

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA ORTAMINDA GERİBİLDİRİM
VE SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda KANTARCI

1210220007

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Temmuz 2014

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA ORTAMINDA GERİBİLDİRİM
VE SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda KANTARCI

1210220007

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Temmuz 2014

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi'nde, önemli bir yer tutan geribildirim olgusunu ve geribildirim türlerini yakından inceleyerek; iş yaşamı içerisinde sıkça sözü edilen performans, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres kavramlarını nasıl etkilediğini incelemek ve literatüre katkıda bulunmaktır.

Bilim insanı olma yolunda ilerlerken, merakımı her daim destekleyen bilgi birikimi ve engin deneyimleriyle bana yol gösteren, değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Tülay BOZKURT'a; bu çalışmada benimle birlikte harcadığı emeği ve bana lisans öğrenimimden bu yana araştırma yöntemlerini sevdirdiği için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez İzleme Komitemde bulunmayı kabul eden Doç. Dr. Tülay TURGUT'a,

Bana sağladığı destek ve yardımlarıyla her daim yanımda olan ve bana inanan yol göstericim, sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Zeynep OKTUĞ'a,

Tez çalışmam boyunca güzel enerjisiyle moral ve desteğini esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN'e,

Bana destek olan sevgili arkadaşlarım; Ece Naz ERMiŞ'e, İnci DOĞAN'a ve Çağrı GÜMÜŞKAPTAN'a,

Canım annem ve babam Fatma ve Mehmet KANTARCI'ya, sevgili kardeşim Serdar KANTARCI'ya yanımda oldukları için sonsuz teşekkür ve minnetimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işgörelere performans değerlendirme sürecinde verilen farklı geribildirim türlerinin (Olumlu yapıcı, olumsuz yapıcı, yıkıcı, olumlu genel geribildirim); işgörelerin performans beklentisi, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres gibi insan kaynakları ile ilgili sonuçları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Geribildirimi veren yöneticinin cinsiyeti (kadın-erkek) ile geribildirimi alan deneklerin (kadın-erkek) cinsiyetleri arasındaki etkileşimin sonuçlar açısından ne tür farklılıklara yol açacağı da araştırmanın diğer bir ilgi alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 145 kadın ve 99 erkek katılımcı oluşturmaktadır. Analizler 244 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

Araştırma sonuçları hipotezlerin desteklendiğini göstermiştir. Yapılan analiz sonuçları olumlu yapıcı geribildirim, diğer geribildirim türlerine kıyasla deneklerin bireysel performans beklentisi, motivasyon, işe bağlılık, iş tatmini, örgüte güven, yöneticiye güven, yöneticiyle çatışma ve örgütsel adalet algısı sonuçları üzerinde daha olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Yıkıcı geribildirimse tüm bağımlı değişkenler üzerinde olumsuz etki yarattığı belirlenmiştir. Son olarak yönetici-işgören cinsiyet etkileşiminin farklı geribildirim türleriyle ilgili sonuçlar üzerinde ne gibi farklılık gösterdiği incelenmiştir. Bu açıdan öne çıkan temel bulgulara göre farklı geribildirim türlerine göre yönetici-işgören cinsiyet etkileşiminin; motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, örgüte güven, örgütsel adalet algısı, örgüte zarar davranışlar ve stres üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Geribildirim, performans, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet ve örgüte zarar davranışlar, stres

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of different types of feedback, namely, positive constructive, negative constructive, destructive and general positive feedback, which are given to the employees during performance evaluation process, on the consequences of human resources defined as performance expectancy, motivation, job satisfaction, work commitment, turnover intention, organizational trust, trust to the manager, organizational justice, workplace deviance behavior and stress in this study. In addition, it was examined, whether the gender similarities or differences between manager-employee gender have any effects on the results. The sample comprised 145 women and 99 men. The data was obtained from among from 244 participants.

The results supported the hypotheses revealing that the positive constructive feedback has more positive effects than the other types of feedback on individual performance expectancy, motivation, work commitment, job satisfaction, organizational trust, trust to the manager, conflict with manager and organizational justice perception of the subjects. Destructive feedback has negative effects on all of the dependent variables of the study. Gender interactions has altering effects in the perception of different feedback with regard to motivation, job satisfaction, work commitment, organizational trust, organizational justice perception, workplace deviance behavior and stress.

Key Words: Feedback, performance, motivation, job satisfaction, work commitment, organizational trust, trust to the manager, organizational justice perception, workplace deviance behavior, stress.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. GERİBİLDİRİM.....	3
2.2. GERİBİLDİRİM VE İLETİŞİM.....	6
2.3. GERİBİLDİRİMİN YÖNETİMSEL İŞLEVİ.....	8
2.4. İLETİŞİM VE CİNSİYET.....	10
3. GERİBİLDİRİM TÜRLERİ.....	12
3.1. OLUMLU GERİBİLDİRİM.....	12
3.2. OLUMSUZ GERİBİLDİRİM.....	14
3.3. YAPICI GERİBİLDİRİM.....	16
3.4. YIKICI GERİBİLDİRİM.....	18
3.5. GENEL GERİBİLDİRİM.....	19
4. GERİBİLDİRİM VE SONUÇLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	20
4.1. GERİBİLDİRİM - İŞ TATMİNİ - İŞE BAĞLILIK - İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....	21
4.2. GERİBİLDİRİM VE YÖNETİCİYLE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ.....	21
4.3. GERİBİLDİRİM VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ.....	22
4.4. GERİBİLDİRİM VE STRES İLİŞKİSİ.....	22
4.5. GERİBİLDİRİM VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.....	23
4.6. GERİBİLDİRİM VE YÖNETİCİYE GÜVEN İLİŞKİSİ.....	25
4.7. GERİBİLDİRİM VE ÖRGÜTE ZARAR DAVRANIŞLAR İLİŞKİSİ.....	26
4.8. PERFORMANS VE GERİBİLDİRİM İLİŞKİSİ.....	27
4.8.1. Performans Değerlendirme.....	28
5. GERİBİLDİRİM ALIMINI ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER.....	30
5.1. ÖZSAYGI.....	30
5.2. ÖZ YETERLİLİK.....	31
6. ARAŞTIRMANIN AMACI, ARAŞTIRMA MODELİ, DEĞİŞKENLER, HİPOTEZLER.....	33
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	33
6.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	33
6.3. DEĞİŞKENLER.....	34
6.4. HİPOTEZLER.....	34
7. YÖNTEM.....	38
7.1. ÖRNEKLEM.....	38

7.2. ÖLÇÜM ARAÇLARI	39
7.2.1 Senaryoların Geliştirilmesi	40
7.2.2. Geribildirim Türleri ile İlgili İfadelerin Geliştirilmesi	41
7.2.3. Senaryoların Kodlanması	43
7.3. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ ÖLÇEKLER	44
7.3.1. Örgüte Zarar Davranışlar ve Stres Ölçekleri	45
7.3.2. Demografik Özelliklere Yönelik Sorular	46
7.4. UYGULAMA	46
7.5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	47
8. BULGULAR	49
8.1. HİPOTEZ VE ARAŞTIRMA SONUÇLARINA GÖRE BULGULAR	49
8.2. GERİBİLDİRİM TÜRLERİNİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	50
8.2.1. Geribildirim Türlerinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi	50
8.2.2. Geribildirim Türlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi	52
8.2.3. Geribildirim Türlerinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi	55
8.2.4. Geribildirim Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	58
8.2.5. Geribildirim Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	61
8.2.6. Geribildirim Türlerinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi	63
8.2.7. Geribildirim Türlerinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi	65
8.2.8. Geribildirim Türlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi	67
8.2.9. Geribildirim Türlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	70
8.2.10. Geribildirim Türlerinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi	73
8.2.11. Geribildirim Türlerinin Stres Üzerindeki Etkisi	76
8.2.12. Geribildirim Türlerinin Stresin Alt Kategorileri Üzerindeki Etkisi	79
SONUÇ VE TARTIŞMA	88
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	93
KAYNAKÇA	94
EKLER	104
EK.1. ANKET FORMU	104
EK 2. OLUMLU YAPICI GERİBİLDİRİM SENARYOLARI	109
EK 3. OLUMSUZ YAPICI GERİBİLDİRİM SENARYOLARI	111
EK 4. YIKICI GERİBİLDİRİM SENARYOLARI	113
EK 5. OLUMLU GENEL GERİBİLDİRİM SENARYOLARI	115

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Dağılımları.....	39
Tablo 2 Senaryolar ve Kodları.....	44
Tablo 3. Senaryo Türlerine Göre Deneklerin Dağılımları.....	47
Tablo 4. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikle.....	49
Tablo 5.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi.....	50
Tablo 5.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları.....	51
Tablo 6.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	52
Tablo 6.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	53
Tablo 7.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	55
Tablo 7.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	56
Tablo 8.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	58
Tablo 8.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	59
Tablo 9.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	61
Tablo 9.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	62
Tablo 10.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi.....	63
Tablo 10.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	64
Tablo 11.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi.....	65
Tablo 11.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	66

Tablo 12.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi.....	67
Tablo 12.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	68
Tablo 13.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi.....	70
Tablo 13.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	71
Tablo 14.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi.....	73
Tablo 14.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	74
Tablo 15.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Stres Üzerindeki Etkisi.....	76
Tablo 15.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Stres Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	77
Tablo 16.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Fizyolojik Rahatsızlıklar Üzerindeki Etkisi.....	79
Tablo 16.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Fizyolojik Rahatsızlıklar Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	80
Tablo 17.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Uyku Bozuklukları Üzerindeki Etkisi.....	80
Tablo 17.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Uyku Bozuklukları Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	81
Tablo 18.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Sigara ve İçki Kullanımı Üzerindeki Etkisi.....	81
Tablo 18.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Sigara ve İçki Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	82
Tablo 19.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Karamsarlık Üzerindeki Etkisi.....	83
Tablo 19.b. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Karamsarlık Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları	84

Tablo 20.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Üretkenliğin Azalması Üzerindeki Etkisi.....	86
Tablo 20.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Üretkenliğin Azalması Üzerindeki Etkisi: Tukey Test Sonuçları.....	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Temel İletişim Süreci.....	6
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	33
Şekil 3: Motivasyon Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	54
Şekil 4: İşe Bağlılık Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	57
Şekil 5: İş Tatmini Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	60
Şekil 6: Örgüte Güven Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	69
Şekil 7: Örgütsel Adalet Algısı Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	72
Şekil 8: Örgüte Zarar Davranışlar Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	75
Şekil 9: Stres Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	78
Şekil 10: Karamsarlık Alt Boyutuna Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim	85

1. GİRİŞ

Günümüzde, geribildirim hem kişilerarası iletişimin bir ögesi, hem de örgütler tarafından kullanılan bir yönetim aracı olarak, davranış ve tutumlar üzerinde örgütün ve bireyin verimliliğini farklı biçimlerde etkileyecek şekilde etki yaratması açısından, oldukça dikkat çekmeye başlamıştır.

Bu araştırma kapsamında da, geribildirim türlerinin performans, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres gibi örgütsel değişkenler üzerindeki olası sonuçları ele alınacaktır.

Günümüzde rekabet koşullarının ağırlaşması, açık sistem yaklaşımının ilkelerine göre pazarda varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin, işgörenle ilgili maliyet, motivasyon, performans, iş gücündeki olumsuzluklar vb. (Uyargil ve ark., 2009) gibi konularda farklı yaklaşımlar geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Özellikle küreselleşme ve hızla gerçekleşen değişimler de (kültür, teknoloji, eğitim, normlar vb.) örgütlerdeki belirsizliği arttırmaktadır. Bu nedenle belirsizlik arttıkça, geribildirim yani işgörenlere sağlanan bilginin de önemi artmaktadır. Böylece sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri örgütlere ve örgütün hedeflerine göre uyarlamaları daha da kolaylaşabilmektedir.

İşgörenlerin çalışma ortamında hedeflerine ulaşmaları örgüt verimliliğinin kilit noktalarından birisini oluşturmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin hedeflerine ulaşırken hangi davranışlar gösterdiği, bu davranışların uygunluğu ve hedefe yönelik davranışların nasıl değerlendirildiği önemlidir. Bireyler geribildirim kaynağından uygun davranışları öğrenirken, yapılan değerlendirmeyle de ne derece başarılı olup olmadıklarını öğrenmektedirler.

Geribildirim kavramı literatürde genellikle ikili modeller üzerinde şekillendirilmiş ve geribildirim türleri olumlu-olumsuz, pozitif-negatif ya da yapıcı-yıkıcı olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise geribildirim türlerinin özellikleri bir araya getirilerek farklı kombinasyonlar oluşturulmuştur (Olumlu

yapıcı, olumsuz yapıcı, yıkıcı ve olumlu genel geribildirim). Araştırmada, farklı geribildirim temel özelliklerini yansıtan diyaloglardan oluşan senaryolar (vignette) geliştirilmiştir. Ayrıca, her senaryonun geribildirimi veren yöneticinin kadın ya da erkek olduğu iki ayrı versiyonu yazılmış ve denek ile yönetici arasındaki cinsiyet eşleşme ve farklılaşmasının, geribildirimle ilgili sonuçları nasıl etkilediği incelenmiştir.

Geribildirimün günümüz dünyası için önemi ortadadır. Bu nedenle araştırmanın, yalnızca yöneticilere değil aynı zamanda iletişim ve eğitim alanına da faydalı bilgiler sağlayacağına ve literatüre katkısı olacağına inanılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Geribildirim

Geribildirim kişilerarası iletişimin çok önemli bir ögesidir. Özellikle de insan ilişkilerini ve çalışma davranışlarını yönlendiren bir yönetim aracı olarak pek çok kuramcı ve araştırmacının dikkatini çeken bir çalışma alanıdır.

Geribildirim kavramı 20. yüzyılın ilk yarısında “Knowledge of results - Sonuçlara Dönük Bilgi” anlamında, öznenin davranışlarının sonucunun farkında olmasından bahsedilirken kullanılmaktaydı (Baker, Buckley 1996). Judd'un 1905 tarihli "Practice without knowledge of results-Sonuçlar Hakkında Geribildirim Olmaksızın Çalışmak" makalesinin, sonuç hakkında geribildirim davranış üzerindeki etkisiyle ilgili birçok çalışmadan sağlanan bulgulardan ilkinin teşkil ettiği iddia edilmektedir. Bu bulguyu destekleyici biçimde Ammons sonuç hakkında geribildirimle ilgili bir takım genellemelerde bulunmuştur. Performansla ilgili olarak verilen geribildirim gerçekten de öğrenmenin derecesi ve seviyesini etkilediği sonucuna varmıştır. Bu bulgu, performansla ilgili bilginin ödüllendirici bir etkisinin olduğunu göstermesi açısından önemlidir (akt. Baker ve Buckley, 1996).

Geribildirim farklı alanlara ait çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Kavramın sözlük anlamı: “*Davranışın sonucu konusunda konuşmacıya iletilen bilgi, organizmanın bir eylemi yaparken ya da yaptıktan sonra bu eylemin sonuçları ile ilgili bilgi alması, öğrenmede tepkilerin doğruluğu yanlışlığı ya da yeterliliği konusunda bilgi verilmesi, bireylerarası iletişimde davranış sonucunda çevreden alınan tepkiler. Canlı organizma ve toplumdaki denetleme ve düzenleme birimleri arasında, etkili bir işleyiş için gerekli bilgilerin karşılıklı ve sürekli olarak iletimi, dönüt.*” (TÜBA, 2013) veya Türk Dil Kurumu tarafından tanımlandığı şekilde geribildirim, “*gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt*” ve “*Yapılan bir davranışın, düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevreden edindiği bilgi*” gibi içeriklere işaret etmektedir.

Güdümlü bilim (Sibernetik) den türemiş olan geribildirimden, işleyiş sırasında bir işlemi düzenleyen ve aynı zamanda işlemin denetlenmesini sağlayan bir gösterge olarak da bahsedilmektedir (Güz ve ark., 2002). Geribildirim, bir kavram olarak mühendisler tarafından uzun bir süredir kullanılmasına rağmen, ilk kez Rosenblueth ve arkadaşlarının 1943'te yayınladıkları makalede insan davranışını tanımlamak için kullanılmıştır (Baker ve Buckley, 1996). Geribildirim kavramının iletişim, eğitim konuları, performans, motivasyon ve iş tatmini, iş tasarımı gibi bir çok konuyla ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Herold ve Greller, 1977).

Bireyin, gündelik ilişkilerinde, etrafındaki insanların söylediklerine ya da yaptıklarına ilişkin verdikleri tepkilerden; yöneticisinden, iş arkadaşlarından yapılan iş hakkındaki yorumlardan; müşterilerden alınan tepkilere kadar sürekli geribildirim ile karşılaşmaktadır (Bee ve Bee 1997). Kişilerarası alanda geribildirim, diğerlerinin bireyin davranışlarını nasıl algıladıkları ve davranışlarını değerlendirdikleri hakkında bilgi içermektedir. Geribildirim bireyin görevinden sağlanabildiği gibi kendi duygu ve düşüncelerine dayanarak da oluşabilmektedir (Greller ve Herold, 1975).

Birey çevresini anlamlı ve bilinir hale getirene kadar sürekli olarak araştırma yapmakta ve yorumlama, bilgiyi haritalama ve düzenleme faaliyetleriyle çevresine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örgütlerde ise birey belirli bir çevrenin yani örgütün taleplerine uygun olarak davranışlarını düzenleyerek uyum sağlamaktadır. Dolayısıyla başarılı bir uyum ve bireysel hedeflere bu çevre ile ilgili edinilen güvenilir ve yeterli bilgilere ve bu bilgilerin uygunluk ve doğruluğunu bağlıdır. Uyum sürecinde oldukça önemli olan bu bilgi türüne "geribildirim" denilmektedir (Ashford, 1986).

Geribildirim, işgörenlerin teknik ve davranışsal gelişimine destek veren bir davranış süreci olarak ele alınmaktadır ve literatürde "geribildirim arama davranışı" (feedback seeking behavior) olarak bahsedilen bu süreç işgöreni pasif değil aktif konumlandırmaktadır (Ashford, 1986; Kaymaz, 2009). Geribildirim bir davranış biçimidir ve birçok etmen bu davranış biçimini etkilemektedir. Geribildirim konusu, kaynağın kim olduğu, zamanlaması, geribildirim sıklığı,

geribildirim bilgisi için kullanılan metod, benliği koruma yönelimi gibi etmenler geribildirim arama davranışını etkilemektedir (Kaymaz, 2009).

Geribildirim bir performans veya davranış hakkında, bireylerin kendilerinden beklenen performans ve davranışı gösterebilmelerine öncülük edecek, bu performansı/davranışı onaylayacak ya da gelişmesini sağlayacak ortaya bir etki çıkartacak bilgi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca insanları karşılaştıkları bir durum karşısında kendilerinden beklenen performans ve davranışları göstermeye öncülük etme sürecinin önemli bir parçası olarak sözü edilmektedir (Larson, 1984; Bee ve Bee 1997). Geribildirim hedefi, o geribildirim alıcısını ilerlemeye teşvik etmektir (Harris, 2011).

Geribildirim kavramını ve onun araçsal değerini anlamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Ilgen, Fisher ve Taylor, 1979; Larson, 1984). Neyi nasıl yaptığımız hakkında geribildirimler öğrenme ve gelişme için önemlidir (Bee ve Bee 1997). Geribildirim bireylere sık sık, zamanında, gelişim için bir fırsat olarak ve bir performans sorununu çözmek için verilmelidir. (Buron ve McDonald-Mann 2000). Zamanında yapılan geribildirim, bireye eyleminden hemen sonra, olabildiğince kısa süre içinde performansı hakkında ne düşündüğünün söylenmesidir. Araya zaman girdiğinde geribildirim etkisi azalmakta ve istenilen yararın sağlanamadığı düşünülmektedir. Bu durum davranışı onaylarken de, düzeltmesini isterken de geçerli olmaktadır (Baruçugil, 2002). Amacın performansı/davranışı ve ilişkiyi geliştirmek olduğu vurgulanmaktadır. Savunmacı tutuma yol açmamak için “sen” ifadesinden ve “her zaman” ya da “hiçbir zaman” gibi genelleyici ifadelerden ve geribildirim çok uzun olmasından kaçınılmalıdır (Baruçugil, 2002; Buron ve McDonald-Mann 2000; Weitzel, 2004).

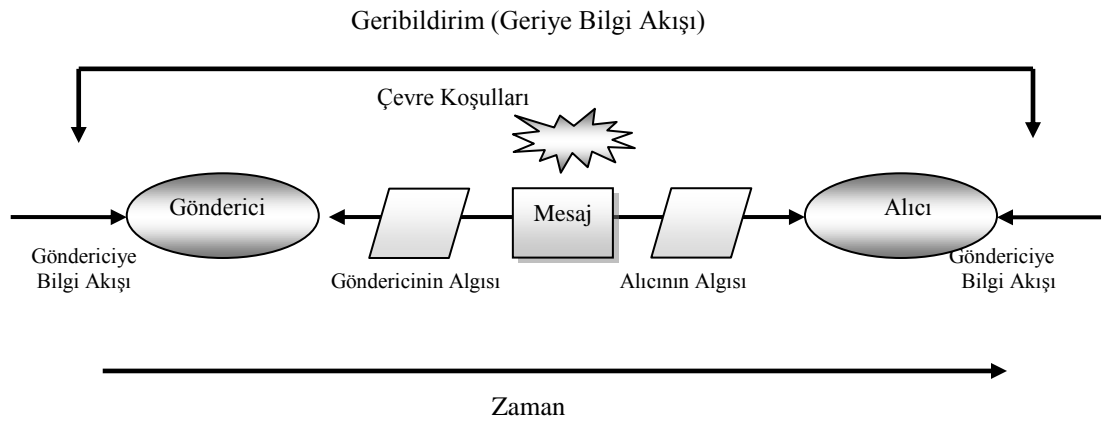
Geribildirim kalitesini ve etkinliğini arttırmak için spesifik olarak üç adımlı bir süreç olan bir SBI (Situation-Behavior-Impact) Durum-Davranış-Etki modeli öne sürülmüştür. Kısaca SBI için çalışana, gözlenen durumun, davranışın ve bu mevcut durumun diğerleri üzerindeki etkisinin açık ne net olarak tanımlanması diyebiliriz çalışanın bir şeyler yapabileceği ve kendini geliştirebileceği davranışa odaklanılarak, sonuçlardan örgütün, departmanın nasıl

etkilediği açıklanmalı ve etiketlendirmeden ve yargılamadan kaçınılmalıdır (Buron ve McDonald-Mann 2000).

Özetle geribildirim etkili olabilmesi için, zamanlamasının iyi, destekleyici, belirli ve ayrıntılı, bireye durumu betimleyici, bilgi verici, açık ve anlaşılır olması gereklidir. Genel, karmaşık ve anlaşılmaz bilgi verildiğinde, kişiyi zorda bırakıcı ifadeler bulunduğu, zamanında verilmediğinde, savunucu iletişime neden olmakta ve etkisini yitirmektedir (Güz ve ark., 2002).

2.2. Geribildirim ve İletişim

Bu bölümde bir iletişim ve yönetim aracı olarak tartışılacak olan geribildirim iletişim içerisindeki önemi tartışılacaktır.



Şekil 1: Temel İletişim Süreci

Kaynak: Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.523.

İnsanın sosyal bir varlık olduğu ve sosyal bir çevrede varlığı sürdürdüğü düşünülürse, sosyal bir yapı içerisinde iletişim sürecine ihtiyaç göstermeyen bir alan yoktur. Çünkü iletişim, insanların belirli bir sosyal yapı içerisinde anlaşmaları için gerekli olan köprüdür. İletişim kişilerin bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılmasıdır (Erdoğan, 2007).

Bununla birlikte iletişim yalnızca bilgi artırma veya paylaşma yönü değil; yeni bilgi üretme, algı şekillendirme, mevcut bilgiyi zenginleştirme ve anlam kazandırma yönü de bulunmaktadır. İletişim bilgiyi şekillendirici bir süreçtir (Erdoğan, 2007).

İletişim süreci, fikirlerin, duyguların, olayların tutumlar ve yargıların bir kimseden diğerine aktarılması yani bir kaynaktan diğer alıcıya ulaşması ve onda belirli bir tepkinin meydana gelmesi olduğuna göre, böyle bir sürecin oluşumunda rol oynayan temel unsurlar bulunmaktadır (Eroğlu, 2011; Erdem, 2010). Bunlar gönderici, alıcı, göndericinin ve alıcının algısı, mesaj, çevre koşulları, zaman ve geribildirimdir. Sürecin başında iletilecek gönderiyi üreten enformasyon kaynağı olan iletişim sürecini başlatan gönderici gelir. Göndericinin alıcıyı etkilemek amacıyla olduğu baştan kabul edilmektedir. İletişimin iknaya yönelik bir süreç olduğu ortaya atılan ilk iletişim modellerinden beri bilinmektedir (McQuail ve Windahl, 2010). Bu nedenle iletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır.

Alıcının işlevi ise göndericinin tam tersidir ve temel iletişim sürecinin en temel unsurlarındandır. Bir diğer unsur gönderici ve alıcının algılarıdır. Algı, duyu organlarından gelen bilginin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreçtir. Bu organizasyon ve anlamlandırma sonucunda kişi belirli bir davranış göstermektedir. Algılama kişilerin sahip oldukları birtakım faktörlerden (amaç ve hedefler, ihtiyaçlar, bilgi ve tecrübeleri, değer yargıları, ortam...) etkilenmektedir (Koçel, 2011; Erdoğan, 2007). Shannon ve Weaver'ın matematiksel iletişim modeline göre alıcı alınan gönderiyi kendi algısıyla yeniden oluşturan ve hedefe ulaştırandır (McQuail ve Windahl, 2010). Bu nedendir ki işgören, grup ya da örgütün performansının artırılmasını hedefleyen yöneticinin iletişim sürecini içerisindeyken algılamanın davranışlar üzerindeki etkisini anlaması gerekmektedir. Ancak mesaj göndericinin alıcıya ulaştırmak istediği anlam ile alıcının mesaja verdiği anlam örtüşüyorsa etkin bir iletişim vardır diyebiliriz (Koçel, 2011).

