

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE
OLUŞAN ADALET ALGISI, BU ALGININ İÇ, DIŞ VE
SOSYAL ÖDÜLLERLE OLAN İLİŞKİSİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

DALGA DERYA TEOMAN
2501030292

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pınar ÜNSAL

İstanbul 2007

ÖZ

Performans Değerlendirme Sistemi, günümüzde örgütlerin ve çalışanların etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli insan kaynakları fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Performans değerlendirmenin sisteminin öneminin anlaşılması ve sürecin çalışanlar tarafından kabul görmesi bu sürecin bireyler tarafından adil olarak algılanmasının bir sonucudur. Bu çalışmanın amacı, öncelikle adalet alanında oluşturulmuş olan bilgi birikimini katılımcı veya hedeflere yönelik performans değerlendirme sürecine uyarlamak ve performans değerlendirme sürecinde adalet algısının işten ayrılma niyetine olan etkisini, seçilen değişkenler (iç, dış ve sosyal ödüller) göz önüne alınarak incelemektir. Bu amaçla, yapılan literatür araştırmasından sonra, performans değerlendirme sürecinin adillliğini, beş alt boyutu ile; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet, bilgisayarlı adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet algısını ölçmek için araştırmacı tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketinin İç, Dış ve Sosyal Ödül Memnuniyeti alt ölçekleri ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeği ile birlikte 108 katılımcıya uygulanmıştır. Sonuçlar, algılanan adaletin, işten ayrılma niyeti ile güçlü ve pozitif yönde ilişkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle, Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Performans değerlendirme sürecinde algılanan adillğin işten ayrılma niyetine iç ve dış ödül algılarını etkileyerek yol açtığı görülmüştür. Seçilen değişkenlerin aracı değişken olarak işten ayrılma davranışını etkilediği, özellikle de iç ve dış ödül algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme Süreci, Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı, Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı, Bilgisayarlı Adalet Algısı, Kişilerarası Adalet Algısı, Dağıtımsal Adalet Algısı, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Performance appraisal system is one of the fundamental functions of human resources management, which influences the efficiency and effectiveness of employees and organizations. Understanding the importance of this system and the acceptance of it by the employees of an organization depend on its perceived fairness. The main aim of this research is to apply the scientific knowledge accumulated in organizational justice literature to the process of performance appraisal. Consequently, perceived fairness of the performance appraisal process was investigated in relation to turnover intention together with the variables of internal, external and social rewards satisfaction. In order to accomplish these aims, a perceived performance appraisal justice scale, which contains five different dimensions of justice concept (e.g., system procedural justice, rater procedural justice, informational justice, interpersonal justice and distributive justice), was developed by the researcher. Other measures included in the study were the Michigan Organizational Assessment Questionnaire-which contains intrinsic, extrinsic and social rewards satisfaction and also the Turnover Intentions Scale. The questionnaire was applied to 108 employees from various organizations. The results of this study showed that overall perceived justice and all dimensions of perceived justice were negatively and significantly related with turnover intention. The analyses also showed that, perceived intrinsic and extrinsic rewards satisfaction have mediator effects on the relationship between overall perceived justice and turnover intentions, and between system procedural justice and turnover intentions.

Key Words: Performance Appraisal, Perceived System Procedural Justice, Perceived Rater Procedural Justice, Perceived Informational Justice, Perceived Interactional Justice, Perceived Distributive Justice, Fairness, Turnover Intention

ÖNSÖZ

Adalet kavramı, insan hayatını ve davranışlarını doğrudan veya dolaylı yollarla etkileyen, kesin sınırlarla tanımlanamayan ve kişilerin algısına göre değişen soyut bir kavramdır. Adalet kavramı özellikle felsefe, hukuk, sosyoloji, kriminoloji, psikoloji ve değişen zaman ile birlikte iktisadi ve idari bilimlerde de araştırma konusu olan ve araştırıldığı bilim dalına göre de tanımları farklılaşan bir kavramdır. Örneğin ceza hukukunda adalet maddi hakikati bulmak iken, örgütlerde adalet hak edilen değeri ve kazanımların alınması olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt Psikolojisinde ve Örgütsel Davranış literatüründe örgütsel adalet olarak ele alınan kavram, çalışanlarda örgüt içerisindeki uygulamaların adilliği ile ilgili gelişen bir algıdır. Literatürde çalışanlar için örgütsel adaletin çok önemli olduğu ve bireylerin adillik algılarına göre çeşitli tutumları ve davranışları sergiledikleri bilinmektedir. Örgütsel adalet kavramı uzun yıllardır; *dağıtımsal adalet*, *işlemsel adalet* ve *etkileşimsel adalet* olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, etkileşimsel adalet boyutu; kişiler arası etkileşimsel adalet ve bilgisayarlı adalet olmak üzere ikiye ayrılmış böylelikle örgütsel adalet 4 boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Tez kapsamında, örgütsel adaletten ziyade temelini örgütsel adalet kavramından alan bir başka konu; performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı ve bu algının işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. Performans değerlendirme sistemi bir örgütün en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir ve çalışanların bu sistemi kabul edip, amaçlarını benimsemeleri sürecin adilliği ile doğrudan ilişkilidir. Performans değerlendirme sürecinde gelişen adalet algısı temelde örgütsel adalet kavramına benziyor olsa bile alt boyutlarında farklı boyutları ile ele alınmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde gelişen adalet algısı; *sistemden kaynaklanan işlemsel adalet*, *değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet*, *kişilerarası etkileşimsel adalet*, *bilgisel adalet* ve *dağıtımsal adalet* olmak üzere 5 boyutta ele alınmaktadır. Kısaca, sistemden kaynaklanan işlemsel

adalet performans değerlendirme sürecinde uygulanan işlemlerin oluşturduğu adalet algısı iken değerlendiriciden kaynaklanan adalet algısı, performans değerlendirme süreci içerisinde değerlendiricinin uyguladığı işlemlerin oluşturduğu adalet algısıdır. Bu iki adalet alt boyutu işlemsel adalet algısını oluştururlar. İşlemsel adalet kısaca, elde edilen kazanımların hem örgüt hem de yönetici veya değerlendirici tarafından dağıtılmasında, çalışanlar hakkında alınan kararlarda izlenen yolun adilliğine ilişkin adalet algısıdır.

Etkileşimsel adalet algısı ise kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Kişilerarası adalet algısı, çalışanların değerlendirme sürecinde karşı karşıya kaldıkları tavır, tutum ve davranışlara, kişiler arası iletişim ve davranışlara yönelik geliştirdikleri adalet algısıdır. Bilgisel adalet algısı ise, çalışanlara yapılan açıklamaların yeterli ve açıklayıcı olması, verilen bilgilerin doğru zamanda ve doğru şekilde verilmesi ile oluşan adalet algısıdır. Dağıtımsal adalet algısı ise çalışanların elde ettikleri kazanımların, değerlerin, ödüllerin adilliğine ilişkin algılarıdır.

Bu tez kapsamında, performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet algısının işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki, seçilen ödül algıları da dikkate alınarak incelenecektir.

Tüm literatürde henüz yeni sayılabilecek bir araştırma alanı olan performans değerlendirme sürecinde gelişen adalet algısı ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri, Türkiye’de son birkaç yıldır bilimsel çalışma alanı olmuştur. Diğer kültürlerde olduğu gibi ülkemizdeki işyerlerinde varlığı pratik olarak bilinen bu konu üzerinde daha açıklayıcı ve somut veriler elde edilebilmesi adına çalışmalar yürütülmüştür. Araştırma ile birlikte yeni bir ölçek Türkçeye kazandırılmış ve konu ile ilgili daha kapsamlı araştırmalar yapılmasında adımlar atılmış olmuştur.

Bitirmiş olduğum tezime ve tüm araştırma süresince bana her zaman destek ve moral veren, her zaman bana inanan ve yardım eden çok sevgili hocam ve danışmanım Doç. Dr. Pınar Ünsal’a; çıkış yolu bulamadığım zaman bana bir başka

bakış açısı sunup yeni bir kapı açan Endüstri Psikolojisinde yüksek lisans hocam, Prof. Dr. Nursel Telman`a; gözden kaçırdığım tüm detayları bana hatırlatan ve yol gösteren hocam Prof. Dr. Yasemin Clarie Erensal`a; en sıkışık olduğum zamanlarda, beni destekleyen, çalışmalarımı sürdürmemde yardımcı olan sevgili hocam Prof. Dr. Gönül Yenersoy`a; çalışmamın her aşamasında bana yardımcı olan, beni yüreklendiren, harekete geçiren ve cesaret veren, benimle gecelerini gündüzlerine katan sevgili arkadaşlarım Uzm. Psk. Derya Deniz`e, Uzm. Psk. Sinem Beykurt`a; araştırmamın uygulama ve veri toplama bölümünde bana hep destek veren ve yardım eden, katılımcılara ulaşmamı sağlayan sevgili arkadaşlarımlarım Kıvanç Onan`a, Yeliz Ekinci`ye, Lacivert Öğretmen`e, Hatice Gülce Duru`ya, Sezin Toydemir`e, Şeyda İltir`e, Hediye Süleyman`a, Hayati Tüysüz`e; sevgili Ferda Aydın`a, sevgili Bihter Cesur`a, Birtan Cesur`a, Özkan Eğer`e, Sercan Bekler`e; Sentez Turizm Genel Müdürü Atilla Çağlak ağabeyime; Sayın Behiç Gülşen`e; anket formumu web formatında hazırlayan ve internet üzerinden de rahatlıkla cevaplanmasını sağlayan arkadaşım Göksel Oral`a; beni hep yüreklendirmeye çalışan, zaman yönetimi konusunda bana destek veren sevgili Sinan Çerçioğlu`na; bana sıkıştığım an yardımları ile destek veren Ekin Eremsoy`a; tez süresince hep yanımda olan, sıkıntılarımı paylaşan ve ellerinden gelen her türlü desteği veren çok sevgili babam Haşim Saim Teoman`a ve çok sevgili annem Tuna Tunalıgil`e ve çok sevgili kardeşim Mete Kaan Teoman`a çok teşekkür ederim.

Ekim 2007

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	3
1.1. Örgütsel Adalet Algısı	3
1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı	4
1.1.2. İşlemsel Adalet Algısı	6
1.1.3. Etkileşimsel Adalet Algısı	7
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE ADALET ALGISI	11
2.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	11
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	15
2.2.1. Sıralama Yöntemi	15
2.2.2. Zorunlu Dağıtım Modeli	15
2.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi	16
2.2.4. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi	17
2.2.5. Anlatım Yöntemi	18
2.2.6. Katılımcı Performans Değerlendirme Yöntemi	18
2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	19
2.3. Adalet Algısının İnceleme Alanı Olarak Performans Değerlendirme Süreci	20
2.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Dağıtımsal Adalet Algısı	22
2.3.2. Performans Değerlendirme Sürecinde İşlemsel Adalet Algısı	23
2.3.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Etkileşimsel Adalet Algısı	25
3. ÖDÜL ALGILARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI, ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	28
3.1. Ödül Algıları	28

3.1.1. İç Ödül Algısı	29
3.1.2. Dış Ödül Algısı	29
3.1.3. Sosyal Ödül Algısı	30
3.1.4. Ödül Algıları Üzerine Çeşitli Araştırmalar	30
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi	34
3.3. Araştırmanın Amacı ve Soruları	39
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI.....	40
4.1. Aşama 1: Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Ölçeğin Geliştirilmesi	40
4.2. Ölçeğin Yapılandırılması	42
4.3. Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Adalet Algısı Ölçeği ve Ölçeğin Psikometrik Özelliklerine Dair Sonuçlar.....	43
4.4. Aşama 2: Uygulama	48
4.5. Örneklem Grubunun Özellikleri	49
4.6. Araştırmada Kullanılan Diğer Ölçüm Araçları	50
4.6.1. Demografik Değişkenler ve Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Sorular.....	50
4.6.2. İç, dış ve Sosyal Ödüle Duyarlılık Ölçeği	50
4.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	51
4.7. Verilerin Analizi.....	51
4.8. Bulgular	52
TARTIŞMA VE SONUÇ	65
KAYNAKÇA	71
EKLER	81

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Adalet Alt Boyutları ve Madde Numaraları.....	43
Tablo 2:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı Maddelerinin Madde- Toplam Korelasyon Katsayıları	44
Tablo 3:	Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları	46
Tablo 4:	Bilgisel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Korelasyon Katsayısı	47
Tablo 5:	Kişilerarası Etkileşimsel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları	47
Tablo 6:	Dağıtımsal Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları	48
Tablo 7:	Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo 8:	Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	53
Tablo 9:	Toplam Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyet Üzerine Etkisi.....	55
Tablo 10:	Adalet Algısının Farklı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	56
Tablo 11:	Toplam Adalet Algısının Dış Ödül Üzerindeki Etkisi	58
Tablo 12:	Toplam Adalet Algısının Sosyal Ödül Üzerindeki Etkisi	58
Tablo 13:	Toplam Adalet Algısının İç Ödül Üzerindeki Etkisi	58
Tablo 14:	Toplam Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Ödül Algılarının Aracı Değişken Olarak İncelenmesi.....	59
Tablo 15:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının Dış Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi.....	60
Tablo 16:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının Sosyal Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi.....	61
Tablo 17:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının İç Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi.....	61
Tablo 18:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Ödüllerin Aracı Değişken Olarak Etkisi	62
Tablo 19:	Katılımcıların cinsiyetleri, Çalıştıkları Süre ve Bağlı Personel Sayılarının Toplam Adalet Algısına Etkisi	63

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:	Ödül Çeşitleri, Ödül Normları, Arzulanan Sonuçlar ve Dağıtım Kriterleri Arasındaki İlişki	32
Şekil 3:	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının İç ve Dış Ödüllerle Olan Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi	63

GİRİŞ

Günümüzde insanların zamanlarının büyük bir kısmının çalışma hayatı içerisinde geçtiği göz önüne alındığında, örgütsel adaletin öneminin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Örgütsel adalet, 1950'li yıllarda ilk olarak *dağıtımsal adalet* kavramının ortaya çıkması ile ele incelenmeye başlanmıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütteki ödüllerin, terfilerin, ücret artışlarının, anlaşmazlık çözümlerinin vb. kaynakların adil dağıtımına ilişkin sahip oldukları adillik algısıdır. Örgütsel adalet, 1970'li yılların ortalarına kadar sadece dağıtımsal adalet boyutundan oluşmuştur. 1970'li yılların ikinci yarısından 1990'ların ortalarına kadar geçen sürede *işlemsel adalet* kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde örgütsel adalet dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır: İşlemsel adalet kısaca, ödüllerin dağıtım sürecinin adilliği ile ilgili adalet alt boyutudur..

İşlemsel adaletin gelişiminden kısa bir süre sonra,1980'lerin ortalarında ise adaletin son boyutu olan *etkileşimsel adalet* kavramı ortaya çıkmıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Günümüzde örgütsel adalet ile ilgili yapılan son araştırmalar sonucunda etkileşimsel adalet kavramının; *kişilerarası etkileşimsel adalet* ve *bilgisel adalet* olmak üzere iki alt boyuta ayrıldığı görülmektedir. Bu yeni gelişmeye bağlı olarak, örgütsel adalet kavramı yeni araştırmalarda; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası etkileşimsel adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutu ile ele alınmaktadır (Colquitt, 2001).

Örgütsel adalet kavramı son yıllarda insan kaynakları fonksiyonları ve uygulamalarında önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda, araştırmacılar performans değerlendirme süreci ve adalet algısı arasındaki ilişkileri incelemeye başlamışlardır (Dulebohn ve Ferris, 1999; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001). Çalışanların performanslarının hem örgütü, hem de kişilerin bireysel olarak verimliliğini ve etkinliğini etkileyen, kariyerlerinin nasıl gelişeceğini veya alacakları

ödülleri, primleri vb. sonuçları belirlenmesini sağlayan etkin bir araç olduğu görülmektedir (Dreher, 1982).

Örgütsel adalet kavramı batı literatüründe epey çalışılmış olmasına rağmen, performans değerlendirme sürecinin adalet kavramı ile birlikte incelenmesi oldukça yenidir. Türkiye’de yapılan çalışmalar ise özellikle örgütsel adalet üzerine yoğunlaşmıştır. Ülkemizde önemi artan ve uygulamaları daha bilinçli hale gelen, performans değerlendirme süreci ve bu süreçte oluşan ve gelişen adalet algısı üzerine tüm adalet alt boyutlarını kapsayan ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmanın, ilk üç bölümü literatür taramasından oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet kavramı incelenecektir. Daha sonra örgütsel adalet kavramını oluşturan ve bu kavramın alt boyutları olarak ele alınan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ele alınacaktır. İkinci bölümde, adalet algısının farklı alt boyutları performans değerlendirme süreci kapsamında ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın diğer değişkenleri olan ödül algıları ile işten ayrılma niyeti ve adalet algısı arasındaki ilişkileri irdelenecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve bulguları analizler ile beraber açıklanacaktır. Bu bölümde, performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının belirlenmesinde adaletin beş alt boyutunu kapsayan bir ölçek olmadığından dolayı, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek ve diğer araştırma değişkenleri olan; iç, dış ve sosyal ödül algıları ile işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan ölçeklerden bahsedilecektir. Araştırmanın örneklemini hakkındaki bilgiler yine bu bölümde verilecektir. Son olarak konu ile ilgili bulgular tartışılarak örgütlere çeşitli öneriler getirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

1.1. Örgütsel Adalet Algısı

Gelişen ve değişen çalışma koşulları, bireylerin zamanlarını örgüt içerisinde geçirmelerine ve çalışma hayatı içerisinde bulunmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel adalet teorisine göre, çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olayları ve diğer bireyleri göz önünde bulundurarak geliştirmiş oldukları bakış açıları ve algıları örgütsel adalet kavramını oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda biçimlenen örgütsel adalet kavramı da çalışan bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve iş performanslarını şekillendirir (Greenberg, 1987).

Adalet kavramının ortaya çıkma süreci ile ilgili birçok varsayımlarda bulunmaktadır. Stouffer ve ark. göre, adalet kavramı 1940'lı yıllarda özellikle II. Dünya Savaşı sırasında başlamıştır. Bu yazarlara göre, II. Dünya Savaşı'nda ordunun inzibat ve hava birlikleri arasında yapılan terfiler ve bu terfilerin askerlerin doyumları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlara göre, kişilerin sahip olduklarını diğerleri ile karşılaştırarak adalet algılarını oluşturdukları görülmüştür. Böylelikle, örgütsel adaletin ilk boyutu olan dağıtımsal adalet algısı ortaya çıkmıştır (akt. Irak, 2004).

Dağıtımsal adaletin ortaya çıkması ile birlikte, örgütsel adalet kavramı gelişmeye, yeni adalet alt boyutları oluşmaya ve adalet kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel adaletin önemini ve alt boyutlarını daha detaylı olarak ele almak için öncelikle örgütsel adaletin tarihsel gelişiminin incelenmesi gerekmektedir.

