



**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYULAN MEMNUNİYETİN VE  
ALGILANAN SİSTEM BİLGİSİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**  
**INVESTIGATION OF THE SATISFACTION WITH PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AND  
PERCEIVED SYSTEM KNOWLEDGE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR**

**Esra ERENLER TEKMEŖ\***  
**Kerem KAPTANGİL\*\***

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ve algılanan sistem bilgisinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ile ilişkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve algılanan sistem bilgisinin, yöneticiler ve yönetim kademesinde yer almayan çalışanlar arasında farklılaşp farklılaşmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir. Bu amaçla, Antalya'da faaliyet gösteren, performans değerlendirme sistemi uygulayan ve zincir bir otel işletmesinin halkası olan beş yıldızlı bir otelin çalışanlarından elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın sonuçları, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ve sistem hakkında bilgi sahibi olmanın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin yönetici olup olmama durumuna göre farklılık göstermediği, algılanan sistem bilgisinin ise söz konusu kontrol değişkeni açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet, Algılanan Sistem Bilgisi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

**Abstract**

The aim of this study is to determine whether satisfaction with the performance appraisal system and perceived system knowledge are related to employees' tendency to display organizational citizenship behavior. In addition, whether the satisfaction with the performance appraisal system and the perceived system knowledge differ between the managers and the other employees are examined within the scope of the study. For this purpose, a quantitative study was conducted with the data obtained from the employees of a five-star hotel in Antalya which is a ring of one of a hotel chain and has a performance appraisal system. The results of the study indicated that satisfaction with the performance appraisal system and having knowledge about the system has an impact on employees' tendency to display organizational citizenship behavior. In addition, it was determined that satisfaction with the performance appraisal system did not differ according to being a manager or not but the perceived system knowledge showed differentiation in terms of given control variable.

**Keywords:** Performance Appraisal, Performance Appraisal Satisfaction, Perceived System Knowledge, Organizational Citizenship Behavior.

**1. Giriş**

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, pazar koşullarındaki değişiklikler ve yenilikler günümüzde iş ortamını daha belirsiz ve dinamik hale getirmektedir. Bugünün iş ortamında sürekliliği ve müşteri memnuniyetini sağlamak adına birçok firma çalışanlarının yetkinliklerini geliştirme konusu üzerinde daha fazla düşünmeye başlamıştır. Performans yönetimi ve değerlendirme sistemi belirtilen hususa hizmet eden insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından birisidir.

Performans değerlendirme, çalışanların işlerine ilişkin güçlü ve zayıf yanlarının tanımlandığı, gözlemlendiği, ölçüldüğü, kayıt altına alındığı ve çalışanların geliştirilmesinin amaçlandığı resmi ve sistematik bir süreçtir (Palaiologos, Papazekos ve Panayotopoulou, 2011, 826). Son yıllarda performans değerlendirme sürecinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların sayısının arttığı dikkat çekse de, konuyla ilgili çalışmaların büyük bir kısmının değerlendirilenin bakış açısı yerine değerlendiriciye, performansın doğru ve objektif ölçülmesine, yöntemlerin güvenilirlik ve geçerliliği üzerine odaklandığı görülmektedir (Tan ve Çetin, 2011, 1). Söz konusu hususlara ek olarak çalışanları daha yüksek performans sergilemeye yönelten hususların belirlenmesinin de son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda konuyla ilgili bazı çalışmalarda, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin yüksek performans üzerinde belirleyici olabileceği belirtilmektedir (Deepa ve Kuppusamy, 2014, 4).

\* Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu



Emek- yoğun bir özellik gösteren turizm işletmelerinde hizmet kalitesini sağlamak büyük önem taşımaktadır. Bunu başarmak ise büyük oranda çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır (Nergiz Güçlü, 2016, 218). Turizm sektöründe misafirlerin beklenti ve taleplerindeki hızlı değişim rekabeti zorlaştırdığından, çalışanların işlerine yönelik tutumları, bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri işletmelerin fark yaratmalarına ve tercih edilebilirliklerine yardımcı olabilir.

