

Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü¹

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Employee Satisfaction with the Performance Evaluation System and Organizational Citizenship Behavior

Salih Dursun², Ahmet Gökçe³, Sevinç Aytas⁴

Öz

Çalışanların uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili memnuniyeti performans değerlendirme sürecinin etkinliği üzerinde önemli rol oynayan kavramlardan biridir. Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet, çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı da, çalışanların performans değerlendirme sisteminden memnuniyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ile bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Çalışmanın örneklemini bir firmada çalışan 160 kişi oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları iş tatmininin performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı

Abstract

Employees' satisfaction with the performance evaluation system is one of the variables that play a significant role in the effectiveness of the performance evaluation process. Their satisfaction may have an impact on the employees' attitudes and behaviors concerning their jobs. Thus, this study aims to examine the effect of employee satisfaction on organizational citizenship behavior and the mediating role of job satisfaction in this effect. The study sample consists of 160 employees working in a company. According to the results, there is a positive relationship between employee satisfaction with the performance evaluation system and organizational citizenship behavior. In addition, the results of the research show that job satisfaction has a mediating effect in the relationship between performance evaluation satisfaction and organizational citizenship behavior.

Keywords: Performance evaluation satisfaction, job satisfaction, organizational citizenship behavior

Submitted: 03 / 03 / 2020

Accepted: 01 / 05 / 2020

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Salih DURSUN danışmanlığında Sevinç AYTAŞ tarafından hazırlanan "Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, sdursun@ktu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8597-3340

³ Dr. Öğr. Üye., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.gokce.12@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7643-0563

⁴ sevinc_aytas_61@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-8643-4712

Giriş

Performans değerlendirme, günümüz insan kaynakları yönetimi sisteminin önemli ve merkezi fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar, çalışanların işleriyle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyen, terfi, seçim kararları, ücret artışları, eğitim ve çalışanlarla ilgili diğer kararların verilmesinde önemli bir girdi olarak kullanılmaktadır (Mount, 1984: 271; Cawley vd., 1988; Erdoğan vd., 2001: 205). Ayrıca bu sonuçlar, çalışanların mevcut performansının geliştirilmesi ve çalışan performansını olumsuz etkileyen zayıflıkların fark edilmesine yönelik önemli bir geribildirim aracıdır (Riggio, 2014: 129). Bu nedenle, uygun ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması çalışmaları, araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmektedir (Dulebohn ve Ferris, 1999: 288; Erdoğan vd., 2001: 205).

Performans değerlendirme çalışmalarının önemli bir kısmı değerlemenin konusu olan kişilerin görüş ve algıları üzerine odaklanmak yerine, değerlendirme ve değerlendirme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri üzerine odaklanmaktadır (Cook ve Crossman, 2004: 527). Diğer taraftan, yapılan çalışmalar performans değerlendirilen çalışanların düşünce ve algıları gibi bilişsel süreçlerin, çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Brown, Hyatt ve Benson (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, düşük kaliteli performans değerlendirme deneyimi olan çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Bir diğer çalışma da (Poon, 2003), örgütte uygulanan performans değerlendirme politikalarının, çalışan algıları, iş tatmini ve kurumdan ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Su ve Baird (2017) yaptıkları araştırmada ise, performans değerlendirme sistemi ile işle ilgili tutumlar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Su ve Baird (2017) tarafından elde edilen sonuçlara göre, performans değerlendirmede iletişim, adalet ve açıklık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, performans değerlendirme sistemine güven ile işle ilgili stres arasında negatif ilişki bulunmuş olup, performans değerlendirme adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Son yıllarda ise, çalışanların performans değerlendirme süreciyle ilgili adalet algısı ve performans değerlendirme memnuniyeti gibi konular üzerine artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Bu ilginin artmasında şüphesiz bu algı ve tutumların, çalışanların işleri ve kurumlarıyla ilgili tutum ve davranışlarını etkilemesi önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı ise, performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini incelemektir.

