

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**“BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASININ”
SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER ÇERÇEVESİNDE
ÇÖZÜMLENMESİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

DOKTORA TEZİ

Adem BALTACI

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

MART-2009

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**“BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASININ”
SOSYO-KÜLTÜREL FAKTÖRLER ÇERÇEVESİNDE
ÇÖZÜMLENMESİ VE BİR ÖRNEK OLAY**

DOKTORA TEZİ

Adem BALTACI

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 19/03/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ve ya diğer bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem BALTACI

19.03.2009

ÖNSÖZ

Öncelikli olarak gerek ders aşamasında gerekse tez aşamasında hiçbir fedakarlığı benden esirgemeyen, bilgi ve davranışlarıyla bilim yolunda ilerlememde bana rehberlik eden danışman hocam Prof. Dr. Gültekin Yıldız'a, tezimin yazılması sürecinde yapmış oldukları yönlendirmeler ile desteklerini eksik etmeyen değerli hocalarım; Prof. Dr. Recai Coşkun, Prof. Dr. Yılmaz Özkan, Prof. Dr. Remzi Altunışık, Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu, Doç Dr. Rana Özen Kutanis'e teşekkür etmek istiyorum. Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayıp değerli vakitlerinden fedakarlık ederek yardımlarını eksik etmeyen; Neşet Kaya, Dr. Abdullah Demir, Kürşat Ergül, Yar. Doç. Dr. Ali Taş arkadaşlarıma yürekten teşekkür ederim. Tezimin araştırma kısmına vermiş oldukları destekten dolayı sayın Hüseyin Paşahan, İsmail Bacacı, Metin Marangoz, Viko Elektrik işletmesinin yönetici ve çalışanlarına teşekkür etmek istiyorum.

Ayrıca, oldukça uzun ve meşakkatli geçen tez dönemi boyunca kendilerini zaman zaman ihmal etmeme rağmen, desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen ve hep yanımda olan sevgili aileme ve özellikle babama teşekkürü bir borç bilirim.

Adem BALTACI

19.03.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
SUMMARY.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	7
1.1. Performans Değerlendirme	7
1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi.....	8
1.1.2. Performans Değerlendirmenin Gelişimi	10
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	12
1.1.3.1. Değerlendirenler İçin Yararları	13
1.1.3.2. Değerlendirilenler İçin Yararları	13
1.1.3.3. İşletme İçin Yararları.....	14
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	14
1.1.5. Performans Değerlendirme Süreci.....	16
1.1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	18
1.1.6.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	19
1.1.6.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	19
1.1.6.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri	20
1.1.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	23

1.1.6.1.4. Davranışsal Beklenti Skalaları.....	24
1.1.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi.....	25
1.1.6.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi.....	26
1.1.6.1.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	27
1.1.6.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri.....	28
1.1.6.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme.....	28
1.1.6.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....	30
1.1.6.2.3. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	32
BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI.....	34
2.1. Performans Değerlendirme Hatalarının Nedenleri.....	36
2.2. Performans Değerlendirme Hatası Çeşitleri.....	38
2.2.1. Sistem Hataları.....	38
2.2.1.1. Değerlendirme Amacının Doğru Belirlenmemesi.....	39
2.2.1.2. Zaman Sorunu.....	41
2.2.1.3. Değerlendirme Yönteminin Doğru Seçilmemesi.....	43
2.2.1.4. Ölçüt Sorunu.....	43
2.2.1.5. Değerlendirici Seçimi Sorunu.....	45
2.2.2. Değerlendirici Hataları.....	47
2.2.2.1. Önyargı Ve Sübjektiflik.....	49
2.2.2.2. Beğenme.....	51
2.2.2.3. Kontrast ve Asimilasyon Etkisi.....	52
2.2.2.4. Pozisyondan Etkilenme.....	53

2.2.2.5. Atıf.....	54
2.2.2.6. Çekingenlik	55
2.2.2.7. Örtülü Stres Teorisi	55
2.2.2.8. Yakın Zaman Etkisi.....	57
2.2.2.9. İzlenim Yönetimi.....	57
2.2.2.10. Hale Etkisi	59
2.2.2.11. Belirli Derecelere Yönelme Hatası.....	61
2.2.2.12. Dağılım Aralığı Kısıtlamaları.....	61
BÖLÜM 3: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASI.....	63
3.1. İyimserlik Hatası.....	64
3.1.1. İyimserlik Ölçüm Çeşitleri.....	65
3.1.2. İyimserlik Hatasının Nedenleri.....	65
3.1.3. Değerlendiricilere Göre İyimserlik Hatası.....	66
3.1.4. İyimserlik Hatasında Üç Mekanizma	66
3.1.5. İyimserlik Hatasında Etkili Diğer Faktörler	67
3.2. Kötümserlik Hatası	69
3.2.1. Kötümserlik Hatasının Nedenleri	70
3.2.2. Kötümserlik Hatasında Etkili Diğer Faktörler.....	70
3.3. Ortalama Eğilim Hatası	71
3.3.1. Ortalama Eğilim.....	71
3.3.2. Bireylerde ve Örgüt Ortamında Ortalama Eğilim.....	72
3.3.3. Ortalama Eğilim Hatası	73

BÖLÜM 4: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASININ DEĞİŞKENLİĞİNİ AÇIKLAYAN TEORİK DAYANAKLAR	76
4.1. Hofstede'nin Bileşke Boyutlar Teorisi	77
4.1.1. Güç Mesafesi	79
4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	84
4.1.3. Bireycilik ve Toplumculuk	90
4.1.4. Erillik ve Dişilik.....	96
4.2. Kurumsal Teori	101
4.2.1. Yeni ve Eski Kurumsal Teori	102
4.2.2. Kurumsal Teori Formülasyonları.....	103
4.2.3. Kurumsal Teori İçinde Düzenleyici, Normatif ve Zihinsel Öğeler	105
4.2.4. Eş Biçimlilik Mekanizmaları	107
BÖLÜM 5: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ	114
5.1. Örnek Olay Tasarımı	114
5.1.1. Örnek Firmanın Seçilmesi	114
5.1.2. Deneklerin Seçilmesi	115
5.1.3. VİKO Elektrik.....	115
5.1.4. VİKO Elektrik Performans Değerlendirme Sistemi	116
5.1.4.1. Performans ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi	117
5.1.4.2. Performans Uygulama Süreci	117

5.1.4.3. Performan İnternet Uygulaması	119
5.1.4.4. Performan ve Diğer Yönetim Uygulamaları	120
5.1.4.5. Performan ve Değerlendirici Hataları	122
5.1.4.6. Performan Bireysel Değerlendirme Raporu	124
5.1.5. Veri Toplama Aracı Olarak Yarı Yapılandırılmış Mülakat.....	126
5.2. Bulgular	127
5.2.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı	128
5.2.2. Sürekli Değişkenlere Ait Betimsel Tablolar	130
5.2.3. Örneklem Grubundaki Çalışanların Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanlar Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	137
5.2.4. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kurumsal Öğeleri Benimseme Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	148
5.3. Yorumlar.....	152
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA... ..	164
EKLER.....	186
ÖZGEÇMİŞ.....	189

KISALTMALAR

G.M. : Güç Mesafesi

B.K.E. : Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Sıralama Yöntemi Örneği	22
Tablo 2. Çift Karşılaştırma Yöntemi	22
Tablo 3. Kritik Olay Yöntemi	26
Tablo 4. Kontrol Listesi Formu	27
Tablo 5. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu	31
Tablo 6. Güç Mesafesi İndeksi (PDV)	84
Tablo 7. Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (UAI)	90
Tablo 8. Bireycilik-Toplumculuk İndeksi (IDV)	96
Tablo 9. Erillik-Dişilik İndeksi (MAS)	101
Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Sembollerin Gösteriliş Şekilleri ve Anlamları	128
Tablo 11. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	128
Tablo 12. Kurumda Çalıştığı Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	129
Tablo 13. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	129
Tablo 14. Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	129
Tablo 15. Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	129
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Sürekli Puanlar İçin Örneklem Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	130
Tablo 17. Örneklem Grubundaki Çalışanların Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyut ve Kurumsal Ögeleri Benimseme Puanlarının Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları	136

Tablo 18. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	137
Tablo 19. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	138
Tablo 20. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	139
Tablo 21. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	140
Tablo 22. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	142
Tablo 23. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Yapılan Tamamlayıcı İstatistik (Post Hoc Analizi Analizi) Sonuçları	144
Tablo 24. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımlı (Eşleştirilmiş) Grup t Testi Sonuçları	147
Tablo 25. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	148
Tablo 26. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	149

Tablo 27. Kurumsal Ögeleri Benimsemeye Ait Puanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	149
Tablo 28. Kurumsal Ögeleri Benimsemeye Ait Puanların Yaş Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	150
Tablo 29. Kurumsal Ögeleri Benimsemeye Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	150
Tablo 30. Kurumsal Ögeleri Benimsemeye Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Yapılan Tamamlayıcı İstatistik (Post Hoc Analizi) Sonuçları	151

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci.....	16
Şekil 2. Grafik Derecelendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri	21
Şekil 3. Davranışsal Beklenti Skalası	25
Şekil 4. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	33
Şekil 5. Değerlendirici Puan Ağırlıklarına Bir Örnek	119
Şekil 6. Performan ve Değerlendirici Hataları.....	123
Şekil 7. Performan Değerlendirici Hataları Raporu.....	124
Şekil 8. Performan Bireysel Değerlendirme Raporu	125
Şekil 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Güç Mesafesi Geniş Puanlarına Ait Histogram.....	131
Şekil 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Güç Mesafesi Dar Puanlarına Ait Histogram.....	132
Şekil 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek Puanlarına Ait Histogram.....	132
Şekil 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük Puanlarına Ait Histogram.....	133
Şekil 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Bireyci Puanlarına Ait Histogram.....	133
Şekil 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplumcu Puanlarına Ait Histogram.....	134
Şekil 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eril Puanlarına Ait Histogram	134
Şekil 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Dişil Puanlarına Ait Histogram.....	135
Şekil 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumsal Öğeleri Benimseme Puanlarına Ait Histogram.....	135

Tezin Başlığı: “Belirli Derecelere Yönelme Hatasının” Sosyo-kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay	
Tezin Yazarı: Adem BALTACI Danışman: Prof. Dr. Gültekin YLDIZ	
Kabul Tarihi: 19/03/2009	Sayfa Sayısı: XII (ön kısım) + 185 (tez) + 3 (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Yönetimsel kararların temelini oluşturan performans değerlendirmenin kullanım alanı gün geçtikçe genişlemektedir. Fakat buna rağmen, ülkemizde performans değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliği önünde önemli bir engel teşkil eden değerlendirme hataları üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu hatalar incelenirken hatanın içinde gerçekleştiği bağlam kesinlikle göz ardı edilmemelidir.</p> <p>Bu çalışmanın araştırma problemi; değerlendiricilerin, performans değerlendirme hatalarından belirli derecelere yönelme hatasına düşmesinde sosyo-kültürel faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunun belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Belirli derecelere yönelme hatasına düşen değerlendiricinin sahip olduğu kültürel, kurumsal ve sosyal özellikler onun bu hatayı yapmasının açıklayıcısı olarak dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:</p> <p>a) Belirli derecelere yönelme hatasının sosyal ve kültürel dayanakları nelerdir? b) Sosyo-kültürel faktörler belirli derecelere yönelme hatasının açıklayıcısı olabilir mi?</p> <p>Bu soruların cevaplanmasında, Hofstede'nin Bileşke Boyutlar Teorisi ve Kurumsal Teori'nin incelenmesinin önemli derecede açıklayıcı olacağı düşünülmüş ve literatür taraması bu bağlamda yapılmıştır. Literatür taramasına ek olarak performans değerlendirme sistemini belirli bir temele oturtarak, değerlendirme sürecinde yapılan hataları tespit edip, üzerinde çalışan, kurumsal bir firma “örnek olay” olarak incelenmiştir. Veri edinmede örnek olay yönteminin tercih edilmesinin iki temel gerekçesi vardır. Birincisi, sektörel olarak bir genelleme yapabilmek için araştırma evrenini temsil edebilecek nitelik ve nicelikte örneklem grubuna ulaşmanın mümkün olamamasıdır. İkincisi, çalışanların performans değerlendirme hataları ile ilgili bir ankete verecekleri cevapların objektif olması pek muhtemel gözükmemektedir. Zira değerlendirme sonuçları sadece ödül, eğitim ve geliştirme için değil aynı zamanda işten çıkarma ve cezalar için de kullanılmaktadır. Bu da çalışanlara performans değerlendirme ile ilgili tüm uygulamalarda tedirginlik vermekte, doğru ve rasyonel cevapların alınmasını neredeyse imkansızlaştırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı anket yerine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile söz konusu işletmedeki belirli derecelere yönelme hatasına düşmüş değerlendiriciler hakkında daha ayrıntılı bilgiler elde edileceği düşünülmüştür.</p> <p>Araştırma sonucundaki bulgular, belirli derecelere yönelme hatası ile sosyo-kültürel faktörler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, değerlendiricilerin sahip oldukları kültürün özelliklerine göre belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimlerinde değişkenlik olduğunu ortaya koymuştur.</p>	
Anahtar kelimeler: Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Hataları, Belirli Derecelere Yönelme Hatası, Bileşke Boyutlar Teorisi, Kurumsal Teori	

Title of the Thesis: Analysing “The Tendency To Specific Degrees Error” On The Frame Of Socio-cultural Factors And A Case Study	
Author: Adem BALTACI	Supervisor: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Date: 19/03/ 2009	Nu. of pages: XII (pre text) + 185 (main body) + 3 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management and Organisation
<p>The area of usage of the performance appraisal, which form the base of the administrative decisions, develops day by day. However, more studies are needed to be done about the rating errors that affect the accuracy and reliability of the performance appraisals in our country. While examining those errors, the context in which the errors occur, mustn't be regarded by no means.</p> <p>The study's research problem can be summarized as; to what degree the socio-cultural factors affect on the raters' tendency to specific degrees error which is one of the performance appraisal errors. The cultural, institutional and social properties that the rater, who are inclined to certain ratings, has are taken into consideration as explanatory factors. In this sense, the aims of this research can be put forward as follows;</p> <p>a) What are the social and cultural baselines of the tendency to specific degrees error? b) Can the social and cultural factors be explanatory for the tendency to specific degrees error?</p> <p>While answering those questions, examining the Hofstede's Cultural Dimensions Theory and Institutional Theory was considered significantly necessary, so the literature search has been done in this context. In addition to the literature search, an institutional company which determined then examined the errors made during the performance appraisal process by basing upon the performance appraisal system, has been taken and examined as “a case study.” There are two main reasons for why case study method was used to obtain data. The first one is, not being able to reach a sample group with the quantity and quality that will represent the whole research area for making a sectoral generalization. The second one is, the responds of the subordinates in a survey about performance appraisal errors are likely expected not to be objective. Because the rating results are used not only for rewards, training or development but also for dismissals and penalties. That's why the subordinates become disturbed in all the applications which related with performance appraisal and this disturbance makes getting accurate and rational responds almost impossible. Because of those reasons, instead of surveys, using semi-structured interview method has been chosen for obtaining more detailed information about the raters, who showed the tendency to specific degree error in the company.</p> <p>The findings of the research reveal that there is a strong relation between the socio-cultural factors and the tendency to specific degrees error. The results put forward that there is variability in the tendency error in respect to the properties of the cultures to which the raters belong.</p>	
Keywords: Performance Appraisal, Performance Appraisal Errors, Tendency to Specific Degrees Error, Cultural Dimensions Theory, Institutional Theory	

GİRİŞ

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde en sık kullanılan araçlardan biridir. İşletmeler yüksek maliyetleri göze alarak bu uygulamayı hayata geçirmektedirler. Performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçların; terfi, işten çıkarımlar, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme gibi yönetsel kararların temelini oluşturması, bu uygulamaya verilen önemin açıklayıcısı olmaktadır (Cascio ve Bernardin, 1981:221; Kleiman ve Durham, 1981:103). Çok geniş bir kullanım alanına sahip olmasına rağmen performans değerlendirmeleri, çalışanların değerlendirme sonuçlarını düşük geçerlilik ve güvenilirlik ile tanımlamalarından dolayı önemli derecede direnç kaynağı olmakta, dolayısı ile de işletmelerde sürekli olarak memnuniyetsizliklerin odağı haline gelmektedir. Bunun sebebi ise, performans değerlendirmenin karmaşık bir olgu olmasından ve değerlendirme sürecindeki hatalara karşı son derece açık ve elverişli olmasından kaynaklanmaktadır. Bu karmaşıklık, hem bu işleve tabi tutulan kişi hem de yöneten kişi için bir dizi çelişki ve ikilemler ile bağıntılıdır. Değerlendirme genellikle, içinde yer aldığı bağlam ve şartlar dışında analiz edildiğinde değerlendirmenin güvenilirliği ve gerçekliği zarar görmektedir. Onun için performans değerlendirmenin güvenilirliği ve gerçekliğini etkileyecek faktörlerin başında gelen değerlendirme hatalarının tanımlanması ve bu hataların, içinde gerçekleştiği bağlamın etkilerinin ortaya konulması, burada kritik bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada performans değerlendirmenin güvenilirlik ve gerçekliğini etkileyen faktörlerden değerlendirme hataları üzerinde durulmuş ve bu hatalardan belirli derecelere yönelme hatası¹ sosyo-kültürel faktörler çerçevesinde araştırılmıştır. Bir kültüre özgü kurumsal, kültürel ve sosyal faktörler performans değerlendirme hatalarını etkilemekte, belli bir kültüre sahip bir değerlendiricinin belirli bir hataya, başka bir kültüre sahip bir değerlendiricinin ise farklı bir hataya düşmesine neden olmaktadır (Chow, 1998; Oyserman ve diğ., 2002). Bu durum, performans değerlendirme hatalarının her kültürün kendi kurumsal, kültürel ve sosyal faktörleri ile değerlendirilmesi gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Burada araştırılması

¹ Belirli derecelere yönelme hatası, performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin çalışanı gerçek performansından farklı olarak; performanslarının üstünde, altında ve ya ortalama olarak değerlendirmeleridir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde bu hata ile ilgili daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

gereken başka bir konu ise, kültürel ve kurumsal faktörlerin hangi baskın özelliklerinin, değerlendirme hatalarına düşülmesine neden olduğunun tespit edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme hatalarının sosyo-kültürel faktörler çerçevesinde incelenmesini gerektiren çalışmalara ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların belirli derecelere yönelme hatasına düşmesine neden olabilecek kültürel ve kurumsal faktörlerden dolayı, performans değerlendirme sonuçlarında anlamlı bir fark olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu tespit ile; performans değerlendirmelerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin önünde aşılması güç bir engelmiş gibi duran, belirli derecelere yönelme hatasının nedenlerinin açıklayıcıları belirlenmektedir. Nedenleri açıklanan bir sorunsala çözüm önerileri sunmanın daha kolay olacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1. Sosyo-kültürel faktörler ile belirli derecelere yönelme hatası arasında bir ilişki mevcuttur.
2. Çalışanların bileşke boyutlar teorisinin alt boyut puanlarına göre, belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimi değişkenlik göstermektedir.
3. Kurumsal çevre ve baskılar belirli derecelere yönelme hatası üzerinde etkin bir rol oynamaktadır.
4. Kurumsal teori içindeki öğelerin (normatif, düzenleyici ve zihinsel) benimsenme derecesine göre belirli derecelere yönelme hatası da değişkenlik göstermektedir.

Bu hipotezler bir bütün olarak ele alındığında bizi yukarıda ifade edilmiş olan amaca ulaştıracaktır.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemini bilime sağladığı üç fayda ile özetlemek mümkündür. Bunlar; kavramsal, kuramsal ve pratik katkılardır. Öncelikli olarak yaptığımız literatür incelemesi sonucunda, performans değerlendirmenin yükselen popülaritesine nazaran, değerlendirme sürecinin geçerlilik ve güvenilirliğini yüksek derecede etkilediği bilinen

değerlendirme hataları üzerine yapılan araştırmaların ülkemizde neredeyse yok denecek kadar az ve dağınık olduğu tespit edilmiştir. Var olan çalışmaların ise çok kısıtlı bir bilgi verdiği grlmştir. Uluslararası akademik literatürde ise belirli derecelere yönelme hatasının sosyo-kültürel değişkenliğini bileşke boyutlar ve kurumsal teori açısından inceleyen çalışmaların azlığı da dikkat çekmiştir. Kavramsal anlamda çalışmamız bu kısıtı nispeten genişletmiş ve toparlamıştır. Henüz lkemiz literatürüne girmemiş olan hata eşitleri tespit edilmiş ve literatürümüze kazandırılmıştır. Çalışmamız, belirli derecelere yönelme hatasının sosyo-kültürel faktörlerden etkilendiği gerçeğini vurgulayarak, bu hatanın açıklayıcısı olarak kültürün ve kurumsal faktörlerin incelenmesi gerekliliğini gözler önüne sererek kuramsal açıdan akademik literatüre ufakta olsa katkı sağlamıştır. Pratik açıdan ise; çalışmamız, belirli derecelere yönelme hatasından şikayet eden işletmelerin sorunun tespiti ve ozm için kurumsal ve kültürel faktörlere odaklanılması gerektiği konusunda bilgilendirilmiş, belirli derecelere yönelme hatasına düşülmesini asgariye indireceğini düşündüğümüz; değerlendirici eğitimi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ozm nerileri, uygulamacılara sunulmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak bir “rnek olay” incelemesi benimsenmiştir. Yapılan çalışmada verilerin toplanması, değerlendirilmesi, çalışanların belirli derecelere yönelme hatasına dşmesine neden olabilecek kültürel ve kurumsal faktörlerden dolayı performans değerlendirme sonuçlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla, 15 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat ölçüm aracı olarak geliştirmiş ve kullanılmıştır. Mülakatın ortalama süresi 20 dakika olarak belirlenmiştir.

lm aracı; Geert Hofstede'nin 40 ülkede 116.000 çalışan üzerinde gerçekleştirilen ve “Culture's Consequences” adlı kitabının temelini oluşturan araştırmada kullanılan ifadelerden hazırlanmıştır. Burada, kültürün etkisini araştırmak için Hofstede'nin bileşke boyutlar teorisinin esas alınmasının sebebi kültürel tipolojilerin karmaşık ve çok yönlü olmasına rağmen Hofstede'nin en popüler sınıflandırılma şemalarından birini ne sürmüş olmasıdır. Hofstede, bireysel olarak kişileri denek olarak kullanmaktan ziyade, milli-seviye araştırması yapmayı tercih eden bir yaklaşımı temel

olarak, kendi deyimiyle “kültürel seviyedeki boyutları” sunmuştur. Bizim araştırmamızda da Hofstede’in dört boyutu (erillik/dişilik, güç mesafesi, bireycilik/toplumculuk ve belirsizlikten kaçınma) kullanılmıştır.

Mülakat sorularının geliştirilmesinde bu kaynağın yanı sıra Pheng ve Yuquan’ın “An Exploratory Study of Hofstede’s Cross-Cultural Dimensions In Construction Projects” adlı makalesinden (Pheng ve Yuquan, 2002), Smith ve Hume ‘un “Linking Culture And Ethics: A Comparison Of Accountants’ Ethical Belief System In The Individualism/Collectivism And Power Distance Contexts” adlı makalesinden (Smith ve Hume, 2005), Ali Rıza Terzi’nin “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma” adlı makalesinden (Terzi, 2004), İslamoğlu, Birsel ve Börü’nün “Hofstede’nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması” adlı makalesinden (İslamoğlu, Birsel, ve Börü, 2007) yararlanılmıştır.

Bu çalışmada, kasti örnekleme yöntemi ile araştırmanın amacına uygun olabilecek ve araştırmanın hipotezlerini test edilebileceğimiz bir firma olarak VİKO Elektrik şirketi seçilmiştir. Örnek olay incelemesinde performans değerlendirme sistemine sahip kurumlar içinden VİKO Elektriğın seçilmesindeki temel etken, bu firmanın performans değerlendirme sistemini sürekli olarak kullanması ve kullanılan sistemin değerlendirici hatalarını tespit ederek, hataya düşmüş kişileri ayıklamasıdır. Firmanın seçilmesinden sonra yine kasti örnekleme yöntemi ile performans değerlendirme sürecine tabi tutulan 163 beyaz yakalı çalışandan belirli derecelere yönelme hatasına düşmüş 91 beyaz yakalı çalışan tespit edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile bu kişilerden, 47 beyaz yakalı çalışan örneklem grubumuzu oluşturmuş ve bu kişilere uygulama yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiki analizine geçilmeden önce mülakat sorularına verilen cevapların puanlaması için bir şablon oluşturulmuş ve puanlamada muhtemel bir sübjektifliğe düşülmesini önlemek için birbirinden bağımsız 3 hakem tayin edilmiş ve bu hakem görüşleri puanlama sürecinde temel alınmıştır. Bu sürecin sonunda elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde “SPSS 15 for Windows” programı kullanılmıştır.

Araştırmanın İçeriği

Bu çalışma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans değerlendirme hakkında genel bilgiler verilmiş, ikinci bölümde performans değerlendirme hatalarına değinilmiş, üçüncü bölümde belirli derecelere yönelme hatası ayrıntılı olarak ele alınmış, dördüncü bölümde belirli derecelere yönelme hatasının değişkenliğini açıklayan teorik dayanaklar ortaya koyulmuştur. Beşinci bölümde ise çalışmanın araştırma kısmına geçilmiş ve belirli derecelere yönelme hatasına ilişkin bir örnek olay incelemesi yapılarak, araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde; performans değerlendirmenin tanımı yapıp önemine değinilmiş, performans değerlendirmenin gelişimi, yararları, kullanım alanları, değerlendirme süreci ve performans değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümü iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde, performans değerlendirme hatalarının nedenleri ve çeşitleri ele alınmıştır. Hata çeşitleri iki ana başlık altında sınıflandırılarak; sistem hataları ve değerlendirici hataları ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde değerlendirici hatalarında değinilen belirli derecelere yönelme hatası daha derinlemesine incelenmiştir. Bu bölüm üç alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; belirli derecelere yönelme hatası çeşitleri olan iyimserlik hatası, kötümserlik hatası ve ortalama eğilim hatasıdır.

Dördüncü bölüm, belirli derecelere yönelme hatasının sosyo-kültürel faktörlere göre değişkenliğini açıklayacağını düşündüğümüz teorik dayanaklarımızı anlatan Hofstede'nin bileşke boyutlar teorisi ve kurumsal teoriyi incelemektedir. Bu bölümde Hofstede'nin kültürel boyutları ve kurumsal teori ile belirli derecelere yönelme hatası arasındaki ilişkiyi gösteren ikincil veriler kullanılmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırma kısmı verilmiştir. Bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar: örnek olay tasarımı, bulgular ve yorumlardır. Örnek olay tasarımı kısmında; örnek firmanın ve deneklerin nasıl seçildiği anlatılmış, seçilen firma ve kullandığı değerlendirme sistemi hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, veri toplama araçlarımızın ne olduğu açıklanmış ve yarı yapılandırılmış mülakatımızın nasıl oluşturulduğuna

değnilmiştir. Bulgular kısmında verilerin analizi yapılarak, çıkan sonuçlar aktarılmış ve son olarak yorumlar kısmında bu analiz edilen veriler bileşke boyutlar teorisi ve kurumsal teori bağlamında yorumlanmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada, kültürün belirli derecelere yönelme hatasına olan etkisi bileşke boyutlar teorisinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve dişilik, toplumculuk ve bireycilik boyutu olmak üzere dört boyutu ele alınarak incelenmiştir. Aslında bu boyutların her biri bir araştırma konusu olabilecek niteliğe sahiptir. Fakat literatürde, her boyutu bir tezi oluşturacak kadar destekleyecek yeteri kadar çalışma mevcut değildir. Onun için kültürün bazı boyutları belirli derecelere yönelme hatasının açıklayıcısı olması konusunda yüzeysel kalmış olabilir. Bu bağlamda kurumsal faktörlerin belirli derecelere yönelme hatası ile olan ilişkisi ise kültürden maalesef daha sıkıntılıdır.

Araştırma konumuzun ülkemiz akademik literatüründeki önemli eksikliği araştırmamızın literatür taraması kısmını oldukça uzatmış ve araştırmamızın çoğunlukla yabancı kaynaklara dayanmasına neden olmuştur. Bu da beraberinde, gerekli itina gösterilmesine rağmen yabancı kaynakların araştırmaya oryantasyonunda problem teşkil etmiş olabilir.

Akademik çalışmaların önünde aşılması zor bir problem olarak duran teorik çalışmanın, araştırma sonuçları ile arasındaki tutarlılığın ölçülmesi hususundaki zorluk bu araştırmada da yaşanmıştır. Hedef katılımcı kitlesinin beyaz yakalı çalışanlardan oluşması ve bu kişilerin işlerinin yoğun ve zamanlarının olmaması, seyahatte olmaları nedeniyle, bu kişilere ulaşmakta zorluk yaşanmıştır. Bu zorluk nedeniyle araştırma kısmı beklenenden daha uzun zaman almıştır. Araştırmanın yapıldığı şirkette mülakat yapılacak kişiler, belirli derecelere yönelme hatasına düştüğü sistem tarafından ayıklanmış kişiler olduğu için demografik değişkenlere bakılmaksızın ulaşılabilecek tüm denekler ile mülakat yapılmıştır. Bu nedenle, denekler araştırma kısmındaki demografik değişkenler için değişkenliği yeterli derecede temsil edememiş olabilir. Bu durum demografik değişkenlere göre belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğiliminin tespitini azda olsa etkilemiş olabilir.

BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme günümüz iş hayatında endüstrinin her alanında kullanılır hale gelmiş bir uygulamadır; Locher ve Teel tarafından yapılan bir ankette, ankete katılan işletmelerin % 89'unun performans değerlendirmelerini düzenli bir temele oturttukları bulunmuştur (Locher ve Teel, 1977). Bass ve Barrett ise bütün kurumların, çalışanın performans değerlendirmesine dair gizli ve ya açık yürüttükleri bir yöntemin var olduğunu ileri sürmektedir (Bass ve Barrett, 1981:259). Performans değerlendirmelerinin bu yaygınlığı, uygulamanın kuruma olan faydasından kaynaklanmaktadır. Cascio ve Bernardin bunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Değerlendirmeler hem bir öngörü unsuru olarak (örneğin; terfi, eğitim ve ya transfer gibi personele ilişkin kararlar alınırken), hem de kriter olarak (örneğin; personel araştırması yapılırken, eğitim programlarının hedefleri belirlenirken, çalışanın gelişimi ya da geribildirim için, ödül olarak verilen prim kararlarında, disiplin kararlarında ve ya işten çıkartma kararlarında bir temel olarak kullanılabilir” (Cascio ve Bernardin, 1981:221).

Performans değerlendirmelerin kullanıldığı sayısız amaç, Kleiman ve Durham tarafından şu şekilde sayılmıştır:

“Performans değerlendirmeleri, çalışanın gelişimini sağlayacak bir araç olarak (örneğin; rol beklentilerinin netleştirilmesi, çalışana geri bildirim yapılması, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde yardımcı olma... vs.); bir geçerlilik çalışmasında kriter niteliğinde bir enstrüman olarak; terfi, işten çıkartma, maaş kararları... vs. gibi çalışanlara ilişkin temel kararların alınmasında temel bir bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır” (Kleiman ve Durham, 1981:103).

Özetle, performans değerlendirmeleri birçok şekilde kuruma fayda sağlamaktadır. DeCotiis tarafından gerekliliği şu şekilde ifade edilmiştir: “Aslında çoğu meslek için performans değerlendirmeleri, kuruma mensup bir bireyin kuruma olan katkısının tek göstergesi/delilidir (Decotiis, 1977:247). Bir performans değerlendirme sisteminin kullanılmasıyla kazanan sadece yönetim değildir; çalışanlar da kurum tarafından nasıl gözlemlendikleri ve kurumdaki geleceklerinin hangi şartlara bağlı olduğunu öğrenmektedirler. Çalışanlara geri bildirim vermek, hangi alanlarda performanslarının eksik olduğunu öğrenme olanağı sağlar ve böylece bu alanlarda gelişmek için stratejilerini belirleyebilmektedirler (Cascio, 1978).

Ülkemizdeki performans değerlendirmesi uygulamalarının başlangıcı yaklaşık 80 yıl

öncesine dayanmaktadır. Türkiye’deki uygulamalar ilk olarak kamu kesiminde başlamıştır. Bu dönemde yeterli sayıda ve düzeyde özel sektör kurumu olmadığı için, özel sektörde düzenli biçimde yapılan resmi performans değerlendirmesi uygulamalarından bahsedebilmek pek mümkün değildir. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin daha yakından tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi son 10 yılda daha da artmıştır (Kaynak, 1998:205-206).

1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

Yabancı kökenli bir sözcük olan “performans”, Türkçe’ye “edim” olarak çevrilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi açısından edim, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Edim kavramına ilişkin olarak, “performans değerlendirmesi” bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun, başarının karşılaştırılmasıdır (Açıkalın, 1999:102-104). Değişik kaynaklarda performans değerlendirme şu şekillerde tanımlanmaktadır:

“İşgören değerlemesi”, “başarı değerlemesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “performans değerlendirilmesi”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Akyüz, 2001:82).

Performans değerlendirme, çalışanların performanslarını değerleyerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir (Daft, 1991:353). Performans değerlendirme, “bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilme süreci” ve ya “çalışanların görevleriyle ilgili olarak bireysel özelliklerinin, gösterdikleri çabanın ve elde ettikleri sonuçların belirli bir plan çerçevesinde ve belirli ölçütler yardımıyla sistematik olarak saptanması, belirli yargılara varılması işlemidir” (İbicioğlu, 2001:33).

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin, nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Kahramanoğlu, 2000:137).

Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel, 1999:110).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2001:297). Bu geri besleme aynı zamanda çalışanların işletme içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyaç olduğunu gösterir. Bu doğrultuda işletmenin daha objektif, güvenilir kararlar almasına yardımcı olmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve çalışan çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi elzemdir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır (Sertgöz, 2004).

Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey, bir kuruluşta işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak o kuruluşta çalışanların iş performansı üzerine odaklanmasıdır (Akat, 2000:88). Performans değerlendirmesi, çoğu yöneticiler için otomobillerdeki emniyet kemerleri gibidir. Hepsi gerekli hatta zorunlu olduğuna inanırlar fakat kullanmaktan hoşlanmazlar (Açıkalin, 1999:105).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu gibi kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki

çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir. Performans değerlendirmesinin önemi konusunda birçok görüşler dile getirilebilmektedir. Aşağıda bu görüşler spotlar halinde verilmeye çalışılmıştır (Fındıkçı, 2001:300-301):

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımı çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.

1.1.2. Performans Değerlendirmenin Gelişimi

Performans değerlendirmesi kavramının doğası, insan ve değerlendirme arasındaki ilişkiye dayandırılacak olursa, geçmiş insanlık tarihi kadar geriye götürülebilir. İnsanoğlu var olduğundan beri kendi konumunu belirleyebilmek ve anlamlandırabilmek için kendi müdahalesi dışında ve içinde gerçekleşen olayları ve nesnelere değerlendirme eğiliminde olmuştur (Aşkun, 1978:62). Başka bir bakış açısıyla, resmi performans değerlemesinin ortaya çıkışı yönetim kavramı kadar eskiye dayanırken, gayri resmi performans değerlemesi insanlık tarihi kadar eskiye götürülebilir (Klatt ve diğ., 1985:411).

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Performans değerlendirmenin ilk örnekleri Amerikan ordusunun değişik birimlerinde adam-adama değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle başlamıştır (Murphy ve Cleveland, 1995:5). Daha sonraları Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994:1).

1920-1930 yıllarında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk “işçi değerlendirme” planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmelere “liyakat değerlendirmesi” ismi verilmiştir (Ataay, 1998:7).

Performans değerlendirme, 1800’lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüz yıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğramıştır. 1950’lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960’larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur. 1970’li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur (Carter, 1994:132).

Performans değerlendirme ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenerek günümüze kadar gelmiştir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir (Kermally, 1997:84-85). Performans değerlendirme konusundaki araştırmalar, endüstriyel ve askeri alandaki olay ve gelişmelerle paraleldir (Murphy ve Cleveland, 1995:5).

Literatürde performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Anvey ve Murphy performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerinin de göz önüne alınarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Gill etik kurallara dikkat çekmiş, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemindeki önemini vurgulamıştır. Borman çalışan seçimi

konusunun son yıllarda odaklandığı kavramları tartışarak, çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır. LeBlang performans değerlendirme sisteminin getireceği katkılar üzerinde durmuştur (Özdemir, 2002:3).

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Bir örgütte çalışanlar hakkında neden bir yargıya varılmak istenir? Çalıştıran açısından bunun yanıtı şu olabilir; her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, çalıştırdığı kimselerin “ne” yaptıklarını ve “nasıl” yaptıklarını öğrenmektir. Böylece çalıştıran bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararlar alır. Ödül, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler bu tür kararlar arasındadır. Performans değerlendirme, çalıştırana bu olanakları sağlamaktadır.

Performans değerlendirme, çalışan açısından da önemlidir. Çalışan, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı da bulur.

Bütün bunlar, ilk bakışta değerlendirme işleminin ussal dayanakları olarak ileri sürülebilir. Bununla birlikte değerlendirme işleminin gereğinden kuşku duyan kimseler de vardır. Performans değerlendirmenin güç ve uygulamanın ise yetersiz oluşu bazı uygulayıcıları resmi değerlendirme sistemlerinin gereksiz olduğu yanılığına sürüklemektedir. Bu yönde ileri sürülen görüşler çoğu kez değerlendirmenin kendisinden çok uygulamasına yöneltilmiş eleştirilerdir (Tutum, 1976:167).

Performans değerlendirme sisteminin bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf ve ya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi doğrudan yararları yanında dolaylı yararları da vardır.

Performans değerlendirme sisteminin sağladığı yararlar aşağıdaki gibi ele alınabilir (Uyargil, 1994:9):

1.1.3.1. Değerlendirenler İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, işletme yaşamında iyi işleyen bir performans yönetim sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır. Aşağıda sistemin değerlendiriciler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir.

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.1.3.2. Değerlendirilenler İçin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

1.1.3.3. İşletme İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin işletme bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir:

- İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vs. nedenlerle ortaya çıkan).

