

Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları

Ibrahim Sani Mert^a

Özet: Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi olmasına rağmen, halen organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın tam olarak elde edildiği söylenemez. Buna neden olan faktörler arasında, çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarının yeterince araştırılmaması gösterilebilir. Çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algıları, performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın elde edilmesinde insan kaynakları çalışanlarına ve araştırmacılara yardımcı olacaktır. Bu nedenle, bu araştırmada çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktıları ve engellerine yönelik algıları incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları, kendi performanslarının değerlendirilmesine yönelik düşünceleri üzerinde etkilidir. Ayrıca, kadınların erkeklere göre performans değerlendirme sistemini daha etkili gördükleri belirlenirken, yönetici statüsünde olan çalışanların yönetici statüsünde olmayan çalışanlara oranla performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik daha hassas bir algılama içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Araştırma ile elde edilen bulguların, performans değerlendirme konusunda çalışma yapan araştırmacılara ve insan kaynakları çalışanlarına, performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans değerlendirme Performans değerlendirme sistemi (PDS), PDS'nin etkinliği, Performans algısı

JEL Sınıflandırması: M12, D23

The Perception of the Employees toward the Outcomes and Detriments of Performance Appraisal System

Abstract: Although performance appraisal is one of the most important functions of human resources management, it can not be said that the organizations have obtained the full benefit from performance appraisal system as they expected. Lack of enough investigation about employees' perception toward the effectiveness of the performance appraisal system can be mentioned as one of the reasons. The perception of employees toward the effectiveness of performance appraisal system helps human resources employees and researchers to obtain the benefit expected from performance appraisal system. Therefore, the employees' perception of the outcomes and detriments of an effective performance appraisal system were investigated in this research. According to the findings of the study, the perceptions of employees toward the performance appraisal system have an effect on their thoughts of their own appraisals. Besides, it was determined that women perceive the performance appraisal system as more effective than men and the employees who work as a

^a PhD., Turkish General Staff, Presidency of Personnel, Ankara/Turkiye, sanimert@gmail.com

manager have a more sensitive perception toward the detriments of performance appraisal systems than who do not. It is thought that, the findings of this research may be beneficial to both the researchers who study performance appraisal and human resources employees to evaluate the effectiveness of performance appraisal systems.

Keywords: Performance, Performance appraisal, Performance Appraisal System (PAS), Effectiveness of PAS, Performance perception.

JEL Classification: M12, D23

1. Giriş

Yapılan birçok araştırma, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için, etkili bir Performans Değerlendirme Sisteminin (PDS) kurulup işletilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004: s.559). Böyle bir sistemin en başta gelen amacı, çalışanların performansını geliştirmektir. Bu nedenle performansı geliştirmek, profesyonelliğin bir gereği olarak, organizasyonların her geçen gün daha çok üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir (Willmore, 2004: s.7). Diğer yandan, günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlarında kalifiye çalışanların belirlenerek, bu çalışanların organizasyonda tutulabilmesi geçmişe göre daha önemli bir ihtiyaç durumundadır. PDS, bu ihtiyacın karşılanmasında da önemli bir hal almıştır (Yee ve Chen, 2009, s.231).

Organizasyonların başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için kritik bir öneme sahip olmasından dolayı, performans yönetimi ve performans yönetiminin bir alt konusu olan performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde en çok araştırılan konuların başında gelir (Schraeder, 2006, s.34; Yee ve Chen, 2009, s.231; Ishaq, Iqbal ve Zaheer, 2009, s.479; Whiting ve Kline, 2007, s.127). Bununla birlikte, PDS insan kaynaklarının en problemleri konularından birisi olmaya da devam etmektedir (Ma ve Wang, 2008, s.2).

PDS'ye verilen önem, performans değerlendirmenin organizasyonun başarılı olması ve belirlediği hedeflere ulaşabilmesinde vazgeçilmez bir husus olmasındandır. Ancak, organizasyonlarda uygulanan tüm PDS'lerin bu işlevi gerçekleştirebildiği söylenemez. PDS'nin kendisinden bekleneni gerçekleştirebilmesi, bu sistemin etkin ve verimli olabilmesine bağlıdır. Aksi halde PDS; emek, zaman ve para kaybı olacaktır (Schraeder, Becton ve Portis, 2007, s.20-21). Bu sistemin etkinliği, çalışanlarda performansa yönelik davranışları geliştirebilme potansiyeline bağlıdır. Ancak, sistemin bunu sağlayabilmesi her şeyden önce kullanıcıları tarafından kabullenilmesi ve benimsenmesiyle ilişkilidir. Bu nedenle, gerek yöneticilerin gerekse yönetici durumunda olmayan diğer çalışanların, buldukları organizasyonlarda uygulanan PDS hakkındaki beklenti ve kabulleri önemlidir. Bu beklenti ve kabuller ise, yönetici ve çalışanların bu sistemin etkinliğine yönelik düşünce ve algılarıyla şekillenecektir. Ayrıca, bu sistemin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları da, değerlendirme sistemi hakkındaki beklenti ve kabullerinde belirleyici olacaktır.

Performans değerlendirmenin dayandığı iki temel kabul; çalışanların işlerinde gösterdikleri farklı performanstan dolayı, organizasyona farklı katkılarda buldukları ve yöneticilerin bu katkıyı değerlendirerek çalışanlar arasında ayırım yapabilecek istek ve kabiliyette olmalarıdır (Reinke, 2003, s.23). Ancak, bu temel kabullerin doğruluğu, gerek yönetici gerekse diğer çalışanların PDS'ye yönelik algılamaları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, çalışanların PDS'nin etkinliğini gösteren özelliklerine ve bu

sistemin etkinliğini azaltacak engellere yönelik algılamalarının tespit edilmesi, PDS'nin doğru ve etkili işletilebilmesi için gereklidir. Ayrıca, bu konuda yapılacak çalışmaların, performans değerlendirme ile ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü yıllardır PDS'nin olumlu ve başarılı bir hale getirilebilmesi tartışılmaktadır (Heathfield, 2007, s.6). PDS'nin organizasyona faydalı olabilmesi için, güvenilir ve geçerli sonuçlar vermesi önemlidir (Yee ve Chen, 2009, s.231-232). Bu sonuçların güvenilir ve geçerli olması ise çalışanların PDS'ye yönelik tutum ve algılarından etkilenebilecektir.

Bu nedenle, PDS'nin etkinliğinin artırılabilmesi için, çalışanların bu sistem hakkındaki algılarının dikkate alınmasına ihtiyaç vardır (Dolan ve Moran, 1995, s.337). Bu ihtiyaçtan hareketle, yapılan bu çalışmanın amacı:

- Çalışanların, PDS'nin sonuçlarına ve bu sistemin etkinliğini azaltan sebeplere yönelik algılarını tespit etmek,
- Çalışanların cinsiyet ve yönetici durumunda olup olmamalarının, bu algılamaları farklılaştırıp farklılaştırmadığını belirlemek ve
- Bu algılamaların, çalışanların kişisel performanslarının değerlendirilmesine yönelik düşünceleri üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Bu bağlamda, araştırmada öncelikle performans değerlendirme hakkında genel bir bilgi verilmiş ve ilgili yazın; "etkili PDS'nin çıktıları" ve "PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler" başlıkları altında incelenmiştir. Çünkü çalışanların bu iki konuya yönelik algıları, çalışmanın temel iki değişkeni olarak ele alınmıştır. Daha sonra, çalışanların bu iki değişkene yönelik algılarını etkileyeceği düşünülen cinsiyet ve yöneticilik konumuna değinilerek bu özelliklere ilişkin araştırma hipotezleri belirlenmiştir. Ayrıca, temel değişkenlerin, çalışanların kendi performanslarının ne derece doğru değerlendirildiğine yönelik düşünceleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hipotezler de belirlenmiştir. Müteakiben, ortaya konan hipotezlerin test edilmesi neticesinde elde edilen bulgular, sonuç bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların, çalışanların PDS'nin çıktı ve engellerine yönelik algısını incelemesinden dolayı, performans değerlendirme konusunda çalışma yapan araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

2. Performans Değerlendirme

Etkili bir PDS oluşturulma çabası sadece organizasyonların günümüzde karşılaştıkları bir problem değildir. Bu çabayı insanlık tarihinin ilk sayfalarına kadar götürmek mümkündür. PDS resmi olarak, Taylor ve Lord şirketi tarafından 1914'de, çalışanların önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşılmasına göre yıllık olarak yapılan bir değerlendirme olarak genelleştirilmiştir. Yakın geçmişte ise, hedeflerle yönetim hareketiyle birlikte, PDS küresel olarak uygulanır bir hale gelmiştir. Son yıllarda ise, hedeflerle yönetim daha ilişkisel ve takım odaklı hale gelmiş ve bu daha modern yaklaşım "patron", "yönetici" gibi kavramların yerini "lider" ve "koçluk" gibi kavramların almasını beraberinde getirmiştir. İletişim kurmaya ve açık, iki yönlü haberleşmeye dayanan bu hareket, içsel kontrolü yansıtmaktadır. Bununla birlikte, performans değerlendirmede eski bir yaklaşım olan dışsal kontrol ise, hala PDS'lerde direnmektedir (Law, 2007, s.18).

