

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Pınar BAYHAN KARAPINAR\*

### Öz

Bu çalışmanın amacı yönetsel ve dağıtımsal adalet algılamaları ile iş tatmini ilişkilerini ve bu ilişkiler üzerinde performans değerlendirme sistemi kriterlerinin düzenleyici etkilerini incelemektir. Bu amaçla 206 banka çalışanından anket yoluyla elde edilen veriler doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizlere göre performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi ve bireylerin geribildirimden tatmin olma derecelerinin yönetsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır. Buna göre bireyler değerlendirme kriterlerini bildiklerinde ve geribildirimden tatmin oldukları zaman yönetsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirme kriterlerinden sadece geribildirimden tatmin olmak dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Performans değerlendirme, dağıtımsal adalet, yönetsel adalet, iş tatmini.

### Abstract

#### The Moderating Effect of Performance Appraisal Criteria on Organizational Justice and Job Satisfaction Relationship

The purpose of this study is to examine the effects of performance appraisal criteria on the relationships between procedural and distributive justice and job satisfaction. For this purpose the data was collected from 206 banking employees and the data was evaluated by linear and hierarchical regressions. According to the data obtained, presumed moderating effects of knowledge of the performance appraisal criteria, and feedback satisfaction on procedural justice- job satisfaction relationship were supported. Such that, procedural justice have stronger effect on job satisfaction when individuals have knowledge of the performance appraisal

---

\* Öğr.Gör.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, ANKARA, pbayhan@hacettepe.edu.tr

criteria, and satisfied with the performance feedback. On the other hand only feedback satisfaction has found to be moderating effect on distributive justice-job satisfaction relationship.

**Keywords:** Performance appraisal, distributive justice, procedural justice, job satisfaction.

## GİRİŞ

İş tatminini, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında en fazla çalışılan konulardan biri olmuştur (Judge and Church, 2000). Bireylerin motivasyonunu ve problem çözümü konusundaki becerilerini (Çetin *vd.*, 2011: 82), örgütsel bağlılığı, bireysel ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğinden, araştırmacılar ve örgütler iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek ve bireylerin işlerinden daha fazla tatmin duymalarını sağlamak istemektedirler (Clay-Warner *et.al.*, 2005: 90). Bu konuda yapılan araştırmalar, adalet algısının bireyin iş tatminini belirleyen önemli bir değişken olduğunu göstermiştir (Colquitt *et.al.*, 2001: 425; Erdoğan *vd.*, 2001: 217). Bireyler, örgütlerini ne kadar adil olarak algıarlarsa işlerinden duydukları tatmin derecelerinin de o denli fazla olacağı ifade edilmektedir (Alexander and Ruderman, 1987: 177; Beugre and Baron, 2001:324; Colquitt *et.al.*, 2001: 429; Irving *et.al.*, 2005: 21; Mossholder *et.al.*, 1998: 132; Özer ve Günlük, 2010: 459; Randall and Mueller, 1995: 179).

Diğer taraftan, bireylerin başarı ya da başarısızlık duyguları da iş tatminlerinin en önemli belirleyicilerinden biridir (Locke and Latham, 1990: 237-238). Performans değerlendirmesi ise, özellikle değerlendirmelerin idari kararlar ve ödüllendirmeler için kullanıldığı durumlarda, hem bireylerin işlerinde başarılı olup olmadıklarının belirlenmesinde kullanılan hem de bireylerin adalet algılamalarını etkileyen önemli bir araçtır.

Literatürde çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin değerlendirilenler tarafından bilinmesinin (Folger *et.al.*, 1992: 130), değerlendirme sonrasında performans hakkında geri bildirimde bulunulmasının (Erdoğan *vd.*, 2001: 218) ve bireylerin bu geribildirimden tatmin olma derecesinin (Korsgaard and Roberson, 1995: 659) çalışanların adalet algıları üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Greenberg (1986: 341) de performans değerlendirme sürecinde geribildirim ve performans standartlarının tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmasının bireylerin adalet algısını arttırdığını ileri sürmüştür. Yapılan bazı çalışmalar (Ilgen *vd.*,1979: 369; Jawahar, 2006: 213; Levy and Williams, 1998: 60) bu faktörlerin iş tatmini ile de olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak literatürde bu kriterlerin bireylerin adalet

algılamaları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiye nasıl etki ettiğini inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, örgütsel adalet çalışmalarının birçoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır (McFarlin and Sweeney, 2001; Morris *et.al.*, 1999). Bireylerin örgütsel adalet algılamalarının iş tutumlarına etkisi ve bu ilişkide performans değerlendirmenin rolü Kuzey Amerika ülkelerinden kültürel ve ekonomik özellikleri bakımından farklı olan bireyler için genellenememektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısının iş tatmini (Çetin *vd.*, 2011: 82, Dinç ve Ceylan, 2008: 21, Yıldırım, 2007: 253), örgütsel bağlılık (Gümüšoğlu ve Aygün-Karakitapoğlu, 2010: 21; Tutar, 2007: 11), örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz, 2008: 76; Şeşen, 2010: 210) ile olumlu yönde; duygusal tükenmişlik (Yeniçeri *vd.*, 2009: 96) ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısının işe ve örgüte ilişkin tutumlarla ilişkilendirilmesine karşın performans değerlendirmeyi de inceleyen bir çalışma ile karşılaşılamamıştır. Tutumlar, davranışlar ve iş rolleri tanımları farklı kültürlerdeki bireyler için farklılaşabildiğinden, Türk kültüründe yapılan örgütsel adalet çalışmalarının, adalet algılamalarının anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu nedenle bu çalışmanın amacı, yönetsel ve dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini ilişkisinde performans değerlendirme kriterlerinin düzenleyici rollerini incelemektir. Performans değerlendirme kriterleri kapsamında, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığı ve geribildirimden tatmin olma ele alınarak, değişkenler arasındaki doğrusal ve düzenleyici etkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

## **1. ÖRGÜTSEL ADALET- İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

Örgütsel adalet bireylerin işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin değerlendirmelerini içerir (Greenberg, 1986). Bu konuda yapılan çalışmalar örgütsel adaleti dağıtımsal, yönetsel ve etkileşimsel adalet olarak üç şekilde sınıflandırmıştır. Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan dağıtımsal adalet, bireylerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin adalet algılamalarını ele almaktadır. Yönetsel adaletin temeli ise Thibaut ve Walker'ın (1975) mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçlerini içeren kontrol teorilerine ve Lind ve Tyler (1988) tarafından önerilen Grup Değeri Modeli'ne dayanmakta ve bireylerin adalet algılarının yalnızca elde ettikleri sonuçlardan değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntem ve kararlardan da etkilendiğini göstermektedir. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak tanımlanan etkileşimsel adalet (Bies and Moag, 1986: 83-90) ise işlemler uygulanırken bireylerin karşı karşıya kaldığı davranışların ne kadar adil olarak algılandığını incelemektedir. Greenberg (1993) etkileşimsel adalete iki farklı yönden yaklaşmıştır. Birinci

yaklaşım, bireylere ne kadar nazik ve saygılı davranıldığını değerlendiren kişilerarası adalet, ikinci yaklaşım ise, sonuçların nasıl belirlendiğine ve bireylerin performansına ilişkin geribildirime önem veren bilgisel adalettir. Örgütsel adalet sınıflamaları birbirleri ile ilişkili olmalarına karşın, her biri ayrı birer boyut olarak kabul edilmektedir. (Moorman, 1991: 846).

Bu boyutlar arasındaki temel farklılık, bireylerin adaletsizlik durumunda verdikleri tepkilerin farklılaşmasıdır. Etkileşimsel adalet algısı bireylerin yöneticilerine karşı olan tutumlarını etkilerken, dağıtımsal ve yönetsel adalet bireylerin işe ve örgütlerine karşı olan tutumlarını etkilemektedir (Masterson *et.al.*, 2000: 744). Bu nedenle çalışmada, araştırmanın içeriği gereği örgütsel adaletin iki boyutu olan dağıtımsal ve yönetsel adalete yer verilmiştir.