Örgütsel adalet, 1950' yıllarda ilk olarak *dağıtımsal adalet* kavramının ortaya çıkması ile başlamıştır. Dağıtımsal adalet, ödüllerin, terfilerin, ücret artışlarının,

anlaşmazlık çözümlerinin vb. kaynakların adil dağıtımına ilişkin gelişen adillik algısıdır. Örgütsel adalet, 1970’li yılların ortalarına kadar sadece dağıtımsal adalet boyutundan oluşmuştur. 1970’li yılların ikinci yarısından 1990’ların ortalarına kadar geçen sürede *işlemsel adalet* kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde adalet iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır: dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet. İşlemsel adalet kısaca, ödüllerin dağıtım sürecinin ve yöntemlerinin adilliği ile ilgili oluşan adillik algısıdır.

İşlemsel adaletin gelişiminden kısa bir süre sonra, yani 1980’lerin ortalarında ise son akım olan *etkileşimsel adalet* boyutu ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet, genel anlamda kişilerarası etkileşim ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta ayrılmaktadır (Colquitt ve Shaw, 2005).

Bu bölümde, örgütsel adalet kavramının alt boyutları, ortaya çıkış süreçleri ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri ele alınarak incelenecektir.

1.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtımsal adalet ile ilgili ilk çalışmalar, 1940’lı yıllar II. Dünya Savaşı sırasında ordunun inzibat ve hava birlikleri arasında yapılan terfiler ve bu terfilerin askerlerin doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesine dayanmaktadır. Sonuçlara göre, bireylerin sahip oldukları girdileri, diğerlerinininkilerle karşılaştırarak kendi adalet algılarını oluşturmakta oldukları ortaya çıkmıştır. Böylelikle ilk adalet boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu ortaya çıkmıştır (akt. Irak, 2004). Dağıtımsal adalet algısını açıklamada kullanılan Görelî Yoksunluk Teorisinde, kişilerin elde ettikleri kazanımlarına gösterdikleri reaksiyonların o kazanımlardan kaynaklanmadığı; kendi kazanımlarını diğerlerinin kazanımlarıyla kıyaslamalarına bağlı olarak ortaya çıkan yoksunluk duygusu ve hayal kırıklıklarına dayandığı öne sürülmektedir. Görelî yoksunluk kavramına göre adalet, kişilerin elde ettiklerinden duydukları tatmin ve

memnuniyeti sosyal karşılaştırmalar yolu ile yargılamaları sonucu ortaya çıkan algıdır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005)

Dağıtımsal adaletin gelişmesine en çok katkıda bulunan ve temelini oluşturan kuramlardan birisi de Adams'a aittir. Adams yaptığı araştırmalarda, kişilerin kazanımlarının nasıl dağıtıldığını ve bölüştürüldüğünü *Eşitlik Teorisi* ile açıklamıştır. Adams, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırdıklarını ve kendi aldıkları ödüllerin kendilerine benzer değerlere (örneğin tecrübe, eğitim düzeyleri vb.) veya statüye sahip kişilerle kıyaslayarak bir oran çıkardıklarını öne sürer. Bu oranla, kendilerine ne kadar eşit veya adil ödül dağıtımının yapıldığına ilişkin bir sonuç elde ederler. Örgütün çalışanlarına verdiği ödüller olarak primler, ücret artışları, sosyal yardımlar, terfiler veya çalışma ortamının değişmesi sayılabilir (Eren, 2000). Eren (2000), çalışanların bu karşılaştırmaları yaparak ortaya çıkan adillik algılarına göre davranışlarına yön verdiklerini belirtmiştir. Eğer çalışanların algıları, bu karşılaştırma sonucunda adil olmadığı yönünde oluşmuş ise bu durumu düzeltmek için davranışsal ve bilişsel tepkilerde bulduklarını (Colquitt ve ark., 2005); birey ve çalışma arkadaşları arasında denge ve adalet sağlanmadığı takdirde bireylerin işten ayrılmaya kadar gidebilecek olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir (Eren, 2000).

Eşitlik Teorisi'nden sonra, dağıtımsal adalet üzerine sosyal bir teori olan Bilişsel Uyumsuzluk Teori'sine dayanarak Homans, insanlar arasındaki ilişkileri bir alış-veriş ilişkisi olarak ele almıştır. Birbirleriyle alış-veriş içinde bulunan bireyleri taraf olarak ele aldığımız da, tarafların birbirlerinden daha fazla alıyor olmalarına duyarlı olduklarını belirtmiştir. Homans, bütün alış-verişlerde katılımcıların yatırımlarıyla orantılı bir kazanç bekleyecekleri ve bu beklenti karşılandığı süreçte adaletin ve ilişkinin var olacağı görüşünü benimsemiştir. Homans özellikle insanların kendi sosyal ilişkilerinde olduğu gibi, örgüt ile olan ilişkilerinde de kendilerine ait olan değerler ile örgütten elde edebilecekleri kazanımları yargıladıklarını ve örgütle olan ilişkilerine devam edip etmeyeceklerine, ilişkideki kazanımlar ile kazançlar

arasındaki dengeye bakıp karar verdiklerini öne sürmektedir (akt. Colquitt ve ark., 2005).

1.1.2. İşlemsel Adalet Algısı

Dağıtımsal adaletin ortaya çıkmasından sonra, ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algısı ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet ile ilgilenen araştırmacılar, 1980'lerin ortalarına kadar araştırmalarında, karar verme süreçlerinin işleyişleri ve bu konu ile ilgili ayrıntılara dikkat etmişlerdir. Öte yandan kişilerarası etkileşim ve çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, ilk olarak Thibaut ve Walker, daha sonraları da Leventhal tarafından incelenmiştir (akt. Colquitt ve ark., 2005).

Thibaut ve Walker'ın işlemsel adalet üzerine yaptıkları tanımları, Leventhal tarafından yaptığı araştırmaları ile geliştirmiştir. Leventhal'ın bu konu ile ilgili yaptığı ilk araştırmalara göre, işlemsel kurallar adalet kurallarının ikinci kategorisini oluşturmaktadır. Leventhal'e göre bir işlemsel kural, bireyin dağıtım işlemlerinin adilliği ve uygunluğuna yönelik inancı olarak tanımlanabilir. İşlemsel adalet algısının temelini oluşturan teorilerin başında Leventhal'ın geliştirdiği 6 kural yer almaktadır. Bu kuralların işlemsel adalet boyutunda yer alması, sürecin adil olarak algılanmasını sağlamaktadır (Leventhal, 1980). Bu kurallar aşağıda açıklanmıştır;

1. Tutarlılık: İşlemler zamana ve kişilere göre tutarlı olmalıdır. İşlemsel karakteristiklerde (zaman açısından) istikrar gereklidir. Fırsatların eşitliği kavramına uygun olarak hiç bir kişi özel avantajlara sahip olmamalıdır.
2. Yanlılık: Prosedürler, kişisel ilgi, inançlar ve ön yargılardan etkilenmemelidir.
3. Doğruluk: Prosedürlerin mümkün olduğunca geçerli bilgiye dayalı olması gerekir.
4. Düzeltilebilirlik: Prosedürler, kararların değiştirilmesine, itiraza ve mağduriyetin düzeltilmesine izin verecek şekilde düzenlenmelidir.

5. Temsil Edilebilirlik: Prosedürler, örgüt içindeki kişilerin ve alt grupların ilgi alanlarını, değerlerini ve görüşlerini yansıtmalıdır.
6. Etik: Prosedürler, kişilerin temel etik değerleri ile tutarlı olmalıdır. Örneğin; hile, özel hayata müdahale ve rüşvet alma gibi etik dışı uygulamalara izin vermemelidir.

Hui, Au ve Zhao (2006) çalışmalarında çalışanların, kendi durumları ile ilgili veya elde edecekleri kazanımların adilliği ile ilgili belirsizliklere sahip olduklarında işlemsel adalet ile ilgili kavramlara daha fazla tepki gösterme eğiliminde olduklarını bulgulamışlardır. Belirsizliklerin yüksek seviyede olduğu durumlarda, insanlar kendi değerlerini ve kazanımlarının adilliği ile ilgili yargılarda güvenilir bir referans noktasına sahip değillerse verilen işlemsel bilgilere ve açıklamalara güvenmek zorundadırlar (Hui ve ark., 2006).

1.1.3. Etkileşimsel Adalet

1980'lerin ortalarına gelindiği zaman, örgütsel adaletin *etkileşimsel adalet* boyutu ortaya çıkmaya başlamıştır (Bies ve Moag, 1986). Araştırmacılar, etkileşimsel adaleti kişiler arası tutum ve davranışlardan doğan adalet algısı olarak tanımlamıştır. Ayrıca yazarlar, insanların örgütsel süreçleri benimsemede kişilerarası etkileşimin kalitesine duyarlı olduklarını belirtmiş, işlemsel ve etkileşimsel adaletin bir boyutta birbirlerinden farklı olduğunu göstermiştir (Bies ve Moag, 1986). Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adaleti oluşturan dört temel kural vardır ve aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. Doğruluk: Yöneticiler, kararların alınmasında ve işlemlerin uygulanma aşamasında çalışanları ile kurdukları iletişimde samimi, içten ve dürüst olmalıdırlar. Her çeşit aldatma davranışlarından kaçınmalıdırlar.
2. Gerekçeleştirme/Savunulabilirlik: Yöneticiler, bir karar alma süreci sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında uygun açıklamaları yapabilmelidirler.

3. Saygı: Yöneticiler, çalışanlara karşı saygılı ve içten davranmalı, kaba veya saldırganlık içeren davranışlarda bulunmaktan kaçınmalıdırlar.
4. Uygunluk: Yöneticiler, önyargılı bildirimlerde ve hareketlerde bulunmaktan veya kişilere kendilerini huzursuz hissettirecek uygun olmayan sorular sormaktan kaçınmalıdırlar. Örneğin, ırk, din, yaşa vb. kişiye ait özel sorular sormaktan kaçınmalıdırlar.

Greenberg'in etkileşimsel adalet üzerine tanımladığı kriterler de diğer kriterler kadar önem taşımakta olup, etkileşimsel adaletin yapısal temelini oluşturmaktadır. Bu kriterlerden ilk üçü yapısal özellikler taşırken, geri kalan diğer üç kriterin ise kişilerarası ilişkilerde dikkate alınması gerekir. Bu kurallara uyulması yöneticilerin adil olarak algılanmasını artırır (akt. Colquitt ve ark., 2005).

- a) Çalışanların görüşlerinin, bakış açılarının dikkate alınması
- b) Tarafsızlık
- c) Kuralların tutarlı bir şekilde uygulanması
- d) Zamanında geri bildirim verilmesi
- e) Duruma uygun açıklayıcı bilgilerin verilmesi
- f) Saygılı ve içtenlikle davranılmasıdır.

Görüldüğü gibi, etkileşimsel adalet algısı işlemlerin ve süreçlerin uygulanma sırasında yöneticilerin, değerlendiricilerin veya uygulamayı yapan kişilerin tavır ve tutumlarının etkisi olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986).

Literatürde etkileşimsel adalet ile özellikle işlemsel adalet algısı arasında kavram karmaşası yaşanmaktadır. Etkileşimsel adaletin genel olarak örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak ele alınmadığı araştırmalarda, işlemsel adaletin etkileşimsel boyutu veya işlemsel ve dağıtımsal adaletin sosyal boyutu olarak veya işlemsel adalet ile etkileşimsel adaletin kavramsal olarak benzer şekilde ele alındığı görülmüştür (Bies, 2005).

Birçok teorisyene göre işlemsel ve etkileşimsel adaleti birbirinden ‘Sosyal Alışveriş Teorisi’ne dayanarak ayırt edebiliriz. Genel anlamda Sosyal Alış-veriş Teorisi’ne göre işlemsel adalet; çalışan ve örgütü arasındaki alış-veriştir. Etkileşimsel adalet ise, çalışan ve değerlendirici arasındaki alış-veriş ilişkisidir. İşlemsel adalet, çalışanların örgüte ve üst yönetime gösterdikleri, işlemsel adalet ise iş performansına ve değerlendiriciye gösterilen tepkiler ile ilişkilidir (Cropanzano, Prehar ve Chen 2002).

Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda, her iki adalet boyutunun kavramsal olarak birbirinden farklı olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet, karar verme süreçlerinin uygulanışı ve izlenen yolun değerlendirilerek adil algılanması olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet ise iş dağılımı süresince kişilerarası etkileşimin, tutumların ve davranışların değerlendirilmesi ile oluşan adalet algısı olarak ele alınabilir. Teorik olarak yapılan bu ayrımlardan dolayı işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısının birbirlerinden ayrı iki farklı adalet boyutu olduğu söylenebilir (Cropanzano ve ark., 2002).

Bir başka araştırmacıya göre ise hem işlemsel hem de etkileşimsel adaletin benzer yönleri bulunmaktadır. Araştırmacıya göre işlemsel adalet bir yapının biçimsel yönünü, etkileşimsel adalet ise sosyal yönünü temsil etmektedir (Folger ve Bies, 1989). Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak etkileşimsel adaletin ve işlemsel adaletin birbirlerinden farklı örgütsel değişkenleri ölçtüğünden bahsedilebilir (Cropanzano ve ark., 2002).

Etkileşimsel adalet kavramı 1980’lerden başlayan ve günümüze kadar süren gelişme sürecinde adalet ve bilgisel adalet algısı olarak iki alt boyutta ele alınmaya başlanmıştır (Kernan ve Hanges, 2002). İlk ayırım, Greenberg’in kişilerarası adalet ve bilgisel adalet algısı üzerine yaptığı ve her iki boyutunda birbirlerinden farklı davranışları içerdiğini gösterdiği araştırması ile başlamıştır (akt. Roch ve Shanock, 2006.) Daha sonraları Colquitt (2001) yaptığı yaptığı araştırmada her iki boyutun da kesin sınırlarla birbirinden ayrıldığını göstermiş, Greenberg’in ortaya sürdüğü dört

boyutlu adalet modelini (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişilerarası ve bilgisel adalet) de desteklemiştir. Ayrıca, yaptığı araştırmalarında, örgütlerde kişiler arası davranış ve tutumların önemli olduğu kadar, doğru zamanda ve doğru şekilde verilen geribildirimlerin, alınan kararların açıklanmasının oldukça önemli ve gerekli olduğu üzerinde durmuştur. Bu sebeple, etkileşimsel adaleti oluşturan dört alt boyutu kendi içerisinde gruplamıştır; “saygı” ve “uygunluk” boyutlarının *Kişilerarası Adalet Algısını*, “doğruluk” ve “gerekçelendirme” boyutlarının ise *Bilgisel Adalet Algısını* meydana getirmekte ve her iki boyut bir arada araştırmalarda etkileşimsel adalet algısını oluşturmaktadır (Colquitt, 2001).

Kernan ve Hanges, işyeri düzenlemelerinde örgüt içerisinde çalışmaya devam eden kişilerin tepkilerini ölçtüğü ve adaletin işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının yer aldığı çalışmalarında farklı adalet boyutlarının farklı öncelikleri ve önemleri olduğunu bulgulamıştır. Kernan ve ark., işlemsel adalet boyutu çalışanların girdilerini; kişilerarası etkileşim boyutunu ise uygulamalarda davranışların ve tutumların etkisini; bilgisel adalet boyutunun ise iletişimin kalitesini belirlemede önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, çalışmalarının diğer kısmında işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını örgütsel değişkenlerle ele almışlardır. Sonuçlarına göre özellikle, işlemsel adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgüte duyulan güven ile oldukça kuvvetli ilişkisi olduğunu; kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ise özellikle yönetime duyulan güven ilişkisinin boyutlarını ve seviyelerini belirlemede etkili olduğunu bulgulamışlardır (akt. Bies, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE ADALET ALGISI

2.1. Performans Değerlendirme Süreci

İnsan kaynaklarının en önemli ana fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sistemi, araştırmacılar tarafından uzun yıllardır araştırılmaktadır (Dulebohn ve Ferris, 1999). Yönetimsel işleyiş açısından, hem örgütü hem de çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarının etkisi büyüktür. Gelişen teknoloji ve değişen zaman süreci ile hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından performans değerlendirme sürecinin önemi giderek artmaktadır.

Performans genel anlamda en sade açıklaması ile bir çalışanın iş yapma düzeyi olarak tanımlanabilir (Kepir-Sinangil, 1998). Bir diğer araştırmacı performansı, işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç olarak tanımlamıştır (Bayram, 2006). Örgütlerde kullanılan performans kavramı, çalışanların belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler işe yönelik görevleri tamamlamak olabileceği gibi, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içerebilir (Barutçugil, 2002).

Performans kavramının temelini oluşturan performans yönetim sistemi ise, hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için oluşan ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi, çalışanların bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gösterdikleri

çabaların, becerilerin ve başarıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi veya geliştirilmesini sağlayan sistemdir (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme ile ilgili birçok araştırmacının farklı tanımları bulunmaktadır;

“Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.” Barutçugil (2002)

“Çalışanın başarısının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelinin, yöneticisi ve kendisi tarafından yılda bir veya daha fazla olmak üzere belirli aralıklarla değerlendirilmesidir.” (Kepir-Sinangil, 1998)

Kamp (akt., Telman ve Ünsal, ty), ayrıca performans değerlendirmeyi aşağıdaki gibi tanımlamıştır,

“Performans değerlendirme, bireylerin bir süreç içindeki performanslarını belirleyerek kendilerine motive edici geribildirim sağlanması, geleceklerinin şirket hedefleri doğrultusunda planlanması ve çok yönlü iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan bir sistemdir.”

Bir başka araştırmacı, performans değerlendirme süreci daha önceden belirlenen örgütsel standartlara göre çalışanların gösterdikleri performansların karşılaştırılmasını, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel standartlara ulaşabilmeleri için kariyer planlarının, kişisel ve mesleki eğitimlerinin hazırlanmasını, gösterdikleri performanslarına göre ücret, maaş, terfi vb gibi ödüllerin belirlenmesinde kullanılan bir araç olarak tanımlamıştır (Uyargil, 1994). Ayrıca Barutçugil (2002), performans değerlendirmenin performans yönetim sistemi içerisinde bir aşama olarak ele alınması gerektiğini ve sistem içerisinde ayrı bir sistem yerine bütün olarak insan kaynakları yönetim aracı olarak kullanılması gerektiğini önermiştir.

Performans yönetim sisteminin amacı, çalışanların performanslarını adaletli, işe ve çalışana uygun standartlar ile belirlenmesi, ölçülmesi, bu konuda çalışanlara

bilgi verilmesi ve çalışanların performanslarını da artırarak örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır (Uyargil, 1994). Kepir-Sinangil (1998), genel olarak performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir;

1. Çalışanlar ile ilgili çeşitli kararların alınmasında örneğin, beklenilenin üzerinde performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, terfisi, bir başka bölüme yönlendirilmesi; beklenilenin altında performans gösteren çalışanların gerekli eğitimlere yönlendirilmeleri, işten çıkarılmaları gibi ödül – ceza sisteminin oluşturulmasının temeli performans değerlendirme sistemine dayanmaktadır.
2. İnsan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülmesinde temel rol oynar.
3. Çalışanların, ileriki dönemdeki performanslarını belirlemede kullanılırlar.
4. Çalışanlara verilecek eğitimlerin belirlenmesinde kullanılır.
5. Çalışanlara, performansları, güçlü ve zayıf yönleri vb konular hakkında geribildirim verilmesinde kaynak teşkil eder.
6. Performans değerlendirme sonuçlarına göre, hem çalışanın hem de örgütün gelişimi için gerekli kriterler belirlenmesinde, eksikliklerin giderilmesinde kullanılır.

