

A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice

Türkan Argon¹

Abstract

This study aims to identify academicians' views related to performance evaluation, motivation and organizational justice. It is believed that this study will primarily raise the awareness of administrators and academic staff of universities and will contribute to them. Study utilizes qualitative research methods. In order to collect qualitative data semi-structured interview technique was used. Working group consists of 21 academicians employed at the university. Some of the findings are as follows: performance evaluation and motivation are important concepts for organizational life and are interrelated. This relationship should be explained considering individual variables about the academic staff (personal and psychological characters of the academic staff) and organizational variables (manager of organization, other academic staff of organization, organizational facilities provided). Members of organizations compare perceptions regarding performance evaluation results both with their own input and output and with those of others in organizations. Since judgments related to comparison affect motivation and performance, it is instrumental in feelings of justice in organizational applications. Study also reveals state universities in Turkey are in need of transformation in performance evaluation and structural change.

Key words: Performance, performance evaluation, motivation, organizational justice, university, academician.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

That performance evaluations are used for training and development of employees and used as input in organizational processes such as fee management and career planning makes these approaches important. Basic processes affecting employee performance are motivation and organizational justice. Motivation increases performance and perception of justice. An important factor in motivation is perception of applications in organizational

¹ Abant İzzet Baysal University, turkanargon@hotmail.com

climate. When perception of justice is provided, positive behavior increases, unwanted behavior decreases. Performance evaluation affects perception of justice in an organization.

Educational organizations are affected by developments. The fact that input and output of such organizations are *people* and that they can affect all social structures through their outputs increase their importance. When studies in educational organizations are examined, motivation is observed to be among basic research topics and performance evaluation and organizational justice studies are increasing. This research aims to contribute by taking the views of academic staff regarding performance evaluation, motivation and organizational justice.

Method

Qualitative research method was used to describe the views of academic staff. The working group of the study consisted of 21 academic staff employed at the university. Academic staffs were selected by 'Convenience Sampling Method'. 'Semi-structured Interviews' were used as data collection tool.

7 open-ended questions were asked regarding performance evaluation, motivation and organizational justice and their relationships, organizations and process of performance evaluation in their organizations. Questions were taped during data collection.

'Content Analysis Technique' was used for analysis. Researcher used foot-notes to identify participants' answers. Participants' views were classified under themes and number of the participant was referred as N=X. Some of the views were given in detail.

Results and Discussion

This study aims to identify academicians' views related to performance evaluation, motivation and organizational justice. Relationship between two processes should be assessed by taking individual and organizational variations into consideration. Stimulants provided for employees have positive contributions to motivation if they are in line with individual needs. According to Maslow, when basic needs aren't met, probability of employees improving organizations is rather low (Fındıkçı, 2000; Argon & Eren, 2004).

While results of performance evaluation affect some employees positively, it can create negative effects such as anger, fury and disappointment in others. Individual characteristics, beliefs, prejudices and several defense mechanisms developed by employees are effective in perception of performance evaluation handed by organization. It can be argued that importance of psycho-motor and cognitive characteristics may be given priority but role of sensory characteristics in performance may be overlooked. In order to eliminate such problems, experts should undertake performance evaluation in line with pre-selected criteria. When process is accessible, potential rumors may be eliminated and feelings of justice will follow.

The characteristics of administrators handling performance evaluations include expertise, objectivity, impartiality, evaluating jobs not persons, sufficient tolerance, being able to forget previous negative experiences and not focusing on physical appearances. These are similar to characteristics mentioned by Fındıkçı (2000) and Kwak (2006).

Even when results of the performance evaluation are negative, motivation will increase if results are communicated constructively and positively. Constant dwelling on shortcomings and errors decreases motivation. Employees who feel undervalued will do the basic minimum but will pretend to have accomplished more.

When characteristics of other members are positive and physical conditions are good, motivation increases. Sometimes, employees display 'fake motivation' to superiors for their own benefits. That is deceiving and temporary though a cause for concern because it doesn't reflect the expected motivation.

If employees believe they are evaluated effectively and fairly, performance and motivation increase regardless of the outcome. Employees who think they are treated unjustly show declines in performance. When employees perceive injustice in organizations, they react to whole organization and not to the source of injustice (Cropanzano & Folger, 1991; Sweeney & McFarlin, 1993).

Employees compare their perceptions regarding their performances with feedback received from evaluation. They check for variables other than rules of the organization. Receiving exact equivalent for effort from their organizations in terms of performance evaluation helps them think that applications are fair and increases motivation.

Participant views show that although performance evaluations are undertaken in their own and other state universities, criteria aren't clear; rules and principles of evaluation process aren't known and feedback isn't provided. This situation creates negative impacts on motivation and prevents formation of feelings related to justice.

Recommendations

Organizational applications that meet individual needs should stem from individual differences principle. Experts should perform evaluations and HR divisions should be set up. Positive tones should be used in communicating evaluation results. State universities in Turkey require transformations in performance evaluation and problems of legislation need to be solved.

Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet İle İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma

Türkan Argon¹

Özet

Bu araştırmanın amacını üniversite çalışanı olan akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet konularına ilişkin görüşlerini ortaya koymak oluşturmaktadır. Araştırmanın, öncelikli olarak üniversiteler olmak üzere yönetici ve çalışanlara farkındalık ve yol göstericilik anlamında önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma nitel araştırma teknikleri ile yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu üniversitede görev yapan 21 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Performans değerlendirme ve motivasyon örgütsel yaşamda önemli yer teşkil eden iki kavram olup birbirleriyle ilişkilidirler. Bu ilişki, çalışanla ilgili bireysel özellikler (çalışanın kişisel ve psikolojik özellikleri vb.) ve örgütsel değişkenler (örgüt yöneticisi, örgütün diğer çalışanları, örgütün sunduğu olanaklar vb.) göz önüne alınarak açıklanmalıdır. Örgüt çalışanları performans değerlendirme sonucuna ait oluşturdukları algılarını hem kendi girdi ve çıktılarıyla hem de diğer örgüt çalışanlarının girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanların karşılaştırma sonucunda elde edilen yargıları motivasyon ve performanslarını etkilediği gibi örgüt uygulamalarına yönelik adil olma duygusuna sahip olup olmalarını da etkilemektedir. Ayrıca araştırmada sonucunda devlet üniversitelerinin performans değerlendirme açısından bir dönüşüm süreci içerisine girip, yapısal değişikliklere ihtiyaç olduğunu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans değerlendirme, motivasyon, örgütsel adalet, üniversite, akademisyen

GİRİŞ

Günümüzde hemen her alanda meydana gelen değişimler ile bu değişimlerin getirdiği fırsatlar, örgütlere bireysel ve örgütsel anlamda yeni ve oldukça karmaşık sorumluluklar yüklemektedir. Champy (Arat, 2001) meydana gelen değişimler karşısında örgütlerde yönetim süreçlerini yeniden tasarlamının tek başına yeterli olmadığını ve işin tamamen yeniden tasarlanması gerektiğini belirtirken, Chandler (Larsen, 2003) değişen teknoloji ve pazarlara ulaşabilmek için örgütlerin yapılarını geliştirmeleri gereğine dikkat çekmiştir.

¹ Abant İzzet Baysal Univeristy, turkanargon@hotmail.com

Desouza (Howell, Romero, Dorfman, Paul & Bautista, 2003) bu süreçte inceleme yaptığı 11 firmanın 10'unda karşılaşılan zorluk olarak en önemli noktayı yönetimin değişmesi şeklinde göstermiştir. Bu doğrultuda varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler ve yöneticileri, bir yandan yüksek kalite ve etkinlik sağlamaya çalışırken diğer yandan yeniden yapılanma çabaları içine girmişlerdir (Marshall ve Yorks, 1994; Strebel, 1996; Tang ve Fuller, 1995, akt: Demircan & Ceylan, 2003). Değişim süreci doğrultusunda yeniden yapılanma sürecinin en önemli parçalarından biri çalışanlara yönelik bakış açısı ve uygulamalarıdır.

1990'lı yılların başından buyana yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütlerde çalışanlarla ilgili insan kaynakları bölümlerinin rolünün değiştiğine yönelik pek çok çalışma yapıldığı görülecektir. Bu çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin amaçları, ilkeleri, rolleri ve örgütlerdeki önemine yönelik önemli miktarda veri mevcut olup, hemen hepsinde insan kaynağının örgütün vazgeçilmez parçalarından biri olduğu vurgulanmaktadır (Byars & Rue, 1991; Mathis & Jackson, 1991, akt: Aykaç, 1999; Blyton & Turnbull, 1992; Whipp, 1992; Starkey & McKinlay, 1992; Armstrong, 1993; akt: Canman, 2000; Hesapçioğlu, 1994; Storey, 1995; De Cenzo & Robbins, 1996; Stewart, 1997; Welbourne & Cry, 1999; Aykaç, 1999; Fındıkçı, 2000; Ünal, 2000; Arthur Andersen, 2000; Argon & Eren, 2004).

Meydana gelen değişmeler doğrultusunda örgütlerin yeniden yapılanma çalışmaları, ücret yönetimi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi örgütsel süreçlerin sadece örgütsel düzeyde değil, çalışan düzeyinde de dikkate alınmasını zorunluluk haline getirmiştir. Özellikle bu çalışmada da ele alınacak olan çalışanların performans değerlendirmelerinin yine onların eğitimi ve geliştirilmesi, ücret yönetimleri ve kariyer planlamaları gibi örgütsel süreçlerde girdi olarak kullanılması, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde örgütsel değişmelere bağlı olarak performans değerlendirme anlayışını sürekli değiştirmekte ve çok daha önemli bir konu haline getirmektedir (De Cenzo & Robbins, 1996; Brody, 2000; Argon & Eren, 2004). Micolao (1993) örgütlerin yönetim kadrosunun performans değerlendirmeden elde edilen

bilgiler olmaksızın yönetsel kararlar vermemesi gerektiği şeklinde belirterek performans değerlendirmenin önemine dikkat çekmiştir.

Performans değerlendirme ile yakın ilişkili iki kavram motivasyon ve örgütsel adalettir. Örgüt ortamında motivasyon işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünüdür (Bursalıoğlu, 1994). Motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır (Erdoğan, 2000). Çalışanların motivasyonlarını etkileyen önemli bir faktör ise çalışanların örgüt ortamındaki uygulamalara yönelik geliştirmiş olduğu adalet algısıdır. Çünkü örgütte adalet algısı sağlandığında ve yükseldiğinde ise çalışanların iş performansı, örgütsel kimlik algısı gibi olumlu davranışları artmakta istenemeyen davranışları azalmaktadır (Yürür, 2008). Çalışanların adalet algısını etkileyen örgütsel uygulamaların başında ise performans değerlendirme gelmektedir.

Belirtilen değişim ve gelişmelerden en çok etkilenen örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinin girdi ve çıktılarının “insan” olması, çıktıları yoluyla hemen hemen bütün toplumsal yapıları etkilemeleri bu örgütlerin önemini artırmaktadır. Motivasyon konusu yıllardır eğitimcilerin temel araştırma konularından birisiyken, son zamanlarda performans değerlendirme ve örgütsel adaletle yönelik çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Bu çalışmada da eğitim kurumları içinde en üst basamakta yer alan üniversitelerde performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adaletle yönelik akademisyenlerin görüşleri alınarak alana katkı getirilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya geçmeden önce performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet kavramları açıklanarak aralarındaki ilişkiler göz önüne alınacaktır.

Performans değerlendirme

Hem örgüt hem de çalışan için önemli bir yönetsel faaliyet olan performans değerlendirmeye yönelik pek çok tanım yapılmıştır. Türkçe literatürde başarı değerlendirmesi, liyakat takdir, işgören boylandırma gibi bazı terimlerle ifade edilen (Özgen, Öztürk ve Yalın, 2002); performans değerlendirme belli bir iş veya görev tanımı

çerçevesinde çalışan bireyin bir iş ya da görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000). Özgen, Öztürk ve Yalgın (2002) ise bir çalışanın belli bir zaman dilimi içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonucun performans değerlendirme olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi performans değerlendirme, çalışanların örgüt içinde tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeylerini ortaya koymaktadır. Bu süreçte çalışan, yaptığı işin sonuçlarına ait bilgi sahibi olurken, örgüt de çalışan ile yaptığı anlaşma koşullarının gerçekleşme derecesi ve iş başarısını gibi konular hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Argon & Eren, 2004).