Yöneticiler performans değerlendirmesiyle, performans kalitesini takip eder, iş standartları ve gereklerini değerlendirir ve terfi, atama, işten çıkarma vb. personel kararlarını vermede gerekli bilgileri alır. PDS ile organizasyon hedeflerinin aynı çizgide olup olmadığını takip edilebilir. Bu yönüyle performans yönetimi, yönetsel farkındalığın en önemli unsurudur (Chandra, 2006, s.35). Ayrıca, organizasyonlardaki gelişim faaliyetlerinin başarısında, performans ölçümü, yöneticilere önemli bilgiler verebilir (Grote, 2005, s.27).

Performans değerlendirmenin neyi ifade ettiğinin anlaşılabilmesi, "performans" kavramıyla ne ifade edildiğinin bilinmesiyle kolaylaşacaktır. Performans; Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı Türkçe sözlükte, "başarım", "verim gücü" şeklinde tanımlanmıştır (Türkçe Sözlük, 2005, s.1597). Performans, bir işletme için belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmeti de ifade eder (Helvacı, 2002, s.156). Ancak, organizasyonlar için performansın bundan daha fazlasını ifade edeceği ortadadır. Çünkü performans farklı özelliklere sahip bir kavramdır. Performansın bazı özellikleri şöyle sıralanabilir (Kueng, 2000, s.72-73); performans mükemmel ve kesin bir şekilde ölçülemez; performans çok boyutludur, tek bir göstergıyla ölçülemez; performans göstergeleri bağımsız değildir, çoğu performans göstergesi birbiriyle ilişki içindedir.

Yukarıda sıralanan bu özellikler, performansın ölçülmesinde ve dolayısıyla da etkili bir PDS oluşturulmasındaki zorluklara da işaret etmektedir. Performans yönetim süreci, çalışanların ölçülebilir performans çıktılarına dayalı olarak çabalarını yönetmeyi ifade eder. Bu nedenle iyi bir performansın ne olduğunu ve yüksek performansın hangi şekillerde ortaya çıkabileceğini belirleyebilmek, bu süreçte önemli bir yer tutar (Hartog, Boselie ve Paauwve, 2004, s.557). Ancak, etkili bir PDS oluşturulmasının organizasyonlar tarafından kolay bir şekilde gerçekleştirilebileceğini söylemek yanlış olacaktır. Nitekim, Kaplan ve Norton (2009) birçok organizasyon tarafından kullanılan performans ölçme sistemlerinin, içinde bulunduğumuz yeni bilgi ekonomisinde rekabet edebilmeyi sağlayacak gerekli etkinliği sağlayamadığını belirtmektedir (Niven, 2003, s.ix).

Performans değerlendirme üzerine yapılan eski araştırmalar, daha teknik ve ölçülebilir faktörler üzerinde yoğunlaşırken, güncel araştırmalar performans değerlendirmedeki sosyal ve duygusal faktörlere daha çok yönelmiştir (Schraeder, 2006, s.34). Bu ayrım, performans değerlendirme ile ilgili yaklaşımlara da yansımıştır. Performans değerlendirme ile ilgili yaklaşımların iki ana kategoriye ayrılacağı değerlendirilmektedir; birincisi, PDS'nin özünde bir değer olduğunu kabul eden makale ve çalışmalar ve ikincisi, PDS'nin geçerlilik ve kullanılabilirliğini sorgulayan çalışmalar (Rasch, 2004, s.408).

Performans değerlendirmenin organizasyon için önemli bir faktör olduğu açık olsa da, uygulanan performans değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliğinin sorgulanmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir (Boyd ve Kyle, 2004, s.251). Bu ihtiyaca cevap vermesi açısından son yıllarda, çalışanların PDS'nin etkinliğine yönelik algılarını tespit etmeye çalışan araştırmalarda da bir artış olduğu görülmektedir (Kamble, 2005, s.28). Örneğin, Argon (2010, s.167), tarafından yapılan nitel bir araştırmada, çalışanların yeterli ve adil biçimde değerlendirildiklerine inanmaları durumunda, performanslarını artırıp motivasyonlarını yükselttikleri tespit edilmiştir.

Yapılan bu araştırmada da, PDS'nin etkinliği esas alınarak, konu iki temel değişken çerçevesinde ele alınmıştır; etkili PDS'nin çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler. Aşağıda sırasıyla, etkili bir PDS'nin ne gibi sonuçlar doğuracağına, diğer bir ifade ile, bu sistemin çıktılarına değinilmiş ve müteakiben, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik inceleme yapılmıştır.

3. Etkili Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktıları

Çalışmanın bu bölümünde, etkili bir PDS'nin çıktılarına yönelik ilgili yazın incelenmiştir. Bu inceleme, "Neden organizasyonlar performans değerlendirme için bu kadar emek ve çaba sarf ederler?" sorusuna verilecek cevapları içeren bir incelemedir. Çünkü bu soruya verilecek en temel cevap "Performans değerlendirme, organizasyonların verimlilik ve karlılığını arttıracaktır." şeklinde olacaktır (Law, 2007, s.18). Performansın amacı, organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmektir (Heathfield, 2007, s.8). Organizasyonun verimlilik ve karlılığı, bu vizyon ve misyona ulaşabilmesine bağlıdır. Böylece performans yönetimi, kurumun ilerlemesine katkıda bulunan önemli bir araç rolündedir. Ancak, bunun ön şartı, PDS'nin etkili olabilmesidir. PDS'nin etkili olabilmesi için ise, bu sistemin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler aynı zamanda, etkili bir PDS'nin çıktılarına oluşturur. Bu bağlamda, aşağıda bu özelliklerin neler olduğu sıralanmaya çalışılmıştır.

PDS, çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir. Böylece, çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmeleri ve farkındalık seviyelerinin artırılması sağlanır (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268). Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak, farkındalık seviyesinin artması, motivasyonu yükseltici bir etki yapacaktır (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268). Diğer taraftan çalışanlar, kendileri hakkında yapılan değerlendirmelerin sonucunda terfi, kariyer, maaş artışı vb. geleceğe ilişkin beklentilerinin ne derece gerçekleşebileceğini tahmin edebilir (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268). Böylece PDS, hem organizasyon hem de çalışan için, geleceğe yönelik planların geliştirilmesinde bir araçtır.

Performans değerlendirme, performans yönetiminin önemli bir unsuru olarak, çalışanların performansını ellerinden gelenin en iyisini yapacak şekilde artırma sürecidir (Heathfield, 2007, s.8). Bu nedenle, PDS'den beklenen en önemli faydalardan birisi, performansı arttırmasıdır. Etkili bir PDS, çalışanların organizasyon amaçlarının belirlenmesine katılımını sağlayarak, çalışmada arzu edilen davranış ve dolayısıyla da performansın güçlendirilmesi sağlar (Schraeder, Becton ve Portis, 2007, s.20-21). Böylece PDS, çalışanların performansını artırıcı bir etki yapar (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268; Helvacı, 2002, s.156).

PDS, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşabilmesindeki en önemli yönetsel araçlardan birisidir (Yee ve Chen, 2009, s.231). Çalışanları kurumun hedeflerine yönlterek, kurumun hedefleri ile çalışanın hedeflerini bütünleştirilir (Helvacı, 2002, s.156-157). Bu işleviyle PDS, çalışanların performansı ile kurumun çalışanlar için koyduğu hedefleri birleştirici bir rol oynar.