İletişim kanalı mesajın göndericiden alıcıya aktığı yoldur ve formal (resmi) veya informal (gayri resmi) olabilmektedir. Performans değerlendirme toplantılarını resmi iletişim kanallarına örnek gösterebilir (Koçel, 2011). Çevre koşulları ise iletişim kanalı içinden mesajın akışını engelleyen unsurları ifade eder. Bu unsurlar her zaman fiziksel değildir, iletişimin gerçekleştiği ortamın da iletişimi bozucu etkisi vardır. Örneğin bir işgörene diğer çalışanlar yanında verilen olumsuz bir geribildirim işgörende savunmaya ve motivasyon kaybına neden olacaktır (Koçel, 2011).

Bu sürecin en son unsuru ise geribildirimdir (feedback). Geribildirim alıcının gelen mesaja tepkisidir. Geribildirim ile alıcının, gönderilen mesajları alıp almadığı, nasıl algıladığı, beklenen davranışı gösterip göstermeyeceği hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (Eroğlu, 2011). Shannon ve Weaver modeli geribildirimden yoksun olduğu için eleştirilmiş ve bu iletişim modeline geribildirim unsurunu ekleyen Defleur olmuştur (McQuail ve Windahl, 2010). Bu sayede anlamlar arasında uyuma erişme olanağını arttırır yani gönderilen mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilir. Geribildirim sayesinde iletişim tek yönlülükten kurtulur ve “çift yönlü” bir süreç haline gelir (Koçel, 2011; Cüceloğlu, 2000; Güz ve ark., 2002). Mesajın etkisi ve etkinin nasıl olduğu ancak geribildirim aracılığıyla anlaşılabilir. İletişimin etkinliği ve başarısıysa, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda gösterilen davranış ve tavır değişikliğine bağlıdır. Geribildirim kalitesi, iletişimin hem devamını, hem de yönünü belirlemesi açısından önemlidir. (Baltaş ve Baltaş, 1999).

2.3. Geribildirim Yönetimsel İşlevi

İşletme ve işletme psikolojisi kitaplarında geribildirimden önemli bir yönetim ve yönlendirme aracı ve tekniği olarak söz edilir.

İletişim yönetim süreci içindeki tüm faaliyetlerin için büyük önem taşır. Çünkü yönetim dair unsurların tamamı doğrudan ya da dolaylı olarak iletişimin fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Uygulama kararı verilen planların aktarılması kurallarına uyulan bir iletişim süreci ile mümkündür. İlgili birimlere ya da

işgörenlere mesajın ancak bir kısmı iletilmesi gecikmeye, performans düşüklüğüne, kayıp ve zararlara neden olmaktadır (Koçel, 2010).

Geribildirimün yönetim uygulamalarındaki önemi bu açıdan bakıldığında, iletişimin etkinliği artırarak iletişimin sürekli ve düzenli olmasını sağlar. Yönetimin amacı insanları harekete geçirmektir (Koçel, 2010). Geribildirim sağlamak ise yöneticilerin temel görevlerindendir (Baron, 1990; Baron 1988). Geribildirim, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaca ulaşmasını sağlar. Ayrıca bireyin geçmiş performansı hakkında istenen hedefe ne ölçüde ulaştığını ve işgörenlere gereken düzeltici önlemleri almaya ve yaptıkları işin kalitesini artırmaya yardımcı olacak bilgileri sağlar (Eren, 2007; Ilgen, Fisher, ve Taylor, 1979). İş yerinde yöneticiler tarafından verilen geribildirim, yetkinliklerin gelişmesi için önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Ashford ve Cummings, 1983).

Geribildirim bir yönetim aracı olarak ele alındığında, bir tarafın ya da her iki tarafın becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen ve zenginleştiren bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma sürecidir. Bu süreç çalışanın yüksek performansı için doğru davranışların ve uygun eylemlerin karşılaştırılması ile gerçekleşir. Etkili bir yöneticinin özellikleri arasında çalışana performansı hakkında düzenli geribildirim sağlaması ve onun organizasyon içindeki rolü ve amaçlara katkısı ile ilgili bilgi vermesi sayılmaktadır (Barutçugil, 2002). Bir yöneticinin geribildirim vermede etkili ve tutarlı olması için bir eylem planı ile çalışması gerekmektedir. Böylece istenen ve istenmeyen davranış ve performansın nasıl ifade edileceğinden, bunların belirlenmesi ve nasıl değiştirileceği ile ilgili önceden karar verilmelidir. Çünkü davranışları pekiştirdiği için önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır. Verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Koçel, 2011). Buna bağlı olarak ödüllendirilecek, standart kabul edilecek ya da acil olarak müdahale edilecek eylemler önceden belirlenmelidir (Robbins ve Judge 2012).

Geribildirim verilirken işgörenin konu ile ilgili görüş ve düşünceleri dinlenmelidir (Baruçugil, 2002). Çünkü, geribildirim tek taraflı bir monolog değil, işgörenin gelişebilmesi amacıyla yapılan bir beslemedir ve çift yönlü olmalıdır (Harris, 2011).

Özetle örgütsel düzeyde ele alındığında geribildirim formal veya informal olabileceği gibi olumlu veya olumsuz da olabilmektedir ve geribildirim sayesinde sistem faaliyetlerini değerlendirme gerekirse ayarlama imkanı bulur (Koçel, 2011).

2.4. İletişim ve Cinsiyet

İletişimin etkinliğini etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de cinsiyettir. Sosyal ortamda bireylerin cinsiyetine bağlı olarak onlara farklı biçimlerde tepkide verilmekte veya onlardan farklı davranış beklentileri içinde bulunmaktadır. Hem kültürel farklılıklar hem doğuştan getirilen genetik faktörler kadın ve erkeklerin iletişim süreci içindeki davranışlarını şekillendirebilmektedir. Karşımızdaki bireyin kadın ya da erkek oluşu nasıl davranacağımızı belirleyen en temel faktörlerden biridir (Baltaş ve Baltaş, 1999).

Cinsiyet olgusu iş yaşamı için önemli bir konudur, bu nedenle iki cinsiyet arasında iş yaşamına yansıyan farklılıklar dikkat çekmektedir (Öğüt, 2006; Davidson ve Burke, 2004). Tüm dünyada kadınların işgücüne katılımı giderek artmaktadır. Özellikle 20. yüzyıldan sonra çalışma yaşamında eskiye oranla daha fazla yer almaya başlamışlardır. Bu eğilim, geleneksel cinsiyet rollerini de dönüştürmeye başlamıştır. Kadınların işgücüne artan katılımı ile toplumsal cinsiyet rolleri açısından kültürel değerler ve normlar açısından geçişler olmaktadır. Ancak, kadın yöneticiler ve profesyoneller için farklı ülke ve kültürlerde ilerleme hızı yavaş ve düzensiz olmaya devam etmektedir (Davidson ve Burke, 2004; Aycan ve Eskin, 2005).

Sanayi devriminde bu yana yaygın olarak işgören modelini erkekler oluştururken, günümüzde kadınlar ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında ataerkil kültüre sahip toplumların bakış açısı ve yapısı, erkeklerin siyasal ve toplumsal egemenliğini onaylayıp, erkek işgörenlere iş yaşamında üstünlük sağlamak ve iş yaşamında da yönetici olmak erkeklere özgü bir durum olarak ele alınmaktadır.

Aynı bakış açısı, iş yerlerinde kadın ve erkek çalışanların yetenekleri, iş performansları ve zekaları açısından aynı değerlendirilseler dahi kadınların karar verici pozisyonlara gelmelerini desteklememektedir. Yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını ve kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini engellediği belirtilmektedir (Aracı ve Mızrahi 2005; Shore, 1992). Kadınların yönetici olabilmeleri için erkeklere atfedilen atak, rekabetçi, güçlü, akılcı ve dayanıklı olmak gibi davranışlara sahip olduklarını göstermeleri gerekmektedir (Öğüt, 2006; Davidson ve Burke, 2004; Yaraman ve ark., 2003; Güldal, 2006).

Günümüzde bireyler kadın-erkek eşitliğini kabul ettiklerini ifade etseler de, kadınların yaptıkları çalışmaları önemsememekte ve onların başarısız olmalarına sebep olacak davranışlar sergilemektedirler. Bu gibi kadın-erkek eşitliğini kabul eder görünerek, kadınlara zarar verici ve yok sayan davranışları normal kabul etmeye gizli cinsiyetçilik denilmektedir. Bu durum iş yerlerinde “cam tavan sendromu” olarak yansımaktadır (Sakallı-Uğurlu, 2003).

Ataerkil ve anaerkil toplumlarda cinsiyetlerdeki rekabete yatkınlık/rekabetten kaçınma eğilimlerindeki farklılaşmayı görebilmek amacıyla Hindistan’da aynı coğrafi bölgede yaşayan anaerkil ve ataerkil toplumlar olan Khasi ve Kharbi kabileleri ile yapılan deneyin sonucuna göre kadınların rekabetçi ortamlara erkeklerden farklı tepki gösterdikleri belirlenmiştir. Ataerkil bir toplumda erkekler rekabet ortamında (tek başlarına çalıştıkları zamana kıyasla) kadınlara göre daha yüksek oranda performans artışı yaşarken; kadınlar erkeklere kıyasla rekabete daha az açıktır ve rekabet içeren bir ortamda bulunmayı erkekler kadar tercih etmemektedirler. Sonuç olarak batı toplumlarında olduğu gibi erkeklerin kadınlara göre daha rekabetçi olduğu görülürken, anaerkil toplumda bu sonucun tersine döndüğü ve kadınların daha rekabetçi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertaç, 2011).

Çalışma ortamlarında kadın ve erkeklere atfedilen rol farklılıklarının iletişim ve geribildirim biçimlerinde de farklılıklara yol açacağı öngörülebilir. Nitekim bazı araştırmalar kadınlar ve erkekler arasında konuşma yoğunluğu, dinleme, etkileşimi başlatma, ifadesel ya da saldırgan sözcükler kullanma gibi

konular açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Kadınların kullandıkları ifade sel sözcüklerin erkeklere kıyasla daha olumlu, saldırgan sözcüklerin ise daha olumsuz algılandığı gösteren araştırma bulguları vardır. Bu ve benzeri bulgular geribildirim içeriğinin nasıl algılanacağını geribildirim veren ile alanın cinsiyetleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları da içeren sosyo-psikolojik bir olgu olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla cinsiyet geribildirim veren ve alan arasında önemli bir iletişim kaynağıdır (Vanfossen, 2014). Cinsiyet eşleşme ve farklılaşmalarının (kadın yönetici-kadın işgören, kadın yönetici-erkek işgören, erkek yönetici-erkek işgören, erkek yönetici-kadın işgören) özellikle yapıcı ve yıkıcı geribildirim türlerinde geribildirim alanı nasıl etkileyeceği incelenmiştir.

İş yerlerinde kadın ve erkek çalışanların yetenekleri, iş performansları ve zekaları açısından aynı değerlendirilseler dahi yönetici pozisyonlarına daha az atandıkları bulunmuştur Kadın işgörenlerin, çalışma yaşamına çok önemli katkılarda bulunmasına rağmen hatta çoğunluğu oluşturdukları alanlarda dahi kadınlara yönelik geleneksel önyargılar ve cinsiyet ayrımcılığının devam ettiği görülmektedir (Özyer ve Azizoğlu, 2014).

3. GERİBİLDİRİM TÜRLERİ

Konuyla ilgili yazın geribildirim türlerini olumlu, olumsuz; yapıcı ve yıkıcı olarak sınıflara ayırmaktadır. Bu araştırma bu ayrımların olası kombinasyonlarını ele alacak biçimde düzenlenmiştir.

3.1. Olumlu Geribildirim

Olumlu geribildirim, bireyin performansının amacına ulaştığını veya bireyin amaca ulaşmak için doğru davranışı seçtiği mesajını veren ve sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini belirten geribildirimdir (Koçel, 2011; Yurtkoru, 1995). Başka bir tanıma göre ise olumlu geribildirim, bireylerin yüksek performans gösterdikleri alanlara yönelik takdir edici olumlu ifadeler içeren, bireysel motivasyon ve ödüllendirmeyi öngören ve bu öngörüler ile bireyin kendisini geliştirmesi amaçlanan geribildirim türüdür (Kaymaz, 2007). Olumlu

geribildirimde bulunmanın hedefi sorun çözmeye yönelik davranış ya da kalıpları pekiştirmektir (Harris, 2011).

Geribildirim ile verilen mesajın içeriği geribildirimün geçerliliğini etkilemektedir. Araştırmalara göre olumsuz geribildirim bilgisi, kaynak tarafından olumlu geribildirim kadar kolay iletilmemektedir (akt. Locke ve Audia, 2003). Bu eğilim, yıllık performans değerlendirme sonuçları ile belgelenmiş dahi olsa araştırmalar bireyler özellikle olumsuz geribildirim verme konusunda isteksizdirler (Ashford, Blatt ve Walle, 2003). Kaynağın, alıcı ile yakınlık derecesi ya da alıcının motivasyon ve moralini olumsuz yönde etkileyeceği fikri kaynağın olumsuz geribildirimini iletmeyi ertelemesine neden olmaktadır (Kaymaz, 2009). Çünkü bireyler birbirlerine iyi haber vermeye ve almaya daha açıktırlar, bu nedenle olumlu geribildirim örgüt içinde daha kolay akmaktadır (Locke ve Audia, 2003). İşgören ise genel olarak olumlu geribildirimini daha kolay kabul ederlerken, performanslarına yönelik olumsuz geribildirimleri ise görmezden gelmeye daha yatkındırlar. Ayrıca olumlu geribildirim bilgisi kullanma olasılıkları daha yüksektir (Baron, 1993). Bunların yanında yöneticilerin olumsuz geribildirim vermeyi ertelemesi ya da vermek istememesi olumlu geribildirim bilgisinin her zaman doğru bilgi kaynağı olmayacağını da düşündürmektedir. Şüphesiz olumlu geribildirimün bir bilgi değeri vardır. Çünkü doğru iletildiği takdirde işgörenin iyi yaptığı ve tekrar edeceği davranışın ne olduğunu işarete eden bilgidir (Ashford ve Tsui, 1991).

Öz geliştirme (self-enhancement) kuramına göre bireyler kendilerini mümkün olduğunca olumlu görmeye eğilimlidirler ve benliklerini tehdit edici bilgilerden korumaya çalışırlar. Bu nedenle bireyler geribildirim olumsuz bir mesaj içeriyorsa bunu reddederek, olumlu olması halinde mesajı kabul ederek bilişsel değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Öz doğrulama (self-verification) kuramına göre ise geribildirim verilen tepkiyi şekillendiren diğer önemli unsur bireyin “öz algısıdır”. Bireyler, kendilerine yönelik algıları ile uyum gösteren geribildirimini kabul etmeye daha eğilimlidirler. Şöyle ki bireylerin geribildirimine yönelik bilişsel değerlendirmeleri iki basamaklıdır. Örneğin geribildirim olumlu ve bireyin öz algısı olumsuz yönde ise birey geribildirimini reddetmektedir. Eğer

geribildirim ve bireyin kendilik algısı olumsuz yönde ise birey geribildirimini kabul etmektedir (Anseel ve Lievens, 2006).

Anseel ve Lievens'in (2006) yaptıkları çalışma bireyler de öz geliştirme çabasının mı yoksa öz doğrulama çabasının mı daha baskın olduğunu göstermektedir. Yaptıkları araştırmada iki motifte aktif hale gelirken, öz geliştirmenin, öz doğrulama çabasının daha güçlü olduğu görülmüştür. Genel olarak, geribildirim tepkilerinin altında, öz doğrulamanın daha baskın olduğunu gösteren çok az kanıt bulunmuştur (Anseel ve Lievens, 2006).

3.2. Olumsuz Geribildirim

Olumsuz geribildirim bireyin performansı ile amaç arasında fark olduğu, amaca ulaşamadığı veya seçtiği davranışın beklenen davranış olmadığı, bu şekilde amacına ulaşamayacağı mesajını veren geribildirimdir (Yurtkoru, 1995). Yani sistemin daha önce belirlenmiş hedeflerinden ne kadar saptığını gösteren bilgi akışıdır ve sistemi ve faaliyetlerini yeniden inceler. Bu gözden geçirmeyle sistemde yeniden denge ortaya çıkar (Koçel, 2011).

Çalışanlara olumsuz geribildirim verilmesi, arzu edilen davranış değişikliğine işaret etse de, olumsuz geribildirim etkin kullanımı problemleri göstermektedir; çünkü bireylerin olumsuz geribildirimden faydalanabilmeleri için çeşitli engelleri aşmaları gerekmektedir (Fedor ve ark., 2001; Locke ve Audia, 2003). Olumsuz geribildirim başarısızlık hissi ve motivasyon kaybı, hayal kırıklığı, yetkinliklerinin değerlendirilmesine bağlı olarak başkalarının zihninde olumsuz etki yaratmak gibi psikolojik ve sosyal etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler altında olumsuz geribildirim bilgisinin işgörenler tarafından faydalı bir biçime dönüştürülerek gelişim amaçlı kullanılması oldukça zordur (Kaymaz, 2009; London ve Smither, 2002). Bireyler olumsuz geribildirimini, özsaygı ve yeterlilik duygularını tehdit ettiği için istememektedirler (Baron'dan akt. Locke ve Audia, 2003). Kendileri hakkındaki olumsuz bilgilerden, benliklerini korumak amacıyla kaçınma eğiliminde olduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır. Ayrıca, özsaygılarını yükseltmek için kasıtlı olarak kendileri hakkında olumlu bilgiler elde etmeye çalışmaktadırlar (Morrison ve Cummings, 1992).

Geribildirim bireyler için yargılama anlamına gelebilmektedir ve bu nedenle geribildirim olumsuz olacağı düşünülebilmektedir. Asıl amaç, yapılan işin takdir edilmesi ya da yapılan işin daha da geliştirilmesine yönelik hem davranışa hem de sonuçlarına ilişkin nesnel mesajlar verebilmektir (Harris, 2012). Audio ve Locke (2003) geribildirim sürecinde geribildirim vurguladığı bilgilerin önemini kabul ederek, olumsuz geribildirim yararlı bir bilgi olarak işlenmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Olumsuz geribildirim kabulü, geribildirimi verenin uzmanlığı ve görevle bağlantısının olup olmamasına, geribildirimi verenin dürüstlüğüne, bahsedilen performansı direkt gözlemleyip ya da yakında takip edip etmediğine, işgörenin performansının objektif bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğine, bahsi geçen performansın işgörenin performansını temsil edip etmediğine, işgörenin kontrolü dışındaki faktörlerin göz önüne alınıp alınmadığına, geribildirim net ve belirsizliğe yer vermeyecek şekilde olup olmamasına bağlıdır (Audia ve Locke, 2003).

Daha önce bahsedildiği gibi işgörenlerin gelişimleri, zamanında ve performanslarına uygun geribildirim alabilmelerine bağlıdır. Olumsuz geribildirim verilmesinden kaçınılması, işgörenin performansını yetersiz olmasına rağmen, kabul edilebilir olarak algılamasına neden olabilmektedir. Bu da gelişime ihtiyacı olduğu noktalarda net bir bilgi ve yönlendirme olmadığı için işgörenin yeterince motive olamamasına yol açmaktadır (Oktuğ, 2011).

Kişiler arası adalet işleyişi (kaynağın alıcıya karşı dikkatli, saygılı ve destekleyici davranış sergilemesi) olumsuz geribildirim içeriğinin kabulünü arttırmakta ve alıcının danışmanına ve kuruma karşı olumlu tutum almasını sağlamaktadır (Leung ve ark., 2001) Bu sebeple geribildirim çalışan tarafından kabul edilmesi ve yönetici-işgören ilişkisinin gelişebilmesi için yöneticinin geribildirimi alıcılara adil olarak ulaşmasını sağlayarak anlatım yolları bulması gerekli kılmaktadır. Olumsuz geribildirim vermek belli bir sorumluluk gerektirmektedir. İşgörenlerin performansını değerlendirecek konumda olanların buna dikkat etmelidir. Olumsuz geribildirim bilgisini verirken işgörenin gelecekteki performansını olumsuz etkilemeyecek şekilde vermelidir (Ilgen ve Davis, 2000). Sonuç olarak olumsuz geribildirim faydalı bir bilgi olarak

kullanılabilmesi için yıkıcı bir biçime dönüşmeyecek şekilde verilmesine dikkat edilmelidir.

3.3. Yapıcı Geribildirim

Yapıcı geribildirim amacı, istenilen düzeyde olmayan davranışları değiştirmek ya da iyileştirmek, alıcıya yeni davranış biçimleri önermek ve problemlere karşı doğru tepkiler geliştirebilmesi için üretken iş ve davranış desenleri göstererek teşvik etmektir (Harris, 2012; Bee ve Bee, 1997). Bireylerin düşük performans gösterdiği alanlara yönelik bilgiyi niteleyen, söz konusu alanlardaki eksiklikleri giderme amacını taşıyarak davranışsal ve teknik gelişmeyi öngören bilgi olarak ifade edilmekte; bu bağlamda kişiye dönük eleştirel ancak yapıcı bilgi kümesi anlamında kullanılmaktadır (Kaymaz, 2009).

Yapıcı geribildirimi diğer geribildirim türlerinden ayıran en önemli özelliği kişisel zayıflıkları değil, problemleri vurgulayarak, performans standartlarına atıf yapması ve yetersiz performansın iyileştirilmesi için net stratejiler sunmasıdır (Sommer ve Kulkarni, 2012). Bu nedenle bireylerin kendilerini geliştirebilmeleri için işlerindeki performanslarının nasıl olduğunu düzenli bir şekilde öğrenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yapıcı ve zamanında verilen geribildirim performans için önem taşıdığı söylenmektedir (Baruçugil, 2002).

Yapıcı geribildirim “kim”, “nerede”, “ne”, “ne zaman”, “nasıl” ve “neden” sorularına yanıt vermektedir. “Ne” sorusu geribildirim içeriğine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, alıcıya verilen bilgilerdir ve bu nedenle geribildirim en kritik yönü olarak vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalar bireylere verilen geribildirim; ayrıntılı, objektif, spesifik ve açık olmasının etkili öğrenme üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, yapıcı geribildirim motive edici olduğu da düşünülmektedir (Brinko, 1993; Hathaway, 1998).

“Ne zaman” sorusu ise geribildirim zamanlamasının önemine vurgu yapmaktadır. Zamanlama yapıcı geribildirimi hem veren ve hem de geribildirimi alan açısından büyük öneme sahiptir. Brinko (1993) ve Hathaway (1998) gibi birçok araştırmacı geribildirim, performanstan sonra tarafların performansı

farklı hatırlama olasılığına karşı ve geribildirim ile performans arasında sağlıklı bağlantı kurulabilmesi için en kısa sürede verilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Performans zihinlerinde daha taze haldeyken verilen geribildirim daha iyi anlaşılacaktır (Brinko, 1993; Hathaway, 1998; Baruçugil, 2002; Buron ve McDonald-Mann 2000; Yurtkoru, 1995). Geribildirim geciktirilmesi halinde bireylerin performansları üzerinde yeterli etkiyi sağlayamayacağı sonucuna varılmıştır (Ilgen, Fisher ve Taylor, 1979).

“Nasıl” sorusu ise geribildirim ne şekilde verildiğini ifade etmektedir. Geribildirim; sözlü, yazılı, istatistiksel, grafiksel, davranışsal, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olabilmektedir. “Neden/Niçin” sorusu ise geribildirim hangi amaç ile verildiğini göstermektedir (Brinko, 1993).

Yapıcı geribildirim verildiğinde, etkin bir çalışma tarzı pekiştirilmekte ya da teşvik edilmektedir. Böylece davranışlara yeni bir yön verilmekte veya daha üretken bir hareket tarzına işaret edilerek daha iyi bir performansa zemin hazırlanmaktadır. Bu sayede geribildirim verilen bireyin öğrenmesine ve gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Harris, 2012). Baron (1988, 1990) yapıcı geribildirimi, içeriği spesifik olarak belirlenmiş, saygılı olma ve düşük performansı kişilik ya da yetenek yoksunluğu gibi içsel atıflara bağlamaya müsaade etmeyen, anlayışlı, zamanında ve uygun ortamda verilen geribildirim olarak tanımlamaktadır (Baron, 1988; Baron 1990).Yapıcı geribildirim vermenin temel noktalarından biri çalışanların organizasyonun kendilerinden beklenenleri bilmeleri ile ilgilidir. Bunun için gerçekçi hedefler belirlemek kritik bir öneme sahiptir. Çünkü değerlendirme yapabilmek için temel hedeflerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar sağlanan geribildirime yanıt verecek ve buna göre hareket edeceklerdir (Sommer ve Kulkarni, 2012). Davranışlar ve performans hakkında temel belirlenmiş hedeflerin bulunmasının yanında sadece yetersiz performans hakkında bilgi veren değil, yeterli bulunan ya da başarılı hedeflerden de bahseden bir geribildirim türü yapıcı olmaktadır (Bee ve Bee, 1997).

Yapıcı geribildirim, kişilerarası ilişkileri güçlendirmektedir. Dürüstçe yapılan teşvikler güven ve samimiyetin önünü açmaktadır. İnsanlar verimlilik ve

yaratıcılığın anahtar araçlarıdır. İşgörenlere önem verilip, saygı gösterildiğinde işgörenler motive olup daha çok çalışmakta; saygısızca davranışlara maruz kaldıklarında ise işgörenlerin motivasyon, performans ve verimlilikleri olumsuz etkilenmektedir (Hathaway ve Patti, 1998).

Mevcut durumu kabullenmek ve korumak için sessiz kalınabilmektedir. Ancak bu tarz için uzun dönemde güveni ve performansı azaltacağı söylenebilmektedir. Çünkü geribildirim verilmemesi bireyde endişeye ve değerlendirme sürecinde sürprizlerle karşılaşmasına neden olabilmektedir (Barutçugil, 2002).