Ücret artışlarının, prim miktarlarının ve terfilerin belirlenmesi, mesleki gelişimlerin sağlanabilmesi ve gerekli eğitimlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları gerekli bilgileri sağlamaktadır (Taylor, Tracy, Renard, Harrison ve Carroll ark., 1995).

Ergin (2002) performans değerlendirmenin hem örgüt hem de çalışan için oldukça önemli ve gerekli olduğunu belirtmiştir. Ergin (2002)' ye göre performans değerlendirme sistemi bir çalışanın;

- Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması
- Süregiden performansın gelişmesine katkıda bulunmak
- Geçmiş dönemdeki performansı gözden geçirmek
- Geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek

- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak
- Performans hedeflerini saptamak
- Ücret düzenlemelerini yada yapılacak zamları ayarlamak

için gerekli olduğunu belirtmektedir.

George ve Meyer, yaptıkları araştırmalara göre, birçok performans değerlendirme sisteminde, güvenilirlik ve geçerlik hala en büyük problemlerdir ve bu sebeplerle çalışanlar tarafından performans değerlendirme sistemine karşı bir direnç görülmektedir. Örgütler de bu konulardaki problemlerini dile getirmektedirler. Etkin ve verimli performans değerlendirme sisteminin örgütler içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması ve örgütlerin etkinliğinin artırılması günümüzde hala tam olarak gerçekleştirilememiş bir amaçtır (akt. Taylor ve ark., 1995).

Konovsky ve Cropanzano'ya (1991) göre değerlendirme sistemleri geleneksel olarak bir test metaforunun etrafında tasarlanmış ve uygulanmıştır. Bu metaforda yönetici ve çalışanlar arasındaki performansa ilişkin anlaşmazlıklar gerçeğin en doğru değerlendirilmesine ilişkin tartışmalardır ki, bu süreçte gerçek, ancak tutarlı ve kesin bir standart ile ölçülebilir.

Güvenirliği ve geçerliği daha önceden belirlenmiş ölçüm kriterlerine dayanılarak yapılan ölçümlerle değerlendiriciler objektifliği sağladığı gibi, sistem çalışanlar tarafından doğru ve güvenilir olarak algılanırlar. Bazı araştırmalar sonucunda, değerlendiricilerin performans değerlendirme sonuçlarını bazı politik sebeplerden dolayı farklı ve olumsuz şekilde yansıttıkları görülmektedir (Poon, 2004). Değerlendiriciler çalışanların performanslarını değerlendirirken motivasyonel ve bilişsel faktörlere bağlı olarak yanlı davranabilirler (Taylor ve ark., 1995).

Araştırmacılar son yıllarda dikkatlerini performans değerlendirme sisteminin adilliği üzerine yönlendirmişlerdir. Çünkü değerlendirme sürecinde, çalışanların sisteme katılımlarının sağlanması ve sistemin örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında

kabulü performans değerlendirme sisteminin adilliği ile ilgilidir (Kavanagh, Benson, Brown, 2007).

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının kullanıldığı birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler şunlardır: sıralama yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, kontrol listeleri, derecelendirme ölçekleri, davranış odaklı derecelendirme ölçekleri, anlatım yöntemi, katılımcı performans değerlendirme yöntemidir (Telman ve Ünsal., t.y.:29-52).

2.2.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde, değerlendirici tüm çalışanları en iyi performanslıdan en kötü performanslıya kadar sıralar. Amirin sıralamayı yaparken göz önüne aldığı bir performans kriteri vardır (Uyargil, 1994).

Bu yöntemin en büyük zorluğu, sıralamayı yaparken sıralanacak çok fazla sayıda kişi olduğunda değerlendiricinin hata yapabilmesidir. Sıralama yöntemi ile çalışanların birbirlerinden ne ölçüde farklılaştıkları saptanamaz. Ayrıca çalışanların performans sıralaması, şirketin koyduğu standartlara, çalışanların ne ölçüde yaklaştığını göstermez (Uyargil, 1994). Ayrıca, değerlendiricilerin çalışanları birbirleriyle kıyas yaparak karşılaştırmaları gerekeceğinden, değerlendirme süreci çalışanlar tarafından adil algınamayabilir ve çalışanların motivasyonlarını düşürebilir (Savaş, 2005).

2.2.2. Zorunlu Dağıtım Modeli

Bu yöntemde, ilk olarak performansı değerlendirecek kategoriler belirlenir. Bu kategoriler genellikle beşli bir sınıflandırma şeklinde yapılır. Kategorilerin

isimlendirilmesi duruma ve ölçülen özelliğe göre değişebilir. Ancak mutlaka ortalama durumu ifade eden bir kategori bulunur. Değerlendirilerin sayılarına göre, kategorilere giren kişi sayısı değişir (Ergin, 2002).

Bu yöntemde, değerlendirici tüm çalışanlarının performansları birbirine yakın olsa dahi mutlaka bu dağılıma uymak zorunda kalacaktır. Bu yöntemde, çalışanların performans değerlendirme puanlarının yüksek veya belirli noktalarında yoğunlaşmayı önlemek için geliştirilmiştir (Savaş, 2005).

Diğer bir anlatımla, tüm çalışanların performansı, yeterli görülse bile birbirlerine göre kıyaslamalar yapılarak içlerinden bazılarının performansı, ortalamanın üstü veya yetersiz olarak sınıflandırılacaktır. Dolayısıyla zorunlu dağıtım yönteminin performansları birbirine çok yakın gruplarda uygulanmasının sakıncaları olabilir. Yöntem, çalışanlar arasında rekabete ve dolayısıyla düşmanlığa yol açabilir (Uyargil, 1994).

Ayrıca, en başarısız olarak değerlendirilen, grup üyesinin performansı dahi, işletme standartlarının üzerinde olabilir. Bu durumda, bu tür bir değerlendirme, gruba göre başarısız olarak değerlendirilen grup üyelerinin moralini bozup, motivasyonları üzerinde olumsuz etkiye yol açabilecektir. Ayrıca, başarı sıralamasına konmuş astların aralarındaki farklar çok belirgin olmadığından dolayı, maaş ve ücret artışları adil olmayabilir (Uyargil, 1994).

2.2.3. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri çalışanların değerlendirilmesi gereken kriterlere ilişkin olarak hazırlanmış sıfatlardan veya davranış tanımlamalarından oluşan listelerdir. Bunlar form içinde alt alta yer alır. Değerlendirici, her bir sıfatın veya tanımlamanın değerlendirdiği kişide var olup olmadığına bakar ve var ise, sözcüğün yanındaki boşluğa bir işaret koyar (Telman ve Ünsal, ty).

Kontrol listeleri uygulanması oldukça kolay bir yöntemdir. Kontrol listesi yönteminin avantajları; pratik ve maliyetinin düşük olması, değerlendirici tarafından rahatça işaretlenebilir ve doldurulabilir olması ve sonuçlarının tutarlı olmasıdır. Bu yöntemin en belirgin olumsuz yanı bir özelliğin bir çalışanda ya var ya da yok olarak işaretlenmesi zorunluluğudur. Ayrıca hale etkisi görülebilir (Fındıkçı, 1999). Kontrol listeleri, değerlendirici tarafından yapılacak değerlendirme hatalarına oldukça açıktır. Listelerde yer alan ifadeler, yanlış yorumlamalara sebep olabilir. Bu sistem uzmanlar tarafından, önceden bazı karmaşık düzenlemelerin yapılmasını gerektirir (Savaş, 2005).

2.2.4. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi

Derecelendirme ölçekleri, çalışanların belli bir kriter üzerindeki performanslarının derecesini belirleme imkânını verir. Derecelendirme ölçeklerini, kendi aralarında grafik ve davranış odaklı derecelendirme ölçekleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

Grafik derecelendirme ölçekleri; kişilik, tutum gibi kolaylıkla gözlenemeyecek kriterler üzerinde ölçüm yaparken, davranış odaklı derecelendirme ölçekleri, bireyin performansını gösterecek davranış tanımlamaları üzerine yoğunlaştığından dolayı avantajlı bir yöntemdir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Grafik derecelendirme ölçeklerinde değerlendiricinin, değerlendirdiği kişinin performansını çeşitli başarı düzeylerini gösteren kategorilerden birine sokarak değerlendirmesi hedeflenir. Bu ölçeğin diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında en büyük avantajı oldukça basit olmasıdır. Çok detaylı bilgi gerekmeyen işlerde, hangi çalışanın daha iyi bir performansa sahip olduğunun bilinmesinin yeterli olduğu koşullarda bu yöntemden daha çok, sıralama, zorunlu dağıtım ve hatta anlatım yöntemi daha uygun olacaktır (Barutçugil, 2002).

Davranış odaklı derecelendirme ölçeklerinde ise, o iş kapsamında gösterilen performansı ifade edecek davranışlar üzerinde yoğunlaşılır. Çalışanın o işi yaparken gösterdiği davranışlar göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Ergin, 2002).

2.2.5. Anlatım Yöntemi

Anlatım yöntemi, değerlendirecek kişinin çalışanı sözel olarak tanımlaması ve değerlendirmesine dayalı bir yöntemdir. Değerlendirici çalışanın performansı ile ilgili görüşlerini yazılı olarak bildirir. Fazla sayıda çalışanı olan yöneticilerin hazırlık yapmaları uygulama aşamasında karşılaşılan bir problemdir (Tuğrul, 2005). Fazla sayıda çalışanı olan bir yöneticinin, tüm çalışanları için yazılı olarak tanımlamaları yapmaları büyük bir zaman kaybına sebep olur ve bu yöntemin büyük dezavantajını oluşturur. Ayrıca değerlendirici, performansı değerlendirmek için ne tür veriler üzerine yoğunlaşması gerektiğini bilemeyebilir (Barutçugil, 2002).

2.2.6. Katılımcı Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda sürekli geliştirilmesini sağlayan sistemli bir süreci ifade eder (Barutçugil, 2002). Çalışanların, iş tanımlarında yer alan, satış ve kalite gibi örgütün çalışanları ile beraber önceden belirlediği hedeflerin ne oranda gerçekleştiğine bakılarak yapılan performans değerlendirme yöntemidir (Gürüz ve Yaylacı, 2005). Günümüzde, daha çok özel sektörde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve hedeflere yönelik performans değerlendirme olarak da tanımlanmaktadır. Katılımcı performans yönetim sistemi, değerlendirmeyi yapan ile değerlendirilenin sürekli iletişimini gerektirir. Bu iletişim, genellikle periyodik görüşmeler yoluyla sağlanır (Barutçugil, 2002). Özellikle bu yöntem, hedeflerin rakamsal olarak belirlendiği üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı örgütlerde uygulanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

Katılımcı performans değerlendirme sisteminde şirketin hedeflerinin ve misyonunun üst yönetim tarafından açıkça belirlenmiş olması gerekir (Barutçugil, 2002). Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan en büyük zorluk, her çalışanın hedeflerinin farklı olmasından dolayı, diğer yöntemlerde olan standart ölçümler olmayabilir, özellikle hedeflerdeki farklılıklardan dolayı değerlendirici ile değerlendirilenler arasında karşılıklı görüşmelerin yapılması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2005).

2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan yöntem olan 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanlar dört farklı kaynak; kendisi, üstlerinin yanı sıra iş arkadaşları, astları ve mevcut müşterileri tarafından değerlendirilirler (Kepir-Sinangil, 1998).

360 derece performans değerlendirme yönteminde değerlendiren kaynaklardan geribildirim almak bu yöntemin en temel ilkelerindedir. Bu yöntemde, örgütteki tüm katılımcıların görüşlerine ve değerlendirmelerine yer verilir. Diğer yöntemlerden farklı olarak en büyük avantajı tek kayaktan değil çoklu kayaktan geribildirim sağlanır ve tek kayaktan yapılan değerlendirme hatalarının en aza indirgenmesi sağlanır (Yılmaz, 2005). Bu yöntemin bir örgütte uygulanması örgüt çalışanlarının hazırlık ve eğitim aşamalarından geçmelerine, uygulanacak örgütte daha önceden iyi işleyen bir performans değerlendirme kültürünün ve sisteminin olmasına bağlıdır (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003).

2.3. Adalet Algısını İnceleme Alanı Olarak Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir. Bunun en önemli sebeplerinden biri performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların elde edebileceği birçok kazanımla (ücret, terfi vb.) ilişkili olmasıdır (Kavanagh ve ark., 2007). Çalışanların performans değerlendirme sürecini adil olarak algılamasının önemi bilinmekte olup, bu konuda literatürde yeterli araştırmalara rastlanmamaktadır. Ancak son yıllarda adalet kavramını performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak inceleyen araştırmaların sayısında artış vardır. Bunlar arasında Erdoğan ve ark. (2001); Erdoğan ve ark., (2001); DeVoe ve Iyengar, (2004); Kavanagh, Benson ve Brown, (2007) sayabiliriz.

Martin ve Bartol (2003), bir performans değerlendirme sisteminin başarılı olmasının çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına bağlı olduğunu bulgulamış ve adil olarak algılanan performans değerlendirme sistemi sonucuna dayanan kararların (ücret artışı, çeşitli ödüllendirmeler vb.) da adil olarak algılanacağını belirtmiştir. Performans değerlendirme sürecinin adaletli algılanmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Aşağıda bu faktörler gözden geçirilmiştir.

Performans değerlendirme sürecinin adil olarak algılanmasında önemli bir role sahip olduğu belirlenen faktörlerden ilki, sistemin önemini çalışanlar tarafından anlaşılır olması ve onlar tarafından kabul edilmesidir (Kavanagh ve ark., 2007). Performans değerlendirme sisteminde yer alan performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlar için önceden belirlenmiş ve anlaşılır olması ve bu kriterler hakkında bilgi sahibi olmaları o sisteme karşı duyulan güveni artırır (Cropanzano ve Folger, 1989).

İkinci bir faktör çalışanların performans değerlendirme süreci sonuçlarını kontrol etme düzeyleridir. Sonuçları kontrol etme miktarı arttıkça, çalışanların süreci adil algılamalarının da arttığı görülmüştür (Konovsky, 2000). Süreçsel kontrol teorisine göre, çalışanların süreçleri kontrol edebilmeleri adalet algısına sebep olduğu gibi, elde edilen kazanımların da bireyler için daha olumlu sonuçlanmasını sağlar. Bu teori performans değerlendirme sistemine katılımcı olmanın ve performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmanın da olumlu etkisinin nedenlerini açıklar niteliktedir. Bilgi sahibi olunması süreç üzerindeki kontrolü etkilerken, katılımcılık ise performans hedeflerine ulaşmayı etkiler (Kavanagh ve ark., 2007).

Üçüncü faktör olarak, performans değerlendirmesini uygulayan değerlendiricinin tarafsız olması ve değerlendirilen bireylere değerlendirme sürecindeki çeşitli unsurlara ilişkin bilgi vermesini görebiliriz. Bazı araştırmacılara göre, elde edilen kazanımlar negatif yönde olsa bile karar verme süreçleri çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanıyorsa sonuçlara gösterilen kabul daha fazla olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989).

Bu tez çalışmasında performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet, beş boyutta ele alınmıştır; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet, kişilerarası etkileşimsel adalet, bilgisel adalet ve dağıtımsal adalet. Performans değerlendirme konusunda yapılan birçok akademik çalışma bulunmaktadır, fakat performans değerlendirme süreci içerisinde çalışanların algıladıkları adalet algısı üzerine yapılan araştırmalar sayıca oldukça azdır. Aşağıdaki bölümde adaletin beş boyutu, performans değerlendirme süreci içerisinde ele alınacaktır.

2.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Dağıtımsal Adalet Algısı

Önceden de bahsedildiği üzere, dağıtımsal adalet algısı, bireylerin elde ettikleri kazanımlar ve sonuçlara göre algıladıkları adillik algısıdır. Dağıtımsal adalet algısını performans değerlendirme sürecinde ele aldığımız zaman; kişilerin işleri için gösterdikleri çabalar/elde ettikleri başarılar ile aldıkları performans değerlendirme puanları/sonuçları arasında yaptıkları değerlendirmeler sonucunda oluşan adalet algısı olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan ve ark., 2001).

Yapılan araştırmalarda, dağıtımsal adaletin daha çok ekonomik ve kişilerin maddi kazanımları ile ilgili olduğu görülmüştür (Folger ve Konovsky, 1989). Aynı şekilde bazı araştırmacılar dağıtımsal adalet algısının performans değerlendirme sürecinde ele alınmaması yönünde görüş bildirmişlerdir. Örneğin, Erdoğan (2002) araştırmasında dağıtımsal adalet algısının adaletten daha çok, sonuçların ve kazanımların tatmini ile ilişkisi olduğundan dolayı performans değerlendirme sürecindeki adilliği belirlemede bir etkisi olmayacağını belirtmiştir. Benzer biçimde, Sweeney ve Robbins çalışmaları sonucunda, dağıtımsal adaletin, performansa yönelik bir adalet boyutu olmadığını bulgulamıştır (akt. Erdoğan, 2002). Fakat Folger ve Konovsky (1989), dağıtımsal adalet algısının özellikle performans değerlendirme araçlarını kurarken ele alınması gerektiğini belirtmiş, sistemin girdiler ve çıktılarının adil olması gerektiği üzerinde durmuştur.

Performans değerlendirme sürecinde dağıtımsal adalet önemlidir, çünkü çalışanlar performans değerlendirme puanlarına bağlı kalarak, işletmenin sağladığı birçok olanak ve sonuçtan yararlanırlar. Bunlar arasında verilen ödüller, terfiler, primler veya zamlar yer alabilir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde dağıtımsal adaletin çalışan açısından birçok kazanımlı ilişkisi olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu araştırma kapsamında da, adaletin ilk temel adalet boyutu olan dağıtımsal adalet algısı, çalışanların değerlendirme sonucunda aldıkları puanların adilliğine yönelik olarak incelenmiştir.

2.3.2. Performans Değerlendirme Sürecinde İşlemsel Adalet Algısı

İşlemsel adalet algısı, çalışanların kazanımlarının belirlenmesinde, karar alma süreçlerinde uygulanan işlemlerin ve izlenen adımların adilliğine ilişkin adalet algısıdır (Folger ve Konovsky, 1989). İşlemsel adalet kavramı performans değerlendirme sürecine uyarlandığında, performans değerlendirme sürecine yönelik olarak örgüt tarafından belirlenen kurallar, ve bunların değerlendiriciler tarafından uygulanması sonucu oluşan adillik algısı olarak ele alınabilir (Erdoğan ve ark., 2001).

Performans değerlendirme ve uygulamalarında, işlemsel adalet algısının iş tatminini belirleyen ve örgütsel bağlılığı arttıran önemli göstergelerden biri olduğu görülmüştür (Taylor ve ark., 1995; Konovsky ve Cropanzano, 1991).

