

Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar

Ahmet Ferda ÇAKMAK*, **İsmail Hakkı BİÇER**

İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, 34437, Taşkışla, Taksim, İstanbul

Özet

İşe yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve motivasyon insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarıdır. Bunlar arasında performans değerlendirme, diğer insan kaynakları sistemlerinin kurulmasında üstlendiği yardımcı rol nedeniyle, önem derecesinde en ön planda yer almaktadır. Ayrıca değerlendirme sayesinde çalışanların verimliliği belirlenir ve sürekli gelişim planlarıyla bireylerin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Sonuç olarak performans değerlendirme bir organizasyonun insan kaynaklarının verimliliğini arttırmada temel bir gerekliliktir. Çalışanların organizasyona karşı tutum ve tepkileri, uygulamalı psikoloji dalında en çok araştırılan konu başlıklarından biri olmuştur. Benzer olarak araştırmacı ve uygulamacılar tarafından yoğun bir şekilde araştırılan bir diğer konu da performans değerlemedir. Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki tutumları ve tepkileri, performans değerlendirme sisteminin faydası değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biridir. Bu çalışmada, konuyla ilgili yazın incelenmiş ve bu doğrultuda çalışanların performans değerlendirme sistemi memnuniyetlerini etkileyebilecek algı ve tutumlar belirlenmiştir. Teorik beklentiler doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri, kamunun sahipliğini yaptığı özel bir işletmede sınanmıştır. Veriler, güncel yazın incelenerek, özgün olarak hazırlanan bir soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Soru formunda yer alan ifade grupları, önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ölçekler temel alınarak geliştirilmiştir. Toplanan veriler, yapılan betimleyici faktör analizlerinden sonra regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, memnuniyetle ilişkili unsurlar açığa çıkarılmıştır. Araştırma sonuçları, daha önceden yapılmış çalışmalarla karşılaştırılarak oluşan farklılıklar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *performans değerlendirme sistemi, algı ve tutum, etkinlik, memnuniyet.*

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Ahmet Ferda ÇAKMAK. cakmakahm@itu.edu.tr; Tel: (212) 293 13 00.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programında tamamlanmış olan "Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin değerlendirici ve değerlendirilen bakış açısından incelenmesi" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 23.02.2006 tarihinde dergiye ulaştırılmış, 21.04.2006 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 30.06.2007 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Satisfaction with a performance appraisal system and affecting factors

Extended abstract

Employee selection, performance appraisal, compensation, training, and motivation are the major topics of the human resources management. Among these topics, performance appraisal is the most important one because of the supportive role in forming the other systems. Furthermore, an appraisal is helpful determining effectiveness of the employees, which concludes with the continuous improvement, and support plans of the individuals. Finally, a performance appraisal is a basic necessity to increase the effectiveness of the human resources of an organization. One of the most researched topics of the applied psychology branch is the attitudes and reactions of the employees towards the organization. Research about job satisfaction and the organizational commitment is the main axis of the issue. Another frequently researched topic is the "performance appraisal". The attitudes and the reactions of the employees about the process are one of the most important criteria while evaluating the usefulness of performance appraisal systems.

In the last decade, there has been an increase in the number of studies, which have investigated the characteristics of performance appraisal systems. These studies have used questionnaires to assess individuals' reactions to various aspects of the appraisal system. In this research, literature regarding the opinions of employees' has been reviewed, and the perceptions and attitudes that might affect employees' satisfaction level of performance appraisal have been determined. Research hypothesis that was formed on the basis of the theoretical expectations have been tested in a private sector organization which is owned by government. All the data were collected with a questionnaire which was prepared genuinely after reviewing the contemporary literature. The expression patterns of the questionnaire were based on the previous studies in which their validity and the reliability were already approved. The collected data were examined with the regression analysis technique after the descriptive factor analysis. Based on the findings of the analysis, the relationships which forms the satisfaction construct were revealed.

As a result of the research, it is observed that, a two-sided interaction exists between the satisfaction and effectiveness variables. This observation points out

that an inefficient fraction of the integrated system may cause unsatisfactory feelings among the employees. Due to the obtained results, the satisfaction level of the appraisal is having parallel motives with the major aims of the projected targets of the system, which is the main effectiveness indicator of the entire system.

"Justice Perception" is one of the major elements which is influential on the entire perception of the satisfaction issue. On the previous researches, it has been declared that the satisfaction level about the appraisal is directly related with the "Justice Perception" of the employers. The findings of the research, verifies the relation between the two dimensions of justice which are, procedural and distributional justice and the satisfaction figures. This result shows that any lack of justice in the appraisal systems is likely to decrease the satisfaction levels of the employees. In the previous studies, it has been indicated that the knowledge of the appraisees about the appraisal system is related with their satisfaction levels. In the realized research findings, it was seen that this relation was related with the "Personal System Knowledge" perception of the appraisee which is a sub-factor of "Perceived System Knowledge". Personal knowledge perception is a variable figure, which shows the knowledge of the related individual, regarding the concept of the appraisal system. A different sub-factor of this structure is the "General Knowledge Perception Variable" which shows the knowledge level of the appraisees about the appraisal system. This result also proves the importance of the correct "Appraisal Definition" which needs to be explained to the appraisees. The more the appraisees learn about the appraisal system, the higher appraisal satisfaction levels are reached by the appraisees.

There are several limitations of the present study which should be noted. Since this study focused on a single appraisal system in one organization, generalizations regarding the results are somewhat limited. Additional research is needed which replicates the present findings using other appraisal systems in other organizations. This would provide additional evidence for understanding the characteristics of effective appraisal systems, which are acceptable to both managers and employees.