1.Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

1.1. Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Çalışan Memnuniyeti

Performans değerlendirme sürecinden duyulan çalışan memnuniyeti, performans değerlendirme sürecinin etkinliği üzerinde önemli rol oynayan kavramlardan biridir (Yumuşak, 2008: 46). Performans değerlendirme memnuniyeti genel olarak başlıca üç şekilde kavramsallaştırılmaktadır (Keeping ve Levy, 2000: 709):

- değerlendirme görüşmesi veya oturumundan memnuniyet,
- değerleme sistemi ile ilgili memnuniyet ve
- performans puanlarından memnuniyet

Bu çalışmada da performans değerlendirme memnuniyeti yukarıda sayılan üç süreci de kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Diğer taraftan, literatürde performans değerlendirme memnuniyeti pek çok yönü ile incelenmiştir. Bu araştırmaların önemli bir kısmı performans değerlendirme memnuniyetini etkileyen değişkenlerle ilgilidir. Bu yönde yapılan araştırmalara bakıldığında, performans değerlendirme memnuniyetini etkileyen önemli değişkenlerden birinin performans değerlendirme ile ilgili adalet algısı olduğu görülmektedir. Yapılan bir çok araştırma, çalışanların performans değerlendirme sisteminin adil olduğunu (prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) düşündüklerinde performans değerlendirme memnuniyetlerinin arttığını göstermektedir (Çakmak ve Biçer, 2006; Tan ve Çetin, 2011; Dusterhoff vd., 2014; Lira, 2014; İşleyen, 2014; Kayapalı ve Narabey, 2016). Palaiologos ve arkadaşları (2010) ise, örgütsel adalet boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) performans değerlendirmenin farklı boyutlarının memnuniyeti (değerlendirme puanından memnuniyet, değerlendiriciden memnuniyet, değerlendirme geri bildiriminden memnuniyet, değerlendirme kriterlerinden memnuniyet) üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin, özellikle değerlendiriciden memnuniyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, prosedürel adaletin değerlendirme puanı ve değerlendirme geri bildirimini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Sallah vd. (2013) yaptıkları çalışmada ise, performans değerlendirme memnuniyetinin, performans değerlendirme adaleti algısı ile örgütsel bağlılık arasında aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bazı araştırmalar ise, performans değerlendirme sürecine çalışan katılımının, performans değerlendirme sistemi ve performans değerlendirme oturumundan duyulan memnuniyeti arttırdığını göstermektedir (Cawley vd., 1998).

Performans değerlendirme memnuniyeti ile ilgili yapılan bazı araştırmalar ise, performans değerlendirme memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin sonuçları üzerinedir. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, performans değerlendirme memnuniyetinin, işten ayrılma niyetini azalttığı (Ahmed vd., 2010; Fakhimi ve Raisy, 2013), iş motivasyonu ve iş performansını arttırdığı (Fakhimi ve Raisy, 2013; Weerakkody ve Mahalekamge, 2013); diğer yandan, performans değerlendirme memnuniyetsizliğinin, üretim karşıtı iş davranışlarına yol açtığı görülmektedir (Aleassa, 2014).

1.2. Performans Değerlendirme Memnuniyeti ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı terimi ilk kez Dennis Organ ve meslektaşları tarafından 1980'li yıllarda kullanılmaya başlayan bir terimdir (Podsakoff vd., 2000: 513). İlerleyen yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı, psikoloji ve yönetim alanlarında önemli bir yapı haline gelmiş ve literatürde büyük ilgi görmüştür (Foote ve Thang, 2008: 934). Organ'a (1988:4) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ağırlıklı olarak çok bileşenli bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Weikamp ve Göritz, 2016: 2093). Bu alandaki literatüre bakıldığında, bu yapının boyutsallığı hakkında fikir birliği olmadığı görülmektedir. Yapılan bir araştırma, potansiyel olarak farklı 30 örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminin tanımlandığını göstermiştir (Podsakoff vd., 2000: 516). Ancak literatürde örgütsel vatandaşlığın boyutları ele alınırken genellikle Organ'ın yaptığı sınıflandırma esas alınmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının *diğerkâmlık*, *vicdanlılık*, *nezaket*, *sivil erdem* ve *centilmenlik* olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bunlardan *diğerkâmlık*; iş arkadaşlarına işle ilgili konularda gönüllü bir biçimde yardım etme ve işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik davranışları, *vicdanlılık*; çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde davranışlar göstermeye gönüllü olmalarını, *nezaket*; başkalarını etkileyecek kararlar almadan önce ilgili kişileri bilgilendirmeyi ve onlarla bilgi alış-verişi yapmayı, *sivil erdem*; çalışanların kurumlarını etkileyecek olaylarda sorumluluk hissetmeleri ve kurumlarındaki toplantılara düzenli ve gönüllü katılım göstermelerini, *centilmenlik*; çalışanların işle ilgili sorunları büyütmemesi ve gereksiz yere şikâyetçi olmamaları gibi davranışlarını ifade etmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 87; Karaman ve Aylan, 2012: 39-40).

