



**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYULAN**  
**MEMNUNİYET ÜZERİNE ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**Muammer İŞLEYEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEK**

**Çankırı - 2014**



**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYULAN**  
**MEMNUNİYET ÜZERİNE ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**Muammer İŞLEYEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEN**

**Çankırı -2014**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>Bilimsel Etik Bildirimi.....</b>	<b>i</b>
<b>Tez Kabul ve Onay .....</b>	<b>ii</b>
<b>Önsöz .....</b>	<b>iii</b>
<b>Özet .....</b>	<b>iv</b>
<b>Summary .....</b>	<b>v</b>
<b>Tablo Listesi .....</b>	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>3</b>
1.1. Performans .....	3
1.2. Performans Değerlendirme .....	4
1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	5
1.4. Performans Değerlendirmenin Faydaları .....	7
1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	8
1.5.1. Sıralama Yöntemi.....	9
1.5.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	10
1.5.3. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi .....	11
1.5.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	13
1.5.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi .....	14
1.5.6. Kritik Olay Yöntemi .....	15
1.6. Performans Değerlendirme Hataları .....	17
1.6.1. Hale Etkisi.....	17
1.6.2. Aşırı ve Yetersiz Hoşgörü.....	17
1.6.3. Yakın Zaman Etkisi .....	18
1.6.4. Kontrast Hatası.....	18
1.6.5. Pozisyondan Etkilenme.....	18
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET.....</b>	<b>20</b>

2.1. Adalet .....	20
2.2. Örgütsel Adalet .....	20
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri .....	22
2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri .....	23
2.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri.....	24
2.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri .....	25
2.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri.....	25
2.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları .....	26
2.4.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice).....	26
2.4.2. Yöntemsel Adalet (Procedural Justice).....	27
2.4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice).....	28
2.5. Örgütsel Adalet – Performans Değerlendirme İlişkisi .....	29
<b>BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>31</b>
3.1. İş Tatmini .....	31
3.2. İş Tatmininin Önemi .....	32
3.2.1. Bireysel Açıdan İş Tatmininin Önemi .....	32
3.2.2. Örgütsel Açıdan İş Tatmininin Önemi.....	33
3.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi .....	33
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	34
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	34
3.3.1.1. Yaş .....	34
3.3.1.2. Cinsiyet .....	35
3.3.1.3. Medeni Durum .....	35
3.3.1.4. Eğitim.....	35
3.3.1.5. Kişilik Özellikleri.....	36
3.3.1.6. İş Deneyimi (Kıdem).....	36

3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	37
3.3.2.1. Çalışma Koşulları.....	37
3.3.2.2. İşin Niteliği .....	37
3.3.2.3. Ücret.....	38
3.3.2.4. Yönetim Tarzı .....	38
3.3.2.5. İletişim ve Çalışma Arkadaşları .....	39
3.3.2.6. Terfi ve İlerleme Olanakları (Yükselme Fırsatı).....	39
3.4. Performans Değerlendirme – İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	40
<b>BÖLÜM 4: ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>42</b>
4.1. Amaç .....	42
4.2. Metodoloji .....	42
4.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması .....	43
4.4. Hipotezler.....	43
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	45
4.5.1. Memnuniyet Ölçeği.....	45
4.5.2. Algılanan Sistem Bilgisi Ölçeği.....	46
4.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	46
4.5.3.1. Dağıtımsal Adalet Ölçeği.....	46
4.5.3.2. Yöntemsel Adalet Ölçeği .....	46
4.5.4. İş Tatmini Ölçeği.....	47
4.6. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular.....	47
4.7. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular .....	48
4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	48
4.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	51
4.7.3. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular.....	55
4.7.5. t-Test Sonuçları .....	59

<b>SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR.....</b>	<b>62</b>
Sonuç ve Öneriler.....	62
Araştırmanın Kısıtları.....	67
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>68</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
Ek 1. Anket Formu .....	80
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım [*Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması*] adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

29/09/ 2014

Muammer İŞLEYEN



**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

*[Muammer İşleyen]* tarafından hazırlanan *[Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması]* başlıklı bu çalışma, [29.09.2014] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği ile]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *[İşletme]* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

**Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEN İmza: .....

**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Ela ÖZKAN CANPOLAT İmza: .....

**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Hasan YÜKSEL İmza: .....

**ONAY**

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 26/09/ 2014 tarih ve 27/04 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hasan AKÇA  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Esra Erenler Tekmen'e; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen Eren İşleyen, Mustafa Akın, Mesut Polat, Oğuz Devrez, Selçuk Çalışkan, Muhittin Babuccu ve Hasan Boz'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

**29/09/2014**

**Muammer İŞLEYEN**

## Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

**Tezin Başlığı :** Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması

**Tezin Yazarı :** Muammer İŞLEYEN

**Danışman :** Esra ERENLER TEKME

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Kabul Tarihi :** 29.09.2014

**Sayfa Sayısı :** 6 (ön kısım) + 80 (tez) + 3 (ekler)

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. İşletmelerin, performans değerlendirme sisteminden beledikleri en büyük fayda işletmenin karını arttırmaktır. İşletmenin karını arttırmayı hedefleyen örgüt uyguladığı performans değerlendirme sistemi konusunda çalışanların algısını dikkatten kaçırmamalıdır.

Bu çalışmada, üretim sektöründe faaliyet gösteren ve performans değerlendirme sistemi uygulayan köklü bir firma baz alınmıştır.

Çalışma kapsamında performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin; algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet ve iş tatmini ile aralarındaki ilişkilere bakılmış olup aynı zamanda performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, cinsiyet ve eğitim değişkenlerine göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Bu ilişkilerin tespitinde SPSS programından yararlanılmıştır.

Çalışma sonucunda çalışanların performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyetin; algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş olup eğitim düzeyi değişkenine göre ise farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet, iş tatmini.

**Cankırı Karatekin University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

<b>Title of the Thesis:</b>	A Field Research at Production Sector on Satisfaction From Performance Appraisal System
<b>Author</b>	: Muammer İŞLEYEN
<b>Supervisor</b>	: Esra ERENLER TEKMEN
<b>Department</b>	: Business Administration
<b>Date</b>	: 29.09.2014

Performance appraisal system is one of the most important parts of human resource management. The greatest benefit that organizations expect from a performance appraisal system is to increase the profit of the organization. An organization aiming to increase its profits should not disregard the perception of its employees about the performance appraisal system the organization uses.

This study is based on a well-established production sector company which conducts a performance appraisal system. The study explores the relationship between the satisfaction gained from performance appraisal system and perceived system knowledge, organizational justice and job satisfaction. It also inspects whether the satisfaction gained from performance appraisal system varies depending on gender and education variables. SPSS program was utilized in the determination of these relationships.

At the end of the study it was concluded that there is a positive relationship between the satisfaction of the employees from performance appraisal and perceived system knowledge, organizational justice and job satisfaction. It was also concluded that the satisfaction gained from performance appraisal system does not show any differences with respect to gender variable but education level variable affects the outcome.

**Keywords:** Performance appraisal , perceived system knowledge, organizational justice, job satisfaction.

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Grafik Değerlendirme Ölçekleri Tablosu .....	13
<b>Tablo 2.1:</b> Adalet Teorileri.....	23
<b>Tablo 4.1:</b> Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımı .....	47
<b>Tablo 4.2:</b> Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre dağılımı .....	47
<b>Tablo 4.3:</b> Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.4:</b> Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4.5:</b> H1, H2, H3 ve H4 Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları.....	56
<b>Tablo 4.6:</b> H5 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu....	57
<b>Tablo 4.7:</b> H6 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	57
<b>Tablo 4.8:</b> H7 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu .....	58
<b>Tablo 4.9:</b> H8 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu .....	59
<b>Tablo 4.10:</b> H9 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik T-Testi Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 4.11:</b> H10 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Anova Analiz Sonuçları ....	60
<b>Tablo 4.12:</b> H10 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Tukey Analiz Sonuçları.....	61

## GİRİŞ

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Cin, 2010: 7).

Performans değerlendirme, çalışanın yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan analizlerdir. Örgütler, yönetsel kararlar almada, çalışanların ücret arttırmalarında, terfilerinde, işten çıkarma durumlarını belirlemede, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini görmede, çalışanların performanslarının geliştirilmesinde ve çalışanları örgütün hedeflerine yöneltmeyi sağlamada performansın etkili bir şekilde değerlendirilmesine gereksinim duyarlar (Pehlivan, 2008: 173).

Uygulanan performans değerlendirme sistemine dahil olan çalışanların, sistemden duydukları memnuniyet, çalışandan verim alınabilmesi için önem arz etmektedir. Örgüt yöneticileri ve değerleyicilerin, memnuniyeti arttırmak için gereken önlemleri almaları gerekmektedir. Bu çalışmaları yaparken hangi unsurların, memnuniyeti olumlu veya olumsuz etkilediğinin bilinmesi faydalı olacaktır.

Örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Greenberg, 1987: 9). Başka bir ifadeyle çalışanın örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algısıdır. Çalışanlar tarafından adil olduğuna inanılan uygulamalarda olumlu davranışlar gösterilirken, adaletsizliğin söz konusu olduğu uygulamalarda ise olumsuz davranışlar gösterilmesi kaçınılmazdır. Örgütsel adalet hem çalışanların kişisel tatminleri hem de örgütlerin faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmesi için önemlidir.

İş tatmini, iş ortamında mevcut olan birçok özellikten çalışanın memnun olup olmadığı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini, çalışanın yaptığı işte duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Eğinli, 2009: 37). Çalışanın iş tatminini arttırmak

yöneticinin temel görevlerinden biridir. İşletmenin karını maksimize etmenin en etkili yollarında biri de iş tatminini arttırmaktır.

Çalışmamızda öncelikli olarak literatür taraması yapılmış, ardından performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet konusunda çalışanların algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile bazı örgütsel özellikler arasındaki ilişki de çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda çalışmamızın ilk bölümünde performans değerlendirme konusu üzerinde durulmuştur. Performans ve performans değerlendirme sisteminin tanımı yapıldıktan sonra performans değerlendirme sisteminin; önemi, amacı, faydaları, yöntemleri ve performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek hatalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel adalet konusu üzerinde durulmuştur. Bu bölümde de adalet ve örgütsel adalet tanımları yapıldıktan sonra örgütsel adalet teorileri, alt boyutları ve performans değerlendirme sistemi ile ilişkisine değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş tatmini konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda iş tatmininin tanımı yapıldıktan sonra önemi ele alınmıştır. Aynı zamanda iş tatminini etkileyen faktörlerin hangileri olduğu ve performans değerlendirme sistemi ile iş tatmini arasındaki ilişki de bu bölümde yer almaktadır. Dördüncü bölümde, araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve bir üretim işletmesi çalışanlarından toplanan verilerle gerekli analizler yapılarak test edilmiştir. Son bölümde ise, uygulamadan elde edilen sonuçlar literatür ışığında tartışılmış, araştırmanın kısıtlarına değinilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin artmasına katkı sağlayacak bazı örgütsel özelliklere değinilerek, örgüt ve yöneticilerine faydalı olabilmek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında bazı demografik özellikler ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet arasındaki farklılaşmalar incelenerek önerilerde bulunulmuştur.

# BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

## 1.1. Performans

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve bireyin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilir. Bireysel iş performansı bu nedenle işletme açısından önemlidir. Bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performanslarını da yükseltmek yöneticinin görevidir. (Schermerhorn vd., 1994: 147).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Bas ve Artar, 1990: 13). “Herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir” (Bozkurt vd., 1998: 203). Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen hizmet veya mal miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "verim", "etkinlik", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanında bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde de ifade edilmektedir. Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 1991: 154). Başaran (1991: 179) örgütsel davranış açısından performansı, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür, şeklinde tanımlamış olup bu ürünün mal, hizmet, düşünce türünden olabileceğini belirtmiştir.

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık, 2003: 17). Örgütlerde performans



kavramının önem kazanması, yapılan bilimsel çalışmalarında önemini arttırmış ve araştırmacıları bu alana yönlendirmiştir.

## **1.2. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği gibi birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Bayram, 2006: 49). Performans değerlendirme, çalışan yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Akyüz, 2001: 82).

Ergül (1996: 74) performans değerlendirmeyi işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirmesi ile çalışanın yeteneklerinin ve değerlemesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulama olarak değerlendirmektedir. Performans değerlendirme günümüzde “bireysel gelişmenin anlamı”, “yönlendirme ve kariyer çalışması”, “hareket planı ve organizasyonu sağlama çalışması” şekillerinde tanımlanmaktadır. Barutçugil (2002: 201) ise performans değerlendirmeyi; çalışan ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistem olarak ele almıştır.

Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların performansını daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, çalışanların performanslarını değerlendirmektir (Kara, 2010: 88).

Yapılan performans değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Bayram, 2006: 48). Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren,

ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991: 155). Performans değerlendirmede, işletmede tüm işler ayrıntılı biçimde analiz edilir ve iş kimlikleri çıkarılır. Böylelikle her işin taşıdığı nitelik, incelik ve ustalık öğrenilmiş olur. Öte yandan tıpkı iş gibi, her çalışanın ayrıntılı olarak kimliğini belirleyici çalışmalar yapılır. Böylelikle çalışan değerlemesi gerçekleştirilir ve çalışanlar arasında yetenek ve nitelik farklılıkları belirtilmiş olur. Gerek iş ve gerekse çalışan değerlemesinden çıkarılan bilgilere göre çalışan ihtiyacı saptanır, gerekirse eğitsel çabalara girilir, çalışanların iş değiştirme ya da yükselmeleri konusunda daha sağlıklı karar verilir. Hepsinden önemlisi, iş ve çalışan değerlemesi eşit ve adil ücretlenme yönetimine yararlı bilgiler sunar (Sabuncuoğlu, 2000: 28).

Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Konuya, özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son yıllarda giderek gelişmiştir (Kaynak vd., 1998: 206).

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada, çalışanların ücret artırımlarında, terfilerinde, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında, bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, kurumun hedeflerine yönelmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyarlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların performanslarının profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerinin iyi bir şekilde uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 66).