Etkili bir PDS, çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar. Çalışanlar, yöneticilerin dolayısıyla da organizasyonun, kendilerini nasıl gördüğünü, PDS süreci içerisinde fark ederler (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268). Organizasyonun çalışandan beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, çalışanın bu konudaki belirsizlikten kurtularak, kendisinden beklenenin ne olduğuna dair düşüncesini netleştirir (Helvacı, 2002, s.157). bununla bağlantılı olarak, etkili bir PDS'nin en önemli çıktılarından birisi de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. PDS, eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268; Helvacı, 2002, s.159; Schraeder, Becton ve Portis, 2007, s.21; Law, 2007, s.18).

Günümüzde, kalifiye çalışanların keşfedilmesi ve organizasyonda tutulması önemli bir ihtiyaçtır. PDS bu ihtiyacın karşılanmasında, yani kalifiye çalışanların fark edilerek, organizasyonda tutulabilmesinde önemli bir araç durumundadır (Yee ve Chen, 2009, s.231). PDS'nin bu işlevi, çalışanların işte kalma süresini uzatıcı bir etki yaratacaktır. PDS bu yönüyle, çalışanların işte kalmaları üzerinde olumlu yönde etkilidir (Lilley ve Hinduja, 2007, s.137). Bu konuda, organizasyonda uygulanan ücret ve ödül sistemi, yönetsel bir araç olarak karşımıza çıkar. İdeal koşullarda, PDS ücret ve ödülün verilmesine dayanak oluşturur (Boyd ve Kyle, 2004, s.251). Bundan dolayı etkili bir PDS, performans ile ücret ve ödül arasında doğru bir ilişki kurulmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların adalet algısı, PDS'nin etkinliği üzerinde etkilidir. Eğer çalışanlar PDS'nin adillğine inanırlarsa, değerlendirme sonuçlarını daha kolay kabul etmektedirler (Roberts, 2003, s.89). Bu nedenle, doğru esaslarla kurularak işletilen bir PDS, çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.

Etkili bir PDS, değerlendirme sonuçlarını, performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür. Doğru ve zamanında verilen bir geribildirim, hem organizasyonun hem de bireyin yararına olacak şekilde, çalışmada davranış değişikliği yaratabilecektir (Tziner, Kopelman ve Livneh, 1993, s.281). Ayrıca, performans değerlendirme ile çalışanlara objektif ve yapıcı bir geri bildirim verilmesi, yönetici ile çalışan arasında daha etkili ilişkiler kurulması sağlanacağından (Helvacı, 2002, s.157; Schraeder, Becton ve Portis, 2007, s.21), çalışanların belirsizlik ve iletişimsizlikten kaynaklanan stresi azalacaktır. Bundan dolayı, PDS çalışanların stresini azaltıcı bir etkiye sahiptir.

4. Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenler

PDS'nin etkili bir şekilde işleyebilmesi için, her şeyden önce organizasyonun, gerek yöneticileri gerekse kültürüyle bu sisteme inanması ve desteklemesi gereklidir. Organizasyonun koyduğu kural, ilke ve politikalar; çalışanların performansını artırıcı bir etki yaratmalıdır. Çalışanların performansını azaltan bazı kurum politikalarının varlığı, PDS'nin etkinliğini azaltacaktır. Örneğin, üst yönetimin değerlendirmeye konumundaki yöneticileri yanlış yönlendirmesi, PDS'nin güvenilir ve doğru bir şekilde işleyebilmesinde olumsuz bir etki yaratacaktır. Eğer üst yönetim, PDS'yi desteklemez ve bu sistemin çıktılarının doğruluğuna inanmaz ise, sistemin etkinliği azalacaktır (Kamble, 2005, s.3).

PDS, önceden de vurgulandığı gibi, organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu ise, ancak uzun vadeli bir yaklaşım ve odaklanmayı gerektirir. Performans değerlendirmenin sadece kısa süreli hedeflerdeki başarıya odaklanarak (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.269) uzun süreli başarıyı gözden kaçırmaması, PDS'nin etkinliğini olumsuz etkileyecektir.

Aşırı hoşgörölü veya aşırı katı bir performans değerlendirmesi de, PDS'de karşılaşılan sorunlar arasındadır (Helvacı, 2002, s.161). Bu durum, yapılan değerlendirmenin uç noktalara odaklanmasına (çok iyi performans ve/veya çok düşük performans) neden olmakta ve doğru bir değerlendirme yapılmasını engellemektedir.

Yöneticilerin organizasyonun geneline ve bunun bir yansıması olarak da, PDS'ye yönelik düşünce ve inançları, değerlendirme davranışının temel belirleyicilerinden biridir (Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001, s.228). Bu nedenle, gerek değerlendiricilerin (yöneticilerin) gerekse çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri, PDS'ne duydukları güvenin azalmasına yol açacaktır. Bu durum, performans değerlendirmenin yeterince ciddiye alınmamasını beraberinde getirecektir. Böyle bir durumda, PDS'nin etkinliğinin istenen seviyede olması beklenemez.

PDS'nin etkinliğini azaltan bir başka neden, değerlendirme sisteminin çalışanlarda duygusal bir rahatsızlık yaratmasıdır. Yöneticilere en sevilmeyen işler sorulduğunda, en başta sıralanan konular arasında performans değerlendirmesi yer almaktadır (Heathfield, 2007, s.6). Çünkü performans değerlendirme yönetici ve çalışan arasında bir gerginlik yaratabilecektir (Schraeder, Becton ve Portis, 2007, s.21). Astlarından tepki alma endişesi ile hareket eden yöneticiler, PDS'nin etkinliğini azaltacak bir tutum ve davranış içerisine girebilmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin koçluk görevine ek olarak, bir yandan da değerlendirici durumunda olmaları, onlarda bir ikilem yaratabilmektedir (Kondrasuck, 2002, s.17). Bu nedenle bazı yöneticiler, astlarının performansını gözlemlenmek, değerlendirmek ve geribildirim vermektan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedirler (Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001, s.229). Diğer taraftan, bazı yöneticiler de performans değerlendirmesini profesyonel gelişim aracı olarak görmekten ziyade, bir kontrol mekanizması olarak görür. Bu nedenle, değerlendiricilerin PDS'ye bakış açısının, bu sistemin etkililiği üzerinde önemli bir rolü vardır (McAdams ve Barilla; 2003, s.20). Çalışan yani değerlendirilen açılarından bakıldığında ise PDS'nin, çalışanın davranışlarının gözlemlenmesinden kaynaklanan bir rahatsızlık oluşturabileceği söylenebilir.

PDS'nin etkin olarak işleyebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi de, çalışanlara performansları hakkında verilecek geri bildirimdir. Değerlendirme sonuçlarının çalışana aktarılma şekli, çalışanların PDS ile ilgili algılarında etkili olmaktadır (Argon, 2010, s.165). Örneğin; geri bildirim esnasında karşılıklı diyalogdan çok yöneticinin konuşması, PDS'nin etkinliğini azaltacaktır. Geri bildirim esnasındaki görüşmenin daha çok olumsuzluklara odaklanması ve yöneticinin kendini hüküm veren bir yargıç olarak görmesi de (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.269) geri bildirimden istenen sonuçların alınmasını engelleyecektir. Diğer yandan, eğer değerlendiriciler yaptıkları değerlendirmeler hakkında çalışanlara yüz yüze bir geri bildirimde bulunacaklarsa, daha fazla not verme eğiliminde olmaktadırlar (Yun vd., 2005, s.98). Bu yanlış tutumlar, gerek değerlendiricilerin çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermede, gerekse çalışandan geribildirim almada isteksiz davranmasıyla sonuçlanabilecektir.

Performans değerlendirme yönetsel bir araç olarak, yöneticilerin üstlük nüfuzunun bir göstergesidir. Yöneticinin konumundan dolayı sahip olduğu güç, çalışanın performansını değerlendirmede de söz konusudur. Ancak, otoriter bir yönetim tarzının olumsuz etkilerinin hemen hemen herkes tarafından kabul edileceği günümüzde, PDS'nin yöneticileri otokratik bir tutuma itmesi, istenmeyen bir husustur. Performans değerlendirmesi, çalışanların yaptıkları işe anlam katacak şekilde güdülenerek, performanslarının artırılmasını hedefler. Bu nedenle, çalışanların yöneticiler tarafından baskılanması, PDS'nin etkinliğini azaltmasından dolayı, istenmeyen bir husustur.