Kavanagh ve ark., (2007) işaret ettiği üzere, performans değerlendirme sürecinin önemine ve son zamanlarda yapılan bazı araştırmalara rağmen, hala bu alanda yapılmış çok az çalışma yer almaktadır. Kavanagh ve ark. (2007), performans değerlendirme sürecinde işlemsel adalet algısını belirleyebilecek olan, çalışanların performans değerlendirme sürecine katılımlarının, sistem ve süreç hakkında bilgi sahibi olmalarının ve değerlendiricilerin tutumlarının; değerlendirme sürecinin adillik algısını nasıl etkilediğine dair bir çalışma yapmışlardır. Sonuçlara göre, çalışanların performans değerlendirme süreci ve amacı hakkındaki bilgi düzeylerinin adillik algısını etkilediği hipotezleri desteklenmiştir. Yani, çalışanların süreç ve amacı hakkındaki bilgi düzeyleri arttıkça sistemi kabul etmeleri ve süreç karşı adillik algıları da artmaktadır. Ayrıca, çalışmada değerlendiricilerin tutum ve

davranışlarının da performans değerlendirme sürecine ilişkin adillik algısında pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak, performans değerlendirme sürecinde işlemsel adalet algısının hem örgüt tarafından oluşturulan sistemsel boyutundan, hem de sistemin ortaya koyduğu kuralları uygularken çeşitli tutum ve davranışların rolü olmasından dolayı değerlendirici boyutundan meydana gelebileceği öne sürülebilir. Performans değerlendirme sürecindeki işlemsel adalet algısına ait bu ayrım çok önemlidir. Çünkü örneğin; örgüt tarafından geliştirilen kriterler adil olarak tanımlanmış olsa bile değerlendiriciler tarafından süreç içerisinde tam ve adil olarak uygulanmadığı takdirde, süreç işlemsel olarak adil algılanamaz. Değerlendirme süreci içerisinde, değerlendiriciler çalışanlar ile sürekli etkileşim içerisindeyler. Değerlendiriciler, örgüt tarafından geliştirilen kriterleri tam ve doğru olarak uygulamadıklarında çalışanların süreci adil bulmadıkları görülmektedir. Bu görüşlerden yola çıkarak, performans değerlendirme süreci içerisinde bazı araştırmacılar (örneğin, Erdoğan ve ark., 2001; Erdoğan, 2002); işlemsel adalet algısını iki alt boyutta ele almışlardır: *değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet ve sistemden kaynaklanan işlemsel adalet* algısı. Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı; performans değerlendirme süreci içerisinde değerlendiricinin uyguladığı işlemlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu adalet algısı iken, Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ise performans değerlendirme sürecinde değerlendiricinin bu işlemleri uygularken çalışanda oluşturduğu adalet algısı olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmelerin dayandığı kriterlerinin var olması, bu kriterlerin standardizasyonu ve çalışanların bu kriterler hakkında bilgilendirilmesi öncelikle örgütün sorumluluğu altında olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, örgüt tarafından yapılması gereken süreç hakkında bilgilendirmeler, karar alınma aşamalarında gerekli ve doğru bildirimlerin yapılması, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısını oluşturan temellerdendir. Kriterlerin çalışanlar arasında doğru bir biçimde uygulanması, kişinin kendini ifade etmesinin

sağlanması, sürecin tarafsız uygulanması ise değerlendiricinin sorumluluğu altındadır ve değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı boyutunu oluşturmaktadır (Erdoğan ve ark., 2001). Özellikle, değerlendiricilerin süreç boyunca tarafsız olması oldukça önemlidir. Literatürde yapılan bazı araştırmalarda bu savı destekler niteliktedir (Kovosky, 2000).

2.3.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Etkileşimsel Adalet Algısı

Etkileşimsel adalet, örgütlerde kişiler arası etkileşim ve iletişimden oluşan adalet algısı olarak tanımlanır. Etkileşimsel adalet algısını performans değerlendirme süreci içerisinde ele alındığı zaman, performans değerlendirme görüşmeleri içerisindeki kişilerarası etkileşimden doğan adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986). Aynı araştırmacılar, etkileşimsel adaletin dört alt unsuru içerdiğini öne sürmüşlerdir; saygı, dürüstlük (doğruluk), uygunluk ve gerekçelendirme/savunulabilirlik.

Etkileşimsel adalet algısı bu araştırma kapsamında, saygı ve uygunluk unsurlarını içeren kişilerarası adalet; doğruluk ve gerekçelendirme unsurlarını içeren bilgisel adalet olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Bu yaklaşım başka araştırmacılar tarafından, Colquitt ve ark. (2005) tarafından desteklenir niteliktedir. Araştırmacılar, çalışanlara değerlendirme süreci içerisinde doğru zamanda ve seviyede verilen bilginin önemli olduğunu ve bilgisel adalet algısını oluşturduğunu; ayrıca kişilerarasındaki etkileşimin, bir başka deyişle tavır ve tutumların sonucunda oluşan adillik algısının da, kişilerarası adalet algısını oluşturduğunu belirtmiştir.

Günümüzde yapılan yeni araştırmalara göre, kişiler arası adalet sözü edilen dört unsura ek olarak; küçültücü yargılamalarda bulunmak, aldatma, kişisel gizliliğe müdahale ve saygısızlık unsurlarını da içermesi gerekmektedir (Bies, 2005). Bu tez kapsamında kullanılan ölçek geliştirilirken bu unsurları ölçen sorular da ankete dahil edilmiştir. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır;

1. Küçültücü Yargılamalarda Bulunmak: Kişilerarası iletişimde yargılayıcı, suçlayıcı ve asılsız ifadeler kullanmak (Roch ve Shanock, 2006); Bu unsur kişilerin sırlarının gizli tutulması ve başkalarına iletilmemesini içermektedir. Bu duruma örnek olarak, performans değerlendirme görüşmelerinde, bir başkasından duyulan ve hiçbir temele dayanmayan ifadelerle çalışanı yargılamak, asılsız ithamlarda bulunmak verilebilir.
2. Aldatma: Kişilerarası etkileşimde birbirlerine yalan söylemek, iletişimde birbirinden tutarlı olmayan, farklı davranışlarda bulunmayı ve aldatmacaları içeren bir boyuttur (Rosch ve ark., 2006; akt. Bies, 2005). Değerlendirme sürecinde, görüşmelerinde veya değerlendirme içerisinde çalışana performansı hakkında yalan söylemesi, her görüşmelerinde farklı tutumlarda bulunması örnek teşkil edebilir.
3. Kişisel Gizliliğe Müdahale: Kişilerin kişisel ve özel bilgilerini, sırlarını başkalarına, örneğin patronlarına, diğer iş arkadaşlarına kişinin izni ve bilgisi olmadan taşınması, iletilmesini içerir (Bies, 2005). Özellikle, görüşme esnasında veya ara değerlendirmelerde elde edilen, kişilerin özel bilgilerin ve sırların bir başkasına aktarılmasını örnek verebiliriz.
4. Saygısızlık: Daha önce tanımlanan saygı boyutundan biraz daha farklı olarak sonradan gelişen bir kavramdır ve değerlendiricilerin nezaket kuralları içerisinde davranmalarını, samimi ve içten bir ortam yaratma gibi davranışlarını kapsar. Örneğin, kişilerarası iletişimde ne olursa olsun, değerlendirilene karşı içten ver her zaman saygı çerçevesinde davranılması gerekir.

Etkileşimsel adaletin diğer bir kolu olan bilgisel adalet algısı gün geçtikçe önem kazanmaya başlamıştır. Araştırmacılar, bilgisel adalet kapsamında; süreç

hakkındaki bilgilerin, alınan kararların kişilere zamanında, doğru seviyede ve dürüstlükle verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Bies, 2005).

Etkileşimsel adaleti bir bütün olarak ele aldığımızda; performans değerlendirme sürecindeki etkileşimsel adaletin değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet ile kolayca karıştırılabilmekte olduğu görülse de her iki algı boyutu birbirlerinden kavramsal olarak oldukça farklıdır. Değerlendiriciden kaynaklanan adalet algısı, örgütün belirlediği kriterlerin doğru, tarafsız ve tam uygulanması sonucu oluşan adillik algısıdır. Etkileşimsel adalet algısı ise kişilerin değerlendirme sürecinde, çalışanlara karşı tavır ve tutumlarının, değerlendirme görüşmelerinde değerlendirici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişimin kalitesi ve etkileşimin adilliği olarak ele alınabilir.

Ayrıca, etkileşimsel adalet kavramı, değerlendiricinin görüşmelerde düşünceli, nazik ve saygılı olmasını içerirken, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet kavramı değerlendiricinin örgütün ve sürecin işlemsel yönünün uygulayıcısı olarak ele alınmasını kapsar. Bu ayrımı daha belirginleştirmek için örnek vermek gerekirse, değerlendirici, değerlendirme kriterlerini taraf tutarak, bir çalışandan diğerine farklılık gösterecek şekilde uyguluyor olabilir. Fakat bu süreç içerisinde, oldukça kibar ve saygılı davranıyor olabilir. Bu durumda, çalışanların değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı düşük seviyede, etkileşimsel adalet algısı ise yüksek seviyede olabilir (Erdoğan ve ark., 2001).

Bazı araştırmacılara göre ise etkileşimsel adalet çalışanların var olan çalışma koşullarına ve değerlendiricilerine yönelik tepkilerini yordayan bir değişkendir (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000). Bu ayrım her iki adalet boyutunun örgüt içerisinde farklı adalet algılarına yönelik olmalarından da kaynaklanmaktadır. Örneğin, etkileşimsel adalet değerlendiriciden kaynaklanan adalet algısı iken işlemsel adalet örgütten kaynaklanan adalet algısıdır (Masterson ve ark., 2000).

3. BÖLÜM

3. ÖDÜL ALGILARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI, ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Ödül Algıları

Ödüllendirmenin temelinde yatan prensip, belirli davranışların cesaretlendirilmesi, o davranışın devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Örgüt yaşamında ödüller çalışanların sorumluluklarını ve görevlerini tamamlarken gösterdikleri yüksek seviyede zihinsel veya fiziksel çabaları motive etmek için kullanılmaktadır (Child, 1984).

Örgütlerde kullanılan ödüllendirmeler çeşitli alt başlıklar altında incelenebilir. En fazla görülen ayrımın çalışanların dış ve iç ödül algıları arasında yapıldığı görülmektedir (Steers ve Porter, 1991; Ryan ve Deci, 2000). Bu iki ödül türünün yanı sıra literatürde sözü edilen diğer bir ödül türü sosyal ödüldür.

Bu tez kapsamında, ödül algısı üç alt başlığı ile ayrı ayrı incelenecektir. Bir çok araştırmacı tarafından, ödüller insanların davranışlarını ve tepkilerini aktive ettiği kabul edildiği için motivasyon yönü ile de ele alınmaktadır. Hatta, literatürde bazı kaynaklarda iç ödül algısının iç motivasyon, dış ödül algısının ise dış motivasyon olarak ele alındığı görülmektedir (Child, 1984; Kreitner ve Kinicki, 1989; Steers ve Porter, 1991). Bu sebeplerle, ödül algıları ile ilgili literatür çalışmasının bir kısmında iç ve dış motivasyon konusundan da bahsedilecektir.

3.1.1. İç Ödül Algısı

Eren (2000), Vroom'un modeline göre iç ödül kavramını kişinin bir işi yaparken veya tamamladığında hissettiği mutluluğun verdiği tatmin olarak tanımlamaktadır. İç ödül algısında bireyler, tatminlerini kendi başarı algılamalarına göre yaşarlar ve bu tatminin yaşanmasında dışarıdan herhangi bir müdahaleye gerek yoktur (Eren, 2000). Yaratıcılık üzerine yapılan bir çalışmada, iç ödül algısı ile motive edilmiş kişilerin dış ödül ile ödüllendirilen bireylere göre daha yaratıcı işlerle uğraştıkları görülmektedir (Amabile, 1994).

İç ödül algısı literatürü incelenirken özellikle bazı araştırmalarda yer alan iç motivasyon kavramının iç ödül algısının açıklanmasında anahtar rol oynayacağı düşünülerek, sözü edilen araştırmalar da bu tez çalışmasından gözden geçirilmiştir.

Ryan ve Deci (2000), yaptıkları araştırmada, iç motivasyon tanımını görev meşguliyeti sırasında oluşan tatminden doğan motivasyon olarak tanımlamışlardır. İç motivasyonda para gibi aracı şeyler olmadığı için, çalışanların hedef ve görevlerini gerçekleştirdikleri ölçüde içsel olarak motive oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmacılar, iç motivasyon içerisinde, kendi otonomi ve yeterlik kavramlarının oldukça önemli olduğunu bulgulamışlardır (Ryan ve Deci, 2000).

Steers ve Porter (1991) iç ödül algısını bir işi başardıktan veya tamamladıktan sonra, kişinin kendi kendisine sağladığı başarı hissi olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, iç ödül algısını dış ödülünden farklı olarak kişinin kendi kendisine sağladığını da ifadelerine eklemektedirler.

3.1.2. Dış Ödül Algısı

Dış ödül algısı, ücret, prim gibi maddi kazanımları (Kreitner ve Kinicki, 1989) ve iş sosyal güvenliği gibi şartları içerir. Ayrıca ekonomik ödül olarak da adlandırılan dış ödüller, çalışanları özendirmek amacıyla verilen ekonomik değere

sahip ödüllerdur. Örneğin, ücret artışı, primli ücret, kara katılma gibi ekonomik araçlar sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Genel olarak iç ödül algısı yerine dış ödül algısı ile motive edilmiş veya ödüllendirilmiş bireylerin önceden beri süregelen tekrarlı işlerle uğraştıkları görölmektedir (Amabile, 1994).

3.1.3. Sosyal Ödül Algısı

Örgüt içerisinde ve dışarısındaki diğer çalışma arkadaşlarından gelen onay, kabul görme ve övgü sosyal ödül algısını oluşturur. Sosyal ödül algısını oluşturan kavramlar, dış ve çevre kaynaklı olduğu için genellikle literatürde dış ödül algısının içerisinde yer almaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1989).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1995), diğer kaynaklarda dış ödül altında yer alan sosyal ödül algısını “Psiko-sosyal ödüller” olarak incelemişlerdir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1995), çalışanları mutlu edecek çalışma ortamlarının yaratılması, çalışanların örgüt içerisinde çeşitli sosyal gruplara katılımlarının, çevrelerine ve arkadaşlarına uyumlarının sağlanması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve kendilerini ifade etmelerine olanak verilmesini psiko-sosyal ödüller çerçevesinde ele almışlardır. Bu sebeplerle, çalışanların sosyal, çevresel ve çalışma ortamları ile ilgili ihtiyaçlarının da giderilmesi gerektiğinin üzerinde durmuşlardır.

3.1.4. Ödül Algıları Ve Çeşitli Değişkenler Arasındaki İlişkiler

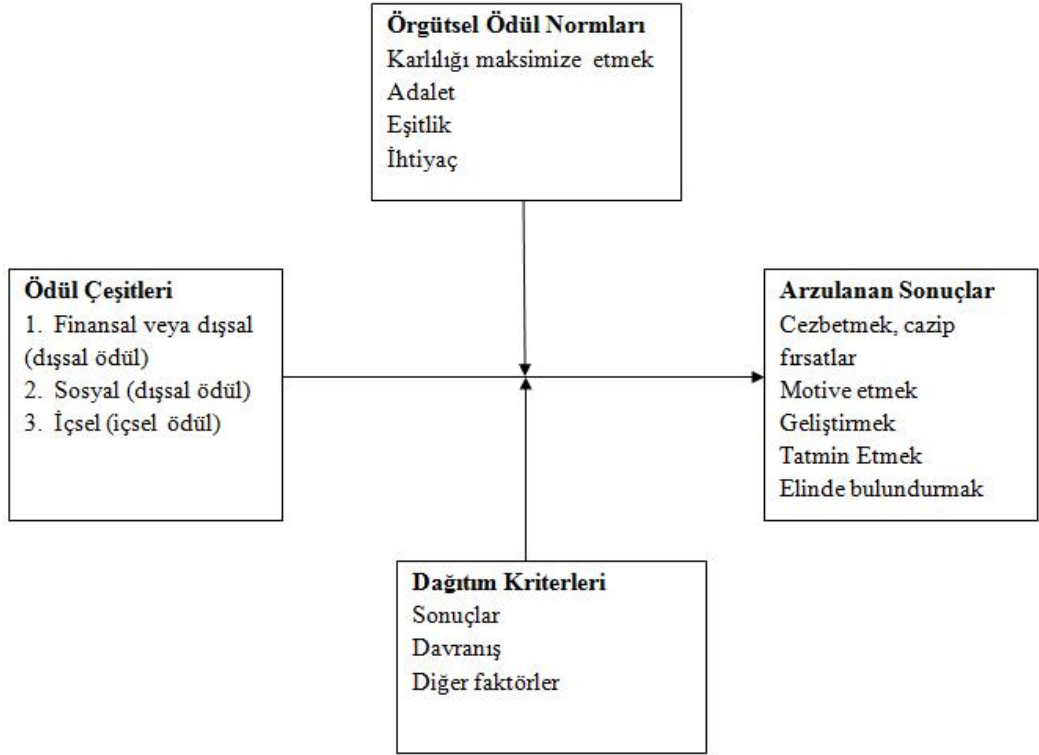
Örgütlerde ödül sistemi, çalışanların o örgütteki pozisyonuna, devamlılığına, performansına göre ve çalışanların bu kriterlerde devamlılığını ve yükselmelerini sağlamak için çalışanların ödüllendirilmeleri ile oluşur (Steers ve Porter, 1991).

Örgütlerde, ödül algı sistemi çalışanlara ve örgütün takip ettiği politikalara göre değişim göstermektedir (Kreitner ve Kinicki, 1989). Genel olarak ödül sisteminin iki amaca hizmet ettiği bulgulanmıştır; 1. çalışanların örgütlere

katılımlarını sağlamak ve 2. örgüt içerisindeki performanslarını arttırmaktır (Steers ve Porter, 1991).

Ödül sisteminin kurulması ve uygulanmasının hem örgüt hem de çalışan açısından farklı etkileri vardır. Ödül sisteminin örgüt içerisinde kurulup, etkin bir şekilde uygulanmasının çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve işteki devamlılıklarını belirlediği görülmektedir. Diğer bir deyişle, araştırmacılara göre, işe devamsızlığın ve çalışanların işten ayrılma davranışlarında bulunmalarının önlenmesi ve çalışanların en yüksek seviyede örgüt içerisindeki katılımlarının sağlanması, örgütlerdeki iyi tasarlanmış ödül sistemine bağlıdır (Child, 1984; Steers ve Porter, 1991). Child (1984) örgütün amaçlarına yönelik ve çalışanları motive edici, örgüte devamlılığını sağlayıcı, yenilikçi ve esnek ödül sisteminin varlığının önemli olduğunu belirtmiştir.

Kreitner ve Kinicki (1989) örgütlerdeki ödül sistemini 1) ödül çeşitleri, 2) ödül normları, 3) dağıtım kriterleri ve 4) arzulanan sonuçlar olmak üzere dört unsura ayırmıştır. Bu dört unsur Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1

Ödül Çeşitleri, Ödül Normları, Arzulanan Sonuçlar ve Dağıtım Kriterleri Arasındaki İlişki (Kaynak: Kreitner ve Kinicki (1989).Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc.,s. 236)

Şekil 1’de görüldüğü üç farklı ödül algısının, örgütün ödül normları (karlılığı maksimize etmek, eşit dağıtım, adalet ve çalışanların ihtiyaçları) ile ödül dağıtım kriterleri ele alınarak örgütsel olarak arzulanan sonuçlara ulaşılması beklenmektedir.

