaki görüşün; tüm adalet algısı alt boyutlarıyla anlamlı bir şekilde değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Böylece, bu sorunun değerlendirmenin memnuniyetinin bir göstergesi olduğu varsayıldığında; adalet algılarıyla değerlendirmeden duyulan memnuniyet arasında bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 16: Performans Değerlendirmesi Uygulamasının Devam Edip Etmemesi Gerektiği Hakkındaki Görüş ve Adalet Algısı Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	S.S.	F	p
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	35,500	11,475	10,515	**0,000**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	31,357	4,814		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	36,185	6,500		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	45,615	4,519		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	43,500	3,697		
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	45,750	7,455	9,077	**0,000**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	39,571	8,169		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	45,985	8,373		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	56,538	5,622		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	55,000	4,761		
Bilgisel Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	11,250	3,202	4,219	**0,003**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	12,500	4,256		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	13,292	3,499		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	16,538	1,808		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	16,750	2,500		
Kişiler Arası Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	31,750	4,787	6,819	**0,000**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	25,643	5,799		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	29,169	5,085		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	34,769	4,512		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	35,000	4,967		
Dağıtımsal Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	8,750	4,349	2,811	**0,030**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	7,786	2,778		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	8,554	2,450		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	10,462	2,665		

	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	11,250	3,403		
Prosedürel Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	81,250	18,264	11,043	**0,000**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	70,929	12,181		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	82,169	14,029		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	102,154	9,236		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	98,500	6,952		
Etkileşimsel Adalet Algısı	uygulama derhal terk edilmelidir	4	43,000	4,830	6,455	**0,000**
	uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur	14	38,143	8,969		
	uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir	65	42,462	7,898		
	uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur	13	51,308	5,721		
	uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir	4	51,750	7,136		

Araştırmaya katılanların Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, Performans Değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; "uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur" diyenlerin Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı, "uygulama derhal terk edilmelidir", "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" ve "uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir" diyenlerin sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. "uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir" diyenlerin sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısı, "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" diyenlerin sistemden kaynaklanan prosedürel adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi

sonucunda; “uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur” diyenlerin değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısı “uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur” ve “uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” diyenlerin değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların bilgisel adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; “uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur” diyenlerin bilgisel adalet algısı, ve “uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur” ve uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” diyenlerin bilgisel adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların kişiler arası adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; “uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur” diyenlerin kişilerarası adalet algısı, ve “uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur” ve uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” diyenlerin kişilerarası adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. “uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir” diyenlerin kişilerarası adalet algısı, “uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur” diyenlerin kişilerarası adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların dağıtımsal adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; “uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur” diyenlerin dağıtımsal adalet algısı ve “uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur” diyenlerin dağıtımsal adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların prosedürel adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" diyenlerin prosedürel adalet algısı, "uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir", "uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur" ve "uygulamadan son derece memnunum mükemmel işlemektedir" diyenlerin prosedürel adalet algısından anlamlı olarak düşük bulunmuş; "uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur" diyenlerin prosedürel adalet algısı, "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" ve "uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir" " diyenlerin prosedürel adalet algısından anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların etkileşimsel adalet algısı, performans değerlendirmesi uygulamasına ilişkin görüşüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; "uygulama devam etmelidir değişikliğe gerek yoktur" diyenlerin etkileşimsel adalet algısı, "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" ve "uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir" diyenlerin etkileşimsel adalet algısından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

3.2.7. Performans Puanları ile Adalet Algısı İlişkisi

Performans puanları ile adalet algısı ve alt boyutları arasındaki ilişki konusunda, literatürde; performans oranlarının hem değerlendirme tatmini hem de değerlendirmenin adalet algısını belirleyici bir özelliğe sahip olduğu noktasında genel bir fikir birliği olduğu söylenebilir. Fakat buna mukabil araştırmamızda, bu sonuca ulaşılmamıştır. Performans puanları hiçbir adalet algısı alt boyutuyla anlamlı bir ilişki içinde değildir. Fakat bu anlamsız ilişki; sorduğumuz sorudan da kaynaklanabileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Nitekim sorduğumuz soru; katılımcıların geçen yılki performans puanını bilip bilmediklerine dayalı olarak; puanının ortalamaya göre ne durumda olduğu şeklindedir. Bu soruya verilen cevap

da ilginç bir dağılım göstermiştir. Zira katılımcıların sadece %1'i ortalamanın altında puan aldığını dile getirmişlerdir. Performans puanıyla adalet algısı ilişkisini net olarak ortaya koyabilmek için; çalışanların bir önceki yılki gerçek performans puanlarına ulaşılmasını gerekli kılmakta oluşu ve bunun araştırma yapılan şirketlerce kabul edilmemesi ve araştırmamızın amacını aşan bir niteliğe sahip oluşu sebebiyle; soru bu şekilde sorulmuş ve cevaplardan anlamlı bir sonuç çıkarılamamıştır. Fakat bütün bunlara rağmen; şunu söylemek mümkündür: Geçen yılki puanlarını "ortalamanın altında", "ortalamada veya ortalamaya çok yakın" ve "ortalamanın üstünde" olarak gören katılımcıların, adalet algıları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 17: Performans Puanları ile Adalet Algısı İlişkisi

	Grup	**N**	**Ort**	**S.S.**	**F**	**p**
Sistemden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	33,000	.	0,735	0,483
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	36,375	7,615		
	ortalmanın üstünde	52	38,115	7,197		
Değerlendiriciden Kaynaklanan Prosedürel Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	35,000	.	2,747	0,070
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	44,688	9,464		
	ortalmanın üstünde	52	48,577	8,692		
Bilgisel Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	16,000	.	1,548	0,219
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	13,219	3,867		
	ortalmanın üstünde	52	14,577	3,438		
Kişiler Arası Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	25,000	.	1,454	0,240
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	28,781	6,015		
	ortalmanın üstünde	52	30,673	5,533		
Dağıtımsal Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	8,000	.	0,556	0,575
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	8,375	3,129		
	ortalmanın üstünde	52	9,038	2,744		
Prosedürel Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	68,000	.	1,855	0,163
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	81,063	16,164		
	ortalmanın üstünde	52	86,692	15,185		
Etkileşimsel Adalet Algısı	ortalamanın altında	1	41,000	.	1,481	0,233
	ortalama veya ortalamaya çok yakın	32	42,000	9,105		
	ortalmanın üstünde	52	45,250	8,248		

3.3. BULGULARIN DEĞERLENMESİ

Bulguların değerlenmesi, "hipotezler" başlığı altında sorulan ve cevapları aranan soruların cevaplandırılması ve açıklanmasından oluşmaktadır.

Cevap 1- Toplam adalet algısıyla tüm adalet algısı alt boyutlarının korelasyonunda en güçlü korelasyon prosedürel adalet (,98), en zayıf korelasyon dağıtımsal (,70) adaletledir.