Performans değerlendirme, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir (Turgut, 2001; Becker & Gerhart, 1996). Örgütte verimliliği artırma, yönetimi geliştirme, performans sorunlarını çözme, amaçlara ulaşma, ödül dağıtım, ücretlendirme, görev değişikliği, işten çıkarma gibi pek çok işleve hizmet ettiği için örgütsel yaşamın önemli bir parçası olup (Holbrook, 2002; Trahan & Koonce, 1997; Uluçınar, 1998), örgütle ilgili bireysel ve kurumsal tüm işlem ve süreçleri ilgilendirmektedir.

Performans değerlendirme kapsamında örgütte çalışanı değerlendirmek zor ve sabır gerektiren süreçtir. Çünkü günümüzde çalışanların iş başarısını pek çok faktör etkilemektedir. Amaç yönelimli (Chruden & Sherman, 1984; Balcı, 1992; Feldman, 1997; Cüceloğlu, 1998; Senemoğlu, 1998; Dennett, 1999; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) ve yaşamlarında anlam arayan varlıklar (Sevil, 2002) bakış açısıyla örgüt çalışanları sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmamaktadırlar. Aynı zamanda iş ortamlarında yaptıkları işin bir anlamı olması ve bundan dolayı bir doyum elde etme gibi ihtiyaçlarını karşılamayı da istemektedirler. Yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri başarı ve başarısızlık, onların algılarını şekillendirmekte ve bu süreç gelecekte benzer ya da farklı çalışmalarda yer almada istekli ya da isteksiz olmalarına neden olmaktadır. Çalışanın performansının kalitesinde örgüt yöneticisi, örgütün diğer çalışanları, örgütün sunduğu olanaklar gibi pek çok faktör etkilidir. Dolayısıyla çalışanın örgüt ortamında şimdi ve gelecekte sergileyeceği

performansın kalitesinde pek çok faktörün önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir. Sadece belirtilen durumlar dikkate alındığında, örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda çalışanların tamamından aynı performansı göstermelerini beklemek, amaçlara eşit düzeyde inandıklarını ve kendilerini adadıklarını varsaymak akılcı bir yaklaşım olmayacaktır. Performansın benzer durumlarda bile farklı içeriğe sahip olabileceği düşünüldüğünde, bağlam bağımlı olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır. Bu nedenle de benzer ya da farklı zaman ve durumlarda bireysel-örgütsel ve çevresel değişkenler göz önüne alınarak yapılan bir değerlendirme yönetsel açıdan oldukça gereklidir. Yoksa performansı etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler önemsenmeden yapılacak bir değerlendirmenin, sınırlı ve yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkartabileceği aşikardır.

Örgüt çalışanlarının performans düzeylerini belirlemek için pek çok yöntem bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde sıralama, derecelendirme, kritik olay, amaçlara göre değerlendirme, davranışsal beklenti ölçekleri aracılığıyla değerlendirme, 360 derece performans, zorunlu dağılım, liste işaretleme, grafik değerlendirme ve davranışsal gözlem ölçeği yöntemi (Taymaz, Sunay ve Aykaç, 1997; Sabuncuoğlu, 2000; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; Odiorne, 1965, akt: Chruden & Sherman, 1984; De Cenzo & Robbins, 1996; Turgut, 2001; George & Gareth, 1999; Eraslan & Algün, 2005, Michelson, 2006; Fosfuri & Tribö, 2008; Tahiroğlu, 2002; Aldemir, Ataol ve Budak, 2004) gibi performans değerlendirme yönteminin olduğu görülecektir. Kullanılan yöntemler örgütten örgüte farklılık gösterebilmekte, bir örgütte etkili olan bir model diğesinde aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. Ayrıca çalışan özellikleri dikkate alındığında örgüte kendini adayın, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan bireylerin değerlendirilip bireysel gelişimlerini sağlamaları ve kariyer basamaklarında yükselmelerinde çoğu zaman bu yöntemlerin yetersiz kalabildiği de bilinmektedir. Çünkü yöntemlerin tamamında, insan kaynağını temel alan bir süreç içerisine girilmekle beraber, çalışanın amaçlarından çok örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Ayrıca bu yöntemler daha çok çalışanın görünen performansı ile

ilgilenmekte olup sergilenen davranışların nedenlerini, ortam ve koşulların çapraz etkilerini göz önüne almamakta, bu durum da gerçek performansın ölçülememesine neden olmaktadır.

Eğitim kurumlarında performans değerlendirme çalışmalarına diğer sektörlerle nazaran geç başlanmakla birlikte, bu kurumları içinde üniversiteler performans değerlendirme çalışmalarını başlatmada başta gelmektedir. Eğitimde kaliteyi belirleyen önemli süreçlerden biri değerlendirmedir (Paykoç, 1995). Bu yüzden başta özel üniversiteler olmak üzere bugün üniversitelerin tamamı verdikleri eğitimin kalitesini artırmak için akademik ve idari personelin değerlendirilmesi sürecine girmektedirler.

Performans Değerlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, örgüt çalışanın etkili ve verimli bir şekilde işini yapabilmesini sağlayan en önemli etken (Can, 2001) olup, bu etken doğrultusunda çalışanın yetenek ve istekliliği sonucunda ortaya koyduğu iş onun performansını yansıtmaktadır. Çalışanın performansını yetenek ve motivasyon kadar etkileyen üçüncü faktör çalışma ortamı ve sahip olduğu özelliklerdir. Bu üç unsurdan birinin azalması çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Örgütte çalışanların bireysel farklılıkların göz önüne alınması, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin bireyselleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi gibi motivasyon uygulamaları örgütte ne kadar başarılı düzenlenirse çalışanların performansı da o kadar yüksek olacaktır (Pekel, 2001). Canman (2000) da performans yönetimi sürecinin personele sağlayacağı yararları açıklarken, performans değerlendirmenin motivasyon üzerinde doğrudan etki yarattığını belirtmektedir. Bu bulgulardan hareketle performans değerlendirme ve motivasyonun birbiriyle ilişkisi olan iki önemli kavram olduğu söylenebilir.

Değişen ve gelişen koşullar altında örgütlerde nasıl herkese uygun tek bir performans değerlendirme yönteminden söz edilemiyorsa, aynı şekilde çalışanlar ve örgüt için tek bir motivasyon modeli de bulunmamaktadır. Motivasyonun ölçülmesinde de yöntem ve

içerik bakımından farklılıklar bulunmaktadır (Donohue & Wong, 1997). Motivasyonun temelinde gereksinimlerin karşılanması yatmaktadır (Hanks, 1999). Bu açıdan bakıldığında çalışanları motive etmek için çalışma ortamının ekonomik, toplumsal ve bireysel pek çok gereksinimi karşılayacak şekilde donatılması gerektiğinden, uygun motivasyon modelinin duruma ve koşullara göre belirlenmesi önem taşımaktadır. Motivasyon için kişisel, örgütsel, sektörel ve ulusal değişkenler göz önüne alınıp irdelenmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir. Diğer yandan örgütsel temeller dikkate alındığında, çalışanların kompleks faktörler seti (başarı, statü, para kazanma, anlamlı iş arzusu, kariyer yapma, kişisel özerklik, üstlerce beğenilme, kendini gösterme, örgütün üyesi olduğuna ilişkinlik duygusu gibi) tarafından güdülendiği görülmektedir (Morgan & King 1980; Başaran, 1982; Robbins, 1984; Rowley, 1996). Bu doğrultuda yönetimin sorumluluğu, çalışanların farklı amaç ve beklentilerini göz önüne alarak güdülemek ve bu kaynağın performansını en iyi şekilde nasıl değerlendirilip geliştirilebileceğini öğrenmek olmalıdır (Steers & Porter, 1991; Argon & Eren, 2004).

Son yıllarda eğitim kurumlarında performans değerlendirme çalışmalarına büyük önem verilmektedir. Özellikle çoğu eğitim kurumunda kalite geliştirmeye yönelik yapılan bireysel ve kurumsal performans değerlendirme çalışmaları bu duruma örnek verilebilir. Eğitim kurumlarında yapılacak performans değerlendirme çalışanlar içinde gelişmeyi özendirip sorumluluk duygusunu geliştirecek ve motivasyonu artıracaktır. Ayrıca bu süreç sayesinde planlama, hizmet içi eğitim çalışmaları için de zemin hazırlanmış olacaktır (Erdoğan, 2000).

Performans Değerlendirme - Motivasyon ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgüt yönetiminin uygulayacağı anlayışın gerektirdiği yaklaşımlar doğrultusunda sağlanan olanaklar ve özendirici araçlar kadar, çalışanların yönetimsel uygulamalara yönelik adalete algılamaları da hem motivasyon sürecinin başarısında, hem de performansın artırılmasında büyük bir paya sahiptir. Çünkü insanlar için adalet kavramı,

herhangi bir ödülün kendileri için ifade ettiği anlamı belirleyen önemli ölçütlerden biridir (Argon & Eren, 2004).

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmaların Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayandığı bilinmektedir (Luthans, 1981). Buna göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizlikle ilgilidir. Çalışanın örgütte elde ettiği sonuç, bir başka çalışanın elde ettiği sonuçla sarf edilen çabaya göre orantısızlık göstermekte ise bu durum çalışanda hoşnutsuzluğa yol açıp iş performansını olumsuz etkilemekte (Cropanzano & Wright, 2003), performansının düşmesine ve çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmasına neden olmaktadır (Pfeffer & Langton, 1993). Yani çalışan örgütte gösterdiği çaba ve elde ettiklerini, diğer çalışanlarınkiyle karşılaştırıp kıyaslamaktadır. Karşılaştırmada aradaki fark arttıkça, çalışanın performansında iniş-çıkışlar baş göstermekte, zaman zaman performans kayıpları olabilmektedir. Ayrıca karşılaştırma yapan bir çalışan çalışan örgüt, yönetici ve işiyle ilgili olumlu ve olumsuz çeşitli tutumlar geliştirmektedir. Dolayısıyla çalışanın motivasyonu ve performansı için örgütteki diğer çalışanlar kadar kurallar, bunların uygulanışı, bireyler arasındaki etkileşim de son derece önemlidir (Barling & Michelle, 1993).

Örgütsel adalet dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Dağıtım adaletine göre çalışanlar elde ettikleri sonuçları (prim, terfi, sosyal hak vb.), işlem adaletine göre örgütte kullanılan metod ve süreçleri, etkileşim adaletine göre ise çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimi olumlu ya da olumsuz algılayabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Belirtilen örgüt uygulamalarına yönelik çalışanın oluşturduğu örgütsel adalet algılamasında (Greenberg, 1986), performans değerlendirme yönteminin önemi ve katkısı oldukça büyüktür. Çünkü bu süreçte çalışan, dağıtım adaleti (Cohen, 1987), işlem adaleti (Cropanzano & Folger, 1991) ve kişiler arası etkileşim adaletine (Bies, 2001) ilişkin algıları yönünde tutum geliştirmekte, tutumları ise davranışlarına yön vermektedir. Bu durumda örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları motive etmeye yönelik uygulamaların algılanma şeklinin örgütsel adalet konusunun

merkezinde yer aldığı söylenebilir. Yani çalışan, adalet algısını oluştururken örgüt içindeki uygulamalara bakmaktadır. Ayrıca adalet algısının oluşmasında örgütteki uygulamaların adaletli ya da adaletsiz olması kadar, çalışanlar tarafından algılanma şeklinin de önemli olduğu görülmektedir. O halde örgütsel uygulamalardaki adalet, sadece yönetimin bu konularda adil davranmasıyla ilişkili değil, bu hususların çalışanlarca adil olarak algılanıp algılanmamasıyla da yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet, çalışan tarafından pozitif anlamda algılandığı oranda performans artıp üst düzeye çıkarak motive edici olmaktadır. Çalışana verilen performansına ilişkin dönütler, onun oluşturduğu algıyla tutarlıysa değerlendirmenin objektifliğine olan güveni pekiştirici rol oynamaktadır. Bu durumda çalışanların performanslarına ilişkin sonuçların da bireyin kendini değerlendirmesine ilişkin yargısını etkilediği söylenebilir. Performans değerlendirme sürecinin motive edici bir rol oynayabilmesi için, bireyin değerlendirme sürecine yönelik algıları ve tutumları ve bunları yönlendiren örgütsel ve bireysel beklentilerin adalet algılarıyla birlikte gerçekleşmesi önemli rol oynamaktadır.