Diğer taraftan, yapılan araştırmalar performans değerlendirme ile ilgili değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Nitekim Zheng vd. (2011) araştırmasında, performans değerlendirme süreci ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lu vd. (2018)'nin araştırmasında ise, performans değerlendirme amaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

1.3. Performans Değerlendirme Memnuniyeti ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi

1.3.1. Performans Değerlendirme Memnuniyeti ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini konusu uzun yıllardır araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından büyük ilgi gören konulardan biridir (Spector, 1985: 693). Literatürde iş tatmini ile ilgili yüzlerce tanım yapıldığı görülmektedir (Özpehlivan ve Acar, 2016: 3). İş tatmini, çalışanların işleri veya işlerinin farklı yönleri (ücret, yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, işin kendisi vb.) ile ilgili duygularını ifade etmektedir. Bu açıdan iş tatmini, bir işin özelliklerinin değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duyguları ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 76). Çalışanın işine yönelik tutum ve duygularından oluşan iş tatmini (Riggio, 2014: 218), çalışanın işini veya işle ilgili yaşantılarını memnuniyet verici olarak algılamasıdır (Keser ve Güler, 2016:232). Bu açıdan iş tatmini, çalışanların hangi ölçüde işlerinden hoşlandıkları veya hoşlanmadıklarını göstermektedir (Spector, 1997: 2).

Çalışanların çalışma koşullarını değerlendirmeleri onların tutumlarına yansımakta (Hajdukova vd., 2015), bunun neticesinde oluşan iş tatmini ise, örgütsel fonksiyona etki eden olumlu ve olumsuz çalışan davranışlarına yol açmaktadır (Spector, 2007: 2). İş tatmininin çalışan tutumları ve davranışlarıyla ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, iş tatmini işten ayrılma niyetini (Hellman, 1997; Lee vd., 2017, Sökmen ve Sezgin, 2017) ve iş stresini azaltmakta (Rahman ve Sen, 1987), çalışanların sağlık, mutluluk, öznel iyi oluş ve özsaygılarını olumlu yönde etkilemekte (Satuf vd., 2016), örgütsel bağlılığı (Altınöz vd., 2012; Pelenk, 2017) ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmakta (Zeinabadi, 2010; Mert, 2010) ve sonuç olarak iş tatmini iş performansını olumlu etkilemektedir (Judge vd., 2001; Kato-Nitta ve Maeda, 2013).

Diğer taraftan, yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik çalışan algılarının iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Gürbüz, 2009; Kampkötter, 2014; Nwachukwu ve Chladková, 2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde önemli bir yeri olan performans değerlendirme sistemleriyle ilgili çalışan tutumları da iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında performans değerlendirme memnuniyetinin iş tatminini olumlu etkilediği (Ahmed vd., 2010; İşleyen, 2014; Naji vd., 2015) görülmektedir. Bu kavramsal açıklamalar ışığında çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H₂: Performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki literatürde sıklıkla araştırılan konulardan biridir. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Murphy vd., 2002; Foote ve Thang, 2008; Demirel ve Özçınar, 2009; Lambert, 2010; Weikamp ve Görizt, 2016).