PDS'nin amacı, vizyon ve misyonla uyumlu olarak belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşarak, organizasyonun başarısını arttırmaktır. Eğer performans değerlendirmesi bu amacı bir yana bırakıp düşük performansı cezalandırmak veya çalışanları baskılamak için yapılıyorsa, PDS'den beklenen etkinliğin elde edilmesi mümkün olamayacaktır. Doğru amaçla yapılan bir PDS'nde bile, bazı çalışanlar, performanslarının düşük değerlendirilmesini bir ceza olarak algılayabilmektedir (Heathfield, 2007, s.8). Bu nedenle, PDS'nin sadece düşük performansla odaklanması olumsuz neticeler doğuracaktır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi, yüksek ve düşük performansı ayırt edici bir yapıda da olmalıdır. Eğer bir PDS bunu gerçekleştiremiyorsa, böyle bir sistemi kullanmanın bir anlamı olmayacaktır. Aksi halde, düşük performansın ödüllendirilmesi gibi sonuçlarla da karşılaşılabilir. Bu

durum, performans değerlendirme sonuçları ile ödül ve terfi arasında yanlış bir ilişkinin varlığına da işaret eder (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.268).

Performans değerlendirmenin özünde, çalışanların performansının doğru bir şekilde ölçülmesi vardır. PDS'nin etkinliği, bu ölçümün doğruluğu ile orantılıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme kriterlerinin doğru yöntemlerle, gerçek performansı ölçebilecek şekilde tespit edilmesine ihtiyaç duyulur. Değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler, PDS'yi olumsuz etkileyecektir. Diğer taraftan, değerlendiriciler çalışanların performanslarını değerlendirirken objektif davranmayabilir (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.269; Kondrasuck, 2002, s.17). Bu durumda, değerlendirme sonuçlarının sübjektif olması, PDS'nin etkinliğini azaltan diğer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, PDS'nin etkili olabilmesi için, değerlendirme yapacak yöneticilerin, kişisel yeterliliğe sahip olmaları gereklidir. Bu konuya yönelik olarak, Argon (2010, s.164) tarafından yapılan bir araştırmada, performans değerlendirmesi yapacak yöneticilerin özellikleri olarak; uzmanlık, önyargısız-objektif-yansız davranma, kişiyi değil yapılan işi değerlendirme, eksik ya da fazla hoşgörülü olmama, geçmiş olumsuz yaşantılardan sıyrılma, fiziksel görünüme önem vermeme gibi özellikler tespit edilmiştir. Bu özellikler dikkate alındığında, değerlendirici durumunda olan yöneticilerin kişisel yetersizlikleri, PDS'den istenen verimin alınmasını engelleyebilecektir.

PDS'de önemli bir husus olarak karşımıza çıkan diğer bir konu, performansın ölçülmesinde kullanılan ölçüm araçlarıdır. Uygun olmayan ölçme araçları ve değerlendirmede kullanışlı olmayan kontrol çizelgeleri veya formları, PDS'nin etkinliğini düşürecektir. Ölçme aracının düşük bir geçerlik ve güvenilirlik düzeyine sahip olması, değerlendirme sonucunu olumsuz etkiler (Helvacı, 2002, s.160). Her ne kadar bazı araştırmalar performans notunun değerlendirme formundan çok etkilenmediğini gösterse de, formun içerik ve şeklinin az da olsa değerlendiriciyi etkileyebileceği düşünülmektedir. Adil ve dikkatli bir yönetici, davranışların net tanımlandığı performans boyutlarından (kişisel yargılardan uzak sorular) oluşan bir formda, daha doğru bir değerlendirme yapmakta ve sübjektiflik azalmaktadır (Yun vd., 2005, s.99).

Günümüzün bilgi yoğun ortamında, her alanda uzmanlaşma ön plana çıkmış ve farklı uzmanlık alanlarında çalışan bireylerin bir sistem anlayışı içerisinde, birlikte iş yapma gerekliliği önem kazanmıştır. Bu nedenle, organizasyonlarda uygulanacak performans yönetiminin bu hususu dikkate alması gerekmektedir. Her ne kadar PDS'de genellikle bireysel bir yaklaşım sergilense de, PDS'nin takım çalışmasından çok bireyciliği ön plana çıkartan bir özellik taşıması halinde, etkinliği azalabilecektir (Kenet, Waldman ve Graves, 1994, s.272).

5. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

Daha önce de vurgulandığı üzere, çalışanların yukarıda incelenen iki konuya (etkili PDS'nin çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler) ilişkin algıları, bu çalışmanın iki temel değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler, araştırma hipotezlerinin oluşturulmasına temel teşkil ederek, hipotezler bu değişkenlerin çalışanların bazı özelliklerine (cinsiyet ve yönetici olup olmama) göre farklılaşarak farklılaşmadığı ve bu değişkenlere yönelik algının, çalışanların kişisel performanslarının ne derece doğru değerlendirildiğine yönelik düşünceleri üzerindeki etkiyi belirlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

Araştırma hipotezlerinin ilk ikisi, araştırmada ele alınan temel iki değişken üzerinde cinsiyetin etkisini belirlemeye yöneliktir. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde;

cinsiyet, performans açısından önemli olan bir demografik değişken olarak ele alınmakta (Özmutaf, 2007, s.53) ve cinsiyetin hem performansın gösterilmesinde hem de performansın algılanmasında bir farklılık oluşturabileceğini ortaya konulmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada; kadınların, erkeklerin benimsemediği veya angarya olarak gördüğü bazı işlere karşı daha toleranslı yaklaşarak bu işlerde daha iyi performans gösterdikleri belirlenmiştir. Bu tutumun altında yatan neden, kadınların ev işlerine benzer olarak gördükleri bazı işlere, erkeklere göre daha yatkın ve alışık olmaları şeklinde değerlendirilmektedir (Coates, 2004, s.569). Bu gibi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşabilen tutumlarının, PDS'ye yönelik algıya da yansıtacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde, Butler ve Skattebo tarafından 2004'de yapılan bir araştırmaya göre, aile ortamında kavga ve karmaşa yaşayan erkeklerin performans notlarında düşüş görülürken, aynı durumdaki kadınlar için herhangi bir düşüş görülmemiştir (Butler ve Skattebo, 2004, s.553).

Kadın ve erkek çalışanların PDS'ye yönelik algı ve beklentilerindeki diğer bir farklılık da, geri bildirim alınmasında ortaya çıkmaktadır. Kadınların performansları hakkında geri bildirim almaya olan isteklilikleri, erkeklerden daha fazla olmasına karşın, genellikle kadınlara erkeklere göre daha az geri bildirim verildiği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, kadınların erkeklere göre performans değerlendirme görüşmelerinde bir üst görev ve sorumluluğu yerine getirmelerine olan inanç, teşvik ve desteğe biraz daha fazla ihtiyaç duydukları belirtilmektedir (Wilson, 2002, s.627). Ayrıca, bazı araştırmalarda; kadınların erkeklere göre performanslarının daha düşük değerlendirilme eğiliminde olduğunu, erkeklerin artan sorumlulukları üstlenme ve otorite gerektiren konularda daha ideal kabul edildiği, kadınların erkeklerle aynı performansı gösterdiklerinin kabul edildiği durumlarda ise, gerçekte kadınların erkeklerden daha çok performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Wilson, 2002, s.621).

Özetle, yapılan araştırmalarda; cinsiyetin, çalışanların performans değerlendirmesinde ve PDS'ye yönelik algılamalarında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, araştırmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁ : Çalışanların PDS'nin sonuçlarına yönelik algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂ : Çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

PDS'ye yönelik algılamada, organizasyon içinde sahip olunan statü, çalışanlar arasında farklılık yaratan bir husustur (Hartog vd., 2004, s.562- 564). Buradan hareketle, araştırma kapsamında geliştirilen diğer iki hipotez, çalışanların yönetici durumunda olup olmamalarının, PDS'ne yönelik algıları üzerinde etkisini araştırmaya yöneliktir. Kuşkusuz hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için PDS, organizasyon için değerli ve önemlidir (Longenecker, Liverpool ve Wilson, 1998, s.311). Ancak genellikle yöneticiler, PDS ile daha çok yerine getirmeleri gereken bir sorumluluk olarak ilgilenirken, yönetici durumunda olmayan çalışanlar ise, gelecek kariyerlerini ve alacakları ödülleri etkileyeceğinden, daha çok beklentileri açısından ilgilidirler (Yee ve Chen, 2009, s.231). Bu nedenle, performansı değerlendirilme durumunda olan bir çalışan, savunucu olur. İşinde gösterdiği performansla, organizasyona katkısının, beklentisinin altında değerlendirilmesi, çalışan tarafından yöneticinin cezalandırıcı olarak görülmesine yol açabilmektedir (Heathfield, 2007, s.8).