1.1.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kurulmaktadır. Kullanım alanları aşağıdaki gibi gruplanabilir (Uyargil, 1994: 4-11):

a. Ücretlendirme: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmalıdır. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vs. parasal ödüllerin belirlenmesinde bazı diğer kriterlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Performansın ücretle ilişkisi konusunda; “Yönetici, çalışanın performans değerlendirmesini ücret artırımını sorunuyla karıştırmamalıdır. Tersine durumda çalışan artış olasılığıyla gerilime girecek, kendisine yapılan eleştiri ve önerilere gereken dikkati ayıramayacaktır” (Werner, 1993:166), “Performans değerlendirmeleriyle maaşlar arasında bir bağlantı kurulmamalıdır. İnsanlar kazançlarını etkileyeceğine

inandıkları zaman güçlükleri kabul etmekte isteksiz davranırlar” (Coleman ve Barrie, 1996:94) gibi olumsuz görüşlerde mevcuttur.

b. Kariyer Planlaması: Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de işletmeyi etkiler; her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı konumunda olsa da, işletmenin bireyi desteklemesi gereklidir (Demirkan, 1998:14).

Modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. İşletme yaşamında kişilerin yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine, ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.

c. Koordinasyon Sağlama: Performans değerlendirme çalışmaları; işletmede bulunanların örgütsel amaçları gerçekleştirme hedefi doğrultusunda katılımını sağlar. Başarılı olanları belirleyip gerektiğinde teşvik etmek mümkün olduğundan, çalışanları başarı doğrultusunda cesaretlendirir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışmaların önlenmesine ve ya bu tür davrananların nedenlerinin belirlenmesine olanak bulunacaktır.

d. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi: Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. İşletmelerde bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek hedefi ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların eksikliklerini gidermek amacıyla çalışanlara eğitimler verilerek, bu gereksinimler giderilir.

e. İşgücü Gereksinimlerinin Belirlenmesi: İşletmenin gelecekteki değişmelere ve

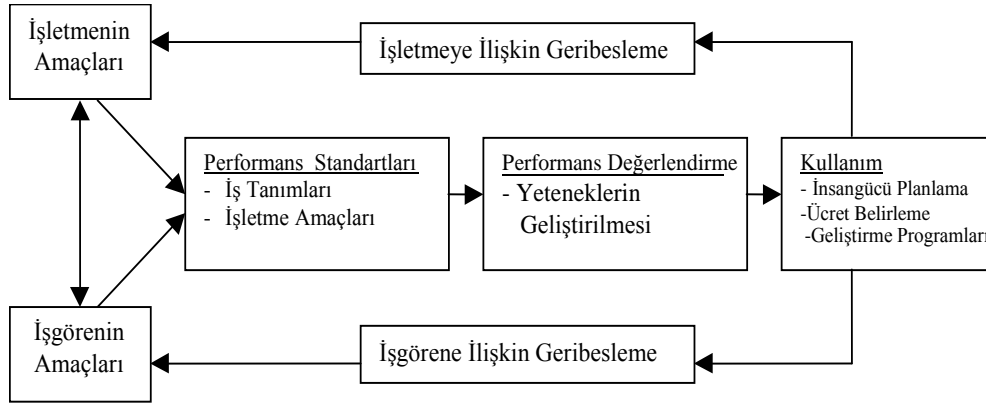
gelişmelere, insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin, işe alacakları kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerini saptamasına yardımcı olur ve personel seçimi sırasında bu özellikler istenir.

f. İşten Ayırma Kararlarının Alınması: Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile işletmeye yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağı düşünülmektedir.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik hedefinin dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. İşletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile çalışanları işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir.

1.1.5. Performans Değerlendirme Süreci

Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Erdoğan, (1991:170)

Performans değerlendirme sürecinin başlangıcında performans değerlendirme faaliyeti ile ulaşılmak istenen, gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlar tespit edilmelidir. Söz konusu amaçlar, bir taraftan işletmenin aktif elemanı olan insan faktörünün etkin ve verimli kullanılması ile işletme başarısının artırılmasına yönelik olurken, diğer taraftan da çalışanın kendisini geliştirebilmesine destek sağlayacak biçimde belirlenmelidir.

Amaç belirleme aşamasında insan kaynakları uzmanlarının üzerinde durdukları en önemli konuların başında, değerlendirme sisteminin işgücüyle ilgili sistematik bilgiler toplayabilmesi gelmektedir (Bach, 2002:248).

Performans değerlendirme, çalışanın çalışma performansını özetleyen, takdir eden ve geliştiren bir süreçtir. Bu süreçte öncelikle amaçları tespit ettikten sonra işletmede performans standartlarının belirlenmesi gerekir. İşletmenin ve işin temel hedeflerine göre performans standartları geliştirilmelidir. Değerlendirmede, değerlemeyi kimin yapacağı ve hangi tekniklerin kullanılacağı insan kaynakları birimince ve hat yöneticileri ile birlikte belirlenmektedir. Kullanılacak standartların ve değerlendirmenin ne sıklıkta yapılacağı belirlenmesinde ise üst yönetimin katkısı da gerekmektedir. Standartların belirlenmesinde standartların sıkı sıkıya işin kendisinden doğmasına, işe bağlı olmasına bu aşamada önem verilmektedir (Yüksel, 2003:198).

Performans değerlendirme, sistematik olarak belli sürelerle yapılan bir çalışma olması bakımından, sürelerin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Çünkü değerleyicilerin gerekli hazırlıkları yapabilmesi, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için sürenin önceden biliniyor olması ve şartlar değişmedikçe aynı zaman aralıklarında değerlendirme yapılması gerekir. Bu değerlendirme periyotlarının belirlenmesi aşaması da sürecin ikinci aşamasını oluşturmaktadır (Uğur, 1997:222).

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi değerlendirme sürecinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Burada belirtilmesi gereken husus değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanları yeterli bir süre gözleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır. Çoğu değerlendirme sistemlerinde kişinin ilk üstü onun aynı zamanda değerlendirme üstüdür. Bazen birden fazla yönetici değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek subjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracılabilmektedirler (Uyargil, 1994:209).

Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin kullanımı da performans değerlendirmenin son aşamasıdır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla işletmenin düzenlenmesi, insan gücü planlarının yapılması, ücret düzeyinin ve çalışanların terfi planlarının uygulanması mümkün olmaktadır. Performans değerlendirmenin genel

yapısı Şekil 1.' de gösterilmiştir (Erdoğan, 1991:170).

1.1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Uygulamada geçmişten günümüze kadar, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi amacıyla birbirinden farklı birçok değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve daha güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmış ve hala harcanmaktadır. Bu çabalar sonucunda sürekli yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır (Palmer, 1993:39).

Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki çalışanları kapsar ve gerek klasik ve gerekse modern performans değerlendirme yöntemlerinin performans değerlendirmesi konusuna yaklaşımlarında büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Klasik yöntemler, Douglas McGregor'un Amerika Birleşik Devletleri'ndeki endüstri işletmelerini göz önünde bulundurarak ileri sürdüğü X ve Y kuramının X kuramına dayanmaktadır. McGregor ileri sürdüğü X kuramında, insan doğası ve davranışları hakkında Adam Smith'in ekonomik öğretilerine dayanarak; ortalama insanların çalışmayı sevmediği, sorumluluk almaktan kaçarak yönetilmeyi tercih ettiği, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için; zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gerektiği söz konusudur (McGregor, 1960:33-34).

Klasik performans değerlendirme çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır.

Modern performans değerlendirme yöntemleri, klasik yöntemlerin sakıncalarını

ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Ve klasik yöntemlerin aksine çalışanın yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmalarını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar daha da ileri götürülmekte çalışan, işletmenin bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Yücel, 1999:113-114).

Modern yöntemlerin geliştirilmesinde, nasıl ki klasik yöntemlerde McGregor’un X kuramı temel alınmışsa burada da McGregor’un Y kuramının varsayımlarının önemli rolü bulunmaktadır (Canman, 1993:28).

McGregor, bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını simgeleyen Y kuramında, ortalama bir insanın uygun koşullar altında sadece sorumluluk yüklenmekle kalmadığı, aynı zamanda sorumluluk aramayı da öğrendiği savunulmaktadır. Çalışırken harcanan fiziksel ve zihinsel çaba, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar normaldir ve örgütsel amaçlara varmanın tek yolu cezalandırma ve dış denetim değildir, çalışan bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, sorumluluk bilinci içinde kendini yönetme ve özdenetim yollarına başvurmaktadır (McGregor, 1960:33-34).

Modern yöntemlerin hemen hemen tamamında Y kuramının bakış açısıyla, dinamik bir anlayış içerisinde bireyler yaratıcı, sorumluluklarının bilincinde olan ve ileriye dönük elemanlar olarak ele alınmaktadır. Modern yöntemler çalışanın yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır.

1.1.6.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

1.1.6.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi; geleneksel, en yaygın, en eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir (Ataay, 1990:254). Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şeklinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda, çalışanda bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların

derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf vb. gibi sıfatlar vardır. Her sığfata ayrıca bir de sayısal değer verilmiştir. Değerlendirme, yetkili üstün uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemeği suretiyle yapılır (Canman:1995).

Grafik dereceleme yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Şekil 2.'de de görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir. Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdieği aralıkların sayısı önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkaça güvenilirliğin düştüğünü, değerleyicilerin 7'den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapmadığını göstermektedir (Uyargil, 1994:45).

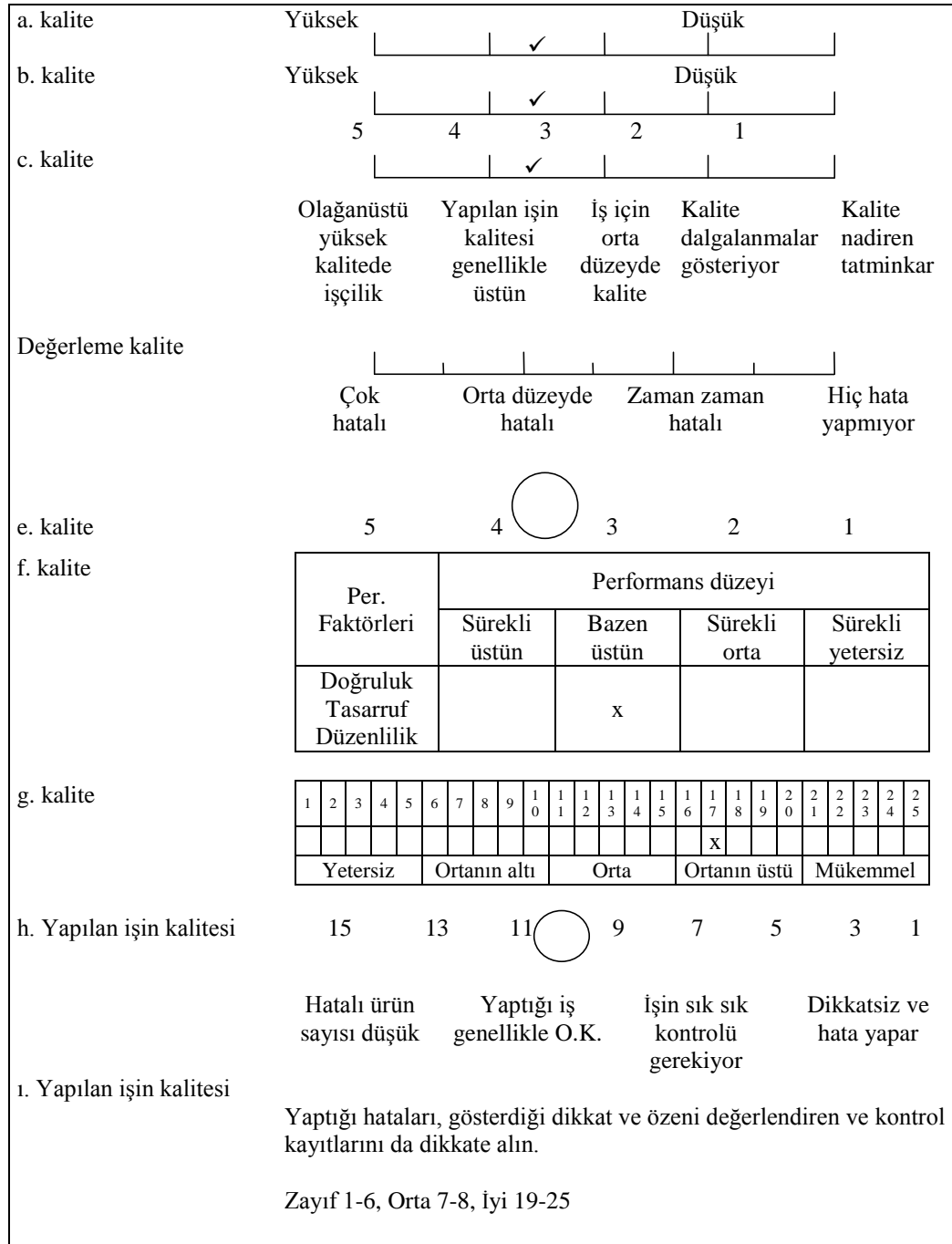
1.1.6.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri

“Basit sıralama” ve “çift karşılaştırma sıralama” yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit sıralama yönteminde, değerlendirmeyi yapacak olan üstten, astının, iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en düşükten en yükeğe doğru sıralaması istenir. Bu yöntemde, değerlendirmesi yapılacak çalışan sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra, söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin birinci sırasına yazılır, değerlendirme listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız çalışanın ismi ise son sıraya kaydedilir. Sonra, en başarılı çalışana oranla daha az başarı gösteren çalışanlar yukarıdan aşağıya doğru ve en başarısız olan çalışana oranla daha başarılı olan çalışanlar da aşağıdan yukarıya doğru sıralanır, böylelikle çizelge doldurulur (Tablo 1.).

Çift karşılaştırma sıralama yönteminde ise, üstten, değerlendirdiği her astını, öteki astlarıyla karşılaştırması ve aynı işi tüm astlar için tekrarlaması istenir. Bu sistem oldukça zaman alan bir iştir (Canıtez ve Solmuş, 2000:110). Bu yöntemde değerleyicilerden her bir çalışan için ikili karşılaştırma yapılarak yüksek olanı değerlendirmesi talep edilmektedir. Her bir birey için kaç defa tercih edileceği hesaplanır ve performans sıralama indeksi oluşturulur (Tablo 2.). Örneğin; 7 çalışandan oluşan bir grupta her bir çalışan 6 kişi ile karşılaştırılacaktır. Eğer bir çalışan 5 kişiden daha yüksek, 1 kişiden de daha düşük sıralanmışsa, bu kişinin performans indeksi ikili karşılaştırma yaklaşımına göre $5/6 = 0,83$ olacaktır. Eğer başka bir çalışan da 2 kişiden fazla, 4 kişiden düşük sıralanmışsa, bu kişinin

performans indeksi $2/6 = 0,33$ olacaktır. İndeksin en büyük puanı bir kişinin değerlendirildiği herkesten yüksek sıralanması ile 1; en düşük puanı ise herkesten düşük sıralanması ile 0 olacaktır. En sonunda çalışanlar, performans indeksi puanlarına göre sıralanacaklardır. En yüksek puanı alan en iyi performansa sahip anlamına gelmektedir (Anderson, 1993:32-34).

Şekil 2. Grafik Derecelendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)



Kaynak: Ivancevich ve diğ., (1992:475)

Tablo 1. Sıralama Yöntemi Örneği

Değerleyicilere Bilgi

- Değerlemek için sorumlu olduğunuz tüm çalışanları aşağıda belirtilen tabloya düzenli bir şekilde listeleyin.
- Listeyi inceleyin ve geçen yıl sizin için en iyi performansa sahip olduğunu belirleyin. Adını çizerek “1 – En Yüksek” kutucuğunun içine yazın.
- Geriye kalan isimleri tekrar inceleyin ve en kötü performansa kimin sahip olduğuna karar verin. Adını çizerek “2 – En Düşük” kutucuğunun içine yazın.
- Sonra 2. en iyi performansa sahip kişiyi belirleyin ve adını çizerek “2 – En Yüksek” kutucuğunun içine yazın.
- Listede kalan isimlerden 2. En düşük performansa sahip ismi belirleyin ve adını çizerek “2 – En Düşük” kutucuğunun içine yazın.
- Listedeki tüm isimler bitene kadar daha yüksek ve daha düşük performansa sahip kişileri sıralamaya devam edin.

Değerlenecek Çalışanlar **Sıralama**

(Bu kolona isimleri herhangi bir düzene göre listeleyin) (İsimleri yazılacak)

1 – En Yüksek
2 – Diğer En Yüksek
3 – Diğer En Yüksek
4 – Diğer En Yüksek
4 – Diğer En Düşük
3 – Diğer En Düşük
2 – Diğer En Düşük
1 – En Düşük

Kaynak: Anderson, (1993:33)

Tablo 2. Çift Karşılaştırma Yöntemi

Değerleyicilere Bilgi

Her bir sıraya karşılaştırılan kişilerin adı yazılır. Örneğin; E. Atlı adlı çalışan ve aynı iş grubundaki diğer çalışanlar. Eğer geçtiğimiz yıldaki E. Atlı'nın performansı karşılaştığı kişiden daha iyiyse “daha yüksek”, daha kötüyse “daha düşük” yazılır.

Çalışanın Adı	Aynı iş grubundaki diğer çalışanlar	İş performansları Daha Yüksek / Daha Düşük
E. Atlı	K. Kıran	Daha Yüksek
E. Atlı	D. Barut	Daha Yüksek
E. Atlı	S. Sarı	Daha Düşük
E. Atlı

Kaynak: Anderson, (1993:34)

1.1.6.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, istatistikteki “normal dağılım eğrisinin” özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendiriciler, değerlendirecekleri astlarını önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar (Canitez ve Solmuş, 2000:111).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. İşletmelerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme üstü astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 1994:39):

En yüksek: %10 Yüksek: %20 Orta: %40 Düşük: %20 Çok düşük: %10

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayısı arttırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır.

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten araştırmacılar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendirme üstünün bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir (Uyargil, 1994:39).

1.1.6.1.4. Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalaları klasik skalaların bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu yöntemde klasik skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanı değişmez bir skala üzerinden zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir (Dağ, 2002:87).

Smith ve Kendal tarafından, 1963 yılında geliştirilen bu yöntemde, diğer klasik değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını ölçerken kullanılan çeşitli boyutların ve skalalardaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır (Micol, 1993:22).

Davranışsal beklenti skalaları kişilikleri; eşit kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir. Beklenti kriterleri için geliştirilmiştir, alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.

Davranışsal beklenti skalasında derece değerleri Şekil 3.'den de göreceğimiz gibi skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir. Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutlar için yapılmalıdır. Bütün farklı iş tanımları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir (Barutçugil, 2002:192-193).

Şekil 3. Davranışsal Beklenti Skalası

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer bölüm personel ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: Can ve diğ., (1998:188)

1.1.6.1.5. Kritik Olay Yöntemi

Bazı kaynaklarda “ilginç olay yöntemi” bazılarında ise “kritik boyutlar yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntem belirlenen şartlara göre çalışanın değerlendirilmesinden çok, kişinin ve ya kötü denilen davranışlarının saptanması ile ilgili bir yöntemdir. Bu davranışlar kritik durum olarak tanımlanır. Bu yöntemde göre saptanan kritik durumlara göre çalışan belirli periyotlar içerisinde yöneticisi tarafından izlenir. Bu gözlemleri ve çalışanın saptanan davranışları kısaca özetlenir. Böylece çalışanın izlenen kritik sonuçlara göre olumlu ve olumsuz olan davranışları, bu davranışların iş etkinliğine yansımaları bulunur (Palmer, 1993:47).

Kritik olay yönteminde, üstün emir ve gözetimi altındaki her personel için bir defter tutması ve değerlendirme dönemi boyunca çalışanın işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını bu deftere kaydetmesi istenir. Bu yöntem değerlendiricilerden kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri azaltması bakımından ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili davranışlarını (zamanı ve şekliyle birlikte) geribildirim yoluyla aktarmak bakımından oldukça yararlı bir yöntemdir (Benton ve Halloran,

1991:276). Tablo 3.'te örnek bir kritik olay yöntemi gösterilmiştir.

Tablo 3. Kritik Olay Yöntemi

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama</u> B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Sabuncuoğlu,(2000:179)

1.1.6.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup iş tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Performans değerlendirmede kontrol listesi yöntemi ile çalışanların tam olarak tanınmasından çok bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir (Erdoğan, 1991:196). Değerlendirici bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ve ya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin ve ya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:186).

Kontrol listesi yöntemi, daha çok teknik denetleme ve değerlendirmelerde yapılan fiziki sayım usulüne benzemektedir. Değerlendirme formunda, çalışanların iş davranışlarıyla ilgili olarak sorulan sorulara “evet” ve ya “hayır” şeklinde cevap verilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla formda yer alan ifadelerin değerlendirmeyi yapanların gerçek fikrini yansıtmama ihtimali çok fazladır.

Bu yöntemde evet ve hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Üstelik bu soruların çalışanın yaptığı işe bağlı olarak ayrı

ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre daha sonra yorumlanır (Sabuncuoğlu, 1997:183). Tablo 4. örnek bir kontrol listesi formunu göstermektedir.

Tablo 4. Kontrol Listesi Formu

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı :	Departman :
Değerlendirenin Adı :	Tarih :
<p>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
Yaptığı işi yarıda bırakır.
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
Karmaşık işleri yapmayı sever.
Anlatım güçlüğü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Kaynak: Sabuncuoğlu, (2000:187)

1.1.6.1.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

“Alan incelemesi” olarak da adlandırılan yerinde inceleme ve gözlem yöntemi ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel çalışanların çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için üstün görev alanına gitmesinden almaktadır. Personel uzmanı, üste her bir çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için ofisine döner. Bundan sonra hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirilip düzelterek olan üste gönderilir

ve onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 1997:238).

Böylece bu yöntem, hem yöneticileri değerlendirme formlarını doldurmak külfetinden kurtarmakta hem de onların kişisel önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesini önlemektedir (Canıtez ve Solmuş, 2000:111).

1.1.6.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

1.1.6.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme

Amaçlara göre yönetim ilk kez Peter Drucker tarafından kullanılan ve George Odiorne ve John Humble gibi değişik araştırmacılarca geliştirilen ve yaygın kullanım alanı bulan bir yönetim yaklaşımı ve tekniğini anlatan bir terimdir. Türkçe’imizde “Hedeflerle Yönetim”, “Amaçlara Göre Yönetim”, “Hedeflere Göre Yönetim”, “Sonuçlara Göre Yönetim” terimleri eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Amaçlara göre yönetim, adı üstünde, yönetimde “hedeflere/amaçlara” vurgu yapan; hedeflerin önemini vurgulayan ve yaygın bir kabul gören bir yaklaşımı ve tekniği ifade etmektedir (Acar, 2000:1).

Amaçlarla yönetim, Drucker’a göre, örgütün amaçları ile işletme üyelerinin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir işletmenin çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin işletmenin temel amaçlarını çalışanlarla birlikte belirlemelerini, çalışanların sorumluluk alanlarının; gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını, saptanmış amaçların örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz olarak ve çalışanların başarı ve katkılarının değerlendirmede birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir (Canıtez ve Solmuş, 2000:112).

“Hedeflerle Yönetim” yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulamasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:188):

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.

- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici/geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Amaçlara göre değerlendirme performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uyarlanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektir (Bingöl, 1997:15).

Bu yönetime göre astlar, kendilerinden değerlendirilmesinde kullanılacak amaçların belirlenmesinde ve ölçütlerin tanımlanmasında rol alırlar. Satış miktarı, üretim miktarı, harcamaların azaltılması gibi bazı amaçlar, rakamlarla ifade edilebilmektedir. Müşteri ilişkileri, pazarlama planı, çalışan eğitimi gibi bazı amaçlar ise, niteliksel bir özellik taşır. Söz konusu amaçları değerlendirmede kullanmak mümkündür. Örneğin satışların ulaşması gereken miktar, amaç olarak saptanır. Satıştan sorumlu kişi ve ya kişilerin değerlendirmesi yapılırken önceden saptanan bu satış hedefine ulaşıp ulaşılmadığı ve ne kadar ulaşıldığı araştırılır (Şahin, 1995: 424).

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra işletme, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler (Sabuncuoğlu, 2000:108).

Amaçlara göre değerlendirme sayesinde işletmede çalışan her düzeydeki tüm çalışanlar amaçların ne olduğunu tam olarak bilmekte, böylelikle her düzeydeki amaçların uyumlaştırılması sağlanmakta ve her çalışan kendisinden ne beklediğini bildiğinden

daha az nezarete ihtiyaç duyulmaktadır (Palmer, 1993:50; Daft, 1997:226). Söz konusu avantajların yanında, amaçlara göre değerlendirmenin uygulandığı ideal bir süreçte, bireysel performanslarla işletmenin amaçlarının uyumlaştırılması, üstlerle astlar arasındaki ilişkilerin artırılması ve ödüllendirmede adaletin sağlanması gibi ek avantajlar da ortaya çıkmaktadır (Levinson, 1991:39). Tablo 5.' de amaçlara göre performans değerlendirmesi formu örnek olarak gösterilmektedir.

1.1.6.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performans değerlendirmesinin yanında gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin yani iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Werther ve Davis, 1996:363-364).

Değerlendirme merkezi yöntemi aklımıza gelen, örneğin; “çalışanın gelecekteki iş başarımlı durumunun nasıl olacağı, gelecekteki iş görme güç ve yeteneğinin ne gibi bir görünüm alabileceği önceden nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulabilir?” gibi sorulara cevap vermektedir. İşletme içi kadrolardan birine çalışan yerleştirme konusunda bir karar alınırken ve belki daha da önemlisi, yükseltme ile ilgili bir karar verilirken, çalışanın gelecekteki performans durumunun ne olabileceğinin önceden kestirilmesine gereksinim duyulacaktır. İşte bu gibi durumlarda, adayın gelecekteki iş başarımlı durumunun ve iş görme yeteneğinin önceden doğru ve tutarlı biçimde kestirilebilmesi için birçok işletme değerlendirme merkezlerine başvurmaktadır. İşletmenin çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, iki üç defa değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her biri hakkında yeterlilik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlamaktadır (Canman, 2000:179; Canman, 1993:29). Başka bir ifadeyle değerlendirme merkezleri yöntemi, diğer yöntemlerden farklı olarak çalışanların gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir uygulamadır.

Tablo 5. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
1. KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI		PER. DÖNEMİ VE YILI		
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ		
ÜNVANI		BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ		
		SON TERFİ TARİHİ		
2. HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI (%)	DEĞERLENDİRME PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
TOPLAM PUAN				
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (PERFORMANS PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI/SOYADI/UNVANI	İMZA
.../.../....		.../.../....		

Kaynak: Sabuncuoğlu, (2000:184)

1.1.6.2.3. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme sistemleri, hem işletmelerin hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme yöntemidir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden yani 360 derece çevresinden, görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir (Şekil 4.).

360 derece değerlendirme sistemi; çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek (iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi) alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir (Arslan, 2002). Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme yönteminin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

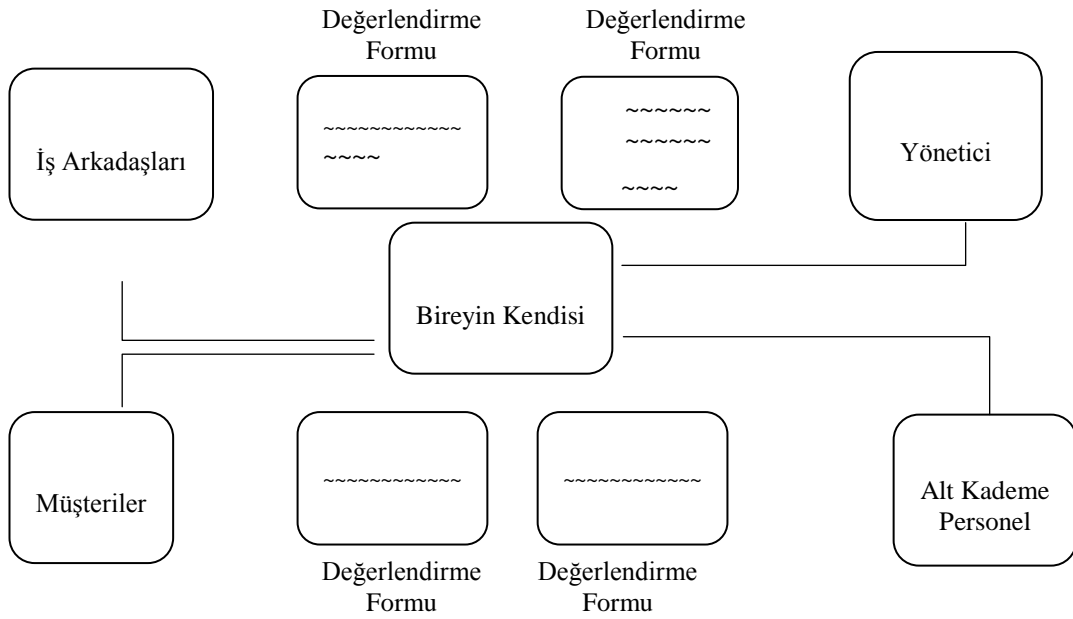
360 derece performans değerlendirme yönteminin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bayar, 2004):

- 360 derece performans değerlendirme yönteminin, çalışanı değerlendiren birden fazla değerlendirme grubunun bulunması nedeniyle, çalışana verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
- 360 derece performans değerlendirme yöntemi, belirli bir çalışan grubunun (satış ekibi, yönetim ekibi vb.) etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilir.
- Aynen biçimsel olarak kullanılan bireysel performans değerlendirme sistemi gibi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi de, eğitim ihtiyaçlarının tespit ve analizine girdi teşkil eder.

- 360 derece geribildirim ve gelişim sisteminin bir diğer faydası, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesidir. 360 derece performans değerlendirme yönteminde astların, üstlerini değerlendirmeleri, ast-üst iletişimini, çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmeleri ise, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin yukarıda bahsettiğimiz gibi birçok yararı olmasına karşın, sistemi uygularken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Çünkü bu uygulama bazı durumlarda verimliliği düşürebilir ve işletmenin olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir. Kavram olarak çok güçlü olmasına karşın bazı işletmelerde işbirliği yapmayı reddeden yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Bazı yöneticiler için astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak alışık olmadığı ve hatta ürkütücü bir durumdur (Barutçugil, 2002:206).

Şekil 4. 360 Derece Performans Değerlendirme



Kaynak: Sabuncuoğlu, (2000:169)

BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa değerlendirme sisteminiz ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, değerlendirmeyi yapacak ve sonuçlardan etkilenecek yine insan olduğu için, süreçte hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır.

Çoğu araştırmacı, performans değerlendirmenin önünde bir takım problemlerin var olduğunu kabul etmektedir. Ilgen, bu süreci geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla, yirmi yıldan fazla bir süredir yapılan araştırmalardan sonra, performans değerlendirmelerine dair memnuniyetsizliklerin azalmadığını saptayan bir dizi çalışmayı özetlemiştir. Murphy ve Cleveland, performans değerlendirmelerinin, eleştiri ve şikayetlerin değişmez hedefi olduğunu ve bu memnuniyetsizliğin çoğu şirkette bir düstur haline geldiğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre performans değerlendirme sonuçlarından memnun olanlar nadirdir. Üstler genellikle, çalışanlara geribildirim - özellikle olumsuz geribildirim- verirken duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir (Holbrook, 2002:102).

Performans değerlendirmeleri genellikle, şirket içindeki önemli sonuçlarla ilişkilidir (örneğin; maaş artışları, terfiler) ve üstler ile astlar arasında ortaya çıkan, performans değerlendirme sonuçları hakkındaki ihtilaf, muhtemelen kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır (Greenberg, 1991:51-60). Çalışanlar değerlendirme sonuçlarından ancak, kendi performanslarının yüksek olduğu şeklindeki inançlarıyla uyuyorsa memnun kalmaktadırlar. Astlar, değerlendirme sonuçları düşük olduğunda ve özellikle beklemediklerinden daha az olumlu sonuç aldıklarında, üstlerine misilleme yapabilmekte ve ya uygunsuz bir şekilde tepki verebilmektedirler. Performans geribildirimleri adaletsiz olarak görüldüğünde, değişime dair baskı oluşturulur ve bu, sistemde geri tepme ihtimalini arttırmaktadır. Olumsuz tepki potansiyeli, üstlerin astlarına neden değerlendirme sonuçlarını iletmekte isteksiz olduklarını açıklayabilmektedir.

Performans değerlendirmeleri hesap verme, denetime açık olma mekanizmalarıdır. Performans değerlendirmelerindeki hesap sorumluluğunun etkileri, ast ile üst arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişmektedir. Bir yandan da, hesap sorumluluğu,

değerlendiricilerin daha dikkatli bilgi işlemcileri olduğu ve daha az bencillik gösterdiği durumları oluşturmaktadır. Çünkü kararlarını açıklamak zorunda olduklarını bilmektedirler. Ferris, Mitchell, Canavan, Frink ve Hopper; hesap sorumluluğunun, performans sonuçlarını etkileme eğilimi olasılığını azaltan, sübjektif bir yol olduğunu iddia etmişlerdir. Öte yandan araştırmalar, mülakatlarda olumlu cevaplar temin etmek için, bireylerin yargı ve karar verme stratejilerini seçme gibi bir eğilimleri olduğunu göstermiştir. Judge ve Ferris; üstlerin, astların performansına ilişkin, kişisel değerlendirmelerinin yüksek olduğu sonucuna vardıkları zaman, değerlendirme sonuçlarının yükseldiğini bildirmişlerdir. Benzer şekilde, özellikle değerlendiricilerden yüz yüze geri bildirim vermeleri istendiğinde ve geribildirim almadan evvel kişisel değerlendirmeleri biliniyorsa, hesap sorumluluğunun, abartılmış/şişirilmiş değerlendirme sonuçlarına sevk edebileceği gösterilmiştir (Holbrook, 2002:102).

Performans değerlendirmeleri sübjektif insan yargısına dayalı olduğu için, değerlendirmeler hatalara karşı duyarlı ve elverişlidirler. Değerlendirme hataları, bir bireyin bir başkasını gözlemliyor ve değerlendiriyorken ortaya çıkan yargı hatalarıdır (Latham ve diğ., 1975:550-555). Yargı ise hafızada bulunan bilgilerin bir sunumudur ve şu şekilde oluşabilir: bilgi gözlemlenir ve daha sonra değerlendirmeleri tamamlamak için kullanılır ve ya o zaman zarfında elde edilebilir olan bilgilerin (önceki yargılar da dahil olmak üzere) kullanılmasıyla performans değerlendirmelerinin yapıldığı zaman da oluşabilir ve değerlendirmeleri tamamlamak için kullanılır (Jen, 1998:1-2).

Değerlendirilenler çeşitli görevler icra ederler ve iş ortamında sadece bazıları, bir değerlendirme enstrümanında tanımlandığı haliyle performans ile ilgili olan çeşitli davranış biçimlerini sergiler. Deneği gözleme ve onunla etkileşim vasıtasıyla, değerlendirici bilgiler edinir. Etkileşim ve gözlem için ne kadar çok fırsat varsa, değerlendirici o kadar çok, deneğe ait davranış biçimi görür. Değerlendirici bu bilgilerin bir altkümesine bakacaktır. Değerlendirilenin kişisel özelliklerinden ve ya davranış biçimlerinden hangilerinin değerlendiricinin ilgisini çekeceğini belirleyen bazı faktörler vardır. Özellikle değerlendiricinin yeteneği, zaman, kaynaklar ve dürtüler, değerlendiricinin dikkatini verdiği özellikleri etkilemektedir. Değerlendirici bilgileri gözlemleyip odaklandığında, bilgileri zihninde kodlar ve hafızasına depolar.

Kodlama; bilgilere bir anlam yüklendiği, yorumlama işlevidir. Davranış biçimleri, hafızada erişilebilir olan ve davranışlara ait tanılayıcı performans faktörleri ve ya diğer kavramlara dayanarak kodlanır. Bu durumda bir performans faktörü için gösterge niteliğinde olan tüm davranış biçimleri ile birlikte gruplanır. Buna alternatif olarak davranışlar, bireye karşı ya olumlu ya da olumsuz bir duygu yansıtan değerlendirmeye dair bir kavrama dayanarak kodlanabilir. Davranışa dair bilgiler ve duygular bu şekilde düzenlenir ve depolanır.

Doğru yargılar, davranışların gözlemlendiği gibi anında (on-line) oluşturulabilir. Anında oluşturulan bu yargılar daha sonra (performans değerlendirmesi yapıldığı zaman) eğer deneğin performans faktörü ile ilgili ve ya tanılayıcı olduğu düşünülürse, kullanılmak üzere başvurulabilir ve bireyi değerlendirirken kullanılır. Bir yargıya başvurulduğu ve ya yargı oluşturulduğu zaman, yazılı bir değerlendirme sonucu da üretilebilir. Bu yüzden, değerlendirme esnasında doruğa çıkan kavramaya ilişkin işlevler, epeyce karışıkır. Dolayısıyla bu karışıklıklarda performans değerlendirmede yaşanacak problemlere zemin hazırlamaktadır (Jen, 1998:3-4). Şunu belirtmek gereklidir ki, ideal olan değerlendirme sonuçlarının doğru, önyargısız yargı süreçlerini yansıtmalarıdır. Fakat yargının ne derece önyargısız olarak oluşturulduğu ve değerlendirmeye rehberlik etmesi için gerçekten kullanılıp kullanılmadığı birçok faktöre bağlıdır.

2.1. Performans Değerlendirme Hatalarının Nedenleri

Performans değerlendirme hatalarına; hem üst hem de astlar tarafından bakıldığında, başlıca problemlerden biri olarak, değerlendirmenin doğruluğundan değer, tam olarak neyin değerlendirildiğine (işteki davranışlar mı, bu davranışların sonuçları mı?) dair bir iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Genellikle bir çalışan iş ortamında hatırı sayılır bir çaba sarf etmesine rağmen, bu çaba görünür bir sonuç getiremeyebilmektedir. Bir bireye ait performans değerlendirmesindeki zorlukların öncelikli kaynağı, davranış biçimleri yerine, bu davranış biçimlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve değerlendirmenin odağı haline gelmesidir. Buna ilaveten, bireyin kontrolü dışında olan ve olumsuz bir değerlendirmeye neden olacak birçok faktör de mevcuttur. Performanstaki varyansın, yönetim kontrollü sistem faktörlerinden çok, hatalı bir şekilde bireye atfedilmesi; yöneticilerin nitelik eksikliklerine yanlış tepkiler

vermelerine ve çalışanlar arasında moral problemlerinin artmasına neden olmaktadır. Genellikle, çalışanın performansını kişisel olarak iyi bilmeyen bir üst, performansı hatalı ve demode iş tanımlarına göre değerlendirmektedir. Yargısal olarak görülen performans değerlendirmeleri, çalışanlar üzerinde kontrol kullanma yönetimine dönüşebilir ve üstler ile çalışanlar arasında ihtilaflara neden olabilmektedir (Crane ve Crane, 2000:64).