### **1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı**

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olan performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin

belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni ise, insana yönelik bir değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk performans veya başarının subjektif bir kavram olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından birisidir (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanın görevini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymaktır. Değerlendirme sisteminin genel amacı ise; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır (Örücü, 2003: 142). Bu tür bir çalışma bireylerin motivasyonları dolayısıyla da performansları üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Diğer yandan örgütsel amaçların gerçekleştirilme sürecinde çalışanların mevcut performansları hakkında söylenen ve söylenilmekten kaçınılan, olumlu ya da olumsuz her şey, bireylerin gelecekteki performanslarını belirleme konusunda etkili olacaktır. Performans hakkında gerçekleştirilen her görüşme ve tartışma, çalışanların kendilerini geliştirmesi için birer fırsat olarak görülmelidir (Thompson, 2003: 174). Bu anlamda performans değerlendirme denetim amaçlı kullanılabilceği gibi, gelişmeye yönelik bir süreç olarak da kullanılabilir. Örgütteki bütün çalışanlara görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan performans değerlendirme sisteminin diğer amaçları şöyle sıralanabilir (Özgen, vd., 2005: 228-229):

- Performansı iyileştirilmek,
- Çalışanları motive etmek,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Ücret ayarlaması için zemin oluşturmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermek,
- İnsan kaynaklarıyla ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek,

- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak,
- Çalışanların özel sorunlarını değerlemeye dâhil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,
- İyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
- İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
- Örgütün performansı ile ilgili geribildirimde bulunmak.

#### **1.4. Performans Değerlendirmenin Faydaları**

Performans değerlendirmenin faydaları değerlendirilenler, değerlendirilenler ve organizasyon için olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Uyargil, 2008: 11).

##### **a) Değerlendirilenler (Yöneticiler) İçin Faydaları**

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar.
- Etkin planlama ve kontrol işlevi yönetilen birim ve personelin performansını artırır.
- Astlar ile aralarındaki iletişim gelişir.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken onların güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek eğitim ve kariyer planlamalarının daha etkin yapmaları sağlanır.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi özelliklerini de tanımış olurlar.
- Yetki devri kolaylaşır.
- Yönetimsel becerileri gelişir ve bu becerileri daha kolay uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

## **b) Değerlendirilenler (Astar) İçin Faydaları**

Performans değerlendirme yolu ile astlar,

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini görürler.
- Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler.
- Organizasyon ve çalıştıkları bölüm içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Elde ettikleri pozitif geri besleme ile iş tatminleri ve özgüvenleri artar.
- Sistemde yer alan ödül ve ceza sistemi çalışanların motivasyonunu artırır.

## **c) Organizasyon (İşletme) İçin Faydaları**

Performans değerlendirme yolu ile işletmenin,

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim planlaması daha etkin bir şekilde yapılabilir.
- İnsan Kaynakları planlaması daha etkin bir şekilde yapılabilir.
- İşe alım sisteminin etkinliği kontrol edilmiş olur.

## **1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki performans değerlendiriciler, hedeflere uygun yöntem ya da yöntemleri kullanarak performans değerlendirme yöntemlerini oluşturmaktadırlar. (Bayram, 2006: 51).

Etkili bir performans değerlendirmesi yapabilmek için performans standartlarının açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sisteminin güvenilir ve yeterli olmasının yanı sıra elde edilen sonuçların adalet ve hakkaniyet ölçüleri içinde kullanılması da önemlidir. Performansının yanlış değerlendirildiğini ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünen bireyin performansı düşmeye başlar (Tuncer, 2013: 96).

Her yönetici ve her örgüt kendi ihtiyaçlarına uygun olan bir performans değerlendirme yöntemi geliştirme çabasındadır. Her ne kadar örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir başarı değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe (sübjektifliğe) yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 1996: 228).

### **1.5.1. Sıralama Yöntemi**

Yöntemin temeli bir çalışanı diğeriyle karşılaştırmaya dayanmaktadır Sıralama yöntemi kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birisi basit sıralama, diğeri ikili karşılaştırma yöntemidir.

Uygulanması en kolay, en hızlı ve en ekonomik yöntem olarak da varsayılan basit sıralama yöntemi çoğunlukla çalışan sayısının az olduğu işletmelerde tercih edilmektedir. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan yönetici, başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. Tüm çalışanlar kişisel girişim, yaklaşım ve işbirliği gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en zayıf olandan en iyi olana doğru sıralanırlar. Değerlendirilmesi planlanan kişi sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve kullanılacak nitelikler belirlenir. Bu niteliklere göre en başarılı çalışanın ismi listenin ilk sırasına yazılır, değerlendirilen çalışanların ismi tekrar kontrol edilerek en başarısız olanın ismi en son sıraya kaydedilir. Sonrasında ilkinde göre daha az başarılı ve başarısız olanlar listenin üstüne ve altına eklenerek liste tamamlanır (Bingöl, 2010: 404).

Basit sıralama yöntemini çalışan sayısı fazla olmayan işletmelerde kullanmanın faydalı olmasının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanın başarısı değerlendirilirken işletme içindeki önemi gibi tek bir ölçüt göz önünde bulundurularak karşılaştırma yapılmasıdır. Bu yöntemde yapılan mukayese ve performansın gösterdiği gelişim bazı ölçütlerle kısıtlanmış durumdadır. Buna karşın bir çalışanın performansını mukayese etmek için birçok ölçüt bulunmaktadır.

Bu yöntemin diğer bir sakıncası ise çalışanların hepsinin topluca karşılaştırılıyor olmasıdır. Bu durum değerlendirme hatalarından ünvandan etkilenme hatasına yol açabilir. Bir diğer sakınca da yapılan değerlemenin kantitatif olmamasından dolayı çalışanlar arasındaki başarının ne derece farklı olduğunun tespit edilememesidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 29).

Kişileri birbirlerine göre değerlendirmede kullanılan bir diğer yöntem de ikili karşılaştırma yöntemidir. İkili karşılaştırma yöntemi, basit sıralama yöntemine göre daha sağlıklı bir yöntemdir (Uyargil, 2008: 37). Yöntemde çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına yazılır. Değerlendiricinin önceden seçmiş olduğu performans kriterine göre listedeki birinci çalışan, ikinci çalışanla karşılaştırılır. Değerlendirici, birincinin ikinci çalışandan iyi olduğu yönünde bir karar vermesi durumunda birinci çalışana (+) işareti konulur. Sonra değerlendirici birinci çalışana aynı performans kriterlerine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada daha iyi performans gösterdiğine inanılan çalışana işaret konulur. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar, önceden seçilmiş olan performans kriterlerinin her biri için birbirleriyle karşılaştırılır. Sonunda en çok işareti alan en yüksek, en az işareti alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak belirlenir (Barutçugil, 2004: 438). Buna göre 20 kişi bu yöntemle değerlendirilmek istendiğinde 190 kişiyi karşılaştırmak gerekmektedir. Bunun formülü ve hesaplaması aşağıdaki gibidir (Uyargil, 2008: 37).

**Karşılaştırma Sayısı** =  $n \cdot (n - 1) : 2$  **n:** Karşılaştırılacak kişi sayısı.

**Hesaplama:** 20 Kişi İçin; Karşılaştırma Sayısı =  $20 \cdot (20 - 1) : 2$   
=  $(20 \cdot 19) : 2$   
=  $380 : 2$   
= 190

### 1.5.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanlar arasındaki başarı, performans ve davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel bir takım ifadelerin gruplandırılması söz konusudur. Yöntemde her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler

arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım incelendiğinde, hangi yüzdelik dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirmesi yapılabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 228).

Zorunlu dağılım yönteminde, çalışanların karşılaştırılan performansları önceden belirlenmiş yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerinde dağıtılır. Değerleme düzeyleri çan eğrisi şeklinde olabilir. Değerleyicinin, çalışanların %20'sini düşük performanslı, %20'sini yüksek performanslı, geriye kalan % 60'ın ise orta düzeyde performansa sahip olduğuna karar vermesi buna bir örnektir (Barutçugil, 2004: 438).

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir (Dağ, 2002: 86).

Yöntem önyargılı olmakla eleştirilmektedir. Çünkü daha başlangıçta çalışanı belirli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlandırmaktadır (Yüksel, 2000: 195). Yöntemin bir diğer dezavantajı, değerlendirmeyi yapan kişinin, bireyleri zorunlu olarak grubun en altına veya en üstüne koymamakta direnebilmesidir. Bazı hallerde yönetici kendisini, var olmadığı halde çalışanlar arasında bazı ayrımlar yapmak zorunda hissedebilir (Önder, 2000: 40).

### **1.5.3. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi**

En eski ve sık kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri de grafik değerlendirme ölçekleridir. Bu yöntemde değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre bir değerlendirme yapar (Aldemir, 2001: 305). Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir isin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelenmesi esasına dayanır (Bingöl, 1996: 225). Bu yöntemin kullanılmasının en



uygun olduğu yer, çalışanın performansının nicelik açısından değerlendirilmesinin gerektiği durumlardır. Bununla rneğin montaj bandında çalışan bir işçinin ne kadar iş çıkardığı gösterilebilir. Grafik değerlendirme yönteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 120):

- Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- Nezaretinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz.
- Hale ve boynuz etkilerine açıktır.
- Organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı formdaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine performans değerlendirmelerinde sık sık ortaya çıkan “işi bir an önce bitirme” duygusunu güçlendirebilir.

Grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde, değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, ise ilişkin davranışları ve yaptığı isin ıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. alışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, is bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Burada kategorilerin doğru belirlenmesine ve yazılı tanımlamaların aynı biçimde yorumlanmasına zen gösterilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 435) .

Bu yöntemde aşağıda yer alan Tablo 1,1’deki gibi bir bölümdeki personel listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerleme tablosunda özelliklerine göre işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve başkalarıyla kolaylıkla karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

**Tablo 1.1:** Grafik Değerlendirme Ölçekleri Tablosu

Bölüm:					
Değerlemeyi yapan:		Değerleme Tarihi:			
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
Ahmet Yenici					
Turhan Uyar					
Rıza Değerli					
Turgut Uçurur					
Salih Çatar					
Mustafa Elmas					
Cemal Hoşoğlu					
Kemal İnceses					
<b>Dikkat:</b> Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşünelim ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (2000: 202)

#### 1.5.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Performans değerlendirmede kullanılan bir diğer yöntem, kontrol listesi yöntemidir. Kontrol listesi yönteminde, personelin çalışmasını ve tutumlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste ölçek olarak kullanılmaktadır. Cevaplar genel olarak evet ve hayır biçiminde istenmektedir. İfadeler işaretlendikten sonra karşılığındaki değerleri toplanarak ortalamaları alınmaktadır. Uygulamada ağırlıklı kontrol listeleri kullanılmaktadır. Bu listelerde tanımların karşılığında bir ağırlık saptanmaktadır. Değerlendirici, çalışanın durumuna uyan tanımı işaretlenmekte, daha sonra işaretlenen ağırlıklar toplanarak başarı derecesi bulunmaktadır. Tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse ağırlıklar puanlarla da çarpılarak değerler saptanmaktadır (Tinar, 2013: 64).

Kontrol listesi yönteminde sorulan her sorunun ayrı değerleri ve ayrı ağırlıkları bulunabilmektedir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları yönetimi bölümünde

bulunmaktadır. Değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz önyargılı davranmaması için soruların değerleri, ağırlıkları hakkında bilgi sahibi olmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 190).

Bu yöntemin zorluğu, her is kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendirmeciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 191).

### **1.5.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Performans değerlendirme sistemlerinde tarafsızlık çok önemli bir unsurdur. Bu yöntemde, çalışanın performansı farklı gruplar tarafından değerlendirilerek değerlemenin objektif ve çok yönlü olması bununla birlikte değerlemeci hatalarının en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır (Bayram, 2006: 61).

Günümüzün en popüler uygulamalarından biri olan bu yaklaşımda çalışan astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri ve müşterileri gibi çok çeşitli kişiler tarafından değerlendirilmektedir. Böylece çok boyutlu bir resim oluşturulmaya çalışılmaktadır. Değerlendirme verileri yaklaşık 100 yargıdan oluşan bir anket uygulaması ile elde edilmektedir. Yetkinlikleri ölçmeyi amaçlayan bu anketlerde verimlilik, etkinlik, karlılık, giderlerden yararlanma, yaşam kalitesi, yaratıcılık ve davranışsal özellikleri dikkate alan boyutlar oluşturulur. Sonuçlar objektif yaklaşımları içerir ancak pahalı ve vakit alan bir yöntemdir (Tınar, 2013: 65).

360 derece değerlendirmenin temel amacı, performansın değerlendirilmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklardan bilgi verilmesini olanaklı kılarak kişisel gelişimi sağlamaktır. Ayrıca bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmek amaçlanmaktadır (Taşkeser, 2005: 72).

Örgütte yöneticilerin emirlerindeki kişi sayısı arttıkça astları konusunda bilgi edinme olanakları azalmaktadır. Özellikle de matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip örgütlerde, personel proje esnasında birden fazla yöneticiyle çalışmaktadırlar. Bu tip örgütlerde personel performansını değerlendirmede tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Bu koşulda birden fazla değerleyicinin olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır(Turgut, 2001: 62). Bu yöntemde yönetici çalışanın ilişkide olduğu kişilerden de bilgiler alarak çalışanı daha iyi tanıma fırsatı elde edebilecektir.

Bilgi ve eğitim eksikliği nedeniyle yöntemin işleyişinde ve bütünlük kazandırılmasında zorluk çekiliyor olsa da, günümüzde endüstriyel demokrasinin gittikçe önem kazanması ve daha gerçekçi sonuçlar vermesi nedeniyle performans değerlendirmede 360 derece yöntemi giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Uğur, 2003: 235). Ulaşılan veriler, çalışanın içinde bulunduğu alandaki tüm bireylerden elde edildiği için, diğer yöntemlere oranla daha güvenilir ve daha adaletli bir yöntem olduğu varsayımına varılabilir.