Adams ve Homans'ın teorileriyle başlayan örgütsel adalet teorileri; dağıtımsal adalet çerçevesinde şekillenmişti. Fakat, Thibaut ve Walker'ın "yargı süreci yaklaşımı" ile prosedürel adalet ön plana çıkmış; Levanthal, Greenberg, Folger, Cropanzano vd. prosedürel adaletin örgütsel adalet içindeki rolünün daha belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Bies ve Moag ise etkileşimsel adaletin örgütsel adalet içindeki belirleyiciğine vurgu yapmışlar ve pek çok araştırmacı, etkileşimsel adaletin örgütsel adalet içinde dağıtımsal adalete oranla daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yaptığımız korelasyon analizi sonuçları, değişen ve gelişen bu anlayışla parelellik arz etmektedir. Zira çıkan sonuca göre, dağıtımsal adalete oranla etkileşimsel ve prosedürel adalet; toplam adalet algısını belirlemede daha güçlü bir etki yapmaktadır. Bunun anlamı; performans değerlendirmesi sonucunda oluşan adalet algısı; sadece kişinin kazanımlarıyla, ortaya koyduğu performansının ve çabalarının oranlaması sonucu oluşan adalet algısı (dağıtımsal adalet) ile açıklanamayacağıdır. Yani kişilere söz hakkı tanınması, sistem hakkında bilgilendirilmesi, süreç boyunca onlara kibar ve nazik davranılması, kararın gerekçelendirilmesi gibi unsurlar; dağıtımsal adaletten daha güçlü bir şekilde adalet algısını belirlemektedirler. Sonuç olarak; adalet algısını belirleyen tek unsur Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde belirttiği girdi-çıktı mukayesesine dayanılarak oluşan adalet algısı değil (yani sadece sonuçlara bakılarak oluşan adalet algısı değil) aynı zamanda ve bundan öte süreçteki davranışlar, tutumlar, sistemin kendisi gibi amiller daha önemli bir şekilde adalet algısını şekillendirmektedir.

Cevap 2 - Adalet algısının temel üç boyutu olan dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algıları birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkilidirler. Bu ilişkideki en

güçlü korelasyon prosedürel ile etkileşimsel adalet (,82), en zayıf korelasyon ise dağıtımsal ile etkileşimsel adalet korelasyonudur (,54).

Tezin ikinci bölümünde üzerinde pek çok kez durulduğu üzere bu sonuçlar literatürle büyük benzerlik içindedir ve bu benzerliğin altında yatan bazı hususlar vardır. Erdoğan'a göre (2002) dağıtımsal adalet algısını; esas itibariyle üç önemli faktör etkilemektedir. Birincisi; performans puanları (puanlardan kaynaklanan hoşnutluk düzeyi), ikincisi; bu puanların ast-üst ilişkisi veya lider üye mübadelesi temelinde şekillenip şekillenmediğinin algısı vardır. Her iki algı türü de etkileşimsel ve prosedürel adalet algısıyla ilgili değildir. Fakat dağıtımsal adaleti şekillendiren üçüncü unsur olan "değerlendirme öncesi lider-üye mübadelesi" hem etkileşimsel adaleti hem de değerlendiren prosedürel adaletini etkilemektedir. Bu yüzden dağıtımsal adalet hem etkileşimsel hem de prosedürel adaletle orta düzeyde korelasyon içindedir. Fakat yine de bu dağıtımsal adaletin korelasyonları diğer korelasyona (etkileşimsel – prosedürel) oranla daha zayıftır.

Etkileşimsel adalet daha çok değerlendiricinin davranışları ile ilgilidir ve özellikle geri besleme görüşmeleri bu adalet algısında daha çok ön plana çıkmaktadır. Fakat değerlendirici sadece geri besleme görüşmesi yapan bir kişi değil aynı zamanda; prosedürleri yaratan ve uygulayan bir kişidir. Bunun yanında örgütsel kültürün belirleyicisidir ve lider üye mübadelesini veya ast üst ilişkisinin yönünü belirleyen bir kişidir. Aynı zamanda "çift yönlü iletişim" olarak adlandırılan iletişim türü, her iki adalet algısı türü için sürekli vurgu yapılmaktadır. Çift yönlü iletişim prosedürel adalet için önemlidir çünkü; prosedürler ve onun uygulayıcıları; bunu bir kural olarak koymuş ve uyguluyor olabilirler. Bunun yanında değerlendirici; geri besleme görüşmelerinde bu kurallardan bağımsız olarak bu iletişime açık bir insan olabilir. Bu sebeplerle etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet algıları birbirleriyle daha güçlü bir şekilde ilişkili çıkmış olabilir. Buna başka bir kanıt ise; Bies ve Moag'ın etkileşimsel adalet algısının var olduğunu ortaya attığı yıllarda; pek çok araştırmacı bunu kabul etmememiş; etkileşimsel adaletin, prosedürel adaletin sosyal boyutu olduğunu ileri sürmüş olmalarıdır.

Cevap 3 - Prosedürel adaletin iki boyutu da prosedürel adaletle oldukça güçlü ve birbirlerine yakın bir şekilde ilişkilidir. Değerlendiren prosedürel adaleti (,96), sistem prosedürel adaleti (,93); etkileşimsel adaletin boyutları ise o denli birbirlerine yakın olmamakla beraber her biri etkileşimsel adaleti oldukça güçlü bir şekilde temsil etmektedirler: bilgisel adalet (,86), kişilerarası adalet (,95).

Prosedürel adaletle ilgili soruların bir kısmı sistemle diğer kısmı değerlendirici ile ilgilidir. Prosedürel adaletin belirlenmesi noktasında, gerek değerlendirici gerekse sistemin kendisi çok yüksek düzeyde etkilidir ve bu doğal bir sonuçtur. Zira ikisi de hemen hemen aynı faktörlerden etkilenir. Örneğin ikinci bölümde uzun uzadıya bahsettiğimiz yargı süreci yaklaşımında gerek yeterli bildirim, gerek adil yargılama, gerekse kararın kanıta dayandırılması hem sistem hem de değerlendiciden kaynaklı prosedürel adalet algısını şekillendirmektedir. Bu yargı sürecindeki unsurların tümünün yaratıcısı olan sistem ve onun uygulayıcısı olan değerlendirici; bu noktada birbirleriyle iç içe geçmiştir. Çünkü değerlendirici sistemi bir yandan uygulayan olduğu kadar diğer yandan bu sistemi ortaya çıkaran kişidir. Örnek vermek gerekirse; bir önceki hipotezde de bahsi geçen, çift yönlü iletişim konusu değerlendirilebilir. Zira çift yönlü iletişim bir prosedür olarak yani bir kural olarak sistemde var olabilir ve fakat aynı zamanda değerlendirici bu kuralı uygulamak zorundadır. Yalnız bu kural değerlendici tarafından uygulanmıyor olabilir. Bu durum her iki prosedürel adalet algısı türünün hem birbirine ne kadar yakın hem de ne kadar uzak olabileceğinin bir göstergesidir. Zira bu kural yerine getirildiğinde veya getirilmediğinde gerçek manada hangisinin bunu sağladığını tam olarak anlayamayamayabiliriz. Yani kuralların iyi uygulanıyor oluşunun sebebinin değerlendiricinin prosedürlerden bağımsız olarak, iyi bir değerlendirici oluşundan mı yoksa prosedürlerin çok iyi hazırlanmış oluşundan mı veya hem prosedürlerin iyi hazırlanmış hem de değelendiricinin prosedürleri doğru yerine getirmesinden mi kaynaklandığını tam olarak anlayamayabiliriz. Nitekim yaptığımız korelasyon analizi sonucunda da ikisi arasında önemsiz denilebilecek bir farkla her ikisi de prosedürel adaleti güçlü bir şekilde etkilemektedir. Her ne kadar birbirleriyle sıkı sıkıya bağlı olsa da Erdoğan'ın (2002) da ifade ettiği üzere ikisi arasında fark vardır ve bu farkın kaynağı ise değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet algısının, değerlendirme

öncesi ast-üst ilişkisiyle ve örgütsel kültürle de ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Sistem prosedürel adaletinin farkı ise değerlendirme öncesi algılanan örgütsel desteklerle de ilgili olmasından kaynaklanmaktadır.