Günümüz iş dünyasının dinamikleri örgütsel uygulamaların etkinliğine, çalışanların tatminine önem veren, yüksek performansa sahip örgütleri zorunlu kılmaktadır. Bunun başarılması içinse biçimsel rol gereklerini içten ve istekli bir şekilde aşarak örgütün etkinliğine katkı sağlayan çalışan davranışlarının geliştirilmesinin yanında etkili insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesine ihtiyaç duyulduğu literatürde de genel olarak kabul edilmektedir (Kanten, 2016, 335). Bu kapsamda bazı çalışmalar, performans değerlendirme sisteminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici etkisini ortaya koymaktadır (Zheng, Zhang ve Li, 2012, 732). Buna karşın konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkiyi özellikle de çalışanın performans değerlendirme sistemine ilişkin algısının iş tutumlarından birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile ilişkisini ele alan çalışmaların sınırlı sayıda kaldığını söylemek mümkündür. Ayrıca literatür değerlendirilebildiği kadarıyla algılanan sistem bilgisi ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin örgütsel düzey bağlamında farklılık gösterip göstermediği hususuna ilginin de nispeten az olduğu görülmektedir. Oysaki örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri belirlemek, uygulayıcıların çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye nasıl daha eğilimli hale getirebilecekleri konusunda fikir sahibi olmaları açısından önemlidir. Bu noktadan hareketle, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileme potansiyeline sahip çeşitli faktörleri incelemenin önemli olduğu ve konuyla ilgili literatürün zenginleşmesine katkı sağlayabileceği düşünülmüştür. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve algılanan sistem bilgisinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkili olup olmadığının araştırılması çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve algılanan sistem bilgisinin çalışanların yönetim kademesinde bulunup bulunmaması yönünden farklılaşıp farklılaşmadığı da çalışmada ele alınan bir diğer konudur. Belirtilen amaçlara yönelik olarak çalışmada öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet, algılanan sistem bilgisi kavramları üzerinde durulmuş ardından söz konusu kavramlar arasındaki muhtemel ilişkilere yönelik kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına, kısıtlarına ve ileride yapılacak çalışmalar için sunulan önerilere ise tartışma ve sonuç bölümünde yer verilmiştir.

## 2. Literatür Özeti ve Hipotezler

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İnsan kaynakları yönetimi, pazarlama, iktisat gibi birçok alan ve disiplinde çalışılan örgütsel vatandaşlık davranışını Organ (1997) "örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunarak örgütün amaçlarını, görev performansını destekleyen bireysel davranış" olarak tanımlamaktadır (akt. Lievens ve Ansell, 2004, 299). Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde dikkate alınmayan ancak bir bütün olarak örgütün işleyişini pozitif olarak etkileyen ve gönüllü olarak sergilenen davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların değerlendirme sistemine yönelik reaksiyonlardan biri olarak kabul edilmektedir (Köse vd., 2003, 1). Görev tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmaması durumunda ceza gerektirmeyen, genellikle kişisel tercihlere bağlı olan (Podsakoff vd., 2000, 513), örgütsel vatandaşlık davranışı görev performansıyla doğrudan ilgisi olmasa da örgütün etkinliği için önemlidir (Zheng vd., 2012, 734).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili erken çalışmalar, bu davranışın toplum yanlısı nedenlerle ya da başkalarına fayda sağlama isteği ile ilgili olduğu varsayımında bulunmuştur. Bu görüş Sosyal Değişim Teorisi üzerine kuruludur (Zheng vd., 2012, 735). Sosyal Değişim Teorisi, "karşılık normu"na vurgu yaparak, bir kişiye karşı olumlu bir davranış sergilendiğinde, bu kişi için karşılığında belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğünün doğduğunu söylemektedir (Swift ve Virick, 2013, 718).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına yönelik ilk çalışmalar Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını "özgecilik" diğer bir ifade ile "diğerlerini düşünme" ve "genelleştirilmiş uyum" olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Basım ve Şeşen, 2006, 86). Sonraki çalışmalarda Van Dyne (1994) ve Podsakoff vd (2000) gibi araştırmacılar söz konusu boyutlardan hareketle kavrama yeni boyutlar eklemişlerdir. Bununla birlikte konu ile ilgili çalışmalarda çoğunlukla Organ ve Podsakoff ve arkadaşlarının sınıflandırmalarının kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının *centilmenlik boyutu* örgüt içerisinde gerginliğe



neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmayı, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında dahi örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirmeyi, şikâyet etmeden çalışmaya istekli olmayı ifade ederken *sivil erdem boyutu*, örgütün politik yaşamına katılma sorumluluğunu, örgütün çıkarlarını üst düzeyde gözeterek (Gürbüz, 2006, 56), mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini, gelişimini desteklemeyi ve örgütle ilgili olmayı ifade etmektedir. *Özgecilik boyutu*, yardıma ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına yardım etmenin yanı sıra, onları etkileyebilecek problemleri önlemeye ya da oluşan problemleri çözmeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, 2006, 55). Özgeciliğe bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlarken, *vicdanlılıkta* belirli bir kişiye değil, genel olarak örgüte fayda sağlamak amacıyla bir davranışta bulunmak söz konusudur. *Nezaket boyutu* ile kast edilense örgüt içerisinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içerisinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlardır. Turizm işletmelerinde, ekstra görevler için gönüllü olmak, zaman zaman çalışma saatlerinde oluşan aksaklıklara şikâyetçi olmadan tolerans gösterebilmek, örgüt içindeki sorunlarda başkalarına yardım etmek, alandaki son gelişmeleri takip etmek gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına örnek olarak gösterilebilecek davranışlardan bazılarıdır (Nergiz Güçlü, 2016, 239).