Keywords: *performance appraisal systems, perceptions and attitudes, effectiveness, satisfaction.*

Giriş

Birçok araştırmacı, insanın rekabet üstünlüğü yaratan temel kaynak olduğunu belirtmektedir. Düzenli uygulanan performans değerlendirme gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların daha etkin yönetilmeleri, organizasyonun finansal başarısıyla da bağlantılıdır (Huselid, 1995). Her ne kadar firma uygulamaları farklılık gösterse de performans değerlendirme tanımlamalarının birçoğunda ana fikir, bireylerin performansını artırma ve geliştirmedir. Performans değerlendirme uygulanan birçok sektörde bu sistemlerden genel memnuniyetsizlik belirten kanıtlar bulunmaktadır (Roberts, 1998).

Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir. Yapılan değerlendirmelerin ve çalışana verilen geribildirim etkinliği, değerlendirilen konumundakilerin, performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır (Wiersma ve Latham, 1986).

Özel sektör insan kaynakları uzmanlarıyla yapılan anket çalışmalarında, uzmanların kendi performans değerlendirme sistemlerinden genel olarak memnun oldukları bulunmuştur (Ammons ve Rodriguez, 1986). Bir özel sektör işletmesinde yapılan araştırmada, çalışanların %91'inin, "yüksek düzeyde memnun" (%22) veya "memnun" (%69) olduğu gözlenmiştir (Zawacki ve Taylor, 1976). 123 işletmeyi kapsayan diğer bir çalışmada ise çalışanların %71'inin performans değerlendirme sistemlerini etkin olarak algıladıkları belirtilmektedir (Lazer ve Wikstrom, 1977). Lawler vd. (1984), General Electric çalışanlarıyla yaptıkları bir çalışmada değerlendirici konumundakilerin, değerlendirilenlere göre daha memnun olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ammons (1987) üst düzey yöneticilerin, değerlendirme sisteminin biçimsel ve belgelendirilmiş olduğu durumlarda memnuniyet göstermeye daha fazla eğilimli olduklarını bulmuştur. Buna ilaveten, performans değerlendirme sisteminde yönetsel memnuniyetin en iyi tahmin edicisinin "mevcut uygulamanın, başlangıçta tasarlanan değerlendirme sistemine uygunluk derecesi" olduğu, yapılan çoklu regresyon analizleri ile gösterilmektedir.

Jordan (1990a) Amerika'da savunma sanayinde çalışan 105 mühendis üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet derecesinin, yöneticilerin davranış ve liderlik şekilleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Jordan ve Jordan (1993) değerlendirilenlerin performans değerlemeden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerlendirici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir şekilde etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet seviyesini değiştirecektir. Bu durum sadece yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azalmaktadır (Jordan, 1990b).

Bundan sonra performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler (örneğin etkinlik, adalet vd.) ve bu değişkenlere bağlı olarak oluşturulan hipotezler açıklanacaktır.

Memnuniyeti etkileyen unsurlar

Bir değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir ve birden çok nedene bağlı olmaktadır. Cook ve Crossman (2004) çalışanların değerlemeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiğini belirtmektedir. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler Tablo 1'de tanımlanmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladığı etkinlik

Performans değerlendirme sistemi etkinliği kavramının, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından üzerinde anlaşılan genel bir tanımı bulunmamaktadır. Hatta etkinlik kavramının öznel olduğu ve gözlemlenebilir bir olay olmadığı yönünde görüşler de bulunmaktadır.

Tablo 1. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve etkileyen değişkenler

Yapı	Tanımlama
Memnuniyet	Çalışanların mevcut değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet
Etkinlik	Mevcut değerlendirme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair çalışan algıları
Adalet	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar adil gördükleri
Sistem Bilgisi	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançları
Etkili Uygulama	Mevcut değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına dair inançlar

Etkinliğin mutlak bir tanımı yapılamadığı için, göreceli ve içinde bulunulan duruma göre yapılan bir tanım ortaya çıkmaktadır (Luckheenarain, 2001). Kelime anlamı ile etkinlik “iş yapma gücü” olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin etkinliği ise yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Etkinlik, Steers ve Lee’ye (1983) göre, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir, ayrıca çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine de karşılık gelmektedir. Cardy ve Dobbins (1994) etkin bir performans değerlendirme sistemini, sistemin ne kadar iyi yürütüldüğü ile tanımlamaktadır. Longenecker ve Nykodym (1996) ise, değerlendirme sürecine dahil olan tarafların ihtiyaçlarını karşılayan değerlendirme sistemlerini, etkin olarak tanımlamaktadır. Steel (1983) çalışanlara göre etkin bir performans değerlendirme sisteminin, kurumun performansını arttıran bir sistem olarak algılandığını belirtmektedir. Bu çalışmada etkinlik kavramı, değerlendirme sisteminin kuruma sağladığı katma değer olarak tanımlanmıştır. Yani etkin bir değerlendirme sisteminin, bu sistemi uygulayan kuruma fayda sağlayacağı görüşü benimsenmiştir.

Yöneticilerin performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet seviyesi, etkinliği inceleyen az sayıdaki çalışmada kullanılan ikame bir etkinlik ölçütüdür (Ammons, 1987). De-

ğerleme sisteminden duyulan memnuniyet, kusurlu bir etkinlik ölçüğü olmasına rağmen, bir miktar geçerlilik sağlamaktadır (Ammons, 1987). Burada geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülüp ölçülmediğini belirten bir terimdir (Kurtuluş, 1989). Çalışanlar performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduklarında, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliklerini de azaltmaktadır (Jordan, 1990a). Bu nedenle ilk hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 1:

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi etkin olarak algılamalarına bağlı olarak değişim göstermektedir.