Değerlendirme, işletme kitaplarında ve kılavuzlarında objektif ve rasyonel bir işlev olarak sunulmasına rağmen, değerlendiricilerin politik maksatlarla değerlendirme işlevini kasıtlı ve sistematik bir tavırla bozmaları ve kendi çıkarları için kullanmaları, değerlendirme hatalarının ortaya çıkmasının diğer bir nedenidir. Bu tavırla bilgi ve veriler, günlük yapılan gözlem ve katılımla seçilerek aydınlatılmış ve ya ayrıcalıklı hale getirilmiş olacaktır. Değerlendirmelerden elde edilen “bilgi”ler kısmi olacaktır. Değerlendirme, belirli bir iş ve ya şirketin bakış açısıyla görünür hale getirilmiş bir süreç olarak işleyecektir; bazı yönler aydınlatılacak, diğer yönler kestirilemeyecek, sadece belirli bir düzen, kısmi ve sosyal olarak oluşturulmuş bir bakış açısı görünür kılınacaktır. Görünür kılma fiili, güç ile bilgi arasındaki yakın bağlantıya delalet etmektedir. Değerlendirme idari bir gücün mekanizması, bir görünürlülük ve gözetim mekanizması olarak, disiplin tekniği olarak işlemektedir. Böyle bir değerlendirme, kişiyi güç ve kontrol sahipleri tarafından bilindik ve görünür, gözlemlenmiş, yargılanmış ve ölçülmüş yapma işlevidir. Ve burada bireylerin disiplini içselleştirmeleri ve eksikliklerine dikkat etmeleri beklenmektedir (Wilson, 2002:621).

Burada önemle belirtmek gerekir ki, yapılan değerlendirme hatalarıyla ilgili olarak sorunu kişinin kendisi değil, performansı olarak görmek zorundayız. Çalışanın kendisini sorun olarak görmekle çalışanın performansını sorun olarak görmek arasında büyük bir fark vardır. Eğer çalışanı sorun olarak görürsek sadece çalışan ile uğraşmaya başlarız. Ama eğer çalışanın performansını sorun olarak görürsek çalışan ile birlikte sorunu ile de uğraşırız. Bu da, “biz çalışana karşı savaşıyoruz; çalışan ve biz, düşük performansa karşı savaşıyoruz” mesajını içerir (Cusins, 1997:76).

Modern tekniklerin çoğu, kişilikten ziyade iş performansına vurgu yapma eğiliminde olmuştur. Bu görüş gittikçe daha fazla tercih olunmakta ve bir değerlendirmeyi yürütmek için en gerçekçi ve mantıklı yol olarak görülmektedir. Fakat daha fazla

çalışma gerektiren konu, iş performansı üzerinde kişiliğin ne gibi bir etkisi olduğudur. Eğer önemli bir etkiye sahipse, bir bireyin iş performansını etkileyen kişilik özelliklerini saptamak ve tanımlamak için çareler bulunmalı ve bu şekilde bireyin kendi yönetim sorumluluklarına dair bakış açısını geliştirmesi için bazı çözüm yolları üretilmelidir (Scharinger, 1969:53).

2.2. Performans Değerlendirme Hatası Çeşitleri

Performans değerlendirme hatalarını sistem hataları ve değerlendirici hataları olarak iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Değerlendirme amacının doğru belirlenmemesi, zaman sorunu, değerlendirme yönteminin doğru seçilmemesi, ölçüt sorunu ve değerlendirici seçimi sorunu gibi değerlendirme sistemi ve onun planlaması ile alakalı olan hatalar “Sistem Hataları”nı oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin yaptığı; önyargı ve sübjektiflik, beğenme, kontrast ve asimilasyon, pozisyondan etkilenme, atıf, çekingenlik, örtülü stres teorisi, yakın zaman etkisi, izlenim yönetimi, hale etkisi, belirli derecelere yönelme hatası ve dağılım aralığı kısıtlamaları ise “Değerlendirici Hataları”nı oluşturmaktadır.

2.2.1. Sistem Hataları

Değerlendirme yaparken değerlendiricilerin kişisel ve sistemsel faktörler arasında ayırım yapıp yapamayacakları, kurumsal çalışmalar yapan araştırmacılar ile bilim adamları arasında tartışılmakta olan bir mevzudur. Deming, değerlendiricilerin kişisel ve sistemsel faktörler arasında ayırım yapamama ihtimallerinden dolayı, birey seviyesinde performans değerlendirmeleri hakkında endişelerini dile getirmiştir. Performans değerlendirmeleriyle ilgili başlıca problemlerden birinin, değerlendirmelerin yanlışlıkla, performans içindeki varyansları sistemle ilgili problemlerden çok bireylere atfedebilmesi olduğunu belirtmiştir (Deming, 1986).

Aslında Deming performans değerlendirmelerini, bireyin kontrolünün dışındaki sıradan faktörlerden kaynaklanan, bireysel değerlendirmelerden oluşan bir piyango olarak görmektedir. Bu yüzden, Deming ve sistem perspektifinin diğer savunucuları, performans değerlendirmelerinin “dünya üzerinden temizlenmesi” gereken bir bela olduğu sonucuna varmaktadırlar (Scholtes, 1987:1). Bu tartışma, bu mevzuyu ele almak için tasarlanmış deneysel araştırmaların yapılmasına yol açmıştır. Cardy ve

arkadaşları, değerlendiricilerin üretim üzerinde etkili olan sistem ve kişisel etkileri birbirinden ayırıp ayıramayacaklarına ve sistem faktörlerinin değerlendirme yapılırken göz önünde tutulup tutulamayacağına dair bir çalışma yapmışlardır. Cardy ve arkadaşlarının yaptığı çalışmanın sonuçları değerlendiricilerin kişisel ve sistemsal etkileri birbirinden ayıramadıklarını ortaya çıkartmıştır (Cardy ve diğ., 1990).

Cumming ve Williams, denetmen olan değerlendiricilerin, performans değerlendirmelerinde durumsal kısıtlamaları ve sıkıntıları hangi ölçüde göz önünde tuttuklarını incelemiştir. Cardy ve arkadaşlarının yaptığı çalışmayla uyumlu olan bu çalışma, durumsal kısıtlamalar ve sıkıntılar mevcut olduğunda, denetmenler tarafından değerlendirilen deneklerin kontrolleri dışında olan faktörler yüzünden cezalandırılabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır (Cummings, 1996:12-15).

Değerlendirme planlarının geliştirilmesi ve kullanılması esnasında yapılan sistem hataları; değerlendirme amacının doğru belirlenmemesi, zaman sorunu, değerlendirme yönteminin doğru seçilmemesi, ölçüt sorunu, değerlendirici seçimi sorunu gibi hataları kapsamaktadır. Bu gibi gerçekler şunu ortaya koymaktadır; “performans değerlendirmelerinin %20’sinden daha azı etkili biçimde yapılmaktadır” (Longenecker ve Gioia, 1988:41).

Literatürde tanımlanan bu zorluklardan bahsetmek, adil bir performans değerlendirmesi bulma umudundan vazgeçmeye sevk edebilir. Fakat işletmeler hala kontrol, sorumluluk, değerlendirme ve performans değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Burada bize düşen bu olası hataları tam anlamıyla tanımlamak ve beraberinde bu hatalara düşülmemesi için alternatif yollar sunarak, adil bir performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesine yardımcı olmaktır.

2.2.1.1. Değerlendirme Amacının Doğru Belirlenmemesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 1998:206). Öncelikle bir dizi yönetsel kararların verilmesi için bu değerlendirmenin yapılması gereklidir. Bu kararlardan bazıları çalışana sağlanacak özel çıkarlar ile ilgili olacak, bazıları ise işletmenin geleceğine yönelik temelleri oluşturacaktır. Çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir

yapısal bütünlük içinde yürütülmesi esas itibariyle çalışana dönük olan ve doğrudan performans değerlemeye dayalı çalışmalardır. Benzer şekilde, çalışanın gelecekte işini daha iyi yapmasını sağlamak için mevcut başarı oranının ne olduğunun bilinmesi gerekir. Kişinin iş kurallarına ne ölçüde uymakta olduğu bilinirse gelecekteki davranışlarını işletmenin amaçlarına uygun olarak planlama olanağı elde edilecektir. Ayrıca, gelişen koşullar karşısında işletme için yeni çalışma plan ve politikalarının saptanması için de performans değerlendirmeye ihtiyaç vardır. Performans değerlendirmenin amaçlarını iki grup altında toplamak mümkündür. İşletmede performans değerlendirmesi yapmanın birinci amacı, çalışanın iş davranışlarının saptanması; ikincisi ise, çalışanın bir nevi başarı derecesinin saptanması ve bu konuda alınacak önlemlere, gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak oluşturulmasıdır (Erdoğan, 1991:155-156).

Milliman ve arkadaşlarına göre de performans değerlendirmenin amacı; işletmelerdeki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, işletmenin amaçlarının astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Problem varsa bunları ortaya çıkartıp, çözüm aramak hem işletmeye hem de çalışana faydalı olacaktır (Milliman ve diğ., 2002:87).

Yukarıda bahsettiklerimizden de anlaşılacağı gibi performans değerlendirme sistemi; çalışanları, yöneticileri ve işletmenin kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için, işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu ya da olumsuz sonuçların açıklanması gerekmektedir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar (Uyargil, 1994:4-5). Aksi takdirde, değerlendirme sisteminin amaçlarının doğru belirlenememesi sistem içerisinde

sorunların baş göstermesine olanak sağlayacak; çalışanlar ve yönetim tarafından ortak olarak benimsenmemiş bir sistem etkin bir değerlendirmenin önünde büyük bir engel olarak durmaya devam edecektir.

2.2.1.2. Zaman Sorunu

Performans değerlendirmesinin zamanıyla ilgili olarak kesin bir kural olmamakla birlikte geleneksel görüşe göre, değerlendirmenin yılda bir kez yapılabileceği anlayışı oldukça yaygındır. Fakat resmi performans değerlendirmeleri, normalde senelik olarak yürütülse de, herhangi bir zaman zarfında bitirilebilir. Bazen şirketler performans değerlendirmelerini daha sık, üç ayda bir ve ya altı ayda bir yapma gereksinimi duyarlar. Sık sık yapılan performans değerlendirmeleri, işin daha iyi anlaşılması ve iş performansının geliştirilmesi ile sonuçlanabilir. Sık yapılan performans değerlendirmeleri özellikle yeni istihdam edilenler ve zayıf performans sergileyenler için desteklenmektedir. En son yapılan araştırmalar, eğer bu değerlendirmeler daha sık yapılırsa, geribildirim muhtemelen daha kesin, daha dikkate değer, daha güncel olduğuna ve daha kabul edilebilir bir tavırla verildiğine işaret etmişlerdir. Geribildirim uygun ve güncel bir tavır içerisinde alındığında, değişiklikler yapılabilir ve başka türlü ulaşılamayacak hedefler fark edilebilir. Son zamanlarda, araştırmacılar, hem altı ayda bir yapılan, hem de yıllık yapılan performans değerlendirmelerinin, bu değerlendirmelerin doğruluğuyla olumlu olarak bağıntılı olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır (Martin ve Bartol, 2003:119).

Değerlendirmede süre saptanması, olumlu ve olumsuz davranışların toplanmasında kesin sınırların belirlenmesi isteğinin bir sonucudur; fakat sorun, önce tüm çalışanları, niteliklerine bakmaksızın aynı zaman dilimleri içinde değerlendirmenin olanaklı olup olmadığı noktasında toplanmaktadır. Bir görüşe göre, meslek özelliği ağır basan memurluklarda değerlendirme aralığı, üç ila beş yıl genişletilmelidir. Bir başka görüşe göre, değerlendirmenin belli durumlara bağlanması uygun olacaktır. Bu durumlar, özellikle göreve ve görevliye göre değişecektir. Böylece değerlendirme, ancak bireyin işletme, görev, üst değiştirmesi ya da görev içeriğinde ve kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi durumlarda gerçekleştirilmektedir. Sürenin değerlendirmeden beklenen sonuçlara göre saptanması olağandır. Eğer beklenen sonuç, insan gücünü geliştirme, işletmeye yatkınlığı artırma, işletmenin etkinliğini

yükseltme vb. ise, değerlendirme sık sık yapılmaktadır. Amaç, yalnızca, yükselmeye (terfi) ölçüt bulmak ve çalışanı yükseltmek ise, değerlendirme yükselme öncesi yapılır. Görülüyor ki, değerlendirmenin yapılma amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte, değerlendirmenin, hem yükselmeleri bir ilkeye bağlamak, hem de işletmenin etkinliğini ve bireylerin katkısını artırmak için yapılması söz konusu olduğunda makul bir süre saptamak gereklidir (Canman, 1995:152-153).

Performans değerlendirmede zaman ile ilgili başka bir sorun ise; laboratuvar ortamında yapılan performans değerlendirmeleriyle, çoğu kurumsal ortamda yapılan değerlendirmeler arasındaki bir fark, *ardışık* (ardarda uygulanan) ve *simültane* (eş zamanlı) prosedürler arasındaki ayırmadır. Ardışık bir değerlendirme prosedüründe değerlendiricilerin, bir ve ya daha fazla (dayanak noktası olan) deneği gözlemlemesi ve sonra değerlendirmesi ve daha sonra hedefi (başka bir deneği) gözlemleyip, değerlendirmesi istenmektedir. Bu, kontrast etkileri hakkında deneysel olarak yapılan çalışmalarda en sık kullanılan prosedürdür. Ardışık değerlendirme prosedürü kullanan çalışmalar, performansları nispeten ortalama seviyede olan hedeflerin değerlendirme sonuçlarının, performansları nispeten ne yüksek ne de düşük seviyede olan hedeflerin değerlendirme sonuçlarına göre, daha kuvvetli kontrast etkileri gösterme eğiliminde olduğunu ortaya çıkartmıştır (Buckley ve diğ., 1989:131-143).

Simültane değerlendirme prosedüründe değerlendiricilerin, herhangi birini değerlendirmeden evvel, hem dayanak olan deneği hem de hedefi birlikte incelemesi istenmektedir. Böyle bir prosedür, izlenim oluşturma hakkında yapılan deneysel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılsa da, performans değerlendirmeleri içindeki kontrast etkilerini incelemek için tasarlanan deneysel araştırmalarda nadiren kullanılır. İzlenim oluşturma literatürü, simültane değerlendirme prosedürlerinin genellikle asimilasyon etkileriyle sonuçlandığını, yani, hedeflere ilişkin değerlendirme sonuçlarının (örneğin; kişilik özellikleri değerlendirmeleri), dayanak noktası olan deneğin tespit edilmiş performans değerlendirme sonuçlarıyla daha çok benzer olduğunu ileri sürmektedir (Martin, 1986:493-504). Dayanak noktası olan deneğin performansı, davranışsal boyutlardaki ortalamadan çok farklı olmadığında ve hedefin performansı belirsiz ve ya ortalama olduğunda, asimilasyon etkisini daha fazla telaffuz etme eğilimi oluşmaktadır (Herr ve diğ., 1983:323-340).

2.2.1.3. Değerlendirme Yönteminin Doğru Seçilmemesi

Performans değerlendirmede hangi yöntemin kullanılacağı, onun ne zaman ve ne amaçla yapıldığı kadar önemlidir. Çalışmamızın ilk bölümünde birçok değerlendirme sisteminden bahsetmiştik. Bu yöntemlerin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işletmelerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilmektedir (Yücel, 1999:111).

Performans değerlendirmenin tasarım aşamasında bir ölçüm sistemi seçmek zordur. Modern işletme muhasebe literatürü, ölçüklerin işletmenin bütün önemli amaçlarını, kısa ve uzun vadeli çıkarlarını gösteren dengeli bir simge olması gerektiği üzerinde önemli bir vurgu yapmaktadır. Performans kişilerin davranış biçimlerini doğrudan ölçtüğü için bu tür bir denge, bütün amaçlara dikkat edileceğini ve ilgi gösterileceğini temin etmek için gereklidir. Eğer çalışanlarca yönetimin dikkat edilmesini ve ilgi gösterilmesini beklediği amaçlar göz ardı edilmişse o zaman yöneticiler kendilerine ve seçtikleri performans değerlendirme sistemine bakmalıdırlar: Değerlendirme sistemi tarafından bu konulara ilişkin hangi mesaj iletilmiştir? (Kerssens ve Fisscher, 2003:52-53).

Performans değerlendirmede seçilecek yöntemler maliyet ve ya değerlendirmenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin; bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir (Barutçugil, 2002:195-196). Kısaca söylemek gerekirse performans değerlendirmede seçilecek olan yanlış bir yöntem hem işletmeye mali bir yük getirecek hem de olası değerlendirme hatalarını tetikleyecektir.

2.2.1.4. Ölçüt Sorunu

Ölçüt; üstün, astın performansını ölçmede kullanacağı performans standartlarıdır. Bu değerlendirme yönteminin en zayıf yanını oluşturmaktadır. Çünkü bir performans değerlendirme yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da, ancak değerlendirilecek hususların ölçülebilir, ya

da gözlenebilir olması ile mümkündür. Fakat kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde ölçütlerin büyük çoğunluğunun öznel olması kaçınılmazdır. Yapılan işle doğrudan ilişkisi olmayan ağırbaşlılık, güvenilirlik, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, işe karşı tutum gibi öznel ölçütler, ister istemez “değer biçme” unsurunun ağır bastığı ölçütlerdir. Ayrıca, kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirmeyi yapanların bütün nitelikleri belirli bir ya da birkaç niteliğe ilişkin duygu ve düşüncelerin tesiri altında kalarak değerlendirdikleri görülmektedir (Türker, 2001:15).

Tipik olarak, bir çalışanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Eğer değerlendirici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanların işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktör arasındaki ilişki bulanıklaşır (Palmer, 1993:17).

Performans değerlendirmesinin neyi ölçmesi gerektiği konusundaki geleneksel yaklaşım kişinin tümüyle, tüm özellikleriyle, değerlendirilmesine önem vermiştir. Bireyin hem örgüt dışı yaşantısı, hem de kişiliği değerlendirmeye konu olmaktadır. Bu yaklaşım, kişisel niteliklerin, kişinin çalışmasına yansıtacağını ve kişiyi örgüt içinde etkileyeceğini varsaymaktadır. Örgütsel davranışı etkileyen etmenlerin önemli bir bölümünün, örgüt dışında bulunduğu, örgütsel yaşantının, örgüt dışı yaşantının ve kişiliğin bir türevi olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca değerlendirmeyi, kamu personeli üzerinde bir denetim aracı olarak gören ülkelerde memur, bir yaklaşıma göre tümüyle değerlendirilmektedir. Hemen belirtmek gerekir ki: “astın örgüt dışı yaşantısı, onun görevini yerine getirmesini mutlak biçimde etkiler” önermesi, her zaman geçerli değildir. Astın örgüt dışı yaşantısı ile ilgili sorunlar, üstün girişimleriyle çözüme kavuşamayacak ve gerçek bir değerlendirmenin sınırları dışında kalacak sorunlardan da oluşabilir. Değerlendirme, örgüt dışı sorunlar üzerinde odaklaşınca amacından saptırılmış olur; yani nitelik değiştirmiş olur (Canman, 1995:151).

Performans değerlendirmeye yönelik kriterler, değerlendirilecek performansın

niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin; bir fabrikada makine başında çalışan bir çalışanın ürün miktarını ölçme işi, somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek daha çok soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme kriterlerinin içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme kriterlerinin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olması halinde performans değerlendirme sonucu da daha az hatalı olacaktır (Helvacı, 2002).

Örneğin Lefkowitz performans değerlendirme üzerindeki bir etki olarak beğenme hakkında yapılan çalışmalarda ortaya çıkan, kavramsal ve metodolojik problemleri (ilişkinin devam süresini dikkate almakta başarısız olmak gibi) saptamış ve beğenin ne önyargıyı yansıttığını, ne de iyi performansla verilmiş bir tepki olarak oluştuğu düşüncesinin kanıtlanmadığı sonucuna varmıştır. Net standartlar ve gözlemlenebilir performans bilgileri mevcut ve elde edebilir ise, altında yatan nedenler her ne olursa olsun değerlendirme sonuçları üzerinde beğeni etkisinin daha az olacağı savunulmaktadır (Fletcher, 2001:477).

2.2.1.5. Değerlendirici Seçimi Sorunu

Değerlendirme durumlarında hem araştırmacılar hem de uygulayıcıların aklında şu soru yinelenir, “Değerlendirmeyi kim yapmalı?”. Bu konu hakkında çok fazla tartışma olmasına rağmen, muhtemelen kaliteli değerlendirmeler yapmaya sevk edecek durumlar ve şartlar hakkında çok az tartışma yapılmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi;

- a. Deneğin performansını ve davranış biçimlerini gözlemleyecek bir pozisyonda olmalı,
- b. Performansın boyutları ve ya özellikleri hakkında bilgi sahibi olmalı,
- c. Skala biçimi ve performans enstrümanı hakkında bilgi ve kavrayış sahibi olmalı,

d. İtinalı bir değerlendirme yapmak için motive edilmelidir (Kane ve Lawler, 1978:555-586).

Kurumsal uygulama üzerinde yapılan bir inceleme, performans değerlendirmelerini yürütme işinden sorumlu kişinin genellikle denetmen olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bretz ve Milkovich, Fortune 100 şirketleri adlı araştırmalarında, sadece iki şirketin kişisel değerlendirme yöntemini kullandıklarını, değerlendirmelerin % 3'ünden daha az bir kısmının, meslektaşlar tarafından yürütüldüğünü ve ast dereceli çalışanlara dair değerlendirme sisteminin hiç kullanılmadığını kaydetmişlerdir. Fakat Barrett'ın da belirttiği gibi çoğu şirkette, bir mevki içinde değerlendirmeleri hazırlayacak başka olası değerlendirme kaynakları bulunmaktadır. Bu potansiyel kaynaklar çalışanları, çalışanlarla aynı seviyede olan çalışanları (meslektaşlar), çalışanların kendi astlarını ve personel uzmanlarını kapsamaktadır (Cummings, 1996:6).

Bulgular, değerlendiricinin rolünün ve ya mevkiinin, yapılan değerlendirmeler üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Klimoski ve London, hastanelerde çalışan hemşireler, onların meslektaşları ve denetmenleri üzerinde yapılan değerlendirme sonuçlarını kullanarak, değerlendiricinin mevkisinin etkisini incelemiştir. Değerlendirmeler üzerinde yapılan hiyerarşik faktör analizinin sonuçları, her bir değerlendirme kaynağının net bir biçimde saptanabileceğini ve tanımlanabileceğini göstermektedir (Cummings, 1996:6).

Meslektaşların yaptıkları değerlendirmelerin doğru ve tutarlı oluşuna ek olarak şirketler, çalışanları idari sisteme dahil etmek için meslektaş değerlendirmelerini uygulamaya başlamışlardır. Meslektaşların değerlendirmelerine çalışanları dahil etmek, çalışanların sadece değerlendirme sürecine katılımlarını artırmamakta, aynı zamanda, geribildirim kalitesini arttırdığı kadar bir denetsel-denetleyici bakış açısını da benimsemelerine yardımcı olmaktadır (Fedor ve Bettenhausen, 1989:182-197).

Burada değerlendiricilerin doğru seçilmesi ile ilgili söylenebilecek diğer bir husus ise değerlendiricinin işe aşinalığı ile değerlendirme hataları arasındaki sıkı ilişkidir. Sezgisel olarak söylenebilir ki, değerlendiricinin işe daha aşina olmasıyla değerlendirme hataları daha az ortaya çıkacak gibi görünmektedir. Bir işe aşina olma, yargısal kararlar vermek için somut bir temel görev olmalıdır.

Önceden yapılan araştırmalarda işe aşına olma ile kavramsal benzerlik ve hale hatası arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kozlowski, Kirsch ve Chao, değerlendirme ve doğru puan varyansı ile değerlendiricinin kavramsal benzerlik şeması arasındaki ilişkiler üzerinde, işe ve deneklere dair sahip olunan bilgilerin etkilerini incelemek için, bezbol oyuncularını hedef denekler olarak kullanmışlardır. Araştırmacılar göstermişlerdir ki, değerlendiriciler yeterli iş aşınalığına sahip olmadıkları zaman, adaylar hakkında değerlendirme yapabilmek için başka bilgilere (örneğin; kavramsal benzerlik gibi) başvurmaktadırlar. Değerlendiriciler işe daha az aşına oldukları zaman, kavramsal benzerlik ve değerlendirme ortak değişkesi arasındaki bağlantının, önemli ölçüde daha büyük olduğu ortaya konmuştur. İş aşınalığının düşük olduğu bu durumlarda, hale hatasının da daha sık ortaya çıktığına karar verilmiştir. Bu; hale hatasının değerlendiricinin işe aşına olması durumuna duyarlı olduğunu düşünen geleneksel bakış açısına olan güveni artırmaktadır (Kozlowski ve diğ., 1986:45-49).

2.2.2. Değerlendirici Hataları

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. Dolayısıyla değerlendirmede insanlar söz konusu olduğu için, işin içine çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğmaktadır. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve geręekleřtirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez çalışanlarının yaptıklarını, nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulmaktadırlar (Palmer, 1993:17).

Değerlendirici hataları ile ilgili literatürde yer alan başka bir tutarsızlık ve ya çelişki de şudur; değerlendirici hem disiplinli bir yargıç, hem de yardımcı bir danışman olmaya ihtiyaç duyar, fakat bu aynı zamanda bir ikilem olarak da düşünülebilir. McGregor, Fletcher, Williams ve Latham gibi çoğu araştırmacı, bu iki rol arasındaki etkiden bahsetmişlerdir. McGregor'ın bütüncül, yeni insan ilişkileri bakış açısına göre değerlendirme, kendileri hakkında bir şeyler öğrenen, kendilerine ve işletmelerine yardım etmek için birlikte çalışan insanlar hakkında yapılmaktadır. Eğer amaç personel gelişimi ise, o halde, değerlendirilenin performansındaki yetersizlikleri araştırmak

gerekecektir. Sübjektif değerlendirmeler ve performans değerlendirmeleri için kişisel özelliklere göre belirlenmiş kriterler, ana problemlerden biri olarak tanımlandığı için, bir yargıç gibi davranacak olan değerlendirici, yargıda bulunmak için bazı kriterlere ihtiyaç duyacaktır. Çalışanı değerlendirirken başvurulacak objektif kriterleri oluşturmak zordur ve bir dereceye kadar da yargısal olacaktır. Danışmanlık genellikle herhangi bir yargılamayı kapsamaz, fakat kişinin performansında kusur aramasına ve kendi yargılarını oluşturmasına izin verir. McGregor'a göre, performans hedeflerini ve değerlendirme sürecini bu hedefler doğrultusunda oluşturmak için gerekli birincil sorumluluk, astların elinde olmalıdır (Wilson, 2002:620).

Değerlendirmelerin tutarsızlığına katkıda bulunan başka bir faktör ise, bir değerlendirmenin sonucunu önemli derecede etkileyen değerlendiriciler arasındaki bireysel farklılıklardır. Değerlendiricinin değerlendirilenin yaptığı işe aşına olması, bu farklılıklara bir örnek olarak verilebilir. Sezgisel olarak söylenebilir ki, değerlendiricinin işe daha aşına olmasıyla değerlendirme hataları daha az ortaya çıkacak gibi görünmektedir.

Değerlendiriciler arasında, değerlendirme tutarsızlığına katkıda bulunan bireysel farklılıklardan ikincisi, değerlendiricilerin değerlendirmelerine duydukları güvenidir. Değerlendiriciler, değerlendirilenler için tayin ettikleri son değerlendirme sonuçlarına farklı seviyelerde güven duyabilirler. Değerlendiriciler değerlendirmelerine ne kadar çok güvenirlerse, o kadar az değerlendirici hatasının ortaya çıkacağını varsaymak mantıklıdır. Değerlendirilenlerin son değerlendirme sonuçlarına duyulan güven, değerlendiricilerin yaygın değerlendirici hatalarına düşme yatkınlıklarını azaltabilmektedir (Piffero, 2004:13-14).

Burada değinilmesi gereken başka bir konu ise değerlendirici hatalarının psikometrik yönü ile ilgilidir. Değerlendiriciler farkında olmadan, bazen belleklerinin çok güçlü olmamasından, bazen de yaşadıkları bazı psiko-sosyal süreçlerden dolayı değerlendirmelerinde hata yapmaktadırlar. Ülkemizde böyle bir ayırım yapılmamış olsa da uluslar arası akademik literatürde, bu nedenlerden dolayı düşülen hataları değerlendirici hatalarından ayırıp “psikometrik hatalar” adı altında inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür (Saal ve diğ., 1980).

Bu çalışmalardan birinde, psikometrik nedenlerden dolayı ortaya çıkan değerlendirici

hatalarının kaynağına ilişkin genel bir yorum Thornton ve Zorich tarafından yapılmıştır. Onlar; değerlendiricilerin psikometrik hatalarını, kısmen bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalı ve bozuk yargılama süreçlerinden dolayı ortaya çıkan hatalar olarak tanımlamışlardır (Thornton ve Zorich, 1980:353). Kaynaklarına bakmaksızın bu hatalar, performans değerlendirmelerinin doğruluğunu azaltmanın yanı sıra, kuruma hukuk davalarının açılmasına da neden olabilmektedir (Cascio ve Bernardin, 1981; Kleiman ve Durham, 1981).

Unutulmamalıdır ki; performans değerlendirmenin temelini insan faktörü oluşturduğu için değerlendirme sürecinde bu tür hataların olması çok doğaldır. Çalışmamızda en yaygın değerlendirici hatalarından; önyargı ve sübjektiflik, beğenme, kontrast ve asimilasyon, pozisyondan etkilenme, atıf, çekingenlik, örtülü stres teorisi, yakın zaman etkisi, izlenim yönetimi, hale etkisi, belirli derecelere yönelme hatası ve dağılım aralığı kısıtlamaları hatalarına değinilecektir.

2.2.2.1. Önyargı Ve Sübjektiflik

İşletmelerde performans değerlendirmelerinde objektifliği hiç elden bırakmamak gerektiği halde objektif olmama en çok karşılaşılan sorunlardan birisidir. Performans değerlendirmeleri; yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki kişilik, davranış ve diğer kişisel konularda işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici sübjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine girmesi, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır (Bayraktaroğlu, 2003:95). Aslında performans değerlendirmesinde üzerinde durulması gereken özellikler kişisel niteliklerden çok, amaçların gerçekleştirilme derecesi ve iş başarımı derecesine yönelik olmalıdır.

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilenin) geçmişteki ilişkilerine; yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Önyargılar insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açabilmektedir (Palmer, 1993:23). Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, işletmenin bir birimi ya da

çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır (Uyargil, 1994:80).

Değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması için, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesi gerekmektedir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansını değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır (Palmer, 1993:23).

Performans değerlendirmede ortaya çıkan önyargı hatalarından en çok karşılaşılan ve literatürde en çok bahsi geçen cinsiyete bağlı önyargı hatalarıdır. Performans değerlendirmesi hakkında yapılan eski araştırmaların çoğu, değerlendirme sonuçlarının farklılıklarının sebebi olarak, deneğin cinsiyetinin etkisi üzerinde durmuştur. Fakat bazı araştırmacılar bu soruyu cevaplamak için, sosyal algılayış değişkenleri (örneğin; klişeler, önyargılar gibi) ile etkileşimlerini araştırmışlardır. Bu araştırmacılar, bazı performans değerlendirmelerinde bulunan erkek yanlısı önyargıların nedenlerini açıklamak için, cinsiyet teorisini uygulamışlardır. Düşünüldüğü ve araştırmalarında gösterdiği gibi, sadece kadınlara dair geleneksel klişelere sahip değerlendiricilerin, erkek yanlısı önyargılar sergilediği ortaya koyulmuştur. Örneğin, Martell cinsiyet klişelerine dayalı sezgilerin işleyişini ve bunların kadınlar hakkında yapılan değerlendirmelerdeki etkilerini incelemiştir. Martell cinsiyet klişelerinin, değerlendiricilerin erkeklerin, kadınlara kıyasla daha etkili iş davranışları atfetmesine neden olabileceğini ortaya koymuştur (Bauer ve Baltes, 2002:465-466).

Değerlendirme mülakatları, günah çıkarma hücrelerinin kokusuna sahip olabilmektedirler. Vicdan sahibi olanlar, kaynak ve destek yetersizliğinin suçlu görülebileceği durumlarda, zayıf performansları için kendilerini suçlama eğiliminde olacaklardır. Kadınlar bu noktada özellikle savunmasız olacaklardır. Yapılan çalışmalar, kadınların kişisel değerlendirmeler esnasında nasıl düşük performans beklentisi içinde ve düşük özgüven sahibi olma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Kadınlar performanslarını küçümsemekte ve kendi yaptıkları işin değerini, erkeklerin yaptıklarından daha düşük olarak değerlendirmektedirler. Cinsiyet ve performans değerlendirmeleri kaynaklarındaki problem, değerlendirmelerdeki sübjektiflik,

değerlendiricilerin doğruluğu ve kadınlara yönelik önyargıları üzerinde odaklanmaktadır. Değerlendirme mülakatlarının bütün kısımlarında, kadınların erkeklerden önemli ölçüde kötü durumda oldukları bulunmuştur. Alimo-Metcalfe'nin araştırmasında kadınların, erkek olan iş arkadaşları kadar selahiyetli ve "işini iyi bilen" olarak algılanmaları için çok daha yüksek bir standartta çalışmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmakta, bu yüzden yeterli oldukları etkisini vermek de daha çok zamanlarını almaktadır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla sorumluluk, otorite ve özyönetim kapasitesine sahip oldukları fikri klişeleşmiştir. Bu durumda, değerlendirmeler, kadınlar için bir dezavantaj ve kayıplar kaynağı olabilmektedir (Wilson, 2002:621).

2.2.2.2. Beğenme

Performans değerlendirmelerin doğruluğu önündeki en temel engellerden biri, işlevin içinde gerçekleştiği bağlamdır. Bu büyük bir etkileşim ve müşterek bir bağlılık içeren sosyal bir bağlamdır. Gerçekten de, araştırmalar, kişilerarası etkinin değerlendirme hataları ile ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir değerlendiricinin değerlendirdiği kişiye karşı sahip olduğu beğeni-hoşlanma duygusu, iyimserlik ve hale etkileriyle ilgilidir. Lefkowitz, 24 çalışma üzerinde yaptığı inceleme sonucunda, üstlerin astlara yönelik olumlu beğenilerinin genellikle, daha çok iyimser, daha büyük hale etkisi içeren değerlendirme sonuçlarıyla, değerlendirmelerinin düşen doğruluk seviyeleriyle ve zayıf performansı cezalandırmak ve daha iyi kişilerarası ilişkilerle ilintili olduğunu ortaya çıkartmıştır (Fletcher, 2001:477).

Cardy ve Dobbins hoşlanma duygusunun değerlendirmelerdeki sapmayı ve ya hatayı arttırdığını, böylece değerlendirme sonuçlarının doğruluk derecesini azalttığını ortaya koymuşlardır. Fakat hoşlanma duygusunun denekler üzerindeki etkisi sadece, değerlendirme sonuçlarının ortalamasındaki bir kayma şeklinde olmamaktadır. Buna ek olarak, hoşlanma duygusu, deneğin gerçek performans bilgisini edinme sürecine de zarar vermektedir (Cardy ve Dobbins, 1986:672-678).

Performans değerlendirmelerinin motivasyonel ve sosyal yönleri üzerinde daha fazla araştırma yapılmıştır. Burada bağıntılı olan mevzu, beğeni duymanın etkisidir. Varma, DeNisi ve Peters, beğenmenin etkileri çok iyi belgelenmiş olmasına rağmen, beğenmenin etkisinin nedenlerinin açık olmadığına işaret etmişlerdir. Kendi çalışmalarından elde ettikleri bulguları, bu duygunun bir önyargı faktörü olmasından

çok, bunun (yani duygunun) en önce daha iyi performanstan kaynaklandığını saptamakta kullanmışlardır. Fakat sistem hatalarından ölçüt sorununda da belirttiğimiz gibi; performans değerlendirmelerinin üzerindeki bir etki olarak beğenme hakkında yapılan çalışmalar, kavramsal ve metodolojik problemleri (ilişkinin devam süresini dikkate almakta başarısız olmak gibi) saptamış ve beğenin ne önyargıyı yansıttığı, ne de iyi performansa verilmiş bir tepki olduğu kanıtlanmamıştır (Fletcher, 2001:477).

2.2.2.3. Kontrast ve Asimilasyon Etkisi

Kontrast etkisi, bir deneğin (dayanak) performansı, bu deneğin ve ya başka bir deneğin (hedef) daha sonraki performanslarının değerlendirilmesi üzerinde bir etkiye sahip olduğu zaman; sonraki performansına dair yapılan değerlendirmenin, gözlemlenen ilk performansa zıt bir yönde yürütülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, dayanak noktası olan deneğin performansı zayıf ise ve hedefin performansı ortalama seviyede ise, kontrast, hedefin performansına dair değerlendirmeyi olumlu bir yönde yürütecektir (Becker ve Miller, 2002:668).

Asimilasyon etkisi, hedefin performansının, dayanak noktası olan deneğin tespit edilen performansına benzer olarak değerlendirildiği durumlardır (Murphy ve diğ., 1986:427). Dayanak noktası olan deneğin performansının zayıf ve hedefin performansının da ortalama seviyede olduğu durumlarda, asimilasyon hedefin performansına yönelik değerlendirmeyi olumsuz bir yönde yürütecektir.

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat-ortalama” bir çalışan oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir (Uyargil, 1994:80).

Kravitz ve Balzer, kontrast ve asimilasyon etkilerine dair standart araştırma planının kullanıldığı araştırma sonuçlarının, anlamlı bir şekilde yorumlanamayacağını, çünkü

bu planın uygun kontrol koşullarını içermediğini göstermişlerdir. Standart plan, dayanak noktası olan denek ile hedefin performanslarının incelendiği ve değerlendirildiği, bir ve ya daha fazla deneysel koşul içermektedir. Fakat sadece hedefin performansının incelendiği ve değerlendirildiği, herhangi bir kontrol koşulu-koşulları içermemektedir. Uygun kontrol koşulları olmaksızın, bir kişi, belirli bir deneysel durumun başka bir deneysel duruma göre daha kuvvetli bir kontrast etkisine sahip olup olmadığını, ya da tersi düşünülürse, daha zayıf bir asimilasyon etkisine sahip olup olmadığını söyleyemez. Başka bir deyişle, bir kişi, belirli bir deneğin performansını takip ederek ve bu deneğin olmadığı bir durumda, hedefin performansının ne olacağını bilmeksizin, bir hedefin performansının daha iyi ve ya daha kötü olarak değerlendirilip değerlendirilmediğini söyleyememektedir (Becker ve Miller, 2002:668-669).