Görüldüğü gibi insan kaynakları uygulamaları içinde performans değerlendirme, hemen hemen bütün örgütsel uygulamaları etkileyen önemli bir süreçtir. Bu çalışmada da örgütsel durumlar ve bunların performans değerlendirme sürecine etkisi incelenerek, çalışma grubunda değerlendirme olgusunun durumu, motivasyon ve örgütsel adalet bağlamında ele alınarak, eğitim kurumları içinde üst basamakta yer alan üniversitede incelenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ve bu üç kavram arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerini betimlemek için nitel araştırma tekniği kullanılarak durum çalışması yapılmıştır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların

ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır. Nitel durum çalışmalarında ise bir ya da birkaç durum derinlemesine araştırılarak, bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb) bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilir ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım, Şimşek, 2005). Ayrıca nitel araştırmalar ile araştırma yapılan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamlar sistematik olarak incelenebilmektedir (Ekiz, 2003).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin kuzey batısında bulunan bir üniversitede görev yapan 21 akademisyen oluşturmaktadır. Akademisyenlerle görüşmeler yapılarak performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adaletle ilgili görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada görüşme yapılan katılımcılar "Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi Yöntemi" ile yansız seçilmiş, gönüllü olan 21 akademisyenle görüşme yapılmıştır. Katılımcıların 10'u kadın, 11'i erkektir. Eğitim düzeyleri en az lisans en çok post-doktora düzeyindedir. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların isimleri, görüşleri kod isimler kullanılarak belirtilmiştir.

Verilerin Oluşturulması ve Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemlerinden biri olan "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği" kullanılmıştır. Bu yöntem, ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olup, iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995). Araştırmada kullanılan sorular alanda uzman 3 kişi tarafından incelenmiş, önce yüksek lisans öğrencilerine sorularak ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşme sonunda tekrar uzman görüşü alınarak gerekli düzeltmeler yapılmış, daha sonra araştırmacı tarafından katılımcılara sorulmuştur. Veri toplama aşamasında katılımcıların izniyle görüşmeler kasetlere kaydedilmiştir. Görüşülen kişilere sorular aynı sırayla sorulmuş ve verdikleri cevaplarda kısıtlama yapılmayarak istedikleri

genişlikte yanıtlamalarına izin verilmiştir. Ayrıca katılımcılara konuyla ilgili olarak kendilerinin önemli gördükleri fikirleri belirtmelerine olanak sağlanmıştır.

Katılımcılara aşağıdaki sorulara sorulmuştur:

1- Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyon ilişkisi ile ilgili görüşleri nasıldır?

2- Performans değerlendirme ve motivasyon arasında bir ilişki varsa, katılımcıların ilişkinin niteliği ile ilgili görüşleri nasıldır?

3- Katılımcıların, kendi performanslarının yeterli ve adil bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili görüşleri nasıldır?

4- Katılımcıların, bu değerlendirmenin daha sonraki performanslarına etkisi konusundaki görüşleri nasıldır?

5- Katılımcıların, kendi performanslarına ilişkin algıları ile performans değerlendirme süreci sonunda aldıkları dönütler beklentilerini karşılıyor mu? Katılımcılar, bu karşılaştırmayı nasıl yapıyorlar?

6- Katılımcıların, kendi performanslarına ve başkalarının performanslarına ilişkin algıları, sürecin sonucunda elde edilen yargılar doğrultusunda karşılaştırılmakta mıdır? Karşılaştırılıyorsa bunu nasıl yapıyorlar?

7- Katılımcıların, karşılaştırma sonucunda elde edilen yargıların bireyin beklentileriyle paralellik taşıması durumunda bireyin performansına etkisi konusundaki görüşleri nasıldır?

8- Katılımcıların performans değerlendirme ve motivasyonel ilişki bağlamında örgütsel adalet konusunda kendi kurumları ve Türkiye'deki diğer kurumlardaki durum ile ilgili görüşleri nasıldır?

Verilerin Dökümü ve Analizi

Akademisyenlerle görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtları hiçbir değişiklik yapılmadan ve görüşmelerin yapılış sırası ile görüşme numarası verilerek yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilen görüşmelerde, her katılımcının her bir sayfası için birden başlayarak satır numarası verilmiştir. Toplanan veriler "İçerik Analizi Tekniği" ile

çözümlemişdir. İçerik analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amaçlanılmaktadır. Bunun için analiz sırasında birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, anlaşılır biçimde organize edilir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bunun için araştırmada sözlü ve yazılı materyaller analiz edilmiş, mesajlar ve onların içindeki bilgiler belli temalar altında kodlanmıştır. Buradaki temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Kodlayıcının ve kodlamanın güvenilirliği için veriler farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından okunmuş, benzer şekilde kodlandığı tespit edilmiştir. İçerik analizinin, karşılaştırma geçerliliği olduğu görülmüştür. Kendi içinde anlamlı bütün oluşturacak şekilde bölümlere ayrılmış olan sorulardan elde edilen veriler bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayacağı şekilde organize edilerek kavram haritaları oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Kavram haritaları, tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Bu aşamada birbiriyle ilişkili kavramların tutarlılığı için alan içinden ve alan dışından uzmanların görüşleri alınmıştır.

Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından dipnot kullanılmıştır. Katılımcılara ait görüşler belli temalar altında toplanarak, kaç kişinin bu konuda benzer düşünceye sahip olduğu, ortak görüşü belirttikten sonra görüşmeci sayısı N=X şeklinde gösterilmiştir. Ayrıca görüşler ayrıntılı olarak belirtilirken görüşme notları verilmiş, bu notların hemen ardından görüşmenin hangi katılımcı, hangi konu, kaçınıcı sayfada ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıda örnek açıklamada görülen kodlama sistemi, literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Örnek: (G1:1/1-(1-2))

G1: Görüşme yapılan akademik personel

1:Görüşme konusu

1:Görüşme notlarının yer aldığı sayfa numarası

(1-2): Görüşme notlarının yer aldığı satır numarası

BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma soruları doğrultusunda şu şekildedir;

Katılımcıların Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Aralarındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri

Katılımcıların tamamı performans değerlendirme ile motivasyonun birbiriyle ilişkili süreçler olduğunu ve bu sürecin çeşitli değişkenler göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler (N=21).

Katılımcıların bir kısmı performans değerlendirme süreci içinde ve sonunda çalışanlara verilen uyarıcıların (para, teşekkür, terfi, saygı, yükselme gibi) çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaması durumunda motivasyonun olumsuz etkilendiğini belirtmektedirler (N=6). Bu durumu açıklayan katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...çalışana bildirilen olumlu ya da olumsuz performans değerlendirme sonucu çalışanın kişisel özellikleri göre farklı etkiler yaratır...”(G4:1/1-4)

“...performans değerlendirme sonucu psikolojik durumuna göre farklı etkiler yaratıp değişik sonuçlar ortaya çıkarabilir...”(G16:1/12-3)

“...uyarıcılar çalışanların bireysel ihtiyaçlarının farklılığı doğrultusunda değişmelidir... aksi takdirde motivasyon düşer...”(G14:1/1-4)

Katılımcılardan bazıları olumsuz olarak bildirilen performans değerlendirme sonucunun, bazı çalışanlarda kendini geliştirme yolunda olumlu etki yaratırken, bazı çalışanlarda ise duygularına ve hırsına yenilme, kızma, öfkelenme, içine kapanma, enerjisini yitirme, hayal kırıklığı yaşama gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabildiğini belirtmektedirler (N=4). Katılımcı görüşlerine göre performans değerlendirme sonucunun çalışana olumlu ya da olumsuz etkilemesinde kişisel özellikler ile psikolojik faktörler önemlidir (N=4). Psikolojik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukların yok edilmesi veya en aza indirilmesi için katılımcılardan üçü, performans değerlendirmenin bu konunun

uzmanı olan insan kaynakları yöneticisi tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedirler. İnsan kaynakları alanında uzman olan değerlendiricinin önyargısız-objektif ve yansız olma, kişiyi değil yapılan işi değerlendirme, fazla ya da eksik hoşgörülü olmama, geçmiş olumsuz yaşantılardan sıyrılmama, fiziksel görünümüne önem vermeme gibi özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedirler (N=4).

Katılımcılara göre, performans değerlendirme sonucunun motivasyonu yükseltmesi için değerlendirme sürecinin etik ilke ve kriterler doğrultusunda işlemesi, sistem hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir (N=8). Katılımcılar bu durumun sisteme olan güven duygusunu sağlayacağını (N=3) ve sistemin adilliğine ait oluşan güven duygusunun bütün çalışanlar tarafından hissedilmesinin motivasyonu arttıracığını söylemektedirler (N=5). Katılımcılardan üçü motivasyonu artan çalışanın kendini örgütün parçası olarak göreceğini söylemektedir (N=3). Belirtilen durumlar karşısında örgütün verimliliğinin ve etkililiğinin artacağı, örgütsel moralin yükseleceği ve oluşan bu durumun çalışanın performansını olumlu yönde etkileyeceği de belirtilmektedir (N=8). Katılımcılara göre böyle bir ortam, çalışanın eksiklerini düzeltmesi ve kendini geliştirilmesi için de uygun bir ortamdır (N=5).

Katılımcılardan beşi, performansı yükselen çalışanın istediği ödüllere (terfi, ücret artışı vb.) daha kolay ulaşabileceğini belirtmektedirler (N=5). Bu görüşü belirten katılımcıların dördü, çalışanın elde ettiği ücret artışı, terfi gibi ödüllerin aynı zamanda motivasyonun yükseldiğinin göstergesi olarak sayılması gerektiğini de eklemektedirler (N=4). Diğer yandan bazı katılımcılar sistemin işleyişinde etik ilkelerin varlığından ve bunların uygulanmasından çalışanın şüphe duyması durumunda, performans değerlendirmenin anlamsız görüldüğünü belirtmektedirler (N=3). Katılımcılardan ikisi böyle bir durumda performans değerlendirmeye başka farklı faktörlerin karıştığını düşündüklerini, söylemektedirler. Katılımcılara göre böyle bir ortam hem performans ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek düşürmekte hem de uygulamaların adaetli olmadığına yönelik görüşleri beraberinde getirmektedir (N=3).

Katılımcılar değerlendirme sonucunun çalışana bildirilirken, kullanılan sözlü ve beden dilinin önemli etki yarattığını belirtmektedirler (N=9). Değerlendirme sonucu olumsuz bile olsa, kullanılan yapıcı, düzeltici ve olumlu bir dil çalışanın performansını düşürücü değil yükseltici etki yapmakta (N=4), olumsuz bir dil ise çalışanın özgüvenini zedeleyip cesaretini kırmakta ve motivasyonunu düşürmekte olduğu belirtmektedirler (N=5).

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre bu süreçte önemli diğer faktörler, çalışanın örgüt içinde üyesi olduğu grup, iletişimde bulunulan diğer örgüt üyeleri ve örgütün sağladığı fiziksel olanaklardır (N=3). Bu konuda katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“...çalışan, üreten bir grubun üyesi ise grup üyelerinden etkilenerek motivasyonunu yükseltmekte, diğer taraftan grup üreten bir grup değil ya da çalışan hiçbir gruba üye değilse motivasyon olumsuz etkilenebilmekte ve düşmektedir...” (G1:1/1-(20-21))

“...örgütteki fiziksel koşulların elverişsiz oluşu ya da azlığı benim motivasyonumu düşürmekte hatta bu durum bazı çalışanlarda psikolojik çöküntü bile yaratabilmekte....”(G3:2/1-(9-10))

Katılımcılardan ikisine göre motivasyonu düşüren diğer bir husus da değerlendirmede çalışanın sürekli yaptığı işlerin değil de daha çok eksikliklerinin ön plana çıkartılmasıdır. Bu durumu açıklayan bir katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

“...sadece eksiklikler doğrultusunda değerlendirildiğinde insanın özgüveni zedelenip cesareti kırılmakta ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenmekte...” (G17:1/1-(15-17))

Katılımcı görüşlerinden anlaşılacağı gibi bütün katılımcılar performans değerlendirme ve motivasyonun birbiriyle ilişkili süreçler olduğunu belirtmekte, bu durumu çeşitli değişkenlerle ele alıp açıklamaktadırlar.