Etkileşimsel adaletle ilgili soruların bir kısmı kişilerarası ilişkilerle ilgili diğer kısmı kişilerin ne denli doğru bilgi elde ettiği ile ilgilidir. Fakat hemen belirtilmelidir ki; bu tasnif literatürde tartışmalıdır. Zira etkileşimsel adaletin bu tasnifi herkes tarafından kabul edilen tasnif değildir. Hatta öyle ki; bilgisel adalet boyutunun neredeyse tüm unsurlarının; bazı araştırmacılar yargı süreci yaklaşımıyla ve prosedürel adaletle ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Aslında bu tartışmalara paralel bir sonuç çıkmıştır. Her ne kadar bilgisel adalet güçlü bir şekilde etkileşimsel adaletle ilişkili çıkmış olsa da kişilerarası adalet çok daha güçlü bir şekilde etkileşimsel adaletle ilişkili çıkmıştır. Yani kişilerarası ilişkiler ve bu ilişkilerdeki iletişim etkileşimsel adaletle daha çok ilgilidir. Zaten değerlendirmenin etkileşimsel adaletini tarif eden veya tanımlayanlar; özellikle geri besleme görüşmelerinde ve süreçte; küçültücü yargılarda bulunma, aldatma, kişisel gizlilik, saygı gibi temel değerlere vurgu yapmışlardır ve bunların büyük ölçüde kişilerararası ilişkilerle ilgili olduğu açıktır.

Cevap 4 - Performans değerlendirmesi ile ilgili toplam adalet, *prosedürel adalet*, (değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet, sistemden kaynaklı prosedürel adalet) *etkileşimsel adalet*, (kişilerarası adalet, bilgisel adalet) ve *dağıtımsal adalet* algılarının tüm boyutları; gerek genel iş tatmini gerekse içsel ve dışsal iş tatmini boyutları ile anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Genel iş tatmini ile adalet algısı alt boyutları arasındaki korelasyondaki en yüksek korelasyon prosedürel adaletledir (,53). Prosedürel adaletin unsuru olan değerlendiren prosedürel adaleti, sistem prosedürel adaletine oranla genel iş tatminiyle daha güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur (,55). Genel iş tatminiyle kurulan bu korelasyondaki ilişki düzeylerine benzer bir şekilde; hem içsel hem de dışsal iş tatmini ile adalet algıları alt boyutlarının korelasyonundaki en güçlü korelasyon yine prosedürel adaletledir ve değerlendiren prosedürel adaleti yine sistem prosedürel adaletine oranla daha güçlü bir şekilde iş tatmini boyutlarıyla ilişkilidir. Bu ilişkilerde bir başka dikkat çeken

husus, dışsal iş tatminin tüm adalet algısı alt boyutlarıyla içsel ve genel iş tatminine oranla daha güçlü bir şekilde ilişkili oluşudur.

Tıpkı prosedürel adaletin toplam adalet algısını belirlemesi noktasında büyük etkisinde olduğu gibi burada da prosedürel adalet iş tatminiyle daha çok ilişkili bulunmuştur. Bunun anlamı; ikinci bölümdeki "adalet algısı – iş tatmini ilişkisi" konu başlığı altında anlatılmaya çalışıldığı gibi her iki değişkenin birbirlerine çok benzemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim iş tatmini için vurgulanan bir çok faktör adalet algıları için de vurgulanmıştır ve özellikle prosedürel adaletle ilgili olanlarla ilişkili bulunmuştur. Mesela, çeşitli görevlerde veya aktivitelerde seçme ve tercih hakkı verilimesi, söz hakkı, çift yönlü iletişim ve katılımcı yönetim, standartların iletilmesi ve onların aydınlatıcılığı, savunma veya itiraz hakkı, esneklik ve tutarlılık, kontrole dayanmayan pozitif geri besleme, otonominin desteklenmesi, bilgilendirme gibi pekçok amil hem prosedürel adalet algısı hem de iş tatmininin önemli unsurlarıdır. Tüm bu sebeplerle iş tatmini – adalet algısı ilişkisinde; prosedürel adalet iş tatminiyle daha güçlü bir ilişki içindedir. Peki niçin değerlendirenden kaynaklı prosedürel adalet sistemden kaynaklı prosedürel adalete oranla iş tatminiyle daha çok ilişkilidir? Bu sorunun cevabı, genelleştirebileceğimiz bir cevap içeremeyecektir. Çünkü bu konuda yapılan bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Fakat prosedürel adaleti belirleme noktasında da daha çok etkili olan değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet algısı; ilgili örneklem grubunda, gerek adalet algısını belirleme noktasında; gerekse iş tatmininin yordanması noktasında daha belirleyicidir; yargısına ulaşılabilir. Bu da bu örneklem grubunda, kişilerin değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algılarının daha önemli olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlar.

Araştırma bulgularından elde ettiğimiz bir başka çok önemli sonuç; dışsal iş tatminiyle adalet algıları ilişkilerinin; içsel iş tatminiyle olan ilişkilerine oranla daha güçlü olmasıdır. Bu durum literatüre bakarak genelleştirebileceğimiz bir sonuç içermemektedir. Zira bu ikisi arasında bir ilişkiyle ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat bu durum bizim şöyle bir sonuca ulaşmamızı engellememektedir: dışsal iş tatminini şekillendiren ödüller, terfiler, iş ortamı, yöneticinin tutumları gibi amiller;

içsel iş tatminin unsurları olan; işinden zevk alma, vicdanen rahat olma, işin getirdiği saygınlık, yetkinlik gibi unsurlara oranla değerlendirmenin adalet algısı ve onun tüm alt boyutlarıyla daha çok ilgilidir. Bunun sebebini veya sebeplerini tümüyle açıklamak çok zordur. Özellikle çalışmamızı örgütsel adalet – iş tatmini ilişkisi bağlamında gerçekleştirmiş olsaydık bu çok daha zor olurdu. Fakat bizim araştırmamız performans değerlendirmenin adalet algısı ile ilgilidir. Değerlendirmenin ise iki temel özelliği vardır. Birincisi bir süreçtir; ikincisi bu sürecin sonunda çeşitli kazanımlar sunar. Gerek süreç sonundaki kazanımlar; gerekse kazanımları belirleyen bu süreç; aynı zamanda dışsal iş tatmini unsurlarını da belirlemiş olacaktır. Yani kişi süreç sonunda sistemi adil olarak algıladığında; elde ettiği kazanımların da adil olduğunu kabul edecektir. Mesela görevde yükselmeler ve ücret artışlarını belirleyen bir performans değerlendirmesinin adil algılanması; aynı zamanda dışsal iş tatminin de yüksek olması anlamına geleceği şüphesizdir.

Dağıtımsal adaletin iş tatminiyle görece düşük ilişkisi ve fakat dışsal iş tatminiyle orta düzeyde pozitif ilişkisi anlamlı bir mesaj veriyor olabilir. Bu mesaj, diğer adalet algılarının içsel-dışsal iş tatmini arasındaki farklarla mukayese edildiğinde daha anlamlı olabilir. Zira dağıtımsal adaletin içsel iş tatminiyle korelasyonu: ,24, dışsal iş tatminiyle korelasyonu: ,42'dir. Bu bize korelasyon katsayısının %75 arttığını göstermektedir. Bu durum, dağıtımsal adaletin kazanım ve çaba harcama düzeyi veya performans arasındaki mukayeseye dayandığı tezini bir kez daha doğrulamımıza olanak tanımaktadır. Nitekim birçok kez ifade edildiği üzere dağıtımsal adalet kazanımlarla ilgilidir; aynı şekilde dışsal iş tatmini de büyük oranda kazanımlarla şekillenmektedir.

Sonuç olarak; kişilerin adalet algıları ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki bize, iş tatmini yüksek bireylerin aynı zamanda adalet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde adalet algısı yüksek kişilerin aynı zamanda iş tatminlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Tam tersi durum için de aynı şey söylenebilir; yani değişkenlerden birinini düşük olması durumunda diğerinin de düşük olduğu yordanabilir. Böylece iş tatmini veya adalet algısı bilinen bir çalışanın; diğerinin yordanması mümkündür.

