

PERFORMANS DE ERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN SİSTEMDEN DUYULAN MEMNUNİYET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARA TIRMA

Özge TAN¹, Canan ÇETİN²

¹Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

²Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, Profesör Dr.

A RESEARCH ON IDENTIFYING THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON THE SATISFACTION BASED ON THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM

Abstract: The aim of this article is to divide organizational justice perceptions into three dimensions as distributive justice, procedural justice and interactional justice and search the effects of these dimensions on the satisfaction gained by the system. In order to conceive the aim of the study, the planned research is applied on 91 blue and white-collar employees in an enterprise which operating in the food sector. According to the research results, it has been found out that there are positive and strong correlation between these three dimensions and the satisfaction perceptions of the participants. Especially, it is detected that procedural justice has stronger effect than any other justice dimensions on the satisfaction perceptions of the participants.

Keywords: Performance Appraisal System, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Satisfaction.

PERFORMANS DE ERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN SİSTEMDEN DUYULAN MEMNUNİYET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARA TIRMA

Özet: Bu makalenin amacı, performans de erlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısını da tüm adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuta ayırarak; bu boyutların sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere tasarlanan ara tırma gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 91 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır.

Ara tırma sonuçlarına göre bu üç boyut ile katılımcıların sistemden duydukları memnuniyet algıları arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Özellikle, prosedür adaletinin katılımcıların memnuniyet algıları üzerinde diğer adalet boyutlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans De erlendirme Sistemi, Örgütsel Adalet, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Memnuniyet.

I. GİRİŞ

Hızlı bir küreselleşmenin, teknolojik dönüşümün ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde insan kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılması zorunluluk haline gelmektedir. Organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşması, rekabette farklılık yaratması ve ilerlemesinde çalışanlarının rolü yadsınmaz bir gerçektir. Bu bağlamda işletme çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanan performans de erlendirme bir organizasyonun verimliliğini arttırmada temel bir gerekliliktir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olan performans de erlendirme sistemleri çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayan ve dolayısıyla hem kişisel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan son derece önemli bir yönetim aracıdır.

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve çalışanlar ile işletmeyi birlikte geliştirmeye yönelik bir yönetim ve denetim mekanizması niteliğinde olan performans de erlendirme sistemlerinin başarılı olabilmesi bünyesinde bir takım özellikleri ve unsurları bulundurmaya mümkün olabilmektedir.

Performans de erlendirme birçok işletme tarafından kullanılan bir uygulama olmasına rağmen, ideal bir performans de erlendirme sisteminin ne şekilde düzenlenmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği henüz bulunmamaktadır. Performans de erlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan de erlendirilenin bakış açısı yerine de erlendiriciye, çalışanların performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine, yöntemin güvenilirlik ve geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır [1]. Oysa performans de erlendirmede ulaşılmaması gereken hedef, sistemin objektif olmasından çok, sistemin en önemli amacını, yani çalışanları daha yüksek performans göstermeye motive etmesini sağlamaktır.

olmalıdır. Çalışanların performans de erlendirme sonucunda daha yüksek performans göstermeye motive olmaları ise performans de erlendirme sonucunun çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına ba lıdır [2]. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans de erlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak de erlendirilmedi i takdirde etkin olamayacağıdır [1]. Özellikleri ne olursa olsun, çalışanlar tarafından kabul edilmeyen ve desteklenmeyen bir de erlendirme sisteminin başarılı olması mümkün de ildir [3]. Çalışanların sistemi kabul edip benimsemeleri ise do rudan sistemi ne ölçüde adil algıladıkları ile ili kilidir.

Kabul görmü birçok ilkeye dayanan ve etkili olacağı dü ünülen bir performans de erlendirme sistemi kurulsu bile başarılı mutlak de ildir. Çünkü de erlendirilen kişilerin dü ünüce ve algılamaları de erlendirilenin etkilili ini belirleyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle örgütün etkili bir şekilde işlemesi ve bu yolda bir alt amaç sayılabilecek performans de erlendirme sisteminin etkilili i için gerekli de erler olan örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek bu çalışmanın temel çıkışı noktasını oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ve sistemden duyulan memnuniyet algılarının ya , statü, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklere göre farklılık gösteren bir ara tırmada incelenen diğer bir konudur. Bu amaçlarla hazırlanan bu çalışmada öncelikle örgütsel adalet algısı, boyutları; performans de erlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı, boyutları ve performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilen ara tırma sonuçları sunulmuştur.

II. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

Adalet olgusu, örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun çalışan yapıları konulardan biri olup, örgütlerin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirmelerinde önemli bir konu olarak kabul edilmiştir.

Örgütlerde bireylerin algılamalarının, tutumlarının ve davranışlarının nelerden etkilendiğini belirlemek pek çok ara tırmacının ilgi alanı haline gelmiştir. Bireyler örgüt yapılarında pek çok faktörden etkilenmekte ve bu etkilenme sonucunda da davranışlarında farklılıklar olmaktadır. Bireylerin davranışlarının altında algılamaları vardır. Örgütsel adalet de, örgütlerde çalışan bireylerin örgütle ilgili algılamalarından biridir [4], örgütsel adaleti, “çalışanların örgütsel ortamdaki dürüstlük ve doğruluk algısı” olarak tanımlamaktadır [5]. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adalet; örgüt yönetiminin

karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olarak ifade edilebilir.

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın “Etkilik Teorisi” temel alınarak başlamıştır. Etkilik kuramı örgütte alınan kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır [6]. Adams'ın (1965) Etkilik Teorisi ile ortaya çıkan örgütsel adalet kavramı başlangıçta organizasyon içerisindeki çıktılarının adaletli algısı olarak nitelendirilen dağıtım adaleti kavramı adıyla literatürdeki yerini almıştır. Daha sonra, prosedür (işlem) adaleti kavramı ortaya çıkmış ve adalet, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere iki boyut olarak ele alınmaya başlanmıştır. Son olarak da, prosedür adaletinin gelişiminden kısa bir süre sonra etkileşim adaleti kavramı örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak kabul görmüştür [7].

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda, bu algının dağıtım, prosedür, etkileşim ve bilgisayar olmak üzere farklı ekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Örgütsel adalet yazınında, ara tırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışılması göze çarpmaktadır. Örgütsel adalet kavramının boyutları konusunda ara tırmacılar arasında görüş farklılıkları bulunsu da, literatürde örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla üç farklı boyutun geniş ölçüde kabul gördüğü görülmektedir. Bu boyutlar; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürde yer alan fikir birlikleri dikkate alınarak, üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumlarda önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adalet yazınında yer aldığı ekliyle dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir.

Dağıtım Adaleti, elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder [8].

Prosedür Adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti olarak tanımlanmaktadır [7]. Prosedür adaleti; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışanların ve performans de erlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metod, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade etmektedir. Örneğin, performans ödülleri dağıtımının adil ve dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metodların adil olması ise prosedür adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır [9].

Etkile im Adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki ileti im sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır [10]. Etkile im adaleti iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi “ki ilerarası duyarlılık” boyutu ikincisi ise “bilgi verme” ya da “açıklama yapma” boyutudur. Ki ilerarası duyarlılık boyutu, çalışanlarla yöneticiler (kaynak da ıtıcılar) arasındaki ileti imdeki adalet algılaması ile ilgilidir [11]. Bilgi verme ya da açıklama yapma boyutu ise, örgüt ortamında gerçekleştirilen da ıtım kararlarının ve bu kararları almada takip edilen a amaların gerekçelerinin ve mantı ının bu kararlardan etkilenen bireylere yeterli ve açık olarak açıklanmasıyla ilgilidir [5].