Katılımcıların Performanslarının Yeterli ve Adil Değerlendirilip Değerlendirilmediğine İlişkin Görüşleri

Katılımcılardan G8 dışında geri kalanların tamamı, kurumlarında performans değerlendirmenin adı olmasına rağmen değerlendirme süreç ve sonucu hakkında tam bilgi sahibi olmadıklarından, yeterli ve adil biçimde değerlendirilip değerlendirilmediklerini bilmediklerini belirtmektedirler. Bu yüzden de kendi kendilerini değerlendirmektedirler. G8 bu konuda görüş belirtmemiştir.

Katılımcıların Performans Değerlendirme Sonucunun Daha Sonraki Performanslarına Etkisi Konusundaki Görüşleri

Katılımcı görüşlerine göre örgütte yeterli ve adil değerlendirme yapıldığında, sonuç olumlu ya da olumsuz fark etmeksizin, bu durum sonraki performanslarını arttırmakta ve motivasyonlarını yükseltmektedir (N=20). Katılımcılar, adil değerlendirme sonucunun çalışmada güven duygusu oluşturarak örgüte daha çok bağlanmasına neden olduğunu belirtmektedir (N=6). Bu durumu belirten bir katılımcı görüşü şekildedir:

"...adil olunduğu hissedilen bir ortamda ödüllendirme başarıya göre yapılacağından motivasyonu artmaktadır..."(G16:4-(15-16);5-10)

Diğer taraftan katılımcılardan bazıları, bu süreçte haksızlığa uğrayıp, adil değerlendirilmediklerini ve gösterdikleri performansın karşılığını alamadığını düşünen ya da gören bir çalışanın bu durumda motivasyonunu düşürdüğünü (N=7), bazıları da motivasyon düşüklüğü ile karşı karşıya kalan çalışanın performansını artırmak adına bir çaba göstermediğini belirtmektedir (N=7). Bu durumu açıklayan bir katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

"...öyle oluyor ki çalışan bazen örgütün amaçları için değil de işten atılmayacak kadar kendi amaçları için çalışmakta..." (G14:2/2-26)

Katılımcılardan üçü ise haksızlığa uğrayıp adil değerlendirilmeyen bazı çalışanların bu durumun aksini ispat etmek için hırslandığını, motivasyonu artırmak için ekstra çaba

gösterdiğini belirtmektedirler. Katılımcılardan beşi, örgütte yapılan değerlendirme dışında, çalışanların kendi değer ve tutumlarıyla iç dünyalarında da bir ölçme yaptıklarını, buradan elde ettikleri kestirimlerini kendilerine verilen örgüt değerlendirmesi sonuçlarıyla karşılaştırdıklarını belirtmektedirler. Yapılan karşılaştırmada iki sonuç arasında bir dengesizlik varsa bu durumun çalışanı olumsuz etkilediğini, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, işe geç gelme-erken çıkma, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkardığını söylemektedirler (N=5). Diğer yandan eğer yapılan karşılaştırmada denge varsa, bu denge çalışanın kendi güç ve potansiyeline inancını kuvvetlendirmekte ve göstereceği çabayı artırmaktadır (N=3). Bunun yanında katılımcılardan üçü bu karşılaştırmada kişisel değerlendirmeyi etkileyen faktörlere de dikkat çekmektedir. Bu durumu belirten bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...çalışan kişisel özelliklerinin etkisiyle, bazen kendi değerlendirmesinin sonuçlarını abartabilmekte, hatta kendini olduğundan çok daha iyi görebilmekte...”(G1:2/2-33)

Katılımcılara göre performans değerlendirme sürecinin çalışanlara açık olması ve dönüt verilmesi hem yaptıkları karşılaştırmada çalışanların kendi özdeğerlendirmelerinin doğru olup olmadığını kontrol etmesini sağlayacak hem de değerlendirme sürecine yönelik doğacak olumsuzlukları engelleyecektir (N=2). Diğer iki katılımcı dönüt sisteminin olmaması durumunda örgütsel süreçler hakkında çeşitli dedikoduların çıkabileceğini ve fısıltı mekanizmalarının önüne geçilemeyeceğini de belirtmektedir.

Katılımcılar, insan kaynakları uzmanı olmayan bir yöneticinin tek başına yapacağı bir değerlendirmenin nesnel olmayacağını (N=3), örgütte adillik duygusunun oluşmasında çalışanın kim tarafından, hangi yöntemle, nasıl değerlendirileceğini bilip güven ortamının kurulmasının oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler (N=5). Hatta iki katılımcı, çalışanın nasıl değerlendirildiğini bilmediği durumlarda adil değerlendirilmediğini düşünüp, değerlendirme sonuçlarına itibar etmeyeceğini de eklemektedir. Katılımcılardan G13'ün bu konudaki görüşü şu şekildedir:

“...böyle bir süreçte çalışanın amaçları ile örgütün amaçları birbirinden farklılaşmakta... dikkatsizlik, arkadaşları ile problem yaşama, tartışma, gerginlik, iş kazaları, işe devamsızlık, sık sık sevk ve rapor alma gibi davranışlar ortaya çıkmakta...”(G13:2/2-(2-6))

Katılımcılar sürecin doğru algılaması için çalışanların alınana kararlara edilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Çünkü bu durumda çalışanın kendisine değer verildiğini ve gereksinimlerinin doyurulduğunu daha çok hissettiğini, değerlendirene karşı güveninin arttığını, mutlu ve tatmin olup motivasyonunu yükselttiğini belirtmektedirler (N=4). Diğer yandan bir katılımcı, belirtilenlerin aksi durumda çalışanın motivasyonunu düşürdüğünü belirtmektedir. Bu duruma yönelik görüşler aşağıdaki gibidir:

“...değerlendirmeyi yapan kişi bu işi bilmiyorsa, yeterlilik ve adiliyet duygusu oluşmaz motivasyon da düşer...” (G12:2/2-18)

“...süreci bilmem için çalışan katılımı sağlanmalı...”(G16:2/4-(20-21))

Katılımcılardan ikisi örgütte değerlendirme kriterleri olup da göz ardı edilmesi durumunda, çalışanların değerlendirmeye kişisel ilişkilerin karıştığını düşündüklerini belirtmektedirler. Böyle bir ortamın ise yeterli ve adil değerlendirme sisteminin olmadığı güvenilmez bir ortam olduğu, çalışanın motivasyonunu olumsuz etkilediği belirtilmektedir (N=3). Ayrıca katılımcılardan biri böyle bir ortamda alınan ödüllerin hak edilerek alınan ödüller olarak algılanmadığını ve yöneticiye karşı olumsuz duyguların geliştirilmesine neden olduğunu belirtmektedir. Bu konudaki görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“... üst makamlara yakın olup ilişkileri iyi olanlar iyi, yakın ilişkiler içinde bulunmayanlar kötü olarak değerlendiriliyor...”(G2:2/2-1,2-(15-16))

“...böyle bir ortamda alınan ödülleri yağcılık sonucunda alınan ödüllerdir, ödül için çabalamaya gerek yoktur...”(G6:2/2-13)

“... bu durum yöneticiye ve işe karşı olumsuz tutum geliştirmeye neden olur...”(G8:2/1-18)

Katılımcıların, Kendi Performanslarına İlişkin Algıları İle Performans Değerlendirme Süreci Sonunda Aldıkları Dönütlerin Beklentilerini Karşılmasına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların çoğunluğu performanslarına ilişkin algılarıyla, performans değerlendirme sonucunda örgüt tarafından verilen dönütleri, nasıl olduklarını belirlemek için, beklentileriyle karşılaştırma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler (N=19). Ayrıca katılımcılar, karşılaştırma sonuçlarının beklentilerine uygun olması durumunda

motivasyonlarını artırdıklarını ve performanslarını yükselttiklerini söylemektedirler (N=5).

Katılımcılar çalışanların yapılan iş ve işe uygun roller sergilenip sergilenmediği (N=3), ofis, lojman, takdir vb.nin dağıtımında geçerli olan kurallar, kriterler ve yönergelere uyulup uyulmadığı (N=3), çalışanın kendi yaptığı ölçüm ile örgütün verdiği ölçüm arasında dengenin olup olmadığı (N=4), değerlendirmeyi yapan kişinin yeterlik düzeyi (N=2), örgüte verilen ve adanılanlar ile performans sonucunda elde edilen dönütler arasındaki denge düzeyi (N=2), kurallar ve kriterlerin dışında başka değişkenlerin olup olmadığını (N=2) ve yapılan işin örgütün beklentilerine uygun olup olmadığını, ölçülen şey ile bunun değerlendirmeye etkisi (N=2) konularında karşılaştırma yaptıklarını belirtmektedirler.

Katılımcılara göre, belirtilen kriterler doğrultusunda değerlendirme yapılıp, örgüte verilen dönütlerin kendi sonuçlarına benzer olduğu durumda, yani iki durum arasında paralel yargılar elde edildiğinde, çalışanların sonuçlara güvendiklerini (N=3), performansları olumsuz bile değerlendirilse motivasyonlarını yükselttiklerini belirtmektedirler (N=4). Bunun yanında iki katılımcı, paralellik yoksa çalışanların nesnel bir değerlendirme olmadığını düşünüp, hayal kırıklığı, huzursuzluk, gerginlik ve mutsuzluk gibi olumsuz yaşantılar geçirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca dört katılımcı böyle bir durumun kurumda kayırmacılık olduğunun düşünülmesine neden olduğunu ve bu durumun motivasyonu azaltarak performansı düşürdüğünü belirtmektedir.

Katılımcıların bir kısmı yapılan karşılaştırmada, ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirliğinin de önemli olduğunu belirtmektedirler (N=7). Katılımcılardan bazıları, ölçme aracının varlığının bile çalışanın sonuçların objektif olduğunu ve adil değerlendirildiğini düşünmesine sebep olabildiğini, bu durumun ise çalışanın ölçüm süreci ve değerine olan güvenini pekiştirip performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler (N=5). Diğer taraftan iki katılımcı değerlendirmeyi yapan kişinin uzman

olmayıp, kriterleri göz önüne almadığı durumlarda çalışanın değerlendirmeye karşı güveninin azaldığını belirtmektedir. Katılımcılardan bazıları da istemeyen bu durumun kaldırılması için değerlendirme yapan kişinin sonuçları çalışana, neden-sonuç ilişkisi doğrultusunda açıklaması, rehberlik etmesi gerektiğini belirtmektedir (N=6).

Katılımcılardan üçü karşılaştırmayı etkileyen başka bir hususun, çalışanın yaptığı işin sonucuna yönelik oluşturduğu inanç olduğunu belirtmektedir. Buna göre çalışan inancını performans değerlendirmede görmediğinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Ayrıca katılımcılar, çalışanların inanç ve algılarının kişisel olduğunu, zeka, duygu, gözlem, tecrübe, tutum, sosyal yaşam ve çalışma ortamı gibi pek çok faktörün yapılan işle ilgili oluşturulan inanç ve algıda oldukça önemli etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler (N=4). Bu duruma dikkat çeken bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...çalışanın kendi ürettiği senaryonun yarattığı algılama ortamı sonucu bazen Sara Efect (shock-angry-resistance-acceptance) yaşaması bile söz konusu...” (G21:3/1-(24-25))

Katılımcıların Kendi Performanslarına ve Başkalarının Performanslarına İlişkin Algılarını Sürecin Sonucunda Elde Edilen Yargılar Doğrultusunda Karşılaştırmalarına Yönelik Görüşleri

Katılımcıların çoğunluğu kendi performanslarına ve başkalarının performanslarına ilişkin algılarını, sürecin sonucunda elde edilen yargılar doğrultusunda karşılaştırdıklarını belirtmektedirler (N=19). Katılımcılardan dördü kendilerini başkalarıyla karşılaştırmalarının altında yatan temel nedenin örgüt içinde adil bir değerlendirmenin olup olmadığını, iş ilişkilerinde hak ve adaletin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek olduğunu belirtirken; üçü ise bu karşılaştırmayı meraklarını gidermek için yaptıklarını belirtmektedirler.