Diğer taraftan bazı araştırmalar örgütsel vatandaşlığın boyutları ile iş tatmininin boyutları arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulguları ise farklılık göstermektedir. Örneğin, Tokel (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel vatandaşlığın boyutlarının dışsal iş tatmini (çalışanlarla olan ilişkiler, yönetim anlayışı, iş yerinin şartları, maaş ve iş garantisi vb. alanlarda işten duyulan tatmin) ile pozitif ilişki içinde olduğu, ancak örgütsel vatandaşlığın boyutlarının içsel iş tatmini (işin kendisi, işin verdiği sorumluluk vb. alanlardan tatmin) ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Günay (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem, centilmenlik ve nezaket boyutlarıyla pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ele alan bu çalışmalar ışığında çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

1.3.3. İş Tatmininin Aracılık Rolü

Bazı araştırmalar, performans değerlendirme süreci ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olan değişkenler üzerine odaklanmaktadır. Nitekim Zheng vd. (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, performans değerlendirme süreci ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Lu vd. (2018) çalışmasında ise, performans değerlendirme amaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisinde kurumsal kimliğin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ancak, iş tatmininin aracılık etkisini inceleyen kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Ayrıca bazı araştırmalarda performans değerlendirme süreciyle ilgili değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Örneğin, Chattopadhyay (2019) çalışmasında, algılanan çaba-performans ilişkisi ile algılanan ödül-performans ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın son hipotezi şu şekildedir:

H₄: Performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde, gıda sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletme oluşturmaktadır. Bahsi geçen işletmede 350 kişi çalışmaktadır ve araştırma kapsamında herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmadan tam sayım yöntemiyle verilerin toplanması hedeflenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede, 6 ayda bir olmak üzere, yılda 2 defa, çalışan performansını değerlendirmeye yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Hazırlanan anket formu 15 Ocak 2018-20 Ocak 2018 tarihleri arasında araştırmacının kendisi tarafından gönüllü katılımcılara uygulanmıştır. Gerçekleştirilen anketler incelendiğinde 160 çalışanın ankete gönüllü olarak katıldığı tespit edilmiş olup, ankete katılım oranı %55 olarak gerçekleşmiştir. İşletmedeki pozisyonunu yönetici olarak belirten 8 katılımcı araştırma örnekleminde çıkarılmış ve analizler 152 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %86,2'si erkek, %62,5'i bekâr ve %65,1'i üniversite mezunudur. Ayrıca katılımcıların ortalama yaşı 30,02 ±7,31 ve ortalama çalışma yılı 3,99 ±4,31 olarak hesaplanmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma yılı vb.), ikinci bölümde "Performans Değerlendirme

Memnuniyeti Ölçeği”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.

Katılımcıların performans değerlendirme sisteminden memnuniyetini ölçmek için Çakmak ve Biçer (2006) tarafından Williams ve Levy'nin (2000), Russell ve Goode'nin (1988), Jordan (1990) ve Murphy'nin (1986) çalışmalarından derlenen 4 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert şeklinde olup (1) “tamamen katılmıyorum”, (5) “tamamen katılıyorum” gibi ifadeleri içermektedir. (Örnek madde: Örgütümüzde uygulanan performans değerlendirme yönteminden genel olarak memnunum). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini belirlemek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. 20 sorudan oluşan ölçek, 5'li Likert tipi (1) “tamamen katılıyorum”, (5) “tamamen katılmıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekte bulunan 20 sorudan 12 soru ile içsel iş tatmini, 8 soru ile de dışsal iş tatmini ölçülmektedir (Örnek madde: Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden memnunum). Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı genel iş tatmini için 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla uyumlu, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) çalışmalarından derlenen ve Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek “Diğerkâmlık” (5 ifade), “Vicdanlılık” (3 ifade), “Nezaket” (3 ifade), “Sivil Erdem” (4 ifade), “Centilmenlik” (4 ifade) olmak üzere beş temel boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçek 5'li Likert tipi (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” ölçüm ile değerlendirilmiştir (Örnek madde: Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Veri Analizi

Verilerin analizi SPSS 21.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımı, korelasyon analizi ve güvenirlik analizi kullanılmıştır. Aracılık etkisinin tahmin edilmesi için ise, Preacher ve Hayes (2004: 721-722) tarafından geliştirilen SPSS eklentisi kullanılmıştır. Bu programda toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki puanları ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki aracı etkisi incelenmektedir (Direktör ve Nuri, 2017: 68). Tahmin için ise 5000 yeniden örnekleme (bootstrapping) ve %95'lik güven aralığının belirlenmesi için yüzdelik hata düzeltilme tekniği (bias corrected percentile method) kullanılmıştır.