Cevap 5- İstatistiksel analizler sonucu; toplam adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunurken, adalet algısı alt boyutlarının tümünün iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlı bulunamamıştır. Zira anlamlı olsun ya da olmasın iş tatminini etkileyen adalet algısı etkileri: değerlendiren prosedürel adaletinin genel iş tatmini üzerindeki etkisi, değerlendiren prosedürel adaletinin içsel iş tatmini üzerindeki etkisi ve kişilerarası adaletin dışsal iş tatmini üzerindeki etkisidir. Bunların dışında, adalet algısı alt boyutlarından herhangi birisinin iş tatminini etkilediği tespit edilememiştir.

Yapılan regresyon analizinin aradığı cevabı daha net olarak ifade edersek; "kişinin adalet algısı, iş tatminini arttıran veya düşüren bir etkiye sahip midir?" şeklinde sorulan soruya aranan cevaptır. Bir önceki soruda aranan cevapla bu aynı değildir. Nitekim korelasyon analizi iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerine, regresyon ise birinin diğeri üzerinde etkisinin olup olmadığını bulmaya yönelik analizlerdir. Analiz sonunda bu etkinin de var olduğu fakat bütün boyutlarda geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır; bu genel olarak sistemi adil bulan birisinin bundan etkilenerek iş tatmininin yükseldiğini göstermektedir. Yani "genel olarak düşündüğümde; performans değerlendirmesinin sürecini ve sonuçlarını adil olarak algılıyorum" diyen birisinin, bunu söylemesini sağlayan koşullar sayesinde iş tatmininin yükseldiğini; "genel olarak düşündüğümde; performans değerlendirmesi sürecini ve sonuçlarını adil olarak algılamıyorum" diyen birisinin ise; bunu söylemesine neden olan koşullar yüzünden iş tatminin düştüğünü söylemek, belli ölçüde mümkündür.

Toplam adalet algısını üçe ayırarak konuyu değerlendirdiğimizde; dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının iş tatminini ve onun alt boyutlarını etkilediği bulgusuna ulaşılamamıştır. Yani kazanımlarıyla çabalarını; diğer çalışanların kazanımları ve çabalarıyla oranlayan bir kişide oluşan adalet algısı; iş tatminine etki ettiği bulgusuna ulaşılamamıştır. Aynı şekilde örgütteki iletişim düzeyinin iyi veya

kötü olması iş tatmini üzerinde anlamlı bir etki yaptığı bulgusuna da ulaşılamamıştır. Çalışmamızın bulgularına dayanarak böyle bir etki olup olmadığı sonucuna ulaşamamaktayız. Fakat prosedürel adalet algısı, iş tatmini ve onun alt boyutlarını etkilemektedir. Yani kişide oluşan prosedürel adalet algısını sağlayan koşullar aynı zamanda iş tatminini de *sağlamaktadır* veya prosedürel adalet algsını düşüren koşullar aynı zamanda iş tatminin de düşmesine *sebep olmaktadır*. Korelasyon analizlerinde de üzerinde durulduğu gibi prosedürel adalet iş tatminiyle diğer adalet algısı bouytlarına nazaran daha çok ilişkili bulunmuştu. Bunun, gerek algıyı belirleyen koşulların benzerliğinden gerekse yarattığı sonuçlardan kaynaklanmakta olduğu vurgulanmıştı. Aynı durum regresyon analizi sonuçlarına da yansımıştır. Tüm bunlara dayanılarak; prosedürel adaletin diğer iki adalet algısına oranla, iş tatmini açıklamada ve onu şekillendirmede daha güçlü bir şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam adalet algısını beşe ayıdığımızda ise; değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısının genel ve içsel iş tatmini etkilediğini, kişilerarası adaletin dışsal iş tatminini etkilediğini görmekteyiz. Diğer adalet algısı alt boyutlarının iş tatminini etkilemesi konusunda anlamlı bulgulara ulaşılamamıştır. Yani değerlendiren prosedürel adaletini sağlayan koşullar, iş tatminini etkilemektedir ve değerlendiriciden kaynaklı prosedürel adalet algısı yükselen bir kişinin; *bu sayede* iş tatmininin de yükselmesi beklenmektedir. Aynı sonuca kişilerarası adalet algısının dışsal iş tatminine etkisi konusunda da ulaşabiliriz. Zira kişilerarası adalet algısını ortaya çıkaran koşullar, dışsal iş tatmini de ortaya çıkarmaktadır.

Cevap 6- Performans değerlendirme uygulamasından memnuniyetin bir göstergesi olarak düşünülebilecek olan anketin beşinci sorusuna verilen cevapla tüm adalet algısı alt boyutlarının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Zira katılımcıların, 'uygulamanın derhal terk edilmesi' ile 'uygulamadan son derece memnunum' seçeneğine kadar olan kısıttaki tercihleri; adalet algısı alt boyutlarının tümünde anlamlı değişim göstermektedir. Yani "uygulamanın derhal terk edilmesi gerektiğini" söyleyen birisi, "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" diyen birisine oranla; "uygulamanın devam edip etmemesi arasında fark yoktur" diyen

birisi, “uygulama devam etmelidir fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” diyen birisine oranla; “uygulama devam etmelidir fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” diyen birisi, “uygulama devam etmelidir ve değişikliğe gerek yoktur” diyen birisine oranla; “uygulama devam etmelidir ve değişikliğe gerek yoktur” diyen birisi, “uygulamadan son derece memnunum, mükemmel işlemektedir” diyen birisine oranla sistemin daha adaletsiz olduğunu düşünmektedir. Bunun tüm adalet algısı alt boyutlarında anlamlı değişim göstermesi, adalet algısının değerlendirmeden duyulan memnuniyetle ne kadar önemli bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Yani sistemi adil bulanlar, adil bulmayanlara göre sistemden daha çok tatmin olurlar veya daha çok memnundurlar.

Cevap 7 - Katılımcıların bir önceki yıldaki performans puanlarını, ortalamanın neresinde tahmin ettikleri, adalet algısı boyutlarına göre anlamlı bir şekilde değişim göstermemektedir. Ekteki anket formunda görüleceği üzere; soruda, geçen yılki performans puanını bilenlere, aldığı puanının tahmini olarak ortalamanın altında mı, üstünde mi, yakınında mı olduğu sorulmuş ve cevapların matematiksel ve mantıksal olarak dağılımı ilginç bulunmuştur. Zira sadece bir kişi aldığı puanın ortalamanın altında olduğunu düşünmektedir. %61’i ortalamanın üstünde puan aldığını, %38’i ise ortalama veya ortalamaya çok yakın puan aldığını düşünmektedir. Matematiksel olarak eşite yakın çıkması veya “ortalama veya ortalamaya çok yakın” tercihinin yoğun bir şekilde çıkması beklenebilecek olan bu soruya verilen cevaplar, bizi önemli bir varsayım yapmaya zorlamaktadır: şirketler veya değerlendiriciler, ya puanları gizli tutma konusunda son derece başarılıdırlar ve/veya herkese ortalamaya oranla daha fazla puan aldıkları izlemini yaratmaya çalışmaktadırlar ve bunda başarılıdırlar. Fakat ne olursa olsun çıkan sonuç ilginçtir; çünkü çalışmamız tek bir şirket veya tek bir değerlendiriciye tabi çalışanlarla yapılmamıştır. Sonuç itibariyle bu ilginç dağılım, adalet algısı-puan ilişkisini belirlememize olanak tanımamıştır. Yani ortalamaya göre yüksek puan aldığını düşünen katılımcıların adalet algıları, düşük puan aldığını düşünenlere oranla adalet algıları daha yüksek değildir.