Organizasyonel adalet

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu konunun öznesi olan değerlendirilenin bakış açısı yerine değerlendiriciye ve yöntemin güvenilirlik ve geçerliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen en önemli sonuç, bir performans değerlendirme sisteminin bütün katılımcılar tarafından adil olarak değerlendirilmediği taktirde etkin olamayacağıdır (Murphy ve Cleveland, 1991). Performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesi, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgilidir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989).

Organizasyon içerisinde adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından, organizasyonel adalet olarak tanımlanmıştır. Organizasyonel adalet kavramı hedef belirleme teorisi (Locke, 1968), bekleyiş teorisi (Vroom, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965) ile motivasyona bağlanabilir. Bu düşüncenin dayanak noktası, güdülenmiş kişilerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında, adil bir şekilde ödüllendirileceğini beklediği zaman, bu önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışacaklardır. Çalışanla yöneticisi arasındaki ilişkiden duyulan adalet, psikolojik sözleşme (psychological contract) oluşumundan yüksek oranda etkilenebilmektedir (Crossman, 2002). Ortada bir ödülün sözkonusu olduğu herhangi bir organizasyon sisteminin

adaleti, iki temel bileşen ile yakından ilgilidir. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bireyin kendisinin ve diğerlerinin harcadığı çaba miktarı ile alınan ödülleri karşılaştırması sonucu ortaya çıkan ödülle ilgili algısıdır. İkincisi olan prosedürel adalet, bireyin ödül dağılımını etkileyen kararların alındığı yöntemlerden algıladığı adalettir. Greenberg (1986) performans değerlendirme sistemlerinde adalet algısına hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin eşit oranlarda katkı sağladığını öne sürmektedir. Yazında adalet ve performans değerlendirme sistemlerini içeren birçok araştırma bulunmaktadır (Greenberg, 1986; Greenberg ve Folger, 1983; Landy vd., 1978; Lind ve Tyler, 1988). Gerçekleştirilen iki çalışmada (Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989), bireyin performans değerlendirme sistemi içerisindeki görevi ile memnuniyet seviyeleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Her iki çalışmada da prosedürel adalet kavramının iki yönü olan değerlendirme görüşmesinden duyulan memnuniyet seviyesi ve yöneticiyle etkileşim incelenmiş ve etkileşimsel adalet olarak birleştirilmiştir.

Performans değerlemeden duyulan memnuniyet birden çok nedene bağlı olmaktadır. Mount (1983) bir performans değerlendirme sisteminde çalışanların duyduğu memnuniyet seviyesinin sistemin bütününe yönelik tecrübeleri ile ilişkili olduğu, yöneticilerin sistemden duydukları memnuniyet seviyelerinin ise sistemi oluşturan unsurlardan etkilendiği sonucuna varmıştır. Küçük bir farklılıkla, Pooyan ve Eberhardt (1989) da memnuniyet seviyelerindeki farklılıkları hedef belirleme davranışı ve değerlendirici-değerlenen ilişkileri bakımından incelemiş, sonuçlar değerlendiricilerin sadece değerlendirilen durumda olan çalışanlara oranla daha yüksek memnuniyet algıladıklarını göstermiştir.

Performans değerlendirme yazını, memnuniyet seviyelerindeki farklılıkların, çalışanların performans değerlendirme sistemi içerisindeki konumuna bağlanabileceği göstermektedir. Benzer şekilde, performans değerlemeden duyulan memnuniyetsizliklerin de organizasyonel adalet ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu nedenle ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 2:

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi adil olarak algılamalarına bağlı olarak değişim göstermektedir.

Algılanan sistem bilgisi

Çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (Williams ve Levy, 1992). Bu konuda çalışan diğer araştırmacılar da bulunmaktadır. İlkini, Harris (1988) çalışanların performans değerlendirme sistemini anlamalarının tutumlarında etkili olduğunu belirtmiştir ve aynı zamanda Carrol ve Schneier'in (1982) performans değerlendirme sisteminde üçüncü adım olan "çalışanlara yeni sistemi anlamalarında yardımcı olma" ilkesi üzerinde durmaktadır. İkinci olarak, Mount (1983) çalışanların ve yöneticilerinin performans değerlendirme algıları arasındaki farklılıkları incelemiştir. Bulunan farklılığın, yöneticilerin sistemi daha iyi bilmeleri ile açıklanabileceğini öne sürmektedir. Üçüncü olarak, Pooyan ve Eberhardt (1989) aynı şekilde yönetici ve çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı tutumları arasındaki farklılıkları ele almışlardır. Yazarların düşüncesine göre, bulunan farklılık performans değerlendirme sistem bilgisine ve sistemin kurulumu aşamasında katılıma bağlı olmaktadır. Değişik bilgi seviyelerinde beklentilerin farklılık gösterdiğini belirtmektedirler.

Bu nedenle üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 3:

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistem bilgisi algılarına bağlı olarak değişim göstermektedir.