Diğer taraftan, literatürde iş tatmini çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır ve bu tanımların pek çoğunda tatmin bireyin işine karşı verdiği duygusal tepki ve/veya bireyin işine olan tutumu olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda literatürde iş tatmini ile ilgili olarak en bilinen tanım Locke (1976) tarafından yapılmıştır (Judge and Curch, 2000). Locke (1976: 1297-1343) iş tatminini bireyin işini veya işe ilişkin deneyimlerini değerlendirmesi sonucu memnuniyet verici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Son yıllarda araştırmacılar bireylerin iş tatminine ilişkin tutumlarını şekillendirmede örgütsel adaletin rolünü incelemeye başlamışlardır. Çalışanların eşitsizlik hislerinin tatminsizlik duygusu ile ilişkili olduğu (Brief, 1998) ve psikolojik kıyaslamaların iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğu (Locke, 1996: 1300; McFarlin and Rice, 1992:49) ifade edilmektedir. Colquitt ve diğerleri (2001: 429) de örgütsel adalet algısının iş tatmininin güçlü bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Literatürde örgütsel adaletin güçlü bir iş tatmini belirleyicisi olduğu sıkça ifade edilmiştir (Colquitt *et.al.*, 2001: 429; Çakar ve Yıldız, 2009: 85). Ancak, bu ilişkinin merkezinde hangi örgütsel adalet boyutunun olduğu konusunda görüş birliği yoktur. Ödüllerinin dağıtımındaki adalet anlamına gelen dağılımsal adalet, ya da ödüllerin dağıtıldığı yöntemlerin adaleti anlamına gelen yönetsel adaletten hangisinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu belirgin değildir (Hegdtvedt and Markovsky, 1995: 260). Bazı araştırmacılar (Chen, 2010: 181; McFarlin and Sweeney, 1992: 626; Özer ve Günlük; 2010: 459), dağıtımsal adaletin iş tatmini için belirleyici bir faktör olduğunu savunurlarken, bazı araştırmalar da yönetsel adaleti iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak görmektedirler (Alexander and Ruderman, 1987: 177; Burnett *et.al.*, 2009: 470; Elanain, 2010: 5). Literatürde bu çelişen modellerden hangisinin yönetsel ve dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi en iyi açıkladığı konusundaki araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Nitekim son yıllarda yapılan iki meta analiz çalışması (Cohen- Charash and Spector, 2001: 305-306; Colquitt *et.al.*, 2001) da

bu konuda kesin bir birliğe varamamış olmakla beraber araştırma bulguları, her iki örgütsel adaletin de iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışmanın amaçlarından biri bireylerin dağıtımsal ve yöntemsel adalet algılarının iş tatminleri ile olan ilişkilerini incelemektir.

*H1: Yöntemsel adalet iş tatminini olumlu yönde etkiler.*

*H2: Dağıtımsal adalet iş tatminini olumlu yönde etkiler*

### **1.1. Performans Değerlendirme Kriterleri ve Geribildirim Örgütsel Adalet- İş Tatmini İlişkisine Etkisi**

Performans değerlendirme alanında yapılan çalışmalarda üstünde durulan en önemli konulardan biri değerlendirmenin etkililiği olmuştur. Değerlendirme sisteminin etkililiğinin belirlenmesinde, çoğunlukla değerlendirme hataları ve değerlendirmenin kalitesi üzerine yoğunlaşmış; değerlendirmelere verilen tepkilere daha az odaklanılmıştır. Bu durum Murphy ve Cleveland'ın (1995) değerlendirmelere verilen tepkileri "ihmal edilmiş kriter" olarak adlandırmalarına yol açmıştır. Bernardin ve diğerleri (1981: 312) de değerlendirilen bireylerin tepkisinin, performans değerlendirme sistemlerinin sürekliliği için psikometrik özelliklerden daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Cawley vd. (1998: 616-617) meta- analiz çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır. Buna göre, değerlendirende ve değerlendiricide tatmin gibi olumlu tepkiler yaratmayan sistemler zaman içerisinde kullanışsız duruma gelmektedirler. Steers (1975: 313), bireylerin performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları ile işlerine ilişkin tutumlarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin, bireylerin adalet algılamaları olduğunu ifade etmiştir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde etkili performans değerlendirme sistemlerinde iki özellik dikkat çekmektedir (Burke and Wilcox, 1969: 292; Dipboye and de Pontbriand, 1981: 248; Landy *et.al.*, 1980: 355):

- Belirli davranışlara ve amaçlara dayanan performans kriterleri,
- Astların değerlendirme sürecine katılmaları, geribildirim.

Folger ve diğerleri (1992: 130) hukuk alanında geçerli olan, "bir davanın yürürlükte olan kanunlar gereğince ele alınması" (*due process laws*) kuralını performans değerlendirme sistemine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu kural hukukta, yeterli bildirim, adil duyum ve kanıtlara bağlı değerlendirme olmak üzere üç ilkeyi temsil etmektedir. Folger ve diğerlerine (1992: 134) göre bu üç

ilke performans değerlendirme sürecinde el alındığında, örgütler performans değerlendirme kriterlerini ve performansa ilişkin beklentilerini çalışanlarına bildirmeli, çalışanlara gerekli geribildirimler vererek performans değerlendirme süreci konusunda bilgilendirilmeli ve performans değerlendirme kriterleri herkese aynı şekilde uygulanarak performans puanları ve ödül dağılımlarının açıklamaları yapılmalıdır.

Literatürde çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin değerlendirilenler tarafından da bilinmesinin (Folger *et.al.*, 1992: 131-132), değerlendirme sonrasında performans hakkında geri bildirimde bulunulmasının (Erdoğan *vd.*, 2001: 205) ve bireylerin bu geribildirimden tatmin olma derecesinin (Korsgaard and Roberson, 1995: 657) çalışanların adalet algıları ve işe ilişkin tutumları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Buna göre, bireyler değerlendirme süreci başlamadan önce, değerlendirme kriterleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Performans değerlendirme kriterleri belirlendiğinde sadece değerlendirenin değil aynı zamanda değerlendirilen bireyin de bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalardan Van Den Bos ve Lind (2002) belirsizliğin adalet algısını daha önemli hale getirdiğini ifade etmiştir. Diekmann ve diğerleri (2004: 247) de bireylerin performans standartlarına ve uygun davranışlara ilişkin belirsizlik yaşadıkları durumlarda yönetsel adalet algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan Levy ve Williams (1998: 53) ile Williams ve Levy (2000: 501) yaptıkları çalışmalarda performansın hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin bilinmesinin, bireylerin adalet algılamasını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996: 25) de bireyin kendinden bekleneni bilmesinin ve performans değerlendirme sistemini anlamasının bireylerin yönetsel adalet algısı üzerinde önemli rolü olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Erdoğan *vd.*, (2001: 205) performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin bireylerin adalet algılamaları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan yapılan çalışmalar performans değerlendirme sisteminin ve özellikle de kriterlerin çalışanlar tarafından biliniyor olmasının iş tatminlerine de etkisi olduğunu göstermiştir. Levy ve Williams (1998: 53) bireylerin değerlendirme sistemlerini ve performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bildikleri durumlarda işlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

Değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmesinin, bireylerin hem performans değerlendirme sürecine ilişkin yönetsel adalet algısını hem de sonuçları daha adil bulmaları ile ilişkili olabilecek dağıtımsal adalet algılarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha önceki çalışmalar, performans değerlendirme kriterlerinin değerlendirilen bireyler tarafından bilinmesinin

etkisinin daha geniş olduğunu, bireylerin işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumlarını etkileyebilmekte olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin, yöntemsel adalet- iş tatmini ve dağıtımsal adalet- iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir.

*H3a: Yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide **performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi** düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, performans değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda, yöntemsel adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*

*H3b: Dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide **performans değerlendirmede kriterlerinin bilinmesi** düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, performans değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda, dağıtımsal adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*

Performans değerlendirmenin önemli amaçlarından birisi de çalışanlara açık, performansa dayalı geribildirim sağlamaktır. Pek çok çalışmada performans değerlendirme sürecinde geribildirim önemi vurgulanmıştır (İlgen vd., 1979: 367; Murphy and Cleveland, 1995). Performans değerlendirme sonrası geribildirim, bireylerin hem performans değerlendirmeye karşı olumlu tepkiler geliştirmesini sağlayabilmekte (Ivancevich, 1982: 585) hem de bireylerin işe ve örgüte ilişkin bazı tutumlarını etkileyebilmektedir (İlgen *et.al.*, 1979: 367).

Performans hakkında düzenli olarak verilen geribildirim adalet algılaması ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Erdoğan ve diğerlerine (2001: 211) göre düzenli olarak verilen geribildirim, çalışanın performansının yöneticisi tarafından sürekli takip edildiği anlamına gelmektedir. Bu durumda yönetici çalışanın performansı hakkında detaylı bilgiye sahip olacak ve son değerlendirmeyi yapmadan önce çalışanın yönlendirebilecektir. Ayrıca, geribildirim sırasında değerlendiricinin standartları açıklaması ve bireyin performansı ile ilişkilendirmesi bireylerin sisteme ilişkin adalet algısını arttırmaktadır (İnderrieden *et.al.*, 1988: 306). Verilen geribildirim ile bireyler, kendi performansları ve elde ettikleri sonuçlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olacaklardır. Bu geribildirim, bireylerin sonuca ve sürece ilişkin adalet algılamalarını etkileyebileceği gibi ve kendi performansları üzerindeki kontrollerini de arttırabilecektir. Bu nedenle, performans değerlendirmesi sonrasında bireylerin geribildirim almalarının, bireylerin gerek yöntemsel gerekse dağıtımsal adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmesi beklenmektedir.