## 2.2. Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet değerlendirme sisteminin önemli bir bileşeni olup (Çakmak ve Biçer, 2006, 5) sistemin uzun vadeli etkinliğinin belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır (Palaiologos vd., 2011, 828). Performans değerlendirme sisteminin özellikleri (Bozkurt, 2011, 45; Cook ve Crosman, 2004, 526) değerlendiricinin davranışları, kullanılan değerlendirme yöntemi, hangi unsurların değerlendirildiği, değerlendirilenin aldığı puan çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet düzeyini etkileyebilmektedir (Çakmak ve Biçer, 2006, 5). Bu noktada, performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak değerlendirilenlerin düşünce, tutum ve algıları değerlendirmenin etkinliğini belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan ve Çetin, 2011, 2). Bilindiği gibi insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çalışacakları koşulları yaratarak örgütsel etkinliği arttırmakta (Vignaswaran, 2008, 6), performans değerlendirme süreci iş performansını da dahil olmak üzere örgüt için bir takım potansiyel faydalar sağlamaktadır (Vignaswaran, 2008, 26).

Araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının çalışan tutumlarını ve davranışlarını şekillendirerek örgütsel çıktılarını etkilediğini ortaya koymakta (Vignaswaran, 2008, 21), performans değerlendirme sürecinin çalışan davranışını olumlu yönde etkilemesi için çalışanların değerlendirmeye olumlu tepkiler vermesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu konuda Vignaswaran (2008) performans değerlendirmesinin yapıma şeklinden ve değerlendirme sürecinden tatmin olan çalışanların daha yüksek iş performansına sahip olduklarını ve daha kararlı olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde Çakmak ve Biçer (2006, 5), performans değerlendirme sisteminden memnun olmayan çalışanların örgütün başarısını artırma yönündeki katkılarını azaltabildiklerine değinmektedirler.

İnsana dayalı bir sektör olan turizm sektöründe, çalışanların işe karşı olumlu tutumlarından birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme yönündeki eğilimlerinin teşvik edilmesi son derece önemlidir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde sınırlı sayıda da olsa insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalara rastlanmak mümkündür. Örneğin WeiTang ve Ya-Yun Tang (2012) tarafından Tayvan'da otel işletmeleri üzerinde yapılan bir çalışmada, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının (çalışanlardan hangi davranışların beklendiği ve onların nasıl davrandıklarıyla ilgili geridönüş sağladığından) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini pozitif etkilediği ortaya konmuştur. Benzer şekilde Zheng vd. (2012), performans değerlendirme sürecinin örgütsel vatandaşlık davranışıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçları, duygusal bağlılığın performans değerlendirme süreci ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ayrıca performans puanı-ödül bağlantısının, değerlendirme süreci ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki doğrudan ilişkiyi güçlendirdiğini ancak performans değerlendirme süreci ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi zayıflattığını göstermiştir.

Performans değerlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı Sosyal Alışveriş Teorisi bağlamında da değerlendirilebilir. Şöyle ki, çalışanlar birbirleriyle ve yöneticileriyle etkileşimleri sonucunda örgütlerinin kendilerine karşı tutumu ve desteğiyle ilgili bilgi edinip değerlendirirler. Örgütün çalışanlarına yönelik iyi niyetli ve adil çabalarının çalışan tarafından olumlu algılanması ve memnuniyet yaratması, karşılıklı normlarını etkinleştirebilir (Zheng vd., 2012, 735). Böyle bir durumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık vermeleri beklenebilir. Konuya başka bir açıdan yaklaşan Bolino (1999) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca diğer insanlara ve örgütlerine yardım



etmeye çalışan “iyi askerler” tarafından değil, diğerlerinin gözünde olumlu imaj yaratmaya çalışan “iyi aktörler” tarafından da sergilenebileceğini öne sürmektedir (akt. Zheng vd., 2012, 736). Anlatılanlar ışığında olumlu bir iş tutumunu ve çalışanların biçimsel görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergileme eğilimini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin, çalışanların performans değerlendirme süreci hakkında hissettikleri olumlu duygulardan etkilenmesi beklenebilir. Bahsedilenler temelinde oluşturulan hipotez ve alt hipotezler şunlardır:

*H<sub>1</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1a</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1b</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1e</sub>: Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

Mount (1983, 1984), çalışanların yönetim kademesinde yer alıp almama durumlarının performans değerlendirme bağlamının farklı öğelerinin (ör sistemden duyulan memnuniyet) belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (akt. Williams ve Levy, 2000, 504). Onlara göre, özellikle yönetim kademesinde yer alan çalışanların değerlendirmeden duydukları tatmin düzeyi yönetim kademesinde yer almayan çalışanların duydukları tatmin düzeyinden daha yüksek olması beklenebilir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezi oluşturmak olanaklı hale gelmektedir.