Uygulanan değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin başarısında, değerlendirme yönteminin basit, kısa ve özlü olması önemli bir unsurdur (Bjerke vd., 1987). Jones (1998) da benzer önerilerde bulunmuştur ve sürecin gerçekçi, ekonomik ve politik olarak sür-

dürülebilir olması gerektiğini belirtmiştir. Her ne kadar sürecin basit ve özlü olması üzerinde durulmaktaysa da, Roberts (1998) birçok yöneticinin değerlendirme yaparken, çalışan başına 1 saatten az bir süre ayırdıklarını ve yöneticilerin yarısının 30 dakikadan az bir süre ayırdıklarını bulmuştur. “Zaman yetersizliği” ve “doğrudan gözlem yapamama”, belirli bir aralığa sıkışma ve diğer değerlendirme hataları için ortam hazırlamaktadır (Roberts, 1998). Bu nedenle dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 4:

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, yöntemi etkili bulmalarına bağlı olarak değişim göstermektedir.

Yöntem

Bu çalışmada kullanılan veriler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iktisadi teşekküllerinden biri olan İSTAÇ A.Ş. (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Koruma ve Atık Maddeleri Değerlendirme Sanayi ve Ticaret A.Ş.) çalışanlarından soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma yapılacak organizasyonun seçilmesinde, işletmenin kurumsal yapısı, yönetim faaliyetlerine verdiği önem, bilimsel çalışma ve sonuçlarına önem vermesi etkili olmuştur. Ayrıca kurum sahipliğinin kamuda olması, bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Kurum daha önceden başarısız bir performans değerlendirme deneyimi yaşayıp iki yıl önce yeni bir performans değerlendirme sistemi geliştirmeyi seçmiştir. Değerlendirme sistemi uygulamaya konulmadan önce, tüm çalışanların sistem hakkında bilgilendirildiği, değerlendirici olacak kişilerin ise eğitime tabi tutulduğu öğrenilmiştir.

İşletmede 168 beyaz yakalı ve 525 mavi yakalı olmak üzere toplam 693 personel çalışmaktadır. İşletmede beyaz yakalı personel tek vardiya, mavi yakalı personel 3 vardiya olarak çalışmaktadır. Soru formları değerlendirilmeye konu olmayan genel müdür, müdür, genel müdüre bağlı diğer birim yöneticileri ve insan kaynakları müdürlüğünde çalışan performans değerlendirme uzmanları haricinde kalan 154 beyaz yakalı personelin tamamına açıklama notuyla beraber gönderilmiştir. Açıklama notu, araştırmacı tarafından yazılan, ça-

alışma amacı ve gizliliğin sağlanacağını belirten bilgileri içermektedir. Yanıtlayıcılardan, soru formlarını insan kaynakları bölümünde bulunan kapalı kutuya şahsen ulaştırmaları istenmiştir. Mavi yakalı personele ise gündüz vardiyası değişim zamanlarında yapılan ziyaretlerle ulaşılmış, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verildikten sonra soru formları dağıtılmıştır. Dağıtılan soru formlarının o anda yanıtlanması istenmiş ve araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Gece vardiyasında çalışan ve izin, rapor gibi nedenlerle yerinde bulunamayan çalışanlara ise, bölüm şefi vasıtasıyla ulaşılmıştır. Bölüm şefinden, araştırmacının imzasını taşıyan açıklama notu da içeren soru formlarını ulaşılamayan personele iletmesi ve kapalı bir zarf içerisinde araştırmacıya iade etmesi istenmiştir. Organizasyon genelinde toplam 679 soru formu dağıtılmış, 358 soru formu toplanmıştır. Araştırmaya katılım mecbur tutulmadığı için geri dönüş oranı %53 olarak gerçekleşmiştir. Toplanan 34 soru formu, ilk inceleme sonucunda görülen eksiklikler (başlanan, ancak bitirilmeden teslim edilen soru formları) nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve cevaplanma oranı %48 şeklinde gerçekleşmiştir. Soru formlarında tanımlayıcı bilgiler istenmemiş ve araştırma sonuçlarının toplu olarak değerlendirileceği, bireysel sonuçların gizli kalacağı belirtilmiş ve bu sağlanmıştır. Soru formları iki haftalık bir süreçte dağıtılmış ve ilk dağıtılma tarihinden itibaren toplam üç haftada geri toplanmıştır.

Soru formu oluşturulurken, yazın incelemesi ile performans değerlendirme alanında daha önceden yapılmış çalışmaların bir incelemesi yapılmış ve kullanılan ifadeler soru formuna uyarlanmış ya da önerilen yapılar (construct) doğrultusunda geliştirilmiştir. Dağıtım ve toplanmasında kolaylık sağlanması amacıyla soru formları, arkalı önlü olmak üzere tek sayfaya sığacak şekilde tasarlanmıştır.

Oluşturulan soru formu genel olarak iki bölüme ayrılmıştır: Birinci bölümde, çalışanın kendisine yönelik sorular bulunmaktadır. İşletme içindeki ve performans değerlendirme bakımından konum (değerlenen, hem değerlendirici hem de değerlendirilen), yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel bilgiler örnek sorulardır. Bu bölümdeki sorular, kişinin kimliğini açığa çıkartacak soruları içermemektedir ve tüm