*H4a: Yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide **performans değerlendirme sonrası geribildirim** düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, geribildirim alındığı durumlarda, yöntemsel adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*

*H4b: Dağıtım sal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide **performans değerlendirme sonrası geribildirim** düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, geribildirim alındığı durumlarda, dağıtım sal adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*

Bireylerin performans değerlendirmesine ilişkin geribildirimden tatmin olma derecesi geribildirimden en önemli sonuçlarından birisidir. Değerlendirme sonrası geribildirimden birey tarafından doğru olarak algılanması bireyin geribildirimden daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır (Jawahar, 2006: 231).

Geribildirimden tatmin olma, Lind ve Tyler (1988) adalet teorilerinde vurguladığı gibi, bireylerin grup içerisinde kendilerini daha önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Bireylerin değerlendirme sonuçlarını daha adil bulmaları ile dağıtım sal adalet algılamalarının daha olumlu olması ve örgüte ve işe ilişkin olumlu duygular geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır (Lawler, 1973: 370). Lawler (1973: 370) iş durumuna ve işlerine ilişkin olumlu hislere sahip olan bireylerin iş tatminlerinin de artacağını belirtmiştir. Bazı çalışmalarda (Blau, 1999: 1099; Milkowich and Wigdor, 1991; Murphy and Cleveland, 1995) performans değerlendirmesi sonrası geribildirimden tatmin olmanın bireylerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Benzer şekilde Jawahar (2006: 231) değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olmanın işe ve örgüte ilişkin tutumlara olan etkisini incelemiş ve geribildirimden tatmin olma derecesi ile iş tatmininin olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Milkowich ve Wigdor (1991) geribildirimden tatmin olmanın bireylerin iş tatminleri üzerindeki etkisinin en önemli sebebinin, ücret ve ödüllendirme gibi sonuçların performans değerlendirme puanlarına göre farklılık göstermesi olabileceğini belirtmişlerdir.

Çeşitli çalışmalarda performans değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olmanın bireylerin adalet algıları ve iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür. Geribildirimden daha fazla tatmin olan bireyin gerek yöntemsel gerekse dağıtım sal adalet algılarının iş tatminine etkilerinin daha kuvvetli olması beklenmektedir:

*H5a: Yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide **performans sonrası geribildirimden tatmin olma derecesi** düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, geribildirimden tatmin olunduğu durumlarda, yöntemsel adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*



*H5b: Dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bireyin performans sonrası geribildirimden tatmin olma derecesi, düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, geribildirimden tatmin olunduğu durumlarda, dağıtımsal adaletin iş tatminine olan etkisi daha güçlüdür.*

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem ve Alan Araştırması

Bu çalışmada alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Çalışmada veriler Türkiye’de 3000’den fazla çalışanı ve ülkede 200’ün üzerinde şubesi bulunan özel bir bankadan toplanmıştır. Bankacılık sektörü Türkiye’de diğer sektörlerle göre daha hızlı gelişmekte ve çok sayıda, eğitilmiş ve yüksek nitelikli personel istihdam etmektedirler. Çok sayıda personel istihdam etmeleri ve bankacılık sektöründe rekabetin fazla olması nedeniyle bankalar performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarına önem vermektedirler.

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği bankada her düzeyde çalışan performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. İşe yeni giren çalışanlar ise en az üç aylık çalışmadan sonra performans değerlendirmesine dâhil olabilmektedirler. Farklı şubelerde ancak aynı görevlerde bulunan bireyler aynı performans değerlendirme kriterlerince değerlendirilmektedirler. Performans değerlendirmesi yılda iki kere yapılmakta, promosyon ve yükseltme kararlarına baz oluşturmaktadır. Her performans değerlendirmesinden sonra değerlendirilen ile değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici bir araya gelmekte ve çalışana performansına ilişkin geribildirim verilmektedir.

Alan araştırmasının yapıldığı bankanın Ankara’daki 22 şubesi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Ambrose ve Cropanzano (2003), Holtz ve Harold (2009) bireylerin adalet algılarını oluştururken çevreden aldıkları bilgileri ve yöntemlerin uygulanışını kullanmaları nedeniyle adalet algısının zamana bağlı olarak geliştiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalardan yola çıkarak bir yılın altında görev yapmakta olan çalışanlar, performans değerlendirme sürecine ilişkin adalet algılarının tam yerleşmemiş olabileceği düşünülerek çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın uygulandığı şubelerde 1 yıldan fazla süredir çalışan sayısı 1124’dür. Evren büyüklüğü yaklaşık 1000 kişiden oluştuğu durumlarda %95 kesinlik derecesiyle örneklem sayısının 244 ile 278 arasında olması önerilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu çalışmada da bu örneklem kriterlerini sağlayabilmek amacıyla toplam 270 anket dağıtılmış, bunlardan 223 tanesi % 82,6’lık dönme oranı ile geri dönmüştür. Geri dönen anketlerde eksik verilerin varlığına frekans analizi ile bakılmış, %5’ten fazla eksik verinin bulunduğu 17 anket çalışmaya dahil edilmemiştir. Eksik veri

düzeyinin düşük olduğu anketlerde ise boş veriler, diğer verilerin seri ortalamaları ile tamamlanmıştır. Toplam 206 anket değerlendirilmiştir.

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm bireylerin adalet algılamalarını, ikinci bölüm iş tatminlerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketin son bölümünde ise bireylerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin bilgi sahibi olup olmadıklarına, değerlendirme sonrası geribildirim ve geribildirimden tatmin olmaya ilişkin ifadeler yer almaktadır.

*Örgütsel adalet:* Çalışanların örgütsel adalet algısını değerlendirmek için pek çok ölçüm birimi geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin bir kısmı örgütsel adaleti tek bir faktör olarak ele almış (ör. Ambrose and Schminke, 2009), bir kısmı ise örgütsel adalet algısını birden fazla faktörle ölçmüştür (ör. Colquitt, 2001; Niehoff and Moorman, 1993). Çalışmada bireylerin dağıtımsal ve yönetsel adalet algısını ölçmek için Sweeney and McFarlin (1997: 97) tarafından geliştirilen 2 faktörlü adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan toplam 24 ifadeden ilk 11 ifade dağıtımsal adalet algısını, kalan 13 ifade ise yönetsel adalet algısını ölçmektedir. Çalışmanın içeriği kapsamında performans değerlendirme sürecine ve sonuçta elde edilen ödüllere yönelik ifadelerin bulunması nedeniyle Sweeney and McFarlin'in (1997: 97) ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Dağıtımsal adalet ölçeğinde bireylerin örgüt içinde dağıtılan ücret artışı, promosyonlar, performans puanları gibi ödüllere ve çıktılara ilişkin dağıtımsal adalet algılamalarını ölçen ifadeler yer almaktadır. "Eğer işimi iyi yaparsam terfi edebilirim ya da daha iyi bir işe kaydırılabilirim" ifadesi dağıtımsal adalet algısını ölçmek için kullanılan ifadelerden biridir. Yönetsel adalet ölçeğinde ise bireylerin kararların alındığı sürece ilişkin yöntem ve uygulamaları içeren adalet algılarını değerlendiren ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerden bazıları ise şu şekildedir: "Bu örgütte nasıl terfi edebileceğimi belirleyen konular hakkında emin değilim" (Ters kodlu) ve "Gerektiğinde performans değerlendirmemin tekrar edilmesi için gereken prosedürler mevcuttur." Katılımcılar ifadelere katılma derecelerini 5'li Likert üzerinde 1'den ("1"- kesinlikle katılmıyorum) 5'e kadar ("5"- kesinlikle katılıyorum) ifade etmişlerdir. Ölçek İngilizceden Türkçeye 2 akademisyen tarafından tercüme edilmiş, geri tercüme yöntemi kullanılarak kontrol edilmiştir. Cronbach Alpha değeri dağıtımsal adalet ölçeği için 0.81, yönetsel adalet ölçeği için ise 0.80 olarak belirlenmiştir.