2.4. Bulgular

Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerine ve korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Normal Dağılım ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	(1)	(2)
(1) Performans Değerlendirme Memnuniyeti	2,77	1,14		
(2) ÖVD	4,11	0,66	0,234**	
(3) İş Tatmini	3,67	0,62	0,612**	0,307**

**p<0,01; SS: Standart Sapma; Ort: Ortalama; ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Tablo 1 incelendiğinde, çalışanların performans değerlendirme memnuniyeti ortalaması 2,77; örgütsel vatandaşlık davranışı ortalaması 4,11 ve iş tatmini ortalaması 3,67 olarak tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde ise, performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=,234$; $p<0,01$); ve iş tatmini ($r=,612$; $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde de pozitif yönlü anlamlı bir ilişki dikkati çekmektedir ($r=,307$; $p<0,01$).

Tablo 2, aracılık modeline ilişkin sonuçları göstermektedir.

Tablo 2. Aracılık Modeline İlişkin Sonuçlar

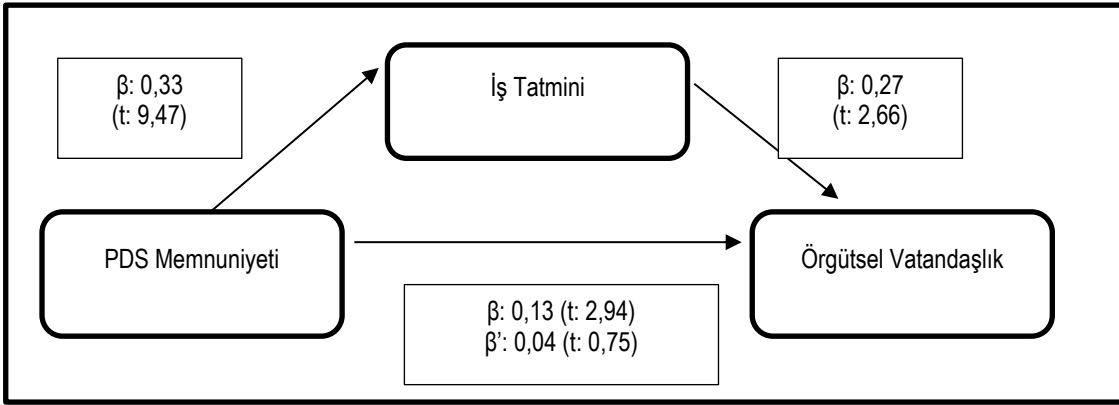
	Dolaylı etki tahmini	Dolaylı etki tahminlerinin ortalaması	Standart hata	Alt %95 güven aralığı	Üst %95 güven aralığı
İş Tatmini	0,0931	0,0938	0,0343	0,0312	0,1646

F: 8,0754 p: 0,00

R²: %8,57 Sobel Z: 2,5813

p: 0,00

Tablo 2'ye göre, kurulan model anlamlıdır (F: 8,0754; p: 0,00) ve modelin açıklama gücü %9 seviyesindedir. Ayrıca bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını saptamak için Sobel testi yapılmıştır. elde edilen sonuçlara göre kurulan aracılık modelindeki alt ve üst güven aralıkları *sıfır* değerini içermediği için (Karatuna ve Başol, 2017, s. 67; Serinikli, 2019, s. 591) aracılık etkisinin de anlamlı olduğu sonucuna (Alt: 0,03; Üst: 0,16) ulaşmak mümkündür (Sobel Z: 2,5813; p: 0,00).