sorular kategorik olarak tanımlanan nominal ölçekle hazırlanmıştır. Örneğin çalışandan yaşını belirtmesi değil, hangi yaş grubu içerisinde yer aldığını belirtmesi istenmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde, çok ifadeli soru grupları (memnuniyet, çalışanların sistem bilgisi, adalet, uygulanan yöntem) ve tek maddeli sorular (etkinlik, değerlendirme ile ilgili diğer algılar) kullanılmıştır. Çok maddeli soru gruplarının tamamında 5'li Likert tipi ölçeklemeden yararlanılmıştır. Yanıtlayıcıların mümkün olduğunca az zamanını almak, ifadeler arasında tutarlılığı sağlamak ve güvenilirliği arttırmak için (Bauer vd., 2001) 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yanıtların en düşük ucu "hiç katılmıyorum", en yüksek ucu "tamamen katılıyorum" şeklindedir. Maddelerin tamamı tek bir başlık altında toplanmış ve cevaplayıcılara sorularla ilgili açıklama yazılmıştır. Oluşturulan ölçeklerin sınanması ve gerekiyorsa ifade indirgenmesinin yapılabilmesi için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. İfadelerin mümkün olduğunca kısa, basit ve anlaşılır bir dille yazılmış olmasına dikkat edilmiş ve yanıtlayıcıların ifadeler üzerinde yeterince düşünmeden yanıtlamalarını engellemek için soru formunda ifadelerin bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuz olarak yer almıştır.

Soru formu tasarlandıktan sonra organizasyonun değişik kademelerinde yer alan beyaz ve mavi yakalı toplam 30 çalışanla pilot uygulama çalışması yapılmış ve pilot uygulama sonucunda soru formunda yer alan bazı sorular ve açıklamalar algısal farklılık yaratmaması için organizasyon kültürüne paralel ifadeler kullanılarak yeniden düzenlenmiştir. Soru formu aracılığıyla yapılan araştırmalarda yanıtlayıcıya ait kişisel bilgiler genellikle soru formunun son kısmında yer almaktadır, ancak işletme çalışanlarının bu tarz araştırmalara alışkın olmamaları nedeniyle, kendileriyle ilgili kolaylıkla doldurabilecekleri sorular, pilot uygulama sonucunda ilk bölüme alınmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen izlenimler sonucunda, soru formlarının mavi yakalı personele, araştırmacı eşliğinde doldurtulmasının daha iyi sonuç verdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle soru formları, kurumda çalışan bir yönetici eşliğinde, araştırmacı tarafından, soru formu ve araştırma hakkında kısa bilgiler ve-

rildikten sonra dağıtılmıştır. Toplantı salonu bulunmayan birimlerde, çalışanların yemekhanede toplanması istenmiş, gelen sorular, araştırmacı tarafından o anda yanıtlanmıştır.

Soru formunun ikinci bölümünde yer alan ölçeklerin bir kısmı, daha önceden yapılan araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ifade gruplarının Türkçe'ye çevrilip işletmeye adapte edilmesi ile hazırlanmış, bir kısmı da önceden yapılan araştırmalar temel alınarak özgün olarak hazırlanmıştır. Özgün hali İngilizce olan soru ifadeleri, e-posta aracılığıyla uzman çevirmen olarak çalışan bir kişiye gönderilmiş, gelen çeviriler, araştırmacının tercümeleriyle eşleştirilmiştir. Farklılık görülen ifadeler, danışman öğretim üyelerinden görüş alınarak hazırlanmıştır. Tercümesi yapılan ölçeklerde yer alan ifadelerin bir kısmı araştırma kapsamında olmadığından soru formuna dahil edilmemiştir.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin genelinden algıladıkları memnuniyet seviyesi 4 ifadeli bir ölçek ile ölçümlenmiştir. Bu ifadeler, Williams ve Levy'nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur*"), Russell ve Goode'nin (1988) değerlendirme sistemi memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum*"), Jordan'ın (1990a) genel memnuniyet ölçeğinden ("*işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir*") ve Murphy'nin (1986) performans değerlendirme süreci anketinden ("*işletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir*") uyarlanmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sistemini ne ölçüde etkin algıladıklarını ölçmek için tek ifade kullanılmıştır. Etkinliğin değişik durumlarda farklı yorumlanabileceği göz önünde bulundurulmuş, araştırmada kullanılan etkinlik teriminin ne anlama geldiği açıklanmıştır. Daha sonra açıklayıcı cevap şıklarından en uygun olanının seçilmesi istenmiştir. Bu ifade Tziner vd. (2000) ve Roberts (1996) tarafından kullanılan 1 ifade-lik etkinlik ölçeği temel alınarak hazırlanmıştır.

Algılanan sistem bilgisi, çalışanların performans değerlendirme sistemini ne kadar bildiklerinin algısını ölçmektedir. Bu ölçekte, “çalışanların sistemi ne derecede bildiğini kontrol eden” sorular yerine, “çalışanların sistemi ne derecede bildiğine dair düşünceleri” içeren sorulara yer verilmiştir. Bu yapıyı ölçmek için Williams ve Levy'nin (1992) geliştirdiği 11 ifadelik ölçek Türkçe'ye çevrilmiş ve ifade sayısı korunmuştur (örneğin “*işletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum*”).

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları adalet, 12 ifadelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu ifadelerden ilk 3 tanesi, çalışanların değerlendirme sistemi hakkındaki genel adalet algılarını ölçmektedir (ör. “*işletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum*”). Çalışanların dağıtım sal adalet algılarının ölçülmesinde Price ve Mueller'in (1986) geliştirmiş olduğu 6 ifadelik dağıtım sal adalet indeksinden 5 ifadeye yer verilmiştir. Çalışanlara iş sorumlulukları, iş deneyimi, iş stresi, gösterdiği gayret ve performans dikkate alındığında, değerlendirmelerin ne ölçüde adil olduğu sorulmaktadır (örneğin “*iş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum*”). Prosedürel adalet algısının ölçülmesinde ise McFarlin ve Sweeney (1992)'in 4 ifadelik ölçeği uyarlanmıştır. Bu ölçekte işletmenin performans değerlendirme prosedürlerinin çalışana ne kadar adil uygulandığı sorulmaktadır (örneğin “*performans değerlendirme sisteminin prim dağıtılmasında adil olduğunu düşünüyorum*”).