III. PERFORMANS DE ERLENDİRME SİSTEMLERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Adalet, örgütün etkili bir şekilde işlemesi ve bu yolda bir alt amaç sayılabilecek performans de erlendirmenin etkilili i için örgütte gerçekleştirilmesi gereken bir de erdir. Çalışanların sisteme bakış açısını dikkate alan örgütsel adalet; performans de erlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Çalışanların bakış açılarının dikkate alınmaması performans de erlendirme sistemleri çalışanlar tarafından kabul edilmeyecek ve i tatminlerinde düşüklük ve yönetime karşı güvensizlik yaratacaktır. Bu nedenle i görevlerin performanslarının de erlendirildi i de erlendirme sisteminin adil ve do ru olup olmadığı konusundaki algılamaları, performans de erlendirme sisteminin başarısı açısından önemlidir [3]. Adalet kavramı, performans de erlendirmenin organizasyon açısından etkinli i ve faydasının belirlenmesinde önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel adalet üzerine çalışan ara ırmacıların oldukça sık çalıştığı bir KY uygulaması olan performans de erlendirme örgütsel adalet kavramının en iyi şekilde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir. Bunun en önemli sebepleri; performans de erlendirme sisteminin performans hedeflerinin belirlenmesi ve formal geribildirim süreçlerini içermesi [12], performans de erlendirme sonuçlarının çalışanların elde edeceği ücret, terfi gibi birçok kazanımla ilişkili olması ve performans de erlendirme sisteminin ödülleri dağılımını etkileyen bir insan kaynakları yönetim aracı olmasıdır. Bu nedenle de erlendirilenlerin adalet algılarının incelenmesi, performans de erlendirme sistemlerinin başarısını belirlemek için yararlı bir yoldur [13].

İşletmelerdeki performans de erlendirme sistemlerinin öncelikli amacı, performans de erlendirmenin adil olması, de erlendiricilerin performans de erlendirme davranışlarının adil olarak

algılanmasını sağlamak olmalıdır [2]. Performans de erlendirme süreci de erlendirilen kişilere adil, sistemli ve anlaşılır bir şekilde uygulandığı mesajını vermelidir [14].

Çalışmamızda performans de erlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı; dağıtımsal adaleti, prosedür adaleti ve etkile im adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınacaktır.

III.1. Performans De erlendirme Sistemlerinde Dağıtımsal Adalet Algısı

Performans de erlendirme sistemlerinde dağıtımsal adalet, i görevlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre do ru ve gerçekçi olarak de erlendirilip de erlendirilmediğinin ilişkili algılamalarıdır. Dağıtımsal adaletini uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak e it bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Performans de erlendirme sistemlerinde dağıtımsal adaleti; performans de erlendirme sonuçlarının ücret, terfi ve ödüllendirmelerin belirlenmesinde kullanılmasını ifade etmektedir. Ki i, i inde gösterdiği performansı do rultusunda bir sonuç elde ederse performans de erlendirmeyi adil algılayacaktır. Bu durum performans de erlendirme sistemlerine dağıtımsal adalet perspektifinden yaklaşıma ifade etmektedir [15]. Çalışanlar performans de erlendirme sisteminden, de erlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilmeyi beklerler. Performans de erlendirme sistemleri, bireylerarası performans farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirmedikleri zaman, sistem de erlendirilenler için anlamını yitirecektir. Başarısının sonucunda ücret artışı, prim, ikramiye v.b. maddi unsurlarla ödüllendirilen ya da terfi, statü kazanma v.b. yollardan tatmin edilen kişileri, performans-ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek i tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini arttıracaktır [16].

Greenberg performans de erlendirme sistemlerinin dağıtımsal olarak adil algılanması için taşıması gereken iki faktör belirlemiştir. Bunlar [15];

1.De erlendirme sonucunun gösterilen performansa dayanması,

2.Ücret ve terfilerin de erlendirme sonuçlarına göre belirlenmesidir.

III.2. Performans De erlendirme Sistemlerinde Prosedür Adalet Algısı

Performans de erlendirme sistemlerinde prosedür adaleti algısı; örgüt tarafından performans de erlendirme sürecine yönelik olarak belirlenen kurallar ve bu kuralların de erlendiriciler tarafından uygulanması sonucunda oluşan adalet algısıdır.

Greenberg performans değerlendirme sistemlerinin prosedürel olarak adil algılanması için tasarlanması gereken beş faktör belirlemiştir. Bunlar [15];

1. Değerlendirme öncesinde katkıda bulunabilmek ve bu katkının kullanılması,

2. Geribildirim görüşmesi boyunca iki yönlü iletişim,

3. Değerlendirmeye karar çıkabilme,

4. Değerlendiricinin değerlendirilen kişi hakkında bilgi sahibi olması,

5. Değerlendirme standartlarının herkese aynı şekilde tutarlılık içinde uygulanmasıdır.

Performans kriterlerinin ve standartlarının doğru bir şekilde belirlendiği, hedef tayininin çalışan ve yönetici birlikteliyle yapıldığı, çalışanların katılımının sağlandığı, geri bildirim sürecinde yöneticinin çalışanlarına anlamlı bir geri bildirim verdiği ve çalışanların performans değerlendirme sürecinde söz hakkının olduğu performans değerlendirme sistemleri başarılı olacaktır. Bu prosedürlerin varlığı yönetimin performans değerlendirmeyi ne derece ciddiye aldığı ve değerlendirilen çalışanları istenmeyen sonuçlardan koruma yönünde bir çaba içerisinde olduğunu gösterir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların adalet algıları yönetimin örgütsel prosedürleriyle ilgilidir [13].

III.3. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Etkilem Adaleti Algısı

Performans değerlendirme sistemlerinde etkilem adaleti algısı; değerlendirme görüşmelerinde değerlendirici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişim kalitesi ve etkilemin adilini ifade eden değerlendiriciden kaynaklanan adalet algısıdır.

Performans değerlendirme sürecinin başarısı için yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim olması gerekmektedir. Yöneticinin performans değerlendirme görüşmesinde astı ile görüşme yapmaya yeterince zaman ayırmadığı, astına eksikliklerini ve iyi davranışlarını açık bir şekilde söylemediği, genel konutu ve performans puanına nasıl varıldığını astına açıklamadığı takdirde, değerlendirilen kişi performans değerlendirme sonucunun kendi performansı ile ilgili olmadığını düşünce ve değerlendirme sonucunun adil olmadığını kanıtlayabilecektir. Performans değerlendirme görüşmelerinde, çalışanlara somut geribildirim verildiği, puanlarının hangi davranışlarından ötürü verildiği açıklandığı takdirde, çalışanların performanslarını arttırmak için daha fazla çaba harcadıkları ve yöneticilerinin yöneticilik becerileri hakkında daha olumlu görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir [2].

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendiricinin görüşmelerde düzensiz, nazik ve saygılı olması etkilem adaletinin kişilerarası adalet boyutunu gerçekleştirenken, çalışanların değerlendirme süreci içerisinde bilgilendirilmesi, çalışanlara yapılan açıklamaların yeterli ve açıklayıcı olması ve bu bilgilerin doğru zamanda verilmesi bilimsel adalet boyutunu gerçekleştirmektedir.