*H<sub>2</sub>: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet yönetim kademesinde bulunup bulunmama durumlarına göre farklılık göstermektedir.*

### **2.3 Algılanan Sistem Bilgisi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Düzey Farklılıkları**

Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çeşitli unsurlarına yönelik tutumlarının önemi uzun zamandır bilinmektedir (Pooyan ve Eberhardt, 1989,215). Harris (1988) çalışan tutumlarının performans değerlendirme sistemi hakkında sahip oldukları bilgi düzeyinden ve sistemi ne derece iyi anladıklarına yönelik algılarından etkilendiğini ifade etmektedir (akt. Williams ve Levy, 1992, 838). Benzer şekilde Williams ve Levy’de (2000), değerlendirme süreciyle ilgili sahip olunan bilgi düzeyindeki farklılıkların performans değerlendirme sürecine yönelik farklı algı ve tutumların oluşmasına neden olabileceğinin altını çizmektedir. Bu kapsamda Haworth ve Levy (2001) tarafından yürütülen çalışmada, yönetsel adalet, algılanan sistem bilgisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, yönetsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin yalın olmadığını; yönetsel adaletin algılanan sistem bilgisi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi etkilediğini göstermiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar performans değerlendirme sistemini anlarırsa ve kullanılan prosedürlerin adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha eğilimli olabilirler (Haworth ve Levy, 2001, 64).

Anlatılanlar ışığında, değerlendirme sürecine tepki ve iş tutumları üzerinde kısmen yeni bir performans değerlendirme değişkeni olan algılanan sistem bilgisinin (Williams ve Levy, 1992, 837), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde de etkili olduğunu düşünmek mantıklı görünmektedir. Dolayısıyla, performans değerlendirme sistemini anladığını hisseden, süreç hakkında daha çok bilgi sahibi olan ve kendilerinden ne beklendiğini bilen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha eğilimli olabilecekleri düşünüldükçe aşağıda sunulan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi) örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3a</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi), örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3b</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi), örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3c</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi), örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*





*H<sub>3d</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi), örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3e</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyi (algılanan sistem bilgisi), örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

Örgütün farklı kademelerinde çalışanlar farklı tecrübe, algı ve bakış açısına sahip olduklarından (Williams ve Levy, 2000,503) performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları ve sisteme dair bilgileri örgütte buldukları seviyeden etkilenebilir. Örgütün üst kademelerinde bulunan çalışanların yeni yöntemler geliştirme, uygulama ve süreçler hakkında daha fazla bilgi sahibi olma ihtimalleri yüksek olduğundan performans değerlendirme sistemi hakkında da daha fazla bilgiye sahip olabilirler (Pooyan ve Eberhardt, 1989,224). Performans değerlendirme ile ilgili bazı çalışmalarda da, örgütsel düzey bağlamında çeşitli bulgulara rastlamak mümkündür. Örneğin, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik tepkilerini hem çalışanlar hem de yönetenler açısından karşılaştıran Mount'a göre (1983,1984), yönetim kademesinde görev alan ve almayan çalışanlar, performans değerlendirme sistemini anlama ve değerlendirme açısından farklı fikirlere sahiptirler. Mount bu durumu çalışanların değerlendirme süreci ile ilgili farklı bilgi düzeylerine sahip olmalarına bağlamaktadır (akt. Williams ve Levy, 2000,504). Benzer şekilde Pooyan ve Eberhardt' da (1989,216) çalışmalarında, istekler, değerlendirme sürecine yönelik bilgi ve katılım gibi durumlar göz önüne alındığında yönetim kademesinde yer alan ve almayan çalışanlar arasında tutum farklılıklarının beklenebileceğini belirtmektedirler. Yönetim kademesinde yer alan çalışanların performans değerlendirme sisteminden daha fazla tatmin olduğunun ortaya konduğu çalışmada söz konusu durum, hem değerlendirilen hem de diğer çalışanların değerlendirme süreçlerine katılan yönetim kademesi çalışanlarının, süreçle ilgili daha fazla fikir sahibi olmaları ile açıklanmıştır (Williams ve Levy, 2000,503). Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

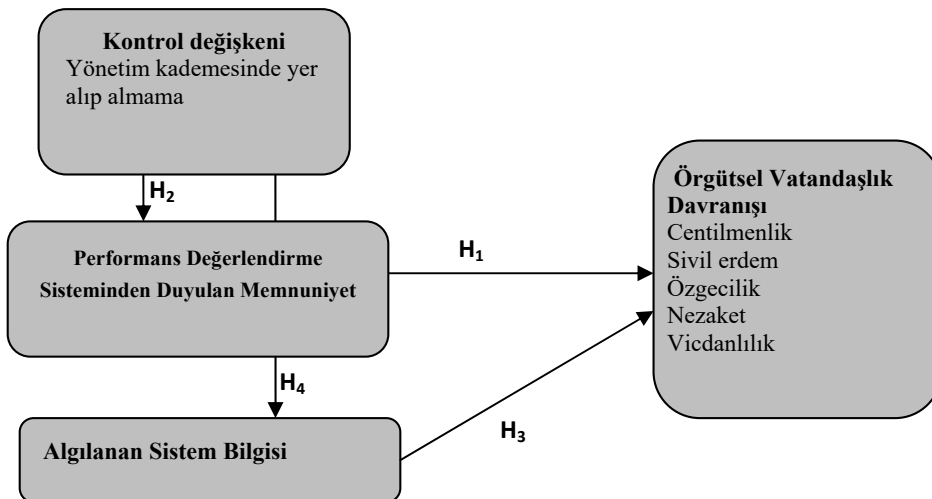
*H<sub>4</sub>: Çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyleri (algılanan sistem bilgisi) yönetim kademesinde yer alıp almama durumlarına göre farklılık göstermektedir.*