*İş Tatmini:* Çalışmada bireylerin iş tatminlerini ölçmek üzere Weiss *et.al.*, (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği pek çok çalışmada kullanılan bir iş tatmini

ölçeğidir. 20 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmini ölçeğinin kısa formu, farklı boyutlarda tatmini ölçmektedir. Katılımcılar 5'li Likert üzerinde 1'den ("1"- hiç tatmin edici değil) 5'e kadar ("5"- tamamen tatmin edici) ifadelerde yer alan faktörlerle tatmin olma derecelerini ifade etmişlerdir. Ölçekte genel iş tatmini ise 20 ifadenin toplamından oluşmakta ve pek çok iş tatmini boyutunun birleşiminden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Bilgiç (1998: 550) tarafından yapılmıştır. Cronbach's Alfa değeri ise 0.89'dur.

*Değerlendirme Kriterlerinin Bilinmesi:* Değerlendirme faktörlerinin bilinmesi Erdoğan vd., (2001: 213) geliştirdiği tek bir ifade ile ölçülmüştür: "Performans değerlendirmesinden önce, performansımın hangi kriterlere göre değerlendirileceğini biliyorum". Bu boyut tek bir ifade ile değerlendirildiğinden Cronbach's Alfa değerine bakılmamıştır.

*Performans Hakkında Geri Bildirimde Bulunulması:* Performans hakkında geribildirimle ilişkin ölçekte beş ifade yer almaktadır (Erdoğan ve diğerleri, 2001: 213). Bu ifadelerden biri şu şekildedir: "Değerlendirme süreci boyunca devamlı olarak performansım hakkında geribildirimde bulunulur". Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.81'dir.

Katılımcılar ölçekteki değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, ve performans hakkında geribildirim ölçen ifadelere katılma derecelerini 5'li Likert üzerinde 1'den ("1"- kesinlikle katılmıyorum) 5'e kadar ("5"-kesinlikle katılıyorum) ifade etmişlerdir.

*Değerlendirme Sonrası Geribildirim Tatminkarlığı:* Bireylerin performans sonrası geri bildirimden ne derece tatmin oldukları Korsgaard ve Roberson (1995: 660) tarafından geliştirilen iki ifade ile ölçülmüştür: "Benim görüşüme göre, performans değerlendirme görüşmemiz tatminkar bir deneyimdi" ve "Genel olarak performans değerlendirme görüşmemizden memnun kaldım". Katılımcılar 5'li Likert üzerinde 1'den ("1"-hiç tatmin edici değil) 5'e kadar ("5"-tamamen tatmin edici) ifadelerde yer alan faktörlerle tatmin olma derecelerini ifade etmişlerdir. Cronbach Alpha değeri 0.96 olarak belirlenmiştir.

### **3. BULGULAR**

#### **3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Çalışmada toplam 206 anket değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan bireylerin %67.47 gibi büyük çoğunluğunun erkek, %32.53'ünün kadın olduğu,

katılımcıların yaş ortalamasının ise 31.02 olduğu görülmüştür. Toplanan verilere göre, bireylerin %71.35'inin üniversite mezunu, %23.80'inin yüksek lisans derecesine sahipken, katılımcıların sadece %4.85'i lise mezunudur. Ankete katılan bireylerin %27.2'sinin yönetici, büyük çoğunluğunun ise (%72.8) yönetici olmadığı belirlenmiştir.

### 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerin ölçmesi amaçlanan dağıtımsal adalet ve yönetsel adalet algısını ne kadar açıklayabildiğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İki faktörlü model için ki-kare değeri anlamlıdır ( $\chi^2$  (df=247) = 504.32  $p < 0.05$ ). Genel olarak ki-kare değerinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması beklenir. Ancak Hair ve diğerlerine (2006) göre, eğer ki-kare değeri serbestlik derecesinin 3 katından daha düşük bir değer alırsa ki-kare anlamlı olsa bile ölçüm modelinin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılır. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri (GFI= 0.92, CFI=0.91, TLI= 0.90 ve RMSEA=0.06) de ölçeğin iki faktörlü yapısını doğrulamaktadır. Modelde elde edilen GFI, CFI ve TLI değerlerinin 0.90'dan büyük; RMSEA değerinin de 0.08'den düşük olması nedeni ile modelinin uyumunun iyi olduğu söylenebilmektedir (Hair *et. al.*, 2006). Diğer bir ifade ile; daha önceden ölçtüğü varsayılan ölçek maddelerinin söz konusu kavramları istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde açıkladığı görülmüştür.

### 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 1'de de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, yönetsel adalet ile dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca performans değerlendirme kriterlerinden değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, geribildirim ve geribildirimden tatmin olma değişkenleri de hem yönetsel adalet algısı hem de iş tatmini ile anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili iken, sadece geribildirimden tatmin olma ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 1: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu**

	İfade sayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Cinsiyet									
2	Eğitim Durumu	.063								
3	Pozisyon	-.011	-.097							
4	Yöntemsel Adalet	13	-.018	-.140*	-.011					
5	Dağıtımsal adalet	11	-.039	-.081	-.123	.640**				
6	İş tatmini	20	-.093	-.072	.072	.466**	.407**			
7	Değer. Krit. Bilinmesi	1	-.083	-.149*	-.134	.270**	.441**	.467**		
8	Geri bildirim	5	.045	-.220**	-.098	.355**	.354**	.465**	.627**	
9	Değ.sonrası geribildirim tatminkarlığı	2	-.099	-.262**	-.020	.386**	.430**	.450**	.507**	.582**

\*\* $p < 0.01$

\*  $p < 0.05$

### 3.4. Hipotez Testleri

Bu çalışma adalet algısının iş tatmini üzerinde etkili olduğu varsayımından hareket etmiştir. Dolayısıyla çalışmanın temel amacı bu ilişki üzerinde performans değerlendirme sürecine ilişkin bazı değişkenlerin düzenleyici rollerini belirlemektir.

Çalışmanın **1. hipotezinde** yöntemsel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Çalışmanın **2. hipotezinde de** dağıtımsal adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediği önerilmektedir. Yöntemsel ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini (H1, H2) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile öncelikle ilk aşamada demografik değişkenlerin (cinsiyet, pozisyon ve eğitim) etkisi kontrol edilmiş, daha sonra yöntemsel ve dağıtımsal adaletin etkisine bakılmıştır. Analize ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2: İş Tatmini İçin Regresyon Analizi**

	1. Aşama	2. Aşama
Cinsiyet	-0.053	-0.117
Pozisyon	0.085	0.111
Eğitim	-0.049	0.048
Yöntemsel Adalet (YA)		0.274**
Dağıtımsal Adalet (DA)		0.188**
<i>F</i>	0.494	10.174**
<i>df</i>	3	5
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.010	0.244
$\Delta R^2$		0.234**

\*  $p < 0.05$   
\*\*  $p < 0.01$

Tablo 2’de görüldüğü üzere demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra yöntemsel adalet ve dağıtımsal adalet değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlıdır  $F(5, 206) = 10.174, p < 0.01$ . Yöntemsel adaletin beta katsayısı ( $\beta = 0.27, p < 0.01$ ) ve dağıtımsal adaletin beta katsayısı ( $\beta = 0.18, p < 0.01$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla 1. Hipotez (H1) ve 2. Hipotez (H2) doğrulanmıştır. Bir diğer ifadeyle çalışanların yöntemsel ve dağıtımsal adalet algıları arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

Çalışmada H3, H4, ve H5 Hipotez gruplarında adalet algısı ve iş tatmini ilişkilerinde düzenleyici değişkenler önerilmektedir. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin düzenleyici rolünün testinde, bu değişken ile bağımsız değişkenin etkileşiminin (*interaction term*) bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerektiğini ifade etmektedirler. Etkileşim terimi ise, iki değişkenin birbiriyle çarpımı ile oluşturulmaktadır. Aiken ve West (1991) de düzenleyici değişken testinde kullanılan tüm değişkenlerin değerlerinden ortalamalarının çıkarılmasını (*centered*) ve yapılacak regresyon analizinde bu yeni değerlerin kullanılmasını önermektedirler. Bu nedenle düzenleyici değişkenlerin test edilmesinde tüm değişkenler için yeni değerler hesaplanmış ve iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

H3a, H4a ve H5a hipotezleri performans değerlendirme sürecine ilişkin kriterlerin yöntemsel adalet algısı ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici rollerini öngörmektedir. Buna göre ilk aşamada bağımsız değişken olarak yöntemsel adalet, düzenleyici değişkenler olarak değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, geribildirim ve geribildirimden tatmin olma analize katılmıştır. Performans

hakkında geribildirimde bulunulması ve geribildirimden tatmin olma değişkenlerinin ortalamaları regresyon modellerine konulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise etkileşim terimleri analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 3'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan yöntemsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $F(4,206)= 29.800$ ,  $p<0.01$ ). Etkileşim terimlerinin analize eklendiği ikinci aşamada  $R^2$  değişimi ( $\Delta R^2 =0.037$ ,  $p<0.01$ ) anlamlıdır. Ayrıca etkileşim terimlerinden YA x değerlendirme kriterlerinin bilinmesi ( $\beta =-.151$   $p<0.05$ ), YA x geribildirimden tatmin olma ( $\beta =-.150$   $p< 0.05$ ) anlamlıdır. Bu durum Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan düzenleyici değişken koşulunu sağlamaktadır. H3a ve H5a doğrulanmıştır. Buna göre, performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi ve geribildirimden tatmin olma yöntemsel adalet ve iş tatmini arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Ancak YA x geribildirim etkileşim terimi anlamlı değildir. H4a hipotezi reddedilmiştir. Bir diğer ifadeyle performans değerlendirme sonrası alınan geribildirim yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilememektedir.