Kontrast etkilerine dair bulgular, özellikle, dayanak noktası olan deneğin performansının ne iyi ne de kötü olduğu ve hedefin performansının da ortalama seviyede olduğu durumlarda daha kuvvetlidir. Bazı çalışmaların görünürde kuvvetli olan bulgularına rağmen, her nasılsa, kontrast etkisine dair literatürde ihtilaflar mevcuttur. Bazı araştırmacılar, uygulamalı durumlarda kontrast etkilerinin önemli bir değerlendirme hatası kaynağı olduğunu iddia etmektedirler. Başka araştırmacılar ise, gerçek değerlendirme durumları için kontrast etkilerine dair çıkarımların göz ardı edilebilir olduğunu savunmaktadırlar (Becker ve Miller, 2002:668).

2.2.2.4. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişinin pozisyonundan etkilenerek, işletmelerde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, göreceli olarak önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirmektedir (Bayar, 2002). Bu eğilim ise değerlendiricileri, pozisyondan etkilenme hatasına düşürmektedir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi göstermektedir (Uyargil, 1994:80-81).

2.2.2.5. Atıf

Atfetme hatası, başkalarının davranış biçimlerini gözlemleyenlerin, davranış biçimlerinin sebebi olarak, durumsal ve bağlamsal faktörleri küçümseme ve kişisel yatkınlığa dair faktörlere ise fazla önem atfetme eğilimleridir. Örneğin bir göreve dair bir bireyin zayıf olan performansını değerlendirirken, değerlendiricilerin çevresel koşullarını göz önüne almaksızın, performans için dışsal faktörlerden çok içsel faktörlere atıf yaptıkları ortaya konmuştur (Mitchell ve Wood, 1980:123-138).

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Bu durum içsel atıf olarak tanımlanmaktadır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. Bu durum da dışsal atıf olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de, dışsal atıf yapmış oluruz (Uyargil, 1994:81).

Atfetme sürecinde; belirginlik, tutarlılık ve fikir birliği (konsensüs) üç temel ölçüttür. Belirginlik ölçütünde, bir uyarının ya da nedenin diğer nedenlerden farklı ve ayırıcı bir özelliğinin olması önemlidir. Tutarlılık ölçütünde, neden ile davranış arasındaki ilişkinin uzun süre devam etmesi gerekir. Konsensüs ölçütünde ise diğer kişilerde de aynı neden sonuç ilişkisinin görülmesi gerekmektedir. Neden sonuç ilişkisi bu üç ölçüte uygun olduğu zaman, atfetme gerçekleşmiş olur. Genellikle atfetme sürecinde bu üç ölçütün birlikte kullanılmadığı görülmektedir. Atfetmede kişi ve ya nesnelere bağlı olarak bazı ölçütlerin daha önemli olduğu dikkat çekmektedir. Belirginlik bilgisinin fikir birliğine göre atfetmede daha fazla etkili olduğu bulunmuştur. Fakat atfetme, kişilerle ilgili olduğu zaman fikir birliği, atfetme nesnelere ilgili olduğu zaman ise belirginlik, atfetme için en etkili ölçüt olmaktadır (Erdoğan ve Beyaz, 2002:66-67).

Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli araştırmacılar, özellikle temel atıf hatasının sakıncalarını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında ne kadar önemli olduğunu

düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır (Uyargil, 1994:81).

2.2.2.6. Çekingenlik

Yöneticiler genellikle, çalışanlarını alacakları kararlarda uygun seviyede risk almaya teşvik etme gibi zor bir görevle karşı karşıyadırlar. Literatürde; bireylerin, bazı durumlarda çok cesur, bazılarında ise çok çekingen olmaya sevk eden çelişkili bazı eğilimlere sahip olduklarına dair, çok miktarda delil bulunmaktadır. Akademik literatür bu eğilimlerin sebebini; çalışanların çok cesur olmalarına neden olabilen “kendinden fazla emin tahminler” ile, çalışanları çekingen kılan “kaybetmekten hoşlanmama duygusu” ile açıklamaktadırlar (Wu ve diğ., 2003).

Çalışanların genellikle çok cesur ve ya çok çekingen olacakları görüşünü paylaşmamıza rağmen, yöneticilerin, çalışanların aldığı risk seviyelerini doğru olarak değerlendirip değerlendirmedikleri de sorgulanmaktadır. Değerlendiricilerin bazen, çalışanlarını hatalı ve haksız olarak risk almaya isteksiz ve ya “çekingen” olarak yargıladıkları ileri sürülmektedir. Çekingenlik hatası üzerinde durmamızın sebebi, değerlendiricilerin genellikle diğer karar alıcıları neden fazlasıyla çekingen olmakla suçladıklarını açıklamaya yardımcı olacaktır (Hamel, 2000:99-118).

Çalışanların gerçekten de çok çekingen olabildiğini gösteren nedenler vardır. Kaybetmeyi istememe duygusu üzerinde yapılan araştırmalar, hedeflerin genellikle çekingen davrandıklarını söylerken, standart seçim modelleri, hedeflerin risk almaya isteksiz olduğunu varsaymaktadır.

2.2.2.7. Örtülü Stres Teorisi

Westman ve Eden; Örtülü Stres Teorisi terimini, değerlendiricilerin performans değerlendirmelerinde önyargı oluşturan, deneklerin iş stresi olgusunu tanımlamak için türetmişlerdir. Aslında stresin; değerlendirici üzerinde (a) boyutlar arasında daha az farklılığa neden olarak (hale etkisi), (b) bilginin hatırlanmasını etkileyerek ve (c) belki sınıflandırmayı da etkileyerek hafızayı etkilediği ortaya konmuştur (Srinivas ve Motowidlo, 1987:247-251). Örtülü stres teorisi ise, iş stresi ve bunun sonuçları arasındaki ilişkiye dair oluşturulan varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yani değerlendiriciler, sonuçların seviyesi hakkında, çalışanı ve ya çalışanın işini niteleyen

iş stresi seviyesine dair varsayımları temel alarak varsayımlar üretirler. Geçmiş çalışmaların bulguları, örtülü stres teorisinin performans değerlendirme süreci ile bağıntılı olduğunu göstermiştir (Westman ve Eden, 1991:127-140).

Benzer şekilde Smither, Collins ve Buda, halinden hoşnut bir çalışanın, halinden hoşnut olmayan bir çalışana kıyasla, daha olumlu ve elverişli bir şekilde değerlendirildiğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, bir çalışanın iş memnuniyetinin, bir değerlendiriciyi değerlendirme yaparken sistemli bir şekilde olumlu ve ya olumsuz etkilediğini göstermiştir. Bu yüzden performans değerlendirmesi ile iş stresi ve performans arasındaki aldatıcı bağıntılar performans değerlendirmesinde bir takım hataların oluşmasına neden olabilmektedir (Smither ve diğ., 1989:599-605).

O halde sorulması gerekli olan soru şudur, “farklı örtülü stres teorilerini etkileyen ve ortaya çıkartan özel şartlar nelerdir?” Olası faktörlerden biri değerlendiricinin kendi stresidir. Fried ve Tiegş değerlendiricilerin rollerindeki çelişkinin, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarını kasten şişirme eğilimleriyle olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu, Mano'nun, stresli olan değerlendiricilerin, denekleri değerlendirirken, sakın olanlara kıyasla daha düşük değerlendirmeler yaptıklarına dair bulgularıyla uyumludur. Böylece, incelenen çalışmalar göstermiştir ki, değerlendiricinin stresi ve ruh hali performans değerlendirme sürecini etkilemektedir (Fried ve Tiegş, 1995:282-291).

Ortam içinde stres içeren ipuçlarına dikkat etmenin, bir değerlendiriciyi çok daha olumlu performans değerlendirmeleri yapmaya sevk edebileceği tartışılabilir, çünkü yönetici, var olan strese rağmen iyi bir performans sergilemektedir. Fakat bu stres altındaki kişiler daha duygusal tepkiler vermeye meylederken, gerçekçi bir tepki sergileyemeyebilmektedir. İçinde buldukları stresli durum yüzünden performanslarını suçlamaya, dolayısıyla, benzer durumdaki diğer çalışanları da çok iyi performans göstermedikleri biçimde değerlendirmeye meylebilmektedirler.

Bazı çalışmalar, çok stresli işlerde çalışan yöneticilerin, daha az stresli ortamlarda çalışanlara kıyasla daha fazla “tükenmiş” olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar aynı zamanda, çok stresli işlerde çalışan yöneticilerin, daha az stresli işlerde çalışan yöneticilere kıyasla daha çok işe bağlı, kendilerini işe adanmış olarak değerlendirildiklerini ortaya koymuştur. Bağlılık, tükenmişlik ve stres arasındaki

olumlu bir ilişkinin, değerlendiricilerin örtülü stres teorilerini etkileyeceği varsayılmaktadır (Westman, 1996:753-766).

2.2.2.8. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi değerlendiricinin, çalışanın son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan ancak son dönemde çok iyi bir performans sergileyen çalışan çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda başarılı olamayan bir çalışanda çok başarısız olarak değerlendirilir. Bu hata değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir (Can ve diğ., 1998:168).

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. İşletmelerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Dolayısı ile böyle bir durumda da değerlendiricinin yakın zaman etkisi hatasına düşmesi de kaçınılmaz olacaktır (Uyargil, 1994:79).

2.2.2.9. İzlenim Yönetimi

Schlenker'e göre, izlenim yönetimi, gerçek ve ya hayali sosyal etkileşimler içinde yansıyan imajları, bilinçli ve ya bilinçsiz bir şekilde kontrol etme girişimidir (Schlenker, 1980). Başka bir deyişle izlenim yönetimi, kişinin, başkalarının gözünde kabul görmek ve beğenilmek için öz-sunumlarını değiştirme eğilimidir. İş seçimleri durumunda değerlendiricilerin, işi almak ve ya devam ettirmek için öz sunumlarını en etkili biçimde yapmaya meyledecekleri ileri sürülmektedir (Fox ve diğ., 1994:46). Bazı sosyal psikoloji teorisyenleri, bir kişinin olumlu kişisel özelliklerini abartma ve olumsuz özelliklerini küçümseme eğiliminin (yani kendini daha iyi gösterme eğilimi), bireyin psikolojik olarak sağlıklı olduğunu gösteren evrensel bir insan dürtüsü olduğunu iddia etmektedirler (Korsgaard ve diğ., 2004:874). Performans değerlendirme ortamları, üstlerini etkilemeye çalışan düşük mevkideki bireyler için, muhtemel bir izlenim yönetimi ortamlarıdır.

Villanova ve Bernardin'in sunduğu model, bir performans değerlendirme ortamındaki

izlenim yönetimi teorisini anlamakta faydalı olabilir. Araştırmacılar, performans değerlendirme sonuçlarının; değerlendiricinin değerlendirilen kişiden hoşlanmasının, değerlendirilenin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmasının, değerlendirilenler arasındaki bireysel farkların, değerlendirmenin durumla ilgili bağlamının, değerlendirilen kişinin performans geçmişinin, birer fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedirler. Ferris, Russ, and Fandt'a göre aşağıdaki şu beş durumun var olması durumunda, değerlendirme içinde izlenim yönetimi oluşmaktadır (Gundersen ve diğ., 1996:58):

- a. Durumlar değerlendirici için önemli olduğunda,
- b. Değerlendirilen kişi açısından bir başarı olasılığı olduğuna inandığında,
- c. Durum değerlendirilen kişiyi "sıkılğan-utangaç" yaptığında,
- d. Etkileşim, getireceği sonuca göre önceden kararlaştırılmadıysa,
- e. İzlenim yönetimi davranışına ait enstrüman durum tarafından oluşturulduysa.

İzlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı hakkında yapılan araştırmalar, astları etkilemek için kullanılan taktiklerle (örneğin; düşen etki taktikleri-downward influence tactics), karma başarılar ile denetmenleri etkilemek için kullanılan taktikleri (artan etki taktikleri-upward influence tactics) birbirinden ayırt etme girişimde bulunmuştur. Özellikle Yukl, düşen ve artan etki taktiklerini birbirinden ayırma girişiminde olan bir takım çalışmalara öncülük etmiştir ve bu çizgideki araştırmalar karma başarılar üretmiştir. Yukl ve meslektaşları, etkileme taktiklerinin hedefe göre çeşitlendiğine dair güçlü bulgular elde etmelerine, yöneticinin etkinliği ve hedef sorumluluğunun farklılaşan seviyelerini elde etmiş olmalarına rağmen, etkileme taktiklerinin hedefe göre çeşitlendiğine dair çok az bulguya ulaşmışlardır (yani, denetmene karşı ast). Bu yüzden kaynaklar arasındaki düşük uzlaşmanın, değerlendirilenlerin denetmenler ile etkileşim halindeyken gösterdikleri davranış biçimleriyle, astlarıyla etkileşim halindeyken gösterdikleri davranış biçimleri arasındaki farklılıkların bir sonucu olup olmadığına dair ciddi bir sorun mevcuttur (Rohricht, 2000:3).

Wayne ve Ferris, izlenim yönetiminin rolünü araştıran iki çalışma yayımlamışlardır. İlk çalışmada izlenim yönetiminin, yönetici-ast arasındaki değiş tokuşunun kalitesini,

yöneticinin astlardan hoşlanması durumunu ve performans değerlendirmelerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar izlenim yönetiminin, kendini geliştirme iletişimleri ve uygunluk vasıtasıyla, yönetici-ast değiş tokuşunun kalitesini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Beklendiği gibi, bu tür bir izlenim yönetimini yüksek seviyede kullanan kişiler hakkında yapılan performans değerlendirme sonuçları, bu tekniği kullanmayanlara kıyasla daha yüksektir.

İkinci çalışmada, iş-odaklı, yönetici-odaklı ve kendine (öz) odaklı izlenim yönetimleri arasındaki farkları incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, yöneticiye odaklı taktikler, performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilecek başka bir faktör olan hoşlanma ile ilgilidir (bu yöneticinin astlardan hoşlanması). İş-odaklı taktiklerin performans değerlendirme sonuçları ile olumsuz bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Gundersen ve diğ., 1996:59-60).

2.2.2.10. Hale Etkisi

Hale hatası, ya da diğer bilinen isimleriyle “mantık hatası” ve ya “hayali-yanıltıcı hata”, birçok kavramsal tanımla yapılan bir hatadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Hale etkisi değerlendiricinin, bir işgörenin herhangi bir özelliğini değerlendirirken bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer özelliklerinin etkisi altında kalmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:189).

Geuion’a göre hale hatası, bir bireye dair yapılan değerlendirmeler içindeki yüksek iç korelasyondur (Willis, 1982:2).

Hale hatasından kasıt, değerlendirme boyutları arasında uygun bir farklılık göstermeyen değerlendirmedir (Fox ve diğ., 1994:46).

Hale etkisi; bir yöneticinin bir çalışanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek göstermesidir (Palmer, 1993:19).

Yukarıda yapılan tüm tanımların ortak olarak paylaştığı görüş ise, bu hataya düşen bir değerlendiricinin, bir değerlendirilenin davranış biçimine dair kavramsal farklılıklar ile potansiyel olarak bağımsız yönler arasında ayırım yapamadığıdır (Saal ve diğ., 1980:413-428). Bu yüzden aday, performansın çoklu, bağımsız boyutlarına ilişkin benzer değerlendirme sonuçları almaktadır. Bir değerlendirici, bir adayın iş

davranışlarının boyutları arasında ayırım yapmak istemiyor ve ya ayırım yapamıyorsa, performans değerlendirmenin işletmeye faydası azalacaktır.

Bazı bilim adamları hale hatalarının, insanların insanları değerlendirmeleri de dahil neredeyse bütün veri gruplarında mevcut olduğunu varsaymaktadırlar; bazı bilim adamları hale hatalarının her tarafa yayıldığını, (Kozlowski ve diğ., 1986) kaçınılmaz olduğunu (Feldman, 1986:173-176), sabit olduğunu (Pike, 1999), çoğu zaman rastlandığını (Cooper, 1981) düşünmektedirler. Bir araştırmacı, “hale hatasının vergiler ve ölüm gibi kaçınılmaz olduğu” analizini yapmıştır (Feeley, 2002:578).

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir çalışan olarak değerlendirecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örnek olarak yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi gösterilebilir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır. Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansının değerlendirildiği faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Bir çalışan işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönünün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum o çalışanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Palmer, 1993:20).

2.2.2.11. Belirli Derecelere Yönelme Hatası

Performans değerlendirme sürecinde değerleyiciler bazı zamanlar değerlendirilenlere performanslarının üstünde ve ya altında ya da ortalama bir puan verme eğilimindedirler. Bu eğilim genel olarak “belirli derecelere yönelme hatası” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994).

Belirli derecelere yönelme; Yüksek/Olumlu puan verme, Düşük/Olumsuz puan verme, Ortalama puan verme eğilimleri gibi 3 şekilde görülebilmektedir.

Yüksek puan verme ve düşük puan verme eğilimleri performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılabilir. Bu bağlamda hoşgörülü ve ya kötümser olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla, çalışan hak ettiğinden daha fazla ya da daha az puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997:193).

Belirli derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki değerlendirmelerden kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan iyimser ve kötümser değerlendirmelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini dikkate almak da mümkün olmayacaktır (Uyargil, 1994:77).

Belirli derecelere yönelmenin nedenleri her ne olursa olsun bu, performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. İkinci bölümde belirli derecelere yönelme hatası detaylı olarak inceleneceği için daha geniş bilgi ikinci bölümde verilecektir.

2.2.2.12. Dağılım Aralığı Kısıtlamaları

Dağılım aralığı kısıtlamaları “Skala Kısıtlamaları” olarak da adlandırılmaktadır. Skala Kısıtlamaları; değerlendirme kalitesinin benzer bir kriteridir ve elde edilen değerlendirme sonuçlarının, değerlendirilenlerle ilgili performans seviyeleri açısından

denekleri birbirinden ayırt etme oranı olarak tanımlanır (Motowidlo ve Borman, 1977:177-183). Eğer ortalama değerlendirme sonucu, değerlendirme bütünüün ortasına rastlıyorsa, skala kısıtlaması ortalama eğilim hatasına işaret etmektedir. Eğer ortalama değerlendirme sonucu, değerlendirme bütünüün ortasına denk gelmiyorsa, skala kısıtlaması iyimserlik ve ya kötümserlik hatasının varlığına işaret etmektedir. İyimserlik, kötümserlik ve ortalama eğilim hataları aynı problemden şikayetçidir. Bunların hepsi, değerlendirme skalasını (değişim aralığını) şiddetli bir şekilde kısıtlayarak, denekler arasında ayrımı azaltmaktadırlar.

Sonuç olarak, değerlendirme skalasının iyimserlik ve ya kötümserlik noktası etrafındaki skala kısıtlaması, çalışan hakkında karar verme ve değerlendirmenin geçerliliğini oluşturma mekanizması için, en az diğer hatalar kadar ehemmiyetlidir. Çünkü elde edilen sonuç ayırım yapamama eksikliğidir (Saal ve diğer., 1980). Burada unutulmaması gereken başka bir hususta; bir deneğe ilişkin bir dağılım etkisini baz almamak mutlaka bir değerlendirme hatasının var olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, denekleri birbirinden ayırt edememe, deneklerin benzerliklerinden ve ya skaladaki eksikliklerden kaynaklanıyor da olabilmektedir.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalar, etkin bir performans değerlendirmenin gerçekleşebilmesini olumsuz yönde etkileyecek olan sistem ve değerlendirici hatalarını tanımlamış ve bu hataların daha iyi anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır. Sonraki bölümde ise performans değerlendirme hatalarından en sık karşılaşılan belirli derecelere yönelme hatası hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

BÖLÜM 3: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASI

Belirli derecelere ya da puanlara yönelme, kişinin gerçek performansından farklı puanlar verip, performansını olduğundan farklı göstermektir. Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi göstermektedirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır (Uyargil, 1994:75).

İnsanların değerlendirme skalalarına verdikleri cevaplar, önyargılı cevaplara hizmet eden bağlam ile ilgili faktörlerden etkilenebilmektedirler. Önyargılı cevaplar, bir skala maddesine verilen cevabın, ölçmeye niyetlendiği şeyden farklı bir şeye işaret edecek şekilde değiştirilmeye meyledildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, önyargı cevabı “yapılan bir anketin maddeler dizisini, belirli bir maddenin bağlamından ziyade başka bir temeli baz alarak cevaplamak şeklindeki sistematik bir eğilimdir” (Paulhus, 1991:17). Bu önyargı, ya cevap grubundan ya da cevap stilinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Cevap grubundan kaynaklanan önyargılar, bir denek belirli bir biçimde cevap vermeye sevk edildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Deneklerin, cevabın doğru olup olmaması göz ardı edilerek, bir anketin maddelerine “toplumsal olarak benimsenen” ve ya “ politik olarak doğru olan” cevaplar vermeleri istendiği bir durum buna örnek olarak verilebilir. Bunun aksine cevap stili, sorunun bağlamıyla doğrudan ilişkili olmayan fakat bunun yerine deneklerin tipik davranışsal özelliklerini gösteren sistematik cevap verme biçimlerini içermektedir (Oskamp, 1978:639-640; Baumgartner ve Steenkamp, 2001).

Yukarıda anlattıklarımız baz alınarak belirli derecelere yönelme hatasının, “bir denegin değerlendirme skalalarını kullanımındaki hataları” olarak değerlendirilip sistem hataları sınıfına (Greenleaf, 1992; Bardo ve Yeager, 1982:307; Phelps ve diğ., 1986:151-154) konulmaya çalışılabilir. Fakat bu hatalar, farklı madde formatlarına cevap verme yönünde psikolojik bir yönelimle ilgilidir ve bundan dolayı değerlendirici hataları başlığı altında verilmiştir. Belirli derecelere yönelme hatasının gerçek anlamda anlaşılabilmesi bu psikolojik yönelimlerin doğru açıklanabilmesi ile ilgilidir. Burada karşımıza *tutum* kavramı çıkmaktadır.

Tutum; belirli bir varlığı değerlendirirken “bir miktar beğeni (iltimas) derecesine sahip olma” olarak ifade edilen, psikolojik bir eğilim olarak tanımlana gelmiştir (Eagley ve Chaiken, 1993:1). Kavrayışsal, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç unsura sahip olan klasik, üçlü tutum bakış açısı dikkate değer bir gözden geçirmeye tabi tutulmuştur (Sudman ve diğ., 1996:123-124). Şu anda mevcut olan teorik modeller tutumun sadece iki boyutunun olduğunu öne sürmektedirler; (a) Yön ve (b) kuvvet (Petty ve Krosnick, 1995). Örneğin, bir kişi bir ürün ve ya kişiden hoşlanıyor ve ya hoşlanmıyor olabilir ve bu tutumunu, güven, kesinlik, faydalanabilirlik ve ya kanaat olarak yorumlanabilecek bir kuvvet ve ya yoğunluk derecesinde gösterebilmektedir. Dolayısı ile bu da belirli derecelere yönelme hatasının oluşumunun tetikleyicisi olmaktadır.

Birinci bölümde de kısaca değindiğimiz gibi belirli derecelere yönelme hatasının üç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar: iyimserlik, kötümserlik ve ortalama eğilim hatalarıdır. İyimserlik ve kötümserlik uç noktadaki değerlendirmeleri ifade etmektedir. Uç noktalardaki değerlendirmeler, bazı deneklerin değerlendirme skalaları üzerinde, belirli bir maddenin bağlamından bağımsız olarak, aşırı uç nokta aralıklarında cevap verme ve ya bu aralıklarda cevap vermekten kaçınma eğilimidir (Greenleaf, 1992:328). Ortalama eğilim hatası ise, skalaların ortasındaki değerlerden ayrılmayan değerlendirme sonuçları ile ilgilidir. Burada değerlendirici değerlendirilenlerin hiç birini ne ayıplamakta ne de övmektedir.

Aşağıda belirli derecelere yönelme hatasının çeşitleri daha detaylı olarak incelenecektir.

3.1. İyimserlik Hatası

Performans değerlendirmede en çok rastlanan hatalardan biri iyimserlik hatasıdır. Guilford iyimserlik hatasını, diğer değerlendiricilere göre başkaları hakkında daha yüksek değerlendirmeler yapmaya sevk eden ve belirli değerlendiriciler açısından tutarlı/güvenilir bir eğilim olarak tanımlamıştır (Kane ve diğ., 1995:1039).

Diğer bir tanımda ise iyimserlik hatası, değerlendiricilerin haksız yere yüksek puanlar, değerlendirme sonuçları verdikleri durumdur. Bu puanlar; puan seviyeleri, skalanın orta noktasının verilen puanlara uzaklığı ve ya doğru bir puana olan uzaklıkları ile değerlendirilir (Saal ve diğ., 1980:413-428). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi

iyimserlik hatası, kullanılan değerler aralığını sınırlar ve bu, geçerlilikte istatistiksel bir düşüğe neden olmaktadır.

3.1.1. İyimserlik Ölçüm Çeşitleri

Yaygın olarak kullanılan iki çeşit iyimserlik ölçümü bulunmaktadır. Bunlardan ilki; ortalama değerlendirme seviyesi ve gerçek ortalama derecesinin gösterimi olduğu iddia edilen sonuçlar arasındaki kıyaslama ile iyimserliği belirten ölçümler, ikincisi ise ortalama değerlendirme seviyesi ile derecelendirmelerin simetrik olmayan dağılımını (yönelimli dağılım) kıyaslayan ölçümlerdir. Fakat bu iki iyimserlik ölçümünün geçerliliği, bir yere kadar şüphelidir. Örneğin, Taylor ve Hastman iyimserliği, skalanın orta noktasının üstünde, ortalama bir değer olarak tanımlamıştır (Kane ve diğ., 1995:1038). Fakat bu metodun geçerliliği, değerlerin gerçek ortalamasının, skalanın orta noktasında olduğu şeklindeki şüpheli varsayıma dayanmaktadır (Sharon ve Bartlett, 1969). Negatif olarak yönelimli dağılımların, mutlaka, değerlerin iyimser olduğunu göstermeyeceği sonucunu ispatlamak için, iyimserliğin simetrik olmayan ölçümlerini kullanmak zordur. Bir kişi çoğu ortalama değerlendirme dağılımının, skala orta noktasının üstünde olacağını ve geçerli personel seçme prosedürlerinin, sosyal uyum ve idari uygulamaların bir fonksiyonu olarak, bu dağılımların negatif yönelimli olacağını varsayabilmektedir.

3.1.2. İyimserlik Hatasının Nedenleri

Performans değerlendirmede iyimserlik hatasına neden olan bazı ortak faktörler şunlardır:

- a. Astların performansını sürdürme ve ya arttırma,
- b. Verilecek ödüller için astların uygunluk seviyelerini arttırma,
- c. Hayatlarında zor zamanlar geçirmiş olabilecek astları koruma,
- d. “Kirli çamaşırı” toplum dışına asma eğiliminden kaçınma,
- e. Astlarla yüzleşmekten kaçınma isteği (Longenecker ve diğ., 1987:190),
- f. Değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevmek istenmesi,

g. Değerlendiricinin kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi,

h. Genel olarak şirketteki standartların çok düşük olmasıdır (Bayar, 2002).

3.1.3. Değerlendiricilere Göre İyimserlik Hatası

Performans değerlendirmede iyimserlik hatası, değerlendirmeyi yapan değerlendiricilere göre farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre; kişisel değerlendirme, amir ve ya meslektaşlar tarafından yapılan değerlendirmelere kıyasla, oldukça yüksek seviyede iyimserlik hatası içermektedir. (Fox ve Dinur, 1988; Shore ve Thornton, 1986). Harris ve Schaubroeck tarafından yapılan bir meta-analizde, kişisel değerlendirmelerin ortalama standart sapmalarının, amir-denetmen değerlendirmelerinin standart sapmalarından 0,5; meslektaş değerlendirmelerinkinden ise yaklaşık olarak 1,25 kat daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Harris ve Schaubroeck, 1988:62).

Diğer bir deyişle, değerlendirme yöntemlerinden kişisel-değerlendirme, kendi kendinin değerini arttırma ile ilişkili olan iyimserlik hatasına düşmeye daha yatkın görülmekte hatta kişisel-değerlendirmelerin iyimser olduğuna ilişkin inanç, insan kaynakları yönetimi alanında neredeyse “geçerli bir doktrin” haline gelmiştir (Farh ve diğ., 1991:130).

3.1.4. İyimserlik Hatasında Üç Mekanizma

Kişisel değerlendirmenin idame ettirilmesi için, iyimserlikle ilişkili olan en az üç farklı mekanizma baş göstermektedir. Bu mekanizmaların ikisinin, öz-egonun korunması ve izlenim yönetimi ile bu unsurun değerinin fazla yüksek tutulmasıyla yakından ilgilidir. Üçüncü mekanizma olan öz-koruyucu yönelim buna zıt olarak, değerinin altında paha biçme eğilimi ile ilgilidir (Fox ve diğ., 1994:46).

Egonun korunması, insanları kendileri hakkında olası en iyi fikri beslemeye yönelten en temel dürtüdür. Olumlu bir öz-kavram, mutluluk verir ve tehditlere karşı egoyu korumaya yardımcı olur. Bass; değerlendiricilerin, “benimle ilişkili olan herkes erdem sahibi ve övgüye değer, o halde ben de öyleyim” şeklinde düşündüklerini ve bunun için iyimser değerlendirmeler yaptıklarını ileri sürmüştür (Bass, 1956:359). *İzlenim*

yönetimi ise önceden de bahsettiğimiz gibi kişinin, başkalarının gözünde kabul görmek ve beğenilmek için öz sunumlarını değiştirme eğilimi idi ve değerlendiricilerin, işi almak, devam ettirmek ve ya yüksek performans notu almak için öz sunumlarını en etkili biçimde ön plana çıkarmaya çalışacakları söz konusu idi.

Öz-koruyucu yöneliminden kasıt, izlenim yönetiminin yaptığı aleni başarı ve kabul görme vurgusunun aksine, aleni başarısızlık ve utançtan kaçınma eğilimidir. Öz-koruma, kendini ılımlı, mütevazı ve ya muhafazakar bir biçimde göstermeyi ve böylece, beklentiler onaylanmadığı durumlarda olası aşağılanma, hor görülme riskini azaltmayı da kapsamaktadır. Bu tür bir ılımlılık karşıdaki kişilerin daha olumlu cevaplar vermesine yol açıyor görüldüğü için, bu eğilim, izlenim yönetimi ile örtüşebilmektedir.

Üç ego mekanizmasının etkisi ve dinamikleri için kısmi bir destek olarak; kişisel değerlendirme üzerine yapılan çalışmaların neredeyse hepsinde, iyimserliğin genel bir kural olması gerçeği sunulabilmektedir. Düşük öz-saygıya sahip olanlar bile nadiren kendilerine küçük düşürücü, ortalamadan az seviyeli notlar vermektedirler. İzlenim yönetimine dair bireysel bulgular, değerlendirme çalışmaları üzerinde yaptıkları ve olumlu öz sunum (örneğin; değerlendiricinin gerçek ismini saklaması) ile ilişkili, potansiyel kişisel kazancı azaltan durumlarda azaltılan, kendi değerini artırma eğilimine işaret eden meta-analizlerinde desteklenmiştir (Fox ve diğ., 1994:46).

3.1.5. İyimserlik Hatasında Etkili Diğer Faktörler

İyimserlik hatası hakkında yapılan son dönem çalışmalarında belirgin bir değişim görülmektedir. Bu değişimin sebebi; iyimserliği, değerlendirici motivasyonunun bir unsuru olarak görülmesi olarak açıklanabilir. Hem Glickman hem de Bass iyimserliğin, değerlendiricinin kendine göre sonuçları değerlendirmesi ve denegin verilen bir seviyede değerlendirme sonuçları üretmesinin bir sonucu olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Liyakat değerlendirmesi literatürüne dair yapılan bir inceleme sonucunda; değerlendiricilere, değerlendirme seviyesinden kaynaklanan farklı sonuçları algılamalarını sağlayan bir yöntemle, talimat veren bir takım çalışmalar ortaya çıkmıştır. Stockford ve Bissel, kendilerinin deneklere tanıtıldıklarını anlayan ve deneklere yaptıkları değerlendirmeleri “açıklama” ihtiyacı duyan denetmenlerin, astları, değerlendirme sonuçlarını astlardan saklayabildikleri zamanlara kıyasla daha

iyimser bir şekilde değerlendirdiklerini ortaya koymuşlardır (Decker ve Cornelius, 1981:212).

Yapılan araştırmalara göre değerlendirme sonuçlarının ortalamalarını etkileyen önemli bir varyans ise sonuçların gizli-mahrem olduğu durumla ilintilidir. Sharon ve Bartlett, iyimserliğe dair dört deneysel durumun etkilerini incelemişlerdir (Sharon ve Bartlett, 1969:251-263):

1. Değerlendiricinin tanıtıldığı fakat değerlendirme sonuçlarının deneği değerlendirmek için başka biri tarafından kullanıldığı değerlendirme durumu,
2. Değerlendiricinin ismini değerlendirme formuna yazdığı fakat sonuçların sadece araştırma amaçları için kullanıldığı tanımlama durumu,
3. Değerlendiricinin tanımlanma durumunu anladığı ve değerlendirme sonuçlarını yüz yüze deneğe açıklamak ve ispatlamak zorunda olacağı, haklı çıkarma-ispatlama durumu,
4. Kontrol durumu.

Değerlendirme ve ispatlama durumlarında, değerlendiricilerin, diğer iki durumdakilere kıyasla daha iyimser oldukları ortaya koyulmuştur.

İşlevsel olarak, iyimser değerlendirme sonuçları, hakiki performans farkları ve ödül-teşvik farkları arasındaki ilişkiyi karıştırarak, ödeme sisteminin adaletine dair algılara zarar verebilmektedir. Değerlendirme sistemleri sabit bütçelere bağlı olarak çalıştığı durumlarda, iyimserlik, değerlendirme bütçesinin hızla tüketilmesine ve buna orantılı olarak, üstün nitelikli çalışanların yararlanabileceği başarı prim artışlarının düşmesine neden olmaktadır. Bunlara ilaveten iyimserlik, performans değerlendirmelerinin çalışanın motivasyonu üzerindeki potansiyel, faydalı etkilerini azaltabilmektedir.

Performans değerlendirmelerinde iyimserliğin, birçok kurumda norm/standart oluşturduğuna dair, deneye dayalı birçok çalışma mevcuttur (Longenecker ve diğ., 1987). Bu tür hoşgörülü davranışlar, performans değerlendirmelerinin yetersiz bir biçimde kullanılmasına dair uygulayıcıların sahip olduğu tatminsizliğini kısmen açıklamaktadır. Bu tatminsizliği daha iyi anlamak için, değerlendiricinin yeteneğinden ziyade, performans değerlendirmelerin yapıldığı bağlama odaklanmak önemlidir.

Değerlendiricilerin yanlış performans değerlendirmeleri yapmalarının sebebi, yetersiz ve yeteneksiz olmaları değil, doğru değerlendirme yapma noktasında motive edilmemeleridir (Murphy ve Cleveland, 1995).

Performans değerlendirmelerinin sebebi ve bu sebebin süreç ve performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisine dair yapılan çalışmalar, performans değerlendirmesinin yapıldığı bağlamı daha iyi anlamayı gerektirmektedir. Bazı teorik çalışmalarda, değerlendirmenin yapılaş sebebi ile değerlendirmenin sonuçları arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Ayrıca araştırma amaçları ile yapılan değerlendirmelerin, idari ve ya gelişime yönelik amaçlar güdülen yapılanlardan daha doğru sonuçlar sunduğu iddia edilmektedir. Kurumsal bir çevrede yapılan bazı çalışmaların sonuçlarının genellikle, araştırma ve ya gelişim amacı ile yapılanlardan daha iyimser olduğunu göstermektedir (Sharon ve Bartlett, 1969).

İyimserlik hatası ayrıca, kayda değer hukuki zorluklara da neden olabilmektedir. Örneğin mahkemeler, hatalı tahliye davalarına dair karara ulaşmak için, performans değerlendirmelerini, hem adalet hem de geribildirim açısından incelemektedir. Personel kayıtları, çalışanın işten çıkarılmasına ilişkin performansla ilintili herhangi bir kanıt içermediğinde ve ya kayıtlara göre, bireyin örnek alınacak bir performans sergilediğini gösterdiğinde, yaşa, ırka ve ya cinsiyete bağlı olduğu iddia edilen istihdam-ihiyari doktrini² ve işten çıkarımlara karşı yapılan itirazların başarılı olma ihtimali daha fazladır.

Son olarak, iyimser değerlendirme sonuçları sistematik olarak, şirketlerin işleyişlerinin etkinliğine dair doğru bilgileri reddetmekte; potansiyel olarak, şirketlerin günümüz iş dünyası içindeki başarılarını riske atmaktadır (Kane ve diğ., 1995:1037).

3.2. Kötümserlik Hatası

İyimserlik hatasının tam tersi ise *kötümserlik* hatasıdır ki bu da değerlendiricinin, çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can ve diğ., 1998:167). Başka bir deyişle değerlendiricinin, gerçek başarı seviyesini dikkate

² İstihdam-ihiyari doktrini bir işçinin veya işverenin, herhangi bir tarafın kaprisi durumunda çalışma ilişkisine son verebileceğini taahhüt eder.

almaksızın, bir çalışanı ve ya bir grup çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülmektedir. Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusu ve şirketteki standartların çok yüksek olması da, bu tarz değerlendirmelerde rol oynamaktadır (Bayar, 2002).

3.2.1. Kötümserlik Hatasının Nedenleri

Yöneticiler düşük ve ya kasıtlı olarak düşürülmüş değerlendirme sonuçları vermekte tereddütlü olmalarına rağmen, şu nedenlerden dolayı kötümserlik hatasına sıklıkla düşmektedirler:

- a. Zayıf performans gösteren bir çalışanı, daha yüksek performans seviyesine dönmesi için sarsmak,
- b. Çalışanlara kimin üst olduğunu hatırlatmak,
- c. İşten çıkarma kararlarını vermek için, zayıf performansa sahip olanları kaydetmek (Longenecker ve diğ., 1987),
- d. Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alacağı endişesi,
- e. Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- f. İşletmelerdeki standartların aşırı derecede yüksek oluşu (Uyargil, 1994:75).

3.2.2. Kötümserlik Hatasında Etkili Diğer Faktörler

Schoorman işe alım süreçleri ile kötümserlik hatası arasında bir ilişki kurmuştur. Ona göre, işe alım kararlarında söz sahibi olan ve başvuru yapan adayı uygun gören amirlerin sonradan, daha iyimser performans değerlendirme sonuçları vermeye eğilim göstermekte, fakat işe alım sürecine katılan ancak adayı uygun görmeyen amirler daha kötümser değerlendirme sonuçları vermeye meylenmektedirler (Shoorman, 1988).