### 3. Araştırma Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın temel amacı, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ve çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair inançlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde etkili olup olmadığını incelemektir. Ek olarak çalışanların sistemden duydukları memnuniyetin ve performans değerlendirme süreci hakkında sahip oldukları bilgi düzeyinin yönetim kademesinde yer alıp almama durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırma kapsamında incelenmiştir.

İlgili yazın çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil-1'de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacından hareketle ilgili hipotezleri test etmek için otel çalışanları üzerinde nitel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın evrenini Antalya'da faaliyet gösteren zincir bir otel işletmesine bağlı beş yıldızlı bir şehir otelinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın yürütüldüğü dönemde otelde 240 çalışanın görev yapmaktadır. Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlama noktasında en büyük



görev ve sorumluluk kuşkusuz büyük ölçüde çalışanlara düşmektedir. Çalıştığı örgüte bağlı, yaptığı işten, iş yerinin uygulamalarından mutlu olan çalışanlar ve sergiledikleri gönüllü davranışlar özellikle hizmet sektöründe daha da önemli hale gelmektedir. Bu tür davranışlar büyük ölçüde yöneticilere, örgütsel uygulamalara ve tüm bunların çalışanlarca nasıl algılandığına bağlıdır. Bu nedenle araştırmada yer alan kavramların değerlendirilmesi konusunda seçilen örneklemin uygun olduğu düşünülmüştür. İlgili otelin seçilmesinde ise performans değerlendirme sistemine verdikleri önemin bilinmesi etkili olmuştur. Söz konusu otelde performans değerlendirme sonrasında elde edilen sonuçlar ücret artışı, terfi, ödüllendirme, rotasyon gibi konularda karar verilirken dikkate alınmaktadır. Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik bilgilere (cinsiyet, eğitim durumu, ünvan) ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların performans sisteminden duydukları memnuniyeti, performans değerlendirme süreci hakkında ne kadar bilgi sahibi olduklarına dair inançlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Veri toplama sürecinde dağıtılan anketlerin 175'i geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönüş oranı % 73'tür. Anketler hem bu otelde değerlendirici konumundaki yöneticilere hem de değerlendirilen konumundaki çalışanlara dağıtılmıştır.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışanların uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnun olup olmadıklarını ölçmek amacıyla Çakmak ve Biçer (2006, 10) tarafından derlenen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmacılar ilgili soruları Williams ve Levy (2000), Russel ve Goode (1988), Jordan (1990), ve Murphy'nin (1986) çalışmalarından derlemişlerdir.

Çalışanların performans değerlendirme sürecini ne kadar iyi anladıkları konusundaki algılarını belirlemek amacıyla Williams ve Levy (1992, 841) tarafından tasarlanan 11 ifadelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte çalışanların mevcut performans değerlendirme sistemini ne kadar iyi anladıklarına dair inançlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini belirlemek içinse; Podsakoff ve arkadaşlarının (1990), Organ'ın (1988) çalışmasını temel alarak geliştirdikleri ve Türkiye' de de birçok çalışmada kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışının özgeçicilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını içermekte ve 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçekten yüksek skor elde edilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin yüksek olduğunun göstergesidir. Ölçekte özgeçicilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik (hepsi ters kodlanması gereken -reverse-), boyutlarını ölçen 5 er ifade, sivil erdem boyutunu ölçen 4 ifade yer almaktadır. Demografik bilgiler hariç, çalışma modelinde yer alan tüm değişkenlerin ölçümü 5'li Likert ölçeği ile yapılmış olup; 1 "kesinlikle katılmıyorum" 5 ise, "kesinlikle katılıyorum" anlamı taşımaktadır.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

#### 3.3.1 Örneklem ve Değişkenlerin Özellikleri

Örneklemin cinsiyet, eğitim durumu, ünvan gibi demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Özellik	Boyutlar	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	78	%44
	Erkek	97	%56
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	%2
	Lise	69	%39
	Üniversite	91	%52
	Yüksek Lisans	12	%7
Unvan	Personel	143	%81
	Şef	21	%12
	Müdür	11	%7
Toplam		175	%100

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında ilk olarak, her bir ölçeğin cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, sistemden duyulan memnuniyet ölçeğinin alfa değeri 0,832, algılanan sistem bilgisinin alfa değeri 0,812 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alfa değeri 0,795 olarak bulunmuştur. Sonuçta ifadelerin cronbach alfa değerlerin 0,795 ile 0,832 arasında değiştiği ve yazında önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde bulunduğu görülmüştür (Hair vd., 2006, 371). İlgili değerler Tablo- 2'de sunulmaktadır.