Son yıllarda ödüller özellikle performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlara dağıtılmaktadır. Bunun dışında, çalışanların davranışları, takım çalışmaları gibi diğer faktörlerde göz önünde bulundurulmaktadır (Kreitner ve Kinicki 1989).

İyi kurulmuş bir ödül sisteminin, örgüt içerisinde uygulanması o sistemin kurulması kadar önemlidir (Steers ve Porter, 1991). Child (1984) de Beklenti Teorisine göre, çalışanların gösterdikleri her çabanın yüksek performans göstergesi olduğunu; yüksek performansın yüksek ödül beklentisini de beraberinde getirdiğini; çalışanların aldıkları ödüllerin, sarf ettikleri çabalara ve performansa değecek nitelikte olmasını beklediklerini ve bu teoriye dayanarak ödllerin dağıtılmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmacılara göre, son yıllarda ödüllerin dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin başında performans değerlendirme sonuçları gelmektedir (Kreitner ve Kinicki, 1989; Steers ve Porter, 1991; Deckop ve Cirka, 2000).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre dağıtılan ödüller, çalışanları motive edeceği gibi beklenilenin aksine ters bir etki olan motivasyon düşüklüğüne de sebep olabilir. Yapılan araştırmalarda çalışanların performans değerlendirme sistemine duydukları güven ve adillik algılayışları ödül algılamalarını ve motivasyonlarını da etkilemektedir. Bu sebeplerle çalışanların, ödüllerin dağıtılmasında temel rol oynayan performans değerlendirme sistemini güvenilir, geçerli ve adil algılamamaları, ödül sisteminin etkinliğini kaybetmesine sebep olmaktadır (Steers ve Porter, 1991; Deckop ve Cirka, 2000).

Steers ve Porter (1991)'e göre, uygulamalar konusunda ödül algısını etkileyebilecek olası bir sebep ise, yüksek performansa sahip bireylerin veya takımların aldığı ödüllerin diğer çalışanlar üzerinde bıraktığı negatif etki olabilir. Bu yazarlar ayrıca, birçok örgütün ödüllerin dağıtımına ilişkin olarak endişe duyduğunu belirtmektedirler. Bu endişeleri, çalışanların elde ettikleri ödüller ile kendi performansları arasında bir ilişki görüp görmedikleri üzerinedir (Steers ve Porter, 1991). Bu sebeplerle performans-ödül algıları arasında ilişkinin iyi kurulması gerekmektedir (Deckop ve Cirka, 2000).

Son yıllarda ödül algılarının incelendiği alanların başında kar amacı gütmeyen örgütler gelmektedir. Bu yapıda olan örgütlerde yapılan bir araştırmada, çalışanların marifetlerine, hak ettiklerine göre ödeme planlarının yapılmasının ve örgütler için riskli olmasına rağmen çalışanları bu ücret planları ile ödüllendirmelerinin oldukça sık rastlanan bir durum olduğu görülmüştür (Deckop ve Cirka, 2000).

Deckop ve Cirka (2000), tüm ücret artışlarının veya maaşların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alındığı için, performans değerlendirme sürecinin adil olarak algılanmasının çalışanlar için büyük bir önem içerdiğini belirtmektedir. Çalışanlar performans değerlendirme sürecine yönelik adillik ve geçerlilik algıları ile ücret planları arasında bir bağ oluşturmuşlardır ve örgütün ücret planlarına yönelik tepkileri bu bağın adil olup olmadığına ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki çatışmalar temelde; ödüllerin yeterince iyi tanımlanamamasından, ödüllerin hangi kriterlere göre dağıtılacağına iyi açıklanamamasından veya tüm bunların dışında ödül sistemi gibi temel sebeplerden kaynaklanmaktadır (Child, 1984).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi

İşten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000).

Örgütler için çalışanlarının her zaman işten ayrılmaları olumsuz sonuçlara sebep olmaz. En önemli anahtar kavram, işten ayrılmanın fonksiyonel olup

olmadığının incelenmesidir. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Jackofsky, 1984; DeConninck ve Bachmann, 2005).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirleyen birçok önemli etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerin başında; çalışanların performansı, potansiyeli, yetenekleri ve kariyer gelişimleri gelmektedir. Bu etmenler çalışanlar arasında farklılıklara sebep olmakta ve böylelikle işten ayrılmalarını veya örgütte kalmalarını belirlemektedir (Dreher,1982).

Örgütlerde, işten ayrılmayı veya örgüt içerisinde kalmayı belirleyen diğer faktörler ise, ödül algıları ve iş tatminleridir (Dreher,1982). Yazar yaptığı araştırmada, performansa dayalı ödül sistemini kullanan örgütlerde yüksek performanslı çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bunlara ek olarak, yüksek performanslı çalışanların, daha geniş iş seçeneklerine sahip olduklarını bulgulamış ve bu sebeplere dayanarak, performansı yüksek olan çalışanların örgütte kalma veya ayrılma davranışlarını önceden kestirmenin zor olduğunu, konu ile ilgili bir ikilemin oluştuğunu belirtmiştir. Yazar yaptığı araştırmada, performans değerlendirmelerinden düşük puan alan çalışanların, yüksek puan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmayı tercih ettiklerini bulgulamıştır (Dreher, 1982).

Jackofsky (1984), iş performansları ile işten ayrılmayı teoriye oturttuğu araştırmasında; iki tahmin öne sürmüştür. Bunlardan birincisi, iş performanslarının düşük olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılmaya gönüllü olmamasıdır. İkinci teorisinde ise, performanları düşük olan çalışanların işten ayrılmalarının yüksek; performanslarının yüksek olduğu durumlarda ise işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu modeldir. Performansın işten ayrılma davranışında belirleyici olmasının bir sebebi olarak, yüksek performanslı çalışanların örgüt içerisinde veya diğer örgütlerde daha geniş iş olanaklarına sahip olmalarını görmüştür. Yani yüksek performans, daha

fazla iş alternatifini de beraberinde getirir (Jackofsky, 1984). Bu model Dreher (1982)'nin bulguları ile tutarlıdır. Jackofsky (1984) ve Griffeth ve ark. (2000) iş tatminleri, performans seviyeleri ile işten ayrılma davranışları arasında tutarlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedirler.

Parè ve Tremblay (2007) ödül algıları ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanlara işleri iyi tanımlandığında, mesleki gelişim fırsatlarına sahip olduklarında, iş hakkında düzenli olarak bilgilendirildiklerinde, ödülleri adil olarak algıladıklarında ve kendilerini ifade etmelerine olanak tanındığında işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Ayrıca araştırmacılar örgütsel bağlılık ve işlemsel adalet kavramlarını da işten ayrılma niyetleri ile birlikte ele almışlardır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir değişken olan işlemsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür (Parè ve Tremblay, 2007).

Griffeth ve ark., (2000) yaptıkları işten ayrılma ile ilgili meta analizin sonuçlarında ise; ücret-işten ayrılma arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedirler. Bu ilişkide ücret değişkeninin şartlı değişken olarak yer alması ve moderator etkisi göstermesi dikkat çekicidir. Araştırmada, işten ayrılma oranları arttıkça ücret ile işten ayrılma arasındaki koreleasyon ilişkisi azalmıştır.

Bu sonuçlara ek olarak, performans ve ödül algısının da performans-işten ayrılma ilişkisini etkilediği görülmüştür. Meta analizler sonucunda, eğer ödül algıları yüksekse performans sonuçları ile işten ayrılma arasındaki korelasyon sonuçlarının negatif, ödül algılarının düşük olduğu durumda ise performans sonuçları ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin pozitif çıktığı bulgulanmıştır. Eğer yüksek performanslı bir çalışan ödüllendirilmiyorsa (veya yetersiz ödüllendiriliyorsa) işten ayrılma davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Griffeth ve ark., 2000). Bu bulgular Williams ve Livingstone (1994) yaptıkları araştırma ile de örtüşmektedir. Her iki

araştırmanın sonucuna dayanarak ödül algılarının performans-işten ayrılma ilişkisini belirlediği söylenebilir.

Poon (2003) performans değerlendirme süreci, bu süreç içerisinde şekillenen ödül algıları ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırmada, değerlendirme sürecinde kişisel ön yargıların ve ödül algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisini bulmuştur. Poon (2003), çalışanların, performans değerlendirme puanlarının değerlendiricilerin kişisel alakaları, ilgilerinden dolayı manipüle edildiği algısına sahip olduklarında iş tatminlerinin düştüğünü ve işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığını göstermiştir. Çalışanlar, değerlendiricilerin özellikle kişisel yanlılıklarından ve bazı çalışanları cezalandırmak için puanlamalar ve değerlendirmeler üzerinde yaptıkları manipülasyonları adaletsiz olarak algılamakta ve daha fazla işten ayrılma niyeti göstermektedir. Tam tersi durumda ise yani değerlendiricilerin çalışanları ödüllendirmek veya pozitif çalışma grup ortamları oluşturabilmek için performans değerlendirme puanları ve sonuçlarını manipüle etmeleri çalışanların iş tatminlerinde veya işten ayrılma niyetleri üzerinde herhangi bir etki yaratmamaktadır (Poon, 2003).

DeConninck ve Bachmann, (2003) örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarınının bazı örgütsel değişkenleri etkileyerek işten ayrılma davranışına olan etkisini belirli bir meslek grubu üzerinde yaptığı araştırmada incelemiştir. Ele aldığı örgütsel boyutlar, ücret tatmini, değerlendirici memnuniyeti ve örgütsel bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet algısının ücret tatminini etkileyerek; işlemsel adalet algısının ise çalışanlar için değerlendirici memnuniyetini etkileyerek işten ayrılma davranışını belirleyen faktörler olduğu görülmüştür. Araştırmacılar birçok değişik sebepten dolayı algılanan adaletsizliğin her zaman işten ayrılma davranışına yol açmayabileceğini, fakat çalışanların düşük iş tatmini ile çalışmaya devam edebilecekleri üzerinde de durmuşlardır (DeConninck ve Bachmann, 2003).

Tekleab ve ark., (2005) adalet algısı çerçevesinde (dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısı) ücret seviyeleri ve ücret artışlarının tatminlerini, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı üzerine olan etkilerini iki çalışmadan oluşan bir araştırma içerisinde incelemişlerdir. Birinci çalışmalarını seçilen bir örgüt çalışanları üzerinde uygulamışlardır. Çalışmalarında, dağıtımsal adalet algısının ücret ve ücret seviyesi tatmini ile ücret artışı tatmini arasında aracı değişken etkisi gösterdiği görülmüştür. İşlemsel adalet algısının ise hem ücret tatmini hem de ücret artışı tatmini üzerinde bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Özellikle her iki adalet algısının ücret artışı tatmini arasında güçlü bir ilişki görülmüştür. Beklendiği gibi, sadece ücret artışı tatmini ile işten ayrılma davranışı arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Tekleab ve ark. (2005) araştırmalarının ikinci adımını ise, farklı birçok örgüt çalışanları üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Sonuçların birinci araştırmadan farklılaştığı görülmektedir. İkinci çalışmada işlemsel adalet algısı ile sadece ücret artışı tatmini arasında bir ilişki görülmüş, diğer çalışmadan farklı olarak ücret seviyeleri ile bir ilişki görülmemiştir. Ayrıca, dağıtımsal adalet algısı ve ücret artışı tatmini arasında işlemsel adaletin şartlı değişken etkisi gösterdiği görülmüştür. Yani dağıtımsal adalet algısı ile ücret artışı tatmini arasındaki ilişkinin yüksek olması işlemsel adalet algısına bağlıdır.

Yapılan çalışmanın ikinci adımında, işlemsel adalet boyutunun çalışanların ücret artış tatmini üzerinde etkisi olduğu ve ücret artışı tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu çalışmanın sonucu, algılanan adalet algısının ücretlerle ilgili ödüllerin belirlenmesinde ve ödüllerin özellikle ücret artış tatmininin işten ayrılma niyetine yol açtığı bulgulanmıştır. Ek olarak işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyetine sahip bireylerin daha işten ayrılma davranışını gösterdiği ortaya çıkmıştır (Tekleab ve ark., 2005).

3.3. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı; performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısının, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisinin incelenmesidir.

Araştırmanın cevaplandırmayı amaçladığı sorular aşağıda sıralanmıştır;

1. Performans değerlendirme sürecine yönelik adalet alt boyutları birbirleri ile ilişkili midir?
2. Performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısı ile ödül algıları ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?
3. Performans değerlendirme sürecine yönelik adalet alt boyutları; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet, değerlendirenden kaynaklanan işlemsel adalet, bilgisel adalet, kişilerarası adalet ve dağıtımsal adalet ile, ödül algıları ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?
4. Performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısı ile adalet alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?
5. Performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, ödül algılarının aracı değişken olarak bir etkisi var mıdır? Başka bir deyişle, performans değerlendirme üzerine yönelik toplam adalet algısı, ödül algılarını yordayarak işten ayrılma niyetini azaltabilir mi?
6. Performans değerlendirme sürecine yönelik adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, ödül algılarının şartlı değişken olarak bir etkisi var mıdır?
7. Performansa yönelik toplam adalet algısını belirlemede katılımcının cinsiyeti, yönetici pozisyonunda olup olmaması, işletmede çalıştığı süre etkili midir?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

Bu bölümde araştırma boyunca izlenen yol, kullanılacak ölçekler ve uygulamanın yapıldığı örneklem grubunun özelliklerinden bahsedilecektir.

Araştırma sorularının cevaplanması ve amaca ulaşabilmek için seçilen örneklem grubu; katılımcı veya hedeflere yönelik performans değerlendirme sisteminin uygulandığı, bu sistem içerisinde performans değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı farklı sektörlerde (üretim ve finans) bulunan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Ülkemizde performans değerlendirme sürecinde gelişen adalet algısını ölçmeye yönelik daha önceden böyle kapsamlı bir çalışma bulunmadığından dolayı, konu üzerinde çalışabilmeye uygun bir ölçüm aracı bulunamamıştır. Bu sebeple öncelikle araştırmamızda kullanılacak nitelikte bir ölçek geliştirme ihtiyacı duyulmuştur. Araştırmada ölçek geliştirme adına çalışmalar yapılmış daha sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Bundan dolayı çalışma metodu iki ana başlık altında anlatılacaktır. Birinci aşamada ölçek geliştirmenin basamakları belirtilirken, ikinci aşamada uygulamaya ait esaslar anlatılacaktır.

4.1. Aşama 1: Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Ölçeğin Geliştirilmesi

Ölçek geliştirme aşamasında yer alan çalışmada, Performans Değerlendirme Sürecinde Gelişen Adalet Algısını iyi analiz edebilmek için öncelikle örgütsel adalet kavramı ile ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan literatür çalışmaları sonucunda elde edilen kavramlardan sonra performans değerlendirme süreci ve bu süreç içerisinde algılanan adalet algısı ile ilgili literatür gözden geçirilmiştir. Konu ile ilgili, literatürde en çok ele alınan ve en son ortaya atılan

teorilerden yola çıkılarak performans değerlendirme sürecinde adalet algısını etkileyecek faktörler araştırmacı tarafından gruplandırılmıştır.

İşlemsel adalet algısı ve alt boyutları ile ilgili sorular, Leventhal'in geliştirdiği ve literatür taramasında da bahsedilen; tutarlılık, yanlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik ve etik olmak üzere altı kuralı kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Daha önceden işlemsel adalet algısını ölçmek için bu Leventhal'in öne sürdüğü kriterlere dayanan anketler bulunmaktadır (örn.Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky, Folger ve Cropanzano, 1987).

Araştırmacı tarafından geliştirilen yeni ölçekte, hem değerlendiriciden kaynaklanan hem de sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısını ölçmek için sorular, her bir alt boyut için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Her iki işlemsel adalet boyutunu ölçen soruların temeli Leventhal'in kurallarına dayanarak hazırlanmıştır.

Literatürde işlemsel adaleti, sistemden ve değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı olarak iki boyutta ele alıp, Leventhal (1980)'in kriterlerine dayandırarak yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında işlemsel adaleti oluşturan sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ve değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet boyutları performans değerlendirme süreci içinde araştırılmış ve Leventhal'in bu kuralları temel alınarak uyarlanmıştır.

Etkileşimsel adaleti oluşturan alt boyutlar, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını ölçecek sorular oluşturulurken, Bies ve Moag'ın temel olarak belirttiği boyutların dışında en son literatür takip edilerek saygı ve dürüşlük kriterlerine ek olarak küçültücü yargılarda bulunmak, aldatma, kişisel gizliliğe müdahale ve saygısızlık boyutlarını da ölçecek sorular ölçeğe dahil edilmiştir. Bilgisel adalet algısını ölçmek için ise doğruluk ve gerekçelendirme kriterlerine ek olarak, zamanında ve doğru seviyelerde bilgi verilmesi konusu da dahil edilerek sorular hazırlanmıştır.

Böylelikle performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısını ölçmek için hazırlanan oldukça kapsamlı bir ölçek meydana getirilmiştir (Bakınız Ek 1, II. Bölüm).

4.2. Ölçeğin Yapılandırılması

Madde yazımı aşamasında, performans değerlendirme sürecinde gelişen adalet algısı ile ilgili değişkenlerden yola çıkarak ölçeğin maddeleri oluşturulmuştur. Katılımcıların belirtilen ifadeyi en doğru şekilde anlayabilmeleri için maddeler oldukça sade ve açıklayıcı bir formda yazılmıştır. Ölçekteki maddelere örnek olarak; “Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarımın daha fazla etkisi altında kaldıklarımı düşünüyorum.” şeklinde bir ifadeyi verebiliriz.

Ölçek, 5’li likert tipi (1= “Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim”, 2= “Aynı Fikirde Değilim”, 3= “Fikrim Yok”, 4= “Aynı Fikirdeyim”, 5= “Tamamen Aynı Fikirdeyim”) olarak hazırlanmıştır. Katılımcılardan her maddenin karşısında yer alan cevap seçeneklerinden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir. Ek 1’de yer alan yönerge ile katılımcılara ölçeği cevaplandırmadan önce gerekli bilgilerin verilmesi amaçlanmıştır. Yönergede araştırma hakkında genel bir bilgi ve cevaplama yöntemi ile birlikte ölçeğin amacı anlatılmıştır.

Elde edilen ölçek, ölçmeyi planladığı öncelikleri ölçmede başarılı olup olmadığını saptamak amacıyla 4 kişilik bir hakem grubuna incelenmesi amacıyla sunulmuştur. Hakem grubunun önerileri doğrultusunda maddelere son hali verilerek çalışanlardan oluşan bir pilot gruba uygulanmak üzere hazırlanmıştır.

Böylece örgütteki performans değerlendirme sürecindeki adalet algısını ölçmek üzere geliştirilen ölçekte toplam 45 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 14 tanesi sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısını, 14 tanesi değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısını, 7 tanesi kişilerarası adalet algısını, 4 tanesi

bilgisel adalet algısını ve 4 tanesi dağıtımsal adalet algısını ölçmektedir. Performans değerlendirmeye yönelik toplam adalet algısını değerlendiren 2 soru da ölçekte yer almaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de, soru numaraları ve ölçtüğü adalet alt boyutları yer almaktadır.