Performans değerlendirme sistemlerinde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkilem adaletinin önemi görülmektedir. Çünkü çalışanlar sadece elde ettikleri çıktılara göre değil (dağıtım adaleti), aynı zamanda bu dağıtım kararları verilirken kullanılan prosedürlere ve bunların kendilerine nasıl iletildiğine de dikkat ederler (prosedür adaleti ve etkilem adaleti) [12]. Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adaletin bu üç boyutu da, çalışanların performanslarını arttırmada, sistemin genel olarak kabul edilmesinde, bireyin performans değerlendirme sistemine, yöneticisine ve işletmeye karşı tutumunu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır [2].

IV. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE DUYULAN MEMNUNİYET VE ÖRGÜTSEL ADALET

Bir değerlendirme sisteminde çalışanların duydukları memnuniyet değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crossman (2004) çalışanların değerlendirmeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sistemiyle, sürecin uygulanmasıyla ve sürecin çıktılarıyla ilişkili olduğunu, Jordan ve Jordan (1993) da değerlendirilenlerin performans değerlendirme sisteminden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerlendirici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet seviyesini de etkileyecektir. Bu durum sadece yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının de mesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azaltmaktadır [1].

Performans değerlendirme sistemlerinin uygulandığı birçok sektörde bu sistemlerden genel memnuniyetsizlik duyulduğunu belirten kanıtlar bulunmaktadır [1]. Pek çok araştırmaya, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin mevcut performans değerlendirme sisteminden memnun olmadıklarını ve değerlendirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiğini inandıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin, Fortune 1000 listesinde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırma, söz

konusu irket yöneticilerinin % 32'sinin uyguladıkları performans de erlendirme sisteminin çok etkisiz oldu una inandıklarını göstermektedir. Söz konusu irketlerin % 11'inin yıllık performans de erlendirme sistemini kaldırdıkları ve % 25'inin gelecek iki yıl içinde mevcut sistemlerini de i tirme kararı aldıkları tespit edilmi tir [14]. Organizasyonlardaki bu memnuniyetsizlik, çalı anların performans de erlendirme sistemlerinden duydukları memnuniyet seviyelerine de yansımaktadır.

Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen de i kenler Tablo.1'de tanımlanmaktadır.

Tablo.1. Performans De erlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ve Etkileyen De i kenler

Yapı	Tanımlama
Memnuniyet	Çalı anların mevcut de erlendirme sisteminden duydu u memnuniyet
Etkinlik	Mevcut de erlendirme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı oldu una dair çalı an algıları
Adalet	Çalı anların de erlendirme sistemini ne kadar adil gördükleri
Sistem Bilgisi	Çalı anların de erlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları
Etkili Uygulama	Mevcut de erlendirme sisteminin etkili bir ekilde uygulanıp uygulanmadı na dair inançlar

Kaynak: Çakmak, A.F. & Biçer, .H. (2006). Performans De erleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. TÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 6 [1].

Tablodan da anla ıldı ı gibi, çalı anların performans de erlendirme sistemine kar ı tutumunu etkileyen sistemi kabul etmelerinde ve benimsemelerinde çok önemli bir unsur olan örgütsel adalet, performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin derecesi ile yakından ili kilidir. Benzer ekilde performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyetsizlikler de örgütsel adalet ile ili kilidir. Ara tırmamızda performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen bu de i kenlerden sadece örgütsel adalet ele alınacaktır.

V. ARA TIRMANIN METODOLOJ S

Ara tırmanın metodolojisi ile ilgili açıklamalar a a ıdaki gibi özetlenebilir.

V.1. Ara tırmanın Amacı

Ara tırmanın temel amacı, çalı anların adalet algılarını insan kaynakları uygulamalarından performans de erlendirme ba lamında incelemek, çalı anların

performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algılamalarının bir performans de erlendirme sisteminin en önemli bile eni olan sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemektir. Ara tırmada hangi adalet türünün sistemden duyulan memnuniyet üzerinde daha etkili oldu u da tespit edilmeye çalı ılmı tir. Bu ana amacın dı nda çalı anların performans de erlendirme sistemine ili kin adalet algılarının ve sistemden duydukları memnuniyetin; ya ları, cinsiyetleri, e itim düzeyleri, kıdemleri ve mavi-beyaz yakalı olmalarına göre farklıla ıp farklıla madı ı da incelenmi tir.

V.2. Ara tırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür incelemesine dayanılarak bu ara tırmanın temel varsayımı, performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısının de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde etkili oldu udur. Bu varsayımı ifade eden kavramsal model ekil.1'de görülmektedir.

Ara tırma modelinde üç grup de i ken yer almaktadır. Bunlar; ba ımsız de i ken, ba ımlı de i ken ve ba lamsal (contextual) de i kenlerdir. Ara tırmanın ba ımsız de i kenleri; performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısının alt boyutları olan; prosedür adaleti, etkile im adaleti ve da ıtım adaletidir. Ba ımlı de i ken ise performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyettir. Ba lamsal de i kenler olarak da çalı anların demografik özellikleri olan ya ları, e itimleri, mavi-beyaz yakalı olmaları ve örgüt içi kıdemleri ele alınmı tir.

Ara tırmanın modeli do rultusunda test edilmek üzere a a ıdaki hipotezler geli tirilmi tir. Bu ara tırmanın temel hipotezi a a ıdaki gibidir:

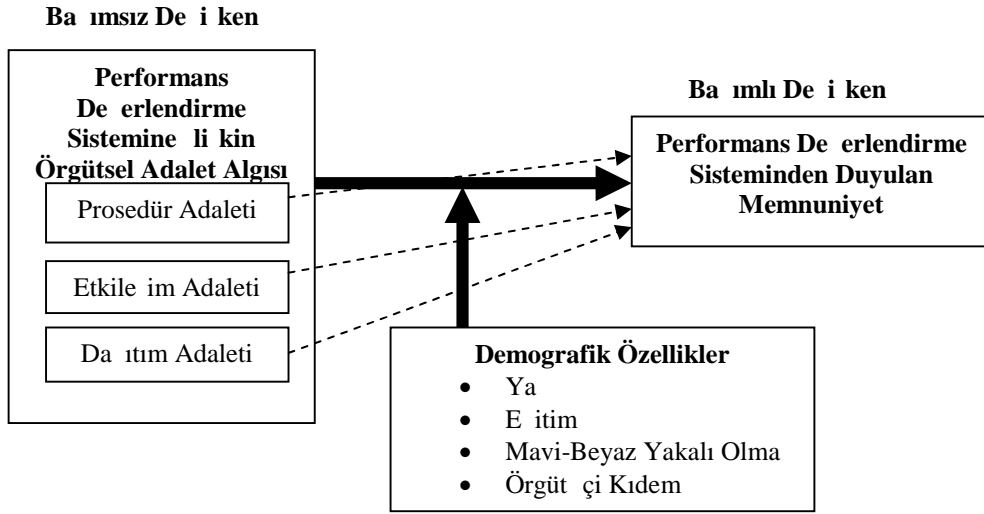
H₁: Performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısı ile de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ili ki vardır.

Bu temel hipotez çerçevesinde geli tirilen di er alt hipotezler ise u ekildedir:

H₂: Performans de erlendirme sistemine ili kin prosedür adaleti algısı ile de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ili ki vardır.

H₃: Performans de erlendirme sistemine ili kin etkile im adaleti algısı ile de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ili ki vardır.