SONUÇ

Performans değerlendirme uygulaması; günümüz işletmeleri ve çalışma koşulları için vazgeçilemez bir elemandır. Onun vazgeçilemezliğini ortaya çıkaran en temel amil; çalışanlar için çok önemli bilgilerin edinilmesini, saklanmasını ve gerektiğinde kullanılmasını sağlıyor oluşudur. Fakat bu vazgeçilemezlik, işletmeye ve çalışanlara zarar verebilmektedir. Gerek zorunlu bir prosedür oluşu, gerek fazla rasyonel doğası ve gerekse çeşitli çıkar çatışmalarına meydan vermesi gibi özellikleri; konuyla ilgilenen akademik çevreyi ve işletme dünyasını konu hakkında daha fazla düşünmeye sevk etmiştir. Böylece, performans değerlendirmesinin "doğru" uygulanması gerekliliği yıldan yıla vurgulanarak günümüze değin gelinmiştir. Fakat bu doğru uygulamanın tarifi veya yöntemi yıldan yıla değişmiş ve gelişmiştir. Zira 20 yıl öncesine kadar değerlendirmenin ölçüm yöntemleri ve değerlendiricinin hatalarını azaltmasına odaklanılırken; o günden bu yana, çalışanların uygulamayı kabulü ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda ele alınabilecek olan, birçok yazar tarafından performans değerlendirme tatmininin (memnuniyeti) bir unsuru olarak ele alınan "değerlendirmenin adalet algısı" ön plana çıkan bu anlayışı perçinlemiştir. Bu konuya olan akademik ilgi özellikle son on yılda hızla artmıştır. İş tatmini konusu ise on yıllardır üzerinde durulan ve her duruluşunda çalışan için çok önemli olduğu vurgulanan bir konudur. Bu bağlamda iş tatmini ile performans değerlendirmenin adalet algısı ilişkisi önemlidir. Zira birbirleriyle ilişkili olup olmadıkları veya birinin diğerini pozitif etkileyip etkilemediğinin araştırılması gerektiği düşüncesinden hareketle bu çalışma yapılmış ve bu ilişkinin varlığı ve pozitif yönde olduğu, bu ilişkideki en yüksek korelasyonun prosedürel adalet algısına ait olduğu; değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısının daha da yüksek bir şekilde iş tatminiyle ilişkili olduğu; dışsal iş tatmininin içsel iş tatminine oranla tüm adalet algısı boyutlarında daha güçlü bir ilişki içinde olduğu; dağıtımsal adaletin iş tatminiyle ilişkisi kabul edimekle birlikte diğer iki adalet algısı alt boyutuna oranla daha düşük bir ilişki içinde olduğu; toplam adalet algısını belirlemede de prosedürel adalet ve onun alt boyutu değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adalet algısının daha güçlü bir şekilde belirleyici olduğu; toplam adalet algısının iş tatminini etkilediği; prosedürel adaletin iş tatminini ve onun alt boyutlarını etkilediği;

değerlendiriciden kaynaklanan prosedürel adaletin genel iş tatminini ve içsel iş tatminini etkilediği; kişilerarası adalet algısının dışsal iş tatminini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının iş tatmini ve onun alt boyutlarına olan etkisi ise tespit edilememiştir. Uygulamanın devam edip etmemesi gerektiği yönündeki görüşle tüm adalet algısı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmış ve performans puanları ile adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulgulanamamıştır. Kısaca, değerlendirmenin adalet algısı iş tatminiyle ilişkilidir ve onu belirlemede önemli bir göstergedir.

Gerek literatür taraması gerekse korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına binaen; performans değerlendirmesinin adalet algısını belirlemede değerlendiriciye çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Her ne kadar performans değerlendirmesinin uygulanmaya başladığı ilk yıllardan itibaren değerlendiriciye ve yöneticiye düşen sorumluluklara, sürekli vurgu yapılmış olsa da; bunlar genel olarak "etkinlik" veya "etkililik" gibi faktörler temelinde ele alınmıştır. Oysa değerlendirme; eğer çalışan memnuniyeti ve adalet algısı temelinde ele alınırsa; bu bir yandan çalışanların değerlendirme süreci ve sonuçlarını adil algılamalarını sağlayacak, diğer yandan etkinlik ve etkililiği de beraberinde getirecektir. Fakat adalet algısı, sadece değerlendiricinin tutumlarıyla ortaya çıkabilecek bir algı değil aynı zamanda prosedürlerin nasıl hazırlandığı ve çalışanlara bunların nasıl yansıtıldığı da bu algıda önem arz etmektedir. Bu noktada vurgulanması gereken başka bir husus; değerlendiricinin, genellikle prosedürleri uygulayan kişi olmasının yanında onları ortaya çıkaran kişinin de kendisi olmasıdır. Böyle olduğunda, değerlendiriciye bir kat daha fazla sorumluluk düşmektedir. Burada, değerlendirici hem geleneksel olarak bahsedilen hatalardan kaçınmalı hem de süreci adil bir şekilde işletebilmelidir. Bunun için ise "test metaforu" yerine "yargı süreci" metaforu temelinde konuyu ele almalıdır. Böylece değerlendirici; kendisine, hem daha başarılabilir bir hedef koymuş olur hem de başarılı olma durumunda daha etkin sonuçlar elde etmiş olur. Yani hedef belirlemesinden geri beslemeye kadar sürecin her noktasında, çalışanların fikri alınmalı; bu mümkün değilse, en azından süreç ve prosedürlerle ilgili çalışanlarını zamanında ve düzenli bilgilendirmeli, çift yönlü iletişime izin vermeli, çalışanlara itiraz hakkı vermeli, mutlaka ama mutlaka kararlarını gerekçelendirmeli, otonomiyi

desteklemeli, yargısal ve soyut bir üslup yerine yargısal olmayan ve somut bir üslupla iletişim kurmalı ve çalışanlarını iş üzerinde yeterince gözlemlemelidir. Çünkü bütün bu sayılanlar, gerek literatürde gerekse yaptığımız anket çalışmasında, hem çalışanların dağıtımsal adalet algısından daha yüksek oranda toplam adalet algısını belirlemekte olduğu hem de iş tatminiyle daha çok ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Zira sayılanlar, iş tatmini literatüründe de çok sık görülen ve vurgu yapılan temel konulardandır. Bu bağlamda şunu net olarak söyleyebiliriz: Performans değerlendirmesinin adalet algısı boyutlarından prosedürel ve etkileşimsel adaletin yükselmesini sağlayan; yukarıda sayılan, değerlendiricinin uygulaması gereken unsurlar, eğer hakkıyla yerine getirilirse; bu sayede kişinin dağıtımsal adalet algısı ve toplam adalet algısı artacak, yine bu sayede iş tatmini artacak, iş tatminin artmasıyla çalışanın örgütsel bağlılığı artacak, işten ayrılma niyeti düşecek, performansının ve verimliliğinin artma olasılığı ortaya çıkacaktır.

Tüm bu gerekçelerle, çalışanı örgüt için daha faydalı bir eleman haline getirecek olan adalet algısı, örgütler ve değerlendiriciler tarafından daha fazla önemsenmelidir. Örgütler, değerlendirici ve çalışanlarının bahsi geçen konulardaki eğitim ihtiyacını gidermelidir. Bunun için özellikle ülkemizde, konuya olan akademik ilgi artmalı, değerlendiricilerin, insan kaynakları birimlerinin ve yöneticilerinin ilgisi bu konuya çekilmelidir.

KAYNAKÇA

Altıntaş, F.Ç. : ,"Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 7, S. 2, 2007, pp. 151-168.

Aydın, Yusuf : "Sağlık Personelinin Performans Değerlendirmesi ve SSK Hastanelerinde Uygulanabilecek Model Çalışması", İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005

Bacal, Robert : **A Critical At Performance&Management Systems: Why Doesn't It Work?,** USA, Bacal&Associates, 1998

Badawy, M. K. : "Managing Human Resources: What We Have Learned", **Research-Technology Management**, Vol. 31 No.5, 1988, pp. 19-35.

Bandura, Albert. : "Social Learning Theory of Aggression", **The Control of Aggression,** Chapter 7, USA, Transaction Publisher, 1973, pp. 201-252.