3.4.Yıkıcı Geribildirim

Yıkıcı geribildirim, olumsuz geribildirim, kaba, iğneleyici ve saldırgan bir biçimde verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan işle ilgili davranışlardan çok, çalışanın kişisel özelliklerine yöneltilmektedir (Oktağ, 2011). Bu da, işgörenlerde öfke ve gerginlik yarattığını; durumuna karşı direnç ve kaçınma davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur. İşgörenlerin kötü performans ile başa çıkabilmek için (değişimi reddetmek, bahaneler üretmek vb.) etkisiz teknikler kullanma eğilimleri artmaktadır. Buna ek olarak, yıkıcı geribildirim, geribildirimi veren kaynak ile alıcı arasındaki çatışmaları yoğunlaştırdığı ve işgörenlerin, hedeflerinin ve öz saygılarının olumsuz yönde etkilendiği belirtilmektedir (Baron, 1990).

Sadece işler kötüye gittiğinde verilmesi ve performansı ya da davranışı değerlendirip gelişmeye yönelik teşvik edici planlar yapmaya elverişli standartların olmaması gibi durumlarda da yıkıcı özellik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yıkıcı geribildirim, belirli davranış biçimlerini örnek gösterebilen nesnel yorumlarsa, kişisel özellikler ya da davranışlar hakkında öznel yorumlar içermektedir. Bunun yerine belirli örnekler verilerek problemlerli davranışlar hakkında konuşulmasının, kişiye “neyi” düzeltmesi gerektiği hakkında içgörü kazandıracacağı ve gelişme imkanı vereceği açıktır (Bee ve Bee, 1997). Varsayım, önyargı ve abartılı ifadelerden kaçınılmalıdır (Barutçugil, 2002; Buron, McDonald-Mann, 2000).

Geribildirim sağlayan kaynağın algıları, tepkileri ve geribildirim sağlama niyeti geribildirim türünü yani yapıcı ya da yıkıcı olacağını belirler. Geribildirim sağlama niyeti gerçek mesajı ortaya koyduğunda geribildirim alıcının üzerinde bir etki ortaya çıkartır. Daha sonra kaynak da alıcının davranışlarına tepki vermektedir. Kaynağın tepkileri, kaynağın ihtiyaçlarını etkilediğinde ve kaynakla alıcı arasındaki görev ilişkisini değiştirdiğinde “döngü” tamamlanmış olmaktadır. Bu döngü, alıcıda olumsuz davranışları arttıran yıkıcı bir döngü olabileceği gibi; yapıcı, karşılıklı denge ve teşvik döngüsü de olabilir (London, 1995).

Geribildirim olumlu yani iyi davranışları ve performansı destekleyici olabileceği gibi; olumsuz yani düzeltici, kötü davranış ve performansı iyileştirici de olabilmektedir. Bu konuya ilişkin iki önemli sorun bulunmaktadır. Birincisi, olumlu geribildirim olmadığı, performansın iyi hale getirilemediği durumlar; ikincisi ise yıkıcı eleştiri biçimine dönüşebilecek biçimde olumsuz geribildirim verilmesidir (Sommer ve Kulkarni, 2012).

Sonuç olarak geribildirim verilirken yıkıcı bir yol izlenirse bu tarz bireyin savunmaya geçmesine, bahaneler üretmesine, durumdan kaçmaya ya da başkalarını suçlamaya çalışmasına neden olduğundan; ilişkileri, güveni zedeleyeceği ve mevcut olumlu davranışlara zarar vereceği noktasına dikkat edilmelidir (Barutçugil, 2002; Buron, McDonald-Mann, 2000).

3.5. Genel Geribildirim

Bireyin geribildirime tepki vermesi amaca ve geribildirim belirlilik derecelerine bağlıdır. Geribildirim amacı ve içeriğinin belirli olması geribildirim hangi davranış ile ilişkilendirilmesi gerektiği daha iyi anlaşılacak ve performansa uygulanacaktır. Geribildirim genel olursa verilen geribildirim hangi davranış ile ilgili olduğunu anlaşılamayacağından, işgören bütün davranışları için verildiğini sanabilmektedir. Geribildirim genelleştike performans üzerindeki etkisi azalacağı, belirliliği arttıka performans üzerindeki etkisinin artacağı söylenmektedir. Durumun, hangi davranış ve performansla ilgili geribildirim verildiğine dair açık kesin ve yorumsuz bir anlatımı olmalıdır. Çünkü

bu noktada işgörenin performansına dair net bir değerlendirme yapılmadığı zaman geribildirim tepki vermesi ve uygulaması da zor olacaktır (Yurtkoru, 1995). “Kötü bir karar vermişsiniz.” ya da “İyi bir sunum yaptınız.” gibi genel ifadeler yerine belirli ve davranış üzerine odaklanılmış örnekler üzerine konuşulmalıdır (Bee ve Bee, 1997).

4. GERİBİLDİRİM ve SONUÇLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, geribildirim ve araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiler ilgili kavram tanımlamalarından yola çıkarak ele alınmıştır.

Geribildirim çalışmaları davranışlarının değişimi üzerindeki etkilerini araştıran birçok araştırma bulunmaktadır. Bunların araştırmalara göre kişinin kendini değerlendirmesi ve diğer kişilerden aldıkları geribildirimler sonucunda davranış değişiklikleri gösterdikleri belirtilmektedir (Uyargil ve ark., 2009).

Geribildirim iletişim, eğitim, performans, motivasyon, iş tatmini, iş tasarımı gibi bir çok örgütsel kavram ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Herold ve Greller, 1977; Renn, 2003). Geribildirim ve geribildirim bilgisinin verilmesi konusu yalnızca motivasyon değil iş tatmini ve performans ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Ashford, 1986; Hackman ve Oldham, 1976; Herold ve Greller, 1977; Summer ve Kulkarni, 2012). Ayrıca geribildirim ve geribildirim bilgisinin nasıl verildiği yönetici-işgören ilişkisi ve örgütteki esenliği açısından önemlidir (Sparr ve Sonnentag, 2008). Bu nedenle, özellikle çalışanların performans bilgilerini aktaran yöneticilerin etkili geribildirim verebilme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. (Taşçı ve Eroğlu, 2008; Luecke, 2010). Böylece değerlendirilenler (işgörenler) kendilerinden neler beklendiğini, değerlendirenler (yöneticiler) ise çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlayabileceklerdir (Luecke, 2010).

4.1. Geribildirim - İş Tatmini - İşe Bağlılık - İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşe bağlılık işgörenin kendi amaç, hedef ve değerleriyle; örgütün amaç, hedef ve değerlerinin uyumlu olması ve işgörenin bu amaç ve hedefler doğrultusunda çaba sarfetmeye olan istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012; Poyraz ve Kama, 2008; Çakar ve Ceylan, 2005). İş tatminini ise Vroom (1964) “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır. İş tatmini, en basit ifadeyle işgörenin yaptığı değerlendirme sonucunda işinde ne kadar mutlu ve işine karşı olan tutumudur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu iki kavram birbirlerini etkilemektedir. İşe bağlılık, iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de işe bağlılığı aynı yönde etkilemektedir (Kama ve Poyraz, 2008). İş tatmini yüksek olan işgörenler örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedir. Öte yandan düşük bağlılık ise devamsızlık, işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir. İşten ayrılma niyeti ise iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisindedir. İş tatmini düşük olan işgörenler işe ve örgüte karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları gösterebilmekte, daha sonraki aşamada işten ayrılmayı düşünmektedir (Kama ve Poyraz, 2008; Çakar ve Ceylan, 2005).

4.2. Geribildirim ve Yöneticiyle Çatışma İlişkisi

Örgütlerde iletişim hatalarının ve çatışmalarının temelinde doğru geribildirimde bulunmama yatmaktadır. Mesajların karşı tarafa iletilme süreci ile ilgili birçok faktör bulunmakta ve bu faktörler çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Mesajların doğru algılanmaması ya da tarafların yeterince iletişime girmemelerinden dolayı ortaya çıkan belirsizlik çatışmalara yol açabilmektedir. Görev ne kadar basit olursa olsun, ne yapılacağı açık seçik belirlenmemiş olduğu zaman insanlar ne yapacakları konusunda emin olamazlar. Onların kafasında sonuçlanmış olan bir görev karşı tarafında beklentisine cevap vermeyebilmekte ve bireyler, kendi sorumluluk alanının sınırlarını ve sınırların

nerede bittiğini nerede başladığını bilmelidirler. İki tarafın ulaşmak istediği hedef birbirinden farklı olması halinde taraflar arasında çatışma yaşanma olasılığını artmaktadır (Telman ve Ünsal, 2005).

4.3. Geribildirim ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven ortamının belirleyici unsurları olarak nitelendirilen altı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimliliklerdir. Bireylere uygun, işgörenlerin performansları hakkında geribildirimde bulunmak, çalışanların fikirlerini araştırmak, kararlara ilişkin önerilerini dikkate almak, kendi yetki alanları çerçevesinde sorumluluk vermek iletişim kanallarının etkin kullanımı örgüt içinde güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki güven düzeyinin artışına bağlı olarak da çalışanlarının örgüte bağlılığının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği ortaya çıkmıştır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2006).

4.4. Geribildirim ve Stres İlişkisi

Örgütler, işgörenlerin günlük yaşamlarının büyük bir oranını geçirdikleri yerlerdir. Günümüzde çalışılan işler potansiyel olarak stres kaynağı olabilmektedir. Yapılan araştırmalar işin gerektirdiklerinin, aşırı iş yüküne maruz kalmanın yanı sıra işin aşırı monoton olmasının da strese yol açtığı söylenmektedir. İşgörenlerde örgüte bağlı stres kaynakları örgütsel rollerden, mesleki gelişimden, kişilerarası ilişkilerden, yönetim tarzından ve fiziki koşullardan kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin örgütlerde başarıya ulaşması ya da aksi çok hızlı yükselmesi stres yapıcılar arasında sayılmaktadır. Ayrıca işgörenin kurum içerisindeki ve ast-üst ilişkileri içindeki yeri, aynı statüdeki işgörenlerle olan ilişkileri zaman zaman çatışma yaratabilmektedir. Aynı zamanda bazı yöneticilerin işgörenleri üretim faktörü olarak gören bir yönetim tarzını benimsemeleri de stres yapıcılardandır. Yukarıda sayılan tüm unsurlar işgörenlerde fizyolojik birtakım rahatsızlıklara, uyku bozukluklarına, sigara ve içki kullanımında artışa, karamsar düşüncelere ve üretkenliğin azalmasına neden olabilmektedir. Buna istinaden motive olamayan, dikkatini toplamakta güçlük

yaşayan, öfkesini kontrol edemeyen işgörenlerin performansları düşmekte ve çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşamaya ve iş yaşamında başarısız olmaya başlayacakları bir döngünün içine girmektedirler (Bozkurt ve ark., 2010).

4.5. Geribildirim ve Örgütsel Adalet İlişkisi

İlgili yazında geribildirim ilişkili olduğu düşünülen kavramlardan birtanesi de örgütsel adalettir. Örgütsel adaletin açılımı bu araştırmanın sınırlarını aşmaktadır. Ancak açık, net, hedefle ilgili, süreci ve sonuçları geribildirim alanının görebilmesini sağlayan geribildirim süreçlerini örgütsel adalet algısını yükselttiğini bunun da işgörenlerin tutum ve davranışlarını, iş tatmini, işe bağlılık ve performans göstermeye istekliliğini etkilediğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Sommer ve Kulkarni, 2012; Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001). Genel olarak araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut olarak ele almışlardır.

Dağıtımsal adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine (1965) dayanmaktadır. Bu teoriye göre işgörenler kazanımlarını diğer işgörenlerin kazanımlarıyla karşılaştırıp, bunlar arasında adil bir durum olup olmadığına bakmaktadır. Bunun sonucunda işgören eşitsiz bir durum algılaması halinde bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelmektedir. Buna göre, dağıtımsal adalet kazanımların adil olup olmadığıyla ilgilidir (Cropanzano ve ark., 2001; Ambrose, 2009). Prosedürel adalet ise sürecin adil olup olmadığına odaklanır. Bu adalet türü örgüt içerisinde kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerle alakalıdır (Leung, Su ve Morris, 2001; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Sonuç olarak kararların sonuçlarının doğruluk derecesine yapılan atıflar dağıtımsal adalet, karar almak için başvuru prosedürlerin doğruluğu ise prosedürel adalet ile ilgilidir (Bilgin, 2003). Prosedürel adaletle ilgili araştırmaların geliştirilmesi ile ortaya etkileşim adaleti çıkmıştır. Etkileşimsel adalet, organizasyonlarda kişilerarası ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Bu boyut işgörenlerin, iletişimin adil olup olmadığına ve prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranışlara dair algıladıkları adalet olarak tanımlanmaktadır (Leung, Su ve Morris, 2001; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Çalışanlar örgütte adil davranılmasını önemsemektedirler. Çünkü algılanan adalet; psikolojik ihtiyaçlara, aidiyete, öz saygısına, anlam varlığı ve kontrole hizmet etmektedir. Böylece adil süreçler kişilerin ödül ve cezalandırmanın doğru ve adil bir şekilde dağıtıldığına dair bireylere durumu önceden tahmin etmelerine izin verir (Cropanzano ve ark., 2001).

İletişimin etkinliği, beklenen davranış ile gerçekleşenin uyumlu olmasıyla sağlanır. Çatışmaları sınırlamak için dört temel kural vardır. Bu kurallar yönetsel davranışlarda adalet anlayışının temellerini oluşturmaktadır ve etkin iletişim adil yönetimin temelini oluşturmaktadır. İletişim çaba işidir ve eğer yönetici karşısındaki ile anlaşmak istiyorsa özellikle çaba harcamak kendisini ona iyi ifade etmek onu anlamak ve yönlendirmek durumundadır. İletişim kişilerarası saygıya dayanır ve etkileşimsel adaleti sağlayan değişkenlerden birisi saygıdır. Etkileşimsel adalet etkin ve verimli iletişimin temel şartıyken diğer taraftan da bir sonucudur. (Erdoğan, 2007). Etkileşimsel adaletin var olduğu örgütlerde yöneticilerin astları ile daha kaliteli bir iletişime sahip oldukları belirtilmiştir (Sparr ve Sonnentag, 2008).

Prosedürel adaletin alt boyutlarına bakıldığında işgörenlerin prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verildiği takdirde sonucu değiştiremeseler bile sürece dair görüşlerinin dikkate alınması ve karar vericilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşturur. Öte yandan işgörenler için içinde buldukları örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yerler olması nedeniyle önemlidir. Ait olmak ihtiyacı; insan, kendi cinsindekilere anlamlı bir bağlılık arzusu içinde olan sosyal bir varlık olduğunu gösterir. İnsanlar öz-kimliğinin bir kısmını başkalarıyla olan ilişkileri ve etkileşimleri vasıtasıyla oluşturur. Bu ilişkiden yoksun olan insanlar daha yalnız daha depresif ve kaygılı olmaya eğilimlidirler. Sonuç olarak bir grupta adil olmamak insanları birbirinde uzaklaştırdığı gibi adil olmak da yakınlaştırmaktadır (Cropanzano ve ark., 2001). Buna istinaden yıkıcı geribildirim bireylerin öz saygıları üzerinde olumsuz etki yaratacağından bireylerde adaletsizlik algısına neden olabileceği gibi yapıcı geribildirim türünün de olumlu bir adalet algısı yaratacağı söylenebilir.

Kaynağın (yönetici) verdiği geribildirim içeriği (dağıtımsal adalet), geribildirim süreci (prosedürel adalet) ve geribildirim bilgisinin kaynak tarafından nasıl verildiği (etkileşimsel adalet), geribildirime dair işgörenlerin geribildirim adalet algılarını şekillendirmektedir. Lider-üye etkileşimi ise yönetici-işgören arasındaki ilişkinin kalitesine gönderme yapmaktadır. Sparr ve Sonnentag'ın yaptıkları araştırmaya göre (2008) lider-üye etkileşimi ile geribildirim adalet algısı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kaliteli lider üye etkileşimi geribildirim adalet algısı ile iş depresyonu, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ara değişken rolüne sahip olduğu, buna istinaden kaliteli lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini ve iş depresyonunu azalttığı, iş tatminini ise arttırdığı bulunmuştur (Sparr ve Sonnentag, 2008).

4.6. Geribildirim ve Yöneticiye Güven İlişkisi

Lider-üye etkileşimine göre liderlerin beklentileri işgörenlerin algılarını değiştirmektedir. Liderin işgörene karşı yüksek beklentisi var ise daha fazla zaman, geribildirim sağlar ve işgöreni daha çok teşvik ederler. (Wayne, Shore ve Liden 1997). Lider üye etkileşimini olumlu değerlendiren işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri de yüksek çıkmış ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkileşim aynı zamanda kişisel güvenle de paralellik göstermektedir (Aslan ve Özata, 2009). Yöneticiye güven, yöneticinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının işgörenler tarafından algılanmasına bağlıdır. Bu davranışların algılamasında ve yöneticinin astlarına yönelik karar verirken nasıl davrandığı önemli bir role sahiptir. Yetkinlik yöneticinin işi ile örtüşen teknik özellikleri ile ilgili bir kavramken; dürüstlük yöneticinin davranışları ve kişilerarası ilişkileriyle ilgilidir. İşgörenlerin hem kendilerine, hem örgüte bağlılıklarını arttırmak isteyen yöneticilerin hem yaptıkları işle ilgili yetkinliklerini hem de insanlarla olan ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Özdaşlı ve Yücel, 2010).

4.7. Geribildirim ve Örgüte Zarar Davranışlar İlişkisi

İlgili yazında geribildirim ilişkili olduğu düşünülen kavramlardan birtanesi de örgüte zarar davranışlardır. Örgüte zarar davranışların içeriği oldukça kapsamlıdır Ancak farklı geribildirim türlerinin örgüte zarar davranışlar üzerinde farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Örgüte zarar davranışlar son yıllarda yükselen bir sorun haline gelmiştir. Örgütler kendi işgörenlerinin kötü ve uygunsuz davranışlarından zarar görmektedirler. Örgütlerde sapkın davranışların tartışılmaya başlanması, bu tarz eylemlerin örtülü ve açık, maddi ve manevi maliyetlerinin büyük olmasının fark edilmesiyle daha da yoğunluk kazanmıştır. İlgili yazında bu tarz davranışları betimlemek için farklı isimler ve tanımlamalar yapılmıştır (Kılıçaslan, 2007). Bu araştırmada örgüte zarar davranışlar olarak kullanılan bu kavram Robinson ve Bennett (1995) tarafından örgüte zarar davranışlar organizasyon normlarını ihlal etmeye, örgütün ve diğer işgörenlerin esenliğini ve huzurunu bozmaya veya her ikisini birlikte gerçekleştirmeye yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Robinson ve Bennett, 2007). Araştırmalara bakıldığında örgüte zarar veren davranışların bilinçli bir davranış olduğu noktası vurgulanmaktadır (Arbak ve ark., 2004). Örgüte zarar verici saldırgan davranışların çeşitli nedenleri vardır. Bunlar genellikle, örgüt içi sosyal ilişkiler, örgütsel stressörlerden kaynaklanan hayal kırıklıkları, örgüt içi adaletsizlikler, yeni görevlerin girmesiyle bireylerin adaptasyonda yaşadıkları güçlükler, ekonomik yaşamdaki değişimler, insan kaynakları politikalarında yapılan değişiklikler ve çalışma koşulları işgörenlerde bir tepki yaratarak, örgüte zarar verecek davranış göstermelerine neden olabilmektedir. İşgörenler, yaşanan durumlardan kimleri sorumlu tutarsa bireylere ya da örgüte karşı zarar verme niyetine bağlı olarak olumsuz davranışları göstermektedirler (Robinson ve Bennett, 1995, Lawrance ve Robinson, 2007; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

Örgütün yönetsel açıdan birtakım politikalar uygulaması gerekmektedir. Örgüte karşı zarar davranışlara karşı birtakım uygulamalar önerilmektedir. Bunlar örgütsel bağlılığı artırma, örgüte zarar davranışlara karşı bir prosedür geliştirme, yönetsel süreçleri yeniden düzenleme, işe alma yöntemlerini gözden geçirme,

personel güçlendirme yöntemini uygulamak, çalışanlara ve yöneticilere yönelik eğitim programları, rehberlik hizmetleri verme, çalışma hayatının kalitesini yükseltme, örgüt içerisinde açık bir iletişim hattı kurma ve iş analizleri yoluyla iş yüklerini adaletli ve dengeli dağıtmadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

4.8. Performans ve Geribildirim İlişkisi

Performans işgörenlerin, belirlenmiş performans standartlarını hangi derecede başarmış olduklarını ve ortaya koydukları davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003). Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Morillo,1990). Yani bireysel performans değişime ve etkiye açıktır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2006). İşgörenlerin performansını yükseltmek örgütün de performansını yükselterek iş yaşamında rekabet edebilmesi için önem taşımaktadır.

Geribildirim belli bir performansın sonucudur (Hattie ve Timperley, 2007). Geribildirim iş performansı ya da iş ile ilgili davranışlar konusunda gözlemlerin paylaşılmasıdır. Yapılan işin değerlendirmesine yönelik enformasyon akışıdır ve olumlu değişimi besleyen ve öz farkındalığı artıran geribildirimdir (Harris, O.J., 2012). Bu sonuca göre yöneticinin yapacağı performans ile ilgili görüşmelerde, görüşmenin amacı doğrultusunda geribildirim tarzı uygulamalıdır (Baruçugil, 2002). Ayrıca performansla ilgili geribildirim verilirken ölçüler her zaman performans kriterleri olmalıdır. Bireylerin etkinlikleri, davranışları dikkatle gözlemlendiğinde geribildirim verilmesinin, ayrıca geribildirim çalışan tarafından kabul edilmesinin de daha kolay olacağı söylenmektedir (Buron, McDonald-Mann, 2000; Baruçugil 2002). Geribildirim ile sağlanan ufak bir bilginin birçok işlevi olabilir yani bireyin iyi bir performans gösterebilmesi için bir ödül görevi görebileceği gibi davranışlarını uygun biçimde düzenlenmesinde yararlı olacak bilgiye de işaret edebilmektedir (Payne ve Hauty, 1955).

Öte yandan ödüller performans ile ilişkilendirilmeli ve bunun çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. Bu ilişkiye dair algılama zayıf olursa

performansın düşeceği, iş tatmininin azalacağı, işgücü devri ve devamsızlığın artacağı belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Performans geribildirim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında birbiriyle uyum sağlamadığı görülmektedir. Bazı çalışmalar geribildirim sonraki iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermekteyken bazıları hiçbir etkisi olmadığını söylerken bazıları olumsuz etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Kluger ve DeNisi (1996) geribildirim olgusu ile ilgili araştırmalara yer veren 3000 makale taranmıştır. Meta-analiz 131 çalışma üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan meta analiz sonucunda ortalama olarak performansın arttığını ancak %38'den daha fazla yani üçte birinden fazlasında olumsuz etkiler yarattığı, sonucunda performans düşüklüğü ortaya çıktığı belirtilmiştir. Geribildirim performans üzerinde olumlu etki yarattığı çalışmalarda ise, bu olumlu etkilerin orta düzeyde kaldığı, yoğun bir etki oluşturmadığı belirtilmiştir (Kluger ve DeNisi, 1996). Bu sonuçlar göstermektedir ki geribildirim sürecinin nasıl işlediği ve sürecin iyi anlaşılmasının performans üzerinde yıkıcı etkisi olabilmektedir (Kaymaz, 2009).

4.8.1. Performans Değerlendirme

Rekabet ortamında yaşanan hızlı değişimler (ekonomik, sosyal, teknolojik) örgütleri değişime zorladığı kadar, işgörenleri de hızlı şekilde uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Performansın belli aralıklarla ölçülmesi ve takip edilmesi bu değişimleri daha hızlı uyum sağlamasını yardımcı olurken, işgörenlerin de gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Kaymaz, 2009).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından ve uzmanlık alanlarından bir tanesi performans değerlendirme sistemleridir. Performans değerlendirmesi, önceden belirlenmiş standartlara göre ölçme yoluyla çalışanların performansını değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993). Değerlendirmeler sonucunda kişilerin neyi, nasıl yaptıkları hakkında geribildirim elde edilmektedir. Bunun yanında daha objektif ve rasyonel ücret sistemleri, terfi, transfer, eğitim ile ilgili kararlar alınmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009; Bilgin, 2003). Böylece alınan örgütsel kararlara yardımcı olacak veriler ve çalışanların kendilerini

geliştirmelerine yardımcı olacak geribildirimler sağlanmaktadır (Bilgin, 2003). Performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların belli dönemlere ait fiili durumlarını belirlemek ve geleceğe yönelik potansiyellerini tahmin etmek amaçlanır. Bunun yanında işgörenlerin performansının doğru ölçülerek ödüllerin dağıtımına temel oluşturmaktır (Uyargil ve ark., 2009). Eğer değerlendirmede yanlış kriterler kullanılır veya değerlendirmede bir hata yapılırsa geribildirim doğru yönlendirmelerde ve öngörülerde (motivasyon, ödül, takdir vb.) bulunamayacaktır (Robbins ve Judge, 2012). İşgörenler tarafından haksız olarak algılanan değerlendirme sonucu, çalışanın çabasının azalmasına, işten ayrılma isteğinin artmasına neden olabilmektedir. Çünkü performans değerlendirme içeriğinin çalışanın performans ve memnuniyetini etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını görmek için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin amacı, geribildirimi veren ve alıcı arasında etkin bir iletişim süreci ile kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi bir performans için motive etmek ve özellikle zor ve belirsizlik içeren durumlarda işgörenlerin geribildirim arama davranışlarında artan yönelimlere cevap vererek yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2010; Uyargil, 2009; Asumeng, 2013).