H₄: Performans de erlendirme sistemine ili kin da ıtım adaleti algısı ile de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ili ki vardır.



ekil.1. Araştırmanın Modeli

V.3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Lüleburgaz’ da gıda sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinin yaklaşık üç yüz kişiden oluşan mavi ve beyaz yakalı çalışanları olmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin seçilmesinde, işletmenin kurumsal yapısı, yönetim faaliyetlerine verdiği önem, özellikle de performans değerlendirme uygulamalarına verdiği önem, bunun yanında bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. İşletme genelinde toplam 102 anket formu tesadüfi olarak dağıtılmış ve 102 mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Dağıtılan toplam 102 anketin tamamı geri dönmüştür (geri dönüş oranı %100). Ancak 11 anket formu yapılan inceleme sonucunda görülen eksiklikler nedeniyle değerlendirilmemiş ve geçerli anket sayısı 91 olmuştur. Böylece araştırmanın uygulama aşaması toplam 91 katılımcı üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mavi-beyaz yakalı olma, örgüt içi kıdem) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin ve performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algılarının prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçülmesine yönelik ölçek yer almaktadır. Araştırmada iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ölçmek amacıyla 4 ifadeden oluşan bir ölçektir. Bu ölçek Çakmak ve Biçer (2006) [1]’in “Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar” adlı çalışmalarından alınmıştır. İkinci ise performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısını

prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçmek için üç alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşan bir ölçektir.

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 8 ifade prosedür adaletiyle ilgilidir. Bu ifadelerin 5 tanesi Çakmak (2006) [1], 2 tanesi Erdoğan’ın (1998) [2] çalışmalarından alınmıştır ve bir tanesi Leventhal’ın “düzeltilebilirlik” kuralı esas alınarak geliştirilmiştir. Örneğin; “Performans değerlendirme kriterleri yaptırım niteliğine uygundur”. Etkileşim adaleti ölçeğinde 7 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadelerin altısı Çakmak ve bir tanesi Erdoğan’ın çalışmasından alınmıştır. Örneğin, “Yönetim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibarı ve anlayışlı davranır”. Dağıtım adaleti ölçeğinde 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek Çakmak’ın çalışmasından alınmıştır. Çakmak’ın çalışmasında kullanılan dağıtım adaleti ölçeği Price ve Mueller tarafından geliştirilmiştir, Moorman tarafından da aynen kullanılmıştır orijinal bir ölçektir. Örneğin; “Sergilediğim çabayı göz önüne alımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum”.

Sonuç olarak geliştirilen anket toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Yanıtlayıcıların mümkün olduğunca az zamanını almak, ifadeler arasında tutarlılığı sağlamak ve güvenilirliği arttırmak için, 5’li Likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır [1].

V.4. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, elde edilen verileri değerlendirmede tanımlayıcı istatistikler ile araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısı boyutlarının memnuniyet

üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi kullanılmı tır. Ara tırmaya katılan çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel algılarının ve sistemden duydukları memnuniyetin, demografik özelliklerine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi i T-testi ve Varyans analizi (One-Way Anova) yardımıyla analiz edilmi tir. Ortalamalar arasında bir farklılık söz konusu oldu unda; fark görülen de i kenler arasındaki farkın hangi alt gruplar arasında görüldü ünü belirlemek üzere ise Post Hoc (Çoklu Kar ıla tırma Testleri) testlerden olan sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Tukey HSD testinden yararlanılmı tır. Ayrıca ara tırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha istatisti inden yararlanılmı tır.

Uygulamayla ilgili belirtilen analizler SPSS programıyla yapılmı olup, açıklanan tüm bu analizler amacına uygun olarak yorumlanmı tır.

V.4.1. Çalı anların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Analiz kapsamında yer alan 91 çalı anın demografik özellikleri incelendi inde; %90'ının erkek, %10'unun bayan oldu u; ya açısından %62'sinin 25-34, %33'ünün 35-44, %2'sinin 25 ya ından az, %3'ünün 45 ya ın üzerinde oldu u saptanmı tır. E itim düzeyleri açısından çalı anların %13.2'si ilkokul, %12.1'i ortaokul, %47.3'ü lise mezunudur. Bu sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lise mezunlarının büyük ço unlu u (%72) olu turdu u görülmektedir. Lisans mezunlarının oranı % 22, lisansüstü mezunlarının oranı ise % 6'dır. Çalı anların statülerine göre da ılımları incelendi inde, yarıdan fazlasının (% 68) mavi yakalı çalı anlardan olu tu u görülmektedir. Beyaz yakalı çalı anların oranı ise % 32'dir. Çalı anların örgüt içi kıdem düzeylerine göre da ılımları incelendi inde; 1-5 yıl arası kıdemi olanların oranı % 39, 10 yıl ve üstü kıdemi olanların oranı % 29, 6-10 yıl arası kıdemi olanların oranı % 21 ve 1 yıldan az kıdemi olanların oranının ise % 2 olarak gerçekleşti i görülmektedir.

V.4.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve örgütsel adalet ölçe inin güvenilirlik analizinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha () katsayısı kullanılmı tır. Cronbach Alpha güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısı -1 ile 1 arasında de i en bir katsayıdır ve bu katsayının 1'e yakla ması ölçe in güvenilirli inin yüksek oldu unun göstergesidir. Bir ölçme aracı için öngörülen güvenilirlik düzeyinin 0.60 ve üzerinde olması güvenilirlili in yeterli oldu u anlamına gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçe inin tümüne ili kin de erinin 0.96, sistemden duyulan memnuniyet ölçe inin de erinin 0.91 oldu u tespit edilmi tir. Ölçe e ili kin boyutların güvenilirli ine ili kin bulgular Tablo.2'de gösterilmektedir.

V.4.3. Betimsel istatistikler

Tablo.2'de ara tırmada kullanılan ölçeklerin aritmetik ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları ve korelasyon de erleri verilmi tir.

Güvenilirlik de erleri ile ilgili dikkat çeken önemli bir nokta, tüm de i kenlerin Cronbach Alpha de erlerinin 0.90 ve üzerinde olmasıdır. De i kenlerin Cronbach Alpha de erleri ölçe in iç tutarlılı a sahip oldu unu göstermektedir (>0.60). Bu de erler, ölçe in güvenilirlik bakımından de erlendirildi inde, oldukça güçlü bir güvenilirlili e sahip oldu unu göstermektedir.

Tablo.2'de, performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısı ve sistemden duyulan memnuniyeti belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya ili kin çalı an görü lerinin genel ortalama ve standart sapmaları da verilmi tir. Ara tırmaya katılan çalı anların kurumlarındaki performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algıları ve sistemden duydukları memnuniyet boyutlarına ili kin ortalamaları genel olarak de erlendirildi inde; çalı anların kurumlarındaki performans de erlendirme sisteminden genel bir memnuniyetsizlik duydukları görülmektedir (2.50). Çalı anların performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algıları incelendi inde çalı anların adalet ifadelerinde genel olarak adaletsizlik e ilimi görüldü ü söylenebilir (2.92).

Tablo.2. Ölçe e li kin Boyutların Standart Sapma, Güvenirlik Katsayısı ve Korelasyon De erleri

De i kenler	Ort.	s.s.	1	2	3	4	5
1 Perf.De .Sist. Duyulan Memnuniyet	2.50	1.03	(0.91)*				
2 Prosedür Adaleti	2.87	0.96	.839**	(0.90)			
3 Etkile im Adaleti	3.19	1.08	.608**	.836**	(0.93)		
4 Da itım Adaleti	2.60	1.16	.735**	.802**	.672**	(0.95)	
5 Genel Olarak Adalet Algısı	2.92	0.97	.788**	.960**	.920**	.878**	(0.96)

**Tüm korelasyon de erleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift taraflı).

* Parantez içindeki de erler güvenilirlik de erleridir.