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerlendirebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. Bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

#### **1.5.6. Kritik Olay Yöntemi**

Yöneticilerin kendilerine bağlı personele yakından odaklanmaları ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle gerçekleştirilen bir değerlendirme yöntemidir (Woods, 1992: 200). Kritik olay yöntemi, çalışanların performansını etkileyen iş davranışlarıyla ilgili tanımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu tanımlar kritik olay olarak adlandırılmaktadır

Yöntem, çalışanın başarısının belirlenmesinde değişik zamanlarda yaptığı dikkat çekici işleri esas almaktadır. Kritik olay adı verilen dikkat çekici işler, önemli bir hizmetin yapılması gibi olumlu yönde olabileceği gibi, zarar verici bir işlem yapılması gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. Hangi yönde olursa olsun, yöntemde kritik olayların kim tarafından gerçekleştirildiği, ne zaman ve nasıl gerçekleştirildiği yöneticiler tarafından not edilmekte ve performans değerlendirilirken bunlar dikkate alınmaktadır. Kritik olay yöntemi, performans değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılmasına yardımcı olsa da çalışanların sürekli olarak izlenmesinin davranış bozukluklarına ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabileceğine dikkat etmek gerekmektedir ( Uğur, 2003: 228).

Kritik olay yöntemi, çalışanların süre gelen çalışmalarının değerlendirmesi yerine personelin en üst seviyede yaptığı olumlu ya da olumsuz yönlerinin açığa çıkması ve bu değerlendirmelerin sadece kritik veya ilginç olayların ele alınarak yapılmasına, dayanmaktadır (Ferecov, 2011: 111).

Kritik olay yönteminde çalışanın davranışlarını izleyen yönetici, çalışanın başarılı ya da başarısız olduğu davranışları kayıt altına almaktadır. Kayıt altına alınan davranışlar sıklıkla çalışanın performansı ile ilgili olarak yöneticinin dikkatini çeken “kritik olay”lardır. Çalışan davranışı, davranış gerçekleştiği anda ve çalışanın içinde bulunduğu koşullar göz ardı edilmeden kaydedilir. Bir sonraki adımda yönetici kaydedilen “kritik olay”larla ilgili olarak çalışana geri bildirimde bulunur. Bu yöntemde değerlendirme skalalarından farklı olarak çalışanın karakter özelliklerine (dürüstlük, dikkatli olma, sadakat vb.) değil işle ilgili olarak geliştirdiği davranış biçimleri göz önünde bulundurularak değerlendirilme yapıldığından, yöntemin çalışanlara açıklanması ve çalışanın kendini geliştirmesine yönelik geri bildirim yapılması daha kolaydır. Bu durumda çalışan kendisinden hangi durumda hangi davranışın beklediğini anlamış olur (Uyargil, 2008: 242).

## **1.6. Performans Değerlendirme Hataları**

Performans değerlendirmede hem değerleyenin hem de değerlendirilenin insan olması nedeniyle, bir takım sorunların varlığı da kaçınılmaz olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme, sonuçları itibariyle önemli kararlara temel teşkil ettiğinden sağlıklı ve güvenilir olması da aranan en önemli özelliğidir. Bu nedenle, performans değerlendirmesini olumsuz olarak etkileyen sorunların bilinmesi ve bunların etkilerinin en aza indirilmesi gereklidir (Uğur, 2003: 238).

### **1.6.1. Hale Etkisi**

Türkçede hale ya da ayla etkisi olarak da bilinen bu kavramın gerçek anlamı ayın etrafında görülen ışık gölgesidir Değerlendirmecinin astını değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak astının birbirinden bağımsız özellikleri arasındaki farkı görmemesi anlamına gelmektedir. Örneğin, iş kalitesi bakımından başarılı bulunan bir çalışan, iş birliği gibi bağımsız bir kriter bakımından da olumlu değerlendirilebilir. Aksi durumda da çalışanın herhangi bir konudaki eksikliği tüm alanlarda başarısız sayılmasına sebep olacak şekilde değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 218).

### **1.6.2. Aşırı ve Yetersiz Hoşgörü**

Fazla hoşgörü ya da değerlendirme enflasyonu; değerleyicinin bir çalışanın başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Değerleyicilerin bir kısmı çalışanı güdeleyeceği, bir kısmı çalışanı suçlamak için bir gerekçe bulunmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirme yapabilirler. Aşırı hoşgörü, başarının hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden geçirir. Gerçekleri görmezden gelir ve çalışanın gelişmesi için geri bildirim önemini unuttur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve çalışana bildirmek gereklidir. Yetersiz hoşgörü ise değerleyicinin çalışanın başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can vd., 2001: 173).

### **1.6.3. Yakın Zaman Etkisi**

Değerleyici, değerlendirme sürecinin her anında çalışanın performansını yakından izleyememektedir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici, çalışanın performansını belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. En son davranışlar en çok göze çarpan olur ve son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır. Buna yakın zaman etkisi denir (Sabuncuoğlu, 2000: 190). Bütün yıl çalışmayan, işine ve sorumluluklarına yeterince özen göstermeyen bir çalışan, yılın son çeyreğinde değerlendirilme stresiyle, olduğundan daha özenli ve ilgili davranabilir. Sadece son dönemdeki olaylardan etkilenecek çalışanın değerlendirmek hem adaletli olmayacaktır, hem de değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişecektir (Aktaş, 2010: 28).

### **1.6.4. Kontrast Hatası**

Değerleyiciler kısa bir süre içerisinde birçok çalışana ardı ardına değerlendirdiklerinde, kişileri birbirleriyle karıştırabileceklerdir. Her bir ast kendinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenebilecektir. Vasat bir çalışan oldukça başarısız birkaç çalışanın ardından değerlendirildiğinde performansı başarılı görülebilecek ya da aynı çalışan çok başarılı birkaç çalışanın ardından değerlendirilecek olduğunda, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alabilecektir (Kaynak vd., 1998: 226).

### **1.6.5. Pozisyondan Etkilenme**

Değerleyiciler çalışanların performansını değerlendirirken bireylerin buldukları pozisyondan etkilenecek önemli olduğu düşünülen iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, önemsiz bulunan pozisyonlardaki çalışanları düşük performans düzeyinde görerek hatalı bir değerlendirme eğilimi sergileyebilirler. Bu hatanın önlenmesi için, değerlendirmelerde ayrıntılı olarak hazırlanmış olan iş tanımlarından yararlanılabilir ya da tüm çalışanlar kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde

değerlendirilerek farklı görev unvanlarındaki çalışanlarla karşılaştırmadan değerlendirme yapılabilir (Aytekin, 2005: 26).

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ya da global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir (Uyargil, 2008: 80).



## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.1. Adalet

Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Tan, 2006: 22).

İnsanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda adalet vazgeçilmez bir gerekliliktir. Örgütsel yöntemler ışığında kaynak dağıtımının yapıldığı ve çalışanlarla sürekli etkileşimin söz konusu olduğu örgütler de, adalete ilişkin kaygı ve ilginin gelişmesi için verimli ortamlardır. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Yılmaz, 2004: 3).

### 2.2. Örgütsel Adalet

Örgütlerde adalet konusunun araştırılmasının, uzun bir zamandır önemli olduğu görülmektedir. 1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül, ceza) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005: 28).

Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların işyerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını nasıl

etkilediğini içeren bir kavramdır (Çöp, 2008: 16). Diğer bir deyişle örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az gösterildiğini ortaya koymuştur (İşçan ve Naktiyok, 2004: 187).

Örgütsel adalet kavramını ilk kez literatüre kazandıran Greenberg (1987), örgütsel adaleti, örgütsel davranış alanının önemli ve çeşitli yönlerden ele alınması gereken bir araştırma alanı olarak görmüştür. Greenberg'e göre, örgütsel adalet temelde, örgütte çalışanların dürüstlük (eşitlik) algılamalarını inceleyen bir kavram olmaktadır. Taylor (2008)'e göre ise örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıları paylaşması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlarken, Cropanzano ve Greenberg örgütsel adaleti, çalışanların örgütten aldıkları eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Gürbüz, 2008: 55).

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendilerinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklerler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Bugüne kadar örgütsel adalete yönelik birçok teori geliştirilmiştir. Geliştirilen teorilerin örgütsel adalet yazınına önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Ancak teorilerin sayıca fazla olması ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olması nedeniyle birbiri ile örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırmalarını güçleştirmiştir (İşbaşı, 2000: 43).

### 2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel Adalet Teorileri, kavramsal olarak “Reaktif-Proaktif” ve “Süreç-İçerik” boyutundan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Reaktif Teoriler, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma girişimlerine odaklanmakta ve çalışanlar tarafından verilen tepkileri incelemektedir. Proaktif Teoriler, çalışanların adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışlarını incelemektedir. Süreç Teorileri, örgüt içerisinde kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmakta ve prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik Teorileri ise kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedir (İçerli, 2010: 70).

Örgütsel adalet teorilerine ilişkin literatürün Homans’ın (1961) “Dağıtımsal Adalet Teorisi” ile başladığı ve Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” ile şekillendiği görülmektedir (Akt; Greenberg, 1987: 11). Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Leventhal’in “Adalet Yargı Teorisi” dağıtımsal adalet üzerine çalışılmış ilk teorilerdendir. Bu teori örgütsel adalet kavramını, kişinin işindeki başarısı ve tatmin olma derecesi ile iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumunun ilişkisi olarak değerlendirmektedir. “Dağıtımsal Adalet Teorisi”, “Eşitlik Teorisi”, “Görelî Yoksunluk Teorisi” vb. gibi ortaya atılan sosyal adalet teorileri sosyal etkileşimden esinlenmişler fakat özelde örgütsel adaletle ilgili davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır. (Dilek, 2004: 16).

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorilerine yönelik Tablo 2.1 aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.1:** Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980)

**Kaynak:** Greenberg (1987: 10)

### 2.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik Teorileri çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerinin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen adalet teorilerinin çoğu bu sınıflandırmada yer almaktadır (İşbaşı, 2000: 44). Çalışanların örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadır. Homans'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Grosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi" bunlara örnektir. Araştırmacılar insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmiştir (Akt; Yürür, 2005: 113).

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi ve diğer kişi. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için koyduğu formül aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000: 45):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu teoride, örgütlerde çalışan kişiler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirirler. Burada, kişinin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır.

Reaktif-İçerik Teorilerinden bir diğeri ise eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir. Teorinin temelinde mahrumiyet yer almaktadır. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. II. Dünya Savaşı yıllarında elde edilen bulgulara dayanan fakat aynı zamanda daha yakın zamanlarda örgütsel çalışmalarda incelenen adalette "Görelî Yoksunluk Teorisi", örgüt bilimciler arasında gitgide daha popüler hale gelmektedir (İçerli, 2010: 71).

### **2.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri**

*"Çalışanların adil ve adil olmayan kazanım dağıtımlarına nasıl tepki gösterdikleriyle ilgilenen reaktif-içerik teorilerinin tam tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanır. Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil*

*olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi “Adalet Yargı Modeli”ni formüle etmiştir” (İçerli, 2010: 74).*

### **2.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri**

Her ne kadar karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), derin bir farklılık göstermiyor gibi gözüküyorsa da süreç teorileri, farklı bir entelektüel gelenekten, özellikle de hukuktan kaynaklandığı için farklı bir durum arz etmektedirler (Aktaş, 2010: 104).

Thibaut ve Walker (1978)’ın “Süreç Adaleti Teorisi”nde üç ayrı taraf vardır; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü kişi (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır. Bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif - süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır (Yürür, 2005: 115).

### **2.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri**

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır. Bu teoriler içinde Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi” yaygın kabul görmüştür. Bu model Leventhal’ın “Adalet Yargı Teorisi”nin geliştirilmiş modelidir. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri sınıflamasında yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 14).

Yapılan araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan kişiler, bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı, eşit temelli paylaşımından daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşımçı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Özen, 2002: 108).

## **2.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları**

Alan yazınında, örgütsel adalet algılamasının üç alt boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar dağıtımsal adalet (distributive justice), yönetsel adalet (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) tir. Bu bölümde de örgütsel adaletin boyutları bu üç başlık altında ele alınacaktır.

Tarihsel olarak incelendiğinde örgütsel adaletle ilgili araştırmaların Adams'ın Eşitlik Teorisini (1965) temel alan dağıtımsal adalete odaklandığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet üzerine yapılan araştırmalarda, kazanımların algılanan adaleti, incelenmiştir. Ancak dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların, kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkilerini açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları yönetsel adaleti incelemeye yöneltmiştir. Yönetsel adalet, elde edilen kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç ve prosedürlerin, algılanan adalet kadar bu prosedürleri uygulayan yöneticilerin, kişilere davranışlarının da önemli olduğunun fark edilmesi, örgütsel adaletin yeni bir boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çakmak, 2005: 30)

### **2.4.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)**

Dağıtımsal adalet bireylerin elde ettikleri kazanımların, adil olup olmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtımsal adalet ile ilgili bir yargı, kazanımların, sergilenen performansın doğru ve gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkindir (İşbaşı, 2000: 45).

Dağıtımsal adalet, temelini sosyal adalet konusundan alan bir kavramdır. Buna göre dağıtımsal adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise dağıtımsal adalet kaynakların örgüt üyeleri arasında paylaşımı ve bu paylaşımın sonuçlarının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti anlamına gelmektedir. Bu anlamı ile dağıtımsal adalet örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir (Çakmak, 2005: 31).

1975 yılından önce adalet çalışmaları öncelikle dağıtımsal adalet ile ilgiliydi. Bu araştırmaların çoğu Adams'ın (1965) adaleti değerlendirmek için kullandığı Sosyal Alışveriş Teorisi'nden kaynaklanmıştır. Adams'a göre insanlar sadece elde ettikleri sonuçlar ile değil bu sonuçların adil olup olmadığı ile de ilgilenmektedirler. Bir sonucun adil olup olmadığını belirlemenin yolu kişinin katkılarının (eğitim, bilgi, deneyim gibi) elde ettiği sonuçlara oranının hesaplanması ve bu oranın bir referansla karşılaştırılmasıdır (Colquitt vd., 2001: 426).