Yıllık performans değerlendirme görüşmelerinin etkili bir iletişim için gerekli bağı oluşturmayacağı da düşünülmektedir. Bunun için gerekli olan çalışan ile etkin geribildirim ilişkisi oluşturmaktır. Çalışan ile geribildirim ilişkisi oluşturabilmek için kişinin doğru yaptığı şeyleri yakalamak gerekmektedir. Güven oluşturmak için ise geribildirim verirken iyi yapılan iş ve problemleri davranışlar için gerek duyduğu yönlendirmeler hakkında bir denge kurulması gerekmektedir. Bu denge çalışan tarafından anlaşıldığında çalışan yapılacak yorumların samimi ve anlamlı bulunacağı belirtilmektedir (Burton ve McDonald-Mann, 2000). Çalışanı bu sürece dahil etmenin faydaları olabilmektedir. Çalışanı işin içine sokarak, çalışmada değerlendirmenin ortak yapıldığı hissini uyandırmak ve böylece kişinin geribildirime karşı daha kabul edici olmasını kolaylaştırmak

mümkün olmaktadır. Bu nedenle hedeflerin karşılandığı (olumlu geribildirim) ya da planlanan hedeflerin altında kalındığı (olumsuz geribildirim) yapıcı yaklaşımla gösterilen geribildirim sistemlerinin çalışanın performansını geliştirici değeri vardır (Luecke, 2010).

5. GERİBİLDİRİM ALIMINI ETKİLEYEN BİREYSEL FAKTÖRLER

Örgütsel davranışı anlayabilmek için araştırmacıların dikkatini çeken konulardan bir tanesi bireylerin geribildirim alımlarını etkileyen bireysel faktörlerdir. Bunun nedeni bireyler kendi beklentileriyle doğru orantılı olan geribildirimleri kabul etmeye daha yatkındırlar (Yurtkoru, 1995).

5.1. Özsaygı

Öz saygı (self-esteem) benliğin duygusal ögesidir. Özsaygı kişinin kendisine bir birey olarak yüklediği anlam ve genel olarak bireylerin karakteristik olarak kendileri hakkındaki hislerini ifade etmektedir (Brown, Dutton ve Cook 2001). Yani öz saygı, kendini benimseme, onaylama, kendine değer verme, saygı duyma şeklinde tanımlanmaktadır (Budak, 2000). Bu kavram bireylerin içinde bulunduğu durumlardan etkilenmektedir ve bireyin yaşadığı olaylar, aldığı enformasyonlar kişinin kendine ilişkin imajını değiştirebilmektedir (Bilgin, 2003). Düşük öz saygıya sahip bireyler kişisel gelişim ve başarıları hakkında kötümser düşüncelere sahiptirler (Schwarzer ve ark., 1997).

Geribildirim sürecinin özsaygı üzerindeki etkisi “performans odaklı geribildirim” konusunda ortaya çıkar. Performansa yönelik bilginin yıpratıcı olamsı ve buna bağlı olarak öz saygı kaybı diğer risk alanını oluşturmaktadır. Performansına yönelik verilen geribildirim, karmaşık ve belirsiz oluşu işgörenin cevapsız sorulara neden olabilmektedir. Bu durumda performansına yönelik net çıkarımlarda bulunamayan, geribildirim bilgisini yerinde kullanamayan işgörenin öz saygı kaybına uğrama tehlikesi bulunmaktadır (Kaymaz, 2009). Bireyin özsaygısını tehdit etmeyen alanlarda yapılan geribildirim, öğrenmeyi ve değişimi daha fazla teşvik etmektedir (Harris, 2012).

Olumsuz geribildirim ile karşılaşmak bireyleri incitmektedir.Çünkü başarısızlık ve eleştiri ile karşılaşmak bireylerin kendilerini üzgün, reddedilmiş ve altüst olmuş hissetmelerine neden olmaktadır. Bireyler bu duygulara karşı hassastırlar ancak olumsuz geribildirim düşük öz saygıya sahip bireylerde, yüksek öz saygıya sahip olanlara kıyasla daha çok sıkıntı yaratmaktadır (Bernichon, Cook ve Brown, 2003).

Öz tutarlılık kuramına (Self-consistency Theory) göre bireyler kendileri hakkında tutarlı davranışlarını devam ettirdikleri sürece motive olmaktadır (Shrauger, 1975). Bu kurama göre bireyler kendi öz imajlarını doğrulayan geribildirimleri tercih etmektedirler. Bu sebeple kendileri hakkında olumsuz düşünceleri olan bireyler, yüksek özsaygıya sahip olanlardan daha fazla olumsuz geribildirim aramaktadırlar (Audio ve Locke, 2003).Yani bireyler, onları kendileri gibi gören insanlarla iletişime geçmeyi tercih etmektedirler. Bu görüş hem kendileri hakkında olumsuz öz görünümüne sahip, hem de olumlu öz görünümüne sahip olanlar için geçerlidir. Yani olumsuz öz görünümüne sahip bireyler, olumlu kişisel izlenimi olan bireylere kıyasla, kendileri hakkında olumlu değerlendirmelerde bulunan bireylerle daha az etkileşime geçmektedirler (Bernichon, Cook ve Brown, 2003).

Öte yandan öz olumlama (Self-affirmation theory) kuramı bunun tam tersi bir görüş öne sürmektedir. Bireyler olumlu geribildirimleri seçerken kendi özsayıgılarını azaltacak bilgilerden kaçınırlar. Öz tutarlılık kuramına göre ise düşük özsaygıya sahip olanlar olumlu geribildirim yerine olumsuz geribildirimleri kabul ederken, öz olumlama kuramına göre ise düşük özsaygıya sahip insanlar yüksek özsaygıya sahip insanlara kıyasla olumsuz geribildirimlerden kaçınacaklardır (Audio ve Locke, 2003).

5.2. Öz yeterlilik

Bandura'ya göre öz yeterlilik, “bireyin herhangi bir yaşam durumu ile baş edebilmek için yeterli çaba ve beceri gösterebileceğine ilişkin inancıdır” (Bandura, 1994). Bu kavram bireyin belirlenen bir amaç ve performansa

ulaşmadaki davranış biçimlerini düzenleme ve gerçekteştirme yeterliliğine ilişkin motivasyonel bir kavramdır (Bandura, 1994; Chen, Gully ve Eden, 2001).

Öz yeterlilik bireyin duygu, düşünce ve davranış biçimlerini etkilemektedir (Bozkurt, 2011). Öz yeterlilik karar verme ve akademik başarı gibi bilişsel süreçleri ve performansı kolaylaştırır. Öz yeterlilik inancının olumlu olmasının motivasyonu arttırdığı, yeni ve zor görevlerle başa çıkmaya yardımcı olduğu ve bunun için çaba göstermeye istekli kıldığı söylenmektedir. Düşük öz yeterlik depresyon, anksiyete ve çaresizlik ile ilişkilidir. Öz yeterlilik inancının olumsuz olması kişinin yapılan bir işi sonuçlandırmadan bırakmasına neden olabilmektedir (Schwarzer ve ark., 1997).

Öz yeterlilik yetenekli olmak ile ilgili bir kavram değildir, bireyin kendi kaynaklarına güvenmesine karşılık gelmektedir. Verilen bir görev ile ilgili yeterli becerileri olan, ancak öz yeterliği düşük olan birey, söz konusu becerilerini harekete geçiremeyecektir. öz yeterlilik, istenen performansa götürecekt davranışların planlanması, organize edilmesi, gerekli becerilerin farkında olunması ve elde edilecek sonuca ilişkin oluşan motivasyon düzeyi ile ilgilidir. Bir eylem başarısızlıkla sonuçlandığında, öz yeterliliği yüksek olan bir kişi, bu başarısızlığı kendi eksikliğine değil, izlediği yol ve yöntemlerin, kullandığı stratejilerin yanlışlığına gönderme yapmaktadır (İlhan ve Yıldırım, 2010). Bandura (1994) öz yeterliliği düşük olan bireylere göre, öz yeterliği yüksek olanların farkını başarısız oldukları duruma karşı daha fazla çaba sarfetmelerine bağlamıştır (Bandura, 1994).

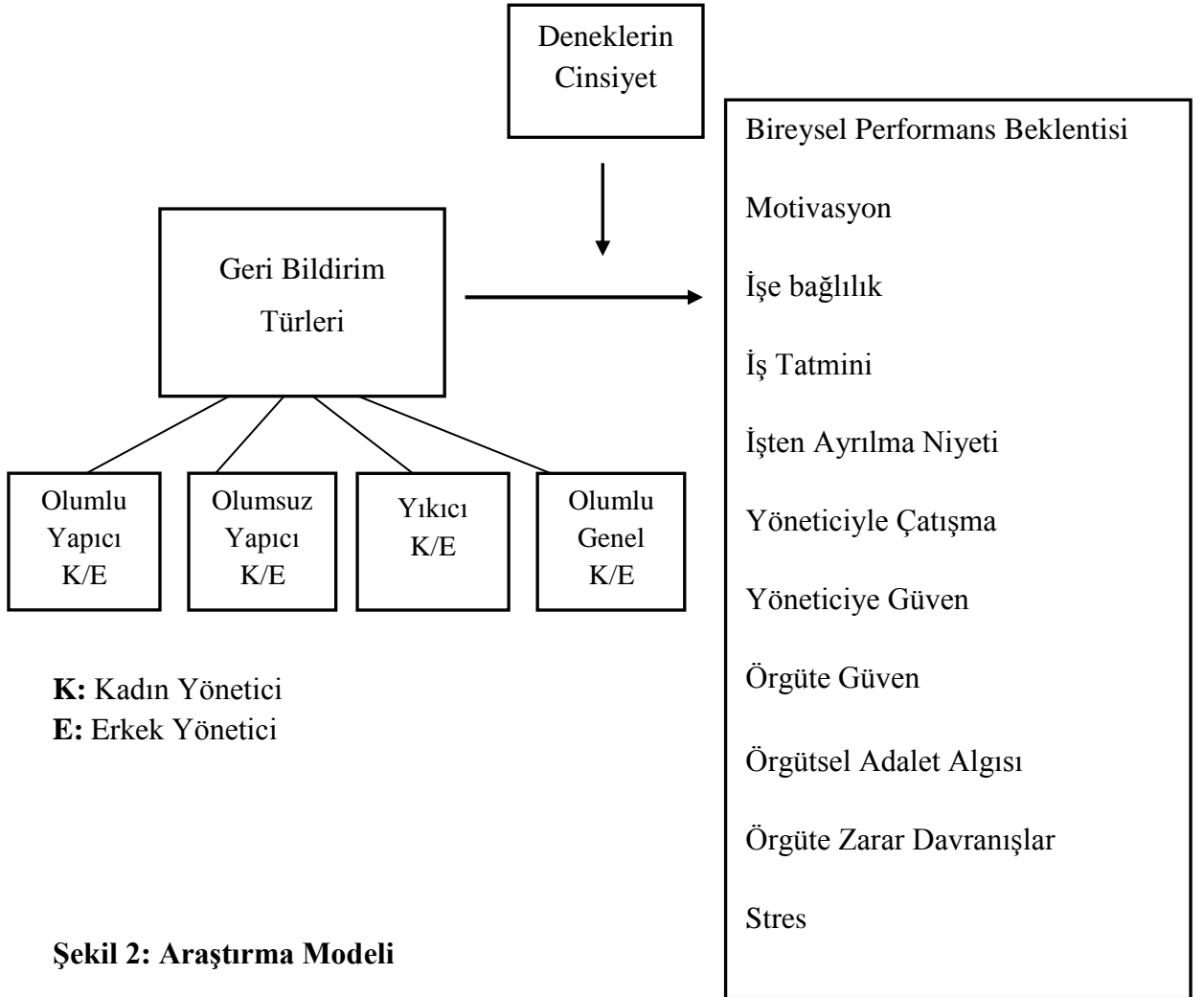
Sonuç olarak yapıcı geribildirim bireyin performans ve davranışa dair hedef gösterirken ve bireyin öz yeterliliğine gönderme yaparken; yıkıcı geribildirim ise bireyin davranış ve performansından bağımsız olarak bireyin değiştiremeyeceği yapılara gönderme yapar bireyi ve özsaygısını hedef göstermektedir.

6.ARAŞTIRMANIN AMACI, ARAŞTIRMA MODELİ, DEĞİŞKENLER, HİPOTEZLER

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, performans değerlendirme sürecinde verilen farklı geribildirim türlerinin performans beklentisi, motivasyon, işe bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yöneticiyle çatışma, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres olarak tanımladığımız işgören açısından sonuçlarını araştırmaktır.

6.2.Araştırmanın Modeli



Şekil 2: Araştırma Modeli

6.3. Değişkenler

Bu araştırmanın temel ilgi alanını (Şekil 2.'de görüldüğü gibi) performans değerlendirme sürecinde verilen geribildirim türlerinin, işgören(ler) açısından sonuçlarıoluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni senaryolar aracılığı ile ölçülen geribildirim türleridir. Bu geribildirim türleri: Olumlu yapıcı, olumsuz yapıcı, olumlu genel ve yıkıcı geribildirim olarak tanımlanmıştır. Bağımlı değişkenler ise motivasyon, bireysel performans beklentisi, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, yöneticiyle çatışma, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı ve örgüte zarar davranışlar ve strestir.

Araştırmanın bir diğer ilgi alanını deneklerin cinsiyeti ile senaryolarda geribildirim veren yöneticinin cinsiyeti arasındaki benzerlik ya da farklılığın bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yön ve derecesini nasıl etkileyeceği oluşturmuştur. Bu nedenle katılımcının cinsiyeti ile farklı geribildirim türlerini yansıtmak üzere kurgulanan senaryolardaki yöneticilerin cinsiyeti arasındaki benzerlik ve farklılaşmalar araştırmanın şartlı değişkeni olarak ele alınmıştır.

6.4. Hipotezler

Araştırmanında ele alınan değişkenlerin kapsamaları oldukça geniş olmakla beraber, ilgili yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda her bir kavramın geribildirim türlerinden etkileneceği düşünülmektedir.

Örgütsel bir kaynak olarak geribildirim bir performans veya davranış hakkında, bireylerin kendilerinden beklenen performans ve davranışı gösterebilmelerine öncülük edecek, bu performansı onaylayacak ya da gelişmesini sağlayacak, teşvik edecek ve bunun sürekliliğini sağlayacak bilgi olarak tanımlanmaktadır (Larson, 1984; Bee ve Bee, 1997). Performansı hakkında verilen geribildirim, türüne bağlı olarak ortamdaki belirsizliği ortadan kaldırıp kaldırmadığı, gerektiği takdirde işgörene doğru yönlendirmeler yapıp yapılmadığı ve işgörenin teşvik edilip edilmediğine bağlı olarak verilen geribildirim bilgisinin bundan sonraki performansına dair beklentisini etkilemesi beklenmektedir.

Geribildirim ve geribildirim bilgisinin verilmesi konusu yalnızca motivasyon değil iş tatmini ve performans ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Ashford, 1986; Hackman ve Oldham, 1976; Herold ve Greller, 1977; Summer ve Kulkarni, 2012). Örneğin yapıcı geribildirim türünün, kişilerarası ilişkileri güçlendirdiği belirtilmiştir. Dürüstçe yapılan teşviklerin güven ve samimiyetin önünü açtığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda kendilerine önem verilip, saygı duyulan işgörenler daha fazla motive olup daha çok çalışmakta; öz saygılarını olumsuz etkileyecek davranışlara maruz kaldıklarında ise işgörenlerin motivasyon, performans ve verimlilikleri olumsuz etkilenmektedir (Hathaway ve Patti, 1997).

Bu bilgiler doğrultusunda performansı hakkında verilen geribildirim türüne bağlı olarak işgörenin motivasyon ve performansını etkilemesi ve üzerinde farklılık yaratması beklenmektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalara göre (Poyraz ve Kama, 2008; Çakar ve Ceylan, 2005) iletişim, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte karşı güvensizlik kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Örneğin bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedir. Öte yandan düşük bağlılık ise devamsızlık, işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir. İşten ayrılma niyeti ise iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisindedir. İş tatmini düşük olan işgörenler işe ve örgüte karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları gösterebilmekte, daha sonraki aşamada işten ayrılmayı düşünmektedir. İletişimin yokluğu, mesajların doğru algılanmaması, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Buna istinaden belirsizlik ise çatışma, stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991; Telman ve Ünsal, 2005; Halis, Gökgez ve Yaşar, 2006).

Bu bilgiler doğrultusunda performansı hakkında verilen geribildirim türünün işgörenin iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, yönetici ve örgüte güven, yöneticiyle çatışma ve stres düzeylerini etkileyecek farklılıklar yaratabileceği beklenebilir.

H1: Geribildirim türleri deneklerin performans beklentisi düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₁: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin performans beklentisi düzeyleri değişmez.

H2: Geribildirim türleri deneklerin motivasyon düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₂: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin motivasyon düzeyleri değişmez.

H3: Geribildirim türleri deneklerin işe bağlılık düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₃: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin işe bağlılık düzeyleri değişmez.

H4: Geribildirim türleri deneklerin iş tatmini düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₄: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin iş tatmini düzeyleri değişmez.

H5: Geribildirim türleri deneklerin işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₅: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin işten ayrılma niyeti düzeyleri değişmez.

H6: Geribildirim türleri deneklerin yöneticiyle çatışma düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₆: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin yöneticiyle çatışma düzeyleri değişmez.

H7: Geribildirim türleri deneklerin yöneticiye güven düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H07: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin yöneticiye güven düzeyleri değişmez.

H8: Geribildirim türleri deneklerin örgüte güven düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H08: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin örgüte güven düzeyleri değişmez.

İlgili yazında oldukça geniş yer tutan konulardan biri de geribildirim ve örgütsel adalet ilişkisidir. Yöneticinin sağladığı geribildirim içeriği (dağıtımsal adalet), geribildirim süreci (prosedürel adalet) ve geribildirim bilgisinin yönetici tarafından nasıl verildiği (etkileşimsel adalet), geribildirim işgörenlerin adalet algılarını şekillendirdiğine gönderme yapılmaktadır (Sparr ve Sonnentag, 2008).

Bu bilgiler doğrultusunda performansı hakkında verilen geribildirim türüne bağlı olarak işgörenin örgütsel adalet algısını etkilemesi ve üzerinde farklılık yaratması beklenmektedir.

Örgüte zarar davranışlar son yıllarda oldukça arttığı ve örgütler açısından sonuçları maliyetli olduğu ve kendi işgörenlerinin uygunsuz davranışlarından zarar gördükleri için bu kavramın dinamikleri yönetimlerin dikkatini çekmektedir. Örgüte zarar verici bu davranışlar genellikle, örgüt içi sosyal ilişkiler, örgütsel stressörler, hayal kırıklıkları, örgüt içi değişiklikler ve adaletsizlikler, çalışma koşulları gibi konular işgörenlerin örgüte zarar verecek davranış göstermelerine neden olabilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995, Lawrance ve Robinson, 2007; Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Nedeni ne olursa olsun örgüte zarar davranışların örgütsel yaşamın kalitesi, işgörenlerin motivasyonu, morali, bağlılığı ve tatmini üzerinde olumsuz etki yaratacağı düşünülmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005; Kılıçaslan, 2007).

Bu bilgiler doğrultusunda performansı hakkında verilen geribildirim türüne bağlı olarak işgörenin örgüte zarar davranış eğilimini etkilemesi ve üzerinde farklılık yaratması beklenmektedir.

H9: Geribildirim türleri deneklerin örgütsel adalet algısı düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₉: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin örgütsel adalet algısı düzeyleri değişmez.

H10: Geribildirim türleri deneklerin örgüte zarar davranış düzeyleri fark yaratır.

H0₁₀: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin örgüte zarar davranış düzeyleri değişmez.

H11: Geribildirim türleri deneklerin stres düzeyleri üzerinde fark yaratır.

H0₁₁: Geribildirim türlerine bağlı olarak deneklerin stres düzeyleri değişmez.

Bu hipotezlerin yanı sıra deneklerin cinsiyeti ile yöneticilerin cinsiyeti arasındaki eşleşme¹ farklılaşmaların farklı geribildirimlerle ilgili sonuçları etkileyip etkilemeyeceği de merak edilerek; “deneklerin cinsiyeti” modele şartlı değişken olarak konulmuştur.

7. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemine ve uygulanma şekline değinilmektedir. Örneklem grubu, senaryoların geliştirilmesi ve anketin uygulanması ile ilgili bilgiler, kullanılan ölçekler ve istatistiksel analizler sırayla sunulmaktadır.

7.1. Örneklem

Araştırmaya ulaşılabilirlik esasına göre seçilen toplam 244 kişi katılmıştır. Katılımcıların 206’sı (%84.4) İstanbul’da faaliyet gösteren, telekomünikasyon, eğitim, inşaat, sağlık ve banka/finans, turizm, spor, denizcilik, bilişim, inşaat,

¹ Bu araştırmada cinsiyet eşleşmesi terimi deneklerin cinsiyeti ile geribildirimi veren yöneticinin cinsiyeti arasındaki eşleşme (kadın-kadın / erkek-erkek) ya da farklılığı (kadın-erkek / erkek-kadın) işaret edecek şekilde tanımlanmıştır.

medya, pazarlama sektörlerinde hizmet veren kurumlarda çalışmakta olup, 38'i (%15.6) şu an herhangi bir kurumda çalışmamaktadır.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, 145 kadın katılımcı ve 99 erkek katılımcı bulunduğu görülmektedir. Örneklem grubunu oluşturan 244 katılımcının, 99'u (%40.6) erkek, 145'i (%59.4) kadın olup yaşları 19 ile 53 arasında değişmektedir ve grubun yaş ortalaması 28.30' dur. Anketi cevaplandıranların araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Dağılımları

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	145	59.4
Erkek	99	40.6
Toplam	244	100
Çalışma Durumu	<i>f</i>	%
Çalışan	206	84.4
Çalışmayan	38	15.6
Toplam	244	100

7.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak, geribildirim türlerine göre (olumlu yapıcı, olumsuz yapıcı, olumlu genel ve yıkıcı geribildirim) senaryolar geliştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden motivasyon, performans beklentisi, işe bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, yöneticiyle çatışma, yöneticiyle güven, örgütsel adalet algısı, uygulama kolaylığı açısından birer adet çekirdek soru (core question) ile ölçülmüştür.

Örgüte zarar davranışlar ve stres değişkenleri için literatürdeki örneklerinden ve ilgili kuramlardan yararlanılarak amaca uygun ölçekler geliştirilmiştir (Bkz. Ek 1).

7.2.1 Senaryoların Geliştirilmesi

Araştırmada kullanılan senaryo tipindeki ölçüm araçlarına “vignette” denilmektedir. Bu ölçüm araçları, hipotetik durumlar ya da karakterler hakkında yazılan ve içerikleri çalışmanın amacına göre yönlendirilmiş kısa senaryolara da hikayelerdir. Bu senaryoları okuyan katılımcıların, hikayelerin içerdikleri durumlara ilişkin tepkileri, değerlendirmeleri ya da yorumlarının ne olabileceği konusunda bilgi alınmaktadır (Finch, 1987). Hughes’e göre de (1998) katılımcıların algıları, inançları veya tavırları doğrultusunda; bireyler, durumlar ve yapılar hakkında değerlendirmelerde bulunmalarıdır (Hughes, 1998). Bu yöntemin temel özelliği, katılımcıların kişisel inanç sistemlerini keşfetmektir (Renold, 2002). Bu araştırmada da senaryoların geliştirilmesinde aşağıdaki süreç izlenmiştir.

7.2.1.1 Ana senaryo temasının hazırlanması

Senaryolar bir performans hedefini hangi düzeyde gerçekleştirildiğine ilişkin işgörene (denek), pazarlama departmanı müdürü (yönetici) tarafından verilecek olan geribildirim diyalogu ekseninde geliştirilmiştir. Senaryoların ana çatısı aşağıdaki gibidir:

"Senaryoya göre Tardis şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Beklenen hedeflerden biri işgörenin, İstanbul'daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve bilgisayar ürünleri satışlarıyla kendi satışlarını karşılaştırarak, bu tabloları yansıtacak bir rapor hazırlamaktır. Bu raporlar pazarlama bölümünün bilgi edinmekte kullandığı önemli kaynaklar arasında olduğundan özellikle üzerinde durulan bir konudur. Bölüm müdürünün görevi işgörenden beklenen performansı ve işgörenin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunu ona aktarmaktır."

Senaryolar performans değerlendirme sürecinde geribildirim verilecek işgören ile geribildirimi verecek olan bölüm müdürü (yönetici) arasındaki görüşmeden oluşmaktadır. Senaryolarda sonucu etkileyebileceği düşünülen bazı konular sabit tutularak kontrol edilmiş sadece olumlu yapıcı, olumsuz yapıcı ve

yıkıcı ifadeler farklılaştırılmıştır. Senaryolarda sabit tutularak süreci etkilemesinin önleildiği düşünölen ifadeler şunlar olmuştur:

- i. Tüm senaryolarda performans hedefleri aynı tutulmuştur.
- ii. Bölüm müdürünün diyalog başlangıcında kullandığı ifade sabit tutulmuştur.
- iii. Her senaryoda çalışan hazırladığı rapor için zaman ve emek sarfettiğini düşünmekte ve ifade etmektedir. Bu düzenleme çalışanların kendi performans algılarını aynı düzeyde tutmak amacıyla yapılmıştır.

Senaryolardaki geribildirimlerin olumlu, olumsuz, yapıcı, yıkıcı veya genel olduğuna işaret eden ipuçları, konuyla ilgili yazından yararlanılarak türetilmiştir. Bu çerçevede yukarıdaki kriterleri kapsayacak biçimde, her senaryoda yönetici tarafından verilen farklı bir geribildirim türü ifadelendirilmiştir.