Buna kar ın katılımcıların ortalamının üzerinde bir de er alan etkile im adaleti algılarının di er adalet türlerinden daha yüksek oldu u görülmektedir (3.19). Bunu sırasıyla prosedür adaleti (2.87) ve da ıtım adaleti algıları (2.60) izlemektedir. Katılımcıların prosedür ve da ıtım adaleti ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması adaletsizlik gösterirken; katılımcıların etkile im adaleti açısından olumlu ya da olumsuz kesin bir yönelim göstermedikleri ifade edilebilir.

Bu sonuç, çalı anların yöneticilerini kendilerini bilgilendirme ve kendilerine saygılı ve dü ünceli davranma konusunda daha adil bulduklarını ortaya koymaktadır.

Tabloda ayrıca performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ölçen ölçe in ve örgütsel adalet türlerini temsil eden üç alt ölçe in (prosedür adaleti, etkile im adaleti ve da ıtım adaleti) ve genel olarak adalet algısının kendi aralarında ve birbirleri arasındaki korelasyon de erlerine yer verilmi tir. Tüm korelasyon de erleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre örgütsel adalet algısının üç boyutu arasında ve performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ili ki oldu u tespitini yapmak mümkündür.

İli kinin Gücü	(r) (+,-)
Çok Zayıf	0,00 - 0,19
Zayıf	0,20 - 0,39
Orta	0,40 - 0,59
Güçlü	0,60 - 0,79
Çok Güçlü	0,80 - 1,00

Bu tabloya göre; de i kenler arasındaki korelasyon de erleri incelendi inde tüm de i kenler arasındaki ili kilerin pozitif yönlü oldu u görülmektedir. Örgütsel adalet algısı boyutlarının birbirleri arasındaki ili kileri incelendi inde; prosedür adaleti algısı ile etkile im adaleti algısı arasında ($r=.836$); da ıtım adaleti algısı ile prosedür adaleti algısı arasında ($r=.802$) ve etkile im adaleti algısı ile da ıtım adaleti algısı arasında ($r=.672$) anlamlı ili kiler bulunmu tur. Bu verilere göre örgütsel adalet algısının üç boyutu arasında güçlü bir ili kinin oldu unu söylemek mümkündür. Buna göre, örgütsel adalet algısının alt

boyutlarından birindeki artı a paralel olarak di er boyutlarda da anlamlı düzeyde artı olmaktadır.

Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve adalet algısının boyutları arasındaki ili kiler incelendi inde ise, performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile genel olarak adalet algısı arasında ($r=.788$) pozitif yönlü ve güçlü olarak kabul edilebilecek anlamlı bir ili ki oldu u görülmektedir. Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile adalet algısının alt boyutları olan prosedür ($r=.839$), etkile im ($r=.608$) ve da ıtım ($r=.735$) adaleti arasında yine pozitif yönlü ve anlamlı bir ili kinin oldu unu söylemek mümkündür. Özellikle prosedür adaleti ile sistemden duyulan memnuniyet arasında çok güçlü bir ili kinin oldu u görülmektedir. Da ıtım ve etkile im adaleti ise prosedür adaletine kıyasla daha az kuvvette olmak üzere güçlü ve pozitif yönlü bir ili kiyi sahiptir.

De i kenler arasında bulunan bu pozitif yönlü ve güçlü ili ki çalı anların performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adaletle olumlu anlamlar yüklediklerinde, aynı do rultuda de erlendirme sisteminden de memnun olduklarını ve de erlendirme sistemine de olumlu yakla tıklarını göstermektedir. Bu durum, örgütsel adalet algısındaki artı ın/azalı ın de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti arttırıp/azalttı ını ortaya koymaktadır.

V.4.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve Sistemden Duyulan Memnuniyet İli kisi

V.4.4.1. Performans De erlendirme Sistemine Yönelik Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkileri

Ara tırmanın bu bölümünde ara tırmanın amacına uygun olarak geli tirilen teorik modelde ifade edilen ili ki ve etkileri ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmı tir. A a ıdaki tabloda (Tablo.3) ara tırmaya katılan çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik adalet algılarının sistemden duydukları memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizinin sonuçları verilmi tir.

Tablo.3. Performans De erlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutları Arasındaki İli ki

<i>Ba umlu De i ken</i>	<i>Ba umsız De i ken</i>			<i>Ba umsız De i ken</i>			<i>Ba umsız De i ken</i>			<i>Ba umsız De i ken</i>		
	<i>Örgütsel Adalet</i>			<i>Prosedür Adaleti</i>			<i>Etkile im Adaleti</i>			<i>Da ıtım Adaleti</i>		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
<i>Performans De .Sist. Duyulan Memnuniyet</i>	0.78	6.33	0.00**	0.83	6.31	0.00**	0.60	6.68	0.00**	0.73	2.37	0.00**
Model F	145.67			211.60			52.12			104.78		
Model R²	0.62			0.70			0.36			0.54		
Model Anl.	0.00**			0.00**			0.00**			0.00**		

**p<0.01

Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ba ımlı de i ken olarak kabul edildi i ve örgütsel adalet ve boyutlarının (prosedür adaleti, etkile im adaleti, da ıtım adaleti) ba ımsız de i kenler olarak kabul edildi i çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; ara tırmaya katılan çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutları ile sistemden duydukları memnuniyet arasındaki ili kiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur (tüm p de erleri 0.01'den küçük). Buna göre;

Çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısı ile sistemden duydukları memnuniyet arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ili ki vardır (Beta de eri ()=0.78). Ayrıca, belirlilik katsayısı olan R^2 0.62 olarak hesaplanmı tur. R^2 de eri; birlikte ele alınan bir grup ba ımsız de i kende ki de i imin, ba ımlı de i kende ki de i imin ne kadarını (%) açıkladı mın bir ölçüsüdür. Buna göre örgütsel adalet algısının memnuniyet üzerindeki etkisinin % 62 oldu unu söyleyebilmek mümkündür. Di er bir ifadeyle çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin % 62'sinin örgütsel adalet algısına ba lı oldu unu söyleyebiliriz. (**H₁- Kabul**)

Çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarından prosedür adaleti ile sistemden duydukları memnuniyet arasında pozitif yönlü ve oldukça kuvvetli bir ili ki vardır (Beta de eri ()=0.83). Ayrıca, belirlilik katsayısı olan R^2 0.70 olarak hesaplanmı olup, prosedür adaletinin memnuniyet üzerindeki etkisinin % 70 oldu unu söyleyebilmek mümkündür. Di er bir ifadeyle çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin % 70'inin algıladıkları prosedür adaletine ba lı oldu unu söyleyebiliriz. (**H₂ - Kabul**) Ba ımlı de i keni açıklamadaki etkileri açısından prosedür adaleti en yüksek de ere sahip adalet türü olarak kar ımıza çıkmaktadır. Prosedür adaleti görel olarak modelin açıklanmasına çok daha önemli bir katkı sa lamaktadır. Di er bir ifadeyle, çalı anların performans de erlendirme sistemlerinden duydukları memnuniyet prosedür adaleti boyutundan daha fazla etkilenmektedir.

Çalı anların performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısının alt boyutlarından etkile im adaleti ile sistemden duydukları memnuniyet arasında pozitif yönlü ve güçlü sayılabilecek bir ili ki vardır (Beta de eri ()=0.60). Ayrıca belirlilik katsayısı olan R^2 0.36 olarak hesaplanmı olup, etkile im adaletinin memnuniyet üzerindeki etkisinin % 36 oldu unu söyleyebilmek mümkündür. Di er bir ifadeyle çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin % 36'sının algıladıkları etkile im adaletine ba lı oldu unu söyleyebiliriz (**H₃ - Kabul**). Bununla birlikte çalı anların etkile im adaleti algıları ba ımlı de i keni açıklamadaki etkileri bakımından görel olarak en dü ük de ere sahip adalet türü olarak kar ımıza çıkmaktadır.