Yukarıda saydığımız nedenlere ilave olarak, değerlendiricilerin beklentileri de, değerlendirme işlevine bir takım önyargıların bulaşmasına dolayısı ile değerlendiricilerin kötümserlik hatasına düşmesine neden olabilmektedir. Örneğin,

Mount ve Thompson astların, davranışları önceki beklentilere uygun olan ya da uygun olmayan yöneticiler hakkında yaptıkları değerlendirmeler üzerinde önceki beklentilerin etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar, davranışlar beklentilerle uyumlu olduğunda değerlendirme sonuçlarının daha doğru olduğunu göstermiştir (Mount ve Thompson, 1987:240-246). Aynı şekilde, bankacılık sektöründe çalışan 49 amir-ast denek hakkında yapılan boylamsal bir çalışmada Hogan, amirlerin beklentilerinin değerlendirme sürecinde hatalar oluşmasına ve önceki beklentilerle uyumsuzluğun daha düşük değerlendirme sonuçlarına neden olduğunu bulmuştur (Hogan, 1987:354-368).

Yöneticilere göre bu kötümserlik, “hata olmaktan ziyade, insanları daha etkili biçimde yönetmek için yapılmış ihtiyari fiillerdir” (Longenecker ve diğ., 1987:190). Bunlar, performans değerlendirme sonuçlarını düşüren yöneticilerin gerekçelerini açıklayan mücbir sebepler olmasına rağmen, performans değerlendirme sürecindeki sübjektifliği azaltmak ve bu işlevi hatalara ve çarpıtmalara daha az elverişli hale getirmek için çaba sarf edilmektedir. Borman ve Hallam’a (1991:17) göre, “iyimser ve ya kötümser değerlendiriciler arasındaki bireysel farklılıklar değerlendiriciler arasındaki ihtilaf içinde çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu fark tutarlı-sabit bir değerlendirme fenomenidir.

3.3. Ortalama Eğilim Hatası

3.3.1. Ortalama Eğilim

Ortalama eğilim; bir grup mensuplarının belirli bir özelliğe, ortalama olarak sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir. Eğer belirli bir grubun mensuplarına bir özelliği ölçen skala üzerinde bir skala değeri atfedersek, ortalama eğilim bu dağılımın orta değeri olacaktır (örneğin; 9 noktalı bir skalada politikacılar ortalama olarak 6,1 oranında rüşvetçidir) (Linville ve diğ.,1989). İşlevsel bir perspektiften bakıldığında ortalama eğilim açık bir şekilde çok önemlidir. Düşük bir ortalama eğilim değeri, bir özelliğin bir grup mensuplarını oldukça az bir oranda tanımladığı anlamına geldiği gibi (holiganlar arkadaş canlısı değildir gibi), yüksek bir ortalama eğilim değeri, bir özelliğin bir grubun mensuplarını ortalama olarak, oldukça iyi bir şekilde tanımladığını düşünüyor olduğumuz anlamına gelmektedir (holiganlar saldırgandır gibi). Bu nedenle, bir grup üyesi hakkında bir izlenim oluştururken belirli bir sıfatın

kullanılması, eğer sadece yüksek (en azından ortalamanın üstünde) bir ortalama eğilim verilirse mantıklı olmaktadır.

Burada değişkenlik grup mensuplarının hepsinin aynı olmadığı fikrine tekabül etmektedir. Bir grup belirli bir özellik ile ilişkilendirilebilir fakat grup üyelerinin hepsi bu özelliğe aynı boyutta sahip olmayacaktır. Algılanan değişkenlik basit bir şekilde, insanların hep benzer olmadıkları bilgisi olarak düşünülebilir olmasına rağmen, zihinsel olarak betimlenen değişkenliğin algılanma yolu daha sofistike bir kavramdır. (Linville ve Fischer, 1993; Linville ve diğ., 1989; Dijksterhuis ve Knippenberg 1999:531). Değişkenlik yargıları doğru uyarım değişimini yansıttıkları için oldukça doğru ve kesindir ve sürekli olarak güncellenmektedirler. Başka bir deyişle değişkenlik, yargıları oluşturmadan evvel başvuracağımız telafi etmeyi temel alan, düzeltici bir araç değildir (örneğin; “Şey, tabii ki bütün matematikçiler zeki değildir” gibi); aksine değişkenlik, bir özellik ile sosyal kategori arasındaki ilişkinin merkezi bir özelliğidir.

Eğer bir klişe oldukça değişken ise, o halde bu klişe basit bir şekilde daha az bilgi vericidir. Bu görüş son zamanlarda yayımlanan iki makaleden de destek görmüştür. İlk olarak Ryan, Judd ve Park, insanların yargı oluştururken daha düşük bir değişim (homojen) klişesine başvurdukları durumlarda daha yüksek bir değişim (heterojen) klişesine başvurdukları durumlara kıyasla, kendilerine daha çok güvendiklerini göstermişlerdir. İkinci olarak Lambert, Rosen-koetter, Lickel, ve Wells, daha önce karşılaşılan ve belirli bir özellik ile ilgili olan bilginin nispeten daha az değişken olduğu durumlarda, bu bilginin oldukça değişken olduğu durumlara kıyasla insanların, bu özelliğin (örneğin; kişisel bir özellik) bir grubu doğru bir şekilde tanımlayıp tanımlamadığı noktasında daha hızlı karar verdiklerini göstermişlerdir. Özetle bu bulgular, daha az değişken olan klişelere daha hızlı ve daha güvenli bir şekilde başvurulduğunu ve kullanıldığını göstermektedir (Dijksterhuis ve Knippenberg, 1999:531).

3.3.2. Bireylerde ve Örgüt Ortamında Ortalama Eğilim

Belirli derecelere yönelme hatasının bir çeşidi olan ortalama eğilim hatasını açıklamadan önce ortalama eğilimi bireylerde ve örgüt ortamında (ikliminde) incelemekte yarar vardır. James ve arkadaşları ortalama eğilimi örgüt ortamının bir

parçası olarak görmekte ve bireylerin bir özelliği olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Çünkü örgüt ortamı bireyler olmaksızın var olamamaktadır. James'in mantığının bir uzantısı, bütün kurumsal olguların psikolojik işlevlere indirgenebileceğini çünkü kurumların personellerinin bireyler olduğunu öne sürmektedir (James, 1982).

Örgüt ortamının bireyselci tanımı, bireysel algıların ortalama eğilimlerini temel almaktadır. Bu tanıma göre eğer bir kurumdaki bireyler bir psikolojik ortam boyutuna dair algıları paylaşıyorlarsa o zaman toplanmış puanlar örgüt ortamına ilişkin göstergeler/işaretler olarak kabul edilmektedir (James ve diğ., 1988:129) .

Bu tanımlar temel, epistemolojik farklılıkları yansıtmaktadır. İşlevselci tanımda örgüt ortamı, “eğer sadece belirli göstergeler/ölçekler bu ortamın varlığını gösteriyor ise mevcuttur” şeklindedir. Örgüt ortamı, James (James, 1982; James ve diğ., 1988) için ortalama eğilimdir. Fakat gerçekçi yaklaşımda ise, “yapılar ya bütün nüfus için var olmalıdır ya da hiçbir suretle var olmazlar” (Glick, 1985:604). Bütün ölçüm teknikleri hataya yatkındır. Bu yüzden bir yapının varlığını, özel deneysel sonuçlardan dolayı reddetmek bir realist için uygunsuzdur. Bu görüşe göre örgüt ortamı, ölçümlerin bir ortalama eğilimi ile birlikte değerlendirilebilecek olan kurumsal bir özelliktir, fakat ortalama eğilim kurumun kendisi değildir.

3.3.3. Ortalama Eğilim Hatası

Ortalama eğilim ile ilgili bu kadar açıklamadan sonra ortalama eğilimin değerlendirme sürecinde nasıl bir hata olarak karşımıza çıktığını inceleyebiliriz. Ortalama eğilim hatası, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. DeCotiis ortalama eğilim hatasını, bir değerlendiricinin olumlu ya da olumsuz yönde (lehte ve ya aleyhte) desteksiz kalmak istemeyişi olarak tanımlamaktadır (Decotiis, 1977).

Başka bir tanımda ise Saal ve arkadaşları ortalama eğilim hatası ile dağılım kısıtlamaları hatası arasında bir ilişki kurmuş ve dağılım kısıtlamalarında bir denek dağılım etkisinin olduğunu ve bunun, değerlendirme sonuçlarının ortalaması, skalanın orta noktasına yaklaştığı zaman, haklı olarak, “ortalama eğilim” olarak adlandırılabilceğini savunmuştur (Saal ve diğ., 1980). Bu durumda pek çok çalışan

beş'li bir ölçekte (1= mükemmel, 5= çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olacaktır. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözlemlene fırsatı olmayan değerlendiriciler, çok yüksek ve ya çok düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük çoğunluğunu ortalama performans aralığına yerleştirmeye uygun bulurlar (Sabuncuoğlu, 1997:190). Bu da insana yönelik olan ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuçlar verebilmektedir (Helvacı, 2002:161).

Değerlendirme hatalarının ortaya çıkışıyla ilgili çeşitli nedenler öne sürülmüştür. Bunlar örneğin değerlendiricilerin; (a) hoşlanılmak istemeleri, (b) olumsuz geri-bildirim verme isteksizlikleri, (c) kuruma ve ya deneğe yüksek veya düşük değerlendirme sonuçlarının sebebini açıklama isteksizlikleri (d) ve performansı gözlemlenmekte yeterli olmayan fırsatlar, böylece “orta yol” değerlendirme sonuçları vererek, dikkat noktasında hata yapmalarındır (Murphy ve Cleveland, 1995). Burada sunulan nedenlerden sonuncusu konumuz açısından önemlidir. Çünkü buradaki açıklama ortalama eğilim hatasına işaret etmektedir ki bu şekildeki bir değerlendirme gerçek bir değerlendirmeden uzak, hiç yapılmamış gibidir. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük bir değerlendirme de almaz. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne işletmeye ne de çalışanlara yararı vardır. Çalışanlar performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. İşletme de kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalmaktadır (Palmer, 1993:22).

Ortalama eğilim hatası ile iyimserlik ve kötümserlik hatasını birbirinden ayırmamız konunun daha iyi anlaşılabilmesi için burada kritik bir öneme sahiptir. Kötümserlik hatası, değerlendiriciler değerlendirme yaparken fazlaca yüksek puanlar verdiklerinde ortaya çıkmakta idi. Örneğin, 1'den 6'ya bir Likert skalasına sahip ve değerlendirilecek yedi ayrı madde içeren nazari bir enstrümanımız olduğunu ve 1'in en

düşük puan, 6'nın da en yüksek puan olduğunu varsayalım. Bu durumda iyimserlik hatasına düşen değerlendirici; denekleri değerlendirirken, her bir madde için çoğunlukla 5 ve 6 puanlarını verecek ve skalanın en düşük puanlarını (1 ve 2'leri) kullanmaya karşı çıkacaktır. Başka bir deyişle, değerlendiriciler yaptıkları değerlendirmelerde iyimser ve müsamahakar davranacaklardır (Jensrud, 1995:40).

Kötümserlik hatasında ise iyimserlik hatasının tersi söz konusu olacaktır. Değerlendiriciler, denekleri değerlendirirken skalanın düşük puanlarını (1 ve 2'leri) kullanacak, çeşitli puanları ve ya yüksek puanları vermekten kaçınacaklardır.

Burada ortalama eğilim hatası, değerlendiriciler puanlama yaparken skalanın sadece ortasını kullandıklarında ortaya çıkacaktır. Örneğin, 6 noktalı bir skalada, değerlendirmelerin çoğu 3 ve 4'lerden ibaret olacaktır. Değerlendiriciler skalanın uç kısmını kullanmama eğilimindedirler, bunun yerine skalanın ortasını kullanmaktadırlar.

Ortalama eğilim hatasındaki önyargıları test etmek için, gruplar arasındaki veri ortalamaları üzerinde bir analiz yapılabilir. Örneğin Creswell, farklı performans değerlendirme sonuçlarını birbirleriyle kıyaslamıştır: birinde elde edilen sonuçlar denekle paylaşılmaktadır ve sonuçlar, değerlendiricinin denetmeni tarafından incelenmeye hazırdır; ikincisinde ise, performans sonuçları mahremdir ve denekler göremez ve ya denetmenler tarafından incelenemez. Değerlendirme sonuçlarının ortalamalarının, birbirinden önemli ölçüde farklı olmadığı; fakat önemli ölçüde daha geniş olan bir varyans, sonuçların gizli olduğu durumla ilintili olduğu bulunmuştur (Creswell, 1963:385-393).

Bu bölümde belirli derecelere yönelme hatası ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu hatanın oluşmasında etkili olan birçok faktör ele alınmıştır. Fakat belirli derecelere yönelme hatasının bahsi geçen faktörlerin yanı sıra, sosyo-kültürel faktörler çerçevesinde de ele alınması gerekmektedir. Zira bahsi geçen faktörlerden ziyade sosyo-kültürel faktörlerin bu hatanın nedenlerinin açıklanmasında daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 4: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASININ DEĞİŞKENLİĞİNİ AÇIKLAYAN TEORİK DAYANAKLAR

Performans değerlendirmede belirli derecelere yönelme hatasının değişkenliğini tartışabilmemiz için öncelikle belirli derecelere yönelmenin sosyo-kültürel alt yapısını incelememiz gerekmektedir. Burada karşımıza şu sorular çıkmaktadır: “Belirli derecelere yönelme hatasının sosyal ve kültürel dayanakları nelerdir? Sosyo-kültürel faktörler belirli derecelere yönelme hatasının açıklayıcısı olabilir mi?” Bu soruların cevaplarının alınmasında Hofstede’nin bileşke boyutlar teorisi ve kurumsal teorinin incelenmesi önemli derecede açıklayıcı olacaktır.

Kültürü kısaca; topluma ait üyelerin karakteristik davranış modellerinden oluşan bütünlük bir sistem olarak tanımlayabiliriz (Czinkota ve diğ., 1999:35). Başka bir deyişle kültür; algılama, inanma, değerlendirme, iletişim kurma ve bir dili, tarihi bir süreci ve bir coğrafi bölgeyi paylaşanlar arasında hareket etme standartlarını sağlayan, ortak/paylaşılan unsurlardan oluşmaktadır (Triandis, 1996:408). Böylece kültürün tüm dünyada, bireyler ve kurumlar üzerinde kuvvetli ve sürekli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Özellikle 1970’li yıllardan başlayarak kültür, işletme ve yönetim açısından üzerinde çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Yakın bir zamana kadar yönetimin evrensel olduğu iddia edilirken, ulusal kültür göz ardı edilmekte idi. Fakat son yıllarda ulusal kültürler arasındaki farklılıkların yönetime etkisi araştırılmaya başlanmış ve kültürlerin toplulukları etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, bilimsel araştırmalara dayanarak ispatlanmıştır. Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler verdikleri gözlenmektedir. Kültürler arasında var olduğunu ileri sürdüğümüz farklılaşma sonuçta; işletmelerin çalışma biçimlerini, bireylerin davranış biçimlerini ve yönetim stillerini etkilediği için önemli sorunlarında açıklayıcısı olmaktadır (Sargut, 2001:137). Bu sorunların başında da; işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada stratejik bir öneme sahip olan insan kaynağının, örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığının belirlenmesini sağlayan, çıktılarının çoğunun karar alma, idari işleyiş ve faaliyetlerinde kullanıldığı performans değerlendirmede yapılan hatalar ve belirli derecelere yönelme hatası gelmektedir.

Kültürün yanı sıra kurumsal teori de işletmelerin ve yönetim sistemlerinin karmaşık,

kendine has özelliklerinin açıklanabilmesi için zengin bir çerçeve sunmakta (Zucker, 1987) ve çok sayıda yönetim tarzı parametresi ile ilgili de önemli bir açıklayıcı olmaktadır. Kurumsal teori örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillendiğini ileri sürmektedir. Kurumsal çevre ise, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve onların üzerinde oluşmuş, tarafımızdan kabul edilen, kuralları, normları, inançları içermektedir (Özen, 2004:89). Kurumsal teoriye göre örgütsel davranış sadece ulusal kültüre karşı örgütler tarafından sergilenen bir refleks değil, örgütün devamlılığının ve meşruiyetinin sağlanması için kurumsal baskılara karşıda bir cevaptır (Özcan, 2004:16). Dolayısı ile belirli derecelere yönelme hatasının nedenlerini ve değişkenliğini açıklayabilmek için içsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlerinde ele alınması gerekmektedir.

Hofstede'nin kültürel farklılıkları açıklamada kullandığı dört boyut ile, bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve kolektivizm, erilik ve dişilik ve kurumsal teori çerçevesinde düzenleyici, normatif ve bilişsel öge boyutları ile, yönetsel-örgütsel davranış farklılıklarındaki rolleri açıkça ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Buradan hareketle çalışmanın bu bölümünde Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi ve kurumsal teori çerçevesinde sosyo-kültürel faktörlerin belirli derecelere yönelme hatası üzerindeki etkileri ortaya konularak çalışmanın teorik alt yapısı verilmeye çalışılacaktır.

4.1. Hofstede'nin Bileşke Boyutlar Teorisi

1967 ve 1978 yılları arasında ulusal kültür kavramı içerisinde değerlendirilebilecek çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların iki temel amacı vardı. Bunlar, kültürü tanımlamak için yaygın kabul görebilecek, iyi tasvir edilmiş ve ampirik olarak temellendirilmiş bir terminoloji geliştirmek ve bunu, yalnızca izlenimlerle yetinmek yerine pek çok farklı kültürden sistematik olarak veri toplamak için kullanmaktı. Hofstede, 1967'den 1971'e kadar pek çok çokuluslu firmanın uluslararası birimlerinde psikolog olarak çalışmıştır. İşinin bir parçası olarak çalışanların tutumları ve değerleri ile ilgili pek çok veri toplamıştır ve bunlardan, araştırmasında kullandığı anket formundaki soruların oluşturulmasında yararlanmıştı. Dünya çapındaki pek çok ülkede, kalifiye olmayan çalışanlardan araştırma bilimcilerine dek tüm çalışanlara anket uygulanmıştır. 40 ülkedeki 116.000 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma

bulgularına göre bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızın ileriki bölümlerinde sunulacaktır. Araştırma verilerinin toplanması esnasında değerler ve tutumlar arasındaki ayrıma dikkat edilmiştir.

1973-79 yılları arasında Hofstede, farklı ülkelerdeki ulusal kültür ve ulusal karakter üzerinde yapılan diğer araştırmaları incelemiştir. Bunlar kırk tanedir ve beş ve ya daha fazla ülke ile ilgili bulguları içermektedir. Tüm bu materyal, çalışmamızın bu bölümünde kaynak olarak sıkça kullanacağımız Hofstede'nin "Culture's Consequences" adlı kitabının temelini oluşturmuştur. Daha sonra yazar, ulusal kültür araştırmasına konu olan ülke sayısını 50'ye çıkarmıştır (Hofstede, 1983:77-78).

Hofstede'nin farklı kültürlerden olan insanların, nasıl ve niçin oldukları gibi davrandıklarını açıklamaya yardımcı olacak bu çalışması bazı yönlerden zayıf olduğu iddia edilerek eleştirilse de birçok yönden üstünlükleri ile kendini kültürel farklılıkları açıklamaya yönelik yapılan diğer çalışmalardan önemli ölçüde ayırmaktadır³.

Hofstede'nin çalışmasına ve ona bağlı olarak gelişen literatüre göre kültürü dört boyutta inceleyeceğiz. Bunlar:

- Güç mesafesi,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Bireycilik ve toplumculuk,
- Erillik ve dişilik.

³ Hofstede'nin çalışmasının üstün ve zayıf taraflarını şu şekilde açıklayabiliriz: Üstün tarafları; a-) dört boyutta kültürel değerlere girmeyi başarmış ve önemli mukayeseler oluşturmuştur, b-) 30 yıllık bir bilginin olmasına rağmen bugüne kadar bu kadar büyük bir kişi sayısına (yaklaşık 116.000) dayanan bir çalışma bulunmamaktadır, c-) her boyutun yan anlamı birbiriyle son derece ilişkilidir, d-) diğer çalışmaların hiçbirisinin bu kadar çok, ulusal kültürü detaylı bir şekilde karşılaştırmamıştır. Zayıf tarafları ise; a-) anket yaptığı kişilerin aynı endüstriden olması ve tek bir çokuluslu işletmede çalışmaktadır (bilgisayar sektörü, IBM), b-) dört ayırım arasındaki ilişkilendirmelerin teknik problemler oluşturabilmektedir (örneğin; düşük güç mesafesi/dişillik ve yüksek güç mesafesi/erillik gibi), c-) bütün ulusal kültür çalışmaları gibi kültürel uyumun sınırını ve ulusal bölgeyi varsaymaktadır, d-) ayrımların tanımlanmasının kültürden kültüre de farklılık göstereceği göz ardı edilmektedir; toplumcu davranış bir bağlam içinde farklı yan anlamlara sahip olabilmektedir (örneğin; Japon toplumculuğu organizasyon bazlıdır fakat Çin toplumculuğu aile bazlıdır (Hollensen, 2001:175).)

4.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplumda daha az güç sahibi olan kişilerin güçteki eşitsizliği kabul etme ve bunu normal olarak görme derecesidir (Hofstede, 1983:81). Güç mesafesi, insanların eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl başa çıktıkları temel sorusuna çeşitli ülkelerden elde edilen cevapların oluşturduğu aralığı yansıtmaktadır.

Bir toplumda bireyler arasında çeşitli yönlerden eşitsizlikler olabileceği gibi bu eşitsizliklerin kaynakları da çeşitli olabilmektedir. Bunlar, bireylerin fiziksel ve zihinsel kapasiteleriyle ilgili olduğu kadar, sahip oldukları meslek, statü ve ekonomik zenginlik düzeyleriyle de ilgili olabilir. Her ne kadar insanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların sahip olmaları gereken ortak bir takım evrensel hakların olduğu kabul edilse de bir toplumda insanlar, sahip oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek vb. yönlerden farklılaşabilmektedirler. Sözelimi güç mesafesinin geniş olduğu bir kültürde patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001:182).

Bu durum insanlığın yaşı kadar uzun bir süreden beri devam etmektedir. En basit avlayıcı-toplayıcı topluluklarda bile, diğerlerinden daha büyük, daha güçlü olanların diğerlerine göre daha güçlü bir konumda yer aldığı belirtilmektedir. Günümüzde de bir toplumda farklı meslek grupları (politikacı, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim adamı) farklı güçlere, statülere, ayrıcalıklara sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bütün toplumlarda az ya da çok bir takım sosyal eşitsizliklerin olması beklenebilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı birey ve grupları, diğerlerinden daha güçlü, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır (Şişman, 2002:66-67).

Kültürel olarak belirlenen güç aralığı normunun temeli, aile, okul gibi örgütlerdeki sosyalizasyona dayanmaktadır (Ronen, 1986:168). Çoğu insan; Hofstede'nin "hayat boyu dış ortamdan alınan verilerin insan kafasındaki kalıplara yerleştirerek; olaylar, düşünceler ve potansiyel hareketler karşısında bilgisayar programına benzer bir şekilde birtakım sonuçlara dönüştürdüğü bir kurgusallık olarak" adlandırdığı zihinsel programını, önce ailedeki ebeveyn-çocuk ilişkisiyle daha sonra okuldaki öğretmen-öğrenci ilişkisiyle şekillendirmektedir (Hofstede, 1984:14).

Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde, çocukların anne babalarına karşı itaatkar davranmaları beklenmektedir. Hatta ailedeki çocuklar arasında bile bir otorite sırası vardır, küçük çocuklar büyük çocuklara boyun eğmektedirler. Saygı meziyet olarak addedilir, temel erdem olarak görülür. Bireysel davranış desteklenmez. Aile büyüklerinin otoritesi, yaşadıkları sürece insanların hayatında rol oynamaya devam etmektedir. Bütün insan ilişkilerini etkisi altına alan bir büyüklere bağlılık modeli vardır. Bu nedenle insanların sahip oldukları zihinsel program bu çeşit bağlılığa güçlü bir ihtiyaç duymaktadır.

Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde ise ailede çocuklara verilen eğitimin amacı bir an önce onların kendi hareketlerini kontrol edebilmelerini sağlamaktır. Çocuklar kendi başlarına hareket edebilir hale gelir gelmez ebeveynleriyle yaşıtmişçasına muamele görürler. Diğer bir deyişle, çocuklar büyüdüğünde ebeveyn-çocuk ilişkisini eşit birey ilişkisi almaktadır. Çocukların bağımsız davranışları desteklenir. Çocuklar erken yaşta “hayır” demeyi öğrenirler. Çocuk yaşta bile ailesiyle ters düşmesine izin verilen bir kişinin, önemli bir karar vermeden önce ailesinden izin alması hatta tavsiye için bile onlara danışması söz konusu değildir (Hofstede, 1997:33).

Kişinin zihinsel programlamasının ikinci aşamasını okul ortamı oluşturmaktadır. Okul ortamı aile ortamından farklı olarak, tek bir kültürden değil de farklı aile kültürlerinden gelen bireyleri kaynaştıran ve bir sentez yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde eğitim, öğretmen odaklıdır. Öğretmenler sadece kendi söylediklerinin kabul edilmesini isteyen bilge kişiler olarak görülmektedir. Öğretmenler aynı ebeveynler gibi öğrenciden saygı beklemektedirler. Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde öğretmen sınıfa girdiğinde hep birden ayağa kalkılır. Sınıfta tüm konuşmaları öğretmen başlatır, öğrenciler ancak kendilerine söz verildiğinde konuşurlar. Öğretmenler açıkça eleştirilemezler. Öğretmenin öğrencileri fiziksel olarak cezalandırılması kabul edilebilir bir şeydir. Bu durum öğrencide öğretmeni ile arasında ne kadar büyük bir güç farkının olduğunu düşündürmekte, kişi yükseköğretim seviyesine gelmesine rağmen öğretmene olan bağımlılığı devam etmektedir.

Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde ise eğitim, öğrenci odaklıdır. Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde öğrenciler sınıfta söz alma gereği duymadan konuşabilirler. Öğrenciler öğretmenle tartışabilir, anlayamadıkları konuları ve eleştirilerini

açıklayabilirler. Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde okulda verilen cezalara; öğretmen ile öğrenci arasındaki eşitsizliği simgeleyen, öğrencinin gelişimini engelleyen bir durum, çocukların suistimali gözüyle bakılmakta ve bu, anne ve babaların şikayet sebebi olmaktadır (Hofstede, 1997:34).

Bahsettiğimiz anne-baba-çocuk ve öğretmen-öğrenci ilişkisi kişinin ileriki yaşlarında işyerindeki ilişkilerine de yansımaktadır. Kişi hayatını sürdürdüğü önceki ortamların etkisi ile iş ortamındaki işveren-çalışan ilişkisine daha rahat alışabilmekte ve bunu zihinsel programına daha kolay adapte edebilmektedir (Hofstede, 1997:36). Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun kültürünün değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve topluluk tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır.

Güç mesafesinin dar ve ya geniş olarak benimsenmesi, örgütsel yapıları farklılaştırdığı gibi performans değerlendirme sistemlerinde de değerleyicilerin farklı derecede belirli derecelere yönelme hatasına düşmesine neden olmaktadır. Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerin örgütlerinde üstler ile astlar arasındaki hiyerarşik yapı oldukça katı olmakta ve büyük bir otorite ve mevki farkı yaşanmaktadır (Nicholson ve Stepina, 1998:38). “Üst haklıdır çünkü o patrondur” zihniyeti hakimdir. Başka bir deyişle yöneticiler, genel olarak “otokrat bir baba” olarak görülmektedir. Yani güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olması gerektiği ve işverenler ya da yöneticilerinin her koşulda haklı olduğu düşünülmektedir. Organizasyonel düzen piramit şeklindedir. Astların ne yapacağı üstleri tarafından belirtilir. Dolayısıyla bu kültürlerde bireyler, büyük ölçüde amirlerine bağımlı olmaktadır. Yöneten-yönetilen ilişkilerinde de (karar sürecinde, iş ahlakında) genelde insana kötümser açıdan yaklaşan X kuramının varsayımlarına dayalı ilişkiler egemen olmaktadır (Şişman, 2002:67). Güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla iletişim kurmak, zordur. Çalışanlar işlerini üstlerinin istediği şekilde, sorgulamadan yapmaktadırlar. Dolayısı ile geniş güç mesafesinin egemen olduğu kültürlerdeki örgütsel yapılarda güçlü bir merkezileşme oluşmakta alt kademelere danışma eğilimi azalmaktadır (Sargut, 2001:139).

Dar güç mesafesine sahip kültürlerdeki örgütsel yapılarda; bağımlı ilişkilerin, çalışanların işverene bağımlı olduğu tarzın sınırlı olduğu görülmektedir. İşveren fikir paylaşımına açıktır ve çalışanlar rahatlıkla işverenleri ile iletişim kurabilmektedirler.

Bireyler daha katılımcıdırlar; iş yerlerinde önemli kararlar verildiği zaman, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilirler. Organizasyonel düzen piramit değil, yatay düzeydedir. Hiyerarşik ilişkiler sadece rol eşitsizliğine bağlı olarak çıkarılan soyut kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Lawrence, 1980:133). Bu oluşuma paralel olarak da alt kademede çalışan kişiler güç mesafesinin geniş olduğu işletmelerdekine nazaran daha kalifiye ve nitelikli olmaktadır (Hudgetts ve Luthans, 1993:47). Güç mesafesinin dar olduğu örgütsel yapılarda ast ve ya üst ilişkisine bakılmaksızın herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:91).

Belirli derecelere yönelme hatası açısından güç mesafesini incelediğimizde; geniş güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde değerlendirmelerin genellikle, doğulu bir kültür içine sıkıştırılmış batılı bir konsept olarak görüldüğü ve pratikte bunun her zaman işe yaramadığı düşünülmektedir. Örneğin, üst kademelere yapılan geribildirim ve 360 derece değerlendirmeler gibi batılı kavramların, patronu değerlendirmeye tabi tutmanın bir nevi saygısızlık ve bir tabu olarak görüldüğü Asyalı ortamlarda, nadiren etkin bir şekilde işe yaradığına inanılmaktadır. Alt kademedeki personelin amirlerine verdikleri performansa dair herhangi bir geribildirim, bir başkaldırı ve ya en basiti bir tür otoriteyi sorgulama şekli olarak yorumlanabilmektedir (Wright, 2004:348). Dolayısı ile böyle bir kültürde değerlendiricilerin üstlerini değerlendirirken iyimserlik hatasına düşmeleri kaçınılmaz olabilmektedir.

Güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde astlar ile üstler arasındaki ilişkilerde sık sık duyguların da işin içine girdiği gözlemlenmektedir. Geniş güç mesafesine sahip kültürlerde genellikle yaşı büyük olan yöneticiye genç olandan daha fazla saygı gösterildiği görülmüştür (Hofstede, 1997). Bu da bu kültürün bireylerinin yaşlı çalışanların değerlendirmelerinde iyimserlik hatasına düşme olasılıklarını artırmaktadır. Örneğin; Hemşire amirleri hakkındaki bir saha çalışmasında, daha genç olan astların aynı işi icra eden daha yaşlı astlara oranla daha yüksek değerlendirme sonuçları aldıkları kaydedilmiştir ve amirlerin nedensel atıflarının astların yaşı ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Ferris ve diğ., 1985). Ayrıca bir saha çalışmasında Lawrence, yaş normlarından sapmanın performans değerlendirmeleriyle ilişkili olduğunu bulmuştur. Yaş grubundan ileride olan yöneticiler daha yüksek değerlendirmeler

alırken, yaş gruplarından geride olanlar daha düşük değerlendirme sonuçları almışlardır (Lawrence, 1988). Aynı zamanda güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç sahibine duyulan bağımlılıkta belirli derecelere yönelme hatasına düşülmesine neden olmaktadır. Bazerman, Beekun, ve Schoorman, değerlendirilene karşı sahip olunan/hissedilen bağımlılığın daha lehte değerlendirmeler yapılarak iyimserlik hatasına düşüleceğini kaydetmişlerdir (Bazerman ve diğ., 1982:873-876).

Güç mesafesi dar değerlendiricilerin kültürel özellikleri, güce bağımlılık, saygı ve itaatin yerine bağımsızlık, kendini ifade etmek, rol eşitliğine karşıtlık, alınacak kararlara katılma gibi unsurlara değer atfettiği için daha kötümser değerlendirme sonuçları sergilemeleri olasıdır. Örneğin yapılan bir araştırmada mevki değişkeni güç mesafesi geniş olan Güney Kore’de müşteri hizmetleri ve ustalık hakkında yapılan değerlendirmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Değerlendirme boyutu içinde bu ilişki güç mesafesi geniş olan Güney Kore için pozitif, güç mesafesi Güney Kore’ye göre daha dar olan Kanada içinse negatif bulunmuştur. Bu yüzden Kanada’da daha yüksek mevki sahibi olan bireyler, daha düşük performans değerlendirme sonuçları almışlardır (Ployhart ve diğ., 2003:72).

Tablo 6. Güç Mesafesi İndeksi (PDV)

Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	PDV Puanı	Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	PDV Puanı
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2/3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2/3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5/6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap Ülkeleri	80	34	İtalya	50
8/9	Ekvator	78	35/36	Arjantin	49
8/9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10/11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10/11	Batı Afrika	77	38	Amerika	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong -Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	Büyük Britanya	35
18/19	Salvador	66	45	İsviçre	34
18/19	Türkiye	66	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

Kaynak: Hofstede, (1997:24)

4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma olgusu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir (Hellriegel ve diğ., 1995:471). Başka bir deyişle, belirsizlikten kaçınma, toplum üyelerinin belirsizlik ve karışıklıktan rahatsızlık duyduğunu ve bu nedenle belirlilik ve uyumu sağlayan inançlara destek verdiğini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması açık ve kestirilebilir olmayan durumlara yüksek tolerans gösterilmesinin ifadesidir (Hofstede, 1983:81). Bilginin yanlış olduğu ya da

açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Sözelimi çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnektir (Sargut, 2001:180).

Çoğu zaman belirsizlik ortamı, beraberinde riski çağrıştırmaktadır. Fakat bu kavramlar kesinlikle birbiri ile karıştırılmamalıdır. Risk, belli bir olayın gerçekleşmesi olasılığıdır. Belirsizlik durumunda ise herhangi bir şey olabilir fakat bizim gerçekleşebilecek bu olayın ne olacağı hakkında hiçbir fikrimiz yoktur. Diğer bir deyişle; risk, spesifik bir konu, bir olay iken belirsizlik iyi ya da kötü neyin olacağının ya da hangi olasılıkla olacağının bilinmediği bir ortamı ifade etmektedir (Whyte, 1991:23).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde hayatın içindeki belirsizlik, devamlı olarak savaşılmaya gereken bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle bu toplumlarda heyecan ve stres daha fazladır ve dolayısı ile bu kültürün insanlarında yüksek anksiyete (endişe, gerginlik) ve saldırganlık da gözlenmektedir. Meşguliyet, yerinde duramama, mücadelecilik, heyecanlılık ve aktiflik bu insanların karakter özellikleridir. Belirsizlikten kaçınma duygularının zayıf olduğu kültürlerde ise insanlar; sessiz, kolay geçinilen, kontrollü, uyuşuk ve tembeldirler. Genelde belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu kültürlerin düşüncesinde “hayatta risk almaya yatkınlık”; belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerin düşüncesinde ise “hayatta en önemli şey güvenlidir” tümceleri benimsenmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:91).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük kültürlerdeki bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler diğer insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdır. Belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu eğilimin yüksek olduğu kültürlerde ise bireylerin enformasyona kapalı, bilgiyi yorumlama ve iletme becerilerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu kişilerin farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düştükleri, yazılı ve formel kurallara sıkı sıkıya bağlı kaldıkları, bulanık ortamlardan hoşlanmadıkları, her zaman her şeyin planlandığı gibi gitmesini

istedikleri görülmektedir (Sargut, 2001:180; Şişman, 2002:64).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlar geleneklere bağlıdırlar ve birçok konuda tabular vardır. Bundan dolayıdır ki bu toplumlarda farklı olan tehlikeli olarak kabul edilmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma duyguları zayıf olan toplumlarda da çoğu konuda tabu vardır. Ama temel fark, bu tabuların olumsuzlukları ve nedenleri daha geniş tariflenmiş olmasıdır. Kurallar daha temel duygularla belirtilmeye çalışılmaktadır (kibar ol, içten ol, dürüst ol gibi). Kuralların çiğnenmiş olması şaşırılacak bir durum doğurmamakla birlikte, kurallar kesin olarak tariflenmediği için, örneğin insan ilişkilerinde bireyler, bir insanın görünüşüne (giyinişine, saç kesim şekline) ve kimliğine bakmadan eşit davranmaktır (Hofstede, 1984:118).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerin oluşturduğu örgütsel yapılara bakıldığında, insanlar örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmekte, örgütten ayrılmayı pek düşünmemektedirler (Şişman, 2002:65). Bu kültürlerin işletmelerinde işçi ve işverenlerin hak ve sorumluluklarını kontrol eden birçok formel kanun ve informel kural olduğu gözükmektedir. Çünkü bireyler yaşamlarını daha güvenli hale getirmek için iş güvencesine, yazılı kurallara ve biçimselliği arttırmaya; farklılıklara karşı çıkararak mutlak doğrulara önem vermektedirler. Burada yasa ve kurallar resmiyetten ziyade psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Memurlardan tutun, işçi-işveren ve hizmetlilere kadar herkes, doğuştan itibaren kendilerini güvende hissetmek istedikleri için bu yasa ve kurallara bağlı kalarak bir örgüte dahil olmaktadır. Başkalarına anlamsız, saçma sapan gelse de, bu kültür insanları, yasaları duygusal bir ihtiyaç olarak görmekte ve yapılan her işe bu formaliteyi dahil etmektedir (Hofstede, 1984:115). Artan bir belirsizlikten kaçınma durumunda şu etkilerin bulunduğu iddia edilmektedir (Smith, 2004:60):

- a. Yabancılarla iletişim kurma noktasında artan bir endişe,
- b. Endişe ile baş etme yetisinin azalması,
- c. Yabancılara daha az ilgi gösterme,
- d. Yabancılara duyulan saygının azalması,

- e. Yabancılara dair olumlu beklentilerde azalma,
- f. Yabancılara yönelik formalitenin artması,
- g. Yabancılar ile ilişki kurulduğunda belirsizliği daha az tolere etme.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde ise, yasal kurallar ve kanunlar çok sıkıcı olarak algılanmaktadır. Kurallar sadece çok lüzumlu olan yerlerde kullanılmaktadır ve eğer gerekirse çalışanlar tarafından kurallar uygulanmayabilir. Bu toplumlardaki örgütsel yapı; daha fazla risk alan yöneticilere, daha fazla çalışma devrine ve yüksek çalışan hırsına sahiptir (Ball ve Mcculloch, 1995:180). Çalışanların motivasyonu optimum düşünülür. Gelişme için çalışanlardan daha fazla hırslı olmaları ve rekabet etmeleri beklenmektedir.