7.2.2. Geribildirim Türleri ile İlgili İfadelerin Geliştirilmesi

7.2.2.1. Olumlu Yapıcı Geribildirim Senaryolarının Geliştirilmesi

Olumlu yapıcı geribildirim ifadeleri geliştirilirken; “olumlu” ve “yapıcı” geribildirim türlerine örnek olacağı düşünölen ifadeler geliştirilmiştir. Senaryo (lar)da kullanılan ifadelerin bir şirket ortamında gözlenebilecek performans değerlendirme görüşmelerinde verilebilecek geribildirim içeriklerine uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Böylelikle:

- i. İşgörenin amaca ulaşmak için doğru davranışları gösterdiği ve performansının amacına ulaştığı mesajının verilmesine,
- ii. Sonuçlar açısından beklenen hedefi işaret etmesine ve kişinin o hedefe ulaşmasını sağlayan davranışın tanımlanmasına,
- iii. Bu davranışın örgütsel sonuçlara katkısını tanımlayabilmesine,
- iv. Kullanılan ifadelerin açık ve net olmasına,
- v. İki yönlü bir iletişim olmasına dikkat edilmiştir.

Olumlu yapıcı geribildirim senaryoları, geribildirim veren yöneticinin kadın ve erkek olarak tanımlandığı iki versiyondan oluşmaktadır (Bkz. Ek 2).

7.2.2.2. Olumsuz Yapıcı Geribildirim Senaryolarının Geliştirilmesi

Olumsuz yapıcı geribildirim ifadeleri geliştirilirken, “olumsuz” ve “yapıcı” geribildirim türlerine örnek olacağı düşünülen ifadeler geliştirilmiştir.

Böylelikle:

- i.** İşgören performansı ile amaç arasında fark olduğunun, seçilen davranışın beklenen davranış olmadığı belirtilmesine,
- ii.** İşgören performansının beklenilenin altında olduğunu kişiliği hedef almayan davranış odaklı bir yaklaşımla ifade edilmesine,
- iii.** Geribildirim ifadelerinin yargı içermemesine,
- iv.** İstenen performans/davranışın örgütsel sonuçlara katkısını tanımlamasına,
- v.** İşgörenin neleri eksik yaptığını görmesinin sağlanmasına,
- vi.** İşgörenin hangi becerilerini/davranışlarını nasıl geliştirebileceği konusunda yol gösterebilmesine,
- vii.** Kullanılan ifadelerin açık ve net olmasına,
- viii.** İki yönlü bir iletişim olmasına dikkat edilmiştir.

Bu senaryo türü de geribildirimi veren yönetici cinsiyetinin her birinde farklı tanımlandığı iki versiyondan oluşmaktadır (Bkz. Ek 3).

7.2.2.3. Yıkıcı Geribildirim Senaryolarının Geliştirilmesi

Yıkıcı geribildirim senaryolarını oluşturan ifadelerin şu özellikleri yansıtması amaçlanmıştır:

- i.** İşgörenin kişiliğini hedef alması,
- ii.** Yargılayıcı olması,
- iii.** Spesifik davranış örnekleri yerine öznel yorumlar içermesi,
- iv.** İşgörene örgütsel sonuçlar açısından olumsuz sonuçlara yol açtığı duygusal tepkilere yol açacak şekilde verilmesi,
- v.** Karmaşık, belirsiz mesajlar verilmesini ve performansı hakkında net çıkarımlarda bulunulmayan ifadeler kullanılması.

Bu geribildirim türüne işaret eden senaryolarda da geribildirimi veren yöneticinin kadın veya erkek olduğu iki versiyon kullanılmıştır (Bkz. Ek 4).

7.2.2.3. Olumlu Genel Geribildirim Senaryolarının Geliştirilmesi

Olumlu genel geribildirim ifadeleri geliştirilirken; “olumlu” ve “genel” geribildirim türlerine örnek olacağı düşünülen ifadeler geliştirilmiştir.

Böylelikle:

- i. Kişinin neyi iyi yaptığını tanımlanmamasına,
- ii. Hangi davranış ve performansı ile ilişkilendirmesi gerektiğine dair net bir mesaj verilmemesine,
- iii. Kullanılan ifadelerin genel olmasına,
- iv. Kişinin olumlu bir özelliğine işaret etmesine,
- v. Genel olarak işgöreni memnun edecek soyut bir söylem içermesine,
- vi. İşgörenin özellikle hangi konuda iyi olduğunu görmesine imkan tanınamasına
- vii. Performansının/davranışının örgütsel sonuçlara katkısının net bir biçimde tanımlanmamasına dikkat edilmiştir.

Bu senaryo türünde de araştırmanın amacına uygun olarak kadın ve erkek yönetici versiyonu bulunmaktadır (Bkz. Ek 5).

7.2.3. Senaryoların Kodlanması

Araştırmanın birden çok kurumda yürütüleceği düşünülerek, veri girşinde kolaylık sağlanması amacıyla senaryolar aşağıdaki şekilde kodlanmıştır.

Olumlu geribildirim senaryolarını temsil etmesi için “+, (artı)”, olumsuz geribildirim senaryolarını temsil etmesi için ise “-, (eksi)” işaretleri kullanılmıştır. Yapıcı senaryolar “YAP”, yıkıcı senaryolar “YIK”, genel senaryolar ise “GEN” olarak kodlanmıştır. Böylelikle olumlu yapıcı geribildirim” senaryosu için +YAP, “olumsuz yapıcı geribildirim” senaryosu için -YAP, “olumlu genel geribildirim” senaryosu için +GEN, yıkıcı geribildirim için ise YIK şeklinde kodlama yapılmıştır.

Araştırmada manipüle edilen başka bir değişken ise geribildirim veren yöneticinin (departman müdürü) cinsiyetidir. Senaryolarda yönetici cinsiyet kodlaması kadın için “K”, erkek için “E” harfleri ile kodlanmıştır.

Sonuç olarak araştırmada geribildirim türleri ve geribildirim veren yöneticinin cinsiyetinin farklı kombinasyonlarından oluşan sekiz senaryo geliştirilmiştir. Senaryolar ve kodları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Senaryolar ve Kodları

	Geribildirim Türü	Müdürün Cinsiyeti	Senaryo Kodu
1.	Olumlu Yapıcı Geribildirim	Erkek	+YAPE
2.	Olumlu Yapıcı Geribildirim	Kadın	+YAPK
3.	Olumsuz Yapıcı Geribildirim	Erkek	-YAPE
4.	Olumsuz Yapıcı Geribildirim	Kadın	-YAPK
5.	Olumlu Genel Geribildirim	Erkek	+GENE
6.	Olumlu Genel Geribildirim	Kadın	+GENK
7.	Yıkıcı Geribildirim	Erkek	YIKE
8.	Yıkıcı Geribildirim	Kadın	YIKK

7.3. Bağımlı Değişkenlerle İlgili Ölçekler

Bu araştırmada işgören(ler)e yöneltilen farklı geribildirim türlerinin, iş sonuçları ve iş tutumları üzerindeki etkilerinin neler olabileceği incelenmiştir.

Bu amaçla geliştirilen araştırma modelinin bağımlı değişkenleri; motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, bireysel performans beklentisi işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı, örgüte zarar davranışlar ve stres olarak tanımlanmıştır. Ölçülecek olan değişkenlerin kapsamlarının geniş olması nedeniyle, “stres ve örgüte zarar davranışlar” dışındaki değişkenler kavramın özüne işaret edecek çekirdek sorularla değerlendirilmiştir. Deneklerden senaryoları okuduktan sonra kendilerini senaryoda geribildirimi alan çalışan yerine koyarak sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Anketin ilk bölümü motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, bireysel performans beklentisi, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı değişkenlerinin çekirdek sorularından oluşan ölçeklerden

meydana gelmektedir. Anketin bu bölümündeki ifadeler beş basamaklı değerlendirme ölçeği üzerinden cevaplandırılmıştır.

Deneklerden ilgili senaryoyu okuduktan sonra kendisini senaryodaki işgören yerine koyması ve senaryoyu takip eden motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, bireysel performans beklentisi işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı ile ilgili soruları cevaplamaları istenmiştir. İfadeler “5-Artar/Kesinlikle” ile “1-Tamamen Azalır/Hiç İstemezdim” arasında sıralanan beşli değerlendirme ölçeğinde cevaplandırılacak biçimde düzenlenmiştir.

7.3.1. Örgüte Zarar Davranışlar ve Stres Ölçekleri

Ankette bulunan örgüte zarar davranışlara yönelik 14, stres değişkenine yönelik 5 soru altı basamaklı değerlendirme ölçeği üzerinden cevaplandırılmıştır.

Örgüte zarar davranışlar ölçeğinde “1” rakamı söz konusu davranışın gerçekleşme olasılığının “çok düşük”, “6” rakamı ise “çok yüksek” olduğunu göstermektedir. Stres ölçeğinde “1” rakamı o ifadede işaret edilen durumun gerçekleşme ihtimalinin “çok düşük”, “6” rakamı ise “çok yüksek” olduğunu göstermektedir.

Örgüte zarar davranışlar ölçeği geliştirilirken, daha önce Bennett ve Robinson tarafından (2000) geliştirilmiş ölçekten ve Arbak, Şanlı ve Çakar’ın (2004) yaptıkları çalışmadan yararlanılarak, araştırmanın amacına uygun sorular seçilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0.89 olarak bulunmuştur.

Stres ölçeği geliştirilirken stres kuramlarında açıklanan temel semptomlar üzerinden geliştirilmiştir. Böylelikle stres ölçeği; fizyolojik rahatsızlıklar (baş ağrısı, bel ve sırt ağrısı, mide rahatsızlıkları), uyku bozuklukları, karamsarlık, üretkenliğin azalması, sigara ve içki kullanımını içeren beş ifadeden oluşmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach Alfa değeri 0.86 olarak bulunmuştur.

7.3.2. Demografik Özelliklere Yönelik Sorular

Deneklerin demografik özelliklerine yönelik deneklerin cinsiyetleri, çalışma durumları, sektörleri ve yaşları ile ilgili dört soru sorulmuştur.

7.4. Uygulama

Farklı sektörlerde çalışan toplam 244 denek çalışmaya katılmıştır. Senaryolar ve ekindeki ölçekler internet ortamında katılımcılara ulaştırılmış, gönüllü olan bireyler gönderilen ölçekleri doldurmuşlardır. Anketler, bir sitede yüklenerek, internet üzerinden cevaplanabilen bir bağlantı haline getirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi ile ulaşılmış ve oluşturulan bağlantı farklı sektörlerde çalışan deneklere elektronik posta ile ulaştırılmıştır. Anketler Şubat 2014'da internet ortamında toplam 280 kişiye ulaştırılmış ve yaklaşık iki aylık süre sonunda 244 anket geri dönmüştür. Böylelikle geri dönüş oranı %87.1 olmuştur. Deneklere gönderilen anketlerin ilk sayfasında araştırmanın amacı anlatılmış, deneklerin cevaplarının gizliliğine ilişkin bilgi verilmiştir (Bkz. Ek 1).

Ölçüm aracı olarak deneklere gönderilen sekiz senaryoya eşit katılımcının düşebilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Öncelik sonralık etkisini ortadan kaldırmak için her katılımcıya tek bir senaryo türü ve ölçeği gönderilmiştir. Buna göre senaryolarda manipüle edilen unsurlara göre dağılımlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Senaryo Türlerine Göre Deneklerin Dağılımları

Senaryo Türü	<i>f</i>	<i>f</i>	<i>f</i>	%
		(Kadın Denek)	(Erkek Denek)	
YIKK	30	17	13	12.3
YIKE	30	19	11	12.3
+YAPK	32	18	14	13.1
+YAPE	30	18	12	12.3
-YAPK	31	20	11	12.7
-YAPE	30	19	11	12.3
+GENK	30	16	14	12.3
+GENE	31	18	13	12.7
Toplam	244	145	99	100

7.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Deneklerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 18 programı kullanılmıştır.

Anketten elde edilen verileri ve geribildirim türlerinin her bir bağımlı değişken üzerindeki temel etki (main effects) ve ortak etkilerini (interaction) analiz edebilmek için iki faktörlü varyans analizi (Two Way-ANOVA) uygulanmıştır. Bu tekniğin amacı, gruplar arası iki faktörün bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini ayrı ayrı test etmek yerine, faktörlerin temel etkilerini ve iki faktörün bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini eş zamanlı olarak test etmektir (Büyüköztürk, 2006).

Hangi geribildirim türlerinin, her bir bağımlı değişken üzerinde manidar fark yarattığını bulmak amacıyla Tuckey Testi uygulanmıştır.

Her bir hipotez için H0 hipotezi grup ortalamaları arasında fark olmadığı diğer bir ifadeyle grupların ortalamalarının birbirine eşit olduğu, H1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 hipotezi olarak da gruplar arası ortalamaların birbirinden farklı olduğu kabul edilmiş ve $p \leq 0.05$ olduğu durumlarda H1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 hipotezi kabul edilerek, H0 hipotezi reddedilmiştir.

8. BULGULAR

8.1. Hipotez ve Araştırma Sonuçlarına Göre Bulgular

Bu bölümde araştırma hipotezlerinin testi için uygulanan analizler ve demografik değişkenler için yapılan analizlerin sonuçlarıyla ilgili bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, mod, median, minimum, maksimum değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bağımlı Değişkenler	N	Ort.	ss	Mod	Median	Max.	Min.
Motivasyon	244	3.30	1.34	5.00	3.00	5.00	1.00
Performans Beklentisi	244	3.49	1.16	4.00	4.00	5.00	1.00
İşe Bağlılık	244	3.20	1.26	4.00	3.00	5.00	1.00
İş Tatmini	244	3.23	1.30	2.00	3.00	5.00	1.00
Yönetici Çatışma	244	3.11	1.11	3.00	3.00	5.00	1.00
İşten Ayrılma Niyeti	244	2.98	1.24	2.00	3.00	5.00	1.00
Örgüte Güven	244	3.12	1.05	3.00	3.00	5.00	1.00
Yöneticiye Güven	244	3.01	1.18	3.00	3.00	5.00	1.00
Örgütsel Adalet Algısı	244	3,03	1.09	3.00	3.00	5.00	1.00
Örgüte Zarar Davranışlar	244	2,12	.88	2.00	2.00	5,29	1.00
Stres	244	2,73	1.32	2.60	2.60	6.00	1.00
Fizyolojik Rahatsızlıklar	244	2,88	1.67	1.00	3.00	6.00	1.00
Uyku Bozuklukları	244	2,86	1,63	1.00	2.50	6.00	1.00
Sigara ve İçki Kullanımı	244	2,07	1,46	1.00	1.00	6.00	1.00
Karamsarlık	244	2,90	1,71	1.00	3.00	6.00	1.00
Üretkenliğin Azalması	244	2,96	1,800	1.00	2.00	6.00	1.00

8.2. Geribildirim Türlerinin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Araştırmamıza konu olan ve sekiz senaryo içerisinde yapılandırılan geribildirim türlerinin araştırmanın bağımlı değişkenlerini (bireysel performans, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet algısı, örgüte zarar davranışlar, stres) nasıl etkilediğini ölçmek amacıyla iki faktörlü varyans analizi (Two Way-Anova) yapılmıştır.

Bu araştırmada iki faktörlü varyans analizi (Two Way-Anova) kullanılarak geribildirim türü ve cinsiyet eşleşmesinin ve bağımsız değişkenler üzerindeki ana etkilerine (main effect) ve ortak (interaction) etkilerine bakılmıştır.

8.2.1. Geribildirim Türlerinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi

Tablo 5.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	137.73	7	19.67	25.638	,000
Deneklerin Cinsiyeti	.039	1	.039	.051	,821
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	5.867	7	.838	1.092	,369
Hata	174.98	228	.767		
Toplam	3306.00	244			

Tablo 5.a'da görüldüğü gibi, geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin performans beklentisi üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre performans üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [F (7-228)= 25.638; p= .000, p<.05]. Geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin performans beklentisi üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamsızdır [F (7-228)= 1.092; p= .369, p<.05)]. Başka bir deyişle, deneklerin performans beklentileri geribildirimi veren yöneticinin cinsiyetinden etkilenmemektedir. Buna göre H1 kabul edilmiş, H0₁ reddedilmiştir.

Tablo 5.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Performans Beklentisi Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	2.20	.92	<+YAPE,+YAPK,-YAPE, -YAPK, +GENK, +GENE ^{**}
YIKE	2.36	1.12	<+YAPE,+YAPK,-YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE ^{**}
+YAPK	3.96	.897	>YIKK, YIKE ^{**} , +GENK [*]
+YAPE	4.43	.626	>YIKK, YIKE, +GENK, +GENE ^{**}
-YAPK	4.29	.692	>YIKK, YIKE, +GENK ^{**} , +GENE [*]
-YAPE	3.93	.827	>YIKK, YIKE ^{**} , +GENK [*]
+GENK	3.20	.924	>YIKK ^{**} , YIKE [*] , <+YAPE ^{**} , +YAPK [*] , -YAPK ^{**} , -YAPE [*]
+GENE	3.48	.889	>YIKK, YIKE ^{**} , <+YAPE ^{**} , -YAPK [*]

*p< .05, **p<.005

YIKK: Yıkıcı Geribildirim, Kadın Yönetici

YIKE: Yıkıcı Geribildirim, Erkek Yönetici

+YAPK: Olumlu Yapıcı Geribildirim, Kadın Yönetici

+YAPK: Olumlu Yapıcı Geribildirim, Erkek Yönetici

-YAPK: Olumsuz Yapıcı Geribildirim, Kadın Yönetici

-YAPK: Olumsuz Yapıcı Geribildirim, Erkek Yönetici

+GENK: Olumlu Genel Geribildirim, Kadın Yönetici

+GENE: Olumlu Genel Geribildirim, Erkek Yönetici

Tablo 5.b’de görüldüğü gibi deneklerin performans beklentisi üzerinde en olumsuz etkisi olan geribildirim türü yıkıcı geribildirimdir (YIKK Ort= 2.20, YIKE Ort= 2.36). Geribildirim türünün olumlu yapıcı (+YAPK Ort= 3.96, +YAPE Ort= 4.43) olduğu zamanlarda ise deneklerin performans beklenti düzeyi yıkıcı ve olumlu genel (+GENK Ort= 3.20, +GENE Ort= 3.48) türlere kıyasla yükselmektedir.

Öte yandan olumsuz yapıcı geribildirim alanların performans beklentisi yıkıcı ve genel olumlu geribildirim alanlara kıyasla daha yüksek çıkmaktadır. Olumlu genel geribildirim alındığında ise yıkıcı geribildirim alanlara kıyasla performans beklenti düzeyi yükselmekte ancak olumlu ve olumsuz yapıcı geribildirim alanlara kıyasla düşmektedir.

8.2.2. Geribildirim Türlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Tablo 6.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	215.71	7	30.816	37.22	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.152	1	.152	.183	.669
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	13.43	7	2.319	2.319	.027
Hata	188.75	228	.828		
Toplam	3102.00	244			

Tablo 6.a'ya göre geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin motivasyon üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizi sonucu geribildirim türlerinin motivasyon üzerinde temel etkisinin olduğunu göstermiştir [F (7-228)= 37.223; p= .000, p<.05)]. Geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır [F (7-228)= 2.319; p= .027, p<.05)]. Buna göre H2 kabul edilmiş, H0₂ reddedilmiştir.

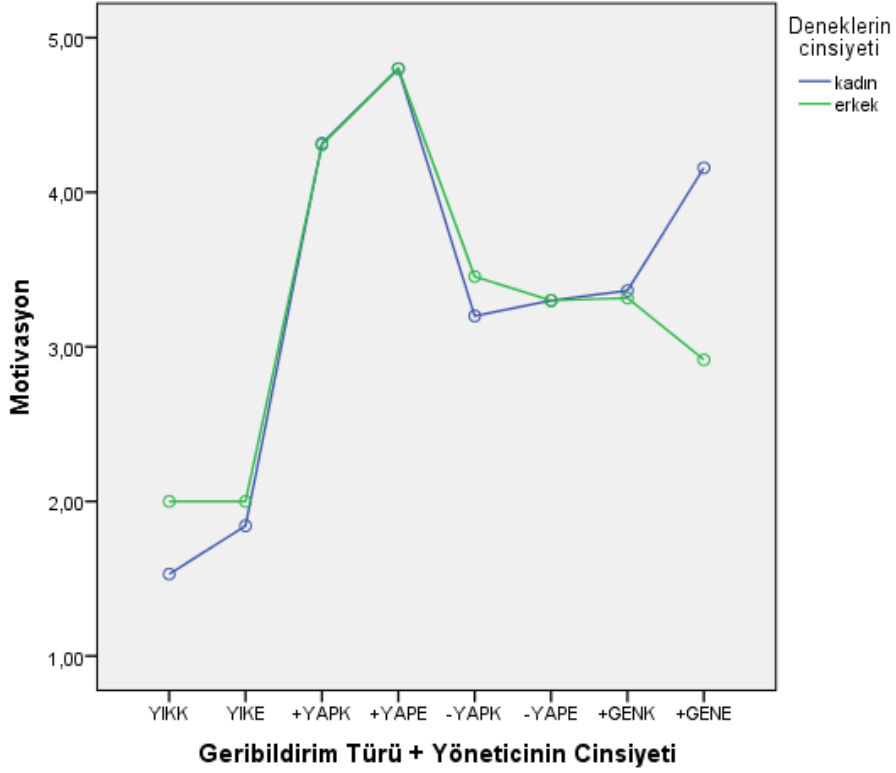
Tablo 6.a'da görüldüğü gibi, geribildirim türlerinin deneklerin motivasyonunu farklı şekillerde etkilediği ve deneklerin cinsiyetinin tek başına bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Öte yandan geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Aşağıdaki grafikte görüldüğü üzere (Bkz. Şekil 3) geribildirim türleri ve geribildirimi veren yöneticilerin cinsiyetleri ile deneklerin cinsiyetleri arasındaki eşleşmeler ilginç bulgular ortaya çıkarmıştır.

Tablo 6.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	1.73	.691	<+YAPE,+YAPK,-YAPE,-YAPK,+GENK,+GENE**
YIKE	1.90	.922	<+YAPE,+YAPK,-YAPE,-YAPK,+GENK,+GENE**
+YAPK	4.31	.859	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK**
+YAPE	4.80	.406	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
-YAPK	3.29	.937	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
-YAPE	3.35	.812	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENK	3.33	1.03	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENE	3.67	1.27	>YIKK, YIKE, <+YAPE**

Tablo 6.b’de görüldüğü gibi motivasyon üzerinde diğer geribildirim türlerine kıyasla en olumsuz etkisi olan yıkıcı geribildirimdir (YIKK Ort= 1.73, YIKE Ort= 1.90).Geribildirim türü olumlu yapıcı (+YAPK Ort= 4.31, +YAPE Ort= 4.80) olduğu zamanlarda ise deneklerin motivasyonu, yıkıcı, olumsuz yapıcı ve genel olumlu türlere kıyasla yükselmektedir. Öte yandan olumsuz yapıcı geribildirim (-YAPK Ort= 3.29, -YAPE Ort= 3.35) alanların motivasyonu yıkıcı geribildirim alanlara kıyasla daha yüksek; olumlu yapıcı geribildirim alanların motivasyonundan ise düşük olduğu görülmektedir.

Olumlu genel geribildirim (+GENK Ort= 3.33, +GENE Ort= 3.67) alındığında ise motivasyon yıkıcı geribildirim alanlara kıyasla yükselmekte ancak olumlu yapıcı geribildirim alanlara kıyasla düşmektedir.



Şekil 3: Motivasyon Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafikte (Şekil 3) görüldüğü gibi verilen geribildirim türü olumlu genel ve geribildirim veren yönetici erkek olduğunda kadın deneklerin motivasyonları erkeklere kıyasla yükselmektedir. Öte yandan geribildirim türü yıkıcı ve geribildirim veren yönetici kadın olduğunda kadın deneklerin motivasyon düzeyleri erkek deneklere kıyasla düşmektedir.

Başka bir deyişle kadın denekler olumlu yapıcı geribildirimini erkek yöneticiden aldıklarında daha fazla motive olmakta; kadın yöneticiden yıkıcı geribildirim aldıklarında ise motivasyonları -diğer durumlara kıyasla- düşmektedir.

8.2.3. Geribildirim Türlerinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Tablo 7.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	214.724	7	30.675	49.739	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.976	1	.976	1.583	.210
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	8.972	7	1.282	2.078	.047
Hata	140.611	228	.617		
Toplam	2896.00	244			

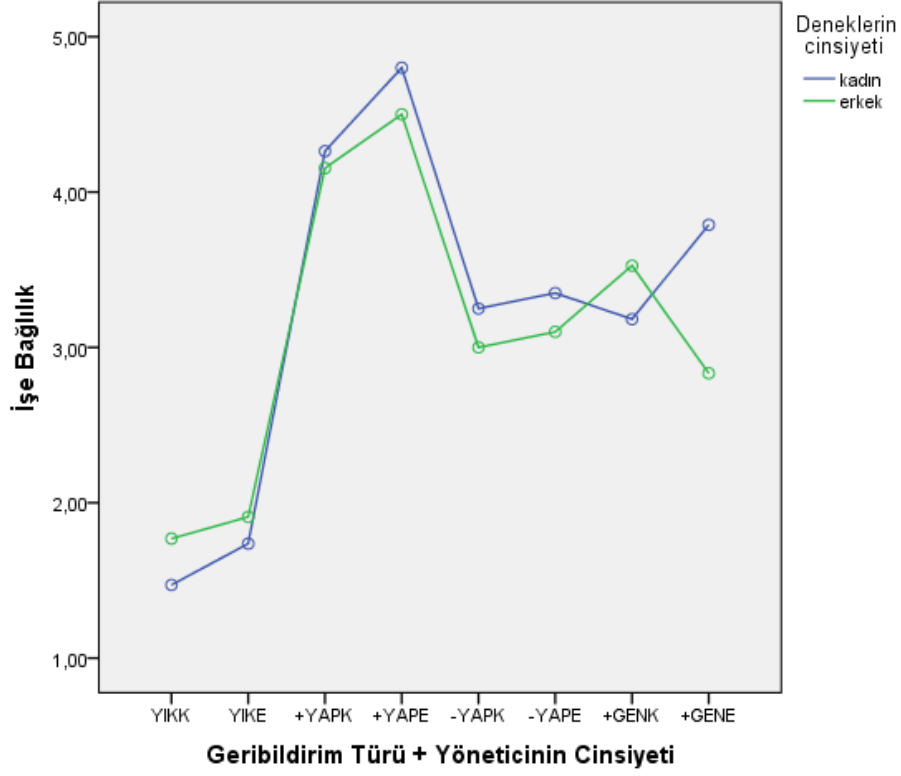
Tablo 7.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre işe bağlılık üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [F (7-228)= 49.739; p= ,000)]. Geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin işe bağlılık üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır [F (7-228)= 49.739; p= ,047, p<.05]. Buna göre H3 kabul edilmiş, H0₃ reddedilmiştir.