Dağıtımsal adalette önemli noktalardan birisi tutarlılıktır. Tutarlı olmak, önyargıdan uzak olan, kişisel çıkarlara önem vermeyen, doğru bilgiye dayanan ve dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanan anlamına gelmektedir. Görüldüğü gibi dağıtımsal adaleti, genel örgütsel sonuçlardan daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Bir kişiye adaletsiz gelen başkasına adil gelebilmektedir. Kişilik yapısı, iyimser olma dağıtım adaletinin bireyler tarafından algılanmasını etkilemektedir (Söyük, 2007: 45).

#### **2.4.2. Yöntemsel Adalet (Procedural Justice)**

Dağıtımsal adaletin, insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle yöntemsel adalet olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Yöntemsel adalet, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği anlamına gelmektedir. Yöntemsel adalet, sistemin formel (biçimsel) özelliğini yansıtmaktadır. Yöntemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin



algıdır (Yılmaz, 2004: 55). Yöntemsel adalet daha küresel bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımsal adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımsal adaleti belirlemesi açısından yöntemsel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2004: 72).

1980'li yılların ilk yarısından itibaren örgütlerin çevrelerinde ya da örgütsel çevrelerde farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısı ile yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış, teorisyenleri yöntemsel adalet kavramına ulaştırmıştır (İşbaşı, 2000: 44).

Genel olarak çalışanların örgütte onay haklarının olması olgusunun geliştirilmiş hali olarak tanımlanan yöntemsel adalet, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin, bir anlamda izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık, yöneticiden memnuniyet, yönetime güven gibi örgütsel davranışların yöntemsel adalet ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Franz, 2004: 11). Yöntemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

#### **2.4.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)**

Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, çalışanların, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra; işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmişler ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönü olan etkileşimsel adaleti keşfetmişlerdir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 43).

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Çalışanlar, örgütlerine dair adalet algılarını oluştururken, sadece dağıtımına ilişkin nihai kararlardan ve bu kararlar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğundan etkilenmezler. Aynı zamanda çalışma ortamındaki beşeri ilişkiler de, çalışanların algılarına ve tutumlarına yön verir. Çalışanlar alınan kararlar uygulanırken, kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmamasına da dikkat ederler. Çalışanların, prosedürlerin uygulanması aşamasında, karar verici konumundakiler ile aralarındaki ilişkilerin, yani, karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algıları etkileşimsel adaleti oluşturur (Baştürk, 2009: 62).

Etkileşimsel adalet, prosedürleri uygulamakla görevli kişilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, işlemsel adaletle bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir. Etkileşimsel adalet algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çalışanın etkileşimsel adalet düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açabilmektedir (Polat, 2005: 58).

Çalışanın etkileşimsel adalet algısı, örgütteki yöneticilerin çalışanlara yaptıkları açıklamalar ve çalışanlara karşı olan davranışlarından etkilenmektedir. Kendisini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili kişiye bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak kişinin adalet algısını arttırmaktadır. Kararlarla ilgili açıklamaların yazılı değil de sözlü yapıldığı durumlarda bireylerin örgütsel adalet algıları daha yüksek olmaktadır. Çünkü birey bu şekilde kendisine değer verildiği hissine kapılmakta ve yöneticisine daha çok hak vermektedir (Söyük, 2007: 68).

## **2.5. Örgütsel Adalet – Performans Değerlendirme İlişkisi**

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde 1990'lara kadar gerçekleştirilen birçok çalışmanın genellikle çalışanların performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine odaklandığı, performansı değerlendirilenlerin görüşlerini

ise göz ardı ettiği görülmektedir. 1990'lardan itibaren ise performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde etkin bir biçimde çalışmasında en önemli unsurun çalışanların sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerini benimsemesini ve kabul etmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır (Çakmak, 2005: 43).

Çalışan, yaptığı iş sonucu ortaya koyduğu performansa paralel bir kazanç elde ederse performans değerlendirme sistemini adil algılamaktadır. Gösterdiği başarılı performans sonucunda zam, bonus, prim gibi kazançlarla ödüllendirilen ya da terfi ve başarısının takdiri gibi manevi geri dönüşler alan çalışanlar iş tatmini yaşayacak, ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi adil algılayacaktır (Tan, 2006: 137).

Greenberg (1987), performans değerlendirme sistemleri uygulanırken bazı hususlara dikkat edilirse adalet algısının gelişeceğini, sistemin bu anlamda adil algılanacağını belirtmiştir. Bunlardan ilki performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanların sisteme katkıda bulunmasının sağlanması ve bu katkılardan yararlanılmasıdır. Katılım ne kadar fazla sağlanırsa sistemin kabulü ve başarısı da buna paralel artacaktır (Çakmak, 2005: 30).

Değerlemecinin tüm çalışanlara aynı yaklaşım içinde bulunması, kendi içinde bir tutarlılık oluşturması çok önemlidir. Ekip üyelerine karşı değişik yaklaşımlarda bulunan bir yöneticinin adaletsiz tutumu performans değerlendirme sistemini olumsuz yönde etkileyebilecek, bunun sonucunda performans değerlendirme sistemi sağlıklı bir şekilde uygulanamayacaktır (Baykal, 2013: 50).

Ödül, terfi, zam, bonus gibi maddi ve manevi faydaların çalışanlara adil bir şekilde ve hangi usulde dağıtılacağına bilgisi çalışanlara verilirse, çalışanların güven duygusu artacak, organizasyon içinde kendilerini daha huzurlu hissedeceklerdir. Aynı zamanda değerlendirme sürecinde bilgi akışının kısıtlanmaması, çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesine zemin sağlayacak ve süreci daha rahat benimsemelerine yardımcı olacaktır (Demirel ve Seçkin, 2011: 105).

## BÖLÜM 3: İŞ TATMİNİ

### 3.1. İş Tatmini

İş, toplumsal bir ihtiyaç olmasının yanı sıra, bireyin kişiliğini şekillendiren belirleyici bir güçtür bu nedenle de iş tatmini kavramı örgütsel araştırmalarda geniş yer bulmuş bir konudur (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

Tatmin, bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmini ise kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır. Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Silah, 2001: 92).

Farklı bakış açıları ile birçok iş tatmini tanımı yapılmıştır. İş tatmini temel anlamıyla çalışanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade etmektedir. Bir iş, çalışanın önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, çalışanın işten duyacağı tatmin de o oranda fazla olacaktır. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Çalışanın aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar doğrultusunda, çalıştığı veya çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, çalışanın iş tatminini ortaya çıkarır (Tınaz, 2005: 25). En basit şekliyle iş tatmini “ çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur”. Çalışanın işine göre tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini çalışanın iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. Çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise, iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Budak, 1999: 46).

İş tatmini çoğu kez “çalışan tutumu” kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu iki kavram “çalışan tutumu ve iş tatmini” her ne kadar birbirinin yerine kullanılabilir olsa da anlamları aynı değildir. Çalışan tutumu, “çalışanın kişi veya olgu karşısındaki davranışının özetidir” ve bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden

oluşmaktadır. İş tatmini ise “çalışanın işine karşı genel ve olumlu tutumunu ifade etmektedir” (Erdoğan, 1996: 364).

İş tatminine olumlu ya da olumsuz etki eden birden fazla faktör vardır. (Özgen vd. 2005: 329) iş tatminine etki eden faktörleri; bireysel faktörler (çalışanların beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, hizmet süresi, eğitim düzeyi) ve iş ortamına bağlı faktörler (işin özelliği, zorluk derecesi, ücret, örgütün sosyal görünümü, vb.) olmak üzere iki grupta ele almışlardır.

İş tatminine sosyal açıdan bakıldığında çalışanların eşit ve adil davranılmayı hak ettiği ve çalışanların iş tatmin veya tatminsizlik seviyelerinin organizasyon içerisindeki örgütsel davranışlara bağlı olduğu görülür. İş tatminine faydacı yaklaşımla yaklaşıldığında ise, çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliklerinin çalışanları organizasyonun fonksiyonlarını etkileyecek davranışlara yönlendirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. (Udechukwu, 2009: 73)

### **3.2. İş Tatmininin Önemi**

Değişen dünya şartları ile birlikte çalışma hayatında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışanların örgüte katkılarının yanında örgütten beklentileri de artmıştır. Çalışanların beklentilerine cevap vermek, çalışanların işlerinden tatmin olmaları, daha etkin ve verimli çalışmalarına sebep olduğundan çok önemlidir (Pekdemir, vd., 2006: 15).

İş tatmininin önemi, bireysel açıdan, örgütsel açıdan ve yönetici açısından olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

#### **3.2.1. Bireysel Açıdan İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini yüksek olduğu takdirde çalışanların hem iş hayatını hem de günlük hayatını etkileyen ve önemli olan şu faktörler ortaya çıkmaktadır: (Şen, 2008: 29)

- Daha az iş değiştirme,
- İş kazaları ile karşılaşma riskinin düşük olması,
- Huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısını sürdürebilme,
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme

### **3.2.2. Örgütsel Açıdan İş Tatmininin Önemi**

Çalışanlarının iş tatmininin sağlanması, örgütlerin en önemli görevlerinden biridir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç vd., 2012: 108).

İş tatminini sağlayan örgütler, eleman bulmakta zorlanmadıkları gibi mevcut personel de süreklilik göstermektedir. İş tatminini sağlayamayan ve çalışanların beklentilerini karşılayamayan örgütler ise eleman bulmakta zorlanmakta ve mevcut personelinin devamsızlıkları da artmakta, buna bağlı olarak ta verimlilik düşmektedir. Bu durum iş tatmininin örgüt açısından ne denli önemli olduğunun açık kanıtıdır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 201).

### **3.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini işletmeler açısından da çok önemli bir yere sahiptir. İş tatmini çalışanlarda memnuniyete, çalışanların memnuniyeti de işletmenin başarısına sebep olmaktadır. Temelde yöneticiler üç nedenden dolayı iş tatmini ile ilgilenirler (Karaca, 2001: 49).

- İş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olması,
- Devamsızlık, iş gören devir oranı ve iş tatmini arasında olumsuz ilişkinin olması,
- Yöneticilerin çalışanlarına içsel olarak motive edici işler sağlamalarının insani bir sorumluluk olması.

Memnuniyet duygusu yüksek olan çalışanlar iş yerlerine de o duyguyu aktarırlar. Modern yöneticiler bu ortamı sağlamak için çalışanlarda iş tatminini arttıracak çalışmalar yapmalı ve bu yönde çaba sarf etmelidirler. Bu çabaların başarılı olması için yöneticiler önyargılarını bir kenara bırakmalıdırlar. Çalışanlar, yöneticiler tarafından sadece maddiyat kaynağı olarak görülmemeli, sosyal hayatları da göz önünde bulundurularak ihtiyaçları karşılanmalıdır. Yöneticilerin bu ihtiyaçları karşılaması onların sosyal görevleridir (Gözen, 2007: 5).

### **3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

#### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik, iş deneyimi (kıdem) gibi faktörlerin çalışanların iş tatminini etkilediği düşünülmektedir. Bu bireysel faktörler her çalışanı diğer çalışanlardan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini etkileyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Aksu, 2012: 75).

##### **3.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Herzberg vd. (1957)'nin yapmış olduğu çalışmaya göre yaş ve iş tatmini ilişkisi U grafiği biçimindedir. Böyle bir ilişkiye göre, çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. “İş tatmini, işe girişte yükseltmekte ve sonrasında düşmeye başlamaktadır. İşteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır.” (Organ ve Hamer, 1982: 290) .

### **3.3.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki birçok çalışmada kabul edilse de, birbiriyle çelişkili sonuçlar göze çarpmaktadır.

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı’nın (2004) yılında yapmış olduğu araştırmaya göre, kadınların iş tatmininin erkeklerin iş tatmininden daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğu belirtilmiştir. Şahin (2003) yılında yapmış olduğu araştırmada, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Bilgiç’in (1998) yılında yapmış olduğu araştırma ise cinsiyetin genel iş tatminine etkisinin olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük iş tatminine sahip olduklarını göstermiştir (Akt; Yelboğa, 2007: 3).

### **3.3.1.3. Medeni Durum**

Evli ya da bekâr olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha fazla tatmin olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yansımından ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Telmen ve Ünsal, 2004: 59) . Özkalp ve Kirel’e (1996) göre de, evli olan çalışanlar daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve bekâr olanlara kıyasla daha fazla tatminkâr olmaktadır (Akt; Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

### **3.3.1.4. Eğitim**

Berg (1970), yürüttüğü kapsamlı çalışmanın sonucunda, iş tatmini konusunda eğitim düzeyinin önemli bir etken olduğunu, bazı durumlarda eğitim düzeyinin iş tatminsizliğinin nedeni olabileceğini belirtmiştir. Bunun nedeni, daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, işleriyle ilgili olarak da daha yüksek beklentilere sahip olması ve bu beklentiler karşılanmadığı zaman algıladıkları tutarsızlığın memnuniyetsizliğe neden olmasıdır (Akt; Arda, 2012: 23).



Yüksek öğrenim görmüş, dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerleri farklı ve örgütsel beklentilerinin daha yüksek olması muhtemeldir. Bu nedenle yüksek öğrenim görmüş ya da eğitim düzeyi daha yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara oranla daha düşük olması beklenebilir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha çok tatmin oldukları görülebilmektedir (Özgen vd., 2005: 331).

### **3.3.1.5. Kişilik Özellikleri**

Kişilik, doğuştan gelen biyolojik özelliklerle, çevreden gelen sosyal etmenlerin birbiri üzerine yaptıkları etkilerin meydana getirdiği bir bütündür. Bireyin davranış biçimlerinin, düşüncesinin özelliklerinin, ilgi ve eğilimlerin, yetenek ve kabiliyetlerinin, ruhsal durumların karakteristik bir bütünleşmesidir (Yelboğa, 2006: 198).

Çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve organizasyon içerisinde gelişen olayları farklı bir şekilde algılamalarına neden olmaktadır. İş ortamında karşılaşılan farklı olaylara karşı farklı kişilik özelliklerine sahip olanlar değişik tepkiler verebilmektedir. Bazı çalışanlar işverenlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünmekte ve verilen görevi başardıklarında doyuma ulaşmaktadırlar. Bununla beraber bazı çalışanlar da işlerinde bağımsız olmayı, insiyatif kullanıp kararlara katılabilme hakkına önem vermekte ve ancak bu şekilde iş tatmin düzeylerini yükseltebilmektedirler (Özgen vd., 2005: 331; Mete, 2006: 13).