Performans yönetim uygulamaları çalışanlara genellikle, alt seviyedeki yönetici uygulama ve davranışları ile yansıyacaktır. Bu yansıma, çalışanların algılarını doğrudan etkiler (Hartog vd., 2004, s.565). Çünkü performans değerlendirme, yönetim için bir güç ve kontrol aracıdır. PDS'nin bu yönüyle; çalışan görülür, fark edilir, gözlemlenir ve ölçülür. Çalışanın bu durumu benimseyerek, yönetimin kendisini değerlendirmesinden kaynaklanan disiplini içselleştirerek yetersizliklerini gidermek için çaba harcaması, performans değerlendirme için arzu edilen bir durumdur (Wilson, 2002, s.621). Ancak, PDS'nin bu işlevi, yönetici konumunda olan ve olmayan çalışanların PDS'ye karşı farklı yaklaşımlar içerirse girmesine neden olabilecektir.

En sevilmeyen işler sorulduğunda; yöneticiler için en başta sıralanan konular arasında, performans değerlendirmesi yer almaktadır (Heathfield, 2007, s.6). Yöneticiler, astlarının performansını değerlendirmede kullanacakları bilgi, araç ve ihtiyaç duyacakları yetenek hakkında farklı düşünce ve inançlara sahiptirler. Bu düşünce ve inanç, onların yapacağı değerlendirmeyi etkileyecektir (Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001, s.227). Bu durum aynı zamanda, yönetici konumunda olan çalışanların diğerlerine göre, PDS'nin etkinliğine yönelik algıları üzerinde de etkili olabilecektir.

PDS ile ilgili yazında, çalışanların yönetici konumunda olup olmamasının, PDS'ye yönelik algıları üzerinde etkili olduğuna dair bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin Steensma ve Otto (2000, s.307) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticilerin çalışanlara göre PDS'ye yönelik daha olumlu bir algılama içerisinde oldukları belirlenmiştir. Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından yapılan araştırmada da, yönetici konumunda olan çalışanların, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik olarak, yönetici durumunda olmayanlara oranla daha hassas oldukları tespit edilmiştir.

Bu kapsamda; araştırmada, çalışanların yönetici durumunda olup olmamalarının araştırmanın temel değişkenlerine olan etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Çalışanların PDS'nin sonuçlarına yönelik algıları, yönetici konumunda olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları, yönetici konumunda olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın son iki hipotezi ise, temel araştırma değişkenlerinin (etkili PDS'nin çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler), çalışanların kişisel performanslarının ne derece doğru değerlendirildiğine yönelik düşünceleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu çerçevede, PDS ile ilgili yazın incelendiğinde, çalışanların PDS'ne yönelik düşünce ve tutumlarının organizasyonlarında uygulanan PDS'nin etkinliğine bağlı olarak değişebildiğini göstermektedir. Çalışanların PDS'ye yönelik tutumları; eğer değerlendirme yaptığı işe uygunsu, amaçların belirlenmesi tartışıldıysa ve PDS çalışanın düşüncelerini dile getirmesine müsaade ediyorsa olumlu olmaktadır (Whiting ve Kline, 2007, s.128). Benzer şekilde; çalışanlar, PDS'nin bileşenlerini ve kullanımını anladıklarında, bu sistemden daha fazla memnun olma eğilimindedir (Levy ve Williams, 1998, s.53).

Çalışanların kişisel performanslarının ne derece doğru değerlendirildiğine yönelik düşünceleri PDS'nden duydukları tatminle yakından ilişkilidir. Bu durum üzerinde en etkili faktörlerden birisi, yöneticidir. PDS'den duyulan tatmin, yöneticilerin

çalışanları desteledikleri (Mani, 2002, s.156) ve kişisel yeteneklerini geliştirici geribildirim verdiklerinde artmaktadır (Whiting ve Kline, 2007, s.131). Bu özelliklerin, araştırma kapsamında ele alınan iki temel değişkene ait özellikler olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, yöneticinin etkisi dışında, PDS sisteminin yapısına yönelik özelliklerin de, çalışanların kendilerine yönelik yapılan değerlendirmeye karşı düşüncelerini etkilediği tespit edilmiştir. Örneğin; çalışanlar kendilerinin değerlendirildiği içeriği doğru olarak algıladıklarında, PDS'yi daha adil bulmaktadırlar (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2004, s.305). Diğer taraftan, çalışanların istekleriyle uyumlu bir PDS kurulması, bu sistemin adil olarak algılanmasında önemlidir (Whiting ve Kline, 2007, s.144).

Bu bağlamda son iki hipotez, çalışanların kendi performanslarının ne derece doğru değerlendirildiğine yönelik düşünceleri üzerinde, araştırmanın iki temel değişkeninin etkisinin belirlenmesine yönelik olarak, aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₅: Çalışanların PDS'nin sonuçlarına yönelik algıları, kişisel performansının doğru değerlendirilip değerlendirilmediğine yönelik düşünceleri üzerinde etkilidir.

H₆: Çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları, kişisel performansının doğru değerlendirilip değerlendirilmediğine yönelik düşünceleri üzerinde etkilidir.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	%	Görev	%
Kadın	27.5	Yönetici	54
Erkek	72.5	Yönetici olmayan	46
Yaş	%	Öğrenim	%
30'dan az	22.9	Lise	1.5
31-40	40.3	MYO	7.7
41-50	31.1	Üniversite	46.5
51 ve üzeri	5.6	Lisans Üstü	44.6

6. Yöntem

6.1. Örneklem

Araştırma, teknoloji üretimine ağırlık veren sekiz savunma sanayi organizasyondaki yönetici ve çalışanlarından oluşan toplam 196 kişilik bir örneklemi kapsamaktadır. Araştırmaya katılanların 54'ü kadın 142'si erkektir. Yaş ortalaması 35.7 olan örneklem grubuna ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

6.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Toplam 230 anket dağıtılmış ve 196 kullanılabilir anket geri alınmıştır. Geri dönme oranı % 85'dir. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, cevaplayıcı

profili hakkında genel bir bilgi elde etmek ve araştırmanın ilk dört hipotezini test edebilmek amacıyla oluşturulan demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların PDS çıktılarına yönelik algılarını tespit etmek amacıyla kullanılan ölçek, üçüncü bölümde PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algının ölçüldüğü ölçek yer almaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın 5 ve 6'ncı hipotezlerini test edebilmek amacıyla anket formunda yer verilen "Performansımın doğru değerlendirildiğine inanıyorum." şeklindeki tek bir ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddeler, beşli Likert formatında düzenlenmiştir.

Çalışanların PDS çıktılarına ve bu sistemin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algısını ölçmek üzere kullanılan ölçekler Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından yapılan çalışmada, bu iki değişkenin ölçülmesi amacıyla kullanılan madde havuzundan yararlanılarak hazırlanmıştır. Buna göre, "PDS çıktılarına", toplam 14 maddeden oluşan bir ölçek; "PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler" ise toplam 19 maddeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür.

Bu çalışmada etkili bir PDS'nin çıktıları olarak, çalışmada incelenen yazın ile uyumlu olması nedeniyle, Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından yapılan çalışmada kullanılan özellikler kabul edilmiştir. Böylece, çalışma sonuçlarının Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından yapılan çalışma ile kıyaslanabilmesi de sağlanmıştır. Bu bağlamda, ankette katılımcıların PDS çıktılarına yönelik algılarını tespit etmek için kullanılan ölçekteki 14 madde, Tablo 2'de sıralandığı gibidir.