**Tablo 7.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi:
Tuckey Test Sonuçları**

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	1.60	.621	<+YAPE, +YAPK,-YAPE, -YAPK, +GENK, +GENE**
YIKE	1.80	.664	<+YAPE, +YAPK,-YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPK	4.21	.832	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPE	4.70	.466	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
-YAPK	3.16	.687	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
-YAPE	3.26	.868	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENK	3.40	.968	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENE	3.41	1.08	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**

*p< .05, **p<.005

Tablo 7.b'de görüldüğü gibi deneklerin işe bağlılık düzeylerini diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla düşüren yıkıcı geribildirim türüdür (YIKK Ort= 1.60, YIKE Ort= 1.80). Geribildirim türünün olumlu yapıcı (+YAPK Ort= 4.21, +YAPE Ort= 4.70) olduğu zamanlarda ise deneklerin işe bağlılık düzeyi diğer tüm geribildirim türlerine kıyasla daha fazla yükselmektedir. Öte yandan olumsuz yapıcı (-YAPK Ort= 4.21, -YAPE Ort= 4.70) ve olumlu genel geribildirim (+GENK Ort= 3.40, +GENE Ort=3.41) alanların işe bağlılık düzeyleri yıkıcı geribildirim alanlara kıyasla daha yüksek çıkmaktadır.



Şekil 4: İşe Bağlılık Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafikte (Şekil 4) görüldüğü üzere, yıkıcı geribildirimi veren yönetici kadın olduğunda kadın deneklerin işe bağlılık düzeyleri erkek deneklerin işe bağlılık düzeylerine göre düşmektedir. Olumsuz yapıcı geribildirim erkek yönetici tarafından verildiğinde ise kadın deneklerin işe bağlılıkları erkek deneklere göre yükselmektedir.

8.2.4. Geribildirim Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 8.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	224.46	7	32.066	48.786	,000
Deneklerin Cinsiyeti	.869	1	.869	1.324	,251
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	16.84	7	2.407	3.667	,001
Hata	149.63	228	.656		
Toplam	2974.00	244			

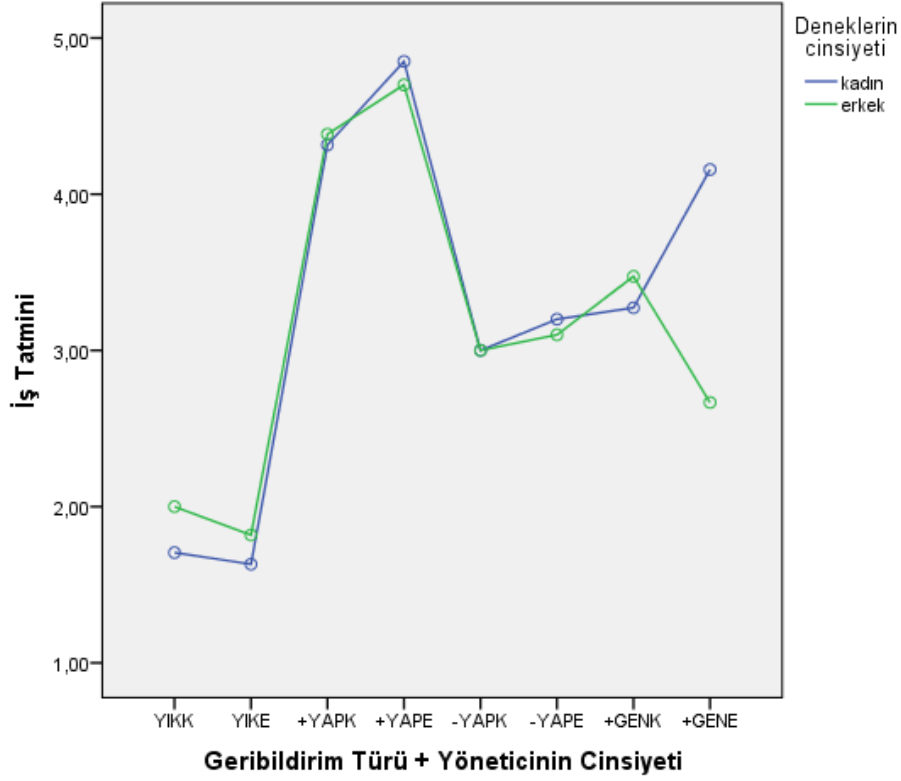
Tablo 8.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre iş tatmini üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [F (7-228)=48.786; p= ,000, p< .05]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin iş tatmini düzeyi üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur [F(7-228)=3.667; p= .001, p<.05]. Deneklerin ortalama iş tatmin puanları geribildirimi veren yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Buna göre H4 kabul edilmiş, H0₄ reddedilmiştir.

**Tablo 8.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:
Tuckey Test Sonuçları**

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	1.83	.698	<+YAPE, +YAPK, -YAPE, -YAPK +GENK, +GENE**
YIKE	1.70	.651	<+YAPE, +YAPK, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPK	4.34	.787	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPE	4.80	.484	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
-YAPK	3.00	.730	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
-YAPE	3.16	.985	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENK	3.40	.894	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**
+GENE	3.58	1.25	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK**

*p< .05, **p<.005

Tablo 8.b'de görüldüğü gibi deneklerin işe tatmini düzeylerini diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla düşüren yıkıcı geribildirim türüdür (YIKK Ort= 1.83, YIKE Ort= 1.70). Öte yandan geribildirim türü olumlu yapıcı olduğunda iş tatmini düzeyi yükselmektedir (+YAPK Ort= 4.34, +YAPE Ort= 4.80).



Şekil 5: İş Tatmini Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 5) yıkıcı geribildirimi veren yönetici kadın olduğunda kadın ve erkek deneklerin iş tatmin düzeyleri arasında fark olduğu, kadın deneklerin iş tatminlerinin erkek deneklerin iş tatminlerine göre düştüğü görülmektedir. Öte yandan erkek yöneticiden olumlu genel geribildirim alan kadınların işe tatmini düzeyleri erkeklere kıyasla yükselmektedir. Başka bir deyişle erkek yöneticilerden olumlu genel geribildirim alan kadınların iş tatmini artarken; erkek deneklerin iş tatminleri düşmektedir.

8.2.5. Geribildirim Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Tablo 9.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	176.43	7	25.20	29.96	,000
Deneklerin Cinsiyeti	1.35	1	1.35	1.605	,206
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	6.92	7	.989	1.176	,318
Hata	191.79	228	.841		
Toplam	2550.00	244			

Tablo 9.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre işten ayrılma niyeti üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [F (7-228)=29.96; p= ,000, p< .05]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamsızdır [F (7-228)=1.176; p= .318, p>.05]. Buna göre H5 kabul edilmiş, H0₅ reddedilmiştir.

Tablo 9.b. Farklı Geribildirim Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	4.50	.629	>+YAPE,+YAPK,-YAPE,-YAPK,+GENK, +GENE ^{**}
YIKE	4.33	.802	>+YAPE,+YAPK,-YAPK,-YAPE,+GENK, +GENE ^{**}
+YAPK	2.43	.948	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	2.00	.742	<YIKK, YIKE ^{**} , -YAPK,+GENK [*]
-YAPK	2.77	.956	<YIKK, YIKE ^{**} > +YAPE [*]
-YAPE	2.40	1.03	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENK	2.80	.924	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENE	2.67	1.19	<YIKK, YIKE ^{**}

*p< .05, **p<.005

Tablo 9.b'de görüldüğü gibi geribildirim türü yıkıcı (YIKK Ort= 4.50, YIKE Ort= 4.33) olduğu zaman işten ayrılma niyeti diğer geribildirim türlerine kıyasla yüksek çıkmıştır. Başka bir deyişle deneklerin işten ayrılma niyetleri diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla yıkıcı geribildirim türünden etkilenmektedir.

8.2.6. Geribildirim Türlerinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi

Tablo 10.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	127.79	7	18.25	27.70	,000
Deneklerin Cinsiyeti	.276	1	.276	.419	,518
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	8.28	7	1.183	1.796	,089
Hata	150.22	228	.659		
Toplam	2673.00	244			

Tablo 10.a'da görüldüğü gibi geribildirim türlerinin yöneticiyle çatışma ihtimali üzerindeki temel etkisi anlamlıdır [F (7-228)= 27.70; p= ,000, p< .05]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin yöneticiyle çatışma üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F (7-228)= 1.796; p= .089, p> .05]. Buna göre H₆ kabul edilmiş, H₀ reddedilmiştir.

Tablo 10.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Yöneticiyle Çatışma Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	4.40	.723	>+YAPE,+YAPK,-YAPE, -YAPK, +GENK, +GENE**
YIKE	4.30	.595	>+YAPE,+YAPK,-YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPK	2.46	.949	<YIKK, YIKE**
+YAPE	2.10	.803	<YIKK, YIKE**, -YAPE*, -YAPK,+GENK**, +GENE*
-YAPK	3.00	.730	<YIKK, YIKE**, >+YAPE**
-YAPE	2.86	.819	<YIKK, YIKE**, >+YAPE*
+GENK	3.03	.927	<YIKK, YIKE**, >+YAPE**
+GENE	2.83	.934	<YIKK, YIKE**, >+YAPE*

*p< .05, **p<.005

Tablo 10.b'de görüldüğü gibi yöneticiyle çatışma düzeyi bakımından geribildirim türlerine göre anlamlı farklılaşma yıkıcı geribildirim türünde görülmüştür. Verilen geribildirim türü yıkıcı olduğunda diğer geribildirim türlerine kıyasla yöneticiyle çatışma ihtimalinin (YIKK Ort= 4.40, YIKE Ort= 4.30) yükseldiği görülmüştür. Öte yandan erkek yönetici tarafından verilen olumlu yapıcı geribildirim (Ort= 2.46) diğer geribildirim türlerine göre yöneticiyle çatışma düzeyini düşürmektedir.

8.2.7. Geribildirim Türlerinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 11.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	153.15	7	21.88	31.092	,000
Deneklerin Cinsiyeti	1.274	1	1.27	1.810	,180
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	9.31	7	1.33	1.892	,072
Hata	160.44	228	.704		
Toplam	2974.00	244			

Tablo 11.a’da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizi yöneticiye çatışma üzerinde temel etkisi olan tek değişkenin geribildirim türü olduğunu göstermektedir [F (7-228)= 31.092; p= ,000, p< .05]. Buna göre H7 kabul edilmiş, H0₇ reddedilmiştir.

Tablo 11.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	1.80	.714	<+YAPE,+YAPK,-YAPE, -YAPK +GENK, +GENE,**
YIKE	1.66	.660	<+YAPE,+YAPK,-YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE**
+YAPK	3.87	.870	>YIKK, YIKE**, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE*
+YAPE	4.20	.714	>YIKK, YIKE**, -YAPK,-YAPE*, +GENK**, +GENE*
-YAPK	3.19	.833	>YIKK, YIKE**, <+YAPE**, +YAPK*
-YAPE	3.13	1.13	>YIKK, YIKE**, <+YAPE**, +YAPK*
+GENK	3.03	.850	>YIKK, YIKE**, <+YAPE, +YAPK**
+GENE	3.16	.934	>YIKK, YIKE**, <+YAPE**, +YAPK*

*p< .05, **p<.005

Tablo 11.b'de görüldüğü gibi deneklerin yöneticilerine güven düzeylerini diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla düşüren yıkıcı geribildirim türüdür (YIKK Ort= 1.80, YIKE Ort= 1.66); en fazla yükselten ise olumlu yapıcı geribildirimdir (+YAPK Ort= 3.87, +YAPE Ort= 4.20).

8.2.8. Geribildirim Türlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 12.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	119.45	7	17.06	30.40	,000
Deneklerin Cinsiyeti	.384	1	.384	.685	,409
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	11.75	7	1.68	2.99	,005
Hata	127.95	228	.561		
Toplam	2655.00	244			

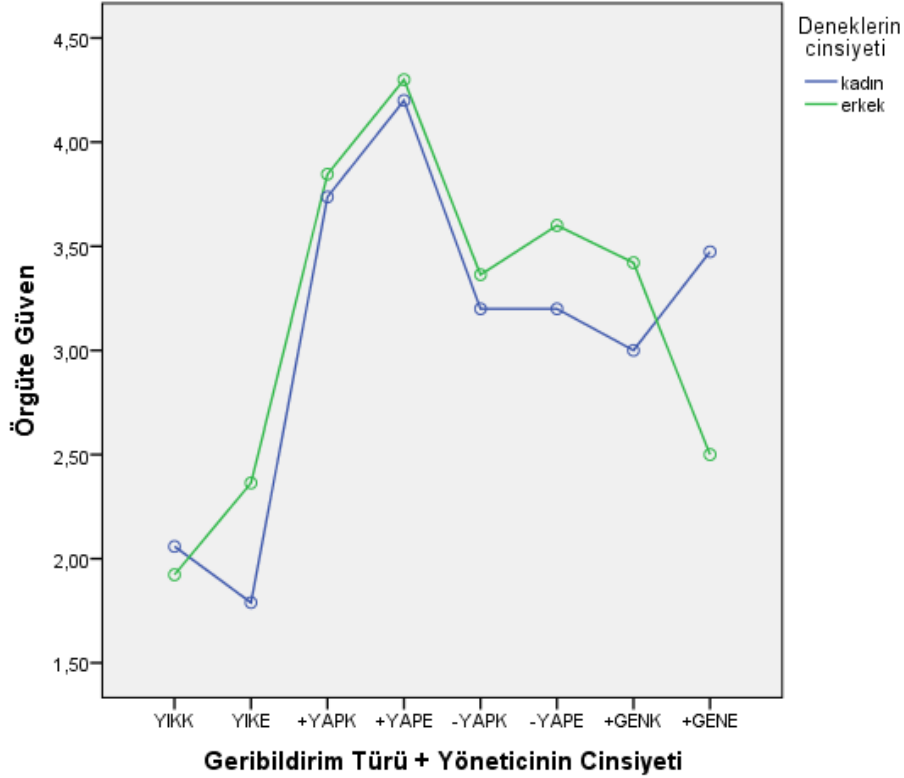
Tablo 12.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre örgüte güven üzerinde temel etkisi olan değişken geribildirim türüdür [F(7-228)= 30.40; p= ,000, p< .05]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin deneklerin örgüte güven düzeyleri üzerinde ortak etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur [F(7-228) =2.99; p= .005, p≤.05]. Buna göre H8 kabul edilmiş, H0₈ reddedilmiştir.

**Tablo 12.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi:
Tuckey Test Sonuçları**

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	2.00	.742	<+YAPE,+YAPK, -YAPE,-YAPK,+GENK,+GENE ^{**}
YIKE	2.00	.742	<+YAPE,+YAPK, -YAPE,-YAPK,+GENK,+GENE ^{**}
+YAPK	3.78	.750	>YIKK, YIKE ^{**} ,+GENE [*]
+YAPE	4.23	.568	>YIKK, YIKE,-YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE ^{**}
-YAPK	3.25	.630	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
-YAPE	3.33	.994	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
+GENK	3.26	.784	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
+GENE	3.09	.870	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**} , +YAPK [*]

*p< .05, **p<.005

Tablo 12.b' de görüldüğü gibi deneklerin örgüte güven düzeylerini diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla düşüren yıkıcı geribildirim (YIKK Ort= 2.00, YIKE Ort= 2.00); en fazla yükselten ise olumlu yapıcı geribildirimdir (+YAPK Ort= 3.78, +YAPE Ort= 4.23).



Şekil 6: Örgüte Güven Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 6) erkek yöneticiden yıkıcı geribildirim alan kadınların erkelere kıyasla örgüte güven düzeyleri düşmektedir. Kadın ve erkek deneklerin yönetici ile aralarında cinsiyet eşleşmesi olmadığı zamanlarda en çok yıkıcı geribildirim örgüte duydukları güveni olumsuz etkilemektedir.

Erkek yöneticiden olumsuz yapıcı geribildirim alan erkeklerin örgüte güven düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Benzer bir örüntü kadın yönetici tarafından verilen olumlu genel geribildirimde de görülmektedir. Öte yandan olumlu genel geribildirimi veren yönetici erkek olduğunda erkek deneklerin örgüte güven düzeylerinin kadın deneklere göre düştüğü görülmektedir. Başka bir deyişle kadın deneklerin yönetici ile aralarında eşleşme olmadığı zamanlarda olumlu genel geribildirim örgüte duydukları güveni arttırmaktayken; erkek deneklerin yönetici ile aralarında cinsiyet eşleşmesi olduğu zamanlarda örgüte duydukları güveni olumsuz etkilemektedir.

8.2.9. Geribildirim Türlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 13.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

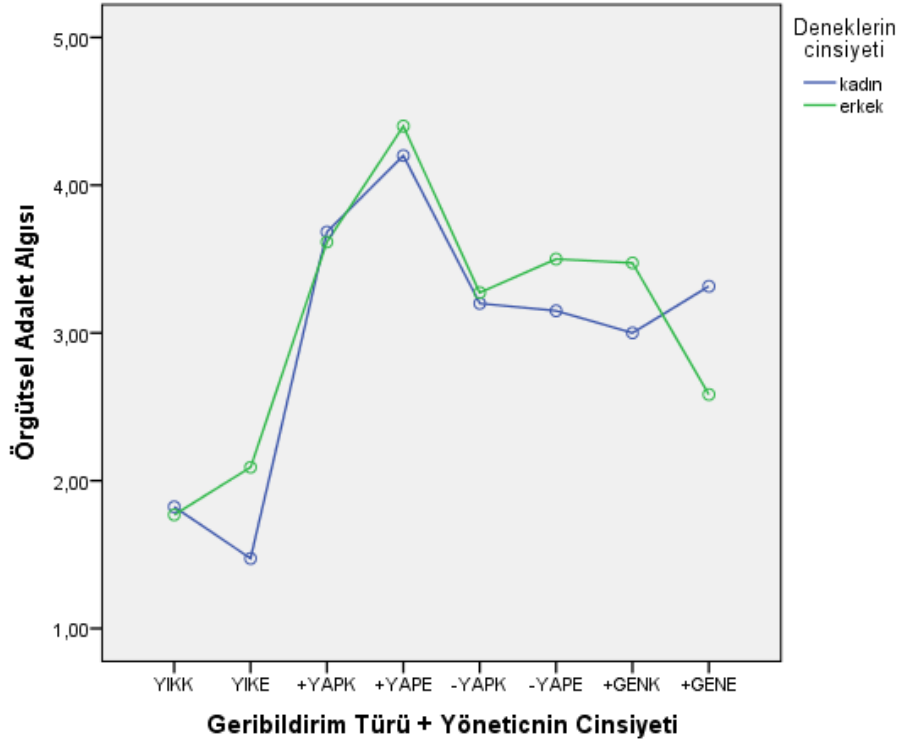
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	148.00	7	21.14	40.375	,000
Deneklerin Cinsiyeti	.652	1	.652	1.245	,266
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	8.81	7	1.26	2.405	,022
Hata	119.39	228	.524		
Toplam	2541.00	244			

Tablo 13.a’da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizi geribildirim türlerinin örgüte güven üzerinde temel etkisi olduğunu göstermektedir [$F(7-228) = 40.375$; $p = .000$, $p < .05$]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin, deneklerin örgütsel adalet algıları üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [$F(7-228) = 2.405$; $p = .022$, $p < .05$]. Buna göre H_9 kabul edilmiş, H_0 reddedilmiştir.

Tablo 13.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	1.80	.664	<+YAPE,+YAPK, -YAPE, -YAPK,+GENK, +GENE ^{**}
YIKE	1.70	.595	<+YAPE,+YAPK, -YAPK, -YAPE,+GENK, +GENE ^{**}
+YAPK	3.65	.787	>YIKK, YIKE ^{**} , +GENE [*]
+YAPE	4.26	.583	>YIKK, YIKE, -YAPK, -YAPE, +GENK, +GENE ^{**}
-YAPK	3.22	.762	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
-YAPE	3.26	.827	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
+GENK	3.30	.794	>YIKK, YIKE, <+YAPE ^{**}
+GENE	3.03	.836	>YIKK, YIKE, <+YAPE, +YAPK ^{**}

Tablo 13.b'de görüldüğü gibi örgütsel adalet algısı diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla yıkıcı geribildirimden olumsuz etkilenmektedir (YIKK Ort= 1.80, YIKE Ort= 1.70). Öte yandan deneklerin örgütsel adalet algıları diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla olumlu yapıcı geribildirim erkek yönetici (+YAPE Ort= 4.26) tarafından verildiği zaman yükselmektedir.



Şekil 7: Örgütsel Adalet Algısı Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 7) erkek yöneticilerden yıkıcı geribildirim alan kadınların adalet algıları düşerken, erkek yöneticilerden olumlu genel geribildirim alan erkeklerin adalet algıları -kadınlara kıyasla- düşmektedir.

Bunun yanında olumlu genel geribildirimi veren yönetici erkek olduğunda kadın deneklerin örgütsel adalet algılarının erkek deneklere göre yükseldiği görülmektedir. Başka bir deyişle kadın deneklerin yönetici ile aralarında cinsiyet eşleşmesi olmadığı zamanlarda olumlu genel geribildirim örgütsel adalet algılarını olumlu etkilerken; erkek deneklerin yönetici ile aralarında cinsiyet eşleşmesi olduğu zamanlarda ise örgütsel adalet algıları olumsuz etkilenmektedir.

8.2.10. Geribildirim Türlerinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Tablo 14.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi

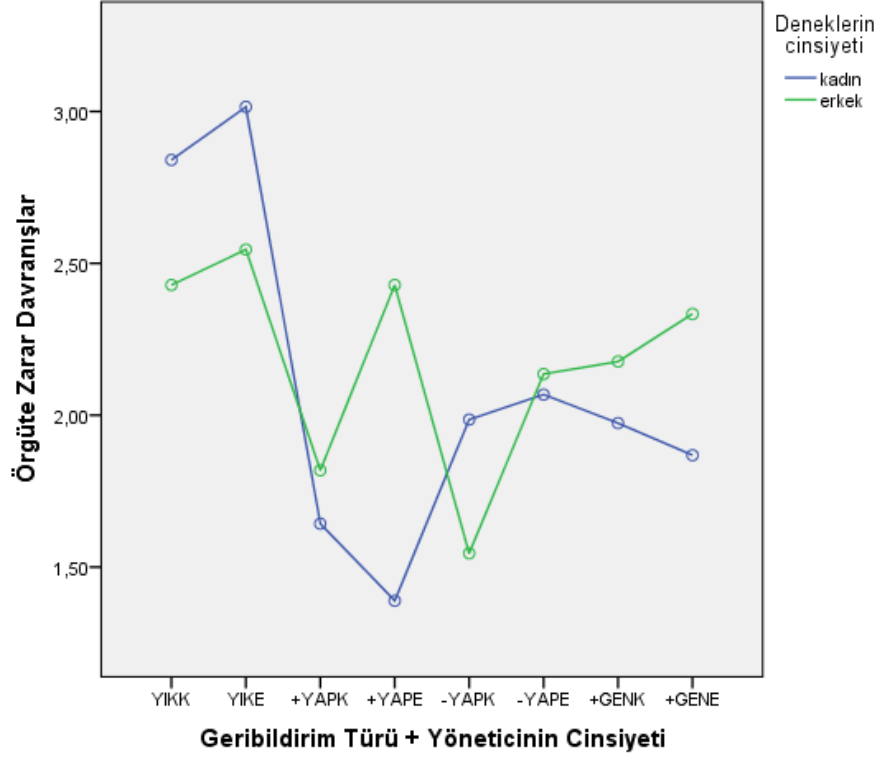
Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	29.37	7	4.20	6.911	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.350	1	.350	.576	.448
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	13.20	7	1.88	3.104	.004
Hata	138.54	228	.608		
Toplam	1289.03	244			

Tablo 14.a’da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre örgüte zarar davranışlar üzerinde temel etkisi olan değişken geribildirim türüdür [$F(7-228) = 6.911$; $p = .000$, $p < .05$]. Ayrıca geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin deneklerin örgüte zarar davranış eğilimleri üzerindeki ortak etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur [$F(7-228) = 3.104$; $p = .004$, $p < .05$]. Buna göre H_{10} kabul edilmiş, H_{010} reddedilmiştir.

Tablo 14.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Örgüte Zarar Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	2.66	.926	>+YAPE, +YAPK, -YAPK ^{**} , +GENE [*]
YIKE	2.84	1.10	>+YAPE,+YAPK, YAPK ^{**} ,YAPE,+GENK ^{**} ,+GENE ^{**}
+YAPK	1.71	.569	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	1.73	.657	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPK	1.82	.794	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPE	2.09	.651	<YIKE [*]
+GENK	2.10	.786	<YIKE [*]
+GENE	2.04	.820	<YIKK [*] , YIKE ^{**}

Tablo 14.b’de görüldüğü gibi erkek yönetici tarafından verilen geribildirim yıkıcı (YIKE Ort= 2.84) olduğu zaman diğer geribildirim türlerine kıyasla geribildirim alan deneklerin örgüte zarar davranış gösterme eğilimleri yükselmektedir. Yıkıcı geribildirim kadın yönetici(YIKK Ort= 2.66) tarafından verildiğinde ise olumlu yapıcı, kadın yönetici tarafından verilen olumsuz yapıcı ve erkek yönetici tarafından verilen olumlu genel geribildirimlere göre örgüte zarar davranış gösterme eğilimleri artmaktadır.