### **3.3.1.6. İş Deneyimi (Kıdem)**

Yapılan çalışmalarda iş deneyimi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve kıdem arttıkça iş tatmininin arttığı görüşü ağırlık kazanmıştır. İş yaşamına yeni başlamış kişiler işlerinden tatmin olma eğilimindedirler. Ancak zamanla bu tatmin düzeyinde düşüş yönlü bir eğilim gözlenmektedir. Bu tatminsizlik döneminde yaşanan terfiler veya iş değiştirmeler kişinin iş tatminini yükselten etmenlerdir. Bu etmenler sayesinde işinde deneyim kazanan ve işini daha yüksek bir statüde yapan çalışan işinden daha çok tatmin olmaktadır. Ayrıca işin getirdiği sorumluluk, kontrol

gücü ve yılların getirdiği deneyimle işin daha kolay yapılması da iş tatminini de etkileyen bir etmendir (Gill, 2012: 192).

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri genel olarak çalışma koşulları, işin kendisi/niteliği, ücret, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, iletişim, terfi ve ilerleme olanakları olarak saymak mümkündür. Çalışanlarda iş tatmini oluşabilmesi için işletmelerin çalışanlarına her anlamda hoşnut edici bir ortam oluşturmaları gerekmektedir.

#### **3.3.2.1. Çalışma Koşulları**

Çalışanların çalıştıkları ortamdaki fiziksel çalışma koşulları, iş çevresiyle ilgili olup iş tatminini yakından etkileyen faktörlerdendir. Çalışma koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda aşırı iş yükü, yorgunluk ve psikomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu çalışma koşullarının çalışanın iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen etmenler olduğu bilinmektedir. Bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle çalışan için ideal standartlarla dengeye getirilmesi örgütün elindedir ve kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu çalışma koşulları çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır. Performansın yanı sıra, çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda iş hayatlarını sürdürmeleri, iş tatminini arttırarak işe olan bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Pekel, 2001: 53).

#### **3.3.2.2. İşin Niteliği**

Bir işyerinin çalışana sağladığı tatmin, o işyerindeki işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp kabul gördüğüne bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın ilgi ve yetenekleriyle uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen

başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan bireylerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Bunun tam tersi olarak işin monoton olması, makineleşme ve bir eser meydana getirildiğinin farkında olunmaması çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, çalışanlara fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de çalışan üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayabilmektedir (Çelik, 2013: 93).

### **3.3.2.3. Ücret**

Ücret işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır. Bazı bireyler özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücretten duyulan tatmin, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir (Çakır, 2001: 145).

Bununla birlikte yapılan bazı araştırmalar ücretin salt olarak çalışan tatminini etkilemediği çalışanların ücretlerinden tatmin olma konusunda aldıkları ücretin değil de, ücretlerini başka kişilerle kıyaslamaları kriter alındığında anlamlı sonuçlar çıktığını göstermektedir (Başaran, 1991: 160).

### **3.3.2.4. Yönetim Tarzı**

Yöneticilerin, tutum ve davranışları olarak değerlendirilebilecek yönetim tarzı da çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeridir.

Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini arttırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Günümüz toplumunda çalışanları yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve

verimliliklerini arttırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yönetim tarzının çalışan tatmini üzerinde iki boyutta etkisi vardır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticiler çalışanlarının ilişkisini destekler ve onlara katkıda bulunursa bu boyut geçerlidir. İkincisi ise örgüt ile ilgili karar verme süreçlerinde çalışanların da düşüncelerini almaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

### **3.3.2.5. İletişim ve Çalışma Arkadaşları**

İletişim, bir örgütün başarısının anahtarıdır. İletişim sayesinde çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında çalışanın önemli tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin olmayışı, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Yapılan çalışmalar örgüt içi olumlu iletişimin çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Kişinin işyerinde birlikte çalıştığı arkadaş grubu, kişinin iş tatmin düzeyi üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanın başarılı bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun kişilerle birlikte çalışması o kişinin iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanlar işyerinden sadece para ve somut başarı beklemezler, bunların yanında zamanlarının çoğunu birlikte, işyerinde geçirdikleri çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşme isteğini de duyarlar. Bu nedenle işletmede dost ve destekleyici iş arkadaşları edinen çalışanların iş tatminleri artmaktadır. (Erdoğan, 1996: 242)

### **3.3.2.6. Terfi ve İlerleme Olanakları (Yükselme Fırsatı)**

Yukarıda bahsedilen faktörlerin yanında ilerleme olanağı da çalışanların tatmininde önemli bir değişkendir. Yükselme olanağından kasıt, örgütün hiyerarşik yapısının içerisinde ilerleme olanağının olup olmamasıdır (Luthans, 1992: 121). İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek

isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi çalışanın sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal, 1999: 83)

Fındıkçı'ya (2002: 295) göre çalışanların iş tatminine etki eden en somut araçlardan birisi, bireyin pozisyonunun değiştirilmesidir. Başarı değerlendirme sonucunda çalışanın yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi çalışanı oldukça motive eden bir durumdur. Motive olmuş bir çalışanın daha çok tatmin olacağı söylenebilir.

Yükselmenin anlamı kişiden kişiye göre değişmektedir. Yükselme bir çalışan için psikolojik gelişme anlamına gelebilirken, başka bir çalışan için eşitliğin sağlanması, daha çok para kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olduğundan, yükselmenin çalışarlarda yaratacağı tatmin ya da tatminsizlikte değişik olmaktadır (Oral ve Kuşlvan, 1997: 112). Ayrıca çalışanlar işlerinde yükseldikçe kendilerine yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücrette artmakta ve bu sayılan faktör iş tatminine etki etmektedir.

Terfinin iş tatmini üzerinde farklı etkileri olabilir. Örneğin, kıdemden dolayı terfi eden çalışanla, gösterdiği performanstan dolayı terfi eden çalışanın iş tatmini aynı olmayabilir (Aycan, 1998: 17).

### **3.4. Performans Değerlendirme – İş Tatmini Arasındaki İlişki**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri de performans değerlendirmedir. Bu nedenle işletmelerde, çalışanların iş tatminini arttırmak isteyen yöneticilerin, çalışan performansını düzenli, adil ve doğru bir şekilde, önceden belirlenmiş yazılı kriterlere uygun olarak, personelin işte gösterdiği başarıya göre ayarlanması ve performans değerlendirme ölçütleri ile değerlendirme sonucu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi yararlı olacaktır (Kuşlvan ve Kuşlvan, 2005: 195).

Örgütlerde çoğu zaman, uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri sonuçlarına göre, kötü performans gösteren çalışanları iyileştirmek için uğraşılırken üstün performans gösteren çalışanlar arka plana itilmektedir. Ancak performansı

yüksek çalışanları ödüllendirerek daha da motive etmek gerekmektedir. Çünkü performansa ve iyi yönetime doğru şekilde odaklanıldığında iş tatmini zaten kendiliğinden gelecektir (Akbal, 2010: 84).

Günümüzde gerek işgücü piyasasında gerekse işletmeler arasında yüksek rekabet söz konusudur. Bu açıdan işletmeler çalışanlardan yüksek performans göstermelerini istemekte; çalışanlar ise daha iyi şartlarda çalışmayı istemektedirler. İşverenin çalışanlardan istediğini alabilmesi için çalışanların işle ilgili unsurlarla tatmin etmesi gerekmektedir. Çalışanlarını istediği amaca yönlendirmeye çalışan bir işletmenin, çalışanlarının işe yönelik tutumlarını analiz etmeleri ve onların işteki performans, tutum ve davranışlarını neyin etkilediğini analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi güçtür (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 144).

Her örgüt yapısının ve örgütlerde çalışanların psikolojik ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklı yapıda oldukları göz önüne alındığında, doğru tek bir doğrusal sonucun ortaya çıkmamasının normal dışı bir durum olmadığı anlaşılabilir. Bu nedenler ve sonuçlar göz önünde bulundurularak her bir örgüt yapısı içinde farklı iş tatmini ve çalışan performansı ilişkisi analizi yapılmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işten çalıştıkları iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdır (Yumuşak, 2008: 246). Çalışanların performansını yükseltmek isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, dilek ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate alarak performans değerlendirme sistemini uygulamalıdır (Ağırbaş vd., 2005: 328).

## **BÖLÜM 4: ALAN ARAŞTIRMASI**

### **4.1. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme sistemi uygulayan bir örgütte; çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet ve iş tatmininin, cinsiyet ve eğitim durumu, gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilen hipotezler, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarından oluşan örneklemden toplanan veriler yardımıyla test edilmiştir.

### **4.2. Metodoloji**

Bu araştırma cam üretimi alanında uluslararası faaliyet gösteren Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden birinde yapılmıştır. Şirketin 200'ü beyaz yakalı olmak üzere toplam 1900 çalışanı bulunmaktadır. Şirket, performans değerlendirme sistemini 2 yıldır beyaz yakalı çalışanlara uygulamakta olup, yakın zamanda mavi yakalı çalışanlara da uygulamayı planlamaktadır. Bu nedenle veriler sadece beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Söz konusu şirket 6 ayda bir olmak üzere, yılda 2 defa performans değerlendirme yapmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda performans değerlendirmesi olumlu olan çalışanları; ücret artışı, ikramiye ve terfi ile ödüllendirmekte olup, değerlendirmesi olumsuz olan çalışanlara ise maaş iyileştirmesinden faydalanmama, yer değiştirme gibi yaptırımlar uygulanmaktadır. Performans değerlendirme sonucu olumsuz olan ve süreklilik arz eden çalışanlara ise uyarı cezaları verilmekte, nadiren de olsa işten çıkartmalar yaşanabilmektedir.

### 4.3. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması

Çalışmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan değişkenleri ölçmek üzere hazırlanan anketin bir örneği Ek-1’de sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler, geçmiş araştırmalarda kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış sorulardan oluşmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların performans sisteminden duydukları memnuniyeti, algılanan sistem bilgisi, örgütsel adalet algıları ve iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların belirtilen ifadelere katılma derecelerini 5’li Likert ölçeği üzerinde 1’den (Hiç Katılmıyorum) 5’e (Tamamen Katılıyorum) kadar ifade etmeleri istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise demografik verilere ilişkin sorular yer almaktadır. Ankette yer alan bazı ifadeler “®” simgesi yerleştirilmiştir. Bu simge o ifadenin ters kodlu olduğunu göstermektedir. Uygulama esnasında 200 beyaz yakalı çalışanın 163’üne anket uygulanabilmiş, anketlerden 16’sı değerlendirmeye uygun görülmemiştir. Toplamda çalışanlardan toplanan 147 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 4.4. Hipotezler

Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki tutumları ve tepkileri, performans değerlendirme sisteminin faydası, yani organizasyonun performans değerlendirme sisteminden kazanımları değerlendirilirken, göz önünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biridir (Bernardin ve Betty, 1984; Bernardin, Dahmus ve Redmon, 1993).

İş, insan yaşamının büyük bir kısmını kapsamaktadır. İnsanlar uyanık kaldıkları sürenin büyük bir çoğunluğunu bir “iş” yaparak geçirirler. Yapılan iş, çalışanın istediği şekilde sonuçlanırsa birey bundan büyük bir mutluluk duyar. Eğer yapılan iş, beklenen düzeyde olduyorsa, bundan daha da büyük bir tatmin elde eder (Çetinkanat, 2000: 10). İş tatmini genel olarak, iş ortamını oluşturan durumlara karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ve olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanırken(Özgüven, 2003: 127), aynı zamanda çalışanların işlerine karşı



geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş, çalışanların yaşamında önem taşımakta olup çalışanların işlerindeki verimliliklerini, başarılarını, çalıştıkları örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.(Yılmaz ve Murat, 2008: 124)

İşten çıkartmadan, ücret dağıtımına kadar pek çok kararda etkili olması nedeniyle, çalışanların ve sistemi kullanan yöneticilerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin algıları önemlidir. Çalışanların değerlendirmelerin adil olduğuna ilişkin algılamaları, onların motivasyonları, işe ilişkin tutumları ve performansları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle pek çok çalışma etkili performans değerlendirme sistemlerinin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır (Karapınar, 2010: 68).

Önceki kısımlarda teorik olarak incelenen konular ışığında oluşturulan hipotezler şunlardır:

- **H1-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile algılanan sistem bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile yönlemsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H4-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H5-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, iş tatminini olumlu yönde etkiler.
- **H6-** Yönlemsel adalet algısı, çalışanların performans değerlendirme sisteminde duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler

- **H7-** Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler
- **H8-** Algılanan sistem bilgisi, çalışanın performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
- **H9-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.
- **H10-** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, eğitim değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### **4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

##### **4.5.1. Memnuniyet Ölçeği**

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin genelinden algıladıkları memnuniyet seviyesi 4 ifadeli bir ölçek ile ölçümlenmiştir. Memnuniyet ölçeğinde, Çakmak'ın (2005: 71) doktora tezinde derlediği ifadeler kullanılmıştır. Çakmak (2005: 71) bu ifadeleri şu şekilde derlemiştir; Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden “işletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur”, Russell ve Goode'nin (1988) değerlendirme sistemi memnuniyet ölçeğinden “işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum”, Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden “işletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performansımı ortaya koyabilmektedir” ve Murphy'nin (1986) Performans değerlendirme süreci ölçeğinden “işletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir”.

#### **4.5.2. Algılanan Sistem Bilgisi Ölçeği**

Algılanan sistem bilgisi ölçeği, çalışanların uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini ne kadar iyi bildikleri konusundaki algılarını ölçmektedir. Bu ölçekte, “çalışanların sistemi ne derece bildiğini kontrol eden” sorular yerine, “çalışanların sistemi ne derecede bildiğine dair düşünceleri” içeren sorulara yer verilmiştir. Bu yapıyı ölçmek için Williams ve Levy'nin (1992) geliştirdiği 11 ifadelik ölçek Türkçeye çevrilmiş ve ifade sayısı korunmuştur.