Performans değerlendirme uygulamasının işletmede ne derecede etkili uygulandığını belirlemede 4 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler Murphy'nin (1986) Performans Değerleme Süreci Anketinden uyarlanmıştır (örneğin “*mevcut performans değerlendirme sistemi çok geniş kapsamlıdır*”).

Teorik beklentiler çerçevesinde, memnuniyeti etkileyeceği düşünülen yapıların boyutları içinde yer alan ifadeler, betimleyici faktör analizi

aracılığıyla incelenmiş ve modelin arka planındaki yapının ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Bu analiz sırasında bazı temel psikometrik ölçek geliştirme kurallarından yararlanılmıştır. Klasik psikometrik ölçek geliştirme çalışmalarında ifadelerin faktör yükünün 0.60'tan yüksek bir değerle yalnızca bir faktör üzerine yüklenmiş olması, aynı zamanda, ifadelerin 0.40 değerindeki faktör yükünün altına düşmemesi beklenmektedir. Nunnally'ye göre (1978) bu değer altına düşen ifadeler ölçümlenmeye çalışılan kavrama katkıda bulunmadığı için ölçek taslağından silinmeleri gerekir. Araştırmada, varimax döndürme yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sırasında faktör sayısına bir kısıt dayatılmamış, özdeğeri 1'in üzerindeki bileşenler seçilmiştir.

Veriye faktör analizinin uygulanabilirliğini sınamak için önce analiz kapsamına alınacak değişkenler arası korelasyon matrisinin determinantı hesaplanmış ve ne derece sıfıra yakın olduğu kontrol edilmiştir. İkinci olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçütü olarak hesaplanan değerlerin, yazında kabul görmüş aralıklar arasında olup olmamasına göre, verinin analize uygunluğu belirlenmiştir. Son uygunluk ölçütü olarak da, Bartlett küresellik sınamasına bakılmıştır. Bu sınama ile “korelasyon matrisinin birim matrise eşit olduğu” sıfır önsavı, “eşit değildir” almaşığına karşı sınamakta ve sıfır önsavının reddedilmesi durumunda, verinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Aşağıda her bir yapı için yapılan analizler verilmektedir.

Yapılan betimleyici faktör analizi sonucunda, değerlendirme sürecinden memnuniyet yapısında 4 ifadeyi kapsayan 1 faktörlü bir çözüm elde edilmiştir. Bu çözüm veri setindeki toplam değişkenliğin yaklaşık %60'lık bir bölümünü açıklama gücüne sahiptir. Bu değer ilk bakışta düşük gibi gözükse de, yazında bu değerlerden daha yüksek açıklama gücüne sahip sonuçlar bulmak çok da olası değildir (Küskü vd., 2003).

Algılanan sistem bilgisi yapısında 2 faktörlü, açıklama gücü yaklaşık %66 olan bir çözüme

ulaşmıştır. İlk faktör içerisinde yer alan 4 ifade bireyin kendine yönelik bilgi algısı ölçümlenmektedir. Bu nedenle ilk faktör “Kişisel Bilgi Algısı” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör 2 ifadeyi ve organizasyon üyelerinin, performans değerlendirme sistemini ne ölçüde bildiklerine dair algıları içermektedir. Bu nedenle ikinci faktör “Genel Bilgi Algısı” olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan 5 ifade 0.4’ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ölçütü olarak kabul edilen Cronbach alfa değeri, Kişisel Bilgi Algısı faktörü için 0.81, Genel Bilgi Algısı için 0.56 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden algıladıkları adalet duygusu, 12 ifadeli bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu yapının betimleyici faktör analizleri sonucu 2 faktörlü bir çözümünün olduğu bulunmuştur. Bulunan 2 faktörün açıklama yüzdesi yaklaşık %65’dir. İlk faktör, çalışanların değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemlerin adaletine ilişkin ifadeler içerdiğinden “Prosedürel Adalet” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, performans değerlendirme sürecinden elde edilen sonuçlarla gösterdikleri çabayı karşılaştıran ifadeleri içerdiğinden “Dağıtım Adalet” olarak adlandırılmıştır. Birinci faktör 6 ifade, ikinci faktör 5 ifade içermektedir. Ölçekte yer alan 2 ifade 0.4’ün üzerinde faktör yüküyle birden fazla faktöre etki yaptığından ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ölçütü Cronbach alfa değeri, Prosedürel Adalet faktörü için 0.87, Dağıtım Adalet faktörü için 0.88 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların, uygulanan yöntemin verimliliği hakkındaki tutumlarının ölçülmesinde 4 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu ifadelerden 2 faktörlü açıklama gücü yaklaşık %68 olan bir çözüme ulaşılmıştır. İlk faktör, değerlendirme sisteminin kolaylığını ölçen ifadeleri içerdiğinden “Kolaylık” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise, değerlendirme sisteminin kuruma uygunluğunu ölçen ifadeler içerdiğinden, “Uygunluk” olarak isimlendirilmiştir. Her iki faktör de 2 ifade içermektedir. Ölçeklerin güvenilirlik ölçütü Cronbach alfa değeri Kolaylık boyutu için 0.49, Uygunluk boyutu için 0.40 olarak hesaplanmıştır.