**Tablo 3: Yöntemsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Düzenleyici Değişkenlerin Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	1. Aşama	2. Aşama
Yöntemsel Adalet (YA)	.265*	.276**
Değerlendirme Kriterlerinin Bilinmesi(dkb)	.138*	.117*
Geribildirim	-.086	.119*
Geribildirimden tatmin olma	.072	.042
YAx Değerlendirme kriterlerinin bilinmesi		-.151*
YAx Geribildirim		-.026
YAx Geribildirimden tatmin olma		-.150*
<i>F</i>	29.800**	19.586*
<i>df</i>	4	7
$R^2$	.373	.410
$\Delta R^2$		0.037**

\*  $p < 0.05$

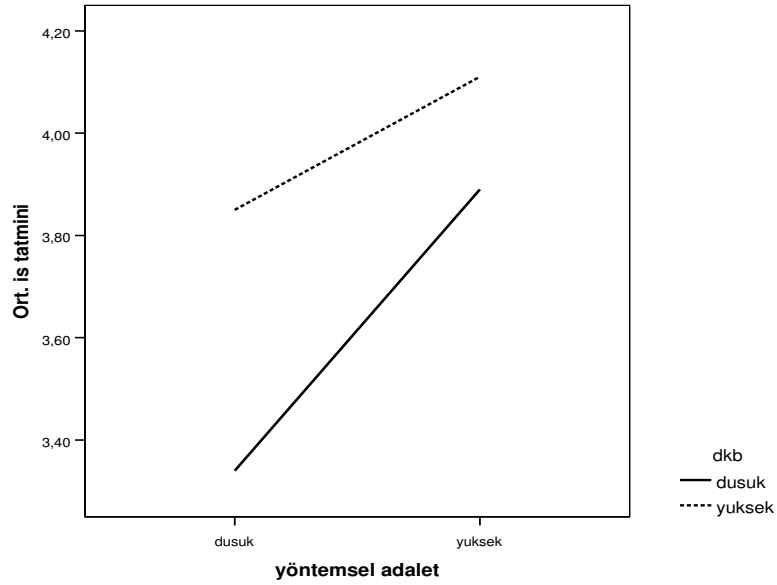
\*\*  $p < 0.01$

Regresyon analizi sonucunda çıkan ilişkinin grafiksel olarak görülmesinden önce, yöntemsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin düzenleyici değişkenin hangi durumlarda (düşük ve yüksek) anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla, düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek olduğu seviyeler için basit eğim testi (*simple slope test*) uygulanmıştır. Elde

edilen verilere göre değerlendirme kriterlerine ilişkin bilginin yüksek ( $\beta = 0.201$ ,  $p < 0.05$ ) ve düşük olduğu ( $\beta = 0.439$ ,  $p < 0.05$ ) durumlarda bağımsız değişken olan yöntemsel adaletin bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer düzenleyici değişken olan geribildirimden tatmin olmanın düşük ve yüksek olduğu seviyeler için yapılan basit eğim testi sonuçlarına göre geribildirimden tatmin olmanın yüksek ( $\beta = 0.188$ ,  $p < 0.05$ ) ve düşük olduğu ( $\beta = 0.401$ ,  $p < 0.05$ ) durumlarda bağımsız değişken olan yöntemsel adaletin bağımlı değişken iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Düzenleyici etkinin ve yönünün daha net görülebilmesi için düzenleyici değişkenin farklı değerler aldığı, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin grafiksel olarak ifade edilmesi gerekmektedir (Aiken and West, 1991: 12-22). Grafiksel ifade için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Şöyle ki, Düzenleyici değişkenin yüksek ( $Z_{yüksek}$ ) değeri için ortalamasına bir standart sapma eklenmiş, ( $Z_{düşük}$ ) değeri için de ortalamasından bir standart sapma çıkarılmıştır. Şekil 1 ve 2 sırasıyla değerlendirme kriterlerinin ve performans değerlendirmesi sonrası geribildirimden tatmin olmanın düzenleyici etkilerini göstermektedir.

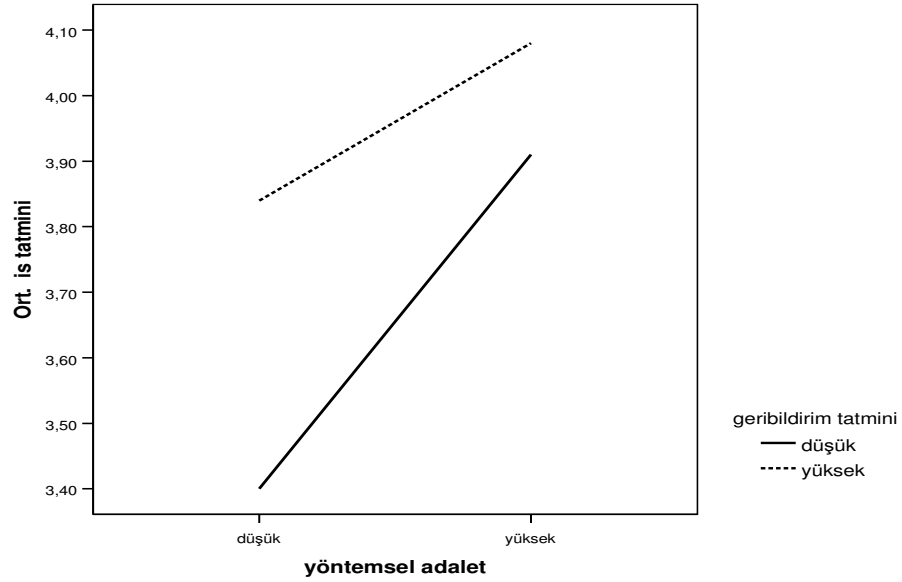
**Şekil 1: Değerlendirme Kriterlerinin Bilinmesinin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi**





Şekil 1’de görüldüğü gibi değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda bireyin yöntemlere ilişkin adalet algısı düşük de olsa, bireyin işinden duyduğu tatmin derecesi bireylerin yöntemsel adalet algısının düşük olduğu durumlardan daha fazladır. Bireyin değerlendirme kriterlerini bildiği ve yöntemsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda ise iş tatmini en yüksek seviyededir. Bireylerin değerlendirme kriterlerine ilişkin bilgisi ve yöntemsel adalet algısı arttıkça iş tatminleri de artmaktadır.

**Şekil 2: Geribildirimden Tatmin Olmanın Düzenleyici Etkisinin Grafiksnel Gösterimi**



Grafikte de görüldüğü gibi, geribildirimden tatmin olma derecesinin yüksek ve düşük olduğu durumlarda, yöntemsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin seyri değişmektedir. Şöyle ki, geribildirimden tatmin olmanın yüksek olduğu durumlarda yöntemsel adalet algısının iş tatminine etkisi, geribildirimden tatmin olmanın düşük olduğu durumlardan daha fazladır. Birey aldığı geribildirimden tatmin olduğu ve yöntemlere ilişkin adalet algısının da fazla olduğu durumlarda işinden daha fazla tatmin olmaktadır (Şekil 2).