ÖLÇEKLER	CRONBACH ALFA
Sistemden Duyulan Memnuniyet	0,832
Algılanan Sistem Bilgisi	0,812
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,795

Çalışmada hipotez testlerine geçilmeden önce tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, elde edilen verilerin yapısının, şekil ve yığılma noktalarının görülebilmesi açısından yararlıdır. Birçok istatistiksel analizde verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur (Kalaycı, 2008, 53). Bu amaçla anket formunda yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell (2001,117) tarafından önerilen +2 ile -2 arasında olduğu, diğer bir ifade ile normal dağılımı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

### 3.3.2. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Çalışmanın birinci hipotezi ve alt hipotezlerinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin, örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3: Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyetin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)	Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,080	0,386	-	2,799	,005
Özgecilik	,095	0,52	,088	1,827	,684
Vicdanlılık	,322	0,66	,284	5,738	,000***
Centilmenlik	,044	0,55	0,44	,855	,135
Sivil Erdem	,155	0,53	,144	2,754	,006**
Nezaket	,098	0,44	0,96	1,988	,041*

\* p<0,05 ; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,01  
R=,422 R<sup>2</sup>=,178 D.W:1,96

Performans değerlendirme sisteminden memnuniyetin örgütsel vatandaşlık davranışına ve alt boyutlarına etkisi incelendiğinde memnuniyetin 0,001 anlamlılık düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin %17' sini açıkladığı görülmektedir (R=,422, R<sup>2</sup> =,178). Alt boyutlar bağlamında ele alındığında ise, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin özgecilik ( $\beta=0,088;p>0,05$ ) ve centilmenlik ( $\beta=0,044;p>0,05$ ) boyutları üzerinde etkisinin olmadığı, vicdanlılık ( $\beta=0,284;p>0,05$ ), sivil erdem ( $\beta=0,144;p>0,05$ ), nezaket ( $\beta=0,096;p>0,05$ ) boyutları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu durumda H<sub>1a</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezleri desteklenmezken H<sub>1b</sub>, H<sub>1d</sub> ve H<sub>1e</sub> hipotezleri desteklenmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin yönetim kademesinde yer alıp almama durumuna göre farklılık göstereceği yönündeki önermenin test edilmesi için t-testi uygulanarak bağımsız iki grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu testin yapılabilmesi için değerlendirilecek olan grupların birbirlerinden bağımsız olması ve elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. T-testinden elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4: Yönetici Olup Olmama ve Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyete İlişkin T Testi Sonuçları**

Memnuniyet		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	T	P
Memnuniyet	Müdür	11	3,951	0,957	0,856	0,452	0,384
	Şef	21	3,445	0,884			
	Personel	143	3,129	0,795			

T-testi sonuçlarına göre, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin yönetici olup olmama durumuna göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi ve alt hipotezlerinde çalışanların performans değerlendirme süreci hakkındaki bilgi düzeyinin (algılanan sistem bilgisi) örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini



pozitif yönde etkileyeceği öngörülmekte idi. Bu hipotezin ve alt hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5: Algılanan Sistem Bilgisinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımlı Değişken (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)	Algılanan Sistem Bilgisi				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,235	,347	-	3,687	,000
Özgeçlilik	0,128	,044	,132	2,277	,007**
Vicdanlılık	0,177	,066	,149	2,841	,003**
Sportmenlik	0,026	,044	,011	,363	,684
Sivil Erdem	0,151	,053	,144	2,784	,006**
Nezaket	0,160	,041	,171	3,301	0,03**

\* p<0,05 ; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,01  
R=,388 R<sup>2</sup>=,150 D.W:1,75

Algılanan sistem bilgisinin örgütsel vatandaşlık davranışına ve alt boyutlarına etkisi incelendiğinde çalışanların sistem hakkındaki bilgileri 0,001 anlamlılık düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin %15'ini açıklamaktadır (R=, 388; R<sup>2</sup>=,150). Ayrıca regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan sistem bilgisinin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Algılanan sistem bilgisi değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının en çok nezaket ( $\beta$ = 0,171) ve sırasıyla vicdanlılık ( $\beta$ = 0,149) ve sivil erdem ( $\beta$ = 0,144) alt boyutlarını etkilemektedir. Bunun yanında algılanan sistem bilgisinden en düşük katsayılı olarak centilmenlik alt boyutunun ( $\beta$ =0,011) etkilediği görülmektedir. Böylece H3 hipotezi ve alt hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırmanın son hipotezinde, performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilginin (algılanan sistem bilgisi) yönetim kademesinde yer alan ve almayan çalışanlara göre farklılaşacağı ön görülmüştü. Söz konusu hipotezin test edilmesi amacıyla yapılan anova testinin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Yönetici Olup Olmama ve Algılanan Sistem Bilgisine İlişkin Anova Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Toplamı	F	p
Gruplar Arası	12,544	3	4,181	3,844	0,01
Gruplar İçi	130,189	172	0,695		
Toplam	142,733	175			