Banks, C.G. ; Murphy, K. R.: "Toward Narrowing The Research-Practice Gap in Performance Appraisal", **Personnel Psychology**, Vol. 38, 1985, pp. 335-345.

Banks, C.G. ; Roberson L.: "Performance Appraisers Test Devolopers", **Academy of Management Review**, Vol. 6, 1985, pp. 128-142.

Bartol, K.M. : Durham, C.C.; Poon, J.M.L.: "Influence of Performance Evaluation Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perception", **Journal of Applied Psychology,** Vol.86, No.6, December 2001, pp. 1106-1119.

Benligiray, Serap vd. : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2007

Blau, Gary: "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relations**, Vol. 52, 1999, pp. 1099-1113.

Boswell, W.R. : Boudreau, J. W. : "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 11, No. 3, Fall 2000, pp. 283-299.

Bretz, R.D. : Milkovich, G.T.; Read, W. : "The Current State Performance Appraisal Research an Practice: Concerns, Directions, and Implications", **Journal of Management,** Vol. 18, No. 2, 1992, pp. 321-352.

Cameron, Kim : "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", **Organizational Dynamics,** Vol. 9, Autumn 1980, pp. 66-80.

Cascio, W.F. : **Applied Psyghology in Personnel Management**, Reston, Reston Publishing Company, 1982

Chen, J.C. ; Silverthorne, C. : "The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, **Leadership & Organization Development Journal,** Vol. 29 No. 7, 2008, pp. 572-582.

Cook, J. ; Crossman, A.: "Satisfaction with Performance Appraisal Systems" **Journal Managerial Psychology,** Vol. 19, No. 5, 2004, pp. 526-541.

Cropanzano, R. ; Greenberg, J. : "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", **International Review of Industrial and Organizational Psyghology**, Vol. 12, 1997, pp. 317-372.

Curtis, J.R. : **The Influence of Procedural Justice Characteristics of A Performance Appraisal System on Intirinsic Motivation**, Lincoln, The University of Nebraska, 1991

Çakar N. D. ; Yıldız S. : "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S.8, Bahar 2009, pp. 68-90.

Çakır, Özlem : **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri,** Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2006

Çakmak, A.F. : Erçek M., "Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Belirleyicileri: Adalet Algısı ve Sistem Bilgilerinin Etkileri" **Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 18. Oturum, pp. 540-551

Çakmak, A.F. ; Biçer İ.H. : "Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar", **İtüdergisi/b Sosyal Bilimler**, C. 3, S. 1, Aralık 2006, pp 3-14.

Çetinkanat, Canan : **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000

Deci, E.L. : "Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation" **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 8, October 1972, pp. 217-229.

DelPo, Amy : **The Performance Appraisal Handbook Legal&Practical Rules For Managers**, USA, Nolo, February 2005

Diekmann, K.A. : Barness Z.I., Sondak H., "Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study", **Social Justice Research**, Vol. 17, No. 3, September 2004, pp. 237-255.

Doruk, N.Ç. : "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü", Kayseri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008

Dönmez, Ali : "Denetim Odağı (Locus of Control) ve Çevre Büyüklüğü", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.16, S.1, 1983, pp. 37-47.

Dreu, C.K.W. ; Weingart, L.R. : "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta Analysis", **Journal Applied Psyghology**, Vol. 88, No. 4, Aug 2003, pp. 741-749.

Ducharme M.J. ; Singh P. ; Podolsky M. : "Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction", **Compensation&Benefits Review**, Vol. 37, No. 5, September/October 2005, pp. 46-52.

Eberhardt, B. J. ; Pooyan, A. : "The Effects of Appraisal System Redesign on Perceptions of and Satisfaction with Performance Appraisal: A Quasi-Experiment", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 3, No. 2, Winter 1988, pp. 230-241.

Eckes, George : "Practical Alternatives to Performance Appraisal", **Quality Progress,** Vol. 27, No. 11, 1994, pp. 57-60.

Erdoğan, B. ; Kraimer M.L. ; Liden R. C. : "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in The Performance Appraisal Context**"** **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.37, No.2, June 2001, pp. 205-222.

Erdoğan, Berrin : "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals",**Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002, pp. 555-578.

Erdoğan, İlhan : **İşletmelerde Davranış,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994

Erel, Derya : "Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.52, S. 1-4, 1997, pp. 287-298.

Ferris, G. R. ; Judge, T.A. : "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective", **Journal of Management**, Vol. 17, 1991, pp. 447-488.

Fletcher C. ; Williams R. : "Te Influence of Performance Feedback in Appraisal Interviews", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 49, 1976, pp. 75-83.

Fletcher C. ; Williams R. : "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **British Journal of Management**, Vol. 7, 1996, pp. 169-179.

Folger, R. : "Juctice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, 1993, pp. 239-248.

Folger, R. ; Cropanzano, R. : **Organizational Juctice and Human Resources Management**, USA, Sage Publication Inc., 1998

Folger, R. ; Konovsky M.A. : "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" **Academy of Management Journal**, Vol. 32, 1989, pp. 115-130.

Folger, R. ; Konovsky, M.A. ; Cropanzano, R. : "A Due Process Metaphor For Performance Appraisal", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 14, 1992, pp. 129-177.

Forsyth, S. ; Polzer-Debruyne A. : "The Organizational pay-offs for Perceived Work-Life Balance Support", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 45, No. 1, 2007, pp. 113-123.

Friedman, S.D. ; Greenhous J.H. : **Work and Family – Allies or Enemies?**, New York, Oxford University Press, 2000

Gabris, T.G. ; Ihrke, D.M. : "Imroving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems", **Review of Public Personnel Administration,** Vol. 20, No. 1, 2000, pp. 41-53.

Giles, W.F. ; Findley, H.M. ; Feild, H.S. : "Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond The Review Session", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 11, No. 4, Summer 1997, pp. 493-506.

Greenberg, J. : "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Vol. 12, 1987, pp. 9-22.

Greenberg, J. : "Determinants of Fairness of Performance Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, 1986, pp. 340-342.

Greller, M.M. : "The Nature of Subordinate Participation in The Appraisal Interview", **Academy of Management Journal**, Vol. 12, 1978, pp. 646-658.

Grote, Dick : **The Performance Appraisal Question and Aswer Book**, New York, AMACOM, 2002

Gülnar, Birol : **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, LiteraTürk, 2007

Haeggberg, Denise : **The Influence of Goal Orientation on Individuals' Cognitive, Affective, and Behavioral Reactions to Different Types of Performance Feedback**, Ohio, The College of Arts and Sciences of Ohio University, 2000

Halacmi, A. ; Krogt, T. V. D. : "The Role of The Manager in Employee Motivation", **Handbook of Human Resources Managment in Government,** Chapter 21, San Francisco, Jossey Bass (Second Edition), 2005

Helvacı, M.A. : " Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C. 35, S. 1-2, 2002, pp. 155-169.

Henderson, R. : **Performance Appraisal: Theory to Practice,** Reston, Reston Publishing Company, 1980

Hennesey, B.A. : "Rewards and Creativity, The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation" **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance,** Chapter 3, San Diego, Academic Press, 2000, pp. 55-78.

Heslin, P.A. ; Walle, D.V. : "Performance Appraisal Procedural Justice: The Role of a Manager's Implicit Person Theory", **Journal of Management**, Vol. 20, No.1, 2009, pp. 1-25.

Holbrook, R. : "Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", **Social Justice Research**, Vol. 12, No.3, 1999, pp. 205-221

Holbrook, R. : "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use of Justice Mechanisms in The Performance Appraisal Interview", **Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002, pp. 101-123.

House, R.J. ; Wigdor, L.A. : "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of The Evidence and A Criticism", **Personnel Psychology**, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 369-389.

Inderrieden, E.J. ; Keaveny, T.J. ; Allen, R. E. : "Predictors of Employee Satisfaction with The Performance Appraisal Process", **Journal of Business and Psychology**, Vol.2, No.4, 1988, pp. 306-310.