Şekil 1. Model Sonuçları

Şekil 1, elde edilen model sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, performans değerlendirme memnuniyetinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu (H₁) belirlenmiştir (β: 0,33; t: 9,47). Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların performans sisteminden duydukları memnuniyette meydana gelen bir birimlik artış, çalışanların iş tatmini seviyesini 0,33 birim arttırmaktadır. Elde edilen bir diğer bulgu; performans değerlendirme sisteminden memnuniyetin örgütsel vatandaşlığı (H₂) pozitif etkilediğidir (β: 0,13; t: 2,94). Buna göre, çalışanların performans sisteminden duydukları memnuniyette meydana gelen bir birimlik artış, çalışanların örgütsel vatandaşlık seviyesini 0,13 birim arttırmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise iş tatmininin örgütsel vatandaşlığı (H₃) pozitif etkilediğidir (β: 0,27; t: 2,66). Buna göre, çalışanların iş tatmini düzeyinde meydana gelen bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık değerini 0,27 birim arttırmaktadır. Son olarak, performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi bulunduğu (H₄) tespit edilmiştir (β: 0,04; t: 0,75 – Sobel Z: 2,5813; p: 0,00). Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki iş tatmini tam aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç ve Değerlendirme

Performans değerlendirme, günümüz insan kaynakları yönetimi sisteminin önemli ve merkezi fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş tatminin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Öncelikle araştırma sonuçları performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu ışığında, *performans değerlendirme sisteminden duyulan çalışan memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır* şeklinde kurulan araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet arttıkça, çalışanların biçimsel rol davranışlarının ötesinde kurumlarına daha fazla katkı sağlayıcı gönüllü davranışlarda bulduklarını göstermektedir. Literatürde incelendiğinde, performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisiyle ilgili doğrudan çalışma olmamakla beraber, performans değerlendirme süreciyle ilgili bazı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda,

performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme amaçlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Zheng vd., 2011; Lu vd., 2018).

Çalışmadan elde edilen bir diğer önemli bulguda, performans değerlendirme memnuniyeti ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olmasıdır. Bu sonuca göre *performans değerlendirme memnuniyeti ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır* şeklindeki araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçların literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla benzer olduğu görülmektedir (Ahmed vd., 2010; İşleyen, 2014; Najji vd., 2015).

Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, araştırmanın üçüncü hipotezi olan *örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır* hipotezi doğrulanmıştır. Literatürde bu alanda yapılan araştırmalarda da genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin tespit edildiği görülmektedir (Murphy vd., 2002; Foote ve Thang, 2008; Demirel ve Özçınar, 2009; Lambert, 2010; Weikamp ve Görizt, 2016).

Diğer taraftan, araştırmadan elde edilen bulgular performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin tam aracı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre *performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır* şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette meydana gelen bir artış, çalışanların örgütsel vatandaşlık değerini doğrudan etkilememekte, bunun yerine çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyette meydana gelen bir artış, çalışanların iş tatmini seviyesini arttırmakta, iş tatmini seviyesi artan çalışanın da örgütsel vatandaşlık değeri yükselmektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş ve örgütle ilgili tutumlar üzerine etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyeti arttırmak için etkin performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle performans değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından adaletli algılanması bu sistemden duyulan memnuniyeti arttırmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde örgütsel adaleti sağlamak için ise, standardize edilmiş performans değerlendirme sistemleri uygulanmalı ve değerlendirme görüşmesi sırasında çalışanların duygularını özgürce ve rahatça ifade edebilmeleri teşvik edilmelidir (Palaiologos ve arkadaşları, 2010: 836). Ayrıca uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Yapılan çalışmalarında gösterdiği üzere sistem hakkında bilgi sahibi olmak performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir (Çakmak ve Biçer, 2006; İşleyen, 2014).