Ankette katılımcıların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarını tespit etmek için kullanılan ikinci ölçekteki 19 madde de Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından tespit edilen maddelerden alınmıştır. Bu maddeler Tablo 3'de sıralananlara ek olarak; çalışanların performansını azaltan bazı kurum politikalarının varlığı; takım çalışmasından çok bireyciliği ön plana çıkartması; uç noktalara odaklanması (çok iyi performans ve/veya çok düşük performans); değerlendirme sisteminin çalışanlarda duygusal bir rahatsızlık yaratması; performans değerlendirmesinin düşük performansı cezalandırmak için yapılması; değerlendiricileri (yöneticileri) otokratik bir tutuma itmesi; geri bildirim esnasında karşılıklı diyalogdan çok yöneticinin konuşması; değerlendiricilerin (yöneticilerin) değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri; değerlendiricilerin (yöneticilerin) kişisel yetersizlikleri; değerlendiricilerin (yöneticilerin) astlarından tepki alma endişeleri, şeklindedir.

7. Bulgular

7.1. Geçerlik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapı geçerlilikleri keşifsel faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçek güvenilirlikleri ise maddelerin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Keşifsel faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi ve varimax eksen dönüştürmesi teknikleri kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testler, her iki ölçeğin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır.

14 maddeden oluşan "PDS çıktıları" ölçeği bir bütün olarak güvenilirlik analizine tabi tutularak toplam madde korelasyonu (Item-Total Correlation) ve maddelerin silindiği takdirde Cronbach Alpha katsayısına etkisi incelenmiştir. İnceleme sonucunda, maddelerinin toplam madde korelasyonlarının 0.3 altında olmadığı ve bütün ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının ise, 0.9'un üzerinde olduğu görülmüştür.

Müteakiben, KMO Bartlett test değerlerine bakılmış ve örneklem yeterliliği değerinin yazında genel kabul gören değer çok üstünde olduğu (0,957) (Pallant, 2001: 161) ve Bartlett küresellik değerinin de anlamlı olduğu (0.000) tespit edilerek keşifsel faktör analizine geçilmiştir.

Tablo 2. PDS Çıktıları Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Maddeler	Güv. Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.	0,766	3,346	1,172
Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.	0,864	3,255	1,264
Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.	0,825	3,246	1,214
Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.	0,815	3,218	1,216
Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.	0,837	3,192	1,258
Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.	0,770	3,123	1,358
Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.	0,860	3,039	1,166
Çalışanların performansını artırır.	0,872	3,038	1,164
Değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim döngüsüne dönüştürür.	0,889	3,007	1,277
Çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.	0,772	3,007	1,177
Motivasyonu yükseltir.	0,817	2,969	1,225
Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.	0,833	2,776	1,277
Çalışanların işte kalma (kumda çalışma) süresini uzatır.	0,643	2,629	1,207
Çalışanların stresini azaltır.	0,651	2,581	1,229

Tablo 3. PDS'nin Etkinliğini Azaltan Nedenler Ölçeğinin Faktör Analiz Sonuçları ve Güvenilirlik Değerleri, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Maddeler	Güv. Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
Değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler	0,738	4,023	0,864
Değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik	0,613	4,007	0,917
Çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri	0,618	3,920	0,819
Değerlendiricilerin çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermedeki isteksizliği	0,554	3,875	1,019
Değerlendirmenin kısa süreli hedeflerdeki başarıya odaklanması	0,558	3,875	0,922
Uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması	0,735	3,869	1,059
Üst yönetimin değerlendiricileri (yöneticileri) yanlış yönlendirmesi	0,604	3,734	1,046
Değerlendirmede kullanılışı olmayan değerlendirme formlarının kullanılması	0,727	3,632	1,026
Düşük performansın ödüllendirilmesi	0,638	3,565	1,304

Keşifsel faktör analizi sonucunda, tüm maddelerin tek bir boyutta yüklendiği ve faktör yüklerinin 0.6'nın üstünde olduğu ve tek boyuttan oluşan yapının açıkladığı toplam varyansın % 64,704 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise, ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.957 olarak bulunmuştur. PDS çıktıları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi ile ilgili bulgular ve her bir maddeye ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 2'de sunulmuştur.

PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler ölçeği de yukarıdaki benzer aşamalardan geçirilerek, KMO test örneklem yeterliliği değerinin 0,837 olduğu ve Bartlett küresellik değerinin de anlamlı olduğu (0.000) tespit edilmiş ve keşifsel faktör analizine geçilmiştir. Bu analizde tek boyut elde edilene kadar analize devam edilmiştir. Nihai keşifsel faktör analizi sonucunda kalan 9 maddenin tek bir boyut altında yüklendiği, faktör yüklerinin 0.55'in üzerinde olduğu ve açıklanan toplam varyansın % 55,987 olduğu görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.819 olarak tespit edilmiştir. PDS'nin etkinliğini azaltan nedenler ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi ile ilgili bulgular ve her bir maddeye ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 4. İki Grup Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız İki Örneklem t Testi

		Bağımsız İki Örneklem t Testi					
		N	X	ss	t	Sd	P
PDS'nin çıktılarına yönelik algı	Kadın	54	46,12	11,81	3,677	194	0,000*
	Erkek	142	38,61	13,11			
PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı	Kadın	54	34,94	5,22	-0,117	188	0,907
	Erkek	142	35,04	5,40			

* p < 0.05

7.2. Hipotezlerin Testine Yönelik Bulgular

Tablo 4'de çalışanların araştırmanın iki temel değişkenine yönelik algılarının (PDS çıktılarına yönelik algıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı) katılımcıların cinsiyetlerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla uygulanan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, çalışanların cinsiyetleri arasındaki farkın, PDS çıktılarına yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir (p<0.05). Buna göre, kadın çalışanların PDS çıktılarına yönelik algıları, erkek çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir. Böylece, H₁ hipotezi kabul edilirken, H₂ hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada yönetici konumunda olup olmamanın PDS çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı üzerindeki etkisi (H₃ ve H₄ hipotezleri) araştırılmıştır. Bu kapsamda, Tablo 5'de çalışanların araştırmanın bu iki temel değişkenine yönelik algılarının yönetici konumunda olup olmamalarına göre (yönetici/ yönetici değil) değişip değişmediğini tespit etmede kullanılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, çalışanların yönetici konumunda olup olmamalarının, PDS çıktılarına yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları ise,

yönetici konumunda olup olmamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($p < 0.05$). Buna göre, yönetici konumunda olan çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları, bu durumda olmayan çalışanlara göre daha yüksektir. Bundan dolayı H_4 hipotezi kabul edilirken, H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5. İki Grup Karşılaştırılmasına Yönelik Bağımsız İki Örneklem t Testi

		Bağımsız İki Örneklem t Testi					
		N	X	ss	t	Sd	P
PDS'nin çıktılara yönelik algı	Yönetici	106	41,82	13,89	1,534	193	0,127
	Yönetici değil	90	38,94	11,84			
PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı	Yönetici	106	35,82	5,21	2,548	187	0,012*
	Yönetici değil	90	33,86	5,25			

* $p < 0.05$

Ayrıca çalışmada, H_5 ve H_6 hipotezlerinin testi kapsamında; PDS çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algının Kişisel Performanslarının Doğru Değerlendirilmesi (KPDD) üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Buna göre, iki ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. PDS çıktılarına yönelik algının, çalışanların KPDD'ye etkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan model aşağıdaki gibidir:

$$\text{KPDD'ye yönelik algı} = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

X_1 : PDS çıktılarına yönelik algı

PDS çıktılarına yönelik algının, çalışanların KPDD üzerine olan muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi Tablo 6'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, PDS çıktılarına yönelik algıdaki değişim KPDD'deki değişimin %20.5'ini açıklamaktadır. Bu modelin açıklayıcılık gücü yüksek olmamasına rağmen, modelin anlamlılığı vardır. Bundan dolayı H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre PDS çıktılarına yönelik algı KPDD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.000 < 0.05$) bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir. PDS çıktılarına yönelik algısı KPDD'yi ($\beta = 0.037$) olumlu yönde etkilemektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon modeli aşağıdadır:

$$\text{KPDD'ye yönelik algı} = 1.133 + 0.037 X (\text{PDS çıktılarına yönelik algı})$$