Daha öncede belirttiğimiz gibi belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireyler örgütlerde de bilgiye önem verirler, ipuçlarını yorumlama eğiliminde olur, bilgiyi aktarma becerileri yüksek olduğu için bu kişiler, insanların içsel özelliklerine daha duyarlıdır. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapılaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler. Bu nedenle düşük iş stresleri bulunmaktadır (Sargut, 2001:180).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerdeki işletmelerde çalışanlar, yöneticilerin ve uzmanların güvenilirliğine büyük önem vermektedirler. Bu nedenle bu işletmelerde büyük çapta uzmanlaşma söz konusudur. Böyle bir örgütsel yapıda da çalışanlar sorumluluk alma eğiliminde değildirler. İşletmede ortak bir karara varma isteği daha ön planda tutulmaktadır. Muhalefet hoş görülmez. Bundan dolayıdır ki çalışanlar daha durağan kariyer elde etmektedirler. Bu toplumlarda kıdeme ileriki yaşlarda sahip olunabilmektedir (Hofstede, 1984).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük ve ya yüksek olması örgütsel yapıdaki belirgin etkisini performans değerlendirme süreçlerinde ve dolayısı ile belirli derecelere yönelme hatası üzerinde de göstermektedir. Yukarıda belirttiğimiz belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerdeki tabular ve ya başka bir deyişle “klişe”ler, kültürün diğer boyutlarında (erillik ve dişillik) olduğu gibi belirli derecelere yönelme hatasına düşülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin

meslek ve cinsiyet-rolü klişesi'nin belirli derecelere yönelme hatası ile bağlantılı olduğu bulunmuştur (Rosen ve Jerdee, 1973:47-48). Dolayısı ile belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde baskın özellik olarak “klişe”lerin varlığından bahsediyorsak; burada kültür içinde kadın ve ya erkeğe biçilen rol ayrımcılığı maksimum seviyede olacak ve erkek değerlendiriciler kadın çalışanları eğer meslekleri erkek mesleği olarak tanımlanıyorsa kötümserlik hatasına düşerek değerlendireceklerdir. Ya da tam tersi olarak kadın değerlendiriciler de erkek çalışanları eğer meslekleri kadın mesleği olarak tanımlanıyorsa kötümserlik hatasına düşerek değerlendireceklerdir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürlerdeki çalışanların streslerinin yoğunluğundan bahsetmiştik. Stres, değerlendirme hatalarından olan örtülü stres teorisinde değindiğimiz gibi, çalışanların iş memnuniyetlerini yüksek derecede etkilemekte ve halinden hoşnut bir çalışanın, halinden hoşnut olmayan bir çalışana kıyasla, daha iyimser değerlendirme yapması söz konusudur. Başka bir deyişle, bir çalışanın iş memnuniyetinin, bir değerlendiriciyi değerlendirme yaparken sistemli bir şekilde iyimser, kötümser ve ya orta (ne düşük ne yüksek) olarak değerlendirmesine neden olmakta ve değerlendirmede hatalara düşülmesine olanak vermektedir (Smither ve diğ., 1989:599-605). Başka bir deyişle belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, stresli değerlendiricilerin değerlendirmelerinde ortalama eğilim hatasına düşmeleri muhtemel olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde çalışanların daha hırslı ve rekabetçi olmaları; değerlendirmelerde kendilerine daha yüksek puanlar vererek kendilerine karşı iyimser, başkalarını değerlendirirken ise daha düşük puanlar vererek kötümser değerlendirmeler yapmalarına neden olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültür bireylerinin hırslı ve rekabetçi tavırları daha bireyci olduklarının da bir işaretidir. Ve bu da belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük değerlendiricilerin kendilerini değerlendirirken neden daha iyimser başkalarını değerlendirirken ise neden daha kötümser olduklarının açıklayıcısı olmaktadır (Oyserman ve diğ., 2002).

Değerlendiricilerin kültürlerine bağlı olarak sergiledikleri algılama engelleri de belirli derecelere yönelme hatasının oluşmasını sağlayan diğer bir unsurdur. İnsanların

çevresinden bilgiyi alması ve yorumlaması süreci, “algılama” olarak ifade edilmektedir (Stoner ve Freeman, 1992:537). Bireylerin algılamaları, bağlı bulunduğu kültüre, deneyime, ihtiyaçlara, kişiliğe ve eğitim düzeyi gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerden en önemlisi kuşkusuz ki kültürdür. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde yaşanan bilgiye kapalı olma ve bilgiyi aktarma becerilerinin olmaması onları belirli derecelere yönelme hatasına düşmeye daha yatkın hale getirmektedir. Feldman ve Lynch, hafızada bulunan bilgilerin erişilebilirlikleri ve teşhis edilebilirliklerinin, değerlendirmeleri etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Teşhis edilebilirlik, eski yargıların ve ya kodlanmış-depolanmış bilgilerin, sonraki yargılarla ilişkili olarak algılanıp algılanmadığı anlamına gelmektedir. Erişilebilirlikle ise, kavrayışa ilişkin bir yapının bilinç seviyesine getirilmesine yarayacak kolaylık kastedilmektedir. Başka bir deyişle, erişilebilirlikleri ve teşhis edilebilirlik, önceki bir bilginin, ilgili yargı için kullanılacak olup olmadığını etkilemektedir (Feldman ve Lynch, 1988). Yapılan araştırmalara göre, değerlendiriciye verilen bilginin türü ve miktarının, yukarıda bahsettiğimiz değerlendirmelerdeki cinsiyet klişelerinin kuvvetini etkileyebilmektedir (Bauer ve Baltes, 2002:467). Bu da belirli derecelere yönelme hatasına düşülme olasılığını artırmaktadır.

Tablo 7. Belirsizlikten Kaçınma İndeksi (UAI)

Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	UAI Puanı	Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	UAI Puanı
1	Yunanistan	112	28	Ekvator	67
2	Portekiz	104	29	Almanya	65
3	Guatemala	101	30	Tayland	64
4	Uruguay	100	31/32	İran	59
5/6	Belçika	94	31/32	Finlandiya	59
5/6	Salvador	94	33	İsviçre	58
7	Japonya	92	34	Batı Afrika	54
8	Yugoslavya	88	35	Hollanda	53
9	Peru	87	36	Doğu Afrika	52
10/15	Fransa	86	37	Avustralya	51
10/15	Şili	86	38	Norveç	50
10/15	İspanya	86	39/40	Güney Afrika	49
10/15	Kosta Rika	86	39/40	Yeni Zelanda	49
10/15	Panama	86	41/42	Endonezya	48
10/15	Arjantin	86	41/42	Kanada	48
16/17	Türkiye	85	43	Amerika	46
16/17	Güney Afrika	85	44	Filipinler	44
18	Meksika	82	45	Hindistan	40
19	İsrail	81	46	Malezya	36
20	Kolombiya	80	47/48	Büyük Britanya	35
21/22	Venezuela	76	47/48	İrlanda	35
21/22	Brezilya	76	49/50	Hong Kong	29
23	İtalya	75	49/50	İsveç	29
24/25	Pakistan	70	51	Danimarka	23
24/25	Avusturya	70	52	Jamaika	13
26	Tayvan	69	53	Singapur	8
27	Arap Ülkeleri	68			

Kaynak: Hofstede, (1997:11)

4.1.3. Bireycilik ve Toplumculuk

Bireycilik, sosyal çerçeveye bireylerin gevşek bir biçimde bağlanmalarını ve bireylerin kendi kendilerinden sorumlu olmalarını ifade etmektedir (Hofstede, 1983:79). Başka bir tanıma göre ise bireycilik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir (Hudgetts ve Luthans, 1993:103). Toplumculuk ise sosyal çerçeveye sıkıca bağlanma, toplum bireylerinin birbirlerini gözetmesi ve örgütün üyelerini, çıkarlarını, koruması anlamına gelmektedir (Hofstede, 1983:79).

Toplumcu kişiyle bireyci kişi arasındaki ilk temel ayrılık kişilerin kendilerini nasıl tanımladığı noktasında oluşmaktadır. Toplumcu kişi diğer grup üyelerine kendisini bağımlı hissederken, bireyci kişi daha bağımsız bir tavır sergilemektedir, ikinci ayrım noktası amaçlara ilişkin konumlanmada ortaya çıkmaktadır. Bireyci kişinin amaçları üyesi olduğu grubun amaçlarından farklılaşırken, toplumcu kişi amaçlarını grubun

amaçlarına uyumlaştırmaktadır. Bireyci kişi toplumsal davranışını kişisel gereksinmelerine, algıladığı haklarına göre belirlerken, toplumcu kişi grup normlarına görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır. Toplumcu kişi için iç grupla ve diğer kişilerle ilişkide olmak akılcılıktan önce gelmektedir. Oysa bireyci kişi maliyet ve yarar oranlarını önde tutan akılcı hesaplamalar yapmaktadır (Sargut, 2001: 187).

Toplumcu kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlemektedirler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Yani, yapılan bir hata karşısındaki öncelikli temel his utanmadır. Kişi topluma sorumlu olduğu için düzeni ve kuralları bozduğunda büyük utanç duymaktadır. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle bireyci kültürlere “suç kültürü” de denir. Toplumcu kültürlerin üyeleri, yaptıkları hatadan dolayı kaybettikleri yüzlerini kurtarmayı amaçlarlar (Sargut, 2001:185; Sofyaloğlu ve Aktaş, 2001:91). İtibar ve onur toplumculuğu benimseyen kültürlerde kaybedilmemesi gereken değerlerin başında gelmektedir. Kişi itibarını kaybettiğinde kendini çok ezik hissetmekte ve toplum karşısında prestijini yitirmektedir. Bireyci kültürlerdeyse öze saygı daha çok ön çıkmaktadır. Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda itibar yitirmek, kişinin kendisine duyduğu saygıyla özdeşleştirildiği için çatışma insanın içinde yaşanmakta ve sosyal bir boyut ve yaptırım taşımamaktadır.

Toplumların bu ayırıcı özellikleri, egemen olan kültüre göre örgütsel yapılara, performans değerlendirme sistemlerine ve dolayısı ile belirli derecele yönelme hatasına düşme değişkenliklerine de yansımaktadır. Bazı performans değerlendirme araştırmacıları toplumculuk ve bireycilik boyutunun performans değerlendirmeye etkisi olan en önemli kültürel boyut olduğunu iddia etmektedirler. Çünkü değerlendirmeleri yapan ve geribildirimini sağlayan kişi, performans değerlendirme sürecinin amacı ve içeriği gibi, performans değerlendirme sürecinin çoğu yönünü etkilemektedir (Milliman ve diğ., 1998:157).

Hofstede'nin bireycilik ve toplumculuk boyutu, “birey ile belirli bir toplumda hüküm süren toplumculuk arasındaki ilişkiye” tekabül etmektedir (Hofstede, 1984:148). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bireycilik ve toplumculuk boyutu, bireyin hedefleri ve ihtiyaçlarının, (mensup olduğu) grubun hedef ve ihtiyaçlarına ne boyutta galip geldiği ile ilgilidir (Triandis, 1989; Hofstede 1984). Bireyci toplumlar, grubun

refahı üzerinde bireyin rekabetine değer verirler ve bireyler kendilerini kişisel özellikleri ve başarıları ile tanımlarlar (Fiske ve diğ., 1998). Örneğin, bu tür bir kültür içinde, çalışanlar kendi kişisel çıkarlarına göre davranırlar, işçi-işveren ilişkisi iş bazlıdır ve seçme özgürlüğü ile bireysel inisiyatife bir vurgu yapılmaktadır. Çoğu çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi (London ve Smither, 1995; DeNisi ve Kluger, 2000) bireyin performansına ilişkin kapsamlı ve tarafsız bir değerlendirme elde etmek üzere dizayn edilmiştir. Genellikle çeşitli kaynaklardan elde edilen bireysel performans değerlendirmelerine değer verilmektedir. Geri bildirim performansı, kişisel güveni ve başarıyı geliştirdiği sürece, yapıcı ve kritik geri bildirimlere bireyciler değer atfetmektedir (Milliman ve diğ., 1998). Denekler ile değerlendiriciler arasındaki kişisel ilişkilerin önemi, kritik geri bildirim ve performans gelişimini sağlamayı kolaylaştırmak amacı ile azaltılmıştır.

Öte yandan, toplumcu bir kültür içinde çalışanlar, grubun çıkarlarını kendi kişisel hedeflerinden üstün görmek için çaba sarf ederler (Hofstede, 1984) ve işverenler grupları içinde yer alabilen ve davranışları grubun davranışlarıyla örtüşen bireyleri işe alırlar (Huo ve Von Glinow, 1995). Toplumcular için görünüşü kurtarmak (Fiske ve diğ., 1998), farklılıkları azaltmak, uyumu korumak ve grup üyeleri arasındaki iyi ilişkileri sürdürmek çok önemlidir. Bireysel temelli insan kaynakları yönetiminin kapsadığı pratikler, takım ruhu için bir tehlike olarak algılanır çünkü dikkati grubun başarılarından bireyinkilere doğru kaydırmaktadır. Toplumcu kültürler grup-içi hedefleri, birlikteliği, iş birliğini, sadakati ve bağlılığı önemser ve vurgular; grup üyeleri arasındaki meydan okumalar ve çatışmalar ne pahasına olursa olsun göz ardı edilir. Bu yüzden, performans değerlendirmede değerlendiricileri çoğunlukla iyimser değerlendirmeler verirler; böylece anlaşmazlıklar, dargınlıklar, grup içi uyumsuzluk göz ardı edilir (Milliman ve diğ., 1998). Geri bildirim oturumlarından elde edilen veriler, toplumcuların çalışanlar arasındaki çatışmaları göz ardı etme eğilimlerini ispatlamaktadır (Cascio ve Bailey, 1995). Görüntünün bozulmaması amacıyla bu olumsuz duyguları göz ardı etmek, çalışan performansına ilişkin değerlendirmelerin fazlasıyla iyimser ve yanlış olmasına neden olabilmektedir. Araştırmacılar, bir çalışmada bireycilikleri düşük olan Malezyyalıların olumsuz geri bildirim vermekten kaçındıkları ve Çinli yöneticilerin, yaptıkları değerlendirmelerde iyimserlik hatasına düştüklerini ortaya çıkarmıştır (Chow, 1998; Seddon, 1987). Buna destek olarak Çin

Cumhuriyeti'ndeki (yani Tayvan) dokuz farklı kurumda çalışan lider ve ast konumdaki 982 çift çalışanın denek olarak kullanıldığı çalışmada, performansa dair kişilerin kendi kendilerine yaptıkları değerlendirmeler, denetmenler tarafından ast performansına ilişkin yapılan değerlendirmelerle mukayese edilmiştir. Sonuçlar Çin'li çalışanların kendi performanslarını denetmenlerinkine kıyasla daha az iyimser olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu sonuçlar, Amerikalı çalışanların tipik olarak kendileri hakkında yaptıkları ve denetmenlerine kıyasla daha iyimser davrandıkları performans değerlendirmelerinin sonuçlarıyla zıttır (Farh ve diğ., 1991:129). Bu sonuçlar Hofstede'nin (1997) sonuçları ile de örtüşmektedir. Hofstede çalışmasında Çin Cumhuriyeti'ne mensup işçilerin en toplumcu, Amerikalı işçilerin ise en bireyci olduklarını bulmuştur.

Bireyci kültürlerde ise çalışanlar arasında çatışma yaratma korkusu yüzünden olumsuz geri bildirim yapmamak, bireyciler için (toplumculara kıyasla) çok büyük bir sorun değildir. Aksine, tutumların ve düşüncelerin dürüst bir şekilde ifade edilmesi (örneğin; bazı durumlarda olumsuz değerlendirmeler sunmak) önceliklidir. Buna ilaveten, bireyciler, kötümser değerlendirme sonuçları sunmaya meyledebilirler; çünkü görev performansı ve gelişim, işçiler arasında uyumlu ilişkilerin sürdürülmesi hedefinden daha ağır basmaktadır. Onlara göre; eğer eski ilişkiler çok külfetli ise, yeni ilişkiler kolayca kurulabilmektedir.

Bireycilikle ilgili olan psikolojik süreçlerin gösterilmesi performans değerlendirmeleri açısından farklı bazı sonuçlar doğurabilmektedir. Bireyciler, kendi benzersizliklerine, kendi hedeflerini elde etmeye, kendi içsel atıf biçimlerine odaklanırlar (Oyserman ve diğ., 2002). Bu durum potansiyel olarak, başkalarının davranış biçimlerine dair daha kötümser değerlendirmeler yapmaya sevk etmektedir. Çünkü başkalarının davranışları durumu ortaya çıkaran nedenler olarak algılanır; bu yüzden de sonuçlarına katlanılmalıdır.

Oyserman ve arkadaşlarına göre bireyciler ile toplumcuların değerlendirme davranışları arasındaki farklılıklar kolaylıkla fark edilebilir. Toplumcuların, bir davranışın icra edildiği durum ve bağlama odaklanmaları (tutum ve davranışlara, bir başka deyişle durumun içeriğine ve özelliklerine odaklanan bireyselcilere kıyasla) doğru performans değerlendirmeleri elde etmekte bir dezavantaj olabilmektedir.

Toplumcuların, grup içi uyumlarını korumak için iyimserlik hatasına düşme ihtimalleri daha yüksektir. Çünkü grubun hedeflerine ulaşılmasını garanti etmek ve grubun mutluluğunu sürdürmek istenmektedir. Dahası, grup üyelerinin davranışları, sosyal sınırlar bağlamı içinde yorumlanabilmektedir (Oyserman ve diğ., 2002).

Kültürün değerlendirme davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği başka bir durum ise, değerlendirci ve deneklerin farklı kültürel geçmişlere sahip oldukları durumlarıdır. Örneğin; iş gücü kültürel olarak daha farklı olduğu için, bu durum Kuzey Amerikalı kurumlarda genellikle ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlarda, değerlendirci deneğin kültürü içinde hakim olan davranış biçimlerinin farkında olmadığı için, değerlendirmelerin doğruluğu azalmaktadır (Triandis ve Brislin, 1984:1006-1017). Örneğin, bireyci bir değerlendirci bir deneğin, mensup olduğu gruba olan katkısına odaklanmayabilir ve onun ekip çalışması becerilerini önemsemeyebilir. Bunun aksine, toplumcu bakış açısına sahip bir değerlendirci, deneklerin ekipleri içindeki rollerine, ekibin hedefinin elde edilmesine yaptıkları katkıya daha fazla ağırlık verebilir ve bireysel performansına daha az dikkat edebilir. Bu kültürel yanlış anlaşılmalara, sonuç olarak, birinde iyimserlik diğersinde ise kötümserlik hatasına düşülmesine neden olabilmektedir.

Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise bireycilik ve toplumculuk bağlamında belirli derecelere yönelme hatası ve motivasyon arasındaki ilişkidir. Araştırmacılar, değerlendircilerin iyimser ve kötümser değerlendirmelerinin arkasındaki motivasyon etkisine ilişkin açıklamalar sunmuşlardır. Buna göre, yöneticilerin sahip oldukları bireyci ve ya toplumcu kültürlere göre, çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin farklı değerlendirmeleri söz konusudur. Sayısı gittikçe artan çalışmalar, iş bağlamı içinde bireyci değerlerin hakim olduğu Kuzey Amerikalıların, iş arkadaşlarının sosyo-duygusal ifadelerine çok daha az vakıf olduklarını göstermektedir (Sanchez-Burks, 2002). Özellikle Morris, Podolny, ve Ariel tarafından global bir şirket hakkında yapılan kültürlerarası bir araştırma, Kuzey Amerika toplumsal normlarının, iş ortamının sosyo-duygusal boyutlarını dışlama eğilimde olduğu fikrini desteklemektedir. Yaptıkları analizin sonucunda, Kuzey Amerikalıların, kişilerarası ilişkilerine bir “piyasa yönelimi” getirdiklerini, yani ilişkilerini, sosyo-duygusal öğelerden çok menfaatlerine göre değerlendirdikleri öne sürülmektedir (Morris ve diğ.,

2000:97-123). Daha da genellemek gerekirse, Miller batı bireyciliğinin, başkalarının davranışları hakkında dışsal motivasyon faktörlerinin rolüne daha büyük bir önem veren, “kişisel çıkar (önceleme) kuralı”na dair yaygın bir inanişaya sahip olduğunu iddia etmiştir (Miller, 1999:1053-1060). Bu batı normlarının ima ettiği şey şudur; aktörlerin kendilerinin içsel olarak motive olduklarını düşündükleri durumlarda bile, ekonomik kişisel çıkarlar mevcutsa gözlemciler, motivasyon teorilerinde dışsal etkenlerin rolünü vurgulamaya yönlendirilirler. Kültürlerarası yapılmış en son araştırmalar, insanların sürekli olarak, paranın kendi ihtiyaçlarını en az tatmin eden ve en az belirleyici olan etken olduğunu söylediklerini göstermektedir (Sheldon ve diğ., 2001).

Buna rağmen, kişisel çıkar normunun daha az belirleyici ve piyasa yöneliminin daha az önemli olduğu toplumcu kültürel bağlamlar içinde, yöneticilerin potansiyel olarak çalışanlarını motive eden içsel faktörlere daha fazla dikkat edecekleri beklenmektedir. Özellikle, toplumcu sosyal normların ve değerlerin baskın olduğu Asya ve Latin Amerika kültürlerinde; eşit oranda yetkiye sahip ilişkiler içinde olduklarından, çalışanların içsel, duygusal durumlarının belirginliği göze çarpmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, Morris ve arkadaşlarının bulgularına göre, piyasa yönelimi gösteren Kuzey Amerikalı çalışanların aksine İspanyol çalışanlar, bir yakınlık yönelimi (iş arkadaşlarıyla yüksek bir duygusal bağlılık içinde olma), Çin’li çalışanlar ise ailevi bir yönelim (grup için kendini feda etme yönelimi) göstermişlerdir (Morris ve diğ., 2000:97-123).

Sonuç olarak; toplumcu kültürde düşük değerlendirme sonuçları hak edilmiş dahi olsa; değerlendirilenlerin, yüksek performans seviyelerini gösterme ve performanslarını geliştirme noktasında motivasyonlarının azalması (Longenecker ve diğ., 1987); değerlendiricilerin deneklerle pozitif ilişkilerini sürdürme eğilimleri (Murphy ve Cleveland, 1995) iyimserlik hatasına düşülmesine neden olmaktadır.

Tablo 8. Bireycilik-Toplumculuk İndeksi (IDV)

Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	IDV Puanı	Puan Sırası	Ülke ve ya bölge	IDV Puanı
1	Amerika	91	28	Türkiye	37
2	Avustralya	90	29	Uruguay	36
3	Büyük Britanya	89	30	Yunanistan	35
4/5	Kanada	80	31	Filipinler	32
4/5	Hollanda	80	32	Meksika	30
6	Yeni Zelanda	79	33/35	Doğu Afrika	27
7	İtalya	76	33/35	Yugoslavya	27
8	Belçika	75	33/35	Portekiz	27
9	Danimarka	74	36	Malezya	26
10/11	İsveç	71	37	Hong Kong	25
10/11	Fransa	71	38	Şili	23
12	İrlanda	70	39/41	Batı Afrika	20
13	Norveç	69	39/41	Singapur	20
14	İsviçre	68	39/41	Tayland	20
15	Almanya	67	42	Salvador	19
16	Güney Afrika	65	43	Güney Kore	18
17	Finlandiya	63	44	Tayvan	17
18	Avusturya	55	45	Peru	16
19	İsrail	54	46	Kosta Rika	15
20	İspanya	51	47/48	Pakistan	14
21	Hindistan	48	47/48	Endonezya	14
22/23	Japonya	46	49	Kolombiya	13
22/23	Arjantin	46	50	Venezuela	12
24	İran	41	51	Panama	11
25	Jamaika	39	52	Ekvator	8
26/27	Brezilya	38	53	Guatemala	6
26/27	Arap Ülkeleri	38			

Kaynak: Hofstede, (1997:53)

4.1.4. Erillik ve Dişilik

Bütün toplumlar insanoğlunun bir yarısının kadın diğer yarısının da erkek olduğu temel gerçeğini kabul etmektedirler. Sadece üreme yani doğurganlık özelliği ile bağlantılı faaliyetler insan cinsiyeti ile ilişkilendirilerek kesin bir biçimde belirlenmiştir. Dünyada her ne kadar kadınlar ve erkeklerin rolleri arasındaki farklılaşma biyolojik ve cinsiyet rollerine atfedilse de bunun temelinde sosyal roller bulunmaktadır. Bunun yanı sıra dünyada kabul gören kadına ve erkeğe biçilmiş bazı roller vardır. Örneğin; erkekten iddialı, rekabetçi ve güçlü olmaları, aileyi koruması

beklenirken kadından daha ziyade ev işleriyle ilgilenmeleri, çocuğu yetiştirmeleri beklenmektedir.

Tüm sosyal rol ayrımları aşağı yukarı ihtiyari olmasına rağmen kadın ve erkek için biçilen görev bir toplumdan diğerine değişebilmektedir. Mesela Rusya’da kadın doktorların, Belçika’da kadın dişçilerin, Doğu Afrika’da tezgahhtarların çoğunluğu kadın iken; Pakistan’da yazarların çoğunluğu erkektir. Yine Hollanda’da oldukça fazla erkek hemşire varken, Japonya’da kadın yönetici hemen hemen hiç bulunmamaktadır (Nicholson ve Stepina, 1998:36). Hofstede’e göre toplumları sosyal cinsiyet rolündeki ayrımlarını minimum ve ya maksimum yapmaya çalışmalarına bakarak sınıflandırabiliriz. Bazı toplumlar, kadın ve erkeğin her ikisinin de birçok farklı roller almasına izin vermekte bazıları ise kadının ve erkeğin ne yapması gerektiğini keskin bir şekilde ayırmaktadır. Hofstede dağılımın her zaman erkeklerin daha iddiacı, kararlı, kendine güvenen, kuralcı roller üstlendiği, kadınların ise daha yardıma meyilli ve merhametli roller üstlendiğini belirtmektedir (Hofstede, 1983:83-85).

Erillik yaklaşımı, toplumun başarıya, paraya ve diğer hakim değerlere sahip olma durumudur. Diğer bir deyişle, eğer bir toplumda mücadelecilik, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyor, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, cinsiyete dayalı rollerde kesin ayırım yapılıyorsa ve erkeğin egemenliği söz konusu ise bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültür ise, endişe ve yaşam kalitesine sahip olma durumudur. Dişil kültürün göstergeleri; insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, cinsler arasındaki eşitliği, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan toplumlardaki geleneksel eril değerleri irdelediğimizde saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak öne çıkmaktadır (Sargut, 2001:175; Şişman, 2002:60).

Toplumsal yaşamda söz konusu olan bu kültürel farklılıklar, örgütlerde de gündeme

gelmektedir. Örgütsel yaşamda, kimi örgütlerde bağımsızlık, fiziksel güç, egemenlik, başarı, para, servet, kariyer yapmak, mücadele etmek, kazanmak, tanınmak, büyümek ve değişim gibi eril değerler hakim iken kimi örgütlerde de yaşamın kalitesi, yakın samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, duygusallık, yardımseverlik, uysallık, işbirliğine yatkınlık, empatik olmak, karşılıklı bağlılık ve destek gibi dişil değerler hakimdir (Şişman, 2002:61). Eril kültürde hakim olan değerlerin baskınlığı ile doğal olarak bu kültür yöneticisi daha iddialı, daha kararlı ve daha “agresif” (bu kelime sadece eril kültürde pozitif bir anlam ifade etmektedir) olmakta, grup birlikteliğinden ziyade yalnız karar vermeyi tercih etmekte ve azıcık “maço” olması kimseyi rahatsız etmemektedir. Eril kültürlerin yöneticileri McGregor’un X teorisinde olduğu gibi, çalışanların çalışmaktan hoşlanmadığına ve mutlaka kontrol altında tutulmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bu yaklaşım beraberinde çatışma ortamını getirmektedir. Aynı zamanda eril kültürlerde çatışmaların çözümü görüşmelerde değil güç gösterisinde aranmaktadır.

Dişil kültürlerde ise yöneten ve yönetilen ilişkilerinde, çalışanların sosyal ve duygusal yönden tatmin edildiğinde veriminin daha fazla artacağını savunan, çalışanlara bir makineden ziyade değer atfeden Y teorisi benimsenmiştir. Bu kültürde çatışmaları çözmek için görüşme ve uzlaşma yöntemleri izlenmektedir. Dişil kültürlerde; işbirliğine, dostça bir atmosfere ve istihdam güvenliğine büyük bir önem verilmektedir. Dişil kültür çalışanlarında toplumun kariyer açısından erkek ve kadına yüklemiş olduğu ayrı bir takım zorlamalar bulunmamasından dolayı bu kültür çalışanlarında hırs ve rekabet düzeyi oldukça azdır (Hofstede, 1997:93). Çalışanlar, grup halinde çalışmaya teşvik edilmekte ve başarı ölçüsü insan ilişkileri ve yaşam çevresi kavramlarında tanımlanmaktadır. Bu kültürlerdeki örgütlerde, düşük iş stresi görülürken, yöneticiler çalışanlarına daha fazla güvenmekte ve onların daha fazla sorumluluk alarak, bağımsız ve ortak kararlar verebilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaktadırlar (Hudgetts ve Luthans, 1993:49).

Örgüt yapılarındaki etkinliğini yukarıda belirttiğimiz eril ve dişil kültür değerleri, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan belirli derecelere yönelme hatası ile de sıkı ilişki içindedir. Hofstede’nin “sosyal cinsiyet rol ayrımını maksimize eden toplumlar Eril, sosyal cinsiyet rol ayrımının daha düşük olduğu toplumlar ise Dişil’dir”

(Hofstede, 1983:83-85) tanımı iki kültür arasındaki farklılığının kritik unsuru olarak “cinsiyet farklılıklarına göre rol ayrımı yoğunluğuna” odaklanmaktadır. Bu da bizim belirli derecelere düşme hatasının değişkenliğinde değerleyicilerin eril ve ya dişil kültüre sahip olmalarının yani “cinsiyet farklılıklarına yapılan atfın” önemli rol oynayacağı görüşümüzü desteklemektedir.

Cinsiyet ve performans değerlendirme hatalarına dair yapılan literatür taraması değerlendirmedeki sübjektifliğin kadınlara yönelik önyargılardan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırmacıların çoğu, erkeklerin genel olarak kadınlardan daha olumlu değerlendirildiği görüşünü destekleyen veriler bulmuştur (Bauer ve Baltes, 2002:466). Değerlendiricilerin cinsiyet farklılıkları hakkında yapılan çalışmalarda ise, kadınların hem iyimserlik hatasına, hem de kötümserlik hatasına daha meyilli olduklarını ortaya konmuştur (Bartol ve Butterfield, 1976). Bir deney ortamında Benedict ve Levine kadınların, zayıf performansa sahip olanlara karşı daha çok iyimser olduklarını ve performans değerlendirmelerini ve geribildirim oturumlarını ertelediklerini göstermiştir (Benedict ve Levine, 1988). Ortalama eğilim hatası ve değerlendiricilerin cinsiyet farklılıklarına dair yapılan çalışmalarda ise kadınların erkeklere nispeten bu hataya daha fazla düştükleri görülmüştür (Feingold, 1993; Hedges ve Friedman, 1993).

Belirli derecelere yönelme hatasına düşülmesinde değişkenliği belirleyen tüm meslek dalları için sadece değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin cinsiyeti olmadığı çünkü bir çalışanın cinsiyetinin, bir mesleğin cinsiyet-rolü klişesi ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür (Bartol ve Butterfield, 1976; Rosen ve Jerdee, 1973:47-48). Dolayısıyla kadınlar, kadınlara yönelik işlerde, erkeklere kıyasla daha yüksek değerlendirme sonuçları almakta, erkekler ise erkeklere yönelik işlerde, kadınlara kıyasla daha yüksek değerlendirme sonuçları almaktadırlar. Örneğin genel olarak, kas gücü gerektiren bir işte çalışan erkeklerin, performans kıyaslamasında kadınlardan daha yüksek bir değerlendirme sonucu almaları söz konusudur. Bu alanın kapsamına giren meslekler, ya zorlu ya da aktivite gerektiren işler olarak nitelenmekte ve ya erkek çalışanlardan oluşan büyük bir grup tarafından temsil edilmektedir (Arvey, 1979). Arvey’in çalışmasını destekleyen başka bir çalışmada da eril kültürün hakim olduğu Çin ve Japonya’da kadın çalışanların fazla olduğu fakat üst kademe yöneticiler için erkeklerin

tercih edildiği görülmektedir. Amerika’da ise eril kültür özellikleri halen baskın olsa da kadınların üst yönetime doğru hızla yükseldiği görülmektedir (Simeon ve diğ., 2001:53).

Dobbins ve arkadaşları, burada hatanın kaynağının bu klişeden kaynaklandığını ve bunun, değerlendiricilerin sosyal-algılayış işlevlerinin bir sonucu olduğunu savunmuştur (Dobbins ve diğ., 1988). Değerlendirme sonuçları klişenin özellikleri yönünde yönlendirildiği için, değerlendiricilerin kadınlara dair klişelerini, bireysel farklılıklar da yönlendirilebilmektedir (DeNisi ve diğ., 1984). Bu yüzden, kadınlar hakkında geleneksel bir klişeye sahip yani eril kültüre sahip değerlendiriciler, kadınları etkisizlikle ilişkilendirecekler ve sıklıkla etkisiz performansları kadınlara atfedeceklerdir. Aksine, kadınlara dair daha az güçlü klişelere sahip değerlendiriciler ise yani dişil kültüre sahip bireyler, kadınları etkisiz performansla ilişkilendirmeyecek ve düşük performans davranışlarını kadınlara fazlaca atfetmeyecektir. Başka bir deyişle, geleneksel klişeleri desteklemeyenler, kadınların performanslarını, erkeklere kıyasla daha düşük görmeyecekler, böylece belirli derecelere yönelme hatasına düşmeyeceklerdir (Bauer ve Baltés, 2002:467).

Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise; değerlendiricilerin eril ve ya dişil kültüre sahip değerlerinin, değerlendiriciyi belirli derecelere yönelme hatasına düşmeye sevk etmesidir. Yüksek erillik seviyesine sahip ülkelerde standart/norm “en iyi olmaktır” (Hofstede, 1984). Erillik seviyesi üstün kültürlerde içkin olan bireysel başarı ve mücadelelilik vurgusu, kişisel saygı ve başarının öncelendiği ve üstün görüldüğü fikri, bu kültüre sahip çalışanların başkalarını değerlendirirken daha kötümser olmalarını sağlamaktadır. Bunun aksine, erillik seviyesi daha düşük olduğunda, yani dişil bir kültüre sahip olduğunda hakim değerler, hayat kalitesi, sıcak kişisel ilişkileri sürdürme, hizmet, zayıf olana ilgi gösterme olarak değişmekte ve dolayısı ile bu değerler değerlendiricilerin daha ılımlı değerlendirme sonuçları vermesine neden olmaktadır. Standartın benzeşme olduğu ve ya başkalarından daha iyi olma olmadığı, daha dişil ve daha az bireyci olan kültürlerde, kötümser değerlendirme sonuçlarından ziyade daha ortalama bir eğilim sergilenmesi beklenen bir durumdur (Atwater ve diğ., 2005).

Tablo 9. Erillik-Dişilik İndeksi (MAS)

Puan Sırası	Ülke veya bölge	MAS Puanı	Puan Sırası	Ülke veya bölge	MAS Puanı
1	Japonya	95	28	Singapur	48
2	Avusturya	79	29	İsrail	47
3	Venezuela	73	30/31	Endonezya	46
4/5	İtalya	70	30/31	Batı Afrika	46
4/5	İsviçre	70	32/33	Türkiye	45
6	Meksika	69	32/33	Tayvan	45
7/8	İrlanda	68	34	Panama	44
7/8	Jamaika	68	35/36	İran	43
9/10	Büyük Britanya	66	35/36	Fransa	43
9/10	Almanya	66	37/38	İspanya	42
11/12	Filipinler	64	37/38	Peru	42
11/12	Kolombiya	64	39	Doğu Afrika	41
13/14	Güney Afrika	63	40	Salvador	40
13/14	Ekvator	63	41	Güney Kore	39
15	Amerika	62	42	Uruguay	38
16	Avustralya	61	43	Guatemala	37
17	Yeni Zelanda	58	44	Tayland	34
18/19	Yunanistan	57	45	Portekiz	31
18/19	Hong Kong	57	46	Şili	28
20/21	Arjantin	56	47	Finlandiya	26
20/21	Hindistan	56	48/49	Yugoslavya	21
22	Belçika	54	48/49	Kosta Rika	21
23	Arap Ülkeleri	53	50	Danimarka	16
24	Kanada	52	51	Hollanda	14
25/26	Malezya	50	52	Norveç	8
25/26	Pakistan	50	53	İsveç	5
27	Brezilya	49			

Kaynak: Hofstede, (1997:84)

4.2. Kurumsal Teori

Kurumsal teori, 19. yüzyılın sonlarında, bilim ve nedenselliğin doğal bakış açısına yapılan meydan okumalar ve bilimsel metot üzerinde yapılan tartışmalarda ortaya atılan ekonomik esaslardan ortaya çıkmıştır. Thorstein Veblen, John Commons ve Westley Mitchell gibi ekonomistlerin liderliğindeki ilk kurumsal teorisyenler, ekonominin bir dizi evrensel kurala ve gerçek-dışı varsayımlara indirgenebileceği görüşüne meydan okumuşlar ve bir kişinin davranışlarının, atomcu davranış biçiminden ziyade, kurumlar, yerleşik yasalar ve başkalarıyla kurulmuş mutad

ilişkilerden etkilendiği görüşünü savunmuşlardır (Scott, 1995).

Kurumsal teori sosyal davranışa istikrar getiren, mana veren yapılar ve eylemler olarak tanımlanan kurumları incelemektedir. İşletmelerde karar vermenin sosyal unsurlarına odaklanmakta ve kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır (McNally, 2002:179). Kurumsal çevre; kabul görmüş sosyal, kültürel mana sistemlerinden ya da normlardan oluşmaktadır ve bunlar sosyal gerçekleri tanımlamaktadırlar. Bu normlar prosedürlerden oluşan kurallardır ve uygulayıcıların yaptıklarının mantıklı olduğunu kendilerine ve etrafındaki kişilere göstermek için kullanılmaktadır (Handelman ve Stephen, 1999:34). Kurumsal çevreyi oluşturan iki temel aktör; devlet ve profesyonel yapılardır. Bunların yanında müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, potansiyel müşteriler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler bile kurumsal çevreyi oluşturmaktadırlar (Scott, 1987a: 494).