Betimleyici faktör analizlerinden sonra, “Memnuniyet”in bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan doğrusal regresyon analizinin açıklama gücü %59,4 şeklindedir. Ölçümü yapılan değişkenlerin memnuniyet üzerindeki etkileri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin memnuniyet üzerindeki etkileri (regresyon analizi sonuçları)

Bağımlı Değişken: Memnuniyet ^x	
Etkinlik	0.170 ^b
Kolaylık	-0.155 ^a
Uygunluk	y
Kişisel Bilgi Algısı	0.287 ^b
Genel Bilgi Algısı	y
Prosedürel Adalet	0.316 ^b
Dağıtım Adalet	0.150 ^a
F Değeri	42.276 ^b
R ²	0.594

x Belirtilmiş bağımlı değişkeni içeren regresyon bağıntısını göstermektedir

y 0.05 mertebesinde anlamlı olmayan katsayıları belirtmektedir

a 0.05 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir

b 0.01 veya daha düşük olasılıkla anlamlı katsayıları göstermektedir

Bu analiz sonucunda, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin, etkinlik algısından olumlu olarak etkilendiği ($\beta=0.170$, $p<0.01$) görülmektedir. Bu sonuç ‘Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi etkin olarak algılamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir’ şeklinde yapılan Hipotez 1’i doğrulamaktadır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ‘prosedürel adalet’ algısından olumlu olarak etkilendiği görülmektedir ($\beta=0.316$, $p<0.01$). Adalet algısının ikinci boyutu olan ‘dağıtım adalet’ algısı da memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir ($\beta=0.150$, $p<0.05$). Bu sonuçlar ‘Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi adil olarak algılamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.’ şeklinde yapılan Hipotez 2’yi doğrulamaktadır. Algılanan sistem bilgisinin ilk boyutu olan ‘kişisel bilgi algısı’,

memnuniyeti olumlu olarak etkilemektedir ($\beta=0.287$, $p<0.01$). Bu nedenle ‘Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistem bilgisi algılarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.’ şeklindeki Hipotez 3 ise kısmen doğrulanmıştır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, uygulanan yöntemin verimliliğini gösteren ‘kolaylık’ algısından olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir ($\beta=-0.155$, $p<0.05$). Bu nedenle ‘Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, sistemi adil olarak algılamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.’ şeklindeki Hipotez 4 ise kısmen doğrulanmıştır.

Sonuçlar

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların memnuniyet seviyesi, etkinlikle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Huselid, 1995). Bu bölümde değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet bağımlı değişken kabul edilerek yapılan analizlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Araştırma bulgularına göre, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet, temel olarak etkinlikten, sistem bilgisinden ve adaletten olumlu yönde etkilenmekte, değerlemelerin kolay uygulanmasından ise olumsuz yönde etkilenmektedir.

Araştırma sonucu, memnuniyet ile etkinlik arasında çift yönlü bir etkileşim görülmüştür. Bu durum, etkin çalışmayan bir sistemin çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratacağını işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, bir etkinlik göstergesi olan ‘sistemin, başlangıçta tasarlanan amaçlar doğrultusunda çalışması’ tarafından belirlendiğini gösteren Ammons’un (1987) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Memnuniyet algısı üzerinde etkili olan diğer bir unsur, adalet algısıdır. Önceki araştırmalarda, performans değerlemeden duyulan memnuniyet derecesinin, sistemden algılanan adalet ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Kluger ve DeNisi, 1996; Mount, 1983; Pooyan ve Eberhardt, 1989).

Araştırma bulguları da, adaletin iki boyutu olan prosedürel ve dağıtımsal adalet ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu sonuç, çalışanların adaletsizlik algıladığı değerlendirme sistemlerinde, memnuniyette bir azalma yaşanacağını göstermektedir.

Williams ve Levy (1992) çalışanların, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmalarının, memnuniyet ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen araştırma bulgularında ise, bu ilişki, algılanan sistem bilgisinin bir alt faktörü olan kişisel bilgi algısı ile görülmektedir. Kişisel bilgi algısı, bireyin, değerlendirme sistemini ne kadar iyi bildiğini gösteren bir değişkendir, bu yapının diğer bir alt boyutu ise, işletme genelinde değerlendirme sisteminin ne kadar iyi bilindiğini gösteren genel bilgi algısı değişkenidir. Bu sonuç, uygulanan yöntemin, bireylere anlatılmasının önemini ortaya koymaktadır. Çalışanların değerlendirme konusundaki bilgi seviyesi arttıkça, duydukları memnuniyet olumlu yönde gelişmektedir.

Memnuniyet ile ilişkili olan son değişken ise, kolay uygulanabilirliktir. Her ne kadar Bjerke vd. (1987) değerlendirme yönteminin basit, kısa ve özlü olması gerektiğini belirtmişse de, bulgular kolay uygulanabilirlik ile memnuniyet arasında olumsuz yönlü bir ilişki göstermektedir. Bu durum, ilk bakışta mevcut yazına ters gözükse de, değerlemelelere yeterince vakit ayırmama ve yeterince kapsamlı bir yöntem uygulanmamasının, değerlendirme hataları için ortam hazırladığını belirten Roberts’in (1998) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar mevcut değerlendirme yöntemini yeterince kısa ve kapsamlı buldukları için, daha kolay uygulanabilecek bir sistemin, değerlendirme hatalarına açık olacağını düşünmektedir. Bu durum, üzerinde yeterince vakit harcanmayan değerlendirme uygulamalarının, çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratacağını ortaya koymaktadır.