Çalı anların performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısının alt boyutlarından da ıtım adaleti ile sistemden duydukları memnuniyet arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ili ki vardır (Beta de eri ()=0.73). Ayrıca belirlilik katsayısı olan R^2 0.54 olarak hesaplanmı olup, da ıtım adaletinin memnuniyet üzerindeki etkisinin % 54 oldu unu söyleyebilmek mümkündür. Di er bir ifadeyle çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin %54'ünün algıladıkları da ıtım adaletine ba lı oldu unu söyleyebiliriz. (**H₄ - Kabul**)

V.4.5. Çalı anların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Adalet ve Sistemden Duydukları Memnuniyet Algıları Arasındaki İli ki ile İlgili Bulgular

Çalı anların ya ı, e ıtım düzeyi, statüsü, çalı ma süresi gibi özellikleri açısından performans de erlendirme sistemine ili kin adalet ve memnuniyet algılarının farklılık gösterip göstermedi ini tespit etmek amacıyla, iki grup içeren de i kenlerin ortalamalarına "t testi", ikiden fazla grup içeren de i kenlerin ortalamalarına ise "Tek Yönlü Varyans analizi (Anova)" uygulanmı tur. Ancak ara tırmanın gerçekle tirildi i i letmede ve bu i letmeden ara tırma için seçilen örnek kütlede kadın çalı anların erkek çalı anlara nazaran daha az sayıda olması nedeniyle çalı anların sisteme ili kin adalet algılarının ve sistemden duydukları memnuniyetin cinsiyete göre farklıla ıp farklıla madı mın incelenmesinin kapsam dı ı bırakılması uygun görülmü tür.

V.4.5.1.Çalı anların Ya larına Göre Örgütsel Adalet ve Memnuniyet Algılarının Kar ıla tırılması

Tablo.4'te çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve sistemden duydukları memnuniyetin ya larına göre farklılık gösterip göstermedi ine yönelik ba ımsız örneklem için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Analize geçmeden önce çalı anların dahil oldu u bazı ya gruplarının frekans sayılarının çok dü ük olması nedeniyle, dü ük frekanslı gruplar bir üstündeki ya da bir altındaki gruba dahil edilmi tir. Buna göre, dü ük frekanslı 25'den az ya grubundaki 2 çalı an, 25-34 ya grubuna dahil edilerek 34 ve altı olarak yeniden adlandırılmı ; dü ük frekanslı 45 ve üstü ya grubundaki 3 çalı an 35-44 ya grubuna eklenerek yeni olu an grup 35 ve üstü olarak yeniden adlandırılmı tur.

Tablo.4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Örgütsel Adalet ve Sistemden Duydukları Memnuniyet Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş Grubu	N	Ort. \bar{X}	S.S.	t	p
Prosedür Adaleti Algısı	34	58	2.96	1.02	1.12	0.26
	35	33	2.72	0.84		
Etkiletim Adaleti Algısı	34	58	3.29	1.14	1.17	0.24
	35	33	3.02	0.96		
Dağıtım Adaleti Algısı	34	58	2.67	1.20	0.75	0.45
	35	33	2.47	1.11		
Perf.Değerlendirme Memnuniyeti	34	58	2.60	1.08	1.23	0.21
	35	33	2.32	0.93		

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin çalışanların yaşları ile karşılaştırıldığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği (p>0.05) saptanmıştır. Bu sonuçta göre 34 ve altı yaş grubundaki çalışanlar ve 35 ve üstü yaş grubundaki çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının boyutlarını ve değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyeti birbirlerine yakın bir şekilde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

V.4.5.2. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalet ve Memnuniyet Algılarının Karşılaştırılması

Tablo.5'te çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve sistemden duydukları memnuniyetin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik başlıca örneklem için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algılarının ve sistemden duydukları memnuniyetin eğitim durumları ile karşılaştırılmasını yapmadan önce, çalışanların dahil olduğu bazı eğitim düzeyi gruplarının frekans sayılarının çok düşük olması nedeniyle, düşük frekanslı gruplar bir üstündeki ya da bir altındaki gruba dahil edilmiştir. Buna göre, düşük frekanslı ilköğretim ve ortaokul eğitim düzeyi grubundaki 12 ve 11 çalışan birleştirilerek ilköğretim grubu olarak yeniden adlandırılmış ve toplamda 23 çalışanın bu gruba oluşturulduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan düşük frekanslı lisansüstü eğitim düzeyi grubundaki 5 çalışan lisans eğitimine dahil grup ile birleştirilmiştir ve toplamda 25 çalışan lisans ve üstü olarak yeniden adlandırılarak analize katılmıştır.

Tablo.5. Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Örgütsel Adalet ve Sistemden Duydukları Memnuniyet Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Ort. \bar{X}	S.S.	F	p
Prosedür Adaleti Algısı	İlköğretim	2.72	1.02	9.63	0.00*
	Lise	2.57	0.90		
	Lisans ve üstü	3.53	0.68		
Etkiletim Adaleti Algısı	İlköğretim	2.93	1.06	9.70	0.00*
	Lise	2.90	1.07		
	Lisans ve üstü	3.94	0.73		
Dağıtım Adaleti Algısı	İlköğretim	2.94	1.12	11.1	0.00*
	Lise	2.06	1.04		
	Lisans ve üstü	3.21	0.99		
Perf.Değerlendirme Memnuniyeti	İlköğretim	2.41	1.05	5.35	0.00*
	Lise	2.21	1.04		
	Lisans ve üstü	3.04	0.78		

*p<0.05

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve sistemden duydukları memnuniyetin çalışanların eğitim düzeyleri ile karşılaştırıldığında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuç örgütsel adalet algısı ile eğitim düzeyi arasında ilişki olduğunu bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Anlamlı farklılık görülen “prosedür adaleti algısı” (F=9.63 ve p=0.00<0.05), “etkiletim adaleti algısı” (F=9.70 ve p=0.00<0.05), “dağıtım adaleti algısı” (F=11.1 ve p=0.00<0.05) ve “performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet” (F=5.35 ve p=0.00<0.05) boyutlarında farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığını saptamak üzere Tukey testi uygulanmıştır.

Farklılığın kaynağını tespit etmek için yapılan Tukey testi verilerine göre; lisans ve üstü eğitim grubuna dahil çalışanların prosedür adaletini ilköğretim grubuna dahil çalışanlara göre (Ortalama farkı (I-J)=.80174) ve lise eğitim grubuna dahil çalışanlara göre (Ortalama farkı (I-J)=.95151) daha olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır. Etkiletim adaleti boyutunda, lisans ve üstü eğitim grubuna dahil çalışanların etkiletim adaletine ilköğretim grubuna dahil çalışanlara göre (Ortalama farkı (I-J)=1.00497) ve lise eğitim grubuna dahil çalışanlara göre (Ortalama farkı (I-J)=1.03920) daha olumlu yaklaşımları görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunda; ilköğretim grubuna dahil çalışanlar dağıtım adaletine lise eğitim grubuna dahil çalışanlara göre (Ortalama farkı (I-J)=.88736) daha olumlu yaklaşmaktadır. Lisans ve üstü eğitim grubuna dahil çalışanlar dağıtım adaletine lise

e itim grubuna dahil çalı anlara göre (Ortalama farkı (I-J)=1.15553) daha olumlu yakla maktadır. Sistemden duyulan memnuniyet boyutunda ise; lise e itim grubuna dahil olan çalı anların lisans ve üstü e itim grubuna dahil olan çalı anlara göre (Ortalama farkı (I-J)= -.80163) memnuniyet boyutuna daha olumsuz yakla tıkları görülmü tür.