İşlem maliyeti, piyasalar, hiyerarşiler, piyasa hataları ve şebeke ağlarını inceleyerek revaçta olan ekonomilere meydan okumaya devam ediyor olmasına rağmen (DiMaggio ve Powell, 1991; Scott, 1995), kurumsal teori, yapılar ve indirgenmiş faaliyetlerin neden olduğu meşruiyet ve kısıtlamaların sorunlarına odaklanan sosyolojik bir teoriye dönüşmüştür (Perrow, 1979; DiMaggio ve Powell, 1991). Kurumsal teori, kurumsal aktivitenin ve eylemliliğin, sadece yöneticilerin rasyonel eylemlerinin göz önünde tutulmasıyla açıklanamayacağını öne sürmektedir (Goodrick ve Salancik, 1996). Kurumsal teorinin genel teması; kurumların, örgütsel varlığının idamesinin ve kurumsal davranışının, rasyonellik ve ya verimlilik tartışmalarından ziyade, kabul gören davranış biçimlerinin sosyal normlarına uyum sağlama ihtiyacından kaynaklandığı ve bu tür yöntemlerin doğal karşılandığı oldukça kurumsallaşmış bağlamlar içinde çalıştığı şeklindedir (Zucker, 1987; Wicks, 2001).

4.2.1. Yeni ve Eski Kurumsal Teori

Kurumsal teorinin, birçok versiyonu ve çeşidi vardır. Ancak, yeni ve eski kurumsalcılık arasında genellikle yaygın bir ayrım yapılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Eski kurumsalcılık, eski ekonomik odaktan ortaya çıkmıştır ve toplum seviyesinde çatışan çıkarları, koalisyonları ve birbiriyle rekabet eden değerleri, güç ve etki ile ilgili meselelerin üstünde tutmaktadır (Greenwood ve Hinings, 1996; DiMaggio ve Powell, 1991).

Yeni kurumsalcılık yaklaşımı ise, Meyer ve Rowan'ın 1977'de yayınlanan seminer raporu olan "Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Mit ve Seremoni olarak Biçimsel Yapı" isimli rapora dayanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bu görüş; kurumsal homojenliği, kurumsallaşmış unsurların istikrarını, kurumsal alanların meşruiyet ve içe yerleşikliği, normatif zorunlulukların aktör üzerine empoze edildiği kavrayışsal işlevleri-süreçleri ele almakta ve vurgulamaktadır (Scott, 1995; Greenwood ve Hinings, 1996). Eski kurumsal teori, kurallar ve prosedürler üzerine odaklanmış ve formel organizasyonlar üzerinde durarak informal organizasyonları yok saymıştır. Ayrıca eski kurumsal teori çevresel koşulların değişmediği varsayımından hareket etmiştir. Eski kurumsal teoriye göre kurumlar birer araçtır ve ancak ifa ettikleri fonksiyon bağlamında değerlendirildiğinde anlaşılabilirler. Eski kurumsal teorinin vurgu yaptığı konular göz önüne alındığında iki noktanın ön plana çıkmakta olduğu görülmektedir. Birincisi rasyonel bakış açısı, ikincisi ise kurumları birer araç olarak görmeleri. Ayrıca, eski kurumsal teori "eylem" yönlü bir teoridir. Bu teoriye göre, kurumlara uyarlandığında örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bu bakış açısı eylem yönlü bir bakış olarak nitelendirilmektedir. Bunlara ilave olarak eski kurumsal teori örgütleri birer birer ele alarak, örnek olaylar şeklinde çalışmış ve oradan kuramsal tespitler yapmaya çalışmıştır. Bu amaçla örgütler arasındaki benzerlikler üzerinde durulmamıştır (Özcan, 2004: 19).

Yeni kurumsal teori ise, kurumların oluşturmuş olduğu yapıların örgütlerin şekillenmesinde son derece etkili olduğunu ileri sürmekte ve örgütlerin ancak kurumlar tarafından oluşturulan bu yapıya uyum sağlayarak devamlılıklarını sürdürebileceklerini iddia etmektedir. Bu bakımdan yeni kurumsal teori eski kurumsal teorinin aksine örgütleri şekillendiren unsurları, yerel bazda fonksiyonlara olan gereksinimler olarak değil daha üst sistemlerden gelen kalıplar ve sistemler olarak değerlendirmişlerdir. Kısacası örgüt kuramı içindeki yeni kurumsal teori örgütlerin şekillenişindeki rasyonel aktörleri reddederek bağımsız değişkenler olarak kurumsal ilgiye, biliş ve kültürle ilgili açıklamalara yönelmektedir (Özcan, 2004: 21-22).

4.2.2. Kurumsal Teori Formülasyonları

Kurumsal teoriye dair yapılan kapsamlı bir incelemede Scott (1987b), kurumsallaştırmanın, bir şekilde birbiriyle rekabet eden dört formülasyonunu

tanımlayarak, kurumsal teorinin çeşitlerini birbirinden iyice ayırmıştır. Bu dört formülasyon şu şekildedir;

(1) *Bir Telkin İşlevi Şeklindeki Kurumsallaştırma*: Bu formülasyon, kurumları teknik olarak planlanmış araçlar ve öz-idameleri ile meşgul olan doğal metalar olarak birbirinden ayırmaktadır. Bu organizasyonların kurumsallaştırma süreçleri, elde mevcut olan görevin/işin teknik gereksinimlerinin ötesindeki değer ile aşılanmıştır ve önceden sadece enstrümental bir yararlılığa sahip bir yapı ve ya sürece, bir telkin değeri ve özgün bir kıymet vererek kurumsallaştırma üzerinde vurgu yapılmıştır. Bu, DiMaggio ve Powell'ın (1983) önermesi ile uyumludur. Bu önerme şu şekildedir; verimlilik/etkililik ihtiyacı ve rekabet, kurumlardaki yapısal değişiklik için yegane faktör değildir; fakat kurumların diğer kurumlarla olan yinelemeli ve devam eden ilişkileri ve meşruiyet arayışları, kurumları daha benzer yapar. Fakat bunun sonucunda illaki daha etkili olmazlar.

(2) *Bir Gerçeklik Oluşturma İşlevi Olarak Kurumsallaşma*: Bu formülasyon sosyal düzenin, temel olarak paylaşılan bir sosyal gerçekliğe dayandığını iddia etmektedir. Berger ve Luckmann (1966) tarafından izah edildiği üzere, kurumsallaşma; eylemler zaman içinde tekrarlandığında ve bu eylemlere, hem kişi hem de diğer kişiler tarafından benzer anlamlar atfedildiğinde ortaya çıkar. Berger ve Luckmann (1966;54) bunu şu şekilde ifade etmişlerdir; “kurumsallaşma, adet haline getirilmiş eylemlerin çeşitli aktörler tarafından karşılıklı olarak tipikleştirilmesiyle ortaya çıkar. Ve bu tür kurumsallaşma üç faz ve ya an içerir, bunlar; dışsallaştırma, nesneleştirme ve içselleştirme”. Dışsallaştırma, aktörler harekete geçtiğinde; nesneleştirme eylem dışsal bir realite olarak yorumlanıp aktörlerden ayrıldığında ortaya çıkarken; içselleştirme, “bilincin sübjektif yapılarını belirleyen” aktörlerden kaynaklanır. Bu, kurumsallaşmanın, bireysel aktörlerin sosyal gerçeklik olarak algılananları yansıtmak için kullandıkları bir işlev olduğunu ve bir eylemin az ya da çok, sosyal gerçekliğin kabul gören bir parçası anlamına geldiğini iddia eden Zucker ile (1987) uyumludur.

(3) *Unsurlardan Oluşan Bir Sınıf Olarak Kurumsal Sistemler*: Bu formülasyon, kurumsal inancın, örgütsel bir yapının varlığı ve ya detaylandırılmasını (ve ya her ikisini) izah edebileceği şeklindedir. Ayrıca, örgütsel formların yaygınlığının, hem ilişkisel gruplara ve değiş-tokuş işlevlerine, hem de detaylandırılmış olan “rasyonel

mitler” ve ya paylaşılan inanç sistemlerinin varlığına atfedilebileceğini iddia eden Meyer ve Rowan’ın (1977) argümanını desteklemektedir. Bu formülasyonda, kültürel unsurların, sembollerin, kavrayışsal sistemlerin, normatif inançların oynadığı rolün ve bu unsurların kaynaklarının önceliği vardır. Kurumlar, kurumsallaşmış bir dizi inanca, bu inançlar bir realite oluşturduklarından ve ya doğal karşılandıklarından dolayı zorunlu olarak riayet etmezler. Fakat artan meşruiyet, kaynaklar ve idame etme kapasiteleri aracılığıyla bunu yaptıkları zaman ödüllendirildikleri için riayet ederler.

(4) *Farklı Sosyal Çevre Olarak Kurumlar*: Bu formülasyon, inanç sistemleri arasındaki farklılık, çeşitlilik görüşünü benimsemektedir. Sosyal kurumlar, sosyal inançların ve çeşitli fonksiyonel alanlarla ilişkili olan, sosyal olarak düzenlenmiş pratiklerin süregelen sistemlerine başvururlar. Ve bu formülasyonda vurgu, kilit ve tanımlayıcı özellikler olarak süreklilik ve istikrar üzerine yapılmaktadır. Bu ayrımda, bir seremoni, bu kutlamanın kökenini bilmeyen insanlar tarafından kutlanabilir. Bilinen bir sonucu elde etmekte teknik olarak faydalı olduğu bilinen bir araç, bundan daha iyi yöntem ve ya araçların icat edilmesinden sonra dahi kullanılmaya devam edilebilir.

Kurumsal teorinin farklı yönlerinin vurgulandığı bu farklılıklara rağmen, bu çeşitler, ne zorunlu olarak rakiptir ne de bir çatışma içindedir. Her biri, örgütsel aktivitenin sadece ve basitçe, yöneticilerin ve ya teknik uzmanların rasyonel eylemleri göz önünde tutularak açıklanamayacağını savunmaktadır. Ayrıca, sosyal düzenlerin sosyal gerçeklikler olarak kabul edildiği ve ya yaygın olarak verimli, rasyonel kurumların uygun ve gerekli unsurları olarak anlaşıldıklarında, kurumsallaşmanın ortaya çıktığının altını çizmektedirler (Zucker, 1987). Semboller, mitler ve seromoniler kurumsal davranış biçiminin önemli yönleri iken (Meyer ve Rowan 1977; Goodrick ve Salancik 1996), geleneksel olarak rasyonel kabul edilen davranış biçimleriyle uyumlu olma ihtiyacı hissetmezler (Scott, 1987b).

4.2.3. Kurumsal Teori İçinde Düzenleyici, Normatif ve Zihinsel Öğeler

Sargut (2001:129), kurumsal teorinin tam anlamı ile kavranabilmesi için bu üç öge arasındaki kurumsal farklılıkların bilinmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Öncelikli olarak sosyal hayata anlam ve istikrar katan, düzenleyici, zihinsel ve

normatif yapılarla ilgili olan sosyolojik kurumsal teori, kurumların temelde varlıklarını sürdürme ve belirsizliği azaltma ile meşgul olduklarını ön görmektedir (Covaleski ve Dirsmith, 1988; Scott 1995). Düzenleyici unsurlar, rasyonel aktör modellerine dayanan ve müeyyideler vasıtasıyla uygunluk kazanan unsurlardır. Zihinsel unsurlar, yaygın olarak sahip olunan inançlar ve doğal karşılanan varsayımlardır. Normatif unsurlar ise, geleneksel adetleri ve gayri resmi olarak kabul edilmiş sosyal zorunlulukları kapsamaktadır.

a. Düzenleyici Öğeler: Genel anlamda alanla ilgili tüm akademikler, kurumların davranışlara ilişkin yaptırımlar uyguladıkları ve davranışları düzenleyici rol oynadıklarını vurgulamaktadırlar. Özellikle bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar kurumlardaki kural koyma, izleme ve yaptırım uygulama benzeri belirgin düzenleyici süreçlerin incelenmesine öncelik vermektedirler. Çalışanların gelecekteki davranışlarını etkileyebilmek için kurumların kural koyma, bunlara uyulup uyulmadığını izleme ve gerektiğinde ödül ya da ceza verme yetenekleri bu yaklaşım içinde önem taşımaktadır (Sargut, 2001:129). Kurumlar bir toplumda yaşayan insanların birbirleri ile olan etkileşimlerini ve çıkar ilişkilerini şekillendirmek, bir düzene koymak için geliştirmiş oldukları bütün kısıtlamaları içermektedir. Kaynağını kurumların oluşturmuş olduğu kısıtlamalar, toplumdaki kişilerin bireysel ve ya kolektif olarak yapmalarının yasaklandığı faaliyetleri tanımlarlar. Zaman zaman kurumlar kişilerin birey olarak ve ya kolektif olarak ne zaman hangi şartlar altında belli faaliyetleri yapabileceklerine izin vermekte ve ya onları bu faaliyetleri yapmaları için zorlamaktadırlar (Özcan, 2004:25). Bu yaklaşım çerçevesinde bazı araştırmacılara göre davranış ve işlemlerin “oyunun kurallarına” göre yürütülmesi önem taşımaktadır. Biçimsellik düzeyi ne olursa olsun, kurumlar için yaptırım mekanizmalarının önemi, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Sargut, 2001:129).

b. Normatif Öğeler: Kurumsal yaklaşımı benimseyen kuramcılarının bazıları toplumsal yaşama reçete benzeri, değerlendirici ve uyulması zorunlu boyutlar getiren normatif kurallara önem ve ağırlık vermektedirler. Normatif öğeler, sosyal davranışlar üzerinde zorlamalarda bulunan kalıplar olarak görülmektedir. Aynı zamanda normatif kurallar sosyal hareketlere yetki vermekte ve onları muktedir kılmaktadır (Scott, 1995: 38).

Normatif sistemler hem değerleri hem de normları içerirler. Değerler, var olan

yapıların ya da davranışların karşılaştırıldığı ve değerlendirildiği standartları belirler. Bu standartlar istenen ya da tercih edilen davranış ve yapılara ilişkin kavramlardan kaynaklanır. Öte yandan normlar işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirler. Değer verilen, özlenen sonuçlara ulaşmanın yasal araçlarını tanımlar. Normatif sistemler bir oyunu kazanmak ya da kar etmek gibi amaçları, hedefleri tanımlar. Yalnızca tanımlamakla kalmaz dürüst işletmecilik uygulamaları gibi amaçları uygun biçimde gerçekleştirme yöntemlerini de belirlemektedirler (Sargut, 2001:130).

c. Zihinsel Öğeler: Zihinsel öğeler bazı araştırmacılar tarafından “bilişsel öge” olarak da tanımlanmaktadır. Biliş, bilgi süreçleme, akıl yürütme, sorun çözme ve karar alma olarak tanımlanabilir. Bazı yazarlar bilişi çevreyi simgesel olarak manipüle etme becerisi biçiminde tanımlamaktadırlar. Kimine göre ise biliş aklımızın girdi noktasıyla çıktı noktası arasında olup bitenlerin bütünüdür. Biliş sürecini inceleyen bilim adamlarının temel amacı; insanların nasıl düşündüklerini, öğrendiklerini, algıladıklarını ve anımsadıklarını anlamaktır. Bilginin nasıl şifrelendiği, nasıl seçildiği ve nasıl dönüştürüldüğünün incelenmesi bu açıdan önem taşımaktadır (Sargut, 2001:131).

Zihinsel öğeler eski ve yeni kurumsal teorilerinde ayırım noktasıdır. Çünkü yeni kurumsalcılar önceden de bahsedildiği gibi kurumsal homojenliği, kurumsallaşmış unsurların istikrarını, kurumsal alanların meşruiyet ve içe yerleşikliğini, normatif zorunlulukların aktör üzerine empoze edildiği kavrayışsal işlevleri-süreçleri ele almaktadır (Scott, 1995; Greenwood ve Hinings, 1996).

4.2.4. Eş Biçimlilik Mekanizmaları

Kurumsal teoriye göre örgütler düzenleyici yapılar, yasalar, prosedürler, meslek grupları, çıkar grupları gibi farklı mekanizmalar tarafından ortaya konulan baskının sonucuyla neyin uygun olduğu ve ya uygun olmadığı ve anlamlı davranışların neler olduğu konusunda ortak bir davranış tarzı kazanmaktadırlar. Bahsedilen bu ortak davranışı doğuran anlayış örgütleri aynı şekilde yapılanmaya ve davranmaya zorlamakta bu da doğal olarak bir *eş biçimlilik* doğurmaktadır (Özcan, 2004: 43).

Başka bir ifade ile, örgütler bazen devlet gibi dış kaynaklardan kaynaklanan normatif baskılar bazen de örgütün kendi içinden gelen baskılar tarafından etkilenmektedir. Bazı

şartlar altında bu baskılar, devlet gerekliliği ve profesyonel sertifikaya yönelik olarak işleyen standart prosedürler olan yasal unsurlar tarafından yönlendirilmesi için örgüte yol göstermektedir. Bu yasal unsurlara uyum sağlama, kurumsal çevre ile eş biçimliliğe neden olduğu için örgütün hayatta kalma ihtimalini arttırmaktadır (Zucker, 1987:443).

Kurumsal baskılar olarak da bilinen bu eş biçimlilik mekanizmaları kurumsal değişim sürecinin temel öğelerini oluşturmaktadırlar. Bu öğeler zorlayıcı eş biçimlilik, öykünmecî eş biçimlilik ve normatif eş biçimliliğdir (Sargut, 2001:132- 133).

a. Zorlayıcı Eş Biçimlilik: Zorlayıcı eş biçimlilik, örgütsel yapılar üzerinde değiştirmeye ve türdeşleştirmeye yönelik bir baskı oluşturmaktadır (Sargut, 2001:133). Zorlayıcı eş biçimlilik işletmelerin nasıl bir yol izlemeleri gerektiği ve ihtiyaçlarını belirlerken, buna ilave olarak da yönetim uygulamaları geliştirirken bir takım güçlerin, işletmelerin bu faaliyetlerini zorlayan etkileri olduğunu ima etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983:150). Zorlayıcı eş biçimlilikte düzenleyici kurumlar önemli bir etkiye sahiptir. Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlamaktadırlar. İşletmeler düzenleyici kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile cevap vermektedirler. Şayet işletmeler düzenleyici kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermezler ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilmektedirler. Düzenleyici kurumlar, kurallar oluşturmaktadırlar, örgütsel eylemleri ve perspektifleri zorla ya da yasal yaptırımlarla yönlendirmektedirler (Greening ve Gray, 1994:472).

b. Öykünmecî Eş Biçimlilik: Örgütler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı örgütlerin yapı, uygulama ve çıktılarını taklit etmeye başlarlar buna da öykünmecî eş biçimlilik adı verilmektedir (Sargut, 2001:132- 133). Öykünmecî eş biçimlilikte bilinçsel kurumlar önemli bir yere sahiptir. Bilinçsel kurum olarak taklit etme davranışları görülmekte ve bu davranışların nedenlerinden biri de taklit edilen davranışın etkin olarak algılanmasıdır (Lawrence ve diğ., 2001:624). Genelde de başarılı ve prestijli işletmeler taklit edilmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde daha önce bahsedilen benzeşme gerçekleşmektedir. Taklit etme belirsiz kurumsal çevrede başarılı olarak görülen başka işletmelerin süreç özelliklerinin tekrar edilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Fox-Wolfgramm ve diğ., 1998:88). Bu sayede işletmeler

belirsizliği azaltmayı hedeflemektedirler.

c. Normatif Eş Biçimlilik: Toplumun kültürel beklentileri örgütler üzerinde profesyonelleşme, mesleki eğitimi güçlendirme benzeri baskılar oluşturmaktadırlar. Normlara ilişkin toplumsal beklentiler kuruluşları normatif eş biçimlilik dediğimiz bir oluşuma doğru yönlendirmektedir (Sargut, 2001:132-133). Normatif eş biçimlilikte de normatif kurumların etkisi açıkça görülmektedir. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda, eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimsemektedirler (Zajac ve Westphal, 2004). İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk kazanabilirler. Normatif kurumlar ticaret odalarını, profesyonel kurumları ve profesyonelleri içermektedir. Normatif kurumlar prosedürel meşrulukla ilgilenmektedir ve işletmelerin sosyal olarak kabul edilebilir norm ve davranış göstermesini gerektirmektedir (Rajdeep ve Dhardwadkar, 2002:86). Uyumlu olmanın temelini sosyal sorumluluk oluşturur ve bunlara bağlı kalmama sosyal ve profesyonel yaptırımlara neden olabilir. Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmelere normatif baskılar uygulayabilmekte ve bu normatif baskılar işletmelerin yapılarını değiştirmeleri yönünde baskı yapmaktadır. İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerini sürdürüebilmek için bu normlara uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir.

Kültürü belirli derecelere yönelme hatasında en belirleyici olarak benimsemelerine rağmen araştırmacılar, kültürün bireycilik ve toplumculuk, erillik ve dişillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gibi değişkenlerinin üzerinde maalesef yeteri kadar durmamışlardır. Kurumsalcılar ise açıklayıcı değişken olarak kültürü benimseyenlere, kültürel olarak çok farklı olan toplumlarda benzer yönetim davranışlarına ve benzer kurumsal yapılara rastlanabildiği gerçeği üzerine vurgu yaparak kurumsal yapılara atıfta bulunmuşlardır. Ayrıca kurumsalcılar kültür üzerinde fazla durmanın belirli bir kültürün tarihsel özellikleriyle, bu özellikleri değiştirip yeniden biçimlendiren yeni sosyo-ekonomik hedefler ve toplumsal aktörler arasındaki dinamik ilişkinin ihmal edilmesine ve dolayısıyla toplumun statik bir biçimde ele alınmasına yol açabileceği yönünde ifadelerde bulunmuşlardır (Buğra, 1997:50).

Literatürde karşılaşılan kuramsal tartışmalara rağmen, ne kültürün ne de kurumsal

yapının belirli derecelere yönelme hatası üzerindeki etkileri göz ardı edilemez. Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise kültürün kurumsal yapılar üzerindeki etkisi ve bunun belirli derecelere yönelme hatasına yansımalarıdır. Yönetimsel, yasal yapılar, aile yapısı, dini pratikler gibi tüm bu kurumlar/yapılar, bir toplumun mensuplarının sahip olduğu değerleri ve inançları yansıtmaktadır. Benzer değer ve inanç sistemlerine sahip bireyler kolektif olarak kurumu çalıştırdıkları için, kurumun sosyal çevresi içindeki kültürel yapılar, kurumu etkileyebilmektedir. Bu yüzden, kurumun yapısı, kurumun davranış standartlarını oluşturan, kültürel normlar ve değerler ile şekillenmektedir. Kurumlar, kurumun oluşturulmuş planı ile birlikte kurum üyelerinin davranış biçimlerinden dolayı içinde var oldukları kültürleri göstermektedirler (Scott, 1987a).

Berger ve Luckmann (1967), kurumların çocukluk dönemleri boyunca bireylerin davranışlarını ve zihinlerini nasıl şekillendirdiklerini göstermişlerdir. Aile, ve eğitim sistemi gibi kültürel kurumlar, vatandaşların gerçeklik algısı üzerinde kuvvetli öykünmeciler ve normatif etkiler empoze etmektedirler (Whitley, 2002). Bu yüzden, arka plandaki kurumsal güçler zamanla değişmez oldukları için, kültürel etkiler muhtemelen, bir kültürün ardı ardına gelen nesilleri için benzer normlar ve davranış biçimleri üretecektir. Kısaca, bir kültüre mensup vatandaşlar, aynı kültüre mensup akranlarıyla uyum içinde olmak için sosyal baskılar tecrübe etmektedirler. Sonuç olarak, kültür kolay bir şekilde değiştirilemez. Kurumsal yapı, bireylerin yetişkin olarak tecrübe ettikleri ikincil bir sosyalleşme sürecine tekabül etmektedir. Mensuplarının davranış biçimlerini ve tutumlarını birazcık değiştirir fakat çocukluk boyunca tecrübe edilen ilk sosyalleşme sürecini ortadan kaldıramamaktadır (Berger ve Luckmann, 1967).

Performans değerlendirme araştırmacıları, kurumsal yapının, hangi davranışların önemli, istenen ve kabul edilebilir (ve ya kabul edilemez) olduğunu belirlemede önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu normlar ve standartlar, değerlendiricinin dikkatini, daha sonra, belirli değerlendirilebilir davranışlara odaklamaktadır (Langer ve diğ., 1976). Ilgen ve Feldman (1983), çoğu bilgi işleyiş aktivitelerinin değerlendiricilerin bilinçli kontrolleri dışında olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yani, bilginin çözümlenmesi, genellikle kontrol edilen bir süreçten ziyade otomatik bir süreç vasıtasıyla yapılmaktadır. Buna ilaveten, kavrayışsal (zihinsel) araştırmacılar,

çözümlemiş bilginin içeriğinin bağlam tarafından da etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Wegner ve Vallecher, 1977). Araştırmacılar iki temel sonuca ulaşmışlardır: 1-) Çoğu davranışın dikkat çekmesi duruma bağlıdır ve 2-) deneklerin tuhaf özellikleri dikkat çekmektedir. Bu yüzden, dikkat çekici ve tuhaf olarak algılanan davranışlar, kurumun yapısına ve değerlendiricilerin performans bilgisini çözümleme bağlamına dayanmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995). Örneğin, bireyci bir değerlendirici, deneğin bir iş işlevine yönelik amirine bir alternatif sunduğu bir durumda, bu deneği çok iddialı olarak tanımlamayabilir. Ancak bu davranış, toplumcu bir değerlendirici tarafından çok iddialı (hatta belki de saygısız) görülebilir. Yani, bir amirin arkasından konuşmak ve ya onun verdiği talimatlarla çelişmek, deneğin içinde bulunduğu kültürel normlara bağlı olarak denek için farklı değerlendirme sonuçları ortaya çıkarabilir. Eğer değerlendirici toplumcu bir kültürden geliyorsa bu deneği daha kötümser olarak değerlendirebilirken, bireyci bir değerlendirici ise daha iyimser değerlendirebilmektedir.

Başka bir ifade ile; değerlendiricilerin belirli kurumsal norm ve performans standartlarına bağlı kalma çabaları ile kültürel inanç ve değerleri çatıştığı bir durumda; kurumsal normların baskısı sonucu, değerlendirme sonucunun meşruiyeti ve içinde bulunduğu çevrede kabul görme endişesi, değerlendirme sonucunu etkilemekte ve iyimser ve kötümser bir değerlendirme yapmaktan kaçınan değerlendiricinin ortalama eğilim hatasına düşme olasılığını artırmaktadır.

Literatüre yeni kazandırılmış bir perspektif olan “*ekolojik perspektif*”, bu olasılığın daha iyi anlaşılmasında faydalı olacaktır. Performans değerlendirme bağlamında sosyal yargılar hakkında yapılan eski araştırmaların çoğu, değerlendiricilerin özellikle sınırlı ve ilkel laboratuvar şartları altında başkalarını değerlendirirken yaptıkları hatalara ve yanlışlara odaklanmış durumdaydı (Landy ve Farr, 1980; Saal ve diğ., 1980). Aynı şekilde, eski performans değerlendirme literatürü, değerlendirmeler içinde neyin yanlış olduğuna (belirli derecelere yönelme hatası dahil olmak üzere) odaklanmış durumdaydı. Ve çoğu psikometrik değerlendirme modellerinin altında yatan (dolaylı ve ya dolaysız); değerlendiriciler arası uyum eksikliği, değerlendiricilerden birisinin ve ya her ikisinin hatalı ve değerlendirmeler esnasında önyargılı olduklarını gösteren varsayımlara dikkat çekilmiş idi. Lance ve arkadaşları ise, çok kaynaklı

değerlendirmeler üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara ikinci, rakip bir perspektifle yaklaşmış ve bu bakış açısına *ekolojik perspektif* demişlerdir. Gibson'ın görsel algı üzerinde yaptığı eski çalışması ve bu çalışmadan faydalanarak başkaları tarafından kişisel algı hakkında yapılan çalışmalar baz alınarak oluşturulan çok kaynaklı değerlendirmeler hakkındaki ekolojik perspektif, “algı-temelli bilginin temel doğruluğunu” vurgulamaktadır. Temel olarak ekolojik bir perspektifte algı, adapte olabilir bir fonksiyon olarak hizmet eden, organizmayı hedefe ulaşma doğrultusuna yöneltmekte faydalı, algısal bilgiler sağlayan bir olgu olarak düşünülmektedir. Bu fikrin temelini, organizmaların, sosyal çevreleri de dahil olmak üzere çevreleri tarafından onlara sunulan uyum sağlama ilişkisi görüşü oluşturmaktadır. Bu, kişiye çevresini etkileme ve ya çevresi tarafından etkilenme fırsatları sunmaktadır (Lance ve diğ., 2008:227). Dolayısı ile çevresine uyum sağlama ve meşruiyet çabasında olan değerlendirici bu süreçte yaşadığı çatışmanın da etkisi ile orta bir yol tercih edecek ve bu beraberinde ortalama eğilim hatasının ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır.

Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise; kurumsal çevrenin çalışanların adalet algılayışları üzerindeki etkisi ve bunun da değerlendiricilerin belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimlerinde ne ölçüde etkili olduğunun belirlenmesidir. Greenberg (1990), kurumsal çevrenin adalet algılarını etkileyebileceği görüşünü desteklemektedir. Greenberg'e göre kurumsal normlar ve kültürler içindeki farklılıklar, yönetsel adaleti (başka bir deyişle çalışanların performans değerlendirmelerine verdikleri tepkilerin, değerlendirme sonuçlarından daha çok değerlendirme prosedürlerine bağlı olması) etkilediği bilinen pratiklere dair adalet algısını etkileyebilmektedir. Örneğin, oldukça anti-demokratik bir liderlik stiline sahip olduğu bilinen bir yöneticinin astları, kişinin istişare/danışma eksikliğini normatif olarak adil kabul edebileceklerken, daha demokratik ve danışan bir yöneticinin bu tür despot uygulamaları, muhtemelen oldukça adaletsiz olarak algılanabilecektir. Dahası, beklenen açıklama seviyelerine kıyasla normatif farklılıklar ve kişilerarası sorunlara karşı hassaslık da, kişilerin adalet algılarını etkileyebilmekte ve muhtemelen bu kişilerin sonuç olarak ortaya çıkan adaletsizliğe verdikleri tepkilerin mahiyetini de etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990:421-422). Bu tepkilerden bir tanesi de daha adil kabul edilen yöneticinin daha iyimser daha adaletsiz kabul edilen yöneticinin ise daha kötümser ve ya ortalama

değerlendirilmesidir.

Burada aynı zamanda eş biçimlilik ve belirli derecelere yönelme hatası arasındaki ilişkinin de incelenmesi gerekmektedir. Sargut'a (2001) göre, kurumlar her toplumda ya da kültürde aynı biçimde çalışmamaktadır. Örneğin toplumcu kültürlerde yaşayan işletmeler, bireyci kültürler nazaran kurumsal çevrelere daha çok tepki vermektedirler. Sargut, toplumcu kültürlerde eşbiçimlilikle ilişkili değişme mekanizmalarının da farklı çalıştığını gösteren bulgular olduğuna vurgu yapmıştır. Toplumcu kültürlerde belirsizlikten kaçış eğiliminin yüksek olması, öykünmecî eş biçimliliğin daha etkili bir biçimde çalışmasına neden olmaktadır. Dolayısı ile buda birbirini taklit eden kişilerin, kurumların, kültürün değişken faktörlerine göre belirli derecelere yönelme hatasına aynı şekilde düşmesini sağlayacaktır.

Yukarıdaki tartışmalardan da anlaşılacağı gibi kurumsallık teorisi belirli derecelere yönelme hatasının açıklayıcılığında önemli bir rol oynamaktadır.

BÖLÜM 5: BELİRLİ DERECELERE YÖNELME HATASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

5.1. Örnek Olay Tasarımı

Bu çalışmada, araştırma yöntemi olarak bir “örnek olay” incelemesi benimsenmiştir. Veri edinmede örnek olay yönteminin tercih edilmesinin iki temel gerekçesi vardır. Birincisi, sektörel olarak bir genelleme yapabilmek için araştırma evrenini temsil edebilecek nitelik ve nicelikte örneklem grubuna ulaşmanın mümkün olamamasıdır. İkincisi, çalışanların performans değerlendirme hataları ile ilgili bir ankete verecekleri cevapların objektif olmama ihtimali yüksektir. Zira değerlendirme sonuçları sadece ödül, eğitim ve geliştirme için değil aynı zamanda işten çıkarma ve cezalar içinde kullanılmaktadır. Bu da çalışanlara, performans değerlendirme ile ilgili tüm uygulama ve araştırmalarda tedirginlik vermekte, doğru ve objektif cevapların alınmasını neredeyse imkansızlaştırmaktadır. Bu nedenlerden dolayı anket yerine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile söz konusu işletmedeki belirli derecelere yönelme hatasına düşmüş değerlendiriciler hakkında daha ayrıntılı bilgiler elde edileceği düşünülmüştür.

5.1.1. Örnek Firmanın Seçilmesi

Çalışmamızın araştırma kısmı, çalışanların belirli derecelere yönelme hatasına düşmesinin kültürel ve kurumsal faktörler ile ilişkisinin olup olmadığını tespit etme amacı ile tasarlanmıştır. Böyle bir ilişkinin belirlenmesi ancak belirli derecelere yönelme hatasına düşmüş kişilerin tespit edildiği bir değerlendirme sistemini kullanan işletmede mümkün olacaktır. Dolayısı ile bu çalışmada, kasti örnekleme yöntemi ile araştırmanın amacına uygun olabilecek bir firma aranmıştır. Araştırmanın yapılacağı firmanın sahip olması gereken özellikler:

- a. Kurumsal bir firma olması,
- b. Performans değerlendirme sistemine sahip olması,
- c. Değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılıyor olması,
- d. Değerlendirme sisteminin değerlendirici hatalarını tespit ediyor olması,

- e. Değerlendirme sisteminin belirli derecelere yönelme hatasına düşen değerlendiricileri ayıkıyor olması olarak belirlenmiştir.

Yaptığımız araştırmalar sonucunda performans değerlendirme sistemine sahip firmalar içinden yukarıdaki kriterlere sahip bir firma olan VİKO Elektrik örnek firma olarak seçilmiştir.

5.1.2. Deneklerin Seçilmesi

Firma seçimini tamamladıktan sonra ikinci aşamada mülakat yapılacak kişilerin bu firma içinden seçilmesi sürecine geçilmiştir. Burada yine kasti örnekleme yöntemi ile firma çalışanlarından; performans değerlendirme sürecine tabi tutulmuş 163 beyaz yakalı çalışandan, değerlendirme sistemi tarafından belirli derecelere yönelme hatasına düştüğü belirlenmiş 91 kişi tespit edilmiştir (bakınız: 5.1.4.5. Performan ve Değerlendirici Hataları). Bu grup içinden kolayda örnekleme yöntemi ile 47 beyaz yakalı çalışan araştırmamızın örnekleme grubunu oluşturmuştur.

5.1.3. VİKO Elektrik

1980 yılında kurulan VİKO Elektrik, 60.000 metre kare açık, 40.000 metre kare kapalı alanı ile Türkiye'nin sektöründeki en büyük endüstriyel tesislerine sahip işletmesidir. Kurulduğu yıldan günümüze kadar geçen 29 yıl içinde elektrik anahtarları, grup priz, sigorta kutuları ve sayaç üreterek Türkiye'nin bu alandaki lider kuruluşu haline gelen VİKO, üretiminin yüzde 45'ini 55 ülkeye ihraç ederek, dünya pazarlarında ülkemizi temsil etmektedir. Yıllık 80 milyon adet anahtar ve priz üretim kapasitesi ve 650 çalışanı ile VİKO pek çok yeni ürün piyasaya sunmak için, Ar-Ge, tasarım ve markalaşma yatırımlarını hızla sürdürmektedir. Ar-Ge çalışmaları sırasında pek çok projeyi paralel yürüten VİKO, bu projelerle müşterilerinin beklentilerini, mevcut ürünlerle ilgili uygulama geri beslemelerini, piyasa araştırmalardan doğan verilerle harmanlamaktadır.

VİKO Elektrik 1998 yılında TSE ve DQS firmaları tarafından belgelendirilmiş, 2002 yılında da ISO 9001:2000 revizyonunu gerçekleştirmiştir. 2005 TÜSİAD KalDer Ulusal Kalite Ödülü sahibi olan VİKO, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan "Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde 368. sırada yer almaktadır.

5.1.4. VİKO Elektrik Performans Değerlendirme Sistemi

VİKO Elektrik, performans değerlendirme sistemi olarak “Performan” adında bir sistem kullanmaktadır. Performan, Kaynak Holding’e bağlı İnka Eğitim ve Danışmanlık proje ekibi tarafından geliştirilen ve tüm yönleri ile kapsamlı bir insan kaynakları uygulaması olup 360 derece geri bildirim sistemine, geçerli ve kapsamlı bilgi sağlayan bilgisayar destekli bir değerlendirme aracıdır.

Performan, kurum ve çalışan performansını ölçmek ve geliştirmek amacı ile tasarlanmış, yetkinlikleri, iş bilgisini ve belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen ve bu sonuçları insan kaynaklarının diğer fonksiyonları ile ilişkilendiren, tüm süreçlerinde yazılım ve internet desteğini kullanan bir performans değerlendirme aracıdır.

Performan aşağıdaki amaçlar için kullanılabilir:

- Çalışanların dönemsel kapsamlı performans değerlendirme ve kontrollerini yapmak
- Çalışan performansını ücret sistemi ile ilişkilendirmek
- Çalışanların verimini ve kurumsal performansı yükseltmek
- Çalışanlara, çalışma seviyeleri, iş bilgileri hakkında kapsamlı geribildirim vermek
- Her düzeydeki yöneticinin etkinliğini ölçmek
- Kurumun eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek
- Çalışanlar ile ilgili standart ve objektif bilgi kazanmak

Performan çalışanın performansını meydana getiren ve çalışanın performansına etkide bulunan üç ayrı faktörü ölçmektedir. Bunlar; yetkinlik, iş bilgisi ve beceriler ve hedeflerdir. Yetkinlikler, kurumun çalışanlarından beklediği, işini daha iyi yapabilmesini sağlayan davranış ve tutumlardır. İş bilgisi ve beceriler, çalışanın işini daha iyi yapabilmek için çalıştığı pozisyona ait becerileri, uzmanlık derecesi ve bilgi düzeyidir. Hedefler ise çalışanın üstlendiği takım ve birey hedeflerine ulaşmayı ne sürede ve ne derecede başardığıdır.

5.1.4.1. Performan ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi

Performan 360 derece geri bildirim yaklaşımı ile çalışan ile, iş ve sosyal ilişki içinde bulunan her kaynaktan çalışan hakkında en yoğun bilgiyi toplamaktadır. Web tabanlı değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı arasında kurduğu uyum ve sağladığı iş birliği Performan'ın başarılı olduğu yanlarından. Performan ve 360 derece geribildirim sisteminin uyumu kuruma şu avantajları sağlamaktadır;

- Her değerlendirici grubu, çalışanları, sadece kendi bilgi ve sorumluluk alanı kapsamındaki konularda değerlendirilebilmekte,
- Kriterlerin ve değerlendirenlerin ağırlık oranları, kurumlara özel olarak uyarlanabilmekte,
- Sınırsız sayıda kriter kullanılarak, kurumlara özel kriter ağaç yapıları oluşturulabilmekte,
- Kurumlara özel esnek değerlendirme hiyerarşileri kurulabilmektedir.