Jawahar, I.M. : "Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback", **Journal of Labor Research**, Vol.27, No.2, Spring 2006, pp. 213-236.

Jawahar, I.M. : "The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions", **Journal of Labor Research**, Vol. 28, No. 4, 2007, pp. 735-754.

Jaworski, B. J. ; Kohli A. K. : " Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research,** Vol.28, May 1991, pp. 190-201.

Jeanmarie, T.M. : **The Relationship Between Principals' Perceptions Performance Appraisal and Level of Job Satisfaction,** Detroit, Submitted to the Wayne State University, 2008

Jehn, K.A. : "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, Iss. 2, Jun 1995, pp. 256-282.

Jehn, K.A. : "A Quantitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, Iss. 3, 1997, pp. 530-556.

Jehn, K.A. : Mannix E. A., "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 2, 2001, pp. 238-251.

Kapız, S. Ö. : "İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 3, 2002, pp. 139-153.

Kavanagh, P. ; Benson, J. ; Brown, M. : "Understanding Performance Appraisal Fairness", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 45, No. 2, 2007, pp. 132-150.

Kikoski, J.F. : "Effective Communication In The Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers In The Culturally Diverse Workplace", **Public Personnel Management**, Vol. 28, No. 2, Summer 1999, pp. 301-322.

Kinnunen, U. ; Geurts, S. ; Mauno, S. : "Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences", **Work&Stress**, Vol. 18, No. 1, January-March 2004, pp. 1-22

Konovsky, M.A. ; Cropanzano, R. : "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 76, No. 5, 1991, pp. 698-707.

Kressler, H.W. : **Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success,** Translated by Simon Pearce, New York, Palgrave Macmillan, 2003

Kumar, K. ; Bakhshi, A. ; Rani, E. : "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment", **The IUP Journal of Management Research**, Vol. 8, No. 10, 2009, pp. 24-37.

Kuvaas, B. : Performance Appraisal Satisfaction and Emplyee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", **The International Journal of Human Resources Management**, Vol. 17 No. 3, March 2006, pp. 504-522.

Long, W. S. ; Long, E.J. ; Dobbins, G.H. : "Correlates of Satisfaction with A Peer Evaluation System: Investigation of Performance Levels and Individual Differences", **Journal of Business and Psychology,** Vol. 12, No.3, Spring 1998, pp. 299-312.

Luecke, Richard : **Performans Yönetimi,** Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008

Manolopoulos, Dimitris : "What Motivates R&D Professionals? Evidence from Decentralized Laboratories in Greece", **International Journal of Human Resource Management,** Vol.17, No. 4, April 2006, pp. 616-647.

Marchese, M.C. ; Bassham, G. ; Ryan, J. : "Work-Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis", **Journal of Business Ethics**, Vol. 40, 2002, pp.145-154.

Meyer, H.H. : "A Solution to The Performance Appraisal Feedback Enigma", **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No. 1, 1991, pp. 68-76.

Montebello, A.R. : "The Measurement of Job Performance", **Personnel Psychology,** Vol. 37, 1984, pp. 768-770.

Moorman, R. : "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, 1991, pp. 845-855.

Mount, M.K. : "Satisfaction with A Performance Appraisal System and Appraisal Discussion" **Journal of Occupational Behaviour**, Vol.5, No.4, 1984, pp. 271-279.

Nadiri, H. ; Tanova, C. : "An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management,** Vol. 29, 2010, pp. 13-41.

Ndambakuwa, Y. ; Mufunda, J. : **"**Performance Appraisal System Impact on University Academic Staff Job Satisfaction and Productivity", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.19, 2006, pp. 117-126.

Nemeroff, W.F. ; Cosentino, J. : "Utilizing Feedback and Goal Setting to Performance Appraisal Interviewer Skills of Manager's", **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No.3, pp. 566-576.

Olson, Kristin : **Performance Feedback: The Impact of Personality and Communication Medium on Recipient Satisfaction and Fairness Perceptions**, Los Angeles, California State University, May 2005

Organ, D. : "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal of Management,** Vol.14, 1988, pp. 547-557

Özdevecioğlu, M. : "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 23, Temmuz-Aralık 2003, pp.77-96.

Özdevecioğlu, M. : "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** C. 59, S. 3, 2004, pp. 181-202.

Özgener, Şevki : **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004

Özmen, Ö.N.T. ; Arbak Y. ; Özer, P.S. : "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, C. 7, S.1, 2007, pp. 17-33.

Pardee, R.L. : **Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor&McClelland: A Literature Review of Selected Theories**, USA, Educational Resources Information Center (ERIC), 1990

Pettijohn, C.E. ; Pettijohn, L.S. ; Taylor, A.J. ; Keillor, B.D. : "Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment", **Psychology & Marketing,** Vol. 18 No. 4, April 2001, pp. 337-364.

Pettijohn, C.E. ; Pettijohn, L.S. ; d'Amico, M. : "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction," **Human Resources Quarterly**, Vol.12, No. 2, Summer 2001, pp. 127-146.

Pfeffer, Jeffrey : **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**, USA, Published by The Harvard Business School Press, 1992

Phelan, C.P.Z. ; Culguitt, J.A. ; Scott, B.A. ; Livingston, B. : "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 108, 2009, pp. 93-105.

Pollack, D.M. ; Pollack, L.J. : "Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal" **Public Personnel Management**, Vol. 25, No. 4, Winter 1996, pp. 507-528.

Poon, J.M.L. : "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention", **Personnel Review**, Vol. 33, No. 3, 2004, pp. 322-334.

Pouliakas, K. ; Theodossiou, I. : "Confronting Objections To Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-Sharing Incentives on Job Satisfaction", **Scottish Journal of Political Economy,** Vol. 56, No:5, November 2009, pp. 662-684.

Pynes, J.E. : **Human Resources Management For Public and Nonprofit Organization**, San Francisco, Published by Jossey-Bass, 2004

Rice, R.W. ; Frone, M.R. ; McFarlin, D.B. : "Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality Of Life", **Journal of Organizational Behavior,** Vol. 13, 1992, pp. 155-168.

Rudman, Richard : **Performance Planning and Review: Making Employee Appraisal Work**, Australia, Allen&Unwin, 2003

Russel, I. L. : **Motivation**, Dubuque, W.C. Brown Co., 1971

Ryan, A.M. ; Kriska, S.D. ; West, B.J. ; Sacco, J.M. : "Anticipated Work/Family Conflict and Family Member Views: Role in Police Recruiting", **Policing An International Journal of Police Strategies&Management**, Vol. 24, No. 2, 2001, pp. 228-239.

Ryan, R.M. ; Deci, E.L. : "When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation" **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance,** Chapter 2, San Diego, Academic Press, 2000, pp. 13-54.

Sansone, C. ; Harackiewicz, J.M. : "Looking Beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation", **Intrinsic and Extrinsic Motivation The Search for Optimal Motivation and Performance**, Chapter 1, San Diego, Academic Press, 2000, pp: 1-9.

Schappe, S. : "Understanding Employee Job Satisfaction The Importance of Procedural Juctice", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, No. 4, Summer 1998, pp. 493-503.

Seong, S.O. ; Gregory, B.L. : "Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?", **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 29, No. 2, June 2009, pp. 158-167.

Shrestha, S. ; Chalidabhongse, J. : "Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies", **2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**, Thailand, School of Management Technology, Thammasat University, 2006

Sillup, G.P. ; Klimberg, R. : "Assessing The Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems" **Journal of Management Development**, Vol. 29, No. 1, 2010, pp. 38-55.

Skarlicki, D.P. ; Folger, R. : "Retaliation in The Workplace: The roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.3, 1997, pp. 434-443.