Şekil 8: Örgüte Zarar Davranışlar Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 8) kadın deneklere yıkıcı geribildirim veren yönetici erkek olduğu durumlarda en fazla örgüte zarar davranış gösterme eğilimi gösterirken, yine erkek yönetici tarafından verilen olumlu yapıcı geribildirim kadınların örgüte zarar davranış gösterme eğilimlerini en aza indirmektedir. Erkek deneklerin geribildirim türlerine verdikleri tepkiler kadınlara kıyasla daha fazla değişkenlik göstermektedir.

8.2.11. Geribildirim Türlerinin Stres Üzerindeki Etkisi

Tablo 15.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Stres Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Geribildirim Türü	117.79	7	16.82	13.856	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.513	1	.513	.422	.516
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	17.779	7	2.54	2.091	.045
Hata	276.90	228	1.21		
Toplam	2258.32	244			

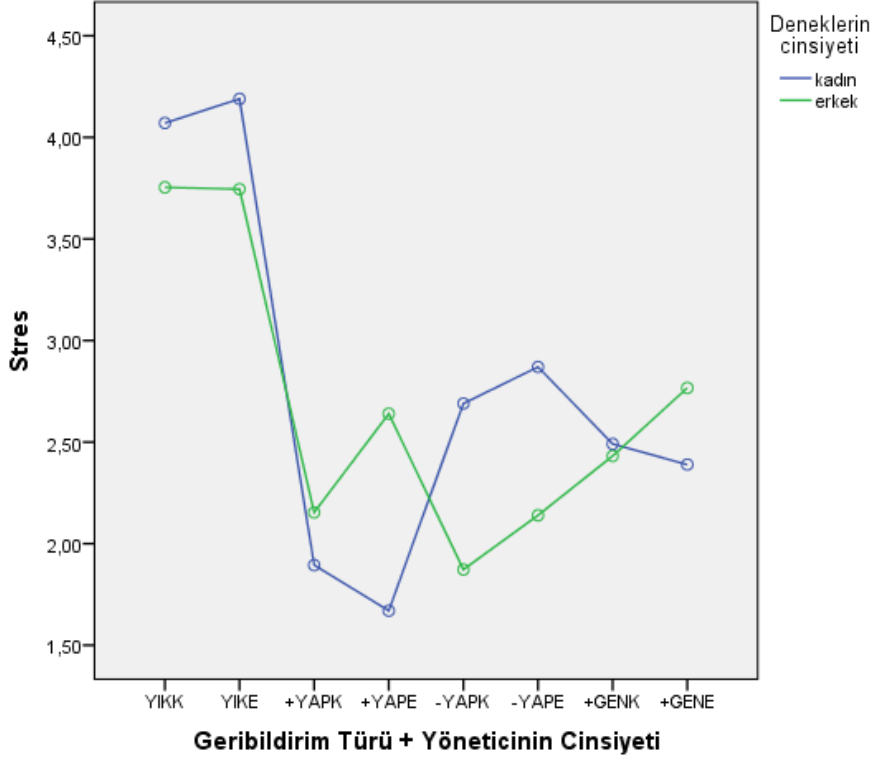
Tablo 15.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre stres üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [$F(7-228) = 13,856$; $p = ,000$, $p < .05$]. Geribildirim türleri ile cinsiyet eşleşmesinin deneklerin stres düzeyleri üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [$F(7-228) = 2,091$; $p = ,045$, $p < .05$]. Buna göre H_{11} kabul edilmiş, $H_{0_{11}}$ reddedilmiştir.

Tablo 15.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Stres Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	3.93	1.05	>+YAPE,+YAPK, -YAPE, -YAPK,+GENK, +GENE**
YIKE	4.02	1.29	>+YAPE,+YAPK, -YAPK, -YAPE,+GENK, +GENE**
+YAPK	2.00	1.04	<YIKK, YIKE**
+YAPE	1.99	.986	<YIKK, YIKE**
-YAPK	2.40	1.07	<YIKK, YIKE**
-YAPE	2.62	1.19	<YIKK, YIKE**
+GENK	2.45	1.57	<YIKK, YIKE**
+GENE	2.53	1.32	<YIKK, YIKE**

*p< .05, **p<.005

Tablo 15.b’de görüldüğü gibi verilen geribildirim yıkıcı (YIKK Ort= 3.93, YIKE Ort= 4.02) olduğu durumda diğer tüm geribildirim türlerine kıyasla deneklerin stres düzeyleri artmaktadır.



Şekil 9: Stres Değişkenine Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 9) kadın yönetici tarafından verilen olumlu genel geribildirim dışındaki tüm verilen geribildirim türleri ve cinsiyet eşleşmelerine göre deneklerin stres düzeyleri farklılaşmaktadır.

Kadın deneklerin stres düzeyi yöneticinin erkek olduğu yıkıcı geribildirim türünde en fazla yüksekken, erkek deneklerin stres düzeyleri kadın deneklere kıyasla daha düşüktür. Kadın yönetici tarafından verilen yıkıcı geribildirim türünde de benzer bir farklılaşma görülmüştür. Kadın denekler olumlu yapıcı geribildirim erkek yönetici tarafından verildiği durumlarda en düşük strese sahipken; erkek denekler olumsuz yapıcı geribildirim kadın yöneticiler tarafından verildiği zamanlarda en düşük stres eğilimi göstermektedirler.

8.2.12. Geribildirim Türlerinin Stresin Alt Kategorileri Üzerindeki Etkisi

Tablo 16.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Fizyolojik Rahatsızlıklar Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Geribildirim Türü	153.10	7	21.871	10.456	.000
Deneklerin Cinsiyeti	9.653	1	9.653	4.615	.033
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	17.844	7	2.549	1.219	.293
Hata	476.92	228	2.092		
Toplam	2710.00	244			

Tablo 16.a'ya göre deneklerin aldıkları geribildirim türüne bağlı olarak fizyolojik rahatsızlık yaşama ihtimalleri farklılık göstermektedir [$F(7-228) = 10.456$; $p = .000$, $p < .05$]. Ayrıca, deneklerin cinsiyetinin fizyolojik rahatsızlık yaşama ihtimalleri üzerinde temel etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle fizyolojik rahatsızlık yaşama ihtimalleri deneklerin cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır [$F(7-228) = 4.615$; $p = .033$, $p < .05$]. Geribildirim türü ile cinsiyet eşleşmesi deneklerin fizyolojik rahatsızlık yaşama ihtimalleri üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel açıdan anlamsızdır [$F(7-228) = 1.219$; $p = .293$, $p > .05$].

Tablo 16.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Fizyolojik Rahatsızlıklar Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	3.93	1.57	>+YAPE,+YAPK ^{**} , -YAPE, -YAPK [*] ,+GENK, +GENE ^{**}
YIKE	4.66	1.62	>+YAPE,+YAPK ^{**} , -YAPK, -YAPE [*] ,+GENK, +GENE ^{**}
+YAPK	2.25	1.50	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	2.16	1.23	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPK	2.67	1.49	<YIKK [*] , YIKE ^{**}
-YAPE	2.66	1.44	<YIKK [*] , YIKE ^{**}
+GENK	2.40	1.42	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENE	2.38	1.35	<YIKK, YIKE ^{**}

*p< .05, **p<.005

Tablo 16.b'ye göre deneklerin fizyolojik rahatsızlık yaşama ihtimallerini (baş, bel ve sırt ağrısı, mide rahatsızlıkları) diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla arttıran geribildirim türü yıkıcı geribildirim türüdür (YIKK Ort= 3.93, YIKE Ort= 4.66).

Tablo 17.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Uyku Bozuklukları Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Geribildirim Türü	94.075	7	13.439	5.884	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.608	1	.608	.266	.606
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	28.114	7	4.016	1.758	.097
Hata	520.752	228	2.284		
Toplam	2644.00	244			

Tablo 17.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre geribildirim türünün uyku bozuklukları üzerindeki temel etkisi anlamlıdır [F(7-228) = 5.884; p= .000, p<.05].

Tablo 17.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Uyku Bozuklukları Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	3.86	1.52	>+YAPE ^{**} , +YAPK, -YAPE, -YAPK, +GENK [*]
YIKE	4.03	1.49	>+YAPE, +YAPK, -YAPK ^{**} , -YAPE ^{**} , +GENK [*] , +GENE ^{**}
+YAPK	2.34	1.51	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	2.40	1.56	<YIKK [*] , YIKE ^{**}
-YAPK	2.45	1.52	<YIKK [*] , YIKE ^{**}
-YAPE	2.63	1.44	<YIKK, YIKE [*]
+GENK	2.50	1.57	<YIKK [*] , YIKE ^{**}
+GENE	2.70	1.55	<YIKE [*]

*p< .05, **p<.005

Tablo 17. b'de görüldüğü gibi verilen geribildirim yıkıcı (YIKK Ort= 3.86, YIKE Ort= 4.03) olduğu zaman diğer geribildirim tüm türlerine kıyasla uyku bozuklukları yaşama ihtimalleri yükselmektedir.

Tablo 18.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Sigara ve İçki Kullanımı Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Geribildirim Türü	51.158	7	7.308	3.677	.001
Deneklerin Cinsiyeti	2.510	1	2.510	1.263	.262
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	7.000	7	1.000	.503	.832
Hata	453.119	228	1.987		
Toplam	1571.000	244			

Tablo 18.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre sigara ve içki kullanımı üzerinde temel etkisi olan değişken geribildirim türüdür [F(7-228) = 3.677; p= .001, p<.05]. Geribildirim türleri ve cinsiyet eşleşmeleri arasındaki etkileşimin deneklerin sigara ve içki kullanımları üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamsızdır [F(7-228) = .503; p= .832, p>.05].

Tablo 18.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Sigara ve İçki Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	2.80	2.02	>+YAPE, +YAPK*
YIKE	2.86	1.85	>+YAPE, +YAPK*
+YAPK	1.59	.976	<YIKK, YIKE*
+YAPE	1.66	.922	<YIKK, YIKE*
-YAPK	1.80	1.22	-
-YAPE	2.30	1.23	-
+GENK	1.86	1.45	-
+GENE	1.77	1.46	-

*p< .05, **p<.005

Tablo 18.b'de görüldüğü gibi geribildirim olumlu yapıcı (+YAPK Ort= 1.59,+YAPE Ort= 1.66) olarak verildiğinde deneklerdeki sigara ve içki kullanımı azalmaktadır. Öte yandan deneklerin sigara ve içki kullanımını yıkıcı geribildirim (YIKK Ort= 2.80, YIKE Ort= 2.86) türü arttırmaktadır.

Tablo 19.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Karamsarlık Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Geribildirim Türü	185.944	7	26.563	13.054	.000
Deneklerin Cinsiyeti	2.162	1	2.162	1.062	.302
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	33.129	7	4.733	2.326	.026
Hata	463.958	228	2.035		
Toplam	2773.00	244			

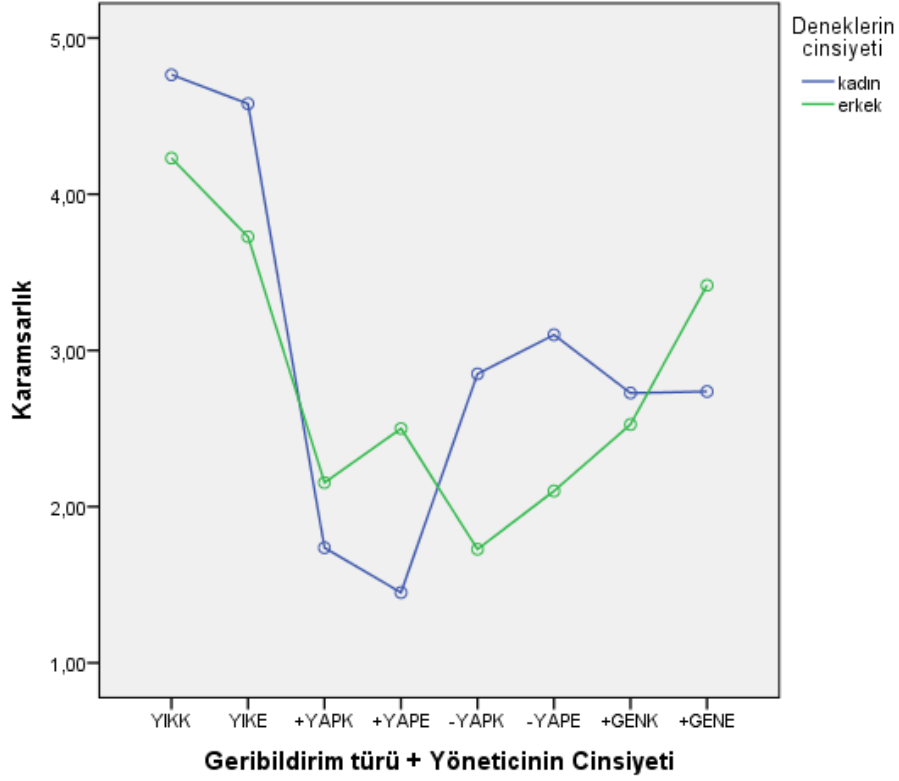
Tablo 19.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre karamsarlık üzerinde temel etkisi olan tek değişken geribildirim türüdür [$F(7-228) = 13.054$; $p = .000$, $p < .05$]. Bununla birlikte geribildirim türleri ve cinsiyet eşleşmesi arasındaki etkileşimin deneklerin karamsarlık üzerindeki ortak etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır [$F(7-228) = 2.326$; $p = .026$, $p < .05$].

**Tablo 19.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Karamsarlık Üzerindeki Etkisi:
Tuckey Test Sonuçları**

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	4.53	1.19	>+YAPE,+YAPK, -YAPE, -YAPK +GENK, +GENE ^{**}
YIKE	4.26	1.48	>+YAPE,+YAPK, -YAPK, -YAPE,+GENK ^{**} , +GENE [*]
+YAPK	1.90	1.17	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	1.80	1.15	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPK	2.45	1.54	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPE	2.76	1.61	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENK	2.60	1.56	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENE	3.00	1.77	<YIKK ^{**} , YIKE [*]

*p< .05, **p<.005

Tablo 19.b’de görüldüğü gibi verilen geribildirim yıkıcı (YIKK Ort= 4.53, YIKE Ort= 4.26) olduğu zaman diğer geribildirim tüm türlerine kıyasla deneklerin karamsarlıkları artmaktadır.



Şekil 10: Karamsarlık Alt Boyutuna Göre Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesi Arasındaki Etkileşim

Grafiğe göre (Şekil 10) erkek yönetici tarafından verilen yıkıcı geribildirim kadın deneklerin karamsarlık düzeylerini yükseltirken, kadın yöneticiler tarafından verilen yıkıcı geribildirim de erkek deneklerin karamsarlıklarını yükseltmektedir. Yine kadın denekler erkek yönetici tarafından verilen geribildirim olumlu yapıcı olduğu zamanlarda; erkek denekler ise kadın yöneticilerin verdiği olumsuz yapıcı geribildirim karşısında en az karamsarlık göstermektedirler.

Tablo 20.a. Farklı Geribildirim Türü ve Cinsiyet Eşleşmesinin Üretkenliğin Azalması Üzerindeki Etkisi

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	P
Geribildirim Türü	170.643	7	24.378	10.013	.000
Deneklerin Cinsiyeti	.037	1	.037	.015	.902
Geribildirim Türü+Yöneticinin Cinsiyeti*Deneklerin Cinsiyeti	31.487	7	4.498	1.848	.079
Hata	555.088	228	2.435		
Toplam	2924.000	244			

Tablo 20.a'da görüldüğü gibi geribildirim türleri ile deneklerin cinsiyetinin üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan iki faktörlü varyans analizine göre geribildirim türleri tek başına üretkenliği etkilemektedir [$F(7-228)= 10.013$; $p=.000$, $p<.05$].

Tablo 20.b. Farklı Geribildirim Türlerinin Üretkenliğin Azalması Üzerindeki Etkisi: Tuckey Test Sonuçları

Geribildirim Türleri	Ort.	ss	Açıklama
YIKK	4.53	1.43	>+YAPE,+YAPK, -YAPE, -YAPK +GENK, +GENE ^{**}
YIKE	4.30	1.76	>+YAPE,+YAPK, -YAPK, -YAPE ^{**} , +GENK, +GENE [*]
+YAPK	1.90	1.20	<YIKK, YIKE ^{**}
+YAPE	1.93	1.38	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPK	2.61	1.45	<YIKK, YIKE ^{**}
-YAPE	2.76	1.52	<YIKK, YIKE ^{**}
+GENK	2.90	1.78	<YIKK ^{**} , YIKE [*]
+GENE	2.80	1.93	<YIKK ^{**} , YIKE [*]

*p< .05, **p<.005

Tablo 20.b’de görüldüğü gibi deneklerin üretkenliklerini diğer geribildirim türlerine kıyasla en fazla azaltan geribildirim türü yıkıcı geribildirimdir (YIKK Ort= 4.53, YIKE Ort= 4.30).

SONUÇ ve TARTIŞMA

Yönetim birçok kaynakta, yönetim sürecinde etkili rol oynayan dinamiklerin nasıl yönlendirilebileceğinin bilinmesiyle ve farklı kaynaklar kullanarak davranış değiştirme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011; Gürüz ve Gürel, 2006). Bu bağlamda yöneticinin örgütleri amacına ulaştırırken kullanacağı yaklaşımların insan yönlendirmede anahtar rol oynadığı düşünülebilir. Bu becerilerin işletmenin hedeflerine ulaşmasını hızlandırmasının yanı sıra çalışanlar açısından da subjektif sonuçları olduğu daha önce yapılan pek çok araştırmaya ve kuramsal tartışmalara konu olmuştur. Bu çerçevede düşünüldüğünde bir yönlendirme aracı olarak iletişim ve geribildirim biçimlerinin davranış ve tutumlar üzerinde farklı biçimlerde etki yaratacağını çıkarsamak mümkündür.

Bu çalışmanın amacı, işgörelere performans değerlendirme sürecinde verilen farklı geribildirim türlerinin, işgörelerin performans beklentisi, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres gibi insan kaynakları ile ilgili sonuçları üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Araştırmada öne çıkan bulgular şunlar olmuştur:

a) Tüm örneklem grubunda genel olarak, ölçülen değişkenler bağlamında en olumlu etki yaratan geribildirim türünün olumlu yapıcı geribildirim olduğu görülürken, en olumsuz etki yaratan geribildirim türü ise yıkıcı geribildirim olmuştur.

b) Senaryolarda geribildirimi veren yöneticilerle, deneklerin cinsiyeti arasındaki cinsiyet eşleşmesi olarak tanımladığımız cinsiyet eşleşmesi veya farklılaşmasının geribildirim türüyle ortak etkisi bulunmaktadır. Bu etkileşim özellikle motivasyon, işe bağlılık, iş tatmini, örgüte güven, örgütsel adalet algısı, örgüte zarar davranışlar ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla geribildirim türü ile yönetici ve deneklerin cinsiyet eşleşmesi araştırma sonuçlarını etkileyen önemli bir değişken olarak ortaya çıkmıştır.

c) Kadın denekler, erkek yöneticiler tarafından verilen olumlu yapıcı ve olumlu genel geribildirim türünden olumlu etkilenirken; erkek denekler ise erkek yöneticilerin olumlu genel geribildirimlerinden diğer gruplara kıyasla daha olumsuz etkilenmişlerdir.

Araştırmada öne çıkan bu bulgular çerçevesinde, sonuçların ilgili yazını destekler nitelikte olduğu gözlenmiştir.

Olumlu yapıcı geribildirim diğer tüm geribildirim türlerine kıyasla; işgörenin işine bağlılık, iş tatmini hissetmesi ve yöneticiye karşı güven duymasını sağladığı görülmüştür. Yöneticinin, yapılan işle ilgili problemleri davranışlar hakkında işgörene “neyi” düzeltmesi gerektiğini söylemek ve yönlendirmek yerine; söylemlerini daha çok çalışanın kişisel özelliklerine yöneltecek ve işgörenin öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek şekilde vermesiyle ortaya çıkan yıkıcı geribildirim ise (Baron, 1990; Barutçugil, 2002; Oktuğ 2011) işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini, yöneticiyle çatışma yaşama ihtimallerini, örgüte zarar verecek davranışlarını ve stres düzeylerini yükselttiği gözlemlenmiştir.

Geribildirim hem işgörenin gösterdiği performansa dayalı olarak bilgi vermesi bakımından geçmişe dair, hem de gelecekteki performansı yönlendirme etkisi olduğu için geleceğe dair bir kavram olma özelliğini taşımaktadır. Bu bağlamda, araştırmada işgörenlerin kendi performanslarına dair beklentilerini en fazla yükselten yönlendirme biçiminin yapıcı geribildirim türü olduğu söylenebilir. Daha ayrıntılı olarak bakıldığında ise işgörenlerin performans beklentilerini diğer geribildirim türlerine (olumlu genel ve yıkıcı) kıyasla en fazla yükselten geribildirim kadınlara, erkek yönetici tarafından verilen olumlu yapıcı geribildirim olurken; erkeklere, kadın yönetici tarafından verilen olumsuz yapıcı geribildirim olduğu görülmüştür.

Cinsiyetten bağımsız olarak ele alındığında, geribildirim işgörenin amacına ulaşmak için doğru yolda olduğunu gösterecek şekilde olumlu, örgütsel sonuçları açısından katkısını görebilmesini sağlayacak şekilde net ve teşvik edici verilmesinin performans beklentisine olumlu katkıları olduğu görülmüştür. Öte yandan olumsuz yapıcı geribildirim bilgisinin de, belirsizliği ortadan

kaldırmasına, varolan ve beklenen performans arasında boşlukları doldurarak işgörenin kafasında sorulara yanıt vermesine ve öz yeterlilik algısı üzerinde olumlu etki yaratmasına bağlı olarak olumlu yapıcı geribildirimden sonra performans beklentisini en çok arttıran geribildirim türü olduğu söyleyebiliriz.

Araştırmanın bir diğer inceleme konusu olan yönetici-işgören cinsiyet eşleşmelerinin farklı geribildirimlerle ilgili sonuçları etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Bu konuda ortaya çıkan dikkat çekici örüntüler şunlar olmuştur:

Motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, örgüte duyulan güven ve örgütsel adalet algısı en fazla erkek yönetici tarafından verilen olumlu yapıcı geribildirimle artmaktayken; en çok düşüren geribildirim ise yıkıcı geribildirim olmuştur.

Yönetici ve denek cinsiyeti eşleşmemelerine göre erkek ve kadın olma halinin kültürlere bağlı geleneksel, sosyal konumları ve prototipleri ile ilgili algılamalarına göre kadının azarlayan ve emir veren bir konumda olmasının erkek denekler tarafından daha rahatsız edici ve motivasyonunu olumsuz etkilemesi beklenirken, yıkıcı geribildirim türünde yönetici ile cinsiyet eşleşmesi olması durumunda kadınların motivasyonlarının erkek işgörelere kıyasla daha fazla düştüğü görülmüştür. Sonuçlar erkek işgörelerin yönetici ile cinsiyet eşleşmesinin olduğu olumlu genel geribildirimde motivasyonlarının düşmesinin, erkeklerin erkek yöneticileri, kadınlara kıyasla daha fazla rakip gördükleri şeklinde düşündürmektedir. Buna karşılık ise erkek yönetici tarafından olumlu geribildirim almak kadın işgöreleri motive etmektedir. Bu sonuç ataerki kültüre uygun, erkek tarafından onaylanmanın kadın tarafından önemli olduğunu destekler niteliktedir. Öte yandan işgörelerin işlerine bağlılıklarının, farklı geribildirim türleri ve cinsiyet eşleşmelerine bağlı farklılaşmaları, motivasyon sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kadınların örgüte duydukları güven en fazla erkek yöneticilerden yıkıcı geribildirim aldıklarında azalmış, erkek işgörelerin yönetici ile cinsiyet eşleşmesinin olduğu olumlu genel geribildirimde ise yine yukarıdaki işe bağlılık ve motivasyon sonuçlarında görülen örüntüye benzer bir sonuç görülmüştür. Örgüte duyulan güvende dikkat çeken başka bir nokta ise olumsuz yapıcı ve kadın

yönetici tarafından verilen olumlu genel geribildirim erkek işgörenlerde güven duygusunu daha olumlu etkilediği olmuştur. Öte yandan işgörenlerin adalet algılarının, farklı geribildirim türleri ve cinsiyet eşleşmelerine bağlı farklılaşmaları, örgüte duyulan güven ile benzerlik göstermektedir.

Erkek yöneticiler tarafından verilen olumlu yapıcı geribildirim kadınların örgüte zarar davranış eğilimlerini düşürmektedir. Bu eğilim cinsiyet eşleşmesinin olduğu erkek denekler arasında gözlenmemiş tersine yöneticinin erkek olduğu durumlarda hem olumlu yapıcı hem yıkıcı geribildirim örgüte zarar davranış eğilimini arttırmıştır. Bu durum cinsiyet kuramında tartışılan eril kültürlerde rekabet özelliği ile açıklanmaktadır. Nitekim araştırma sırasında bu görüşü destekleyecek biçimde izlenimler edinilmiştir. Araştırma modeline dahil edilmemekle birlikte soruların genel olarak nasıl algılandığını ve eklemek istedikleri bir şey olup olmayacağını izleyebilmek amacıyla deneklere açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar arasında bulgulara ışık tutan *"Maaşa zam beklentisi oluşturur. İşimi iyi yapıyorum bunun karşılığını maddi olarak da almalıyım. Şirkette daha iyi bir pozisyon beklentisi."*, *"Öncelikle arka planda tutuluyor olmaktan rahatsız olurum. Üst yönetimle paylaşılan toplantılardan birinde sunumumu kendim yapmak isterim. Aksi takdirde benim yaptıklarımın pay çıkartıldığını düşünürüm"* gibi ifadeler yer verilmiştir.