Katılımcılar çalışanların diğer çalışanlarla benzer sorunlar yaşayıp benzer çözüm yolları kullanıp kullanmadıklarını (N=2), süreç sonunda elde ettiklerini (lojman, statü, atama, ödül, ikramiye, teşekkür, takdir...) (N=5), hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ile sahip

oldukları bilgi-beceri ve deneyimlerini (N=4), iş için harcanan zaman gibi girdileri ile bunlar sonucunda elde edilen çıktıların kıyaslanmasını (N=6), karşılaştırdıklarını belirtmektedirler. Katılımcılardan ikisi bu karşılaştırmayı sadece kendi kurumundakilerle değil aynı zamanda diğer kurumlarda ama aynı pozisyonda olanlarla da yaptıklarını belirtmektedirler. Bulgulardan anlaşılacağı üzere çalışanlar hem beklenti hem de performans sonuçlarını diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar.

Katılımcılar karşılaştırma sonuçlarının kendi beklenti ve sonuçlarıyla örtüştüğünü gördüklerinde mutlu olup performanslarını yükselttiklerini ve örgüte güvenlerinin arttığını, bunun olmadığı durumlarda ise hem motivasyon hem de performanslarının olumsuz etkilendiğini belirtmektedirler (N=7). Bu durumu açıklayan bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...kendimi denk gördüğüm kişileri farklı ve istenmeyen uygulamalar içinde görüyorsam üzülüyorum, üzüntüyü ilk aşamada kızgınlık ve öfke, ikinci aşamada hem karşılaştırdığım kişiye hem de kuruma karşı düşmanlık, kıskançlık duygusu geliştirme, devamında ise yavaş yavaş kişilerden ve kurumdan kopup içine kapanma davranışı takip etmektedir...” (G1:4/3-(20-25))

Katılımcıların bir kısmı belirtilen olumsuz durumların çalışanda iş tatminsizliği oluşturup motivasyonu düşürdüğünü, bunun da ya örgüte maddi-manevi zarar verme ya da örgütten ayrılmaya neden olduğu belirtmektedir (N=9). Bu duruma dikkat çeken katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...burada yaşanan haksızlık çalışanın üstesinden gelmekte en çok zorlandığı duygulardan birisidir kişiyi çaresizliğe bile itebilmektedir...”(G4:4/4-(8-9)),

“... bu durumdaki kişi kendisini dışlanmış hisseder...” (G11:4/2-(30-32))

Katılımcılardan bazıları karşılaştırma kriterlerinin netliği için performans değerlendirme formunun olması gerektiğini, form yoksa veya form olup da uygulanmadığı durumlarda ulaşılan sonuçların yanlı olabileceğini belirtmektedirler (N=3). Ayrıca diğer üç katılımcı değerlendirme formunun olmadığı durumlarda değerlendirme doğru bile olsa, çalışanın kafasında yanlılık, kayırmacılık gibi olumsuz durumlara sahip senaryoların üretebildiğini

belirtmektedirler. Katılımcılardan ikisi değerlendirme formunun uygulanmasının nesnellik, gerçeklik, ölçülebilirlik ilkelerine uyulmasını sağlayacağını belirtmektedir. Katılımcılardan biri ise bu form ile çalışan bilgilendirildiği takdirde kulaktan dolma bilgilerle değil, doğru bilgilerle kıyaslama yapılacağı için çatışma, sürtüşme ve zıtlasma gibi olumsuzlukların yaşanmayacağını belirtmektedir.

Katılımcılardan bir diğeri bu süreçte çalışanın karşılaştırma yapmasının altında yatan nedenin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcı görüşlerine göre karşılaştırmada kalite ve verimlilik düşüncesi oldukça önemlidir. Katılımcılardan biri kalite ve verimlilik kaygısı olmadan yapılan karşılaştırmalarda sürecin değil sonucun önemli olduğu için ürünün karşılaştırıldığını, bu durumda çalışanın sadece sonucu göstermek için göz boyayıcı işler yapıp, yaptıklarını allayıp pullayabildiğini belirtmektedir. Katılımcılardan ikisi ise hak eden çalışanın böyle bir durumla karşı karşıya kaldığında hayal kırıklığı yaşayıp, kurumuna ve işine olan sevgisini yitirdiğini ve performansını düşürdüğünü belirtmektedir. Bir diğeri katılımcı ise örgütte yapılacak net ve objektif bir değerlendirmenin nitelikli iş yapma kaygısını beraberinde getireceğini için, bireysel kaygıları tamamen ortadan kaldırmaya da en aza indireceği belirtmektedir. Bu durumu belirten katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“... kalite ve verim artırma kaygısı ile karşılaştırma yapılıyorsa, kişi sadece aldıklarını değil işin niteliğini de göz önüne almaktadır...”(G3:4/5-(20-23-25))

“...ben iyiyim, o kötü; ben kötüyüm ama o da kötü....” (G5:4/6-(1-3))

Katılımcıların, Karşılaştırma Sonucunda Elde Ettiği Yargıların, Beklentileriyle Paralellik Taşması Durumunda Performanslarına Etkisi Konusundaki Görüşleri

Katılımcılardan ikisi dışında diğerleri karşılaştırma sonucunda elde edilen yargıların çalışanın beklentileriyle paralellik taşması durumunda performansın artacağı konusunda hem fikirdirler (N=19). Katılımcı notlarından elde edilen veriler doğrultusunda karşılaştırma süreci ve sonuçlarının çalışanda yarattığı durumlar şu şekildedir;

Hem çalışanın performans beklentisi hem de karşısından gelen değerlendirme sonucu gerçekçi ve her iki sonuç paralellik taşıyorsa, çalışanın kendine ve örgütüne güvendiği ve rahat çalıştığı belirtilmektedir (N=3). Bu durumun olumlu sonucunu belirten bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“...böyle bir performans korku sonucu oluşan performans değildir bireyi sürekli başarıya yöneltir...” (G20:5/7-(22-23))

İkinci durum olarak çalışanın performans beklentisi gerçekçi, karşısından gelen değerlendirme gerçekçi değil ise bu durumda çalışan çatışma yaşayıp kaygı ve öfke duyduğu, hayal kırıklığı ve stres yaşadığı dolayısıyla performans ve motivasyonunun düştüğü söylenmektedir (N=3). Son durum olarak katılımcılar çalışanın performansına dair algı ve beklentisinin olumlu ama gerçekçi değil, karşısından gelen değerlendirme sonucunun olumsuz ama gerçekçi olduğu durumda ise çalışanın işinden soğuyup kendisini güvensizlik içinde hissettiğini, fiziksel ve ruhsal hastalıklar ortaya çıkabildiğini, iş değiştirme ya da işi savsaklama gibi olumsuz durumların yaşanabildiğini belirtmektedirler (N=3). Bu durum doğrultusunda algı ve beklentilerin gerçekliğine dikkat çeken bir katılımcı görüşü aşağıdaki gibidir:

“...karşılaştırma sürecinde çalışanın algı ve beklentisinin ne kadar doğru olup olmadığı önemli ...”(G4:5/4-(17-18)),

Katılımcılardan bir diğeri, çalışanın olumsuz bir durumu olumlu olarak algılanmasının çalışanda kısa dönemde rahatlık yaratırken, uzun dönemde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Katılımcıların bir kısmı karşılaştırma yapan bir çalışanın karşılaştırma sonucundaki algısına göre ya aynı şeyi sürekli yapıp rutin olarak değişmeden işine devam ettiğini ya kendini olumlu yönde geliştirdiğini ya da gevşeme yaşayarak boşverdiğini belirtmektedir (N=4). Bu duruma yönelik bir katılımcı şu şekildedir:

“...nasıl olsa başarılıyım boşveririm...(G20:5/7-17)”

Katılımcılar karşılaştırma sonuçlarının çalışanların beklentileriyle paralellik taşıyıp motivasyonu artırması için, değerlendirmeyi yapan kişi veya bu iş için oluşturulacak

kurulun güven vermesi, bunun için de bu kişi ya da kuruldakilerin değerlendirilen kişiden üstün yeterlilikleri olup tarafsız kişiler olması gerektiğini belirtmişlerdir (N=4). Katılımcılar aksi durumda ya adalet kavramının zarar gördüğünü ya da çalışanın algılamasında hatalar oluşabileceğini söyleyip, her iki durumun da çalışanı demotive ettiğini belirtmektedirler (N=5).

Katılımcı notlarında, açıklığın ve şeffaflığın olduğu bir durumda alınan ödüllerin bireyi daha çok motive ettiği, örgütü olumlu olarak etkilediği görülmektedir (N=3). Katılımcılar, çalışanın çalışmayandan ayrıldığını gören bir bireyin adalet konusunda daha kolay ikna olduklarını belirtmektedir (N=6). Katılımcılardan ikisi, kriterlerin olduğu bir ortamda adalet duygusu oluşacağını söylemektedir. Bu duruma yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...kurumda adalet yoksa korkuya dayalı performans sergilenmekte, çalışan doyum elde edemeyip depresyona girmekte, çıkış saati gelsin de işten gideyim diye sürekli iş saatini doldurmaya çalışmaktadır...”(G4:5/8-(3-49),

“...yapılan karşılaştırmalar kurumda zamanla birçok şeyin açık, net ve şeffaf olarak yapılmasını sağlamakta...”(G1:4/11-12),

Katılımcıların, Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet Konularının Kurumları ve Türkiye’deki Diğer Kurumlardaki İşleyişleri İle İlgili Görüşleri

Katılımcılar, Türkiye’deki devlet üniversitelerinde ve kendi üniversitelerinde performans değerlendirme adı altında yapılması gerekenlerin tam olarak gerçekleştirilmediğini, bu durumun ise adil uygulama yapıldığına yönelik oluşacak algıyı engellediğini belirtmektedirler (N=4). Kurumlarında performans değerlendirmenin adı olmasına rağmen ölçüt ve kriterlerin açıkça belirtilmediği için etik ilke ve kuralların ne olduğunun çalışanlarca bilinmediği (N=3), performans değerlendirmenin nasıl ve neye göre yapıldığının belirsiz durumda olduğu belirtilmektedir (N=4). Katılımcılardan bazıları, bu tür belirsizliklerin bireysel planlarını olumsuz etkilediğini eklemektedir (N=4). Aynı zamanda katılımcı notlarından anlaşıldığına göre, üst yönetim açık bir performans

değerlendirme yapmadığından, akademik personel kendi kendini değerlendirme yoluna gitmektedir. Akademik personelin kendi kendini değerlendirmesinin ise ya dersler esnasındaki performanslarını öğrencilerine değerlendirmeleri (N=2) ya da yaptıkları akademik yayınları diğerlerinin yaptıkları yayınlarla karşılaştırmaları (N=3) şeklinde olduğu belirtilmektedir.