Tablo 1

Adalet Alt Boyutları ve Madde Numaraları

Madde Numaraları	Ölçtüğü Boyut
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı
14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 39	Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı
22, 26, 34, 37	Bilgisel Adalet Algısı
29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38	KişilerArası Adalet Algısı
41, 42, 43, 44	Dağıtımsal Adalet Algısı

Tablo 1’de görüldüğü üzere, performansa yönelik adalet algısını ölçmek için hazırlanan ölçek toplamda 45 madde içermektedir. Maddelerden; 7, 9, 11, 13, 16, 19, 20, 24, 25, 30, 31 ve 36 numaralı olanlar tersine sorulmuştur.

4.3. Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Adalet Algısı Ölçeği ve Ölçeğin Psikometrik Özelliklerine Dair Sonuçlar

Katılımcıların performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algılarını ölçmek için tarafımızca hazırlanan adalet ölçeği, 5’li likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Beş adalet alt boyutunu içermektedir.

Ölçeğin ilk alt adalet boyutunu; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet oluşturmaktadır. Ölçek içerisinde yer alan; 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12. ve 13. maddeler sistemden kaynaklanan işlemsel adalet boyutunu oluşturmaktadır. Bu maddelere uygulanan iç tutarlık analizi sonucu, Cronbach Alfa değeri .86 olarak

bulunmuştur. Güvenirlilik analizleri sonucunda her maddenin madde- toplam puan korelasyon katsayıları elde edilmiş ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
Sistemden Kaynaklanan Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

Ölçekteki Madde Numaraları	Madde –Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
1	.61
2	.62
3	.54
4	.79
5	.65
6	.64
7	-.16
8	.65
9	.55
10	.52
11	.44
12	.65
13	.40

Her madde için elde edilen korelasyon katsayılarının pozitif yönde ve .20’den küçük olmaması gerekir (Özgüven, 1994, Ünsal, 2003). Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet boyutunu kapsayan 14 soru üzerine yapılan korelasyon analizi sonucunda 7 numaralı soruya ait değer .20’den küçük olduğu ve eksi değerde görülmüştür. Bu nedenle 7 numaralı maddenin hipotezlerin test edilmesi aşamasında

kullanılmayacağı ve çıkartılması gerektiği görülmüştür. Çıkartılan 7 numaralı soru sonrasında yapılan güvenirlik analizi sonrasında elde edilen α değeri ise .86'dan $\alpha = .89$ 'a çıktığı görülmüştür.

Geliştirilen ölçeğin ikinci boyutunu ise değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet ile ilgili maddeler oluşturmaktadır. Değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet; 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28 ve 39 numaralı maddelerden oluşmaktadır. İçlerinden; 16, 19, 20, 24 ve 25 numaralı maddeler tersinedir ve analizlerde elde edilen toplam edilen madde-toplam puan korelasyon katsayısı Tablo 3'te görüldüğü gibidir. Cronbach Alfa katsayısı $\alpha = .90$ 'dır.

Tablo 3**Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları**

Ölçekteki Madde Numaraları	Madde- Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
14	.74
15	.60
16	.35
17	.63
18	.40
19	.51
20	.65
21	.65
23	.70
24	.59
25	.52
27	.53
28	.60
39	.54

Bilgisel adalet ve kişilerarası adalet, etkileşimsel adaleti oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde gelişen adalet kavramını ölçen diğer alt boyut ise bilgisel adalettir. Bilgisel adaletin madde numaraları 22, 26, 34 ve 37'dir. Tablo 4'te ilgili soruların madde toplam korelasyon katsayıları görülmektedir. Ayrıca, bilgisel adalet algısının Cronbach Alfa değeri, $\alpha = .85$ 'tir.

Tablo 4
Bilgisel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

Ölçekteki Madde Numaraları	Madde –Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
22	.68
26	.62
34	.72
37	.73

Ölçeğin Kişilerarası Etkileşimsel Adalet alt boyutunu 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36 ve 38 numaralı maddeler oluşturmaktadır. Bunlardan 30, 31 ve 36 numaralı maddeler tersine sorulmuş olup, analiz öncesinde düzeltilmiştir. Etkileşimsel Adalet maddelerinin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .79'dur. Maddelerin toplam puan korelasyon katsayıları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5
Kişilerarası Etkileşimsel Adalet Algısı Maddelerinin Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları

Ölçekteki Madde Numaraları	Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları
29	.70
30	.43
31	.44
32	.36
33	.39
35	.66
36	.40
38	.55

Performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet ölçeğinin en son alt boyutunu Dağıtımsal Adalet oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan 41, 42, 43 ve 44 numaralı maddelerden oluşmaktadır. Bunlardan 42, 43 ve 44 numaralı maddeler tersinedir. Alt ölçeğin iç tutarlılığı $\alpha = .30$ 'dur. Soruların toplam puanı olan korelasyon katsayıları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Dağıtımsal Adalet Algısı Maddelerinin Madde- Toplam Korelasyon Katsayıları

Ölçekteki Madde Numaraları	Toplam Korelasyon Katsayıları
41	.34
42	.44
43	.26
44	-.28

Görüldüğü gibi dağıtımsal adalet alt ölçeği için yapılan analiz sonucunda 44 numaralı maddenin puanı olan toplam korelasyon katsayı değeri .20'den küçüktür. Bu sebeple 44. soru ölçekten çıkarılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan güvenirlik analizi sonucunda yeni Cronbach Alfa değeri $\alpha = .68$ olarak bulunmuştur.

4.4. Aşama 2: Uygulama

Anket formunun uygulanma aşamasında, katılımcı veya hedeflere yönelik performans değerlendirme sistemi olan ve bu sistem içerisinde performans değerlendirme görüşmeleri yapılan firmalarda çalışan beyaz yakalılara ulaşılarak veri toplanmıştır. Uygulamaya katılan katılımcıların, belirli bir sektörde çalışmaları, belirli bir meslek veya ünvan sahibi olma şartı aranmamıştır. Uygulamalarda katılımcı olabilmek için, hedef olarak seçilen performans değerlendirme sistemi

içerisinde en az bir kere, performans değerlendirme görüşmelerine girilmiş olması şartı koşulmuştur.

4.5. Örneklem

Araştırmanın uygulama safhası toplam 108 katılımcı üzerinden yürütülmüştür. Ölçeği cevaplayan katılımcıların 52'si (%51,5) kadın, 48'i (%48,5) ise erkektir. Uygulama özellikle belli bir meslek grubu üzerinde yapılmamış olup farklı sektörlerde çalışan, katılımcı veya hedeflere yönelik performans değerlendirme sistemi olan ve bu sistem içerisinde performans görüşmeleri yapılan firmalarda çalışan bireylere uygulanmıştır. Katılımcıların tamamı beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde tüm katılımcıların sadece %2'si lise altı, %5'i lise mezunu, %75,8'i üniversite mezunu, %17'si yüksek lisans-doktora eğitimini tamamlamıştır.

Katılımcıların %55'i bekar, %45'i ise evlidir. Katılımcıların yaş aralıkları %57,5 ile 20–29 yaş arasında, %28,7 ile 30-39 yaş arasında çoğunluk görülmektedir. Çalışma sürelerine sene bazında bakıldığında katılımcıların; %6,5'ini 0-1 yıl çalışanlar, %20,4'ünü 1-3 yıl çalışanlar, %19,4'ünü 3-5 yıl çalışanlar, %24,1'ini 5-10 yıl çalışanlar ve %29,6'sını ise 10 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlara iş yükleri ve çalışma ortamları ile ilgili iki ek soru sorulmuştur fakat bu sorular analizlerde ele alınmamıştır.

Ankete katılan ve bulunduğu firmada bir seneden az çalışanlarda performans değerlendirme görüşmelerine girmiş olma şartı aranmıştır. Çünkü anketin bütünlüğünün korunması ve ölçekteki görüşmelerle ilgili soruları cevaplayabilmeleri için en az bir kere performans değerlendirme görüşmesine girmiş olmaları gerekmektedir. Firmasında performans değerlendirme görüşmelerine hiç girmemiş 26 katılımcının anketi iptal edilmiştir.

4.6. Araştırmada Kullanılan Diğer Ölçüm Araçları

4.6.1. Demografik Değişkenler ve Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Sorular

Ölçeğin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi yaş, bulunduğu iş yerindeki çalışma süresi, çalışma hayatında bulunduğu toplam süre ve kendisine bağlı çalışanın olup olmadığı ile ilgili sorular sorulmuştur.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorular; firmalarında performanslarının değerlendirilip değerlendirilmediği, bildikleri kadarı ile hangi tarz performans değerlendirme sisteminin var olduğu, değerlendirme süreci içerisinde değerlendirme görüşmelerinin yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa kim ya da kimler tarafından değerlendirildikleri, değerlendiren kişi/kişilerin yaşları ve cinsiyetleri hakkında bilgi toplanılacak, şekilde hazırlanmıştır (Bakınız Ek 1, I. Bölüm).

4.6.2. İç, Dış ve Sosyal Ödül Memnuniyeti Ölçekleri

Araştırma için uygulanan anket çalışmasında iç ve dış ödül memnuniyeti ile sosyal ödül memnuniyeti ölçekleri kullanılmıştır (Bakınız Ek 1, III. Bölüm, Kısım A). Ölçeği oluşturan soruların, Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi içerisinde yer almakta olup, Fichman ve ark. tarafından daha önce yüzlerce çalışana uygulanarak test edildiği bildirilmiştir (Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1981). İç, dış ödül memnuniyetleri ölçekleri üçer maddeden oluşmaktadır. Araştırma örnekleriyle yapılan analizler sonucu Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; $\alpha = .87$ ve $\alpha = .63$ olarak bulunmuştur. Ankette, dış ödül memnuniyetini ölçen maddeler sırasıyla 1, 2 ve 3; iç ödül memnuniyetini ölçen maddeler ise 7, 8 ve 10'dur.

Sosyal ödül memnuniyeti ölçeği Seashore ve ark. tarafından geliştirilmiş olup (Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1981), anket formundaki 5, 6 ve 9. maddelerle ölçülmüştür. Sosyal ödül memnuniyeti ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı .87 olarak bulunmuştur (Bakınız Ek 1, III. Bölüm Kısım A).

Tüm ölçekler yabancı dilden Türkçe'ye araştırmacının da içinde yer aldığı üç kişilik akademisyen bir grup tarafından ayrı ayrı çevrilmiştir. Daha sonra tüm çeviriler karşılaştırılarak, her bir soru için en uygun olduğu düşünülen ifade biçimine ulaşılarak oluşturulan ölçekler anket formundaki yerlerini almışlardır.

4.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğinin son kısmını işten ayrılma niyetini ölçmek için hazırlanmış sorular oluşturmaktadır. Sorular işten ayrılma niyetini ölçmek üzere geliştirilmiş olan birçok ölçeğin incelenmesi (Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1981) sonucunda oluşturulmuştur. Bu ölçek toplam 4 maddeden oluşmaktadır (Bakınız Ek 1, III. Bölüm Kısım B) ve Cronbach alfa katsayısı; $\alpha = .85$ 'tir.

4.7. Verilerin Analizi

Veriler, bilgisayarda analiz edilmiştir. Güvenirlilik ve iç tutarlılık analizleri gerçekleştirilen verilere daha sonra Pearson Korelasyon testleri uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan diğer testler arasında, basit regresyon ve çoklu regresyon analizleri yer almaktadır. Daha sonra ikiden fazla grubumuz olduğu için ve aralarında anlamlı farkların olup olmadığını öğrenmek için regresyon ve varyans analizleri uygulanmıştır. Tüm istatistik çözümlenelerde anlamlılık seviyesi $p < .05$ ve $p < .01$ olarak kabul edilmiştir.

4.8. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerde kullanılan alt ölçeklerin toplam puanları hesaplandıktan sonra ilk önce ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Daha sonra ise Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de, korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler ise Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama Değerleri	Standart Sapma Değerleri
Toplam Adalet Algısı	148.1	30.7
Sistemden Kay. İşlemsel Adalet Algısı	41.1	9.5
Değer. Kay. İşlemsel Adalet Algısı	43.2	10.1
Bilgisel Adalet Algısı	12	3.9
Kişilerarası Adalet Algısı	28.2	5.2
Dağıtımsal Adalet Algısı	12.1	2.6
Dış Ödül Algısı	12.1	4.2
Sosyal Ödül Algısı	16.2	3.7
İç Ödül Algısı	12.8	4.7
İşten Ayrılma Niyeti	16.2	5.6

Tablo 8**Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	.92**	.96*	.84**	.85**	.66**	.57**	.38**	.54**	-.47**
2		1	.83**	.69**	.69**	.49**	.59**	.34**	.51**	-.48**
3			1	.80**	.82**	.59**	.50**	.35**	.48**	-.41**
4				1	.72**	.52**	.44**	.30**	.51**	-.40**
5					1	.54**	.48**	.45**	.47*	-.36**
6						1	.29**	.19	.35**	-.30**
7							1	.27**	.53**	-.54**
8								1	.42**	-.29**
9									1	-.56**
10										1

*p < .05 (iki uçlu)

**p < .01 (iki uçlu)

1= Toplam Adalet Algısı

2= Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı

3= Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı

4= Bilgisel Adalet Algısı

5= Kişilerarası Etkileşimsel Adalet Algısı

6= Dağıtımsal Adalet Algısı

7= Dış Ödül Algısı

8= Sosyal Ödül Algısı

9= İç Ödül Algısı

10= İşten Ayrılma Niyeti

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

Yapılan korelasyon analizi sonucunda (Bakınız Tablo 8), tüm adalet alt boyutları ile toplam adalet algısı arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki vardır. Aynı şekilde, adalet alt boyutlarının da birbirleriyle güçlü ve pozitif yönde bir ilişkisi görülmektedir. Sadece dağıtımsal adalet boyutunun, diğer alt boyutlarla olan ilişkisi orta-düşük düzeydedir. İşten ayrılma niyeti ile adalet algıları arasındaki

korelasyona bakıldığında toplam adalet algısı ile tüm adalet boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişkinin sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ve toplam adalet algısı olduğu; en zayıf ilişkinin ise dağıtımsal adalet algısı ile olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi, toplam adalet algısı ile ödül algıları arasında olumlu yönde düşük-orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısında ödül algıları ile arasında orta-düşük bir ilişki görülmektedir. Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile ödül algıları arasındaki korelasyon değerlerine göre; dış ödül ve iç ödül algıları ile olan ilişkisinin sosyal ödülle olan ilişkisine göre daha güçlü olduğu söylenebilir.

Adalet algısına ait alt boyutlarla, ödül algıları arasındaki ilişkiler anlamlı düzeyde olup, düşük-orta seviyede korelasyon katsayılarına sahiptirler. Bunun tek istisnası, dağıtımsal adalet algısı ile sosyal ödül algısı arasındaki ilişkidir. Bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde olmakla birlikte anlamlı bir ilişki göstermemektedir.

Değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelendiğinde ise, sistemden kaynaklanan işlemsel adaletin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisine baktığımızda ise aralarında anlamlı, orta seviyede ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, işten ayrılma niyetini en çok etkileyen değişkenin de sistemden algılanan adalet algısı olduğu görülmektedir. Toplam adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişki vardır. Aynı şekilde, tüm adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Toplam adalet algısını oluşturan alt boyutlar birbirleri ile pozitif yönde ve orta-yüksek düzeyde, anlamlı korelasyonel ilişkiler göstermektedirler. Özellikle, işlemsel adaleti oluşturan iki alt boyut olan sistemden kaynaklanan ve değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algıları birbirleri ile yüksek düzeyde

korelasyon göstermektedir. Benzer biçimde, etkileşimsel adalet algısını oluşturan bilgisel ve kişilerarası adalet algı boyutları da birbirleri ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Diğer adalet alt boyutları ile en düşük düzeyde ilişkiler gösteren adalet boyutunun dağıtımsal adalet algısı olduğu görülmektedir.

Performansa değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için toplam adalet algısının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 9 bu analize ait sonuçları sunmaktadır.

Tablo 9

Toplam Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	R^2	F	B	T
Toplam Adalet Algısı	.22	29.27**	- .46	-5.41**

** p < .01

Tablo 9'daki sonuçlar, performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısının işten ayrılma niyetini olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Performans değerlendirme sürecindeki, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, kişilerarası adalet algısı, bilgisel adalet algısı ve dağıtımsal adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmek için, adalet algısı değişkenlerini bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 10 bu analize ait sonuçları sunmaktadır.

Tablo 10**Adalet Algısının Farklı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.25	6.67***		
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı			-.43	-2.81**
Değerlendiriciden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı			.10	.47
Kişiler arası Etkileşimsel Adalet Algısı			-.13	-.87
Bilgisel Adalet Algısı			-.01	-.05
Dağıtımsal Adalet Algısı			-.10	-.83

** $p < .01$

Yukarıdaki Tablo10'da da görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkisi bulunan tek alt boyutunun, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı olduğu görülmektedir.

Tablo 9 ve 10'da görüldüğü gibi işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi olan değişkenler sistemden kaynaklanan adalet algısı ve toplam adalet algısıdır. Bu sebeple, analizlerde bu iki değişken ele alınmıştır. İlk önce toplam adalet algısının işten ayrılma niyetine olan ilişkisinde ödül algılarının rolünün belirlenmesi için gerekli analizler yapılacak daha sonra da sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ele alınıp sonuçlara göre bir model oluşturulacaktır.

Performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ödül algılarının şartlı değişken olarak yer alıp almadığını görmek amacı ile toplam adalet algısının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken ve her bir ödül algısının şartlı değişken olarak ele alındığı 3 farklı varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz için bağımsız değişken değerleri temel alınarak katılımcılar iki kategoriye ayrılmıştır. Medyan altı puan alanlar o değişkenin

düşük puan grubu, medyan üstü puan alanlar ise o değişkenin yüksek puan grubunu oluşturmaktadır.

İlk analizde şartlı değişken olarak dış ödül algısı ele alınmıştır. Bu analizin sonucu, dış ödül algısının şartlı değişken olarak bir etkisi bulunmadığını göstermiştir ($F(1, 92) = 1.09; p > .05$). İkinci analizde şartlı değişken olarak sosyal ödül algısı ele alınmıştır. Bu analizin sonucunda da sosyal ödül algısının şartlı değişken olarak bir etkisi bulunmadığı görülmüştür ($F(1, 75) = 1.87; p > .05$). Son analizde de şartlı değişken olarak iç ödül algısı değerlendirilmiştir. Bu analizde de diğer sonuçlara benzer biçimde iç ödül algısının şartlı değişken olarak bir etkisi bulunmadığı görülmüştür ($F(1, 96) = 1.12; p > .05$). Bu sonuçlar, ödül algılarının hiç birinin toplam adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de şartlı değişken olarak yer almadığını göstermektedir.

Bir değişkenin aracı değişken olarak etkisinin bulunabilmesi için bazı şartları yerine getirebilmesi gerekmektedir. Herşeyden önce, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Bu belirlendikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olduğu saptanmalıdır. Son olarak da aracı değişken analize dahil edilerek işlemler tekrarlanmalı ve bu son analizde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmış veya ortadan kalkmış olmalıdır (Baron ve Kenny, 198). Performans değerlendirme sürecine yönelik toplam adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ödül algılarının aracı değişken olarak yer alıp almadığını görmek için öncelikle toplam adalet algısının ödül algıları üzerindeki etkisini inceleyen 3 farklı regresyon analizi yapılmıştır (Bakınız Tablo 11, 12 ve 13).