\*P< 0.05

Tablo 6'da görüldüğü gibi algılanan sistem bilgisi yönetici olup olmama durumuna göre (p<0,05), istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte dolayısıyla hipotez kabul edilmektedir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Çalışanların performans değerlendirme süreciyle ilgili tutumları ve tepkileri performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin belirlenmesinde önemli bir unsurdur (Levy ve Williams, 1998, 54). Bununla birlikte çalışanların işe yönelik tutumlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir olgunun performans değerlendirme sistemiyle ilişkisinin nadiren incelendiği görülmektedir. Bu nedenle, mevcut çalışmada performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve algılanan sistem bilgisi gibi değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Kanımızca söz konusu ilişkilerin araştırılması çalışan davranışlarını öngörebilmek açısından önemlidir.

Araştırmanın ilk hipotezinin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizinin sonuçları, "performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği varsayımını kısmen destekler niteliktedir. Elde edilen sonuç, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu belirten Haworth ve Levy'nin (2001, 64) görüşleri ile tutarlıdır. Aynı zamanda bu sonuç Organ'ın (1977) "tatmin performansı sağlar" görüşü ile de uyumlu görünmekte (akt. Şehitoğlu ve Zehir, 2010, 88) ve çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine çıkarak nasıl extra rol çabaları içerisine girdiklerine açıklık kazandırmaktadır. Analiz, alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde ise performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarını anlamlı ve doğru yönde etkilediği, özgeçlilik ve centilmenlik boyutları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Alt boyutların tanımları göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları uygulamalarından memnun olan çalışanların diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek durumları önceden belirleyerek çözüm için önerilerde bulunmaya, onlara yardımcı olmaya; üstlenilen





rollerin gereklerinin ötesine geçerek örgütün işleyişine katkı sağlamaya; örgüte üst düzeyde ilgiyi göstermeye eğilimli olmaları şaşırtıcı görünmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların temel motivasyonu ödül beklentisi olmasa da, araştırmalar bu tür davranışları sergileyen çalışanların performanslarının yöneticileri tarafından daha olumlu olarak değerlendirildiğini göstermektedir (Nergiz Güçlü, 2016, 223). Örgütün ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmasa da sosyal değişim teorisi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinin temelinde çalışanlar ve örgüt arasındaki olumlu ilişkilerin, örgütün çalışanların ihtiyaçlarını ne derece karşıladığının ve onlara nasıl davrandığının olduğunu vurgulamaktadır (Gürbüz, 2006, 52). Bu bağlamda etkili, adil, amaca hizmet eden, tatmin edici bir performans değerlendirme sisteminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir. Deepa ve Kuppusamy (2014, 5) kaliteli performans değerlendirme deneyimine sahip olan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olacaklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuç, çalışanların performans değerlendirme sisteminden memnun olmaları durumunda kendilerini işlerine adayacakları ve örgütün bir vatandaşı gibi hissedebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Performans değerlendirmesine yönelik olarak yöneten ve yönetilen çalışanlar arasındaki tutum farklılıkları hususunda nispeten az şey bilinmektedir (Pooyan ve Eberhardt, 1989, 216). Bu nedenle mevcut çalışma bu iki çalışan grubunun performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet düzeyleri karşılaştırmayı da hedeflemiştir. Yapılan analiz sonrasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamış, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin yönetici olup olmama durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin yönetsel ve yönetsel olmayan çalışanlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koyan Pooyan ve Eberhardt'ın (1989) çalışmasının sonuçlarından farklılaşmaktadır.

Çalışmanın bir diğer hipotezi algılanan sistem bilgisinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonrasında sistem hakkında bilgi sahibi olmanın örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını anlamlı ve doğru yönde etkilediği görülmüştür. Bu noktada, algılanan sistem bilgisinin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden birisi olduğu söylenebilir. Ayrıca ulaşılan sonuç çalışanların performans değerlendirme sistemini anlamasının onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini olumlu yönde etkileyebileceğini belirten araştırmacıların (Haworth ve Levy 2001, 73) görüşleriyle paralellik göstermektedir. Bu açıdan çalışanları performans değerlendirme sistemi ve performans sonuçları hakkında bilgilendirmenin onların rol ötesi performanslarına olumlu yönde katkı sağlayacağından bahsedilebilir.