#### **4.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Yapılan çalışmalar örgütsel adaleti; dağıtımsal adalet, yönetsel adalet ve devam eden süreçte kişilerarası ilişkilerdeki doğruluk, saygı ve nezaketin önemine odaklanan etkileşimsel adalet (Bies ve Moag, 1986) olarak üç farklı başlık altında incelenmiştir. Ancak bu çalışmada, araştırmanın içeriği gereği dağıtımsal adalet ve yönetsel adalete yer verilmiştir.

##### **4.5.3.1. Dağıtımsal Adalet Ölçeği**

Çalışanların dağıtımsal adalet algısını ölçmeye yönelik olarak McFarlin ve Sweeney (1997) tarafından geliştirilen 11 ifadelik dağıtımsal adalet ölçeği kullanılmıştır. Dağıtımsal adalet ölçeğinde bireylerin örgüt içinde dağıtılan ücret artışı, promosyonlar, performans puanları gibi ödüllerin ve çıktıların dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ölçen ifadeler yer almaktadır.

##### **4.5.3.2. Yönetsel Adalet Ölçeği**

Çalışma kapsamında, çalışanların kararların alındığı sürece ilişkin prosedür ve uygulamaları içeren adalet algısı, McFarlin ve Sweeney (1997) tarafından geliştirilen 13 ifadelik yönetsel adalet ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte bireylerin örgüt içindeki adalet algılamaları değerlendirilirken, problem çözümlerine ve çalışanlara verilen promosyon süreçlerine ilişkin ifadeler kullanılmıştır.

#### 4.5.4. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatminini ölçmek için, Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirmiş olduğu 14 ifadeli iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği işin; ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları, yönetim ve terfi yönlerini değerlendirmektedir.

#### 4.6. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma örneğine ilişkin demografik bulgulara yer verilecektir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet ve eğitim durumu, değişkenlerine yer verilmiştir. Demografik veriler frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.1:** Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	64	43,2
Erkek	83	56,8
Toplam	147	100

Tablo 4,1'de görülebileceği gibi çalışmaya katılan bireylerin %56,8 si erkek, %43,2 ise kadındır.

**Tablo 4.2:** Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,4
Lise	60	40,5
Üniversite	72	49,3
Yüksek Lisans	13	8,8
Toplam	147	100

Tablo 4.2’de görülebileceği gibi çalışmaya katılan bireylerin %1,4 gibi çok düşük bir oranı ilköğretim mezunu, %40,5’i lise mezunudur. %49,3 le üniversite mezunu olanlar işletmede en yüksek orana sahiptir. Çalışanların %8,8’i ise lisansüstü eğitimini tamamlamıştır.

#### **4.7. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular**

Bu bölümde daha önceden hazırlamış olduğumuz hipotezlerimizin test edilmesine yönelik bulgular yer almaktadır. Hipotezlerimizin test edilmesinde SPSS 15.0 programından yararlanılmış olup tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, korelasyon analizleri, regresyon analizleri, t-test analizleri ve anova analizleri çalışma kapsamında uygulanmıştır.

##### **4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Çalışmanın bu bölümünde verilerin genel profilini görebilmek amacıyla frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Birçok istatistiksel analizde verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi istenir Verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir. Çalışmada anket formunda yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık, dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını belirleyen ölçüdür. Normal dağılım ve tam simetri durumunda çarpıklık katsayısı 0’dır. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Tabachnick ve Fidel (2001) çarpıklık katsayısının +2 ile -2 değerleri arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmektedir.

Normal dağılımın bir diğer ölçüsü ise, normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu gösteren basıklıktır. Çarpıklık katsayısına benzer şekilde basıklık

değeri + sonsuz ile – sonsuz arasında değer alabilmekte, ancak +2 ile -2 arasındaki değerler normal kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2001: 19)

Ankette yer alan ifadelerin standart sapmaları, ortalama değerleri, basıklık ve çarpıklık değerleri tablo 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3:** Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yönteminden genel olarak memnunum	2,75	1,169	,113	-1,221
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi genel olarak yeterlidir.	2,76	,983	,247	-,957
İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	2,46	,995	,739	,124
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir	2,61	1,231	,390	-,875
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	3,12	1,214	,102	-1,024
Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim	3,59	,935	-,628	-,182
Yöneticimle, Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	3,19	1,207	-,587	-,773
İşletmemizde kullanılmakta olan performans sisteminin amaçlarını biliyorum	3,38	1,049	-,708	-,290
Performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	3,20	1,199	-,208	-,861
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmanıştır	2,82	1,129	,282	-,882
Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli	2,34	1,167	,852	-,057
Son performans değerlendirme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum	3,08	1,162	,105	-,843
Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum	3,20	1,128	-,324	-,755
Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum	3,79	1,166	-,920	-,056
Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir	3,22	1,202	-,429	-1,057

	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Beni etkileyen politikalar, düzenlemelerde yapılan değişikliklerden kısa sürede haberdar oluyorum	2,82	1,209	,322	-,872
Bu örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemini anlıyorum	3,25	1,140	,110	-1,208
Bu örgütte değişiklikler yapıldığında genelde kayba uğrayan çalışanlar olur	2,40	1,127	,322	-,868
Eşitlik politikaları bu örgütte iş olanaklarının artmasına yardımcı olmuştur	3,02	1,144	-,291	-,594
Genel olarak bu örgütte uygulanan disiplin uygulamaları adil ve hakkaniyetlidir	2,88	1,144	,146	-,611
Örgüt içerisinde yanlış olarak düşündüğüm olayları dile getirmekten çekinmem	3,56	1,034	-,439	-,596
Eğer gönülsüz olarak bir personel hareketi içerisinde yer alırsam kurumumun beni şikayet ve itiraz haklarım ile ilgili olarak yeteri derecede bilgilendireceğini düşünüyorum	2,96	1,059	,012	-,778
Bana karşı yapılan bir personel hareketinin yeniden değerlendirilmesi için atmam gereken adımları biliyorum	3,18	1,121	-,237	-,804
Performansımı değerlendirmek için kullanılan prosedür adil ve tarafsız olmuştur	3,01	1,216	,136	-,995
Çevremde gelişen olayları değiştirmek olanaksızdır	3,03	1,155	,014	-,797
Bu örgütte terfi yada planlanmamış ücret artışları genellikle kişinin işini ne kadar iyi yaptığına bağlıdır	2,70	1,268	,193	-1,119
Mevcut sistemde, maddi ödüller nadiren çalışanın performansı ile ilgilidir	2,83	1,263	,285	-1,005
Bu örgütte amirlerin çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bakmaksızın herkese aynı performans notunu verme yönünde eğilimi vardır	3,35	1,097	-,394	-,883
Mevcut sistemde, bu örgütteki amirler çok yüksek performans için az sayıda maddi ödül almaktadırlar	3,24	1,068	-,421	-,454
Performans değerlendirmeleri bu örgütteki personel hareketlerini etkilemektedir	3,28	1,133	-,654	-,626
Amirim performansımı iş dışı konulara dayanarak değerlendirdi	3,80	,943	-,623	,237
Eğer işimi iyi yapmaz isem unvan indirimi ya da pozisyonumdan alınma durumu ile karşılaşırım	2,90	1,300	,084	-1,221
Performans notum fiili iş performansımın adil ve doğru durumunu ortaya koymaktadır	2,99	1,123	-,238	-,792
Eğer işimi iyi yaparsam terfi edebilirim ya da daha iyi bir işe kaydırılabilirim	2,89	1,183	-,063	-,857
Kişisel olarak çok çalışmam iyi bir çalışan olarak tanınmamı sağlayacaktır	3,70	1,173	-,946	,052

	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Aldığım para ve destekler yeterlidir	2,15	,771	1,101	1,284
İşinizde kişisel gelişme ve yükselme olanakları vardır	2,97	1,079	-,443	-,888
İşimde beraber çalıştığım ve ilişki içinde olduğum kişilerden memnunum	3,53	,870	-1,074	,395
Amirlerimin bana karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyorum	3,54	,838	-,744	,649
İşimi yaparken, takdir edileceğim duygusu içindeyim	3,05	1,137	-,066	-,665
İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşarımla yakın ilişki içindeyim	3,56	1,067	-,924	,021
Üstlerimden gördüğün destek ve yardımdan memnunum	3,03	1,210	-,358	-1,084
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum	2,46	1,042	,469	-,216
İşimi yaparken bağımsız olarak kişisel istek ve düşüncelerimi uygulayabiliyorum	3,18	1,123	-,399	-,766
Geleceğime ilişkin planların açısından iş yerimi güvenceli buluyorum	2,52	1,131	,502	-,489
İş yerimde ilgililerle düşüncelerimi paylaşabiliyorum	3,18	1,188	-,362	-,850
İşimde başarıyı gösterme ve yarışma fırsatına sahibim	3,06	1,061	,086	-,691
İş yeri yönetiminin tutumundan memnunum	2,84	1,038	-,016	-,532

Tablo 4.3 incelendiğinde, ifadelerin standart sapmalarının bire yakın değerler aldığı görülmektedir. Ayrıca basıklık ve çarpıklık değerlerin normal dağılım için tavsiye edilen +2 ile -2 değerleri arasındadır. Standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri verilerin normal dağılımını destekler niteliktedir.

#### 4.7.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri çerçevesinde her bir ölçeğin ve maddenin ayrı ayrı cronbach alfa değerlerine, ayrıca madde çıkarıldığında alfa değerlerine bakılmıştır.



Güvenilirlik, kişilerin test maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2004: 163).

Buna göre performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ölçeğinin alfa değeri 0,876, algılanan sistem bilgisi ölçeğinin alfa değeri 0,790, yönetsel adalet ölçeğinin alfa değeri 0,613, dağıtımsal adalet ölçeğinin alfa değeri 0,708, iş tatmini ölçeğinin alfa değeri ise 0,806'dır. Tüm ölçeklere ilişkin sonuçlar Hair ve diğerleri tarafından önerilen 0,60 (Hair, vd., 2006: 137) değerinden yüksek olması nedeniyle kabul edilebilir niteliktedir. Bu nedenle ölçeklerde yer alan ifadelerin birbiri ile ilişkili oldukları, aynı boyutu ölçtükleri söylenebilir.

**Tablo 4.4:** Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>İfadeler</b>	<b>Ölçek</b>	<b>Madde - Toplam İlişkisi</b>	<b>Madde Çıkarıldığında Alfa</b>
<b><u>Memnuniyet</u></b>	0,876		
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yönteminden genel olarak memnunum.		0,781	0,822
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi genel olarak yeterlidir.		0,808	0,817
İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.		0,599	0,889
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi benim gösterdiğim performansına ortaya koyabilmektedir		0,773	0,828
<b><u>Algılanan Sistem Bilgisi</u></b>	0,790		
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim.		0,666	0,747
Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim		0,211	0,794
Yöneticimle, performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık.		0,574	0,758
İşletmemizde kullanılmakta olan performans sisteminin amaçlarını biliyorum.		0,683	0,749
Performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum.		0,581	0,757

<b>İfadeler</b>	<b>Ölçek</b>	<b>Madde Toplam İlişkisi</b>	<b>Madde Çıkarıldığında Alfa</b>
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmalıdır. ®		0,243	0,794
Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli. ®		0,100	0,810
Son performans değerlendirme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum.®		0,311	0,788
Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum.		0,356	0,783
Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum.		0,476	0,770
Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir.		0,717	0,741
<b><u>Yöntemsel Adalet</u></b>	0,613		
Bu örgütte nasıl terfi edebileceğimi belirleyen konular hakkında emin değilim. ®		0,073	0,629
Beni etkileyen politikalar, kurallar ya da düzenlemelerde yapılan değişikliklerden en kısa sürede haberdar oluyorum.		0,350	0,574
Gerektiğinde performans değerlendirmemin tekrar edilmesi için gereken prosedürler mevcuttur.		0,264	0,592
Bu örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemini anlıyorum.		0,183	0,606
Bu örgütte değişiklikler yapıldığında genelde kayba uğrayan çalışanlar olur. ®		0,028	0,633
Eşitlik politikaları bu örgütte iş olanaklarının artmasına yardımcı olmuştur.		0,148	0,613
Genel olarak bu örgütte uygulanan disiplin uygulamaları adil ve hakkaniyetlidir.		0,469	0,551
Örgüt içerisinde yanlış olarak düşündüğüm olayları dile getirmekten çekinmem.		0,210	0,601
Eğer gönülsüz olarak bir personel hareketi içerisinde yer alırsam kurumumun beni şikayet ve itiraz haklarım ile ilgili olarak yeteri derecede bilgilendireceğini düşünüyorum.		0,461	0,556
Bana karşı yapılan bir personel hareketinin yeniden değerlendirilmesi için atmam gereken adımları biliyorum.		0,265	0,591

<b>İfadeler</b>	<b>Ölçek</b>	<b>Madde Toplam İlişkisi</b>	<b>Madde Çıkarıldığında Alfa</b>
Performansımı değerlendirmek için kullanılan prosedür adil ve tarafsız olmuştur.		0,507	0,541
Geçmişte performansımı değerlendirmek için kullanılan standartlardan haberdardım.		0,354	0,575
Çevremde gelişen olayları değiştirmek olanaksızdır. ®		0,063	0,628
<b><u>Dağıtım Adalet</u></b>	0,708		
Bu örgütte terfi ya da planlanmamış ücret artışları genellikle kişinin işini ne kadar iyi yaptığına bağlıdır.		0,347	0,689
Mevcut sistemde, maddi ödüller nadiren çalışanın performansı ile ilgilidir. ®		0,469	0,668
Bu örgütte amirlerin çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bakmaksızın herkese aynı performans notunu verme yönünde eğilimi vardır. ®		0,076	0,727
Mevcut sistemde, bu örgütteki amirler çok yüksek performans için az sayıda maddi ödül almaktadırlar. ®		0,060	0,728
Performans değerlendirmeleri bu örgütteki personel hareketlerini etkilemektedir.		0,282	0,699
Amirim performansımı iş dışı konulara dayanarak değerlendirdi. ®		0,213	0,706
Eğer işimi iyi yapmaz isem unvan indirimi ya da pozisyonumdan alınma durumu ile karşılaşırım.		0,494	0,664
Performans notum fiili iş performansımın adil ve doğru durumunu ortaya koymaktadır.		0,449	0,674
Eğer işimi iyi yaparsam terfi edebilirim ya da daha iyi bir işe kaydırılabilirim.		0,428	0,676
Kişisel olarak çok çalışmam iyi bir çalışan olarak tanınmamı sağlayacaktır.		0,448	0,673
Eğer işimi iyi yaparsam maddi ödül ya da planlamamış ücret artışı alabilirim.		0,608	0,647
<b><u>İş Tatmini</u></b>	0,806		
İşimin sunduğu güvenlik derecesi yüksektir		0,431	0,794
Aldığım para ve destekler yeterlidir		0,358	0,799
İşimde kişisel gelişme ve yükselme olanakları vardır		0,490	0,789
İşimde beraber çalıştığım ve ilişki içinde olduğum kişilerden memnunum		0,384	0,797
Amirlerimin bana karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyorum		0,486	0,791
İşimi yaparken, takdir edileceğim duygusu içindeyim		0,408	0,796