Tablo 11**Toplam Adalet Algısının Dış Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.32	50.01**		
Dış Ödül Algısı			.56	7.02**

Tablo 12**Toplam Adalet Algısının Sosyal Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.14	17.35**		
Sosyal Ödül Algısı			.35	4.16**

Tablo 13**Toplam Adalet Algısının İç Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.29	43.78**		
İç Ödül Algısı			.54	6.61**

İkinci aşamada toplam adalet algısının bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken ve ödül algılarının aracı değişkenler olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14**Toplam Adalet Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Ödül Algılarının Aracı Değişken Olarak Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.41	17.57**		
Toplam Adalet Algısı			-.11	-1.05
Dış Ödül Algısı			-.30	-3.12**
Sosyal Ödül Algısı			.03	.31
İç Ödül Algısı			-.33	-3.34**

**p < .01

Tablo 9’da işaret edildiği üzere, toplam adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı düzeydeydi. Ancak Tablo 14’de gösterildiği üzere, aracı değişkenler analize dahil edildiğinde toplam adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tamamıyla ortadan kalkmıştır. İşten ayrılma niyeti üzerinde dış ve iç ödül algılarının etkili olduğu görülmektedir. Tablo 9’da gösterilen toplam adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bulgusunun toplam adalet algısının dış ve iç ödül algılarını etkilemesi yolu ile ortaya çıktığı, başka bir deyişle dış ve iç ödül algılarının toplam adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de aracı değişkenler olduğu saptanmıştır.

Tablo 10’da gösterilen ve adalet algısının farklı boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelendiği analize ait sonuçlarda, işten ayrılma niyeti üzerindeki tek anlamlı etkinin sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısına ait olduğu görülmüştür. Bu sebepten dolayı, toplam adalet algısının yanı sıra sistemden kaynaklanan adalet algısının da işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde şartlı değişkenler olan ödül algılarının rolü incelenmiştir. Bu amaçla, sistemden kaynaklanan adalet algısının ödüllerle işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemek için, işten ayrılmanın bağımlı değişken, sistemden kaynaklanan adalet algısı ve

sırayla dış, sosyal ve iç ödül algısının bağımsız değişken olarak ele alındığı 3 farklı varyans analizi yapılmıştır.

Bu analizlere göre; sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ile dış ödül algısı arasındaki etkileşimin $F(1, 81) = .16, p > .05$ işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi görülmemiştir. Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet sosyal ödül algısı arasındaki etkileşimin işten ayrılma niyeti üzerinde $F(1, 67) = 2.76, p > .05$ bir etkisi görülmemiştir. En son analizde de ise sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ve iç ödülün işten ayrılma niyetine etkileşimsel bir etkisi bulunmamıştır $F(1, 89) = 1, p > .05$. Bu sonuçlara dayanarak, ödül algılarının hiç birinin sistemden kaynaklanan adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de şartlı değişken olarak yer almadığını söyleyebiliriz.

Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, ödül algılarının aracı değişken olup olmadığını test etmek için öncelikle ödül algılarını ayrı ayrı bağımlı değişken, sistemden kaynaklanan işlemsel adaleti ise bağımsız değişken olarak alarak regresyon uygulanmıştır (Tablo 15, 16 ve 17).

Tablo 15

Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının Dış Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi

	R^2	F	B	t
	.34	55.12**		
Dış Ödül Algısı			.59	6.09**

** $p < .01$

Tablo 16**Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının Sosyal Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.34	13.9**		
Sosyal Ödül Algısı			.34	3.73**

** p < .01

Tablo 17**Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının İç Ödül Algısı Üzerindeki Etkisi**

	R^2	F	B	t
	.26	37.2**		
İç Ödül Algısı			.51	6.09**

** p < .01

Yukarıdaki Tablo 15,16 ve 17’te görüldüğü gibi, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısının dış, sosyal ve iç ödülleri yordadığı görülmektedir.

Tablo 10 sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisini göstermişti. Ödül algılarının aracı değişkenler olarak etkilerini görmek için sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısını ödül algıları ile beraber bağımsız değişken, işten ayrılma niyetini ise bağımlı değişken olarak son bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları aşağıdaki Tablo 18’deki gibidir.

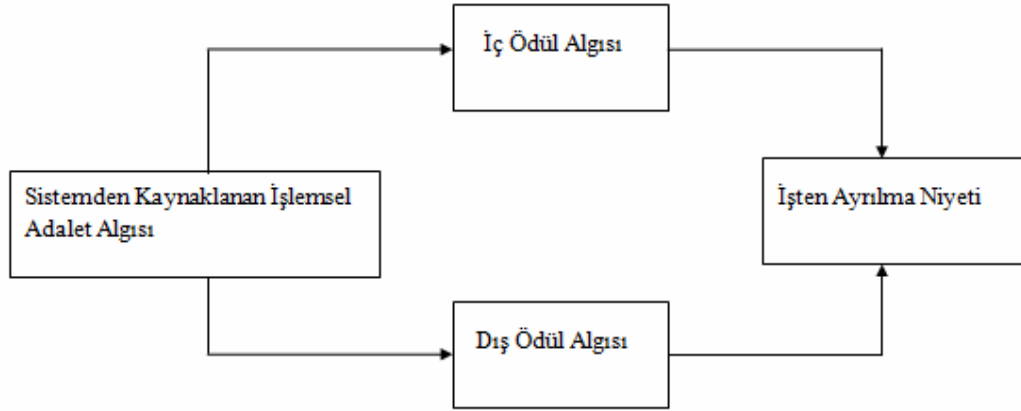
Tablo 18

Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Ödül Algılarının Aracı Değişken Olarak Etkisi

	R^2	F	B	t
	.41	18**		
Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısı			-.14	-1.47
Dış Ödül Algısı			-.28	-2.89**
Sosyal Ödül Algısı			.03	-.32
İç Ödül Algısı			-.33	-3.35**

** $p < .01$

Tablo 18’de görüldüğü gibi, ödül algıları analize dahil edildiğinde sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısının işten işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi tamamıyla ortadan kalkmıştır. İşten ayrılma niyeti üzerinde sadece dış ve iç ödül algılarının etkili olduğu görülmektedir. Bu etkinin ortaya çıkması, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında iç ve dış ödül algılarının aracı değişken olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, araştırma sonucunda Şekil 2’deki model ortaya çıkmıştır.



Şekil 2

Sistemden Kaynaklanan İşlemsel Adalet Algısının İç ve Dış Ödüllerle Olan Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etki Modeli

Katılımcıların cinsiyetlerinin, çalıştıkları sürenin ve kendilerine bağlı personelleri olup olmamasının toplam adalet algısına etkilerinin olup olmadığını saptamak için bu değişkenlerin bağımsız değişken ve toplam adalet algısının bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde cinsiyet ve katılımcıya bağlı personel olup olmaması kategorik değişkenlerdir. Ancak bu değişkenler iki kategoriden meydana geldikleri için bu analiz için uygun bulunmuşlardır.

Tablo 19

Katılımcıların Cinsiyetleri, Çalıştıkları Süre ve Kendilerine Bağlı Personel Olup Olmamasının Toplam Adalet Algısına Etkisi

	R^2	F	B	t
	.02	.79		
Cinsiyet			-.14	-1.46
İş Yerinde Çalışılan Süre			-.04	-3.52
Yönetim Pozisyonunda Olması			.04	-.37

Tablo 19’da görüldüğü gibi, toplam adalet algısının oluşmasında katılımcılarının cinsiyetleri, o iş yerinde çalıştıkları süre ve kendilerine bağlı personel bulunup/bulunmamasının yani bir çalışanın yönetici pozisyonunda olup olmamasının bir etkisi görülmemiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet algısı, bu algının ödüllere olan ilişkisinin işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırma kapsamında sorulan sorulara cevap aranmıştır. Analizler sonucunda sorulara cevap aranırken literatüre, performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet algısının işten ayrılma niyetine olan etkisinde ödül algılarını da ele alan yeni ve orijinal bir çalışma kazandırılmıştır.

Araştırmada ilk önce tez kapsamında ele alınan tüm değişkenler olan toplam adalet algısı, adalet alt boyutları, ödül algıları ve işten ayrılma niyetinin birbirleriyle olan korelasyon ilişkisine bakılmıştır. Performans değerlendirme sürecinde algılanan adalet alt boyutlarının genel olarak birbirleri ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Sadece, dağıtımsal adalet algısının diğer adalet alt boyutları ile arasında düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, toplam adalet algısının da dağıtımsal adalet algısı dışında diğer adalet alt boyutları ile anlamlı, güçlü ve pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Bu bulgular, literatürdeki sonuçlarla tutarlıdır. Greenberg (1986), işlemsel adalet boyutunun performans değerlendirme sürecinin adil algılanmasında çok önemli olduğunu bulmuştur. Bunun yanında, araştırmacı dağıtımsal adalet algısının da işlemsel adalet algısı kadar önemli olduğunu ve dağıtımsal adalet kadar göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir.

Araştırma sonuçları Duplehon ve Ferris (1999) yaptığı araştırmalar ile de tutarlıdır. Araştırmacılar, işlemsel adalet algısını oluşturan unsurları ele aldıkları çalışmalarında-örneğin, çalışanların performans değerlendirme sürecinde söz hakkına sahip olmaları gibi, süreci daha adil algıladıklarını bulmuştur.

Bu bulgular diğer araştırmalar ile de tutarlıdır. Taylor ve ark., (1995) ve Erdoğan (2002) araştırmalarında işlemsel adalet kapsamına giren geribildirim, çalışanlara söz hakkı verme ve performans değerlendirme kriterlerinin açıklanması

vb unsurları ele aldıkları çalışmalarında bireylerin süreci bu unsurlar dikkate alındığında daha adil olarak algıladıklarını bulgulamışlardır.

Literatür kısmında detaylı açıklanan, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı boyutları araştırma kapsamında kendilerini oluşturan iki alt boyutu ile ele alınmıştır. Alt boyutların birbirleriyle olan ilişkisine bakıldığında, işlemsel adaleti oluşturan sistemden kaynaklanan ve değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet boyutları arasında anlamlı, oldukça güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adaleti oluşturan kişilerarası ve bilgisel adalet boyutları incelendiğinde ise aralarında anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu gözükmemektedir. Genellikle birbirlerine kavramsal olarak karıştırılan değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile kişilerarası adalet algısının arasında da oldukça güçlü bir ilişki görülmektedir. Değerlendiricinin örgüt tarafından belirlenen kriterleri uygulaması ve uygularken sergilediği tutum ve davranışların birbirlerini etkilediği görülmektedir.

Bu bulgular performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algılarının birbirleriyle aralarında güçlü ilişkiler olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini göstermektedir. Performans değerlendirme sürecinde çeşitli sebeplerle oluşan adalet algısının örneğin, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlara açıklanmaması (sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı), değerlendiricilerin kriterleri uygulama biçimlerinin bir uygulamadan diğer uygulamaya farklılık göstermesi (değerlendiriciden kaynaklanan işlemsel adalet algısı) veya değerlendiricilerin çalışanlar hakkında asılsız ithamlarda bulunması (kişilerarası adalet algısı) gibi farklı sebeplerle farklı adalet algılarının oluşmasına yol açan olan uygulamaların veya davranışların diğer konulardaki adalet algılamalarını da etkileyeceği görülmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algılarının işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile toplam adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde diğer boyutlara göre daha yüksek, anlamlı ve negatif etkileri olduğu görülmektedir. Toplam adalet algısı ile sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkilerine ayrı ayrı bakıldığında, sistemden kaynaklanan işlemsel adaletin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Parè ve Tremblay (2007) tarafından elde edilenlerle tutarlıdır. Araştırmacılar, önemli bir değişken olan işlemsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Bir çalışanın sisteme yönelik işlemsel adalet algısının işten ayrılma niyetinin oluşmasında oldukça büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, performans değerlendirme sürecinde uygulanan işlemlerin oluşturduğu adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan ve ark., 2001; Erdoğan 2002). Kişilere değerlendirildiği kriterler hakkında bilgi verilmesi, kriterlerin ön yargılardan uzak, işin niteliklerini uygun olması ve çalışanlara söz hakkı tanınması gibi sebeplerle oluşan adalet algısıdır. Araştırmanın bulgularına göre çalışanlar performans değerlendirme sistemini, izlenen süreçler veya uygulamalar açısından adil bulmadıklarında işten ayrılma niyeti oluşturmaktadırlar. Bu bulgu, literatür ile oldukça tutarlıdır.

Performans değerlendirme kriterleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, tüm kriterlerin çalışanlara eşit bir şekilde uygulanmasının sağlanması örgüt kontrolündedir ve tez kapsamında sistemden kaynaklanan işlemsel adalet olarak ele alınmıştır. Diğer yandan, çalışanlara kriterlerin eşit bir şekilde, ön yargıların etkisinde kalmadan ve yanlılık gözetmeksizin uygulanması da değerlendirenden kaynaklanan işlemsel adalet boyutunu oluşturmaktadır. Taylor ve ark.(1995) yaptıkları çalışmada tüm bu alt boyutları genel anlamda işlemsel adalet olarak ele almışlar ve kavramların işlemsel adalet algısına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada, performans değerlendirme sisteminin bu kapsamı içermesi ve uygulanması sonucu çalışanların, sistemi ve performans değerlendirme puanlarını adil algılamalarını sağladığını bulmuşlardır. Bu bulgular, bu araştırmanın bulguları ile oldukça örtüşmektedir. Ancak araştırmamız sistemden kaynaklanan işlemsel adaletin işten ayrılma niyetinde en fazla etkisi olan değişken olduğu sonucunu ortaya çıkardığından, değerlendirici ve sisteme yönelik yapılan işlemsel adalet algısı ayırımının yerinde olduğu sonucunu göstermiştir. Bu sonuç örgütler

içinde özellikle performans değerlendirme sistemine ait kuralların çok dikkatli bir biçimde oluşturulmasının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Örgüt tarafından koyulan ve adil olarak algılanabilecek kurallar, bu kuralları uygulayan değerlendiricilerin de daha adil davranışlar benimsemelerine yol açan bir faktör olabilir.

Analizler sonucu çıkan diğer önemli bir sonuç ise, toplam adalet algısı ile sistemden kaynaklanan işlemsel adaleti algısının ödül algıları ile ele alıp işten ayrılma niyetine olan etkisi incelendiğinde, dış ve iç ödül algılarının aracı değişken etkisi göstermeleridir. Yani, toplam adalet algısı ve sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı, iç ve dış ödül algılarını etkileyerek işten ayrılma niyetine yol açmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde algılanan toplam adalet ve sisteme yönelik işlemsel adalet algısının çalışanların dış ve iç ödül memnuniyetlerini etkilemesi dikkate değerdir. Bu bulgu literatürdeki araştırmalarla tutarlıdır. Parè ve Tremblay (2007) yaptıkları araştırmada, çalışanların adil ödül algıları ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki bulgulamıştır, ayrıca adil ödül algısının işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Araştırmamızda elde edilen, toplam adalet algısı ve sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı ile dış ve iç ödül algıları arasındaki ilişkinin nedenlerine yönelik bazı açıklamalar ileri sürülebilir. Her şeyden önce, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların elde edebileceği ödülleri (maaş zammı, verilen görevlerin niteliği vb) etkilemesi olasıdır. Dolayısıyla, bu performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilecek sistemden kaynaklanan işlemsel adaletin, elde edilebilecek örgütsel ödüllere de memnuniyeti sağlayacağı düşünülebilir. Bu bağlamda, özellikle performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin adaleti gösteren dağıtımsal adaletin ödüllere duyulan memnuniyetle olan ilişkisinin daha yüksek çıkması beklenen bir durumdur. Bu amaçla, sonuçlar kısmında verilmemiş olan bazı ek analizler gerçekleştirilmiş ancak dağıtımsal adaletin ödül algılarına olan etkisinin

anlamli olmadığı bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların sürecin sonunda elde ettikleri kazanımın adilliğinden çok, bu sonuca varmada kullanılan kurallar ve yolların adilliğine daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Örgütün koyduğu kural ve uygulamaların adilliği (işlemsel adalet) yine örgütün kontrolünde olan ödüllerden duyulan memnuniyeti etkileyerek işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir. Sosyal ödül algısı iç ve dış ödül algılarından farklı olarak örgütün çok fazla kontrolünde olmaktan daha çok o ortamdaki insanların birbirlerine olan davranışlarıyla ilgilidir. Bu yüzden de aracı değişken olarak etkili çıkmamış olabilir. Griffeth ve ark. (2000), Williams ve Livingstone (1994) yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak ödül algılarının performans-ışten ayrılma ilişkisini belirlediğini bulgulamışlardır.

Tekleab ve ark., (2005) ücret artışlarının özellikle işlemsel adalet algısı ile anlamli ve güçlü bir ilişkisi olduğunu ve ücret artışlarından duyulan tatminin, işten ayrılma niyeti ile anlamli ve negatif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Araştırmacının sonuçları bulgularımızı destekler niteliktedir. Performans değerlendirme sürecini ve uygulamasını adil bulmayan kısacası sistemden kaynaklanan işlemsel adalet algısı düşük olan çalışanlar ücret artışlarını (dış ödül algısı) da büyük olasılıkla adil bulmayacaklarından memnun olmayacak ve bu sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti içinde olacaklardır. İleride yapılacak çalışmalarda, adalet algısı ile iç ve dış ödül memnuniyetleri arasındaki ilişkinin nedenlerini saptamaya yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

Çalışmada dağıtımsal adalet algısının ölçmek üzere sınırlı sayıda madde kullanılmıştır. Sonraki araştırmalarda daha kapsamlı bir şekilde ele alınması düşünülebilir. Ayrıca, örgütte kullanılan performans değerlendirme sürecinin sonunda elde edilen puanların çalışanların ne tür kazanımları (maaş artışı, terfi vb) elde etmesinde etkili olduğu da sorulmalıdır. Böylelikle adalet algısı ve ödül memnuniyeti arasındaki ilişkinin açıklanması konusunda da ilerleme kaydedilebilir.

İncelenen araştırma konusunun hassas olması nedeniyle, özellikle uygulama sırasında, hedeflere yönelik veya katılımcı performans değerlendirme sisteminin

olduğu firmalara ulaşmak ve uygulama konusunda onay alınması ile ilgili oldukça ciddi problemler yaşanmıştır. Firmalar, çalışanlarının performans değerlendirmeye farklı bakış açıları ile bakabileceklerini hatta onların deyimi ile “çalışanları uyandırabileceği” için bu anket çalışmasının yapılmasına izin vermemişlerdir. Bu nedenle araştırmada yer alan katılımcı sayısı bazı analizler için yeterli düzeyde görülmemiştir. İleride katılımcı sayısı biraz daha çoğaltılarak performans değerlendirme sürecindeki adalet algısını değerlendiren ölçeğin alt boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmalıdır. Bu analizin sonucunda elde edilen alt boyutlar bu araştırmada bulunandan farklılık gösterebilecektir.