Katılımcılardan üçü Türkiye'deki özel üniversitelerde, yurt dışındaki üniversitelerde ve Türkiye'deki özel sektör kurumlarında kalite, rekabet ve maddi kaygı zorunluluğundan dolayı performans değerlendirmenin ciddi anlamda yapıldığını belirtmektedirler. Bu durumu gösteren bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

"...ayrıntılı ve sürekli olarak yapılan değerlendirme sonuçları çalışanın önüne konuluyor... çalışanın hem kendisine hem de kurumuna katkısına bakılıyor..." (G4:5/3-(9-11)),

Katılımcılardan ikisi devlet üniversitelerindeki performans değerlendirmelerin çok ciddi anlamda yapılmadığını belirtmektedir. Bu durumun göstergesi olarak akademik kadrolarda yardımcı doçentlerin yığılması, bu kadroların görev uzatmalarının sürekli yapılarak bu kadrodan emekli olanların çok olması gösterilmektedir. Bir diğer katılımcı ise akademik kadrolarda yapılan işe kişisel iş gibi bakılıp örgütsel anlamda değerlendirilmemesinin cesaret kırıcı olduğunu ve motivasyonu düşürdüğünü belirtmektedir. Bunun yanında YÖK ile ilgili görüş belirten bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

"...2547 sayılı YÖK ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı olunması performans değerlendirme açısından büyük engel..." (G2:5/4-(8-10)),

Katılımcılar, Türkiye'deki devlet üniversitelerinde performans değerlendirme açısından bir dönüşüm süreci içerisine girilip yapısal değişikliklere ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler (N=3). Bu doğrultuda dönüşüm sürecine girmesi gereken üniversitelerde şu değişikliklere ihtiyaç olduğu söylenmektedir: Kriterleri belli olan performans değerlendirme sistemi ile bu işi yapacak çağdaş insan kaynakları birimleri oluşturulması (N=3), yasadan kaynaklanan sıkıntılar giderilmesi (N=1), performans değerlendirme ve kriterlerin sadece astlar için değil üst konumundaki yöneticiler için de olması (N=1), belirli

aralıklarla değerlendirme yapıp sonuçlar çalışanlara bildirilip çalışanların değerlendirme sürecine dahil edilmesi (N=3), performansı düşük olan kendini yenileme ve düzeltme adına performans sergilemeyen çalışanların kurumdan çıkartılması (N=2) ve Türk kültürel yapısından kaynaklanan sorunların (acıma duygusunun yüksekliği gibi) önüne geçilmesi gerektiği (N=3) yönünde görüşler belirtilmiştir. Katılımcılardan birisi bu koşulların oluşturulduğu bir ortamda çalışanın kendini öznel ve biricik hissedeceğini belirtmektedir. Katılımcılar böyle bir yapısal değişikliğin başlangıçta tepki alacağını ama bu durumun çok normal olduğunu, bu konudaki değişim kültürünün yavaş yavaş oturdukça Türkiye'deki devlet üniversitelerinde kağıt üzerinde kalan performans değerlendirme sürecinin gerçek anlamda yapılmaya başlanacağını belirtmektedirler (N=5).

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuçlar açıklanarak tartışılmış, sonuçları destekleyen çalışmalar yer verilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Performans değerlendirme ve motivasyon örgütsel yaşamda önemli yer teşkil eden iki kavram olup birbiriyle ilişkilidirler. Bu ilişki çalışanla ilgili bireysel özellikler ve örgütsel değişkenler göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Performans değerlendirmesi yapılan çalışana bu süreç içinde ve sonunda verilen uyarıcılar, onun bireysel ihtiyaçları doğrultusunda olursa bu durum motivasyona olumlu katkı yapmaktadır. Bu sonuç Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi'ne uygunluk göstermektedir. Maslow temel ihtiyaçları karşılanmayan çalışanın örgütte yeniliklere neden olacak çalışmalarını yapma olasılığının oldukça düşük olduğunu belirtirken (Fındıkçı, 2000; Argon & Eren, 2004); Vroom ise kişinin kazanacağı ödülü arzulama derecesi ile belirli davranışlarının belirli bir ödülle ödüllendirileceğine dair inancının çarpımının, onun motivasyon düzeyini oluşturduğunu belirtmektedir (Koçel, 2003). Bu durumda örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının bireysel ve örgütsel gereksinimlerini karşılayacak şekilde örgütsel yapıyı oluşturmaları çalışanlarının motivasyonunu sağlamada son derece önemlidir. O halde örgütte performans değerlendirme, kariyer

yönetimi, hizmet içi eğitim, ücretlendirme gibi süreçler düzenlenirken, bu süreçlerin her çalışmada aynı etkiyi yaratmayacağı düşünülerek “çalışana görelilik” ilkesi göz önüne alınmalıdır. Canman (2000) ve Doğan (2002) da yaptıkları çalışmalarda bu çalışmada olduğu gibi performans değerlendirme ile motivasyonun birbiriyle ilişkili süreçler olduğunu göstermişlerdir. Diğer yandan çalışanlara örgüt amaçlarına yönelttikleri bilgi, yetenek ve becerileri doğrultusundaki performanslarının karşılığını doğru orantılı bir şekilde yöneticilerinden ve örgütlerinden almaları (iyileştirme, ödül gibi) adil uygulama olduğuna dair kanaat geliştirmelerini sağlayacaktır.

Performans değerlendirme ve motivasyon ilişkisi bireysel değişkenler açısından incelendiğinde çalışana verilen performans değerlendirme sonucunun onu olumlu/olumsuz etkilemesinde kişisel özelliklerinin oldukça baskın rol oynadığı araştırma bulgularında ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanların psikolojik özelliklerinin önemli olduğu şeklinde de belirtilmiştir. Buna göre performans değerlendirme sonucu bazı çalışanlarda olumlu etki yaratırken bazılarında kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, içe kapanma gibi olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Örgütlerde yapılan performans değerlendirme süreci incelendiğinde öncelikli olarak çalışanın psiko-motor ve bilişsel özelliklerinin, performans için ifade ettiği önem benimsenip değerlendirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Oysa bu durum duyuşsal özelliklerin performansta oynadığı rolünün gözden kaçmasına neden olmaktadır. Diğer yandan çalışanlara verilen değerlendirme sonuçları, çalışan tarafından objektif olarak algılanabildiği gibi zaman zaman olduğundan farklı olarak da algılanabilmektedir. Çünkü kişisel özellikler, inançlar, önyargılar ve oluşturulan çeşitli savunma mekanizmaları gibi bir takım durumlar çalışanı etkilemekte ve kendini değerlendirmesinde nesnel olmasını engelleyebilmektedir. Bu eğilim çalışanlarda çoğunlukla kişinin kendini olduğundan daha iyi algılama yönündedir. Aquino ve Griffeth yaptığı bir çalışmada, insan ve kişiliğinin örgütsel desteği algılamada önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Öner (1999)'in çalışmasında da “insan” a ait belirtilen bir takım özellikler, bu araştırmadaki sonuçlarla benzerlik taşımaktadır. Araştırma bulgularından hareketle çalışanların bireysel özelliklerinden

kaynaklanabilecek bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için performans değerlendirmenin insan kaynakları alanında uzman olan bir yönetici tarafından yapılması, bütün çalışanlara eşit şekilde uygulanacak kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre performans değerlendirmesini yapan insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler; uzmanlık, önyargısız-objektif-yansız davranma, kişiyi değil yapılan işi değerlendirme, fazla ya da eksik hoşgörülü olmama, geçmiş olumsuz yaşantılardan sıyrılma, fiziksel görünümüne önem vermeme şeklindedir. Belirtilen bu özellikler Fındıkçı (2000)'nın çalışmasında belirttiği yönetici özellikleri ile benzerlik taşımaktadır. Bu özelliklere sahip bir yöneticinin örgütünde çalışanlarla ilgili olumsuz durumlara (terfi işlemlerinde iltimas gibi) yer verilmeyeceği düşünülmektedir. Ayrıca yöneticinin sahip olması gereken bu özellikler örgütte adaletin etkin kılınmasında önemli ölçütlerdir. Kwak (2006) örgütte etkileşim adaletinin etkin kılınması için saygılı olma, açık sözlülük, yanlış söylemlerden kaçınma, açıklama yapmaya özen gösterme gibi özelliklerin olması gerektiğini belirtmektedir. Araştırma katılımcılarının belirttiği özellikler bu özelliklere benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırmada performans değerlendirmenin kim tarafından, nasıl ve neye göre yapılacağını, kriterlerin nasıl işletileceğinin çalışanlar tarafından bilinmesinin örgüte hak ve adalet duygularını getireceği, bu duygunun çalışanlarca hissedilmesinin ise güveni pekiştirip motivasyonu arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi çalışanlar örgütte belirli uygulamaları görüp değerlendirdikten sonra uygulamalar hakkında çeşitli kararlara varmaktadırlar. West, Gothard, Tang ve Maffeth (1995) örgüt ortamına yönelik yaptığı çalışmalarda, çalışanlarda oluşacak güven duygusunun yönetici açısından son zamanlarda giderek önem kazanan bir konu olduğunu belirtmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995), Greenberg (1996), Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) örgütte oluşan adalet algısının çalışanların örgüte güvenini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtirken; Becker ve Gerhart (1996), Castigan, İlter ve Berman (1998) da güven ikliminin çalışanların iş motivasyonunu, iş performansını artırdığını belirtmektedirler. Whitener, Brodt, Korsgaard

ve Werner (1998) de yaptıkları çalışmada güvenin sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu olmayıp, tarafların karşılıklı etkileşimi olduğunu belirtmektedir. Bu durumda örgütte motivasyonu yükseltecek adaletli ve güven verici bir ortam oluşturulmasının ne tek başına yöneticinin ne de tek başına çalışanların elinde olduğu söylenebilir. Diğer yandan performans değerlendirme sistemi ve işleyişinin örgüt çalışanlarının tamamına açık olması süreç hakkında çıkabilecek dedikoduların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Doğan (2002) da etkin bir iletişim sistemi ile örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizmalarının önüne geçilebileceğini belirtmektedir. Ayrıca örgütsel adalet, çalışan tarafından pozitif anlamda algılandığı oranda duygusal performans tetiklenip üst düzeye çıkarak motive edici olmaktadır.

Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç, performans değerlendirme sonucunun değerlendirilen kişiye aktarılış şekli, yani yaşanan iletişim sürecidir. Putti ve Aryee (1990), örgütte çalışanlar ve yönetimle kurulan iletişimin, çalışanların iş tatminini ve adalet hissini oluşturan güçlü bir strateji olduğunu belirtmektedirler. Bu süreçte kullanılan yapıcı, düzeltici ve olumlu bir iletişim dili, bildirilen performans değerlendirme sonucu olumsuz bile olsa, çalışanın performansını düşürücü değil yükseltici etki yapmaktadır. Yine bu süreçte çalışanın motivasyonunu düşüren önemli bir unsur, değerlendirmede çalışanın sürekli yaptığı işlerin değil de eksiklerinin ve hatalarının daha çok ön plana alınmasıdır. Sürekli eksiklikleri belirtilen ve ön plana çıkartılan bir çalışanın özgüveni zedelenip cesareti kırılmakta, ortama karşı olumsuz duygular geliştirip motivasyonu düşmektedir. Araştırmada elde edilen önemli diğer bir sonuç, istenmeyen bir süreçle karşılaşan çalışanın işini minimum düzeyde yapıp, çok çalışmış gibi göstermesidir. Bu durumda örgütte çalışanın mevcut durum içerisinde gerçekleştirdiği performans düzeyi ile kendi içinden gelen istek, talep ve beklentilerini ifade eden performans düzeyinin dikkate alınmasının önemli olduğu söylenebilir. Yani, çalışanın asıl performansı ile olması gereken performans düzeyi arasındaki farka önem verilmelidir. Çünkü iki performans düzeyi arasındaki fark ne kadar az ise işe karşı memnuniyet oranı da o kadar artacaktır.