H3b, H4b ve H5b hipotezleri performans değerlendirme sürecine ilişkin kriterlerin dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini öngörmektedir. Dağıtımsal adalet- İş tatmini ilişkisinde düzenleyici değişkenlerin analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4: Dağıtım Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Düzenleyici Değişkenlerin Rolü İçin Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonuçları**

	1. Aşama	2. Aşama
Dağıtım Adalet (DA)	.153*	.157*
Değerlendirme Kriterlerinin Bilinmesi	.107*	.073
Geribildirim	.122*	.165*
Geribildirimden tatmin olma	.088*	.050
DAx Değerlendirme kriterlerinin bilinmesi		-.084
DAx Geribildirim		-.026
DAx Geribildirimden tatmin olma		-.100*
<i>F</i>	23.811*	15.077**
<i>df</i>	4	7
<i>R</i> <sup>2</sup>	.324	.350
$\Delta R^2$	0.324*	0.026*

\*  $p < 0.05$

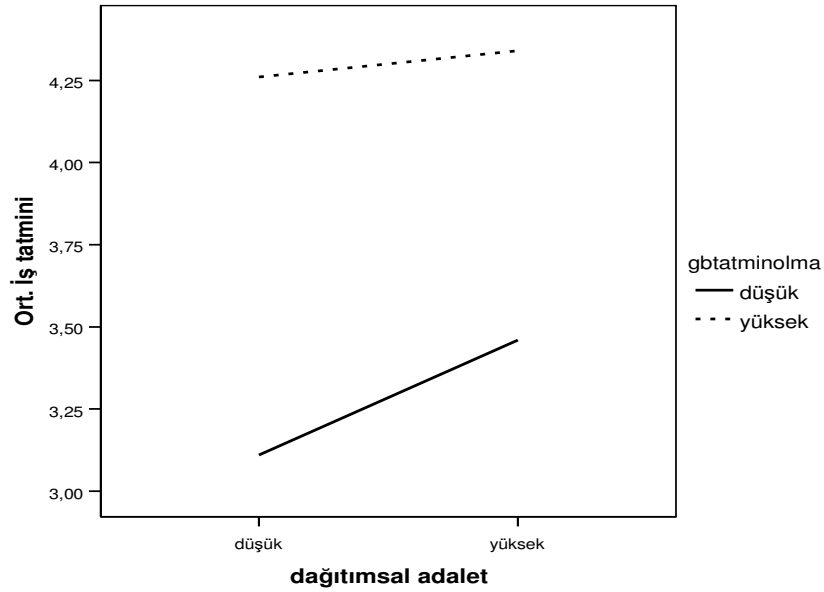
\*\*  $p < 0.01$

İlk aşamada bağımsız değişken dağıtım adalet, düzenleyici değişkenler, değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, geribildirim ve geribildirimden tatmin olma analize katılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında ise etkileşim terimleri analize eklenmiştir. Buna göre Tablo 4'den de görülebileceği gibi, bağımsız değişken olan dağıtım adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır ( $F(4,206)=23.811$ ,  $p<0.05$ ). Etkileşim terimlerinin analize eklendiği ikinci aşamada değişimi  $R^2$  değişimi anlamlıdır ( $\Delta R^2 = 0.026$ ,  $p<0.05$ ). Etkileşim terimlerinin anlamlılıkları incelendiğinde sadece DA x geribildirimden tatmin olmanın anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = -.100$   $p < 0.05$ ). Bu durumda H3b, H4b ve H5b hipotezlerinden sadece H5b, yani dağıtım adalet-iş tatmini ilişkisinde geribildirimden tatmin olmanın düzenleyici etkisini ifade eden hipotez doğrulanmıştır. Buna göre geribildirimden tatmin olma dağıtım adalet-iş tatmini arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Ancak H3b ve H4b reddedilmiştir. Bir diğer ifade ile performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi ve geribildirim dağıtım adalet- iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilememektedir.

Geribildirimden tatmin olmanın düzenleyici etkisinin grafiksel olarak görülmesinden önce, uygulanan basit eğim testi sonuçlarına göre geribildirimden tatmin olmanın yüksek ( $\beta = -170$ ,  $p < 0.05$ ) ve düşük ( $\beta = -.300$ ,  $p < 0.05$ ) olduğu durumlarda dağıtım adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Düzenleyici etkinin ve yönünün daha net görülebilmesi için düzenleyici değişkenin farklı değerler aldığı, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki grafiksel olarak Şekil 3’de ifade edilmiştir (Aiken and West, 1991: 12-22).

**Şekil 3: Geribildirimden Tatmin Olmanın Dağıtımsal Adalet- İş tatmini ilişkisinde Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi**



Şekil 3’de görüldüğü gibi geribildirimden tatmin olmanın yüksek olduğu durumlarda dağıtımsal adaletin iş tatminine etkisi daha fazladır. Bireyin geribildirimden tatmin olduğu ve dağıtımsal adalet algısının yüksek olduğu durumlarda ise iş tatmini en yüksek seviyededir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada adalet algılamaları ile iş tatmini ilişkisi ve performans değerlendirme sürecinde bu ilişki üzerinde performans değerlendirme kriterlerinin rolü incelenmiştir. Bu amaçla değerlendirme kriterleri kapsamında, performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığı ve geribildirimden tatmin olma dereceleri ele alınmıştır. Bireylerin adalet algıları yöntemsel ve dağıtımsal adalet algısı olarak iki şekilde incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak yöntemsel ve dağıtımsal adalet algılamalarının iş tatminleri ile ilişkileri ele alınmıştır. Elde edilen verilere göre, dağıtımsal ve yöntemsel adalet iş tatmini ile anlamlı şekilde ilişkilidir. Şöyle ki; bireylerin yöntemsel ve dağıtımsal adalet algılamaları arttıkça, iş tatminleri de artmaktadır. Ancak gerçekleştirilen analizler yöntemsel adaletin iş tatminini tahmin etmede dağıtımsal adaletten daha öncelikli bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu anlamda bu bulgu literatürdeki bazı çalışmalarla (Alexander and Ruderman, 1987: 177; Clay-Warner *et.al.*, 2005: 89; Mossholder *et.al.*, 1998: 131, Yıldırım, 2010: 253) benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç kültürel özelliklerle de değerlendirilebilir. Lam ve diğerleri (2002: 2) de çalışmalarında, bireylerin adalet algılamalarının işe ilişkin tutumları üzerinde ne derece etkili olabileceğinin bireylerin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişebileceğini ifade etmişlerdir. Yöntemsel adalet algısının iş tatmini üzerinde daha etkili olması Türk kültürünün görece olarak daha toplumsalcı bir kültür (Hofstede, 2001) olması ile açıklanabilir. Toplumsalcılık düzeyi görece olarak daha yüksek kültürlerde, birey kendini ait olduğu grupla bir görmesi, grup içi uyum ve ilişkiler önemli kabul edildiğinden uyumun ve ilişkilerin bozulmaması açısından bireylerin yöntemsel adaletle daha fazla önem vermeleri beklenebilir.

İkinci olarak, bireylerin adalet algılamaları ve iş tatminleri arasındaki ilişkide değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin, performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığının ve geribildirim alan bireylerin değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olma derecelerinin düzenleyici etkileri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değerlendirme kriterlerinin bilinmesi yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda bireyin yöntemlere ilişkin adalet algısı düşük de olsa, bireyin işinden duyduğu tatmin derecesi artmaktadır. Diğer bir ifade ile değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda bireylerin yöntemsel adalet algılamaları ile iş tatminleri arasındaki ilişki güçlenmektedir. Bu sonuç, değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin adalet algısı ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaları (Folger *et.al.*, 1992: 130-132; Levy and Williams, 1998:) destekler niteliktedir. Leventhal (1980: 30-35), Williams ve Levy (2000: 501) de değerlendirme ve kararlardaki kriterlerin belirlenmesinin ve bunların bireyler tarafından bilinmesinin yöntemsel adalet algısını olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir.

Hulin (1991) ve Locke (1976) iş tatmininde bilişsel öğeyi vurgulayarak, bilişsel öğenin bireyin beklentilerini sahip olduğu bilgilerle karşılaştırması ve değerlendirme yapmasına karşılık geldiğini ifade etmişlerdir. Bu anlamda değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin yöntemsel adalet- iş tatmini ilişkisinde önemli olduğu düşünülmektedir. Bireylerin performans değerlendirme kriterlerini bilmeleri, bir anlamda bireylere kendi içlerinde değerlendirme yapmalarına olanak tanımaktadır. Nitekim çalışmanın alan araştırmasının

yapıldığı bankada da her performans döneminin başında, çalışanın bir üst yöneticisi çalışanla birlikte performans hedeflerini belirlemektedir. Bu bağlamda kendi performansını, değerlendirme kriterleriyle karşılaştırabilen bireyin hem adalet algısının gelişebileceği hem de kendini başarılı veya başarısız atfedebileceği ve bu durumun da yönetsel adalet- iş tatmini ilişkisini güçlendirebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle değerlendirme kriterlerinin bulunduğu durumlarda bireyin yöntemlere ilişkin adalet algısı düşük de olsa, bireyin işinden duyduğu tatmin derecesinin artması bireyin kendini başarılı atfetmesiyle ilişkilendirilebilir.

Değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin yönetsel adalet- iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisine karşın, değerlendirme kriterlerinin bilinmesi dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilememektedirler. Erdoğan ve diğerleri (2001: 205) yaptıkları araştırmada değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin bireylerin adalet algılamaları ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bazı araştırmacılar (Folger *et al.*, 1992: 130), değerlendirme kriterlerinin bireyler tarafından bilinmesini yönetsel adalet algısının bir parçası olarak kabul etmişlerdir. Değerlendirme kriterlerinin bilinmemesinin dağıtımsal adalet- iş tatmini ilişkisinde düzenleyici etkilerinin olmaması, bu değişkenin öncelikli olarak yönetsel adalet algısı üzerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Çalışmanın 4a ve 4b hipotezlerinde performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığının yönetsel adalet ile iş tatmini ve dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre yönetsel adalet-iş tatmini ve dağıtımsal adalet- iş tatmini arasındaki ilişkileri performans değerlendirme sonrası alınan geribildirim etkilememektedir. Bu çalışmada performans değerlendirme sonrası alınan geribildirim ve bireylerin geribildirimden tatmin olma derecelerinin düzenleyici etkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Geribildirim düzenleyici etkisinin olmamasına karşın, geribildirimden tatmin olma yönetsel adalet- iş tatmini ve dağıtımsal adalet- iş tatmini ilişkilerinde düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki, geribildirimden tatmin olmanın yüksek olduğu durumlarda bireylerin yönetsel ve dağıtımsal adalet algılarının iş tatminlerine etkisi, geribildirimden tatmin olmanın düşük olduğu durumlardan daha fazladır.

Bu sonuç performans değerlendirme sonrası geribildirim yeterli olmadığını, bireyler için geribildirim içeriğinin ve geribildirimden tatmin olma derecelerinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ivancevich (1982: 585) de çalışmasında geribildirimden tatmin olan bireylerin daha sonraki performanslarının ve iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiğini, buna karşın aldıkları geribildirimden tatmin olmayan bireylerin, bu bilgileri

performanslarını düzeltmek için kullanma eğilimlerinin daha düşük olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın yapıldığı bankada ise performans değerlendirmesinden sonra değerlendirilen ile değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici bir araya gelmekte ve çalışana performansına ilişkin geribildirim verilmektedir. Bu geribildirim performans hedeflerinin ne derece başarılı olduğunu değerlendirilmesi ve çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler bazında görüşlerin paylaşılması ile yeni dönem performans hedeflerinin belirlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu uygulamalar göz önüne alındığında geribildirimden tatmin olmanın bireylerin adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki düzenleyici etkisinin en önemli sebebinin, bireylerin geribildirim ile performans değerlendirme sürecine katılmaları ve kendi fikirlerini belirtme imkanı bulmaları olabileceği düşünülmektedir. Geribildirim ile bireyin sürece katılması, sonuçların birey tarafından doğru algılanmasını sağlayabilecektir. Geribildirimden tatmin olan bireyler örgüt içinde tanınma, statü gibi psikolojik ihtiyaçları bakımından bilgi edinebilecek ve kendilerini daha önemli hissedebileceklerdir (Jawahar, 2006: 230).

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre dağıtımsal adalet- iş tatmini ilişkisinde sadece geribildirimden tatmin olmanın düzenleyici etkisi görülmüştür. Bu noktadan hareketle araştırma sonuçlarına ilişkin ilk öneri bu ilişkide etkili olabilecek diğer değişkenlerin incelenmesidir. Huseman ve diğerlerine (1987: 223) göre bireyler, herhangi bir duruma ilişkin eşitlik düzeyine tepkileri, toleransları ve öncelikleri açısından farklılık göstermektedirler. Eşitliğe duyarlılıkları farklı olan bireylerin, eşitsizlik durumlarına farklı tepkiler verebilecekleri ifade edilmiştir. Bu nedenle bireylerin eşitliğe duyarlılıkları ve ödül dağıtım tercihlerinin, öncelikle sonuçlara ilişkin adalet algısını ifade eden dağıtımsal adalet ve iş tatmini ilişkisinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Major ve Deaux (1982) örgütsel adalet çalışmalarında bireysel farklılıkların; ödül dağıtım tercihleri ve eşitsizlik durumuna verilen tepkilerdeki farklılıklar olarak iki şekilde yer aldığını ifade etmişlerdir. Colquitt ve diğerleri (2006: 111) örgütsel adalet çalışmalarında kişilik faktörünün düzenleyici etkilerinin araştırıldığı çalışmaların çok az sayıda olduğu ifade etmişlerdir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda kişilik özelliklerinin modele katılması, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde farklı sonuçlar oluşturabilecektir.

Çalışmanın sonuçlarına göre bireylerin iş tatminleri adalet algılarına ve performans değerlendirme kriterlerine göre farklılaşmaktadır. Bireylerin işe karşı olan tutumlarının işteki davranışlarını ve iş performansını etkileyeceği

sosyal- bilişsel teoriler (Ajzen, 1991: 181) tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki, Riketta (2008: 472), Harrison ve diğerleri (2006: 305) tarafından yapılan meta analiz çalışmalarında da ortaya konulmuştur. İş tatmininin örgüt ve birey için önemi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticiler ve örgütler çalışanların sürece ve elde ettikleri sonuçlara ilişkin adalet algılamalarını değerlendirerek, bu algılamaları etkileyen faktörler ve gelecekteki işe ve örgüte ilişkin tutum ve davranışları arasında ilişki kurulabileceklerdir.

Değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmesi, bireylerin adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir. Bu nedenle yöneticiler değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla paylaşılmasına önem vermelidirler. Bu bilgilerin çalışanlar ile zamanında paylaşılması, bireylerin yönetsel adalet algılamaları ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Diğer taraftan elde edilen veriler, bireylerin sadece performans sonrası geribildirim almaya değil, aldıkları geribildirim içeriğine önem verdiklerini göstermektedir. Bireyler aldıkları geribildirim ile örgütleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında bazı çıkarımlar yapabilmektedirler (Anseel and Lievens, 2007: 3). Bu nedenle uzun dönemde geribildirimden tatmin olma hem örgütsel adalet algısı hem de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bu anlamda yöneticiler örgüt içinde geribildirimi destekleyen bir ortam yaratmaya ve bu sürece çalışanları da dahil etmeye önem vermelidirler.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın tek bir sektörde ve tek bir bankada uygulanmış olması, bireylerin ortak kültürü paylaşmalarından ötürü, bireysel özellikler bakımından birbirlerine benzemelerine ve benzer düşünceleri paylaşmalarına sebep olabilir. Örneklemin homojen olması, çalışmanın genellenebilir olmasını engellemektedir. Alan araştırmasının daha fazla örgütte yapılmasıyla, daha geniş bir örneklem seçilmesi çalışmanın genellenebilirliğini arttırabilir. Çalışmada verilerin tümü bir seferde toplanmıştır. Bu nedenle ortak varyans hatası göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın bir diğer kısıtı da kesitsel (cross-sectional) yapılmış olmasıdır. Bu durumda çalışmada değişkenler arasında nedensellik ileri sürülmektedir. İleriki çalışmalarda bireylerin adalet algılamaları ve iş tatminleri farklı zamanlarda ölçümlenmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Adams, S.J. (1965) "Toward an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal Social Psychology**, 67, 422-36.
- Aiken, L.S. and S.G. West (1991) **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, Newbury Park, NJ: Sage.
- Ajzen, I. (1991) "The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, 179–211.
- Alexander, S. and M. Ruderman (1987) "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", **Social Justice Research**, 1, 177-198.
- Ambrose, M.L. and R. Cropanzano (2003) "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions To Tenure and Promotion Decisions", **Journal of Applied Psychology**, 88, 266–275.
- Ambrose, M.L. and M. Schminke (2009) "The Role of Overall Judgements in Organizational Justice Research: A Test of Mediation", **Journal of Applied Psychology**, 94(2), 491-500.
- Anseel, F. and F. Lievens (2007) "The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context", **Applied Psychology: An International Review**, 1-13.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny (1986) "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173–1182.
- Bernardin, H.J., J. A. Orban and J.J. Carlyle (1981) "Performance Rating as a Function of Trust in Appraisal and Rater Individual Differences", **Journal of Academy of Management Proceedings**, 311-315.
- Beugre, C.D. and R.A. Baron (2001) "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Journal of Applied Social Psychology**, 31, 324-339.
- Bies. R.I. and J. Moag (1986) "Interactional justice: Communication criteria of fairness" in B H. Sheppard, R. J. Lewicki and M. H. Bazerman (Ed.). **Research on Negotiations in Organizations**, Greenwich, CT: JAI Press, 83-99.
- Bilgiç, R. (1998) "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers" **Journal of Psychology**, 132(5), 549-558.