Araştırmada kurulan diğer regresyon modeli ise, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere (EAN) yönelik algının çalışanların KPDD'yi nasıl etkilediğine yönelik olarak kurulmuştur. Bu model aşağıdaki gibidir:

$$\text{KPDD} = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

X_1 : PDS'nin EAN

PDS'nin EAN yönelik algının, çalışanların KPDD üzerine olan muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi Tablo 7'de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, PDS'nin EAN'ye yönelik algıdaki değişim KPDD'deki değişimin sadece %5.2'ini açıklamaktadır. Bu modelin açıklayıcılık gücü çok düşüktür. Ancak model anlamlıdır. Yapılan regresyon analizine göre, PDS'nin EAN'ye yönelik algı KPDD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.000 < 0.05$) bir etkiye sahiptir. PDS'nin EAN'ye yönelik algı KPDD'yi ($b = -0.043$) olumsuz yönde etkilemektedir. Regresyon modelinin anlamlılığından dolayı H_6 hipotezi kabul edilerek, regresyon modeli aşağıdaki gibi bulunmuştur:

$$\text{KPDD} = 4.112 - 0.043 X (\text{KPDD})$$

Tablo 6. PDS'nin Sonuçlarına Yönelik Algının KPDD'ye Yönelik Düşünce Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,452	0,205	0,195	0,96664

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce,
Bağımsız (Predictor): PDS'nin Çıktılarına Yönelik Algı

Anova Tablosu						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	19,470	1	19,470	20,837	0,000
	Artık	75,687	81	0,934		
	Toplam	95,157	82			

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce,
Bağımsız (Predictor): PDS'nin Çıktılarına Yönelik Algı

Katsayılar Tablosu					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Anlamlılık
		B	Beta		
1	Sabit Terim	1,133	0,346	3,272	0,002
	PDS'nin Sonuçlarına Yönelik Algı	0,037	0,008	4,565	0,000

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce,

Tablo 7. PDS'nin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algının KPDD'ye Yönelik Düşünce Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,227	0,052	0,040	1,07538

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce
Bağımsız (Predictor): PDS'nin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı

Anova Tablosu						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	4,963	1	4,963	4,291	0,042
	Artık	91,358	79	1,156		
	Toplam	96,321	80			

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce
Bağımsız (Predictor): PDS'nin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı

Katsayılar Tablosu					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Anlamlılık
		B	Beta		
1	Sabit Terim	4,112	0,714	5,760	0,000
	PDS'nin Çıktılarına Yönelik Algı	-0,043	0,021	-2,072	0,042

Bağımlı (Dependent): KPDD'ye Yönelik Düşünce

8. Sonuç

PDS, organizasyon ile olan etkileşimlerinin bir hâsılası olması sebebiyle, çalışanlar için önemli bir unsurdur. Bu nedenle, özellikle son otuz yıldır, etkili bir PDS oluşturulmasına yönelik araştırmalarda bir artış olduğu görülmektedir (Beer, 1981). Bu artışa karşın, çalışanların PDS'ye yönelik algılarının incelendiği araştırmaların sayısı sınırlıdır. Bu yönde yapılacak araştırmalarla, çalışanlar tarafından PDS'nin nasıl algılandığına yönelik elde edilecek bulgular, PDS'den beklenen faydanın elde edilebilmesinde insan kaynakları araştırmacı ve çalışanlarına faydalı bilgiler verebilecektir.

Bu düşünceden hareketle yapılan bu araştırmada, çalışanların PDS çıktılarını ve bu sistemi etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu algılamaların hangi değişkenlerden etkilendiği ve çalışanların kişisel performanslarının değerlendirilmelerine yönelik düşüncelerini nasıl etkilediği de araştırma kapsamında incelenmiştir.

Yapılan çalışmada, çalışanların etkili bir PDS'nin çıktılarından en önemli olarak gördükleri özelliğin (en yüksek ortalamaya sahip özellik); *yöneticilerin kendilerinden beklentilerini öğrenmeleri*, olarak tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların PDS'yi, yöneticileri ve kendileri arasında, işe yönelik iletişimde etkili bir araç olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu durum aynı zamanda, çalışanların kendilerini değerlendiren ve böylece gelecekteki kariyerleri üzerinde söz sahibi olan bu yöneticilerden, kendilerine yönelik beklentilerini netleştirmeleri gerektiğini de göstermektedir. PDS bu yönüyle, yönetici ve astları arasında, çalışanları belirsizlikten kurtaracak performans odaklı bir iletişimin temel aracıdır. Araştırmada ayrıca PDS'nin, *çalışanların kendileri hakkında bir şey öğrenmelerini sağlaması*, özelliği de önde gelen özellikler arasında yer almıştır. Bu özellik de, PDS'nin çalışanın belirsizlikten kurtulmasına hizmet eden bir özelliğidir.

Yapılan çalışmada katılımcıların etkili bir PDS özellikleri olarak ön sıraya aldığı diğer iki özellik; *PDS'nin kurumun ilerlemesine katkıda bulunması ve eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlamasıdır*. Katılımcılar aynı zamanda, PDS'nin önemli özellikleri arasında, *PDS'nin geleceğe yönelik planların geliştirilmesine katkı sağlamasını* da belirtmişlerdir. Bu bulgular, etkili bir PDS'nin çalışanlar tarafından, organizasyonu geleceğe taşıyacak önemli bir araç olarak kabul edildiğinin bir göstergesidir. Buna göre, PDS ile çalışanlar, kendilerinden bekleneni bilecek, kendilerini değerlendirebilecek ve böylece organizasyonu geleceğe başarılı bir şekilde taşıyabilecektir. Kısacası, etkili bir PDS ile çalışanların performanslarına yönelik olarak artan kişisel ve kurumsal farkındalık, organizasyonun geleceğini şekillendiren önemli bir araç durumundadır.

Araştırmada, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlerin başında, *değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler* ile *değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik* gelmektedir. Bu iki neden bize, PDS'nin yapısından ve bu sistemin kullanılmasından kaynaklanan en büyük sorunları işaret etmektedir. Değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler, kullanılan PDS'nin organizasyonu götürdüğü yer ile, organizasyon vizyonunun aynı yeri işaret etmediğini gösterir. Böyle bir durumda, emek ve gayret kaybı ortaya çıkabileceği gibi, çalışanların performansına yönelik kurumsal farkındalığın düşüklüğü de söz konusu olacaktır. Değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik ise, organizasyonlarda uygulanan PDS'nin değerlendirici hatalarından dolayı, etkinliğinin azaldığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında, cinsiyetin PDS üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Çalışanların cinsiyetlerinin PDS üzerindeki etkisine yönelik bulgular Ishaq, Iqbal ve Zaheer (2009) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgularla uyumludur. Pakistan'da yapılan bu çalışmada çalışanların cinsiyeti, PDS çıktılarına yönelik algı üzerinde etkiliyken, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı üzerinde etkili değildir. Bahse konu araştırma (Ishaq, Iqbal ve Zaheer, 2009) ile benzer şekilde, yapılan bu çalışmada da cinsiyet, PDS çıktılarına yönelik algı üzerinde etkiliyken, PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı üzerinde etkili değildir. Araştırmada kadın çalışanların PDS çıktılarına yönelik algıları, erkek çalışanlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Buna göre, kadın çalışanlar karşı cinslerine göre, organizasyonlarında uygulanan PDS'yi daha etkili bir araç olarak algılamaktadırlar. Bu durum, kadınların erkeklere göre, PDS'yi daha çok önemstediklerini göstermesi şeklinde yorumlanabilir. Böyle bir sonuç, cinsiyetin performans değerlendirmeye yönelik algıyı etkilediğini göstermesi açısından, cinsiyetin gerek gösterilen performans gerekse performansın değerlendirmesinde etkili olduğunu ortaya koyan benzer araştırmalardaki bulgularla uyumludur (Örn., Özmutaf, 2007; Wilson, 2002; Butler ve Skattebo, 2004; Coates, 2004).

Araştırmada, temel değişkenler olarak alınan PDS çıktıları ve PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algının, çalışanların konumlarından etkilenip etkilenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre, yönetici konumunda olan çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları, bu durumda olmayan çalışanlara göre daha yüksektir. PDS'nin yönetsel bir araç olduğu dikkate alınır, yöneticilerin PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere karşı daha hassas olmaları beklenen bir bulgudur. Yönetici konumunda olup olmamanın performans değerlendirme algısı üzerinde etkili olduğuna dair elde edilen bu bulgular, konuyla ilgili yapılan ve yönetici ile çalışan arasındaki farklılığı vurgulayan diğer araştırma bulguları ile de uyumludur (Ishaq, Iqbal ve Zaheer, 2009; Yee ve Chen, 2009; Wilson, 2002; Heathfield, 2007; Steensma ve Otto, 2000; Tziner, Murphy ve Cleveland, 2001; Horvath ve Andrews, 2007).