Araştırmada çalışanın içinde bulunduğu örgütsel grup, iletişim kurulan diğer örgüt üyelerinin özellikleri ve çalışma ortamının fiziksel koşullarının performans ve motivasyonu etkilediği ortaya konulmuştur. Örgüt çalışanları için dahil oldukları grubun özellikleri çok önemlidir. Grup üretken ve çalışkan bir grup ise bu özellikler çalışanı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar her ne kadar bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için örgüt ortamında bulunsalar da örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada olduklarından aynı zamanda birbirlerine bağımlıdırlar. Hem bireysel hem de örgütsel amaçlara gerekli nitelik ve nicelikte ulaşabilmek için bu bağımlılığın bozulmaması son derece önemlidir. Bu nedenle örgüt ortamında insan davranışları hem bireysel hem de grup olarak özel bir nitelik ve önem taşımaktadır. Örgüt ortamında karşılıklı saygının yaşanması, açıklık, güven, hoşgörü ve ahlak standartlarının olması, insana öncelik verilmesi, bilginin eksiksiz paylaşılması çalışanların performansını yükseltmekte; çalışam ortamının adaletli bir ortam olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında korku ve dedikoduların olması, bürokrasinin yoğun bir şekilde yaşanması, güç gösterisi ile kazanma politikalarının yoğun bir şekilde uygulanması, hataların ve kişilerin zayıf yönlerinin sürekli olarak gündeme gelmesi, fırsatların adaletsiz bir şekilde dağıtılması, informal iletişimin baskın olduğu tutarsız bir ortam çalışanın performansı olumsuz yönde etkileyip düşürmektedir. Aynı zamanda sevemediği veya sevilmediği bir ortamda çalışmak insana acı verip mutsuz olmasına neden olacağı için çalışanlar karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı gruplar içinde bulunup, bu grubun üyesi olmak istemektedirler.

Daha önce yapılan pek çok çalışmada olduğu gibi (Göral, 2006; Ardıç & Baş, 2004; Bozkurt ve Turgut, 1999; Eren, 1998; Hopper, 1996; Morgan & King, 1980) bu çalışmada da iş ortamının fiziksel özellikleri ve örgütte sağlıklı ilişkiler kurmanın motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir. Buna göre fiziksel koşulların yetersizliği çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar zaman zaman olumsuz durumları kendi lehlerine çevirebilmek için gerçekte düşük olan fakat üstlerine yüksekmiş gibi, “göstermelik bir motivasyon”

sergilemektedirler. Oysa bu durum gerçekte aldatıcı ve geçici olup endişe vericidir. Çünkü bu motivasyon çalışanın istenilen motivasyon değildir ve gerçekte düşüktür. Bu sonuçlara benzer şekilde Anderson, Anderson ve Dueser (1996) yüksek ısı, nem, aydınlatma, gürültü, kalabalık olma gibi örgütün fiziksel özelliklerinin çalışanlarda saldırgan davranışlara neden olabildiğini belirtmektedirler. Dunn ve Rachel (1971, akt: Çakır, 2006) ise performansın sadece çalışan kişinin kapasite ve yeteneklerine değil, aynı zamanda örgütte ona sunulan teknolojik ve psikolojik ortama bağlı olduğunu belirterek araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırmada çalışanların performanslarının yeterli ve adil biçimde değerlendirildiklerine inandıkları durumda bildirilen sonuç olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin, performanslarını artırıp motivasyonlarını yükselttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarda adil olma duygusunun oluşmasında onların kendi iç dünyalarında yaptıkları ölçümün oldukça önemli etkisi olduğu belirlenmiştir. Karşılaştırmayı yapan çalışanlar kendi sonuçlarını örgütçe verilen sonuçlarla karşılaştırmakta, bu karşılaştırmada ortaya çıkan bir dengesizlik durumu olması halinde motivasyonlarını düşürmektedirler. Motivasyon düşüklüğü ise beraberinde fiziksel-ruhsal rahatsızlıklar, işe geç gelip erken çıkmakta ya da işten tamamen ayrılma gibi olumsuz davranışları getirmektedir. Ayrıca bu süreçte haksızlığa uğradığını gören ya da düşünen bir çalışan, bu durumda öfke düzeyini artırmakta, mutsuzluk ve iş doyumsuzluğu yaşamakta, örgütsel bağlılığı zedelenmekte ve performansını düşürmektedir. Cropanzano & Folger (1991) ve Sweeney & McFarlin (1993) çalışmalarında bu çalışmadakine benzer olarak çalışanların örgütlerinde adaletsizlik algıladıkları durumda, adaletsizliğin kaynağından daha ziyade bütün organizasyona yönelik tepkilerde bulduklarını belirtmektedirler. Ayrıca, Özen İşbaşı (2000) çalışanların adil olmayan uygulamalarla karşılaştığında, örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olduğunu; Martin & Bennet (1996) ise emeğinin karşılığını alamayan çalışanların örgüte daha düşük bağlılık duygusu beslediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada elde edilen diğer bir önemli sonuç, çalışanların performanslarına ilişkin algılarını değerlendirme süreci sonucunda verilen performanslarına ilişkin yargılar ile karşılaştırma eğiliminde olmalarıdır. Bu durumda çalışanların kendi performanslarına yönelik oluşturdukları algılarını değerlendirme sonuçlarıyla karşılaştırdıkları ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya göre, çalışanların karşılaştırma yapmalarının altında yatan temel neden “nasıl olduklarını bilme isteği”dir. Örgütte çalışanlar, yapılan iş ve işe uygun davranışlar sergilenip sergilenmediği, lojman, ofis, statü vb.nin dağıtımında kurallar ve yönergelere uyulup uyulmadığı, değerlendirmeyi yapan kişinin yeterlilikleri, elde edilen ödüllerin tatmin edici olup olmaması ile kurallar ve kriterler dışında başka değişkenlerin etkili olup olmadığını karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda da uygulamaların adilliğine yönelik bir yargı sahibi olmaktadırlar. Mudrack vd. (1999) ile Mintu-Winsat (2005) (akt: Çakır, 2006)’ın yaptıkları araştırmalarda kendi çıkarlarını gözetilenlerin, örgüte ne verdiğinden çok ondan ne aldığı ile ilgilendiğini, adalet hassasiyetine sahip olanların ise aldıkları ve verdikleri arasında bir denge aradıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya göre çalışanlar kendi girdi ve çıktıları doğrultusunda performanslarına yönelik örgüt sonuçlarıyla yaptıkları bu karşılaştırmayı örgütteki diğer çalışanlar ve onların elde ettikleriyle de yapmaktadırlar. Çalışanlar bu karşılaştırmayı “merak duygusunu gidermek” amacıyla yapmaktadırlar. Araştırmaya göre çalışanların merakının altında yatan neden ise, performans değerlendirmenin adil bir şekilde yapılıp yapılmadığı, iş ilişkilerinde hak ve adalete uyulup uyulmadığını öğrenme isteğidir. Adams’ın Eşitlik Kuramı’na göre de çalışan, sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2001). Bu kriterler doğrultusunda araştırmada çalışanların kendileri ile diğer çalışanlar arasında bir denklik kurmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Buna göre çalışanlar kendi katkıları ve katkıları doğrultusunda elde ettiklerini diğer çalışanların katkıları ve bu doğrultuda elde ettiklerini karşılaştırmaktadırlar.

Çalışanların kendileri ve diğerleri arasında kurdukları denklikte dengenin olması durumunda motivasyon yükseltip performans artmaktadır. Denkliğin olmaması durumunda motivasyonda bir artış olmamakta buna bağlı olarak performans düzeyi de ya aynen devam etmekte ya da düşmektedir. Çalışanlar kurdukları denklikte karşılaştırmayı yaparken; örgütsel sorunlar ve çözüm yollarını, atama, lojman ve ödüllerin dağıtılma şekillerini ve oranlarını, bilgi, beceri, deneyim, alınan eğitimler ve iş için harcanılan zaman gibi girdilerle bunlar karşısında elde ettikleri ücret, statü, ikramiye, yükselme gibi çıktılarla doğru orantılı olup olmadığını dikkate almaktadırlar. Çalışanlar bu karşılaştırmayı sadece kendi kurumundakilerle değil, kurum dışında ama aynı pozisyonda olan diğer örgüt çalışanlarıyla da yapmaktadırlar.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç, performans değerlendirme sürecinde karşılaştırma yapan çalışanın karşılaştırma yaptığı diğer çalışanların üst yönetimle yakın ilişkileri doğrultusunda bağlantı kurup kurmadığına, bu bağlantılarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanıp kullanmadıklarına bakmaktadırlar. Belirtilen şekilde bir ortama tanık olmaları hayal kırıklığına uğramasına neden olmaktadır. Bu durum karşısında karşılaştırma yapan çalışan performans ve motivasyonunu düşürmektedir. Diğer taraftan araştırmada karşılaştırma yapmanın altında kalite ve verimlilik artırma düşüncesinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Kalite ve verimlilik artırma kaygısı ile çalışan karşılaştırma yapıyorsa işin niteliğini göz önüne alıp hem süreci hem de ürünü karşılaştırmaktadır. Diğer yandan böyle bir kaygı olmadan karşılaştırmada ise sadece ürün boyutunda karşılaştırma yapıldığı için sürecin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır.

Araştırmaya göre karşılaştırma süreci ve sonuçlarının çalışanda bıraktığı etki ve sonuçları şu şekildedir:

- 1- Karşılaştırmada hem çalışanın performansına dair algı ve beklentisi hem de örgüt tarafından kendisine verilen değerlendirme sonucu gerçek ise (sonuç olumlu ya da olumsuz fark etmez) ve çalışanın sonucu ile örgütü tarafından kendisine verilen sonuç paralellik taşıyorsa, çalışanın performans ve motivasyonu sürekli artmaktadır. Örgütte istenilen en yapıcı durum budur.

2- Çalışanın performansına ait algı ve beklentisi gerçekçi, örgüt tarafından kendisine verilen değerlendirme sonucunu şüpheli ve güvenilir olarak görmez ise çalışan bu durumda bireysel ve örgütsel çatışma yaşamakta, kaygı ve öfke düzeyini yükseltmekte, strese girip performans ve motivasyonunu düşürmektedir. Bu durum örgüt ortamında istenmeyen bir durum olduğu gibi çalışanı için de yıkıcı olmaktadır.

3- Çalışanın kendi performansına dair algı ve beklentisi olumlu fakat gerçekçi değil, yani kendisini olduğundan daha iyi görüyor ve farklı senaryolar üretiyorsa, diğer yandan örgüt tarafından kendisine verilen değerlendirme sonucu olumsuz ve gerçekçi ise, bu durumda çalışan ürettiği senaryolardan dolayı haksızlığa uğradığını düşünüp işinden soğuyup saksaklayabilmekte, fiziksel-ruhsal çeşitli rahatsızlıklar geçirebilmektedir. Bu durum da ikinci durum da olduğu gibi örgüt ortamında istenmeyen bir durum olup, çalışan için en yıkıcı durumdur.

Özdevecioğlu (2003) da kendisine adaletsiz davranıldığını hisseden çalışanın durumu dengelemek için örgütle ilişkilerine zarar verici davranışlar yaptığını belirtmektedir. Ayrıca araştırmadan örgütte standartlar ve adaletli bir uygulama yoksa, çalışanların çoğunlukla “korkuya dayalı performans” sergilediği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucuna göre olumlu performans değerlendirme sonucu da çalışanı motive ettiği kadar bazen istenilen sonucu vermemektedir. Buna göre çalışana örgüt tarafından verilen performans değerlendirme sonucunun onda yarattığı etkiler şu şekildedir:

1- Çalışan yaptığı çalışmalar için kendisine verilen sonucu yeterli ve motive edici bulmakta ise bunun sonucunda performansını artırıp sonraki çalışmalara yönelmekte ve daha çok çalışmaktadır.

2- Çalışan kendisine verilen sonucu yeterli bulup, performansını yükseltmeden yaptığı işleri aynı düzeyde rutin bir şekilde yapmaya devam etmektedir.

3- Çalışan kendisine verilen sonucu yeterli görüp, “Nasıl olsa böyleyim, hatta iyiyim” diye düşünüp işleri boşvermekte ve bu durum onu gevşemeye yöneltmektedir.

Belirtilen durumlar örgüt ortamında değerlendirildiğinde, ilk durum olumlu, ikinci durum olumlu ama yeterli değil, son durum ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların kendi üniversitelerinde ve diğer devlet üniversitelerinde performans değerlendirmenin adı olmasına rağmen, ölçüt ve kriterlerin açık olmadığı, performans değerlendirme sürecine yönelik ilke ve kuralların net olarak bilinmediği, çalışanlara performans değerlendirmelerine yönelik düzenli olarak dönüt verilmediği anlaşılmaktadır. Bu durum onların motivasyonlarını olumsuz anlamda etkilemekte ve adil olma duygusunun oluşumunu engellemektedir.

ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler geliştirilmiştir;

Örgüt yönetimleri, çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmek için örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar arasında denklik kurmalıdır. Bu denkliği kurmak için örgütlerin çalışanların bireysel ihtiyaçları doğrultusunda yeni uygulamalar getirmeleri gerekmektedir.

Örgütte çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak yönetsel uygulamalarda (kariyer yönetim sistemi, yeterli ve adil ücret sistemi, etkin ve nesnel performans değerlendirme sistemi, hizmet içi eğitim gibi) “çalışana görelilik” ilkesinden hareket edilmelidir.

Örgütte standartları olan bir insan kaynakları birimi kurulmalı ve bu birim tarafsız, performans değerlendirmesi yapılan çalışandan daha üstün özelliklere sahip bireylerden oluşmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinde kişisel inanç, tutum, önyargı, bireysel özellikler gibi değişkenler değerlendirme yapan kişiyi etkileyip çalışanın objektif olarak değerlendirmesini engelleyebileceği için, değerlendirme uzman olan bir kişi tarafından yapılmalıdır. Bu durum adil uygulama yapıldığının da önemli bir göstergesi olacaktır.

Örgütte adil olma duygusunun oluşup çalışanların motivasyonunu artırması için çalışanın kim tarafından, hangi yöntemle, nasıl değerlendirildiğini bilmesi sağlanmalıdır. Bu durum

çalışanın kendi özdeğerlendirmesinin doğru olup olmadığını belirlemesini sağlayacağı gibi örgüte inanıp güvenmesini sağlayacaktır.

Örgütte örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi ve çalışanların örgüt amaçları için ortaya koydukları çaba ile bireysel ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi belirli aralıklarla değerlendirilmeli ve elde edilen sonucu çalışan ile paylaşılmalıdır. Sonuç örgüt çalışanlarına bildirilirken, çalışanın kişisel özellikleri ve işin özellikleri birlikte ele alınmalı ve olumlu bir dil kullanılmalıdır.

Örgütte yeterlilik ve adil olma duygusunun algılanmasında, çalışanın kişilik özelliklerinin etkisi göz ardı edilmemelidir.

Örgütte bütün çalışanlara açık bir performans değerlendirme formu bulunmalıdır. Bu form, çalışanın kafasında farklı senaryolar üretmesini engelleyip olumsuzlukların kabullenilmesini sağlayacaktır.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde performans değerlendirme açısından bir dönüşüm süreci içerisine girilip yapısal değişikliklere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için üniversitelerde;

- a) kriterleri belli olan performans değerlendirme sistemi ve bu işi yapacak daha çağdaş insan kaynakları birimleri oluşturulmalıdır.
- b) üniversitelerde yasadan kaynaklanan sıkıntılar giderilmelidir.
- c) çalışan değerlendirme sürecine dahil edilmelidir.
- d) performans değerlendirme ve kriterler sadece astlar için değil üst konumundaki yöneticiler için de olmalıdır.
- e) belirli aralıklarla değerlendirme yapıp sonuçlar çalışanlara bildirilmelidir.
- f) performansı düşük olan, uyarıldığı halde kendini yenileme ve düzeltme adına performans sergilemeyen çalışanlar kurumdan çıkartılmalıdır.
- g) Türk kültürel yapısından kaynaklanan sorunların (acıma duygusunun yüksekliği gibi) önüne geçilmelidir.

KAYNAKÇA

- Allen, D.G., M.L. Shore & R.W. Griffeth (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Mangement*. 29, 99-118.
- Anderson, C.A., K.B. Anderson & W.E.Dueser. (1996). Examining an affective aggression framefork: Weapon and temparature effects on aggressive thought, affect and attitudes. *Personality and Socual Psychology Bulletin*. 22, 366-376.
- Arat, M. (2001). *Yönetimin geleceği dünyayı 21. yüzyıla hazırlayan yönetim kitapları*. İstanbul: Data-Teknik Çağdaş Yönetim Dizisi-3.
- Ardıç, K. & T. Baş. (2004). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. www.bilgiyonetimi.org , yayın tarihi: 1.7.2004.
- Argon, T. & A. Eren. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arthur Andersen Firması. (2000). *2001'e doğru insan kaynakları araştırması*. Yorumlayan: F. Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım Yay.
- Barling, J. & P. Michelle. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*. 127 (6), 649-656.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış yönetimi*. Ankara: AÜEF Yayın No:111.
- Becker, B.& B. Gerhart. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect. *Academy of Management Journal*. 39(4), 779(23).

- Bies, R.,J. (2001). Interactional justice: The sacred and the profane. In J.Greenberg & R. Crapanzan (Eds) *Advances in organizational justice*. (pp. 89-118). Stanford University Pres.
- Blayton, P.& P.Turnbull. (1992). Human resource management: Debates, dilemmas and contradictions. In P.Blayton & P.Turnbull (Eds) *Reassessing human resource management*. London: Sage Publications.
- Brody, R. (2000). *Effectively managing human service organizations*. (2nd ed.), London: Sage Pub.
- Bozkurt, T., Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel saygınlıkları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. Cilt: 2.
- Byars, L.L. & L.W.Rue. (1991). *Human resource management*. (3rd.ed.) Boston: Richard D.Irwin Inc.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Akgün A. & Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Chruden, J.H. & A.W Sherman. (1984). *Managing human resources*. Ohio: South-Western Pub.
- Cohen, R., L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*. 1(1), 19-40.
- Costigan, R.D., İlter, S.S., Berman, J.J. (1998). A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.

- Cropanzano R. & R. Folger. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R.Steers & L.Porter (Eds) *Motivation and work behavior*. (pp: 131-143). New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano R., Wright, T.A. (2003). Procedural Justice and organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*. C.13.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kit.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Yayımlanmış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. Ankara: Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası.
- De Cenzo D.A.& S.P.Robbins. (1996). *Human resource management*.(5th ed.).John Wiley& Sons, Inc.
- Demircan N. & A. Ceylan. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Ün. İİBF Manisa, 10 (2).
- Dennett, C. D. (1999). *Aklın türleri: Bir bilinç anlayışına doğru*. Çev: H.Balkara, İstanbul: Varlık/Bilim Yayınları.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algulamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*. 2(2), 69-76.
- Donohue, T.L. & E.H. Wong. (1997). Achivement motivation and college satisfaction in traditional and nontraditional students. *Education*. 118(2), 237-244.
- Eraslan E. & O. Algün. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 20(1), 95-106.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. (2. Basım). İstanbul: Sistem Yayın. Ve Mat. San. Tic. A.Ş.

- Ekiz, D. (2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Feldman, R. S. (1997). *Understanding essentials of psychology*. The Mc Graw Hill Comp.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağ.
- Fosfuri, A. & J.A. Tribö. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impacts on innovation performance. *The International Journal of Management Science*. OMEGU. 36, 173-187.
- George, J.M., R.J., Gareth (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Second Edition. Massachuset: Addison Wesley Pub.Com.
- Greenberg, J.(1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*. 71(2), 340-342.
- Greenberg, J.(1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Göral, R. (2006). *Büro yönetimi mesleki ve teknik yayınlar serisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağ.
- Hesapçioğlu, M. (1994). *İnsan kaynağı yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Beta Basım Yay.Dağ.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Holbrook R., L. (2002). Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanism in the performance interview. *Human Resource Management Review*. 12, 102-123.
- Hopper, J.R. (1996). *Yönetimde beşeri ilişkiler*. Çev: Ö. Özkaya. Ankara: Türkiye Hizmetiçi Eğitim Der.
- Howell J. P., E. J. Romero, P.W. Dorfman, J. Paul & J.A. Bautista. (2003). Effective leadership in the Mexican Maquiladora: Challenging common expectations. *Journal of Interntional Management*. 9, 51-73.

- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma eğitim Danışmanlık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Larsen, B. (2003). German organization and leadership theory-stable trends and flexible adaptation. *Scandinavian Journal of Management*. 19, 103-133.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. (3th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marshall, R. & L. Yorks. (1994). Planning for a restructured revitalised organization. *Sloan Management Review*. 35(4), 81-92.
- Martin, C. L. & N. Bennett. (1996). The role of justice judgement in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*. 21(1), 84.
- Mayer, R. C., J. H. Davis & F.D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*. 20, 709-734.
- Michelson, E. S. (2006). Approaches to research and development performance assessment in The United States: An analysis of recent evaluation trends. *Science and Public Policy*. 33 (8), 546-560.
- Micolo, A.M. (1993). Suggestions for achieving a strategic partnership. *HR Focus*. 70 (9), 22.
- Morgan, C. T. & R. A. King. (1980). *Introduction to psycplogy*. New York: McGraw-Hill.
- Mutlu, S. (2009). Örgütsel Adalet. www.mcozden.com. İndirildiği tarih: 25.Kasım, 2009
- Öner, M. (1999). *İşe alma ve yerleştirmede yönetici ve insan kaynakları uzmanının el kitabı*. İstanbul: Hayat Yay.
- Özen, İşbaşı J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir truzm örgütünde uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmelerine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi.* 22, 77-96. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/mozdeveci.pdf>.
- Özgen, H., A., Öztürk ve A., Yalkın. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kit.
- Paykoç, F. (1995). Eğitimcinin sürekli eğitiminde kalite ve yeni yaklaşımlar. 4. ulusal kalite Kongresi. TKY ve Eğitimde Kalite.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim & E. S.Wiliams. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal Of Management.* 25(6), 897-933.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collabotaively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, C. 38. s3.
- Putti, J. M. & S. Aryee. (1990). Communication in organizations. *Group& Organization Management.* 15(1), 44.
- Robbins, P. S. (1984). *Örgütsel davranışın temelleri*. Çev: A. Öztürk. Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education.* 4(3), 11-16.
- Sabuncuoğlu, Z. & M. Tüz. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Senemoğlu, N. (1998). *Gelişim, öğrenme ve öğretim: kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kit.

- Sevil, İ. D. (2002). Zorlanmadan ve zorlanmadan yaşamak: Sevdiğiniz işi yapın. *Kaynak Dergisi*, Temmuz-Eylül 11, Retrieved: September 15, 2006 from <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergisyazi.asp?PRI=212&Sayı=11>
- Starkey, K. & A. McKinlay. (1992). Human resource management and personnel management: The case of ford motor company. In B.Towers (Ed). *The handbook of human resource management*. Basil Blackwell.
- Steers M. R. & Porter W. L., (1991). Motivation and work behavior. In M.R. Steers & W.L Porter (Eds). *Motivation and work behavior*. (5th ed.) McGraw Hill Inc.
- Stewart T. A. (1997). Entelektüel sermaye. MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikaları, İst.
- Storey, J. (1995). Human resource management: stil marching on or marcing out? A critical text. London: Routledge Publishing.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*. May-June: 86-92.
- Sweeney P. D. & D. B. McFarlin. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 55, 23-40.
- Şimşek, Ş., T.Akgemci & A.Çelik. (2001). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tahiroğlu, F. (2002). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Taymaz, H., Y. Sunay & T. Aykaç. (1997). Hizmet-içi eğitimde koordinasyon sağlama toplantısı notları. *Milli Eğitim*. 133.
- Trahant, B.B. & R. Koonce. (1997). 12. Principles of organizational transformating. *Management Rewiev*. 86 (8).

- Turgut, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*. 42, 56- 68.
- Ünal, M. (2000). *Bir disiplin olarak insan kaynağı*. İstanbul: Artur Andersan Sabah Yayınları.
- Welbourne, T. M. & L. A. Cry (1999). The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*. Vol:42, Issue:6,16, 14p., 2 Charts, Dec.
- West, W.B., M.K.Gothard, T.L. Tang & R. Moffett. (1995). Effects of management changes on employee satisfaction trust and commitment. Paper presented at the 41st. Meeting of the Southeastern Psychological Association, Savannah GA.
- Whipp, R. (1992). Human resource management, competition and strategy: Some productive tensions. In P.Blayton&P.Turnbull (Eds). *Reassessing human resource management*. London: Sage Publications.
- Whitener, E. M., S. E., Brodt, M. A. Korsgaard ve J. M. Werner. (1998). Managers as Initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*. 23, 513-530.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 295-312.