İfadeler	Ölçek	Madde Toplam İlişkisi	Madde Çıkarıldığında Alfa
İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlarımla yakın ilişki içindeyim		0,199	0,811
Üstlerimden gördüğüm destek ve yardımdan memnunum		0,615	0,777
Yaptığım iş karşılığında aldığım para ücretin adil düşünüyorum.		0,211	0,810
İşimi yaparken bağımsız olarak kişisel istek ve düşüncelerimi uygulayabiliyorum		0,462	0,791
Geleceğime ilişkin planlarım açısından iş yerimi güvenceli buluyorum		0,304	0,804
İş yerimde ilgililerle düşüncelerimi paylaşabiliyorum		0,637	0,775
İşimde başarıyı gösterme ve yarışma fırsatına sahibim		0,548	0,784
İş yeri yönetiminin tutumundan memnunum		0,464	0,791

#### 4.7.3. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Çalışmamızda değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir (Durmuş vd., 2011: 143) Büyüköztürk'e (2002) göre, korelasyon katsayısının (r) 0,7 - 1,0 arasında olması yüksek, 0,3 - 0,7 arasında olması orta, 0,0 - 0,3 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir.

**Çalışmanın 1. 2. 3. ve 4. hipotezlerinde (H1), (H2) , (H3), (H4),** Çalışanların uygulanan performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile algılanan sistem bilgisi, yönetsel adalet, dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu öngörülmekte idi. Bu hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçları tablo 4.5'da verilmiştir.

**Tablo 4.5:** H1, H2, H3 ve H4 Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

	<b>Memnuniyet</b>
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	0,574**
<b>Yöntemsel Adalet</b>	0,557**
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	0,454**
<b>İş Tatmini</b>	0,331**

\*\* Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Tablo 4.5’de korelasyon katsayıları incelendiğinde, uygulanan performans sisteminden duyulan memnuniyet ile algılanan sistem bilgisi, yöntemsel adalet, dağıtımsal adalet, ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $P>0,05$ ). Bu sonuçlara göre **H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir.**

**Çalışmanın 5. Hipotezinde (H5)**, çalışanların uygulanan performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, iş tatminini olumlu yönde etkilediği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon testi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişkeninin, bağımsız değişken veya değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Elde edilen veriler araştırmacıya, ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir. Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2011: 144)

Regresyon analiz tablosunda yer alan  $R^2$  değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan  $\beta$ , anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. P değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2008: 67) Regresyon analizinin sonuçları 4,6’da verilmiştir

**Tablo 4.6:** H5 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
<b>Model</b>	0,110	17,872		
<b>Sabit</b>			2,499	0,00
<b>Memnuniyet</b>			0,198	0,00*

Bağımlı Değişken: İş Tatmini  
\*p<0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda; performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin %95 güvenilirlik düzeyinde iş tatminini olumlu yönde (B=0,198) etkilemesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle memnuniyet algısının bir birim artması iş tatminini 0,198 birim arttırmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet iş tatmininin %11'ini açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H5 hipotezi desteklenmiştir.**

**Çalışmanın 6. Hipotezinde (H6),** Yöntemsel adalet algısı, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyeti olumlu yönde etkilediği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon sonuçları tablo 4.7'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.7:** H6 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
<b>Model</b>	0,382	78,728		
<b>Sabit</b>			8,215	0,00
<b>Yöntemsel Adalet</b>			0,586	0,00*

Bağımlı Değişken: Memnuniyet \*p<0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda; yöntemsel adalet algısının % 95 güvenilirlik düzeyinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti olumlu

yönde (B=0,586) etkilemesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle yöntemsel adalet algısının bir birim artması memnuniyeti 0,586 birim arttıracaktır. Bununla birlikte yöntemsel adalet algısı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin %36,9'unu açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H6 hipotezi desteklenmiştir.**

**Çalışmanın 7. hipotezinde (H7)**, dağıtımsal adalet algısı, çalışanın performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet algısını olumlu yönde etkilediği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon sonuçları tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8:** H7 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
<b>Model</b>	0,212	38,922		
<b>Sabit</b>			6,239	0,00
<b>Dağıtımsal Adalet Algısı</b>			0,460	0,00*

Bağımlı Değişken: Memnuniyet

\*p<0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda; dağıtımsal adalet algısının % 95 güvenilirlik düzeyinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti olumlu yönde (B=0,460) etkilemesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet algısının bir birim artması memnuniyeti 0,460 birim arttıracaktır. Bununla birlikte yöntemsel adalet algısı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin %21,2'sini açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H7 hipotezi desteklenmiştir.**

**Çalışmanın 8. hipotezinde (H8)**, Algılanan sistem bilgisi, çalışanın performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyet algısını olumlu yönde etkilediği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla regresyon analizi uygulanmıştı. Regresyon analiz sonuçları tablo 4.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9:** H8 Hipotezinin Testine Yönelik Regresyon Analiz Sonucu

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>p</b>
<b>Model</b>	0,330	71,301		
<b>Sabit</b>			2,356	0,00
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>			0,574	0,00*

Bağımlı Değişken: Memnuniyet

\*p<0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan sistem bilgisinin % 95 güvenilirlik düzeyinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti olumlu yönde (B=0,574) etkilemesi istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle algılanan sistem bilgisinin bir birim artması memnuniyeti 0,574 birim arttıracaktır. Bununla birlikte algılanan sistem bilgisi, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin %33'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın **H8 hipotezi desteklenmiştir.**

#### 4.7.5. t-Test Sonuçları

**Çalışmanın 9. Hipotezinde (H9);** Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstereceği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla t-test analizi uygulanmıştır.

t-Test, birbirinden bağımsız iki grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 118). T-Testinden elde edilen sonuçlar Tablo 4.10'da verilmiştir



**Tablo 4.10:** H9 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik T-Testi Analiz Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	T	P
<b>Memnuniyet</b>	Kadın	64	2,6016	0,97256	0,833	-0,467	0,363
	Erkek	83	2,6747	0,91709		-0,463	

Tablo 4.10 incelendiğinde p değeri 0,05 den büyük ( $p>0,05$ ) ve ortalama değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yapılan t-test analiz sonucuna göre çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Böylece **H9, hipotezi reddedilmiştir.**

**Çalışmanın 10. hipotezinde (H10) hipotezinde,** çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstereceği öngörülmekte idi. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla varyans analizi (Anova) uygulanmıştır.

İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine anova analizi denir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 124). Anova analiz sonuçları tablo 4.11’de verilmiştir.

**Tablo 4.11:** H10 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Anova Analiz Sonuçları

	Karaler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
<b>Gruplar Arası</b>	9,153	3	3,051	3,648	0,01*
<b>Gruplar İçi</b>	119,597	143	0,836		
<b>Toplam</b>	128,750	146			

\*  $P<0.05$

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet, eğitim durumuna göre ( $P<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Böylece **H10 hipotezi desteklenmiştir**. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Tukey testinin sonuçları tablo 4.12’de verilmiştir.

**Tablo 4.12:** H10 Hipotezinin Test Edilmesine Yönelik Tukey Analiz Sonuçları

Ortalama	Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	Lisans	Yüksek Lisans
3,0025	İlköğretim		*		*
2,8403	Lise				*
2,5333	Üniversite				*
2,0000	Yüksek Lisans				

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi ilköğretim mezunlarının ortalamasının 3,0025; lise mezunlarının ortalamasının 2,8403; üniversite mezunlarının ortalamasının 2,5333; yüksek lisans mezunlarının ortalamasının 2,0000 olarak belirlendiği bu çalışmanın sonuçlarına bakarak eğitim seviyesi arttıkça performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin azaldığı söylenebilir. Bu durum ilköğretim ve lise mezunlarının beklentilerinin düşük olması ile açıklanabilir.

## SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Çalışmanın son kısmında araştırmanın bulguları tartışılacak, bulgular ışığında yöneticiler ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulacak ve son olarak çalışmanın kısıtlarından bahsedilecektir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet algısıdır. Hipotezler bu ana tema üzerinden oluşturulmuş olup diğer değişkenlerle ilişkileri test edilmiştir.

Performans değerlendirme sistemlerinin uygulandığı birçok sektörde bu sistemlerden memnuniyetsizlik duyulduğunu belirten kanıtlar bulunmaktadır. Pek çok araştırma, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin mevcut performans değerlendirme sisteminden memnun olmadıklarını ve değerlendirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiğine inandıklarını ortaya koymaktadır. Örneğin, Fortune 1000 listesinde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırma, araştırmaya katılan bireylerin performans değerlendirme sisteminin etkisiz olduğuna inandıklarını göstermektedir. Söz konusu şirketlerin %11'inin yıllık performans değerlendirme sistemini kaldırdıkları ve %25'inin gelecek iki yıl içinde mevcut sistemlerini değiştirme kararı aldıkları tespit edilmiştir (Tan ve Çetin, 2011: 4).

Bir değerlendirme sisteminde çalışanların duydukları memnuniyet değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crosman (2004) çalışanların değerlendirmeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sistemiyle, algılanan sistem bilgisiyle, sürecin uygulanmasıyla ve sürecin çıktılarıyla ilişkili olduğunu, Jordan ve Jordan'da (1993) değerlendirilenlerin performans değerlendirme sisteminden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerlendirici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden

duydıkları memnuniyet seviyesini değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu durum sadece yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilmektedir. alışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarisını arttırmaya ynelik etkinliğini de azaltmaktadır (Akt; Tan ve etin 2011: 4).

Çalışmada ilk olarak çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet algısı ile algılanan sistem bilgisi ilişkisi incelenmiştir. (H1) hipotezi desteklenmiştir. şöyle ki; bu örgütte, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet algısı ile algılanan sistem bilgisi arasında ilişki vardır. İlişki tespit edildikten sonra (H8) hipotezi test edilerek ile bu ilişkinin yönüne bakılmıştır. Bu hipotezde desteklenmiştir. şöyle ki; algılanan sistem bilgisi, çalışanların performans değerlendirme sistemini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların performans değerlendirme hakkındaki bilgileri arttıça performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette artacaktır. Aksi durumda yani sistemin nasıl uygulandığını ve kendilerinin hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmedikleri uygulamalar karşısında bir uygulamadan memnuniyetleri azalacaktır.

Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sistemini uygulayan yöneticiler çalışanlarına performans değerlendirme sisteminin amaçları, hangi değerlendirme kriterlerinin kullanıldığı, sonuçların nasıl değerlendirildiği konusunda yeterli bilgi ve eğitim verdiği takdirde çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet artabilecektir.

Araştırmanın bir başka değişkeni örgütsel adalettir. Folger, Konovsk ve Cropanzona (1992)'de yapmış olduğu çalışmada adalet algısı ile yeni insan kaynakları uygulamalarının önemli unsurlarından birisi olan performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışmada değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım politikalarla değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur. Çalışanların aldıkları maaşların ve terfilerin adil olarak belirlendiğini bilmeleri, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti ve maaşlarından tatmin olma oranını da artırmaktadır (Akt; Töremen ve Tan, 2010: 61).

Ilgen vd. (1979) ile Murphy ve Cleveland (1991)'in yaptıkları çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç ise, bir performans değerlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği takdirde etkin olamayacağı yönündedir. Ortada bir ödülün söz konusu olduğu herhangi bir organizasyon sisteminin adaleti iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısıdır. İkincisi olan yönetsel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir (Akt; Çakmak, 2005: 42).

Çalışmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerinde (H2, H3) yönetsel ve dağıtımsal adaletin performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet algısı ile ilişkisini ölçmeye yöneliktir. Çalışmada bu hipotezlerin her ikisi de desteklenmiştir. Şöyle ki; performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile yönetsel ve dağıtımsal adalet arasında anlamlı ilişki vardır. Bu hipotezle ilişkiler tespit edildikten sonra altıncı ve yedinci hipotezleri (H6, H7) ile test edilerek ilişkinin yönüne bakılmıştır. Bu hipotezlerde desteklenmiştir. Şöyle ki; çalışanların yönetsel ve dağıtımsal adalet algıları ile uygulanan performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Çalışanların yönetsel ve dağıtımsal adalet algıları arttıkça uygulanan performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet de artacaktır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin adil olmadığını düşünen çalışanların bu sistemden memnun olmaları düşünülemez.

Bu bilgiler ışığında performans değerlendirilmesini uygulayan yöneticiler, bu sistemin adil uygulanması ve sonuçlarının adil değerlendirilmesi için azami gayret göstermelidir.

İş tatmini çalışanın işine devamını, işini çekici bulmasını, işine bağlılığını ve verimliliği için önemli bir olgudur. Yapılan araştırmalarda performans değerlendirme ile iş tatmini arasında ilişki olduğu belirlenmiştir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 241). Bu ilişki önemlidir. Çünkü örgütte işleyen performans değerlendirme sistemiyle ilgili olumlu algıya sahip olan çalışanlar, bir diğer deyişle sistemin etkinliğine inanan

çalışanlar objektif değerlendirildiğini düşünecektir. Böyle bir durumda çalışanların iş tatmininin artması beklenir.