Sonuç olarak, bu araştırma, birçok araştırmacının önermeleri ve ortaya attıkları yeni teorilere dayandırıldığı ve adalet kavramını performans değerlendirme süreci kapsamında incelediği için dünyada ve Türkiye’de yapılmış ilk araştırmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Araştırma sonuçları özellikle işletmelerin uygulamalarının ve koymuş olduğu kuralların çalışanları tarafından adil olarak algılanmasının önemini vurgulamaktadır. Bu sonuç, örgütlere ve yönetimlere performans değerlendirme sistemlerini örgüte oturtma sürecinde büyük görevler düştüğünü göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T.,
Hill, K. G.,
Hennessey, B. A.,
Tighe, E. M.: 1994
”The Work Preference Inventory; Assesing
Intrinsic and Extrinsic Motivational
Orientations”, **Journal of Personality and
Social Psychology**, Vol.66, pp.950-967.
- Baron R. M.,
Kenny D.A.: 1986
“The Moderator-Mediator Variable Distinction In
Social Psychological Research: Conceptual,
Strategic, and Statistical Considirations”,
Journal of Personality and Social Pschyology,
Vol.51, No:6, pp.11731182.
- Barutçugil, İ.: 2002
“**Performans Yönetimi**”, İstanbul, Kariyer
Yayıncılık.
- Bayram, L.: 2006
“**Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Enstitüsü Sayıştay Dergisi**”, Sayı 62,
ss. 47-65.
- Beugrè, C.D.,
Baron, R.A.: 2001
“Perceptions of systemic justice: The effects of
distributive, procedural and interactional justice”,
Journal of Applied Psychology, No.31, pp. 324-
339.
- Bies, R.J.,
Moag, J.F.: 1986
“Interactional Justice: Communication criteria of
fairness”.In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard& M.H.
Bazerman (Eds.) **Research On Negotiations
In Organizations**, Vol.1, pp. 43-55.

- Bies, R. J.: 2005
 “Are Procedural Justice And Interactional Justice Conceptually Distinct”, **Handbook of Organizational Justice**, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 85-112.
- Child, J.: 1984
 ”**Organization-A Guide to Problems and Practice**”, Paul Chapman Publishing Ltd., pp.17-204.
- Colquitt, J. A. : 2001
 “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, pp. 425-445.
- Colquitt, J. A.,
 Greenberg, J.,
 Zapata-Phelan, C.P.:2005
 “What Is Organizational Justice? A Historical Overview”, **Handbook of Organizational Justice**, pp. 1-56.
- Colquitt, J. A.,
 Shaw, J. C.: 2005
 “How Should Organizational Justice Be Measured”, **Handbook of Organizational Justice**, pp. 113-150.
- Cook, J. D.,
 Hepworth, S. J.,
 Wall, T.D.,
 Warr, P. B.: 1981
 “**The Experience of Work A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**”, Academic Pres, pp.68-69.
- Cropanzano R.,
 Folger, R.:1989
 “Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No:2, pp.293-299.

- Cropanzano, R.,
Prehar, C. A.,
Chen, P. Y.: 2002
“Using Social Exchange Theory to Distinguish
Procedural From Interactional Justice”, **Group &
Organization Management**, Vol.27,
No.3, pp. 324-351.
- Deckop, J. R.,
Cirka, C. C.: 2000
”The Risk and Reward of a Double-Edged
Sword: Effects of a Merit Pay Program on
Motivation”, **Nonprofit and Voluntary Sector
Quarterly**, Vol.29, pp.400-418.
- DeConninck, J.,
Bachmann, D.: 2005
”An analysis of turnover among retail buyers”,
Journal of Business Research, Vol.58, pp. 874-
882.
- DeVoe, S. E.,
Iyengar, S. S.: 2004
“Managers, theories of subordinates: A cross
cultural examination of manager perceptions of
motivation and appraisal of performance”,
**Organizational Behavior And Human
Decision Processes**, Vol.93, pp.47-61.
- Dreher, G. F.: 1982
“The Role of Performance in the Turnover
Process”, **The Academy of Management
Journal**, Vol.25, No:1, pp.137-174.
- Dulebohn, J. H.,
Ferris, G.R.: 1999
“The Role Of Influence Tactics In Perception Of
Performance Evaluations Fairness”, **Academy of
Management Journal**, Vol.42, No.3 pp.
288-303.

- Erdoğan, B.: 2002
“Antecedents and consequences of perceptions
Justice in performance appraisals”,
Human Resource Management Review,
Vol.12, pp. 555-578.
- Erdoğan, B.,
Kraimer, M. L.,
Liden, R. C.: 2001
“Procedural Justice as a Two-Dimensional
Construct: An Examination in the Performance
Appraisal Context”, **The Journal of Applied
Behavioral Science**, Vol. 37, No. 2, pp. 205-222.
- Eren, E.: 2000
“**Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**”,
Genişletilmiş 6.Baskı, Beta Basım Yayın, pp 475-
524.
- Ergin, C.: 2002
“**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, AcademyPlus
yayınları, 2.baskı, s.135-160.
- Fındıkcı, İ.: 1999
“**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Basım
Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Folger, R.,
Bies, R.J.: 1989
“Managerial responsibilities and procedural
justice”, **Employee Responsibilities and Rights
Journal**, Vol. 2, pp. 79-89.
- Folger, R.,
Konovsky, M.A.: 1989
“Effects Of Procedural And Distributive Justice
On Reactions To Pay Raise Decisions”,
Academy Of Management Journal,
Vol.32, No.1,pp. 115-130.

- Forray, J.: 2006 “Sustaining Fair Organization: An Interpretive View Of Justice In Organizational Life”, **Group & Organization Management**, Vol. 31, pp. 359-387.
- Greenberg, J.: 1986 “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, No:2, pp.340-342.
- Greenberg., J.: 1987 “A taxonomy of organizational justice theories” **Academy of Management Review**, Vol. 12, pp. 9-22.
- Griffeth, R. W.,
Hom, P. W.,
Gaertner, S.: 2000 ”A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, **Journal of Management**, Vol.3, pp.463-488.
- Gürüz, D.,
Yaylacı, G.Ö.: 2005 “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, MediaCat Yayınları, s.209-229.
- Jackofsky, E. F: 1984 “Turnover and Job Performance: An integrated Process Model”, **The Academy of Management**, Vol.9, pp. 74-83.
- Hui M. K.,
Au K.,
Zhao X.: 2006 “Interactional justice and the fair process effect: The role of outcome uncertainty”, **Journal of Experimental Social Psychology**, article in pres.

- Irak, D. U.: 2004 “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Sayı 7, s. 25–43.
- Kavanagh, P.,
Benson, J.,
Brown, M.: 2007 “Understanding performance appraisal fairness”, **Asia Pasific Journal of Human Resources**, Vol.45, pp.132–150.
- Keçecioğlu, T.,
Çapraz, B.: 2003 “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi**, Sayı:2, s.41-53.
- Kepir-Sinangil H.:1998 “**Örgütsel Performans: Değerlendirmesi ve Yöntemi**”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Kernan, M.C.,
Hanges, P.J.: 2002 “Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural,, interpersonal and informational justice”, **Journal of Applied Psychology**, No.87, pp. 916–928.
- Konovsky, M. A.,
Folger, R.,
Cropanzano, R.: 1987 “Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes and job performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.17, pp.15-24.
- Konovsky, M. A.,
Cropanzano, R.: 1991 “Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, pp.698-707.

- Konovsky, M.: 2000 "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", **Journal Of Management**, Vol. 26, No.3, pp. 489–511.
- Kreitner, R.,
Kinicki A.: 1989 **"Organizational Behavior"**, Richard D. Irwin INC, pp.235-244.
- Leventhal, G.: 1980 **"What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships"**. In K.Gergen, Greenberg, M. and Willis, R. (eds.). Social exchange: advances in theory and research, pp 27–55. New York: Plenum Press.
- Martin, D. C.,
Bartol, K. M.: 2003 "Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective", **Journal of International Management**, Vol.9, pp.115-132.
- Masterson,S.S.,
Lewis, K.,
Goldman, B.M.,
Taylor, M.S.: 2000 "Integrating justice and social exchange: the differing effects to fair procedures and treatment on work relationships", **Academy of Management Journal**, No. 43, pp. 738–748.
- Özgüven, İ.E.: 1994 **"Psikolojik Testler"**, Ankara, Yeni Doğu Matbaası.

- Parè, G.,
Tremblay, M.: 2007
"The Influence of High-Involvement Human Resources Practice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Informational Technology Professionals' Turnover", **Group&Organization Management**, Vol.32, pp.326–357.
- Poon, June M.L.: 2004
"Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", **Personel Rewiew**, Vol.33, pp.322-334.
- Roch, S.,
Shanock, L. R.: 2006
"Organizational Justice in an Exchange Framework:Clarifying Organizational Justice Distinctions", **Journal of Management**, Vol.32, pp.299-302.
- Ryan, R. M.:
Deci E. L.: 2000
"Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", **Contemporary Educational Psychology**, Vol.25, pp.54-67.
- Sabuncuoğlu, Z.: 2000
"**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları,.
- Sabuncuoğlu, Z.,
Tüz, M.: 2000
"**Örgüt Psikolojisi**", Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları,.
- Savaş, T.: 2005
"**Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Rolü**", Çantay Yayınları, s.1-47.

- Seashore S.,
Lawler, E.,
Mirvis P.
Cammann, C.: 1981
- “**The Experience of Work A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**”,
Academic Pres, pp.68-69.
- Steers, Richard M.,
Porter, Lyman W.: 1991
- ”**Motivation and Work Behavior**”,
McGraw-Hill International Ed., pp.478-511.
- Taylor, S. M.,
Tracy, K. B,
Renard, M.,
Harrison, M.,
Carroll, S.: 1995
- “Due Process in Performance Appraisal; A Quasi-Experiment in Procedural Justice”,
Administrative Science Quarterly,
Vol.40, No:3, pp.495-523.
- Tekleab, A.,
Bartol, M.K.
Liu, W.: 2005
- “Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?”, **Journal of Organizational Justice**, Vol.26, pp.899-921.
- Telman, N.,
Ünsal, P.:
- “**Performans Değerlendirme**” ders notları,
İstanbul Üniversitesi, ty.
- Uyargil, C.: 1994
- “**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**”,
İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ünsal, P.: 2003
- “**Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**”,
Çantay, İstanbul,.
- Williams, C.R.,
Livingstone, L.P.: 1994
- ”Another look at the relationship between performance and voluntary turnover”, **Academy of Management**, Vol.37, pp. 269-298.

Yılmaz, K.: 2005

“Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi 2005/1**, s.27-44.

EK-1
T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ BÖLÜMÜ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi içerisinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Araştırmam Doç. Dr. Pınar ÜNSAL danışmanlığında yürütülmekte olup çalışmanın amacı, çalışanların performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algılarını etkileyen faktörleri saptamak ve incelemektir. Bu ölçümü gerçekleştirmek için 2 farklı bölümden oluşmuş anket sorularını cevaplamanız gerekmektedir. Her soruyu cevaplamanız çalışmanın doğruluğu ve bütünlüğü için önem taşımaktadır.

Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca yapılan araştırma için kullanılacaktır dolayısıyla yanıtlarınızda samimi olmanızı rica ederim. Sizden istenilen kişisel bilgiler genel bilgiler olup sadece araştırmanın içeriğinde yer alan gruplar arası karşılaştırmaları yapabilmek içindir.

Zamanınızı ayırıp araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Dalga Derya Teoman

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
Bulduğunuz 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
Bulduğunuz 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. Birinci soruya “var” yanıtını verdiyseniz ve bilginiz var ise performansınızı değerlendirmek üzere kullanılan yöntemi işaretleyiniz (Uygunsa, birden fazla yöntemi işaretleyebilirsiniz):

- Hedeflere yönelik/Katılımcı performans değerlendirme yöntemi :
(Çalışanın, daha önceden yöneticileri ile belirledikleri amaç ve hedefleri ne ölçüde başardığının karşılıklı görüşmeler yoluyla değerlendirildiği yöntemdir.)
- Derecelendirme yöntemi :
(Her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriter kullanarak, belirli bir dönem sonunda çalışanın çalışma durumu, başarısı, bilgisi, insan ilişkileri vb konularda tarafsız ve sistematik olarak değerlendirilmesidir.)
- 360 Derece performans değerlendirme yöntemi :
(Bir birey, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, müşterilerinden hatta kendisinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkında geribildirim almasına ve bunların karşılaştırılmasına dayalı bir yöntemdir)
- Kurumunuzda kullanılan performans değerlendirme yöntemi yukarıda belirtilenlere uymuyorsa lütfen kısaca tanımlayınız :

4. Performansınız kim/kimler tarafından değerlendiriliyor? Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- Bağlı bulunduğum yöneticim
- Bağlı bulunduğum diğer yöneticiler
- Çalışma arkadaşlarım
- Astlarım
- Müşteriler
- Çalıştığım firmalar
- Başka kaynaklar(lütfen belirtiniz)
- Bilmiyorum

5. Sizi değerlendiren kişi/kişilerin yaşı/yaş ortalamaları (birden fazla kişi ise) size göre değerlendirildiğinde nasıldır? Değerlendiren birden fazla kişi varsa birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

Yaşça büyüktür Yaşça küçüktür Aynı yaşlardadır

6. Sizi değerlendiren kişi/kişilerin cinsiyetini belirtiniz (Birden fazla işaretleyebilirsiniz).

Kadın Erkek Çoğunluğu Kadın Çoğunluğu Erkek

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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmenin belirlediği performans kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmede, performansın değerlendirme sürecinde kullanılan kurallar veya izlenen aşamalar her uygulandığında aynı olmak üzere belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin ön yargılardan uzak ve objektif olarak hazırlandığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Performansım değerlendirme sistemi içinde, çalışanların verilen karara itiraz etme hakları vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Performans değerlendirme sistemi çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Performans değerlendirme görüşmeleri esnasında kullanılan süre ve yaklaşımlar, değerlendirilen kişinin konumuna göre farklılık gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışanlar performansları hakkında verilen kararlara itiraz ederlerse, verilen karar yeniden gözden geçirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların görüş ve eleştirileri dikkate alınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmedeki performans değerlendirme sürecinin kişiler arası ilişkilerden etkilenerek hazırlandığına ve yanlılık içerdiğine inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Performans değerlendirme süreci, hilekarlığı ve rüşveti destekleyen bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin, bu kuruluş ve çalışanları için en doğru sistem olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Performans değerlendirme puanımı kişisel ilişkiler v.s. ile değiştirebilmek mümkündür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, bu değerlendirmeyi yapmak için yeterli niteliklere sahip olduklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Beni değerlendiren kişi/kişiler tüm değerlendirdiklerine eşit zaman ayırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, beni değerlendirirken, son zamanlardaki davranışlarının daha fazla etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz ettiğim takdirde değerlendirmesini yeniden gözden geçirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin süreci uygulama biçimi bir dönemden diğerine farklılaşmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirmede hilekar davranabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin önyargılarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricim aşamaları (süreçleri) doğru bir biçimde uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans sonuçlarım hakkında detaylı ve açık bilgi verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler kuralları çalışanlara eşit bir biçimde uygularlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Değerlendiren kişi/kişiler, performansıyla ilgili yaptığı değerlendirmeye itiraz etmemi hoş karşılamaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1=Kesinlikle Aynı Fikirde Değilim	2=Aynı fikirde değilim	3=Fikrim yok	4=Aynı fikirdeyim	5=Tamamen aynı fikirdeyim
25. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin değerlendirmelerini yaparken performansıyla ilişkisi olmayan davranışlarının etkisi altında kaldıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler değerlendirme sonuçları hakkında beni zamanında bilgilendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Performans değerlendirmesi esnasında, değerlendiren kişi/kişiler sistem ile ilgili konularda görüşlerimi ifade etmeme olanak sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, performansımı değerlendirirken etik kurallara uygun hareket ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin bana yaklaşımları dürüstçedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, değerlendirme sürecinde ve/veya sonrasında hakkımda asılsız ithamlarda bulunduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmede söyledikleri ile daha sonraki davranışları birbirleriyle tutarlı değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performansım ile ilgili konular görüşülürken nezaket kuralları içerisinde davranırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme sonuçlarını gizli tutmaya özen gösterdiklerini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler, görüşme esnasında sorduğum sorulara beni tatmin edecek şekilde cevap verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin görüşmedeki etkileşim süreci içindeki davranışları samimi ve içtendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin, performans değerlendirme görüşmesi içerisinde paylaştığım özel bilgileri başkalarına aktardıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili yaptıkları açıklamaları yeterli buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Performansımı değerlendiren kişi/kişilerin performansım hakkında yaptıkları eleştirileri genellikle yerindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Performansımı değerlendiren kişi/kişiler performans değerlendirme görüşmesine hazırlıklı gelirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Performans değerlendirmesinin, bana gerçekten önem verilerek değil sadece zorunlu olduğu için yapılan bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Performans değerlendirme sonucunda aldığım puanlar, işime gösterdiğim çabalara göre adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Performans değerlendirme sonuçlarımın, başarı ile tamamladığım projelerimi/işlerimi adil olarak temsil etmediğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. İşim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre, performans değerlendirme puanımdan daha yüksek bir puanı hak ettiğime inanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Performans değerlendirme sonunda aldığım puanımın, işim için gösterdiğim tüm başarı ve çabalara göre hak ettiğimden daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Genel olarak düşündüğümde, bu işletmedeki performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Aşağıdaki iki bölüm halinde (A. ve B.) yer alan sorular, sizin iş ve iş yerinizle ilgili bazı faktörlere ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yöneliktir. Her bir soruyu okuduktan sonra bu ifadenin size ne derece uygun olduğunu düşünerek, aşağıdaki 7'li skaladan kendinizi en iyi ifade eden cevaptan birini işaretleyiniz.

A.

1. Aldığınız ücretten ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

2. Kazandığınız prim veya ödemelerden ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

3. İş güvenliğinizden ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

4. İşinizdeki çalışma ortamınızdan ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

5. Beraber çalıştığınız insanların size karşı davranışlarından ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

6. Beraber çalıştığınız insanların size gösterdiği saygıdan ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

7. İşinizde yeni şeyler öğrenmek için sahip olduğunuz fırsatlardan ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

8. İşinizde önemli bir şeyleri başarmak için sahip olduğunuz fırsatlardan ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

9. Beraber çalıştığınız insanların size gösterdiği dostluk ve arkadaşlıktan ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

10. İşinizde kendinizi bir birey olarak iyi hissettirecek işler yapma fırsatlarından ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

11. İşinizdeki iş yükünden ne kadar memnunsunuz?

Çok Memnunum **Kararsızım** **Hiç Memnun Değilim**
7 6 5 4 3 2 1

B.

1. Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kuruluşta çalışmaya devam etmeyi düşünüyor musunuz?

Evet, her zaman 7 6 5 **Kararsızım** 4 3 2 **Hayır, hiçbir zaman** 1

2. Gelecekte mesleğinize başka bir kuruluşta devam etme düşüncesi aklınıza gelir mi?

Evet, her zaman 7 6 5 **Kararsızım** 4 3 2 **Hayır, hiçbir zaman** 1

3. Başka bir işe geçmeyi sık sık düşünüyor musunuz?

Evet, her zaman 7 6 5 **Kararsızım** 4 3 2 **Hayır, hiçbir zaman** 1

4. Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak yeni bir iş aramayı düşünüyor musunuz?

Evet, her zaman 7 6 5 **Kararsızım** 4 3 2 **Hayır, hiçbir zaman** 1