Diğer taraftan, performans değerlendirme memnuniyetinin artırılmasında yönetici ve çalışanlar arasında ilişkiler de oldukça önemlidir. Çalışanlar genellikle performanslarının ortalamasının üzerinde olduğunu düşünmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 571). Bu durumda performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin çalışan ve yöneticiler arasında farklılaşmasına yol açmaktadır. Mount (1984) tarafından yapılan araştırmada performans değerlendirme sisteminin çoğu yönünden yöneticilerin çalışarlardan daha memnun olduklarını göstermektedir. Çalışan ve yönetici arasındaki bu farkın performans değerlendirme görüşmesinden memnuniyette daha belirgin olduğu görülmektedir. Benzer bir sonuç Pooyan ve Eberhardt (1989) çalışmasından da elde edilmiştir. Adı geçen bu araştırmada da yöneticilerin çalışarlara göre performans değerlendirme memnuniyetleri daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının çalışarlara paylaşıldığı değerlendirme görüşmesi oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili olumsuz geribildirim alma performans değerlendirme memnuniyetini olumsuz etkileyebilmekte (Culbertson vd., 2013) ve bazı durumlarda olumsuz performans değerlendirme geribildirimlerinin yöneticilere yönelik saldırgan davranışlara yol açtığı (Geddes ve Baron, 1997) görülmektedir.

Son olarak, söz konusu bu araştırmanın bazı önemli kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan biri araştırmanın özel sektöre ait tek bir firmada gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu açıdan farklı sektörlerde yer alan firmalar ve örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmalar farklı sonuçlar verebilecektir. Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı ise verilerin yalnızca anket tekniği ile toplanmış olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda anket tekniğinin yanında odak grup görüşmeleri veya mülakat gibi nitel tekniklerin kullanılması konunun farklı boyutlarıyla ortaya koyulmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S. & Akbar, M. F. (2010). "Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organizational Performance". International Journal of Business and Management, 5(10), 62-68.
- Aleassa, H. M. (2014). "Performance Appraisal Satisfaction and Counterproductive Behaviors: Direct and Moderating Effects". International Journal of Business Administration, 5(1), 76-89.

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. ve Çöp, S. (2012). "The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322-330.
- Bakotić, D. (2016). "Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance". *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Cawley, B.D., Keeping, L.M. & Levy, P. E. (1998). "Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations", *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Chattopadhyay, R. (2019). "Impact of Forced Distribution System of Performance Evaluation on Organizational Citizenship Behaviour". *Global Business Review*, 20(3), 826-837.
- Culbertson, S.S., Henning, J. B. & Payne, S.C. (2013). "Performance Appraisal Satisfaction: The Role of Feedback and Goal Orientation". *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189-195.
- Çakmak, A.F. ve Biçer, İ.H. (2006). "Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar". *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Direktör, C. ve Nuri, C. (2017). "Benlik Saygısının Akademik Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Otomatik Düşüncenin Aracı Rolü". *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 1(1), 66-75.
- Dulebohn, J. H. , & Ferris, G. R. (1999). "The Role of Influence Tactics in Perceptions of Performance Evaluations' Fairness". *The Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J.B. & MacGregor, J.N. (2014). "The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective". *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 265-273.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2001). "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Fakhimi, F. & Raisy, A. (2013). "Satisfaction with Performance Appraisal from The Employees' Perspective and Its Behavioral Outcomes (Case Study of Headquarters Offices of Bank Refah)". *European Online Journal of Natural and Social Science*, 2(3), 296-305.
- Foote, D. & Tang, L-P T. (2008). "Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?". *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Geddes, D. , & Baron, R. A. (1997). "Workplace Aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback". *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433-454.
- Günay, Y. G. (2018). "Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey". *American International Journal of Contemporary Research*, 8(1), 64-74.
- Gürbüz, S. (2009). "The Effect of High Performance HR Practices on Employees' Job Satisfaction". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 110-123.
- Hajdukova, A. , Klementova, J. & Klementova, J. (2015). "The Job Satisfaction As A Regulator of The Working Behaviour". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476.
- Hellman, C. M. (1997). "Job Satisfaction and Intent to Leave". *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- İşleyen, M. (2014). *Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankırı: Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. & Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kampkötter, P. (2014). "Performance Appraisals and Job Satisfaction". SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research, No:672, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin.
- Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35-48.
- Karatuna, I. & Basol, O. (2017). "Job Satisfaction of Part-Time vs. Full-Time Workers in Turkey: The Effect of Income and Work Status Satisfaction". *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 58-72.
- Kato-Nitta, N. & Maeda, T. (2013). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship For Creative Tasks: An Empirical Investigation of The Role of Attitude And Behavior in Job Performance Among Scientists". *Japanese Journal of Administrative Science*, 26(3), 201-214.
- Kayapalı, S. ve Karabey, C. N. (2015). "Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.
- Keser, A. ve Güler, B.K (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Lambert, E. G. (2010). "The Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, and Burnout Among Correctional Staff". *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361-380.
- Lee, X., Yang, B. & Li, W. (2017). "The Influence Factors of Job Satisfaction and Its Relationship with Turnover İntention: Taking Early-Career Employees As An Example". *Anales De Psicología*, 33(3), 697-707.
- Lira, M. (2014). "Satisfaction With A Performance Appraisal System in The Portuguese Public Sector: The Mportance of Perceptions of Justice and Accuracy". *Tékhne*, 12(1), 30-37.
- Lu, H., Yue, A., Han, Y. & Chen, H. (2018). "Exploring the Effect of Different Performance Appraisal Purposes on Miners' Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organization Identification". *Sustainability*, 10, 1-16.
- Mert, İ. S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mount, M. K. (1984). "Satisfaction With A Performance Appraisal System and Appraisal Discussion". *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 271-279.
- Murphy, G., Athanasou, J. & King, N. (2002). "Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Naji, A., Jamal, M.B. & Leclerc, A. (2015). "Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The Role of Trust Towards Supervisors". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1), 40-53.
- Nwachukwu, C. & Chladková, H. (2017). "Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria". *Trends Economics And Management*, 28(1), 23–35.
- Octaviannand, R., Pandjaita, N. K. & Kuswanto, S. (2017). "Effect of Job Satisfaction and Motivation Towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company". *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72-79.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Özpehlivan, M. & Aca, A. Z. (2016). "Development and Validation of A Multidimensional Job Satisfaction Scale in Different Cultures". *Cogent Social Sciences*, 2, 1-20.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. & Panayotopoulou, L. (2011). "Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal". *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840.
- Pelenk, S. E. (2017). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Katılım Bankaları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 9(36), 572-580.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & 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.
- Poon, J. M. L. (2003). "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention". *Personnel Review*, 33(3), 322-334.