Çalışmanın bir diğer hipotezinde, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet algısı ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin iş tatminini etkilediği öngörülüyordu. Bu hipotezlerimiz doğrulanmıştır. Yani performans değerlendirme sistemi ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet iş tatminini etkilemektedir.

Örgütlerin amaçlarından biri de iş tatminini arttırmak olduğuna göre performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti artırma çabası bu amaca yönelik bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti arttırdıkça iş tatmini de artacak olup işletme açısından da fayda sağlayacaktır.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezinde, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet algısının, cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan t-testi sonrasında, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin “cinsiyet” değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş, böylece çalışmanın dokuzuncu hipotezi doğrulanmıştır. Bu bulgu, “cinsiyet”in giderek iş ile ilgili tutumların belirleyicisi olmaktan uzaklaşması ile açıklanabilir.

Çalışmanın onuncu hipotezinde, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin “ eğitim durum”una göre farklılık göstereceği önerilmiştir. Elde edilen sonuçlar performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin “eğitim durum”una göre farklılık gösterdiğini doğrulamıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakılarak eğitim seviyesi arttıkça performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin azaldığı söylenebilir. Bu durum ilköğretim ve lise mezunlarının beklentilerinin düşük olması ile açıklanabilir.

Çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir.

<b>Hipotezler</b>	<b>Analiz Sonucu</b>
<b>H1-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile algılanan sistem bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H2-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile yönetsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H3-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H4-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H5-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, iş tatminini olumlu yönde etkiler.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H6-</b> Yönetsel adalet algısı, çalışanların performans değerlendirme sisteminde duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler	<b>Doğrulandı</b>
<b>H7-</b> Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların performans değerlendirme sisteminde duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler	<b>Doğrulandı</b>
<b>H8-</b> Algılanan sistem bilgisi, çalışanın performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyeti olumlu yönde etkiler.	<b>Doğrulandı</b>
<b>H9-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	<b>Doğrulanmadı</b>
<b>H10-</b> Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, eğitim değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	<b>Doğrulandı</b>

## **Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışma, değişken, örneklem ve yöntem açısından çeşitli kısıtlar altında yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Araştırmanın önemli kısıtlarından birisi örneklem hacmidir. Örneklem grubunun daha geniş tutulması ve farklılaştırılması, gelecekteki çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayabilir

Elde edilen verilerin, katılımcıların kendilerinin raporladıkları ölçümlerden elde edilmiş olması araştırmanın bir diğer önemli kısıtıdır. Bu durumda katılımcıların bekleneni cevaplama eğiliminde olması, bazılarının gereken ilgiyi ve dikkati göstermemiş olması muhtemeldir.



## KAYNAKÇA

Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). “*Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma*”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3): 327-350.

Akbal, B. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinden, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*. Atılım Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akkoç, İ., Çalışkan A., Turunç Ö. (2012). “*Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü*”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1): 105-134.

Aksu, N. (2012). “*İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*”. Polis Bilimleri Dergisi, 14(1):59-79.

Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Doku Eylül Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Akyüz, Ö.F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir C., Ataol A., Budak G., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: BarışYayıncılık.

Arda, D. (2012). *Beyaz Yakalı Çalışanlarda Öz-Duyarlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Maltepe Üniverstesi S.B.E, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aşan, Ö., Erenler E. (2008). “*İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi*”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2): 203-216.

Aycan, A. (1998). *Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personel*. The Abant İzzet Baysal University The Department Of Physical Education And Sport, Unpublished Master Thesis, Bolu.

Aydemir P., Erdoğan, E. (2013). “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”. *Kamu İş Dergisi*. 13(2): 127-153.

Aytaç, A. (2003). *360 Derece Performans Değerlendirme*. *Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi*. 4(41): 1-34

Aytekin E. (2005). *Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye’de Uygulamaları*. İstanbul Kültür Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bas, M., Artar A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Başaran, İ. E. (1991) *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınları, 1991.

Baştürk, F. F. (2009). *Ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Baykal, R. E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma*. Beykent Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”. Sayıştay Dergisi, (62): 47-65

Bernardin, H. J., Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company

Bernardin, H. J., Dahmus, S. A., Redmon, G. (1993). *Attitudes of firstline supervisors toward subordinate appraisals*. Human Resource Management, 32: 315–324.

Bies, R. J., Moag, J.S. (1986). “*Interactional justice: Communication criteria of fairness*”, In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & b.h. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, (1): 43-55.

Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları

Bingöl, D. (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bozkurt, Ö., Bozkurt İ. (2008). “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9: 1-18.

Bozkurt, Ö., Ergun T., Sezen S., (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı- Birey- İş Doyumu Uyumu*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayını.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.

Cin, G.İ. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Can, H., Akgün, A. Kavuncubası, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Ng K. Yee, (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425- 445.

Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Jhon Wiley & Sons.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Çakmak, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelik, Y. (2013). *Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi S.B.E., Yayımlanmış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Çöp, S. (2008). *Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi E.B.E., Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dağ, A. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). “*Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”. Ahmet Yesevi Üniversitesi Dergisi, (56): 99-119.

Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algulamaları Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Doğan, H. (2004). “*İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*”. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2(2): 69–76 .

Durmuş, B., Yurtkoru E.S., Çinko M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eğimli A. (2009). “*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumunun Yönelik Bir Araştırma*”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3): 35-50

Erdoğan, İ. (1991). “*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Araştırma Yayınları.

Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Fındıkcı İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.

Franz, C. (2004). *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1-158.

Gill, A. (2012) “*The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee-Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India*”. International Journal of Management, 29: 190 - 200.

Gözen E. D. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Greenberg, J. (1987). “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*”, Academy of Management Review, 12: 9–22.

Gürbüz S. (2008). “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1): 48-75

Gürüz, D., Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*, California: Addison-Wesley Publishing Company.

Hair, J.F., Balck, W. C., Babin, B. J., Anderson, R.E., Tahtam, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jarsey: Prantice Hall.

İçerli, L. (2010). “*Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*”. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1): 67-88.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi, S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). “*Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 59(1): 181-201.

Kara, D. (2010). “*Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(1): 87-97.

Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Karadal, H. (1999). *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı sektörlerde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Karapınar, P.B. (2010). *Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinde performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algının etkisi*. Hacettepe Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,

Kaynak, T., Aral, Z., Ataay, B., Uyargil, C., Sadullah, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan S. (2005). “*Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*”. Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi 16(2): 185-198.

Luthans F. (1992). “*Organizational Behavior*”. Newyork: McGraw.Hill.İnc.

McFarlin, D.B. Sweeney, P.D., (1992). *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, Academy of Management Journal, 35: 626-637.

Mete. C. (2006). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasında İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Oral S., Kuşlivan Z. (1997). *Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Organ, D.W., Hamer W.C. (1982). “*Organizational Behavior. Others*”. International Journal of Management and Marketing Research, 5: 1-25.

Önder, B. (2000). *Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi*. Ankara: TRT Genel Sekreterlik Basın ve Yayın Müdürlüğü Ofset.

Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları.

Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). “*Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*” İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1): 251-281.

Özdevecioğlu, M. (2003). “*Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir araştırma*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21): 77–96.

Özen, J. (2002). *Örgütsel Adalet Türleri*. Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arkivi, (5): 107-117

Özgen, H., Öztürk A., Yalçın A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgüven, E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, İstanbul: PDREM Yayıncılık.

Palmer, M., Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*” Maliye Dergisi, (154): 171-186.

Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., Arslantaş, C. (2006). “*Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*”. Verimlilik Dergisi. (4): 11-36.



Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Polat, G. (2005). *Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basımevi.

Schermerhorn, J. R., Hunt J. G., Osborn R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York : John Wiley & Sons Inc.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi S.B.E., Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Şen T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tabachnick, B. G., Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn And Bacon.

Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Alguları*. Fırat Üniversitesi S.B.E.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Elazığ.

Tan, Ö., Çetin, C., (2011) “*Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. Marmara Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 9(35): 1-13

Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). “*Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doyumu*”. Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 3(2): 140-160.

Taşkeser, H. (2005). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açuları İle İlgili Uygulama*. Marmara Üniversitesi S.B.E Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Thompson, L. B. (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. Çev. Vedat G. Diker İstanbul: Hayat Yayınları

Tınar, M. Y. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Töremen F., Tan Ç. (2010). “*Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme*”. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14: 58-70.

Tuncer, P. (2013). “*Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon*”. Sayıştay Dergisi, (88): 87-105.

Turgut, H. (2001). “*Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*”. Ankara: Sayıştay Dergisi. (42): 56-67

Udechukwu, I. (2009). “*Correctional Officer Turnover: Of Maslow’s Needs Hierarchy and Herzberg’s Motivation Theory*”. Public Personnel Management, 38: 69-82.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Uyargil C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basımevi.

Williams, J.R., Levy, P.E. (1992). "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-Ratings and Supervisor Ratings", *Personel Psychology*, 45: 835-847.

Woods, R. H. (1992). *Managing Hospitality Human Resources, Amerika,:Educational Institute of the American Hotel & Motel Association*. Amerika: Michigan Yayınları.

Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211.

Yelboğa A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi" *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 1-18.

Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul.

Yılmaz, H., Karahan A. (2009). "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3): 198-211

Yılmaz, Z., Murat, M. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Tatmini*. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Yumuşak, S. (2008). "İş Gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması," Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3): 241-251.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi S.B.E, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bursa

# EKLER

## Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu çalışma Çankırı Karatekin Üniversitesince yürütülen “ Performans değerlendirmede çalışan memnuniyeti “ konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece çalışma için kullanılacaktır. Lütfen isim belirtmeyin. Hiç bir ifadeyi atlamaksızın cevaplamanız sonuçlar için çok önemlidir.

Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek

Eğitim Durumunuz : İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yönteminden genel olarak memnunum					
2	İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi genel olarak yeterlidir.					
3	İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.					
4	İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme yöntemi benim gösterdiğim performansımı					
5	İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim					
6	Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim.					
7	Yöneticimle, Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği					
8	İşletmemizde kullanılmakta olan performans sisteminin amaçlarını biliyorum					
9	Performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum					
10	Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam					
11	Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli					
12	Son performans değerlendirme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum					
13	Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum					
14	Yöneticimin benden beklediği performansını biliyorum					
15	Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir					
16	Bu örgütte nasıl terfi edebileceğimi belirleyen konular hakkında emin değilim					
17	Beni etkileyen politikalar, kurallar ya da düzenlemelerde yapılan değişikliklerden en kısa sürede haberdar oluyorum					

18	Gerektiğinde performans değerlendirmemin tekrar edilmesi için gereken prosedürler mevcuttur						
19	Bu örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemini anlıyorum						
20	Bu örgütte değişiklikler yapıldığında genelde kayba uğrayan çalışanlar olur.						
21	Eşitlik politikaları bu örgütte iş olanaklarının artmasına yardımcı olmuştur						
22	Genel olarak bu örgütte uygulanan disiplin uygulamaları adil ve hakkaniyetlidir.						
23	Örgüt içerisinde yanlış olarak düşündüğüm olayları dile getirmekten çekinmem						
24	Eğer gönülsüz olarak bir personel hareketi içerisinde yer alırsam kurumumun beni						
25	Bana karşı yapılan bir personel hareketinin yeniden değerlendirilmesi için atmam gereken adımları biliyorum						
26	Performansımı değerlendirmek için kullanılan prosedür adil ve tarafsız olmuştur						
27	Çevremde gelişen olayları değiştirmek olanaksızdır						
28	Geçmişte performansımı değerlendirmek için kullanılan standartlardan haberdardım						
29	Bu örgütte terfi yada planlanmamış ücret artışları genellikle kişinin işini ne kadar iyi yaptığına bağlıdır						
30	Mevcut sistemde, maddi ödüller nadiren çalışanın performansı ile ilgilidir						
31	Bu örgütte amirlerin çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bakmaksızın herkese						
32	Mevcut sistemde, bu örgütteki amirler çok yüksek performans için az sayıda maddi						
33	Performans değerlendirmeleri bu örgütteki personel hareketlerini etkilemektedir						
34	Amirim performansımı iş dışı konulara dayanarak değerlendirdi						
35	Eğer işimi iyi yapmaz isem unvan indirimi ya da pozisyonumdan alınma durumu						
36	Performans notum fiili iş performansımın adil ve doğru durumunu ortaya koymaktadır						
37	Eğer işimi iyi yaparsam terfi edebilirim ya da daha iyi bir işe kaydırılabilirim						
38	Kişisel olarak çok çalışmam iyi bir çalışan olarak tanınmamı sağlayacaktır						
39	Eğer işimi iyi yaparsam maddi ödül ya da planlanmamış ücret artışı alabilirim						
40	İşimin sunduğu güvenlik derecesi yüksektir						
41	Aldığım para ve destekler yeterlidir						
42	İşimde kişisel gelişme ve yükselme olanakları vardır						
43	İşimde beraber çalıştığım ve ilişki içinde olduğum kişilerden memnunum						
44	Amirlerimin bana karşı davranışlarını adil ve saygılı buluyorum						
45	İşimi yaparken, takdir edileceğim duygusu içindeyim						
46	İş yerinde birlikte çalıştığım arkadaşlarımla yakın ilişki içindeyim						
47	Üstlerimden gördüğüm destek ve yardımdan memnunum						

48	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
49	İşimi yaparken bağımsız olarak kişisel istek ve düşüncelerimi uygulayabiliyorum					
50	Geleceğimle ilişkin planlarım açısından iş yerini güvenceli buluyorum					
51	İş yerimdeki ilgililerle düşüncelerimi paylaşma olanağım oluyor					
52	İşimde, başarıyı gösterme ve yarışma fırsatına sahibim					
53	İş yeri yönetiminin tutumundan memnunum					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Muammer İşleyen
Doğum Yeri	Tavşanlı
Doğum Tarihi	30.07.1981

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme
Bölüm	İşletme

### YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	KPDS (....) ÜDS (....) TOEFL (....) EILTS (....)
Orta	

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	TEİAŞ
Görevi/Pozisyonu	Uzman Teknisyen
Tecrübe Süresi	9 Yıl

### KATILDIĞI

Kurslar	
Projeler	Leonardo da Vinci Hareketlilik Projesi

### İLETİŞİM

Adres	Çankırı
E-mail	<a href="mailto:muammerisleyen@hotmail.com">muammerisleyen@hotmail.com</a>