Kaynaklar

- Adams, J.S., (1965). *Inequity in social exchange* in L. Berkowitz, eds, *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- Ammons, D. N. ve Rodriguez A., (1986). Performance appraisal practices for upper management in

- city governments, *Public Administration Review*, **46**, 460-467.
- Ammons, D. N., (1987). Executive satisfaction with managerial performance appraisal in city government, *Review of Public Personnel Administration*, **8**, 33-48.
- Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J., Ferrara, P. ve Campion, M.A., (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale, *Personnel Psychology*, **54**, 387-419.
- Bjerke, D.G., Cleveland, H.N., Morrison, R.F. ve Wilson, W.C., (1987). Officer fitness report evaluation study, Navy Personnel Research and Development Center Report, TR 88-4.
- Cardy, R.L. ve Dobbins, G.H., (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South-Western Inc., Cincinnati OH.
- Carroll, S.J. ve Schneier, C.E., (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organisations*, Scott, Foresman, Glenview IL.
- Cook, J. ve Crossman, A., (2004). Satisfaction with performance appraisal systems, *Journal of Managerial Psychology*, **19**, 526-538.
- Crossman, A., (2002). Exploring the dynamics of the psychological contract, *Proceedings*, British Academy of Management Conference, Middlesex University.
- Greenberg, J. ve Folger, R., (1983). *Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations* in P. B. Paulus, eds, *Basic Group Process*, Springer-Verlag, 235-256, New York.
- Greenberg, J., (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, **71**, 340-342.
- Greenberg, J., (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends?, *Journal of Applied Psychology*, **72**, 55-61.
- Harris, C., (1988). A comparison of employee attitudes toward two performance appraisal systems, *Public Personnel Management*, **17**, 443-456.
- Huselid, M. A., (1995). The Impact of human-resource management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- Jones, T. L., (1998). Developing performance standards, *Law and Order*, 109-112, **July** 1998.
- Jordan, J.L. ve Jordan, D.N., (1993). Satisfaction with performance appraisal ratings, *Psychological Reports*, **72**, 1222-1222.
- Jordan, J.L., (1990a). Performance appraisal satisfaction and supervisors' traits, *Psychological Reports*, **66**, 1337-1338.
- Jordan, J.L., (1990b). Distress and performance appraisal satisfaction, *Psychological Reports*, **67**, 656-658.
- Kluger, A.N. ve DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, *Psychological Bulletin*, **119**, 254-284.
- Kurtuluş, K., (1989). *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Küskü, F., Ataman, B. ve Çakmak, A.F., (2003). İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, **3**, 1, 29-55.
- Landy, F.J., Barnes, J.L. ve Murphy, K.R., (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation, *Journal of Applied Psychology*, **63**, 751-754.
- Lawler, E.E., Mohrman, A.M. ve Resnick, S.M., (1984). Performance appraisal revisited, *Organizational dynamics*, **13**, 20 - 35.
- Lazer, R.I. ve Wikstrom, W.S., (1977). Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions, Conference Board, New York.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R., (1988). *The social psychology of procedural justice*, Plenum, New York.
- Locke, E.A., (1968). Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, **3**, 157-189.
- Longenecker, C.O. ve Nykodym, N., (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study, *Public Personnel Management*, **25**, 151-64.
- Luckheenarain, N.L., (2001). Effectiveness of a performance appraisal system in the Mauritian public service: Raters' and ratees' perceptions, *Doktora Tezi*, Curtin University of Technology, Australia.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D., (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, **35**, 626-637.
- Mount, M.K., (1983). Comparisons of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system, *Personnel Psychology*, **36**, 99-110.
- Murphy, E., (1986). Employee acceptance of performance appraisal: participation in the develop-

- ment of a performance appraisal system, *Doktora Tezi*, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N., (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*, Allyn & Bacon, Boston.
- Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric theory*, McGraw Hill Inc, New York.
- Pooyan, A. ve Eberhardt, B. J., (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees, *Journal of Business Research*, **19**, 215-226.
- Price J.L. ve Mueller C.W., (1986). *Handbook of organizational measurement*, Pitman, Marshfield MA.
- Roberts, G.E., (1996). A case study in performance appraisal system development: Lessons from a Municipal Police, *American Review of Public Administration*, **26**, 361-382.
- Roberts, G.E., (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal, *Public Personnel Management*, **27**, 301-320.
- Russell, J.S. ve Goode, D.L., (1988). An analysis of manager's reactions to their own performance appraisal feedback, *Journal of Applied Psychology*, **73**, 63-67.
- Steel, R.P., (1983). Implementing performance appraisal: comparing views among employees, supervisors and personnel specialists, *Review of Public Personnel Administrators*, **3**, 73-93.
- Steers, R.M. ve Lee, T.W., (1983). *Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate* in Landy, F., Zedeck, S. ve Cleveland J., eds, *Performance measurement and theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Tziner, A., Joanis, C. ve Murphy, K.R., (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal Perception, and Ratee Satisfaction, *Group & Organization Management*, **25**, 175-190.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Wiersma, U. ve Latham, G.P., (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales and trait scales, *Personnel Psychology*, **39**, 619-628.
- Williams, J.R. ve Levy, P.E. (1992). The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings, *Personnel Psychology*, **45**, 835-847.
- Williams, J.R. ve Levy, P.E. (2000). Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions, *Journal of Business & Psychology*, **14**, 501-513.
- Zawacki, R.A. ve Taylor, R.L., (1976). A view of performance appraisal from organizations using it, *Personnel Journal*, **55**, 290-297.