V.4.5.3. Çalı anların Statülerine Göre Örgütsel Adalet ve Memnuniyet Algılarının Kar ıla tırılması

Tablo.6’da çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve sistemden duydukları memnuniyetin statülerine göre farklılık gösterip göstermedi ine yönelik ba ımsız örneklem için yapılan T-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo.6. Çalı anların Performans De erlendirme Sistemine Yönelik Örgütsel Adalet ve Sistemden Duydukları Memnuniyet Algılarının Statülerine Göre Kar ıla tırılması

Boyutlar	Statü	N	Ort. \bar{X}	S.S.	t	p
Prosedür Adaleti Alg.	Mavi Y.	62	2.57	0.88	4.92	0.00*
	Beyaz Y.	29	3.52	0.78		
Etkile im Adaleti Alg.	Mavi Y.	62	2.84	1.02	4.53	0.00*
	Beyaz Y.	29	3.88	0.88		
Da ıtım Adaleti Alg.	Mavi Y.	62	2.28	1.08	4.08	0.00*
	Beyaz Y.	29	3.27	1.05		
Perf.De .Sis. Mem.	Mavi Y.	62	2.29	1.01	2.93	0.00*
	Beyaz Y.	29	2.24	0.93		

*p<0.05

Statü de i keni açısından çalı anların örgütsel adalet ve memnuniyet algıları farklıla maktadır. Bu sonuçlara göre; mavi yakalı çalı anların prosedür adaleti algıları (\bar{x} = 2.57) beyaz yakalı çalı anlara (\bar{x} = 3.52) göre anlamlı bir ekilde dü ük çıkmı (p=0.00<0.05); aynı ekilde etkile im adaleti algıları da (\bar{x} = 2.84) beyaz yakalı çalı anlara (\bar{x} = 3.88) göre anlamlı bir ekilde dü ük çıkmı tır (p=0.00<0.05). Da ıtım adaleti algılarında da (\bar{x} = 2.28) beyaz yakalı çalı anlara göre (\bar{x} = 3.27) anlamlı bir farklılık oldu u görülmektedir (p=0.00<0.05). Bu bulgular, beyaz yakalı çalı anların mavi yakalı çalı anlara oranla prosedür, etkile im ve da ıtım adaleti algılarının daha yüksek oldu unu göstermektedir. Ancak mavi yakalı çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyet (\bar{x} = 2.29) beyaz yakalı çalı anlara (\bar{x} = 2.24) göre daha yüksektir. (p=0.00<0.05). Bu sonuçlar performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve örgütsel adalet ile statü arasında ili ki oldu unun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

V.4.5.4.Çalı anların Kurumdaki Çalı ma Sürelerine Göre Örgütsel Adalet ve Memnuniyet Algılarının Kar ıla tırılması

Tablo.7’de çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algısının alt boyutlarının ve sistemden duydukları memnuniyetin kurumdaki çalı ma sürelerine göre farklılık gösterip göstermedi ine yönelik ba ımsız örneklem için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet ve memnuniyet algılarının, çalı ma süreleri ile kar ıla tırmasını yapmadan önce, çalı anların dahil oldu u bazı çalı ma süresi gruplarının frekans sayılarının çok dü ük olması nedeniyle, dü ük frekanslı gruplar bir üstündeki gruba dahil edilmi tir. Buna göre, dü ük frekanslı 1 yıldan az çalı ma süresi grubundaki 2 çalı an, bir üst grup olan 1-5 yıl çalı ma süresine dahil çalı anların olu turdu u gruba eklenmi tir.

Tablo.7. Çalı anların Performans De erlendirme Sistemine Yönelik Örgütsel Adalet ve Sistemden Duydukları Memnuniyet Algılarının Kurumdaki Çalı ma Sürelerine Göre Kar ıla tırılması

Boyutlar	Çalı ma Süresi	Ort. \bar{X}	S.S.	F	p
Prosedür Adaleti Algısı	1-5 yıl	3.16	1.01	2.86	0.06
	6-10 yıl	2.66	0.92		
	10 yıl üstü	2.70	0.85		
Etkile im Adaleti Algısı	1-5 yıl	3.37	1.12	0.86	0.42
	6-10 yıl	3.11	1.14		
	10 yıl üstü	3.03	0.95		
Da ıtım Adaleti Algısı	1-5 yıl	2.93	1.22	3.35	0.04*
	6-10 yıl	2.20	1.04		
	10 yıl üstü	2.56	1.10		
Perf.De .Sist. Memnuniyet	1-5 yıl	2.79	1.10	2.50	0.08
	6-10 yıl	2.29	0.93		
	10 yıl üstü	2.31	0.96		

*p<0.05

Yapılan analiz sonucunda, çalı anların performans de erlendirme sistemine yönelik örgütsel adalet algılarının sadece “*da ıtım adaleti algısı*” boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdi i saptanmı tır. Anlamlı farklılık görülen “*da ıtım adaleti algısı*” boyutunda (F=3.35 ve p=0.04<0.05), farklılı ın hangi çalı ma süresine dahil gruplardan kaynaklandı ını saptamak üzere yapılan Tukey testi sonucunda “*da ıtım adaleti algısı*” boyutunda söz konusu farkın 1-5 yıl ile 6-10 yıl çalı ma süresine dahil çalı anlar arasında oldu u tespit edilmi tir. Bu sonuçlara göre kurumdaki çalı ma süresi 1-5 yıl arası olan çalı anların kurumdaki çalı ma süresi 6-10 yıl arası

olan çalı anlardan da ıtım adaleti algıları daha yüksektir (Ortalama farkı (I-J=.73514).

VI. SONUÇ VE DE ERLENDİRME

De erlendirmede etkililik bir örgütte performans de erlendirmenin istenilen düzeye ne ölçüde ula tımın belirlenmesine yarayan bir kavramdır. Bir ba ka deyi le, performans de erlendirmede etkililik, de erlendirme ile ula ılmak istenen amaçlara varma derecesini gösterir [3]. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adalet algısı ve de erlendirme sistemlerinde çalı anların memnuniyet seviyesi, etkililikle do rudan ili kili olması nedeniyle organizasyonun ba arısında önemli bir rol oynamaktadır.

Performans de erlendirme sistemleri; ödüllerin da ılımını etkileyen ve çalı anlarca elde edilen ücret, terfi gibi kazanımlara neden olan süreç ve uygulamaları içeren bir KY uygulamasıdır. Dolayısıyla örgütsel adaletin olu umunda önemli parametrelerden biri olarak kar ımıza çıkmaktadır. Performans de erlendirme sisteminin adil olarak algılanması, yöneticiye kar ı tutum, i tatmini, i ten ayrılma e ilimi, verimlilik gibi birçok önemli de i kene etki edebilmektedir. Sistemden beklenen faydaların ortaya çıkabilmesi ve sistemin bireysel performansı olumlu yönde geli tirebilmesi için de erlendirilen çalı anlar tarafından adil olarak algılanması ve bir bütün olarak kabul edilmesi gereklidir. Literatür ara tırması sonucunda elde edilen performans de erlendirme sisteminin en önemli bile eni olan sistemden duyulan memnuniyet ve de erlendirme sisteminin etkin bir ekilde i lemesini ve bütün çalı anlar tarafından benimsenmesini sa layan örgütsel adalet arasındaki sebep sonuç ili kisinden yola çıkılarak yapılan bu ara tırma iki de i ken arasındaki ili kiyi do rulamaktadır.