- Pooyan, A. & Eberhardt, B.J. (1989). "Correlates of Performance Appraisal Satisfaction Among Supervisory and Nonsupervisory Employees". *Journal of Business Research*, 19(3), 215-226.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models". *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Rahman, M. & Sen A. K. (1987). "Effect of Job Satisfaction on Stress, Performance and Health in Self-Paced Repetitive Work". *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59(2), 115-121.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev Ed: İ. Erdem), Nobel Yayınevi, Ankara.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S. & Halim, M.A.S.A. (2013). "Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment". *Asian Social Science*, 9(2), 121-128.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R.M. & Loureiro, M. (2018). "The Protective Effect of Job Satisfaction in Health, Happiness, Well-Being and Self-Esteem". *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(2), 181-189.
- Serinikli, N. (2019). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İş Tatminlerine Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 585-597.
- Sökmen, A. ve Sezgin, C. A. (2017). "İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, London.
- Su, S. & Baird, K. (2017). "The Association Between Performance Appraisal Systems, Work-Related Attitudes and Academic Performance". *Financial Acc&Man.*, 33, 356-372.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Öneri*, 9(35), 1-13.
- Teker, S.Ç. (2016). "Effects of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity, *International Journal of Electronics, Mechanical And Mechatronics Engineering*, 6(2), 1151-1163.
- Tekir, Ö., Çevik, C., Arık S. ve Ceylan, G. (2016). "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri Ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi". *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18(2), 51-63.
- Tokel, C. M. (2017). "İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 145-157.
- Weerakkody, W.A.S. & Mahalekamge, W.G.S. (2013). "The Relationship Between Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: With Special Reference of Bank of Ceylon Head Office". *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 8(2), 179-200.
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). "Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction: The Impact of Occupational Future Time Perspective". *Human Relations*, 69(11), 2091-2115.
- Yumuşak, S. (2008). "Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10, 44-62.
- Zeinabadi, H. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Zheng, W., Zhang, M. & Li, H. (2012). "Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.