Çalışmanın amaçlarından biriside çalışanların performans değerlendirme süreciyle ilgili bilgi düzeylerinin yönetim kademesinde olan ve olmayan çalışanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Yapılan analiz sonrasında anlamlı sonuçlara ulaşılmış, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmanın yönetici olup olmama durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütlerde performans değerlendirme sistemleri tasarlanırken dikkatli olunması gerektiğinin, insan kaynakları uygulamaları hakkında çalışanlar bilgilendirilmediği sürece iyi niyetlerle sergilenen çabaların bilgi eksikliği ve algı farklılıkları dolayısıyla pratikte istenen ve beklenen çıktılara dönüşmeyebileceğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Çalışmanın sonuçları ilişki açısından topluca değerlendirildiğinde sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve algılanan sistem bilgisinin etkilerini özgün bir şekilde ortaya koymaktadır. Bir örgütteki extra- rol çabalarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışının birkaç kişi tarafından sergileniyor olması fazla anlam ifade etmese de çoğunluk tarafından bilinçli olarak yapılmasının örgüte olumlu yansımaları olacaktır. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkin ve adil olarak kullanıldığından emin olmalarının, sistem hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanmasının önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bu çalışma, literatüre ve uygulamaya yönelik katkılar içermesine rağmen belirli kısıtlara da sahiptir. Araştırmanın kısıtlarından birisi elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi noktasında karşımıza çıkmaktadır. Zira çalışmanın verileri tek bir otel işletmesinden toplanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın, farklı sektörlerde ve farklı örneklemde değerlendirilmesi gerektiği ve bu durumun farklı sonuçlara götürebileceği unutulmamalıdır. Çalışmada elde edilen verilerin, katılımcıların kendilerinin rapor ettikleri ölçümlerden elde edilmiş olması araştırmanın bir diğer kısıttır. Bu durumda katılımcıların soruları anladıkları ölçüde değerlendirmeleri ve bazılarının gereken ilgiyi ya da dikkati göstermemiş ya da gösterememiş olması kaçınılmazdır.



Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar çoğu durumda bir karşılık beklemeleler de, literatürde bu tür davranışları sergileyen çalışanların yöneticileri tarafından daha olumlu değerlendirildikleri belirtilmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin literatürün derinleşmesi açısından, olumlu bir izlenim yaratma motivasyonu ile isteğe bağlı davranışlar arasındaki etkileşimin, insan kaynakları uygulamaları üzerindeki potansiyel sonuçları bağlamında değerlendirilmesi önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Basım, H. N.; Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 22 (70), 36-62
- Cook, J. ve Crossman, A. (2004). Satisfaction with Performance Appraisal Systems. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526-538.
- Çakmak, A. F.; Biçer, İ.H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- Deeapa, E.; Kuppusamy, S. (2014). Impact of Performance Appraisal System on Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Productivity. *Indian Journal of Applied Research*, 4(2), 4-6.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Haworth, C. L.; Levy, P. E. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- Jordan, J. L.; Jordan, D. N. (1993). Satisfaction with Performance Appraisal Ratings. *Psychological Reports*, 72, 12-22.
- Kalaycı, Ş. (2008). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanten, P. (2016). *Prososyal Örgütsel Davranışlar*. In P. Kanten, S. Kanten (Eds). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, pp. 317-370, Ankara: Nobel Yayınları.
- Korsgaard, M.A.; Roberson, L.; Klein, D.A. (1991). The Effect of Self-Appraisal and Participation on Subsequent Performance. *Society for Industrial and Organizational Psychology Conference*, 1991.
- Köse, S.; Kartal, B.; Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 1-19.
- Levy, P. E.; Williams, J.R. (1998). The role of Perceived system Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53-65.
- Lievens, F.; Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 299-306.
- Nergiz Güçlü, H. (2016). Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 214-247.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., ve Panayotopoulou, L. (2011). Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35 (8), 826-840.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours and Their effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pooyan, A. Ve Eberhardt, B.J. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non supervisory employees. *Journal of Business Research*, 19, 215-226
- Swift, M.L. ve Virick, M. (2013). Perceived Support, Knowledge Tacitness, and Provider Knowledge Sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.
- Şehitoğlu, Y.; Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Anne İdaresi Dergisi*, 43 (4), 87-110.
- Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Ally and Bacon, Needham Heights: MA.
- Tan, Ö.; Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 1-13.
- Van Dyne, L.; Graham, J. W.; Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Vignaswaran, R. (2008). *The Relationship Between Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: A Study Conducted in Peninsular Malaysia*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Information Technology University of Malaya.
- Wei, Tang; Ya-Yun, Tang (2012). Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Williams, J.R.; Levy, P. E. (1992). The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self Ratings and Supervisor Ratings. *Personel Psychology*, 45, 835-847.
- Williams, J.R.; Levy, P. E. (2000). Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions, *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 501-513.
- Zheng, W.; Zhang, M.; Li, H. (2012). Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.