Cinsiyetin temel etki yarattığı tek konu ise strese bağlı ortaya çıkan fizyolojik rahatsızlıklarda görülmüştür. Buna göre erkekler ile kadınların yalnızca cinsiyete bağlı olarak baş, bel ve sırt ağrıları ve mide rahatsızlıkları yaşama ihtimallerinin farklılık gösterebileceği ortaya çıkmıştır.

Kadın işgörenlerin stres düzeyleri en çok erkek yöneticinin verdiği olumlu yapıcı geribildirimde düşükken, erkek işgörenlerin stres düzeyleri ise kadın yöneticinin verdiği olumsuz yapıcı geribildirimden olumlu etkilenmiş yani düşmüştür. Buna göre geribildirimi veren ile geribildirimi alan arasındaki cinsiyet etkileşimi sosyo-psikolojik izdüşümleri olan dinamiklere sahip olduğu görülmektedir.

Genel olarak kadın çalışanların erkek yöneticilerden olumlu yapıcı geribildirim almaları psikolojik açıdan onları mevcut sistemlerle (ataerkil) bütünleştiren güvenli bir ortam sağlamaktadır. Erkek deneklerin ise kadın yöneticilerin yıkıcı geribildirimlerinden işe bağlılık, örgüte güven, örgüte zarar ve örgütsel adalet davranışlar konularında olumsuz etkilenmeleri geleneksel toplumlarda cinsiyete atfedilen “verilmiş statü” algısının geribildirim sırasında zedelenmesi ile ilgili bir kaygıdan kaynaklandığı söylenebilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Nitekim erkek deneklerde cinsiyet eşleşmesinin yarattığı rekabet duygusu, geribildirim türünden bağımsız olarak deneklerin ifadelerinde de yer bulmuştur. Bu bilgiler cinsiyetin pek çok konuda olduğu gibi yönetim eylemlerinde de sürecin dinamiğine dahil olan sosyo-psikolojik bir değişken olduğunun tekrar altını çizmesi açısından ilginçtir.

Sonuç olarak işgörenlere performans değerlendirme sürecinde verilen farklı geribildirim türlerinin; performans beklentisi, motivasyon, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüte güven, yöneticiye güven, örgütsel adalet, örgüte zarar davranışlar ve stres gibi örgütsel kavramlar üzerinde çeşitli şekillerde farklılık yarattığı görülmüştür.

İlgili yazın ve ortaya çıkan sonuçlara göre geribildirim verilirken verilen geribildirim yapıcı olmasının örgütler açısından kilit bir noktada olduğu sonucu çıkartılabilmektedir. Geribildirim yapıcı olmasının işgörenlerin örgüt ortamına ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştireceği ve bu durumun hem işgörenlerin bireysel performansına, hem de örgütün verimliliğine yansıtacağı ve yükselteceği düşünülmektedir. Geribildirim yıkıcı olduğu durumlarda ise sonuçları hem işgörenler, hem de örgüt açısından verimsizlikle sonuçlanacağı beklenmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sonuçları kolay ulaŐılabilir örneklem yöntemiyle ulaşılmış örneklem üzerinden elde edilen bulgulara dayandırıldığı için genellenebilir olduğu söylenememektedir. Söz konusu hipotezlerin farklı örneklem gruplarında, farklı sektörlerde, farklı koŐullarda ve farklı kültürlerde yapılması ve bulguların pek çok yeni araŐtırmayla desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın verileri deneklerin kendi algı ve beyanlarına dayanmaktadır. Bu nedenle kendilerini tam anlamıyla tanımlayamamıŐ olabilmelerine bağlı olarak bireyin objektif olamayacağı düşünülebilir.

Bu araştırmada kullanılan denek sayısı, metodolojik olarak faktöriyel tasarımın kullanılmasında potansiyel bir problem olarak gzkeilmekte ancak yeterli sayıdaki deneğe ulaŐmadaki zorluklar ve zaman kısıtı nedeniyle elde edilen verilerin kullanılarak analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmanın daha büyük bir örneklem grubuyla ve belirlenmiş sektörler üzerinde yapılması sonucunda daha farklı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ambrose, M. L., Schminke, M., (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation, *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Anseel, F., Lievens, F., (2006). Certainty as a Moderator of Feedback Reactions? a Test of The Strength of The Self-Verification Motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79, 533–551.
- Arbak, Y., Şanlı, A.Y., Çakır, U., (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım Ve Tipoloji Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(1), 5-24.
- Ashford, S.J., (1986), Feedback- Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*. 29 (3), 465-487.
- Ashford, S.J., Cummings L.L., (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organization Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S.J., Blatt R., VandeWalle, D., (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799
- Ashford, S.J., Tsui, A.S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *The Academy of Management Journal*, 34 (2), 251-280.
- Aslan, Ş., Musa Özata, M., (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Selçuk Üniversitesi*, 11 (17), 95-116.
- Asumeng, M., (2013). The Effect of Employee Feedback-Seeking on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*. 30 (1), 373-388.

- Audia, P. G., Locke, E. A. (2003). Benefiting from negative feedback, *Human Resource Management Review*, 13, 631–646.
- Aycan, Z., Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles*, 53, 7-8.
- Baker, D. F., Buckley, M. R., (1996). A Historical Perspective of the Impact of Feedback On Behavior, *Journal of Management History*. 2(4), 21-33.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1999). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi Neşriyat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*. 4, 71-81. New York: Academic Press.
- Baron, R. A., (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R. A., (1990). Countering the Effects of destructive criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235–245.
- Barutçugil, İ.,(2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bee, R., Bee, F., (1997). “Yapıcı Geribildirim”. Çev: Bora Aksu, Onur Cankoçak, Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Bernichon, T., Cook, K. E., Brown, J.D., (2003). Seeking Self-Evaluative Feedback: The Interactive Role of Global Self-Esteem and Specific Self Views. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 194-204.
- Bilgin, N., (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

- Bingöl, D., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Sekizinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bozkurt, T., (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bozkurt, T., Çelik, T. A., Oktuğ, Z., İçellioğlu, S., Özden, M. S., Soysal, Ö., Uluğ, M., (Ed.), (2010). *Stres*. Gezegen Tanıtım Ltd. Şti: İstanbul.
- Brinko, K. T., (1993). The practice of giving feedback to improve teaching: what is effective?. *The Journal of Higher Education*. 64 (5), 574-593.
- Brown, J. D., Dutton, K. A., Cook, K. E. (2001). From the top down: Self-esteem and self-evaluation. *Cognition and Emotion*. 15, 615-631.
- Budak, S.,(2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chen G., Gully S.M., Eden D., (2001). Validation of a New General Self-efficacy Scale. *Organizational Res Methods*, 4 (1), 62-83.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E., (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Cüceloğlu, D., (2000). *İnsan ve Davranışı*., İstanbul: Remzi Kitabevi Neşriyat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Çakar, N.D., Ceylan, A., (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.

- David M. Schweiger, D.M, DeNisi, A.S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment Source: *The Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Davidson, M. J., Burke, R. J (2004). *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*, Aldershot: Gower Publishing.
- Hathaway, P. (1998). *Giving and Receiving Feedback: Building Constructive Communication*, Boston, MA: Thomson Course Technology.
- Hattie, J., Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77 (1), 81-113.
- Eroğlu, F., (2011). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- Erdoğan, İ., (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yayınları Dizisi.
- Erdem, A., (2010). İletişim Sürecinde Geribildirim Önemini ve İletişime Katkısı. *Erciyes İletişim*. 1 (3), 125-132.
- Eren, E., (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.ř.
- Ertaç, S., (2011). Cinsiyet ve Ekonomik Kararlar: Hindistan ve Türkiye'deki Deneylemlerden Sonuçlar. *İktisat ve Toplum*, 1(10) , 74-79.
- Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M., Mathieson, K., (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem, *Journal of Management*, 27, 79–97.
- Finch, J. (1987). The Vignette Technique in Survey Research, *Sociology*, 21, 105-114.

- Göksel, A., Aydınlan, B., (2012). Lider-üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 247-271.
- Güldal, D., (2006). Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gürüz, D., Gürel, E., (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güz, N., Küçükerdoğan R., Sarı, N., Küçükerdoğan B., Zeybek, I., (2002). *Etkili İletişim Terimleri*, İnkilap Kitabevi Yayın San. ve Tic. A.Ş.
- Hackman, R., Oldham G. R., (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.
- Halis, M., Gökğöz, G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17, 187-205.
- Harris, O.J., (2012). *Geribildirim*. Çev: Ahmet Kardam, İstanbul: Optimist Yayınlar.
- Herold, D.M., Greller, N.M. (1977). Feedback: The definition of a construct. *Academy of Management Journal*, 20, 142-147.
- Hughes, R. (1998). Considering the Vignette Technique and Its Application to a Study of Drug Injecting and HIV Riskand Safer Behavior, *Sociology of Healty and İllness*, 20 (3), 381-400.
- İlgen, D. R., Davis, C. A., (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An international review*, 49, 511-526.

- Ilgen, D.R., Fisher, C.D., Taylor, M.S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-71.
- Kaymaz, K., (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora Yayınları.
- Kılıçaslan, S., (2007). Effects of Justice Perceptions on Workplace Deviance. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş.
- Kluger, A.N., DeNisi, A., (1996). The effects of Feedback Interventions on Performance: A historical review, a meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Larson, J. R., (1984). The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42-76.
- Lawrence, T.B., Robinson, L.S., (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance Asorganizational Resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Leung, K., Su S., Morris, M.W., (2001). When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback. *Human Relations Volume*, 54(9), 1155–1187.
- London, M., Smither, J.W., (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture and The Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100.

- London, M., (1995). Giving Feedback: Source-Centered Antecedents and Consequences of Constructive and Destructive Feedback. *Human Resource Management Review*, 5(3), 159-188.
- Luecke, R., (2010). *Performans Yönetimi*. Çev: Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- McDonald-Mann, D., Buron, R. J., (2000). *Astlarınıza Geribildirim Sağlamak*. İstanbul: Uğur Eğitim Pazarlama ve Yayıncılık A.Ş.
- McQuail, D., Windahl, S., (2010). İletişim Modelleri- Kitle İletişim Çalışmalarında. Çev: Konca Yumlu, (3. Basım). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Morrison, E.W., Cummings, L.L., (1992). The impact of diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance*, 5, 251-264.
- Oktuğ, B.Z., (2011). Olumsuz Geribildirim ile Performans Arasındaki İlişki: Bilişsel Yeniden Değerlendirme ve Duygu Dışavurumunu Bastırma Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 56-78.
- Özdaşlı, K., Yücel, S., (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Özdevecioğlu, M., Aksoy, M.S., (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6 (1), 95-109.

- Özyer, K., Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *AİBÜ - İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 139-156.
- Palmer, M. J., (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Payne, R. B., Hauty, G.T., (1955). The Effect Of Psychological Feedback on Work Decrement, *Journal of Experimental Psychology*, 50, 343-351.
- Poyraz, K. ve Kama, B., (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Renn, R.W., (2003). Moderation by Goal Commitment ff The Feedback - Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study, *Human Resource Management Review*, 13(4), 561–580.
- Renold, E., (2002). Using Vignettes in Qualitative Research, *Building Research Capacity*, 3, 3–5.
- Robbins, S., Judge, T.A., (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev: Erdem İnci, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti
- Robinson, S. L., Bennett, R. J., (1995). “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Sakallı-Uğurlu, N., (2003). Cinsiyetçilik: Kadınlara ve Erkeklerle İlişkin Tutumlar ve Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı, *Türk Psikoloji Yazıları*, 6 (11-12), 1-20.
- Schwarzer, R., BaBler, J., Kwiatek, P., Schroder, K., Zhang, J.X., (1997). The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese Versions of the General Self-efficacy Scale. *Applied Psychology: an International Review*, 46 (I), 69-8.

- Shore, T. H. (1992). Subtle Gender Bias in The Assessment of Managerial Potential. *Sex Roles*, 27, 499-515.
- Shrauger, J. S., (1975). Responses to evaluation as a Function of Initial Self-perceptions. *Psychological Bulletin*, 82(4), 581-596.
- Sommer, K.L., Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Decision Quarterly*, 23(2), 177-201.
- Sparr, J.L., Sonnentag, S., (2008). Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX and Employee Well-being at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 198-225.
- Taşçı, D., Eroğlu, E., (2008). “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Becerilerinin Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 5(2).
- Telman, N., Ünsal, P., (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York: McGraw-Hill Companies
- Türk Dil Kurumu, (t.y.), *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdk.org.tr (11 Aralık 2013).
- Türkiye Bilimler Akademisi, (2014). *Sosyal Bilimler Türkçe Bilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: TÜBA Yayınları.
- Uyargil, C., Özçelik, O., Adal, Z., DüNDAR, G., Ataay, İ., Sadullah, Ö., Acar, A., Tüzüner, L., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Dördüncü Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Vafossen, B., (2014). *Gender Differences in Communication*. Erişim Tarihi: 21.04.2014, <http://www.towson.edu/itrow>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C., (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40 (1), 82-111.
- Weitzel, S.R., (2000). *Supervision of Employees*, Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Yaraman, A., Noyan, E.N., Tanrıöver, H.U., Oktik, N., Hattatoğlu, D., Özarsalan, A.D., Gürdal, A., Gay, V., Eraltğ, A., Petek, G., (2003). *Kadın Yaşantıları*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G., (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yıldırım, F., İlhan, Ö.İ., (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-8.
- Yurtkoru, E. S., (1995). Üniversite Ortamında Geri İletim. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK.1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu İstanbul Kültür Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı kapsamındaki bir akademik çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı bireylerin iş yaşamı ile ilgili belirli durumlar karşısındaki tepkilerini görmektir.

Ekte iş yaşamı ile ilgili bir diyalog senaryosu bulacaksınız. Lütfen diyalogu okuyarak ilgili soruları cevaplayınız. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır; bu nedenle anket formunda isminizi belirtmeniz gerekmemektedir. Talep edildiğinde araştırma sonuçları size gönderilecektir.

Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Soru formu ve içindeki kriterleri değerlendirerek fikrinize en uygun olan tek seçeneği işaretlemenizi ve araştırmanın doğru sonuçlara ulaşabilmesi açısından soruları eksiksiz doldurmanızı rica ederiz.

Araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Araştırmacı: Psk. Seda KANTARCI (s.kantarci@iku.edu.tr)

Yöneticinizin sizinle birkaç kez benzeri konuşmalar yaptığını varsayın. Bu tür konuşmaları takiben aşağıdaki davranışlardan hangisini gösterme ihtimaliniz vardır?

1. Çalıştığım iş yerine bağlılığım				
Artar	Biraz artar	Değişmez	Biraz azalır	Tamamen azalır

2. Çalışma isteğim				
Artar	Biraz artar	Değişmez	Biraz azalır	Tamamen azalır

3. İşimi severek yapma ihtimalim				
Artar	Biraz artar	Değişmez	Biraz azalır	Tamamen azalır

4. Alternatifim olsaydı bu iş yerinden ayrılmak isterdim				
Kesinlikle	Belki	Kararsızım	Pek istemezdim	Hiç istemezdim

5. Yöneticim ile ilerde çatışma yaşama ihtimalim				
Artar	Biraz artar	Değişmez	Biraz azalır	Tamamen azalır

6. Yöneticime olan güvenim				
Artar	Biraz artar	Değişmez	Biraz azalır	Tamamen azalır

7. Bir dahaki performans değerlendirmede istenilen hedefi tutturma ihtimalim				
Çok Yükselir	Biraz Yükselir	Değişmez	Biraz Düşer	Tamamen Düşer

8. Çalıştığım işletmeye duyduğum güven				
Çok Yükselir	Biraz Yükselir	Değişmez	Biraz Düşer	Tamamen Düşer

9. Çalıştığım işletmede bana adil davranıldığı ile ilgili algım				
Çok Yükselir	Biraz Yükselir	Değişmez	Biraz Düşer	Tamamen Düşer

Yukarıdaki durumlar dışında böyle bir konuşmayı takiben başka ne tür davranışlar ve duygular geliştirme ihtimaliniz olurdu yazınız.

.....

.....

.....

.....

Lütfen aşağıdaki soruları ilgili kutucukları işaretleyerek yanıtlayınız.

Yaş:

Cinsiyet: Kadın Erkek

Çalışıyor musunuz? Evet Hayır

Çalıştığınız Sektör:.....

Yöneticinizin sizinle birkaç kez benzeri konuşmalar yaptığını varsayın. Bu tür konuşmaları takiben çalıştığınız iş yerine ve yöneticinize karşı birtakım duygular geliştirmeniz ve bunları farklı şekillerde ifade etmeniz beklenebilir. Sizin bu tür duygularınızı aşağıdaki davranışlardan herbiri ile ifade etme ihtimaliniz ne olurdu?

Ölçekte “1” rakamı söz konusu davranışın gerçekleşme olasılığının çok düşük, “6” rakamı ise çok yüksek olduğunu göstermektedir.	Çok Düşük 1	2	3	4	5	Çok Yüksek 6
1. Mesai bitiminden önce işten ayrılmak						
2. Mola sürelerini uzatmak						
3. Fazladan dinlenme araları kullanmak						
4. Mesai saatleri içinde kendi özel işleri ile uğraşmak						
5. Çalıştığı yerin dedikodusunu yapmak						
6. Eskisinden daha yavaş çalışmak						
7. Yöneticiye yakın olan insanlara soğuk davranmak						
8. Hıncını iş arkadaşlarından çıkarmak						
9. İşleri başkasına yıkmayı/ devretmeyi denemek						
10. Yöneticisinin dedikodusunu yapmak						
11. İş yerine ait malzemeleri gereğinden fazla ya da kötü kullanmak						
12. Kendi iş tanımları dışında olan görevlerin çabuk bitmesi için çalışma arkadaşlarına yardım etmek						
13. İşle ilgili sorunlar karşısında ilgisiz ve kayıtsız kalmak						
14. İş yerinde başkalarıyla işbirliği gerektiren yakın ilişkilerden uzak durmak						

Yöneticinizle yaptığımız bu tür, süre gelen konuşmaları takiben işgören olan sizde aşağıdaki sağlık sorunlarından hangilerinin görülme ihtimali olurdu?

Ölçekte 1 rakamı “Bu rahatsızlığa ya da alışkanlığa yakalanma ihtimalim <u>çok düşük.</u>” 6 rakamı ise “Bu rahatsızlığa ya da alışkanlığa yakalanma ihtimalim <u>çok yüksek</u>” olduğunu göstermektedir.	Çok Düşük 1	2	3	4	5	Çok Yüksek 6
Fizyolojik rahatsızlıklar (baş ağrısı, bel ve sırt ağrısı, mide rahatsızlıkları)						
Uyku Bozuklukları						
Sigara ve İçki kullanımında artış						
Karamsarlık						
Üretkenliğin azalması						

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 2. Olumlu Yapıcı Geribildirim Senaryoları

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Serdar Bey sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü – (ERKEK) SERDAR BEY: Seninle hazırladığın rapor hakkında görüşmek istiyorum özellikle raporda kullandığın görsel malzemeler bizim rakiplerimize göre nerede olduğumuzu görmemizi sağladı. Grafıklere bakarak bu yılki satış seyrimizi takip edebildik. Raporu bir hafta önce vermen de işimizi kolaylaştırdı. Biz de rapor sonuçlarını müşteriye erken ulaştırdık.

Teşekkür ederim. Ekleme ya da söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Üzerinde çok çalışmıştım, beğenmenize sevindim. Teşekkür ederim.

Çalışan odadan ayrılır.

+YAPE

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Aslı Hanım sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü – (KADIN) ASLI HANIM: Seninle hazırladığın rapor hakkında görüşmek istiyorum özellikle raporda kullandığın görsel malzemeler bizim rakiplerimize göre nerede olduğumuzu görmemizi sağladı. Grafiklere bakarak bu yılki satış seyrimizi takip edebildik. Raporu bir hafta önce vermen de işimizi kolaylaştırdı. Biz de rapor sonuçlarını müşteriye erken ulaştırdık.

Teşekkür ederim. Ekleme ya da söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Üzerinde çok çalışmışım, beğenmenize sevindim. Teşekkür ederim.

Siz odadan ayrılırsınız.

+YAPK

EK 3. Olumsuz Yapıcı Geribildirim Senaryoları

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Serdar Bey sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü – (ERKEK) SERDAR BEY: Raporunu okudum, şu noktalar dikkatimi çekti. Anladığım kadarıyla sen tablo hazırlarken 2012 yılının verilerini kullanmışsın. Biliyorsun biz en çok satışı bu bölgede yapmaktayız. Bizim rakiplerin 2013 satışlarının tablolarına ihtiyacımız var. Bu bilgileri satış bölümündeki Ece Hanım’dan alabilirsin. Ayrıca www.xsirenx.com adresinde de tablo ve istatistik örnekleri görebilirsin. Bu tabloları 2013 verilerine göre yeniden hazırlayarak gelecek cumaya kadar bana getir ki üst yönetime sunabileyim. Senin söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Üzerinde çok çalışmıştım, raporu düzeltip getireceğim Serdar Bey.

Bölüm Müdürü -(ERKEK) SERDAR BEY: Teşekkür ederiz.

Siz odadan ayrılırsınız.

-YAPE

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Aslı Hanım sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü – (KADIN) ASLI HANIM: Raporunu okudum, şu noktalar dikkatimi çekti. Anladığım kadarıyla sen tablo hazırlarken 2012 yılının verilerini kullanmışsın. Biliyorsun biz en çok satışı bu bölgede yapmaktayız. Bizim rakiplerin 2013 satışlarının tablolarına ihtiyacımız var. Bu bilgileri satış bölümündeki Ece Hanım’dan alabilirsin. Ayrıca www.xsirenx.com adresinde de tablo ve istatistik örnekleri görebilirsin. Bu tabloları 2013 verilerine göre yeniden hazırlayarak gelecek cumaya kadar bana getir ki üst yönetime sunabileyim. Senin söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Üzerinde çok çalışmıştım, raporu düzeltip getireceğim Aslı Hanım.

Bölüm Müdürü - (KADIN) ASLI HANIM: Teşekkür ederiz.

Siz odadan ayrılırsınız.

-YAPK

EK 4. Yıkıcı Geribildirim Senaryoları

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgörenin” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Serdar Bey sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü - (ERKEK) SERDAR BEY: Seninle özellikle hazırladığım rapor hakkında görüşmek istiyorum. Biliyorsun sen bu konuda bir kaç kez eğitim aldın! Hala bu denli önemli hatalar nasıl yapıyorsun anlamıyorum. Bunların hemen düzeltilerek gelecek cumaya bana getirilmesi gerekiyor. Şu tablolara bak, pespaye! Başının çaresine bak!

Bir şey söyleyecek misin?

Çalışan-SİZ: Üzerinde çok çalışmışım. Acaba neyi eksik yapmışım?

Bölüm Müdürü - (ERKEK) SERDAR BEY: Bunu anlatacak zamanım yok, hele bu kadar eğitimden sonra...Zaten ben seni buraya tartışmak için çağırmadım, sana durumu söylüyorum. Yazdıklarını oku anlayacaksın.

Çalışan-SİZ: Peki efendim.

Siz odadan ayrılırsınız.

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgörenin” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Aslı Hanım sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü - (KADIN) ASLI HANIM: Seninle özellikle hazırladığım rapor hakkında görüşmek istiyorum. Biliyorsun sen bu konuda bir kaç kez eğitim aldın! Hala bu denli önemli hatalar nasıl yapıyorsun anlamıyorum. Bunların hemen düzeltilerek gelecek cumaya bana getirilmesi gerekiyor. Şu tablolara bak, pespaye! Başının çaresine bak!

Bir şey söyleyecek misin?

Çalışan-SİZ: Üzerinde çok çalışmıştım. Acaba neyi eksik yapmışım?

Bölüm Müdürü - (KADIN) ASLI HANIM: Bunu anlatacak zamanım yok, hele bu kadar eğitimden sonra...Zaten ben seni buraya tartışmak için çağırmadım, sana durumu söylüyorum. Yazdıklarını oku anlayacaksın.

Çalışan-SİZ: Peki efendim.

Siz odadan ayrılırsınız.

YIKK

EK 5. Olumlu Genel Geribildirim Senaryoları

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Serdar Bey sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü - (ERKEK) SERDAR BEY: Herşey çok güzel olmuş teşekkür ederim. Senin söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Rapor üzerinde çok çalışmıştım. Teşekkür ederim.

Bölüm Müdürü - (ERKEK) SERDAR BEY: Peki, ben de teşekkür ederim.

Siz odadan ayrılırsınız.

+GENE

Lütfen aşağıdaki metni, kendinizi okuyacağınız senaryodaki “ışgören” yerine koyarak okuyunuz. Daha sonra, aşağıda yer alan soruları yanıtlayınız.

TARDİS Teknoloji ve Satış Limited Şirketi şirketinde çalışanlarla 6 ayda bir performans değerlendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Farzedin ki siz de bu şirketin elemanısınız ve bu görüşme sizinle yapılıyor. Bu amaçla pazarlama bölümü müdürü Aslı Hanım sizi, belli bir performans hedefi ile ilgili bilgi vermek için odasına çağırır. Çalışanlardan beklenen performans İstanbul’daki rakip şirketlerin 2012-2013 bilgisayar ve teknoloji ürünlerinin satışlarıyla, kendi şirket satışlarını karşılaştırmak ve hangi ürünlerin öne çıktığıyla ilgili bir rapor hazırlamaktır. Müdürün görevi sizin bu konuda ne düzeyde başarılı olduğunuz hakkında sizi bilgilendirmektir. Aranızda şöyle bir konuşma geçer.

Bölüm Müdürü - ASLI HANIM: Herşey çok güzel olmuş teşekkür ederim. Senin söylemek istediğin bir şey var mı?

Çalışan - SİZ: Rapor üzerinde çok çalışmıştım. Teşekkür ederim.

Bölüm Müdürü - ASLI HANIM: Biz de teşekkür ederiz.

Siz odadan ayrılırsınız.

+GENK