Snow, J.D. : **The Effect of A Leader's Psychological Size and Distance Through Performance Appraisal on A Follower's Job Satisfaction**, Los Angales, Alliant International University, 2002

Solmuş, Tarık : **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004

Soltani, E. ; Meer, R.V.D. ; Gennard, J. ; Williams, T. : "A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria**," European Management Journal,** Vol. 21, No. 3, 2003, pp. 323-337.

Stride, C. ; Wall, T.D. ; Catley, N. : **Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being: A Bencmarking Manual,** England, John Wiley&Sons, 2007

Taylor, M. S. ; Tracy, K.B. ; Renard, M.K. ; Harrison, J.K. ; Carroll, S.J. : "Due Process in Performance Appraisal: Quasi-Experiment in Procedural Justice", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No. 3, 1995, pp. 495-523.

Teoman, D.D. : "Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının, İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi", İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Tepp, M. ; Pooman, M. : "Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms", **Tallian University of Technology**, Vol. 19, 2006, pp. 79-90.

Tett, R.P. ; Meyer, J.P. : "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings" **Personnel Psychology,** Vol. 48, 1993, pp. 259-293.

Thampson, W.M. : **Supervisor's Management Style and Employee Performance Appraisal Satisfaction**, Austin, The University of Texas, May 1998

Tremblay, M.A. ; Blanchard, C.M. ; Villeneuve, M. : "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", **Canadian Journal of Behavioural Science**, Vol. 41, No. 4, 2009, pp. 213-226.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (çevirimiçi) http://tdk.gov.tr/, 2009

Tziner, A. ; Joanis, C. ; Murphy, K.R. : "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction", **Group&Organization Management**, Vol. 25, No:2, June 2000, pp. 175-190.

Uyargil, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2008

Üngüren, E. ; Cengiz, F. ; Algür, S. : "İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 27, Kış 2009, pp. 36-56.

Wiersma, U. ; Latham, G.P. : "The Practicality of Behavioral Ovservation Scales, Behavioral Expectation Scales and Trait Scales", **Personnel Psychology**, Vol.45, 1992, pp. 619-628.

Yazıcıoğlu, İ. ; Topaloğlu, I.G. : "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 1, 2009, pp. 3-16.

Yıldırım, Fatma : "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** C. 62, S. 1, 2007, pp. 253-278.

Yorks, Lyle : **A Radical Approach to Job Enrichment**, New York, Amacom, 1976

Yürür, Şenay : "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C. 13, S. 2, 2008, pp. 295-312.

Zhou, Yangbo : **Motivation, Performance and Job Satisfaction (CMPs),** Alberta, University of Calgary, 2004

EK: Anket Formu

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
Medeni durumunuz Bekar Evli
Eğitim düzeyiniz: Lise altı Lise Üniversite Yüksek lisans/doktora
Yaşınız:
20 Yaşın altı 20–29 arası 30–39 arası 40–49 arası 50 yaş ve üstü
Bulunduğunuz işletmedeki çalışma süreniz:
0–1 yıl 1–3 yıl 3–5 yıl 5–10 yıl 10 yıl ve üzeri
Çalışma hayatında bulunma süreniz:
0–1 yıl 1-3yıl 3–5 yıl 5–10 yıl 10 yıl ve üzeri
Bulunduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar var mı?
Var Yok

I. Aşağıda çalıştığınız işletmede kullanılan performans değerlendirme sistemine yönelik bazı sorular yer almaktadır. Soruları okuduktan sonra altında yer alan cevap kategorilerinden birini seçerek yanıtlayınız.

1. İşletmenizde performansınız değerlendiriliyor mu?
Evet Hayır Bilmiyorum

2. İşletmenizde performans değerlendirme görüşmeleri yapılıyor mu?
Evet Hayır

3**.** Görüşme sonrası performans puanınız hakkında bilgi alabiliyor musunuz?
Evet Hayır

4. Performans puanları çeşitli kararlarda kullanılmak üzere raporlanıyor mu?
Evet Hayır □ Bilmiyorum □

5. Performans Değerlendirmesi uygulaması ile ilgili aşağıdaki ifadelerden birisini seçiniz.
a) Uygulama derhal terk edilmelidir □
b) Uygulamanın devam etmesi ile etmemesi arasında bir fark yoktur □
c) Uygulama devam etmeli fakat bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir □
d) Uygulama devam etmelidir, değişikliğe ihtiyaç yoktur. □
e) Uygulamadan son derece memnunum, mükemmel işlemektedir. □

6.Geçen yılki performans değerlendirme sonucu oluşan puanınızı/oranınızı biliyor musunuz?
Evet Hayır

7. Biliyorsanız, *tahmini* olarak puanınız/oranınız ortalamaya göre ne durumdaydı?
Ortalamanın Altında Ortalama veya ortalamaya çok yakın Ortalamanın Üstünde

II. Bu bölümde çalıştığınız kuruluşta uygulanan performans değerlendirme yönteminin çeşitli yönlerini değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra bu ifadenin çalıştığınız kuruluşta var olan duruma ne derece uygun olduğunu düşünerek, aşağıdaki 5 cevaptan birini işaretleyiniz.

		1=Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim	2=Aynı fikirde değilim	3=Fikrim yok	4=Aynı fikirdeyim	5=Tamamen aynı fikirdeyim
1.	İşletme çalışanları performanslarının değerlendirildiği kriterler hakkında bilgilendirir.					
2.	İşletmenin belirlediği performans kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.					
3.	İşletmede, performansın değerlendirme sürecinde kullanılan kurallar veya izlenen aşamalar her uygulanışında aynı olmak üzere belirlenmiştir.					
4.	İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.					
5.	Performansım değerlendirme sistemi içinde, çalışanların verilen karara itiraz etme hakları vardır.					
6.	Performans değerlendirme sistemi çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.					
7.	Performans değerlendirme görüşmeleri esnasında kullanılan süre ve yaklaşımlar, değerlendirilen kişinin konumuna göre farklılık gösterir.					
8.	Çalışanlar performansları hakkında verilen kararlara itiraz ederlerse, verilen karar yeniden gözden geçirilir					
9.	Performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların görüş ve eleştirileri dikkate alınmaz.					
10.	İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenerek hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.					
11.	Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.					
12.	İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin, bu kuruluş ve çalışanları için en doğru sistem olduğunu düşünüyorum.					
13.	Performans değerlendirme puanını kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkündür.					
14.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.					
15.	Beni değerlendiren kişi/kişiler tüm değerlendirdiklerine eşit zaman ayırır.					
16.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.					
17.	Değerlendiren kişi/kişiler, performansımla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz ettiğim takdirde değerlendirmesini yeniden gözden geçirir.					
18.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin süreci uygulama biçimi bir dönemden diğerine farklılaşmaz.					
19.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirmede hilekar davranabilirler.					
20.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin önyargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.					
21.	Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricim aşamaları (süreçleri) doğru bir biçimde uygular.					
22.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.					
23.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.					
24.	Değerlendiren kişi/kişiler, performansımla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.					
25.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansımla ilişkisi olmayan davranışlarımın etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.					
26.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.					
27.	Performans değerlendirme esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.					
28.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.					
29.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.					
30.	Perrmansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğunu düşünüyorum.					
31.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.					
32.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.					
33.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.					
34.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.					
35.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.					
36.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.					

37.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.					
38.	Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.					
39.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.					
40.	Performans değerlendirmesinin, bana gerçekten önem verilerek değil sadece zorunlu olduğu için yapılan bir uygulama olduğunu düşünüyorum.					
41.	Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.					
42.	Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum					
43.	İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum					
44.	Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.					
45.	Genel olarak düşündüğümde, bu işletmedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.					

3- Minnesota İş Tatmini Anketi: Lütfen soruları okuyarak memnun olma durumunuza göre ilgili şıkka "X" işareti koyunuz.
1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum

		1	2	3	4	5
1.	Şimdiki işimin beni meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3.	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8.	Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17.	Çalışma şartları açısından					
18.	Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					