- Blau, G. (1999) "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", **Human Relations**, 52(8), 1099-1113.
- Brief, A.P. (1998) **Attitudes in and Around Organizations**. Thousand Oaks, California: Sage.
- Burke, R.J., and D.S.Wilcox (1969) "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews", **Personnel Psychology**, 22, 291-309.
- Burnett, M.F., I.O. Williamson and K.M. Bartol (2009). "The Moderating Effect of Personality on Employees' Reactions to Procedural Fairness and Outcome Favorability", **Journal of Business Psychology**, 24, 469-484.
- Cawley, B.D., L.M. Keeping and P.E. Levy (1998) "Participation in Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", **Journal of Applied Psychology**, 83(4), 615-633.
- Chen, Zhenjiao, X. Zhang, K. Leung and F. Zhou (2010) "Exploring the Interactive Effect of Time Control and Justice Perception on Job Attitudes", **Journal of Social Psychology**, 150 (2), 181-197.
- Clay-Warner, J., K.A. Reynolds and P. Roman (2005) "Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment", **Social Psychology Quarterly**, 68(1), 89-102.
- Cohen-Charash, Y. and P.E. Spector (2001) "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior Human Decision Process**, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C. Porter and K.Y. Ng (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J.A., B.A. Scott, T.A. Judge and J.C. Shaw (2006) "Justice and Personality: Using integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 100, 110-127.
- Çakar, N.D. ve S. Yıldız (2009) "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 68-90.

- Çetin, F., N. Basım ve M Karataş (2011)“Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü”, **Celal Bayar İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(1), 71-85.
- Diekmann K.A., Z.I. Barsness and H. Sondak (2004) “Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study”, **Social Justice Research**, 17, 237–255.
- Dinç, A. ve A. Ceylan (2008). “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(2), 13-29.
- Dipboye, L.R. and R. dePontbriand (1981) “Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems”, **Journal of Applied Psychology**, 66(2), 248-251.
- Elanain, H.A. (2010) “Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE”, **Journal of Management Development**, 29(1), 5-27.
- Erdogan, B., M.L. Kraimer and R.C. Liden (2001) “Procedural Justice As a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Account”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 37(2): 205–222.
- Folger, R., M.A. Konovsky and R. Cropanzano (1992) “A Due Process Metaphor For Performance Appraisal”, **Research in Organizational Behavior**, 14, 129-177.
- Greenberg, J. (1986) “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations”, **Journal of Applied Psychology**, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1993) “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classis of Organizational Justice” in R. Cropanzano (ed.) **Justice in the Workplace**, Hills Gale, NJ: Lawrance Elbraum, 3-20.
- Gümüsoğlu, L. ve Z. Aygün- Karakitapoğlu (2010) “Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere, ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 25(66),21-36.
- Gürbüz, S. (2008) “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: **Amme İdaresi Dergisi**, 41(4), 49-77.
- Hair, J., B. Black, R. Babin, B. Anderson and R. Tatham (2006) **Multivariate Data Analysis** (6. ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harrison, D.A., D.A. Newman and P.L. Roth (2006) “How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences”, **Academy of Management Journal**, 49(2), 305-325.

- Hofstede, G. (2001) **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtz, B.C. and C.M. Harold (2009) "Fair Today, Fair Tomorrow? A Longitudinal Investigation of Overall Fairness Perceptions", **Journal of Applied Psychology**, 94, 1185–1199.
- Hulin, C.L. (1991) "Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations" in M. D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology (vol.2)**, Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press, 455-505.
- Huseman, R., J. Hatfield and E. Miles (1987) "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", **Academy of Management Review**, 12, 222–234.
- Ilgen, D.R., C.D. Fisher and M.S. Taylor (1979) "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology**, 64, 349–371.
- Inderrieden, E.J., T.J. Keaveny and R.E. Allen (1988) "Predictors of Employee Satisfaction with the Performance Appraisal Process", **Journal of Business and Psychology**, 2, 306-310.
- Irving, P.G., D.F. Coleman and D.R. Bobocel (2005) "The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice- Job Satisfaction Relation", **Canadian Journal of Behavioral Science**, 37(1), 20-32.
- Ivancevich, J.M. (1982) "Subordinates' Reactions To Performance Appraisal Interviews: A Test of Feedback and Goal-Setting Techniques", **Journal of Applied Psychology**, 67(5), 581-587.
- Jawahar, I.M. (2006) "Correlates Satisfaction with Performance Appraisal Feedback", **Journal of Labor Research**, 27(2), 213- 234.
- Judge, T.A. and A.H. Church (2000) "Job Satisfaction: Research and Practice" in C. L. Cooper and E.A.Locke (Eds.), **Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory With Practice**, Oxford, UK: Blackwell, 166-198.
- Korsgaard, A.M. and L. Roberson (1995) "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", **Journal of Management**, 21(4), 657–669.
- Landy, F.J., J. Barnes- Farrell and J.N. Cleveland (1980) "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation:A Follow-Up", **Journal of Applied Psychology**, 65, 355-356.

- Lam, S.S.K., J. Schaubroeck and S. Aryee (2002) "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 1-18.
- Lawler, E.E. (1973) **Motivation in Work Organizations**, California: Brooks/Cole Publishing.
- Leventhal, G.S. (1980) "What Should Be Done With Equity Theory?" in K.J. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis (Eds.), **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York: Plenum Press, 27-55.
- Levy, P.E. and J.R. Williams (1998) "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 19(1), 53-65.
- Lind, E.A. and T.R. Tyler (1988) **The Social Psychology of Procedural Justice**. New York: Plenum Press.
- Locke, E.A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, 1297-1343.
- Locke, E.A. (1996) "Motivation Through Conscious Goal Setting", **Applied and Preventive Psychology**, 5(2), 117-124.
- Locke, E.A. and G.P. Latham (1990) **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Major, B. and K. Deaux (1982) "Individual Differences in Justice Behavior" in J. Greenberg and R. L. Cohen (Eds), **Equity and Justice in Social Behavior**, New York: Academic Press, 43-76.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman and M.S. Taylor (2000) "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43, 738-749.
- McFarlin, D.B. and R.W. Rice (1992) "The Role of Facet Importance as a Moderator in Job Satisfaction Processes", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 31-54.
- McFarlin, D.B. and P.D. Sweeney (1992) "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, 35, 626-637.
- McFarlin, D.B. and P.D. Sweeney (2001) "Cross-Cultural Applications of Organizational Justice", in R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 67-95.

- Milkovich, G.T. and A.K. Wigdor (1991) **Pay for Performance. Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay**, Washington:DC: National Academy Pres.
- Moorman, R.H. (1991) "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76, 845-855.
- Morris, M.W., K. Leung, D. Ames and B.Lickel (1999) "Views From Inside and Outside: Integrating Emic and Etic Insights About Culture and Justice Judgment", **Academy of Management Review**, 24, 781- 796.
- Mossholder, K.W., N. Bennett and C.L. Martin (1998) "A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context", **Journal of Organizational Behavior**, 19, 131-141.
- Murphy, K.R and J.N. Cleveland (1995) **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives**, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Niehoff, B.P. and R.H. Moorman (1993) "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors", **Academy of Management Journal**, 36: 527-556.
- Özer, G. ve M. Günlük (2010) "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2), 459-485.
- Randall, C.S. and C.W. Mueller (1995) "Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting", **Social Psychology Quarterly**, 58(3), 178-194.
- Riketta, M. (2008) "The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies", **Journal of Applied Psychology**, 93(2), 472-481.
- Steers, R.M. (1975) "Task-Goal Attributes, Achievement, and Supervisory Performance", **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 392-403.
- Sweeney, P.D. and D.B. McFarlin (1997) "Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 83-98.
- Şeşen, H. (2010) "Kontrol odağı, Genel öz yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 28(2), 195-220.

- Tang, T.L.P. and L.J. Sarsfield-Baldwin (1996) "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal**, 61, 25-31.
- Thibaut, J. and L. Walker (1975) **Procedural Justice: A Psychological Analysis**, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tutar, H. (2007) "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 12(3), 97-120.
- Van den Bos, K. and E.A. Lind (2002) "Uncertainty Management By Means of Fairness Judgments" in M.P. Zanna (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, San Diego, CA: Academic Press, 34, 1-60.
- Weiss, D.J., R.V. Dawis, G.W. England and L.H. Lofquist (1967) **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, University of Minnesota, Minneapolis: Industrial Relations Center.
- Williams, J.R. and P.E. Levy (2000) "Investigating some neglected criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions", **Journal of Business and Psychology**, 14(3), 501-513.
- Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004) **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö., Y. Demirel ve Z. Seçkin (2009) "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, 11(6), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007) "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **A.Ü.S.B.F. Dergisi**, 62(1), 253-278.