Araştırmada ayrıca, PDS çıktılarına yönelik algının çalışanların kişisel performanslarının doğru değerlendirilmesine dair düşünceleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. PDS'yi etkili olarak değerlendiren çalışanlar, kendi performanslarının daha doğru bir şekilde ölçüldüğünü düşünmektedirler. Elde edilen bu bulgu; Dobbins, Cardy ve Platz-Vieno (1990: 628) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerdir. Bu araştırmacılar çalışmalarında, PDS özelliklerinin, çalışanların PDS sisteminden duydukları tatmin üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. PDS sisteminden duyulan tatmin ise, çalışanların performanslarının doğru değerlendirildiğine yönelik düşüncelerini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, konuyla ilgili yapılan başka araştırma sonuçları da, bu sonuçları destekler niteliktedir (Nurse, 2005; Stephan ve Dorfman, 1989; Whiting ve Kline, 2007; Levy ve Williams, 1998; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2004).

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre; çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları olumsuzlaştıkça (PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik ortalama arttıkça) KPDD'yi olumsuz yönde etkilenmektedir. PDS'yi bir ölçme aracı olarak kabul edersek, ölçme aracını hatalı olarak gören bir çalışanın, bu araçla kendisinin doğru bir şekilde ölçüleceğini düşünmesi beklenemez. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Stephan ve Dorfman (1989) tarafından konu ile ilgili yapılan benzer bir araştırma sonuçları ile de uyumludur.

Yapılan araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma örneklemin sadece savunma sanayi organizasyonlarıyla kısıtlı olması ve örneklem sayısının nispeten az olması, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca, araştırmanın temel değişkenlerine ait ölçeklerde kullanılan maddelerin, seçilen organizasyonlara özgü bir şekilde, nitel araştırma yöntemiyle tespit edilmemiş olması da araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda, araştırmacıların, yukarıdaki sınırlılıkları ortadan kaldıracak şekilde, daha kapsamlı ve farklı örneklemelerden, nitel araştırma yöntemleri ile tespit edilecek maddelerden oluşacak özgün ölçeklerle araştırmayı tekrarlamalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, araştırmanın kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları da ortaya koyabilmek maksadıyla, kamu ve özel sektörden seçilecek örneklemeler üzerinde de yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar insan kaynakları yönetici ve uygulayıcıları açısından değerlendirildiğinde ise, dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir: PDS'nin yönetici ve çalışanlar arasında belirsizliği azaltacak bir iletişim ortamı yaratmasına; PDS'nin organizasyonun vizyon ve misyonu ile uyumlu olmasına; kadın çalışanların performans değerlendirme konusundaki hassasiyetlerinin dikkate alınmasına; performans ölçümünde kullanılan kriterlerin, organizasyonu vizyonuna ulaştırabilecek doğrulukta seçilmesi ve performans değerlendirmenin mümkün olduğunca sübjektiflikten uzaklaştırılmasına dikkat edilmelidir.

Kaynakça

- Argon T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: Dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 24 - 36.
- Boyd N.M., & Kyle K. (2004). Expanding the View of Performance Appraisal by Introducing Social Concerns. *Administrative Theory and Practice*, 26(3), 249-278.
- Butler A. B., & Skattebo A. (2004). What is acceptable for women not be for men: The effect of family conflicts with work on job-performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 553-564.
- Chandra A. (2006). Employee Evaluation Strategies for Healthcare Organizations - A General Guide. *Hospital Topics*, Spring, 84(2), 34-38.
- Coates G. (2004). En-Trusting Appraisal to the Trust. *Gender; Work and Organization*, 11(5), 566-588.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-Vieno, S. J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16(3), 619 - 632.
- Dolan S.L., & Moran D. (1995). The effect of rater-ratee relationship on rate perceptions of the appraisal process. *International Journal of Management*, 12 (3), 337-351.

- Erdoğan B., Kraimer M.L., & Liden B.C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Moderating Role of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Grote D. (2005). "Driving True Development" Training, 42(7), 24-29.
- Hartog D. N., Boselie P., & Paauwe J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Heathfield S. (2007). Performance Appraisals Don't Work-What Does? *Journal for Quality & Participation*, 30(1), 6-9.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Horvath, M., & Andrews, S. (2007). The Role of Fairness Perceptions and Accountability Attributions in Predicting Reactions to Organizational Events. *Journal of Psychology*, 141(2), 203-222.
- Ishaq H.M., Iqbal M.Z. & Zaheer A. (2009). Effectiveness of Performance Appraisal: Its Outcomes and Detriments in Pakistani Organizations. *European Journal of Social Sciences*, 10(3), 479-485.
- Kamble S.S. (2005). An Assessment of effectiveness of Performance Appraisal System in Selected Large and Medium Size Manufacturing Organizations- An Empirical Study. *Abhigyan*, 12(4), 28-39.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2009). *Balanced Scorecard*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kenet R.S., Waldman D.A., & Graves S.B. (1994). Process Performance Appraisal Systems: A working Substitute to Individual Performance Appraisal. *Total Quality Management*, 5(5), 267-280.
- Kondrasuck J.N. (2002). An Elusive Panacea, The Ideal Performance Appraisal. *Journal of Managerial Psychology*, 64(2), 15-31.
- Kueng P., (2000). Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-based Organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Law D. R. (2007). Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique. *International Journal of Reality Therapy*, 26(2), 18-25.
- Levy P.E., & Williams J.R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *The Journal of Organizational Behavior*, 19, 53-65.
- Lilley D., & Hinduja S. (2007). Police Officer Performance Appraisal and Overall Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 35(2), 137-150.
- Longenecker C.O., Liverpool P.R., & Wilson K.Y. (1998). An assessment of manager/subordinate perceptions of performance appraisal effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 2(4), 311-320.
- Ma J., & Wang X.H. (2008). The Performance Appraisal System Types and Their Applicability: Case and Application. *Journal of US-China Public Administration*, 5 (3), 12-18.
- Mani B.G. (2002). Performance management systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31, 141-159.

- McAdams R. P., & Barilla M. A. (2003). Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators. *Research for Educational Reform*, 8(19), 19-35.
- Niven P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1176 - 1194.
- Özmutaf N.M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Pallant J. (2001). *SPSS Survival Manual*, Open University Press, Philadelphia.
- Rasch L. (2004). Employee Performance Appraisal and The 95/5 Rule. *Community College Journal of Research and Practice*, 28(5), 407-414.
- Reinke, S.J. (2003). Does the form Really Matter? Leadership, Trust, and Acceptance of the Performance Appraisal Process, *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37.
- Roberts G.E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works, *Public Personnel Management*, 30(1), 89-98.
- Schraeder M. & Simpson J. (2006). How Similarity and Linking Affect Performance Appraisals. *The Journal for Quality & Participation*, 29(1), 34- 40.
- Schraeder M., Becton B., & Portis R. (2007). A critical examination of performance appraisal: An organization's friend or foe? *Journal for Quality & Participation*, 30 (1), 20-25.
- Steensma H., & Otto L. (2000). Perception of the appraisal by employees and supervisors: Self-serving bias and procedural justice. *Journal of Collective Negotiations*, 29(4), 307-319.
- Stephan, W., & Dorfman, P. (1989). Administrative and Developmental Functions in Performance Appraisals: Conflict or Synergy? *Basic & Applied Social Psychology*, 10(1), 27-41.
- Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Ankara, 2005, s.1597
- Tziner A., Kopelman, & R.E. Livneh, N. (1993). Effects of Performance Appraisal Format on Percieved Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment, *The Journal of Psychology*, 127(3), 281-291.
- Tziner A., Murphy K.R., & Cleveland J.N. (2001). Relationship Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(3), 226-239.
- Whiting H.J., & Kline T.J.B. (2007). Testing a Model of Performance Appraisal Fit on Attitudinal Outcomes. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 127-148.
- Willmore J. (2004). The Future of Performance. *Training and Development*, 58(8), 26-31.
- Wilson F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620-629.

- Yee C.C., & Chen Y.Y. (2009). Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model. Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology, 41(2), 231-235.
- Yun, G. J., Donahue L. M., Dudley N. M., & McFarland L. A. (2005). Rater Personality, Rating Format, and Social Context: Implications for Performans Appraisal Ratings. International Journal of Selection and Assessment, 13(2), 97-107.