Bu ara tırmada performans de erlendirme sistemine ili kin örgütsel adaletin sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi ve sistemden duyulan memnuniyeti açıklama düzeyi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda genel olarak örgütsel adalet ve memnuniyet arasındaki ili kilerin anlamlı oldu u ve örgütsel adaletin sistemden duyulan memnuniyet seviyesinin önemli bir belirleyicisi oldu u saptanmıştır. Önceki ara tırmalarda, performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesinin algılanan adalet ile yakından ilgili oldu u belirtilmektedir [1]. Ara tırma bulguları da, adaletin üç boyutu olan prosedür, etkile im ve da ıtım adaleti ile memnuniyet arasındaki ili kiyi do rulamaktadır. Bu sonuç, çalı anların adaletsizlik algıladı ı de erlendirme sistemlerinde, sistemden duydukları memnuniyette de bir azalma ya anca mı göstermektedir.

Çalı mada bir model geli tirilmi ve bu model çerçevesinde 4 hipotez test edilerek kabul edilmiştir. Ara tırma sonuçlarına göre tüm de i kenler arasındaki ili kiler pozitif yönlüdür. Performans de erlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve genel olarak adalet algısı arasında pozitif yönlü ve güçlü olarak kabul edilebilecek ili kiler bulunmu tur. Sistemden duyulan memnuniyet ve örgütsel adalet algısının alt boyutları olan prosedür, etkile im ve da ıtım adaleti arasında yine pozitif yönlü ve anlamlı ili kiler oldu unu söyleyebilmek mümkündür. Bu sonuçlar çalı anların örgütsel adalet algılarının memnuniyet algıları ile aynı yönde de i tini göstermektedir. Ara tırma sonuçlarında dikkati çeken önemli bir nokta sistemden duyulan memnuniyet üzerinde prosedür adaleti algısının di er adalet boyutlarına göre daha güçlü bir ili ki düzeyine sahip olmasıdır. Örgütsel adalet algılarının memnuniyet üzerindeki etkilerinin sıralı ekli a a ıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo.8. Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkilerinin Sıralaması

	<i>En Çok Etkileyen Adalet Boyutu</i>	<i>kinici Derecede Etkileyen Adalet Boyutu</i>	<i>En Az Etkileyen Adalet Boyutu</i>
<i>Sistemden Duyulan Memnuniyet</i>	Prosedür Adaleti	Da ıtım Adaleti	Etkile im Adaleti

Çalı anların demografik özellikleri ile örgütsel adalet ve memnuniyet algıları arasındaki ili kinin incelenmesi sonucunda; örgütsel adalet ve memnuniyet algısı ile e ıtım düzeyi ve statü arasında bir ili ki oldu u tespit edilmiştir. Kurumdaki çalı ma sürelerine göre çalı anların örgütsel adalet algıları kar ıla tırıldı nda sadece da ıtım adaleti algısı boyutunda anlamlı bir farklılık oldu u bulunmu tur. Bunun d ındaki di er özellikler ile çalı anların adalet algıları arasında herhangi bir ili ki olmadı ı görülmü tür.

Bu çalı mada üç boyutta ele alınan örgütsel adalet algısının çalı anların performans de erlendirme sisteminden duydukları memnuniyet üzerinde anlamlı etkileri oldu u ve çalı anların memnuniyet seviyesinin % 62 oranında adalet algısından etkilendi i saptanmıştır. Tek ba na adalet algısının sistemden duyulan memnuniyeti % 62 oranında etkilemesi son derece önemli bir sonuçtur. Bu nedenle ara tırmamızdan elde edilen bu sonuç; performans de erlendirme sistemlerinin bireyleri motive edebilmesi ve verimliliklerini artırarak örgüt amaçları do rultusunda çalı malarını sa layabilmesi ve de erlendirme sistemlerinin ba arılı olabilmesi için öncelikle adil olarak algılanması gerekti ini göstermekte ve bu konuda yöneticilere ık tutaca ı dü ünülmektedir. De erlendirmelerde adaletin sa lanması, çalı anlarda sisteme güven duygusu ve memnuniyeti arttıracaktır. Aksi takdirde performans de erlendirme çalı anların i letme içindeki kariyerlerini etkileyen, ancak çalı anlar

tarafından kabul edilmeyen ve i letmeye kar ı olumsuz tutum olu masına neden olan bir sistem olarak, i letme için yarardan fazla zarar getirecektir.

Performans de erlendirme sistemlerinin ba arısı sistemden duyulan memnuniyet seviyesi ve sistemin ne ölçüde adil algılandı ıyla ili kili oldu undan, çalı anların bu konulardaki algılarının ara tırılması i letmeye uzun vadede büyük yarar sa layarak de erlendirmede etkili e ve dolayısıyla örgütsel etkili e olumlu katkılar sa layacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Çakmak, A.F. & Biçer, .H. (2006). Performans De erleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *TÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- [2] Erdo an, B. (1998). Performans De erlemede Adalet Algısını Olu turan Faktörler. *stanbul Üniversitesi İ letme Fakültesi Dergisi*, 27(2), 77-90.
- [3] Erel, D. (1997). Ba arım De erlemede Adalet ve görünlerin Doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 287-298.
- [4] Özdevecio lu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusal ın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Ara tırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- [5] Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalı an Sa lık Personelinin lem Adaleti, Tatmini ve Duygusal Ba lılık Durumlarının ncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- [6] Altınta , F.Ç. (2006). Bireysel De erlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları li kisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Uluda Üniversitesi İ letme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- [7] Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- [8] çerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yakla ım. *Giri imcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- [9] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- [10] Özmen, N.T.Ö.; Arbak, Y. & Süral Özer, P. (2007). Adalet Verilen De erin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına li kin Bir Ara tırma. *Ege Akademik Bakı Dergisi*, 7(1), 17-33.
- [11] Özdevecio lu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranı lar Üzerindeki Etkilerinin

Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma. *Erciyes Üniversitesi İ ktisadi dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.

- [12] Yılmaz, G. (2004). nsan Kaynakları Uygulamalarına li kin Örgütsel Adalet Algısının Çalı anların Tutum ve Davranı ları Üzerindeki Etkisi. *stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İ letme Anabilim Dalı, nsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamı Doktora Tezi*, stanbul.
- [13] Erdo an, 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*, 37(2), 205-222.
- [14] Tak, B. (2003). Performans De erleme Sisteminin Toplam Kalite lkeleri Açısından Analizi ve Uyumla tırma Önerileri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri*, 5(19), 55-65.
- [15] Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- [16] Uyargil, C. (2008). *İ letmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, De erlendirilmesi ve Geli tirilmesi*. stanbul: Arıkan Basım Yayım Da ıtım Ltd. ti



Özge TAN

(ozge_tan39@mynet.com)

She was graduated from Luleburgaz Super High School in 2001, Uludag University Business Administration, Faculty of Economical and Administrative Sciences in 2005 (BA). She was awarded as the first in Business Administration department. She has a graduate from Marmara University Social Sciences Institute (MA in Human Resources Management) in 2009. She was awarded as the first in Human Resources lectures. Her specific research fields are Human Resources Management and Management and Organization.



Canan ÇET N

(canancetin@canancetin.com)

She is a Professor in Business Administration at Marmara University, Institute of Social Science. Her main research interests include Human Resources, Deliberation Techniques, Lean Management, Quality Management System and Management.