5.1.4.2. Performan Uygulama Süreci

Performan'ın uygulanma sürecinin ilk aşamasını kurumun kültür ve yapısının incelenip değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Performan çok geniş bir kriter havuzuna sahiptir. Kurum ister bu havuzdan kriter seçmekte isterse kendi kriterlerini belirleyebilmektedir. Kriter havuzundan ve ya kurumun kendinin belirlediği kriterlerden en fazla 40-45 kadar kriter seçilmektedir. Her kriteri bir ana kritere bağlamakta bu sistemde mümkün olmaktadır. Sonrasında organizasyon şeması, statü ve ünvanlar çıkarılmakta ve oluşturulan görev ve sorumluluk tanımlarına göre ilişki türleri belirlenmektedir. Böylece belirlenen ilişki bazında istenilen kriterin türünde ve puan ağırlığında değerlendirme yapılması mümkün hale getirilmektedir.

Performan'da 8 adet ilişki türü mevcuttur. Bunlar: amir, alt, eş, dış, dış amir, amca (değerlendirilenin üstünün aynı statüsündeki fakat farklı departmanın yöneticisi olan kişi), kendisi, grup (hiçbir bağ yok, alakasız bir çalışan fakat onunda değerlendirilmesi istenebilmektedir, örneğin; güvenlik görevlisi). Buradaki ilişki türlerinin ve bu türlere bağlı kriterlerin, kriterlerin puan ağırlıklarının sistem tarafından ayarlanıp kontrol edilmesi Performan'ı diğer sistemlerden ayıran ve ona üstünlük katan bir özelliktir.

Zira bu sistem sayesinde değerlendirici A kişisini değerlendirirken ilişki türüne bağlı olarak; onu amir olarak ve ya alt olarak ve ya eş statüde olarak değerlendirdiğinde (burada her ikisini de seçmek mümkün) farklı kriterler söz konusu olacak, gerektiğinde her kriterin puan ağırlığı aynı olmayacaktır. Dolayısı ile sistemde yapılan bu ayar daha etkin değerlendirme sonuçlarının alınmasını sağlayacaktır. Daha da açıklayıcı olmak gerekirse ilişki türü ve kriterlerin farklılık göstermediği bir sistemde örneğin aynı çalışma ortamında bulunmayan değerlendirici ve değerlendirilenin, çalışma düzeni kriterinden değerlendirme yapması değerlendirmenin güvenilir sonuçlar vermesini olumsuz etkileyecektir. VİKO Elektrik her bir değerlendirilen için tek tek kriter belirlemiştir. Yani değerlendirici her kimi değerlendirirse değerlendirsün önceden tespit edilmiş, verilen kriterden değerlendirecektir.

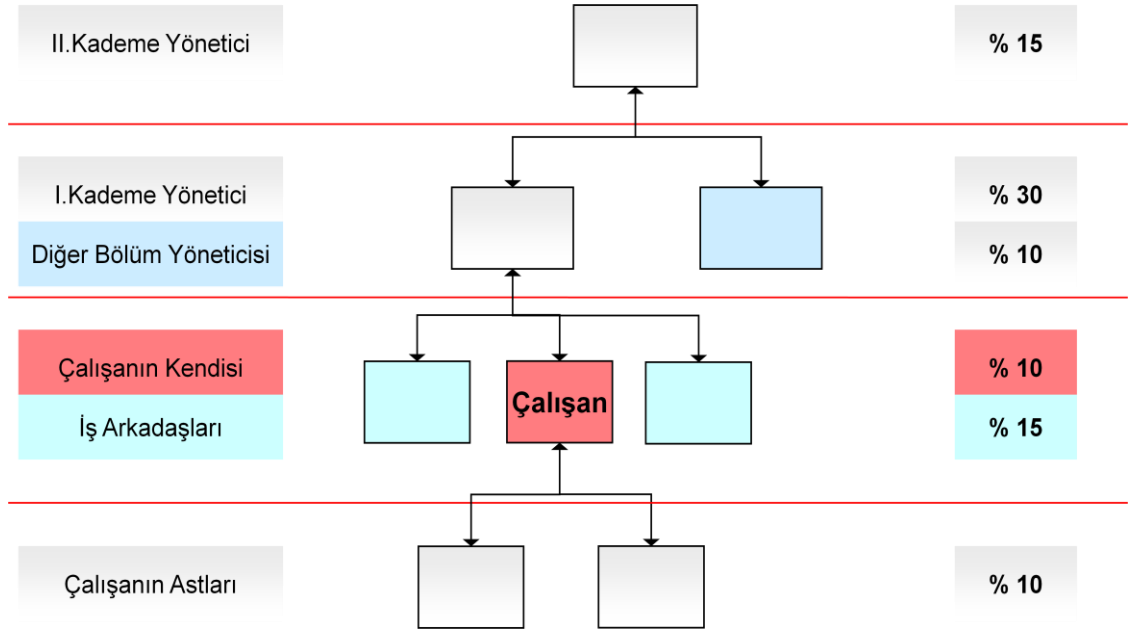
Performan sisteminin yöneticilerine göre performans değerlendirme de bir program (yazılım) kullanılması zorunlu kılan da budur. Onlara göre; A kişisi B kişisini farklı bir kriterden, yine A kişisi C kişisini değerlendirirken farklı bir kriterden değerlendirmek zorundadır. Aynı şekilde A kişisi değerlendirdiği kişiye göre ilişki türü bazında kriterin puan ağırlığı farklı olmak zorundadır.

Performan'da kriterler ve ilişki türleri belirlendikten sonra kuralların yazılması aşamasına geçilmektedir. Kuralların yazılması yukarıda da değindiğimiz gibi kimin kimi hangi kriterden ve ağırlık derecesinden değerlendireceğinin kodlanması aşamasıdır. Burada anlattıklarımıza ilave olarak "değerlendirici ağırlığı" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kuralların yazılması aşamasında yine Performan'a has bir özellik olarak kurumun isteği üzere, değerlendiricilerin değerlendirilen kişiye göre bu kişinin değerlendirmesinde ağırlıkları farklılaştırılabilmektedir. Sistemin bu özelliği değerlendirilenin genel performansına etki edebilecek sübjektif unsurları bertaraf etmiş olacaktır. Örneğin kişinin kendi kendini değerlendirirken düşebileceği iyimserlik hatasının etkileri kontrol altına alınabilecek, ve ya her hangi bir yöneticinin ağırlığını fazlalaştırılarak işe aşına olan bir değerlendirici ile işe aşına olmayan bir değerlendiricinin puan ağırlıkları farklılaştırılarak daha geçerli sonuçlar alınması sağlanabilecektir (şekil 5.). Bahsedildiği gibi bu uygulama kriterlere de yapılabilmekte böylece herhangi bir kriterin ve ya değerlendiricinin kişinin genel performansına daha çok ve ya az etkili olması sağlanabilmektedir. Performan sisteminin uygulama süreci

şu şekilde özetlenebilir;

- Kurum kültürünün ve kurum yapısının incelenmesi,
- Kurum kültürüne ilişkin kriter belirleyici anket ve değerlendirmelerin yapılması,
- Kurum yöneticileri ile birlikte yetkinlik temelli değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Görev tanımları üzerinden iş bilgisi ve beceri temelli değerlendirme kriterlerinin hazırlanması,
- Kurumun organizasyon şemasının hazırlanması ve değerlendirme hiyerarşisinin kurulması,
- Bölümler ve çalışanlar arasındaki diğer yapısal ilişkilerin belirlenmesidir.

Şekil 5. Değerlendirici Puan Ağırlıklarına Bir Örnek



5.1.4.3. Performan İnternet Uygulaması

Performan'ın internet uygulaması www.performan.net internet adresi üzerinden yapılmaktadır. Süreç şu şekilde işlemektedir:

- Performan için internet uygulaması hazırlanır,

- Kişiyeye özel sayfa üretilir,
- “Kullanıcı Adı” ve “Şifre”ler kapalı zarfla değerlendircilere gönderilir,
- Değerlendiriciler kendileri için hazırlanan erişim bilgileri ile Performan sitesi üzerinden sisteme giriş yaparlar,
- Değerlendiriciler www.performan.net'ten kodlamalarını yaparlar,
- Değerlendiriciler kendi sayfalarında hazır olan liste üzerinden değerlendirmelerini tamamlarlar,
- Değerlendirme listelerindeki her türlü değişiklik sistem tarafından hemen güncellenir,
- Değerlendirme sonuçları kurumlara gönderilir.

Performan'ın internet uygulaması kurumlara birçok fayda sağlamaktadır. Öncelikli olarak uygulamanın internet üzerinden yapılması tüm değerlendirme işlemlerinin kısa bir sürede tamamlanmasına olanak sağlamakta, maliyetleri büyük ölçüde azaltarak, tek bir merkezden performans değerlendirme etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. İnternet uygulaması sayesinde ölçek ve skalalar esnek olarak, en uygun şekilde tasarlanabilmekte, değerlendirme sürecinin kontrolü etkin olarak yapılabilmekte ve veri kaybı söz konusu olmamaktadır. Kağıt israfı ve bilgisayara veri girişi yükünün olmayışı, gerekli görülen durumlarda değerlendirmelerin kuruma ait intranet üzerinden yapılabilmesi ve değerlendirici hatalarının minimize edilmesini sağlaması da Performan'ın internet üzerinden uygulanmasının diğer faydalarıdır.

5.1.4.4. Performan ve Diğer Yönetim Uygulamaları

Performan, hedeflerle yönetim, ücret yönetimi, takım performansı yönetimi ve eğitim planlaması gibi diğer yönetim uygulamaları ile uyumlu bir şekilde çalışabilecek şekilde tasarlanmıştır. Hedeflerle yönetim sürecini başarıya ulaştırmak için Performan tüm ihtiyaçları karşılayacak şekilde; sürekli bir takip ve kontrol, kapsamlı geribildirim ve paylaşım, güvenilir ödül ve uyarı sistemi olarak çalışmaktadır.

Ücret yönetimi açısından performan, birey ve takım performansı ile ücret arasında ilişki kuracak şekilde tasarlanmıştır. Ücret yönetiminde Performan, standart bir ücret

yönetimi sisteminde bulunan tüm özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. Farklı kanallardan gelen performans sonuçları kurum ücret yapısına farklı etki oranları ile yansıtılmaktadır. Ücret yönetim sisteminde Performan, hedeflerle yönetim sistemi ile birlikte kapsamlı bir ödül ve teşvik sistemi olarak kullanılabilir.

Performan, takım performansı yönetiminde; hedeflerle yönetim, 360 derece geri bildirim ve ücret yönetimi sistemini bir arada kullanarak sonuca ulaşmaktadır. Hedeflerle yönetim sistemi ile her bir takım hedefi başarısı ölçülmekte, hedeflerin değerlendirilmesi ve ilişkilendirilmesi sonucunda takım performans değeri belirlenmektedir. Takım içinde uygulanan 360 derece geri bildirim sistemi ile her bir çalışanın takımın performansına katkısı belirlenmektedir. Bu değerlerin ücret yönetimi içinde kullanılması ile takım performansının en doğru şekilde belirlenmesi, yönetimi ve takım üyeleri için ödül ve teşvik uygulamaları düzenli ve etkin şekilde yürütülmektedir.

Performan'ı eğitim planlaması açısından incelediğimizde ise Performan sayesinde, çalışanların kurum içinde ve dışında daha önceden katıldıkları eğitim programları izlenebilmekte, eğitim programlarına ve eğitimcilere ilişkin detaylı bilgiler saklanabilmektedir. Kapsamlı kurumsal ve bireysel eğitim raporları alınabilmekte, kurumlar için ihtiyaç duyulan tüm eğitim faaliyetleri takip ve kontrol edilebilmektedir. Performan'dan gelen yeni performans değerlendirme sonuçları ile de eğitim programlarının etkinliğini takip edilebilmektedir.

Burada Performan'ı diğer sistemlerden üstün kılan bir özellik olarak "eğitim ihtiyaçlarının sistemden otomatik raporlanması" gösterilebilir. Bu sistem, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yazılımsal olarak kodlama ile çalışmaktadır. İlk önce sistemde eğitim ihtiyacına bağıntılı kriter grupları oluşturulmaktadır. Örneğin kişisel gelişim ile ilgili kriter havuzu oluşturulmakta ve *Kişisel Gelişim Eğitimi* gibi bir eğitim adı tanımlanarak kriterlere bağlanmaktadır. Ve verilen aralık dahilinde bu aralığa düşenlerin bu eğitime ihtiyaçları olduğu raporlarında otomatik olarak çıkmaktadır.

Örneğin; sistemde kriter kısmına kişisel gelişim yazdığımız da \leq (küçük ve eşitse seçenek olarak) kodlarsak ve limit olarak 3.5 puan ortalamasını belirlersek, Performan bu kuralı okuyarak kişisel eğitim kriterlerinde ortalama puanı 3.5 ve altındaki kişileri süzerek bu kişilerin kişisel gelişim eğitimine ihtiyaçları olduğunu tespit ederek

raporlarında kişisel gelişim eğitimine ihtiyacı vardır notunu çıkarmaktadır. Bu kodlama kurumun isteğine göre farklılaştırılabilmektedir.

5.1.4.5. Performan ve Değerlendirici Hataları

Çalışmamızda örnek olay incelemesinde VİKO Elektrik işletmesinin tercih edilmesindeki en önemli etken Performan'ın sahip olduğu değerlendirici hatalarını tespit eden kritik özelliğidir. Değerlendirici hatalarının belirlenmesinde Performan farklı kanallardan gelen tüm puanları kontrol soruları ile tutarlılık analizleri yaparak kontrol etmektedir. Böylece değerlendirme hatalarının % 80 oranında tespiti Performan programı ile mümkün olmaktadır. Geçerlilik ve tutarlılık analizleri sonucunda raporlar çıkarılmaktadır. Değerlendirici hatalarının tespitinde Performan üçlü bir kontrol sistemi kullanmaktadır. Bir değerlendiricinin gerçekten hataya düşüp düşmediği bu üç aşamalı kontrol sisteminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

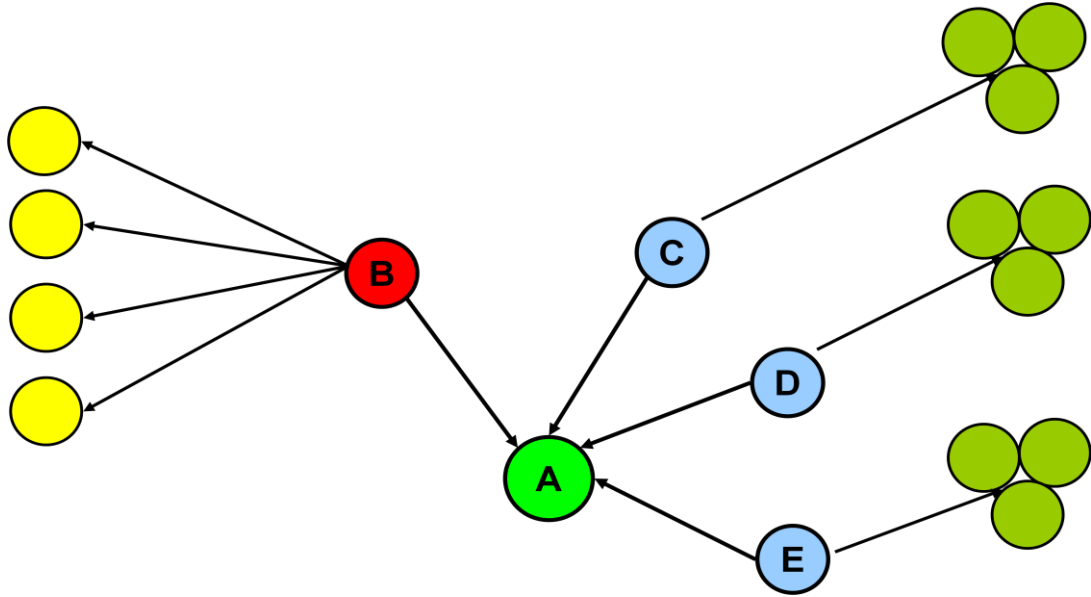
1. Hataya düştüğü düşünülen değerlendiricinin (değerlendiriciyi B kişisi olarak tanımlayabiliriz) puan verme eğiliminin tespit edilmesi,
2. Değerlendirilen kişinin (değerlendirilene A kişisi olarak tanımlayabiliriz) B değerlendiricisinden aldığı puanlar hariç puanların ortalamasının tespit edilmesi,
3. A kişisini değerlendiren diğer değerlendiricilerin puan verme eğilimlerinin tespit edilmesidir (Şekil 6.).

Performan ilk aşamada şüpheli olarak değerlendirme hatasına düştüğünü tespit ettiği değerlendiricinin gerçekten hataya düşüp düşmediğini tespit etmek amacı ile hesaplama işlemini durdurmakta ve bu değerlendirici ile ilgili ikinci ve üçüncü adımdaki sorgulamaları ve analizleri yaparak tespitini tamamlamaktadır. Bu aşamalara ilave olarak Performan aynı zamanda, A kişinin B kişisine verdiği puanın kurumun çalışanlarının verdiği puanların standart sapmasından yüksek derecede düşük ve ya yüksek olup olmadığına bakarak değerlendiricinin hataya düşüp düşmediğini tekrar bu sorgulama ile de tespit etmektedir (burada genel olarak temel alınan değer; kişinin puanının kurumun standart sapmasından 2.7'den düşük ve ya yüksek olmasıdır). Performan değerlendirme sonucunda bir bireye ait puanların normal dağılım göstermesini beklemektedir. Yani değerlendiricinin değerlendirme skalasının çeşitli yerlerini kullanmasını beklemektedir. Fakat eğer değerlendiricinin puanları skalanın

sadece belirli yerlerinde sıkışık kalıyorsa, örneğin puanları sola yatık ise değerlendiricinin kötümserlik hatasına düştüğü, sağa yatık ise iyimserlik hatasına düştüğü, ortalarda ise ortalama eğilim hatasına düştüğü Performan tarafından tespit edilmektedir.

Performan internet uygulamasında değerlendirme sürecine geçilmeden önce değerlendirmede hatalarının minimize edilmesi için sisteme eklenmiş bir belge ile değerlendiricileri bilgilendirse de hatasız değerlendirme sonuçlarının alınması mümkün olmamaktadır.

Şekil 6. Performan ve Değerlendirici Hataları



Performan değerlendiricilerin düşmüş oldukları değerlendirici hatalarını ayıklayarak, kuruma hataya düşen kişileri raporlamaktadır (Şekil 7.). Hatalara düşen değerlendiricilerin karnesinde hangi hatalara düştüklerini göstererek bu değerlendiricilerin daha objektif değerlendirmeler yapması için uyarmakta ve gerektiğinde eğitimlere tabi tutulmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu hatalara düşen değerlendiricilerin değerlendirilen kişinin genel performansına etkilerini de değerlendirici ağırlıklarında belirttiğimiz üzere ayarlayabilmektedir.

Şekil 7. Performan Değerlendirici Hataları Raporu

Rapor ÜST Bilgi		Ekle	
Genel Liste			
Drag a column header here to group by that column			
Değerlendirici	Bolumu	D...	B...
AKIN YAZICI	ANKARA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
ALİ TOPAL	AKDENİZ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	AYD GRL	Kisye
ARZUM ÖZURUK	ACENTE SATIŞ RISK MÜH.VE ÖZEL PRJ.	HAS ACE	Kisye
AYDIN KARADUMAN	GRUP MÜDÜRLÜĞÜ	MEH EGE	Kisye
AYLIN GÜL	GENEL MÜDÜRLÜK		Genele
AYNUR YAMAK	TEKNİK İŞLEMLER	FUN TEK	Kisye
AYŞE KIRIÇEK	ACENTE SATIŞ RISK MÜH.VE ÖZEL PRJ.		Genele
AYŞE KIRIÇEK	ACENTE SATIŞ RISK MÜH.VE ÖZEL PRJ.	ÖZL ACE	Kisye
AYŞE TÜMER	EGE BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	AHH EGE	Kisye
AYTEN VARAN	ACENTE SATIŞ TEKNE SIG		Genele
BİKEM BOZKURT	HASAR GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
BİRSEN YAZAR	HASAR GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
BİRSEN YAZAR	HASAR GRUP MÜDÜRLÜĞÜ	TUB HAS	Kisye
CEMİLE TAKAK	İDARI İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
DUYGU KAYA	HASAR GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
ELİF GÜLÇAY	TEKNİK İŞLEMLER	FUN TEK	Kisye
ELMAS ÖZTÜRK	ACENTE SATIŞ TEKNE SIG	HAN ACE	Kisye
ERGÜN ÖZTAŞ	EĞİTİM GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
ERKUT YILMAZ	MALİ İŞLER GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
ERKUT YILMAZ	MALİ İŞLER GRUP MÜDÜRLÜĞÜ	TEN MAL	Kisye
ETHEM KURMAZ	GÜNEY ANADOLU BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	HAK GÜN	Kisye
ETHEM KURMAZ	GÜNEY ANADOLU BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	ETH GÜN	Kisye
FATOŞ ARSLAN	ACENTE SATIŞ TEKNE SIG	REM ACE	Kisye
FERYZ TOKER	TEKNİK DESTEK GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
FİLİZ KARADAĞ	BİR VE KUR. SATIŞ GRUP MÜD.		Genele
FULŞAH BELİN	AKDENİZ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
BÜNHAN UYGUÇ	MALİ İŞLER GRUP MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
HAKKI GÜLER	GÜNEY ANADOLU BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ		Genele
HANDE GEMİCİ	ACENTE SATIŞ TEKNE SIG		Genele
HASAN ARIKAN	ACENTE SATIŞ RISK MÜH.VE ÖZEL PRJ.	HAS ACE	Kisye

5.1.4.6. Performan Bireysel Değerlendirme Raporu

Performan, bu raporda çalışanlara değerlendirme sonuçları hakkında geniş bir bilgi vermektedir. Örnek bir bireysel değerlendirme raporu Şekil 8.'de verilmiştir. Şekilde görülen değerlendirme raporundaki kademe, kişinin herhangi bir kriterden kurum içinde hangi kademe olduğunu göstermektedir. Kişi bu performans rapora bakarak kendinin hem kurum içinde hem ait olduğu statü hemde kendi biriminde nasıl bir ortalamaya sahip olduğunu görebilmekte hangi kriterden kurumun ortalamasında nerede olduğunu görmekte, eğitim ihtiyacını tespit edip hangi değerlendirme hatalarına düştüğünü fark edebilmektedir.

Performan, değerlendirme sonucunda bireysel değerlendirme raporundan hariç kuruma birçok rapor sunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Tek tek bölümlerin ortalaması
- Statüye göre ortalamalar
- Ünvana göre ortalamalar
- Kademe dağılım kriterine göre ortalamalar
- Kriterlerin kurum ortalaması
- Değerlendirici hataları raporu

Şekil 8. Performan Bireysel Değerlendirme Raporu

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ BİREYSEL DEĞERLENDİRME RAPORU

Adı Soyadı		Genel Performans Puan ve Kademeniz	
Görevi BİYOLOJİ BÖLÜM BAŞKANI		Bu Dönem 7,8 B2	
Bölüm/Şube		Gruplar, ortalamaları ve Kademeniz	
PERFORMANS KRİTERLERİ	Kendinize Verdiğiniz Puan	Performans Puanınız	Grup Ortalaması
	Performans Kademesi		
			Kademe
			Yetersiz
			Orta
			İyi
			Çok İyi
			D2 D1 C3 C2 C1 B3 B2 B1 A2 A1
MESLEKİ YETERLİLİKLER	--	8,3	8,3
Branşı İle İlgili Bilgi Düzeyi	--	8,2	8,5
Branşı İle İlgili Bilgi Düzeyi	--	8,2	8,5
Mesleki Gelişimine Önem Verme	--	8,2	8,2
Yayınları Takip Etme	--	8,4	8,3
Seminerlere Katılma	--	7,7	8,1
Müfredat Bilgisi	--	8,4	8,3
Ders Araç Gereçleri Ve Materyalleri Kullanma B...	--	8,4	8,2
Zümrelerdeki Etkinliği (Soru Kalitesi, Tashih ...	--	8,4	8,1
Zümrelere Katılımı	--	8,4	8,4
Soruların Zamanında Teslimi	--	8,4	8,5
Soru Kalitesi	--	8,4	7,5
Soru Düzeltme Kalitesi	--	8,4	7,5
Öğrenci Anketi Branş Soruları	--	8,2	8,4
* Dersleri Anlaşılır Bir Biçimde Anlatmaktadır	--	8,7	8,4
* Sınıf İçinde Disiplini Sağlamaktadır	--	8,9	8,4
* Ders İçeri Konuşmalarında Ölçülü Ve Saygılıdır	--	8,7	8,4
* Ders İle İlgili Sorulara Cevap Vermektedir	--	7,9	8,5
* Öğrencilerin Dersle İlgili Ve Katılımını Sağlama...	--	8,1	8,5
* Ders İle İlgili Eksiklikleri Gidermeye Çabala...	--	8,3	8,4
* Öğrencilere Eşit İlgili Göstermektedir	--	8,1	8,4
* Ders Çalışmaya Yönlendirip Motive Etmektedir	--	7,7	8,4
* Dersle Giriş-çıkış Zamanlamasına Dikkat Etmekt...	--	7,7	8,4
KURUMSAL YETERLİLİKLER	--	7,1	7,8
Görünümüne Özen Gösterme	--	6,6	8,0
Çalıştığı Kişiler İle İlişkilerinde Uyumlu Ve ...	--	7,6	7,9
Görevinin Gerektirdiği Tüm Toplantılara Katılm...	--	7,4	7,8
Problemleri Çok Yönlü Düşünerek, Uygulanabilir ...	--	6,5	7,4
Yeni Fikirlerle Ve Uygulamalara Açık Olması	--	6,5	7,5
Yaşadığı Kişisel Sorunları İş, Sınıf Ortamına V...	--	7,4	7,7
Resmi Mevzuata Uygun Davranma (Günlük Plan, ...	--	7,1	7,5
Mesaisine Özen Göstermesi	--	7,4	8,2
DANIŞMANLIK YETERLİLİKLERİ	--	7,5	7,6
Davranışları İle Çevresine Örnek Olma	--	7,3	7,7
Eğitim İhtiyaç Raporu			
Performansınızın değerlendirilmesi sonucunda, aşağıda yer alan eğitim programına katılmanızın, kişisel gelişiminiz için yararlı olacağı eğitim uzmanlarımız tarafından tavsiye edilmektedir.			
● Kurum Kültürü			
Yöneticinin Görüşleri	Değerlendirilenin Görüşleri		
Tarih : _____	İmza : _____	Tarih : _____	İmza : _____
		Değerlendirici Hataları	
		Yapılan analizlerde aşağıdaki değerlendirme hatasına düştüğünüz tespit edilmiştir.	
		-2 Kişiyi Yönelik İyimserlik	

InkaPYS PerforMan

5.1.5. Veri Toplama Aracı Olarak Yarı Yapılandırılmış Mülakat

Yapılan çalışmada verilerin toplanması, çalışmanın değerlendirilmesi, çalışanların belirli derecelere yönelme hatasına düşmesine neden olabilecek kültürel ve kurumsal faktörlerden dolayı performans değerlendirme sonuçlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla, yarı yapılandırılmış mülakat ölçüm aracı olarak geliştirilmiş ve kullanılmıştır.

Bu ölçüm aracı belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesi, kurumsal öğelerin benimsenme derecesinin saptanması ve bu iki faktörün belirli derecelere yönelme hatası ile ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Ek 1.).

Ölçüm aracı; Geert Hofstede'nin 40 ülkede 116.000 çalışan üzerinde gerçekleştirilen ve "Culture's Consequences" adlı kitabının temelini oluşturan araştırmada kullanılan ifadelerden hazırlanmıştır. Araştırmada amaç; kurumsal öğelerin ve kültürün belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimi ile ilişkisinin olup olmadığının tespiti ve bu unsurların belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimini ne ölçüde açıklayabileceğini ortaya koymaktır. Burada kültürün etkilerini araştırmakta Hofstede'nin bileşke boyutlar teorisinin esas alınmasının sebebi kültürel tipolojilerin karmaşık ve çok yönlü olmasına rağmen Hofstede'nin en popüler sınıflandırılma şemalarından birini öne sürmüş olmasıdır. Hofstede, 116,000'den fazla çalışanın verdiği cevapları inceleyerek, bu cevaplar içinde mevcut olan kültürler arası varyansın boyutlarını araştırmıştır. Bireysel olarak kişileri denek olarak kullanmaktan ziyade, milli-seviye araştırması yapmayı tercih eden bir yaklaşımı temel alarak Hofstede, kendi deyimiyle "kültürel seviyedeki boyutları" sunmuştur. Bizim araştırmamızda da Hofstede'in dört boyutu (erillik/dışılık, güç mesafesi, bireycilik/toplumculuk ve belirsizlikten kaçınma) kullanılmıştır.

Mülakat sorularının geliştirilmesinde bu kaynağın yanı sıra Pheng ve Yuquan'ın "An Exploratory Study of Hofstede's Cross-Cultural Dimensions In Construction Projects" adlı makalesinden (Pheng ve Yuquan, 2002), Smith ve Hume'un "Linking Culture And Ethics: A Comparison Of Accountants' Ethical Belief System In The Individualism/Collectivism And Power Distance Contexts" adlı makalesinden (Smith ve Hume, 2005), Ali Rıza Terzi'nin "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve

Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma” adlı makalesinden (Terzi, 2004), İslamoğlu, Birsal ve Börü’nün “Hofstede’nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması” adlı makalesinden (İslamoğlu, Birsal, ve Börü, 2007) yararlanılmıştır.

Hazırlanan mülakat soruları tutum cümleleri içermektedir. Mülakatı oluşturan maddelerin yeterlilik düzeyleri, anlaşılabilirlikleri, hedefe uygunlukları hakkında uzman görüşü alınarak bazı tutum cümleleri iptal edilmiş, bazıları daha anlaşılır bir şekilde değiştirilmiş ve 15 maddeden oluşan “yarı yapılandırılmış mülakat” geliştirilmiştir. Mülakatın ortalama süresi 20 dakika olarak belirlenmiştir.

Uzman görüşü ile geçerliliği yapılan mülakatın istatistiksel analizlerinin yapılması için performans değerlendirme sürecine katılmış 163 beyaz yakalı çalışandan; belirli derecelere yönelme hatasına düşmüş 91 beyaz yakalı çalışan içerisinden 47 beyaz yakalı çalışana uygulama yapılmıştır (bakınız: 5.1.4.5. Performan ve Değerlendirici Hataları).

5.2. Bulgular

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikli olarak araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiki analizine geçilmeden önce mülakat sorularına verilen cevapların puanlaması için her bir deneğin kültürel özelliklerini ve kurumsal öğeleri benimseme derecesini belirleyecek bir şablon oluşturulmuş (Ek 2.), puanlamada muhtemel bir sübjektifliğe düşülmesini önlemek için birbirinden bağımsız 3 hakem tayin edilmiş ve bu hakem görüşleri puanlama sürecinde temel alınmıştır. Çünkü sadece araştırmacının deneklerin cevaplarını puanlaması, herhangi bir nedenden dolayı araştırmacının cevaplara karşı önyargılı olabilme riskine sahiptir.

Mülakat görüşmeleri puanlama sürecinde kullanılacağı için hem ses kaydına alınmış hem de mülakat esnasında not tutulmuştur. Bu notlar aynı zamanda deneklerin davranışsal tepkilerini de içermektedir. Deneklerin mülakat sorularına verdikleri cevapların puanlanmasında, kullandıkları ifadelerin keskinliği, netliği, tekrar sayısı ve tonlamaları etkin bir rol oynamıştır. Her hakem her bir deneğin mülakatını ayrı ayrı dinleyerek puanlamalarını yapmış, araştırmacı ve hakemlerin mutabık kaldığı

puanlama sonuçları SPSS' e girilecek veri kaynağını oluşturmuştur (Ek 3.).

Bu sürecin sonunda elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde “SPSS 15 for Windows” programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiki sembollerin anlamları ve gösteriliş şekilleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Sembollerin Gösteriliş Şekilleri ve Anlamları

Sembol adı	İfade Ettiği Mana
f	Sıklık (frekans)
n	Örneklem sayısı
\bar{x}	Örnekleme ait puanların aritmetik ortalaması
$k - smirnov Z$	Kolmogorov-smirnov test istatistik değeri
t	Bağımsız örneklem t test istatistiği değeri
ss	Örnekleme ait standart sapma değeri
p	Spss'e ait testin anlamlılığını belirten değer
sd	Serbestlik derecesi
KT	Kareler toplamı
KO	Kareler ortalaması
F	Anova test istatistik değeri

5.2.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı

Kişisel Bilgi Formundan elde edilen verilere göre; örnekleme oluşturan çalışanların cinsiyetlerini, kurumdaki hizmet sürelerini, yaşlarını ve eğitim düzeylerini gösteren dağılımlar frekans ve yüzdeler olarak tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 11. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	f	Geçerli %
Erkek	38	80,9
Kadın	9	19,1
Toplam	47	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunun 38'i (%80,9) erkek; 9'u (%19,1) kadın olmak üzere toplam 47 çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 12. Kurumda Çalıştığı Hizmet Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Hizmet süresi	f	Geçerli %
1-10 yıl arası	33	70,2
10 yıldan daha fazla	14	29,8
Toplam	47	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunun 33'ü (%70,2) 1-10 yıl arası; 14'ü (%29,8) 10 yıldan daha fazla olmak üzere toplam 47 çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 13. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş grubu	f	Geçerli %
30 Yaşın Altı	15	31,9
30-40 Yaş Arası	25	53,2
40 Yaş Üstü	7	14,9
Toplam	47	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunun 15'i (%31,9) 30 yaş altı; 25'i (%53,2) 30-40 yaş arası; 7'si (%14,9) 40 yaş üstü olmak üzere toplam 47 çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 14. Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim düzeyi	f	Geçerli %
Lisans altı	28	59,6
Lisans ve üstü	19	40,4
Toplam	47	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunun 28'i (%59,6) Lisans altı seviyede; 19'u (%40,4) lisans ve lisans üstü seviyede olmak üzere toplam 47 çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 15. Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Düşülen hata türü	f	Geçerli %
İyimserlik	16	34,0
Kötümserlik	13	27,7
Ortalama Eğilim	18	38,3
Toplam	47	100,0

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunun 16'sı (%34,0) düşülen hata türü iyimserlik hatası; 13'ü (%27,7) düşülen hata türü kötümserlik hatası; 18'i (38,3) düşülen hata türü ortalama eğilim hatası olmak üzere toplam 47 çalışandan oluşmaktadır.

5.2.2. Sürekli Değişkenlere Ait Betimsel Tablolar

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Sürekli Puanlar İçin Örneklem Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

PUANLAR	Örneklem Sayısı	Ortalama	Minimum	Maksimum	Standart Sapma
G.M. Geniş	47	16,40	3	27	5,220
G.M. Dar	47	7,81	0	20	4,619
B.K.E. Yüksek	47	19,53	6	32	6,269
B.K.E. Düşük	47	12,89	2	27	5,850
Bireyci	47	7,66	0	19	5,325
Toplumcu	47	17,68	4	27	5,369
Eril	47	10,68	0	27	6,481
Dişil	47	18,26	0	28	5,840
Kurumsal Öğeleri Benimseme	47	42,28	27	58	8,548

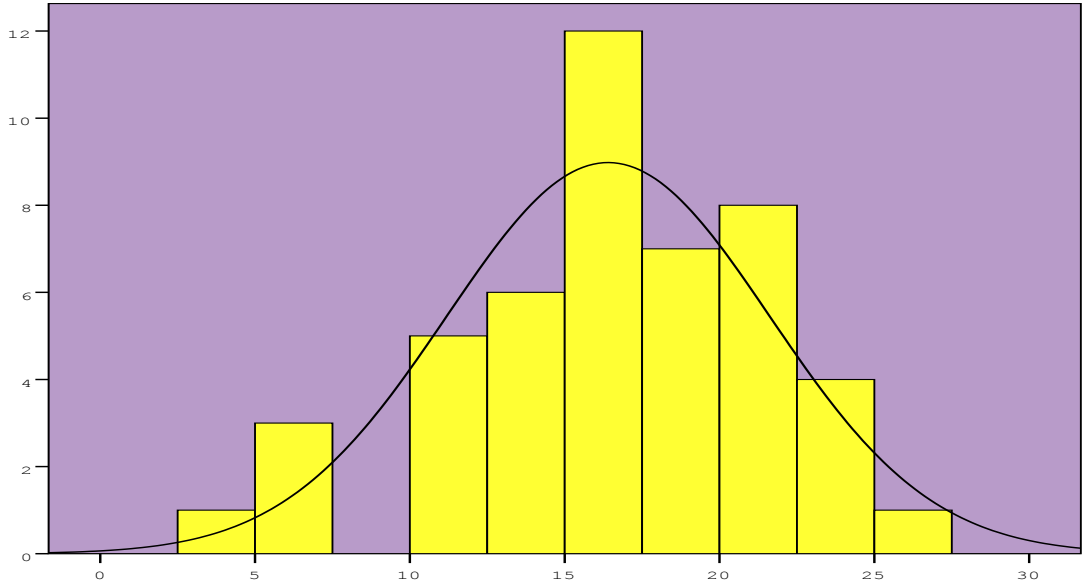
Araştırma grubundaki 47 çalışanın güç mesafesi geniş puanlarına ait ortalama (\bar{x} =16,40), standart sapma (ss =5,220), güç mesafesi dar puanlarına ait ortalama (\bar{x} =7,81), standart sapma (ss =4,619) güç mesafesi ortalamaları arasındaki fark 8,59, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek puanlarına ait ortalama (\bar{x} =19,53), standart sapma (ss =6,269), belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük puanlarına ait ortalama (\bar{x} =12,89), standart sapma (ss =5,850), belirsizlikten kaçınma eğilimi ortalamaları arasındaki fark 6,64, bireyci puanlarına ait ortalama (\bar{x} =7,66), standart sapma (ss =5,325), toplumcu puanlarına ait ortalama (\bar{x} =17,68), standart sapma (ss =5,369), bireyci-toplumcu ortalamaları arasındaki fark 10,02, eril puanlarına ait ortalama (\bar{x} =10,68), standart sapma (ss =6,481), dişil puanlarına ait ortalama (\bar{x} =18,26), standart sapma (ss =5,840), eril-dişil ortalamaları arasındaki fark 7,58, kurumsal öğeleri benimseme puanlarına ait ortalama (\bar{x} =42,28), standart sapma (ss =8,548) olarak

bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bileşke boyutlar teorisi alt boyut puanlarının ve kurumsal öğeleri benimseme puanlarının normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla puanlara ilişkin histogramlar ve dağılımın normalliğini test eden katsayısal olmayan (nonparametrik) testlerden Kolmogorov-Smirnov Z testi sonuçları aşağıda verilecektir.

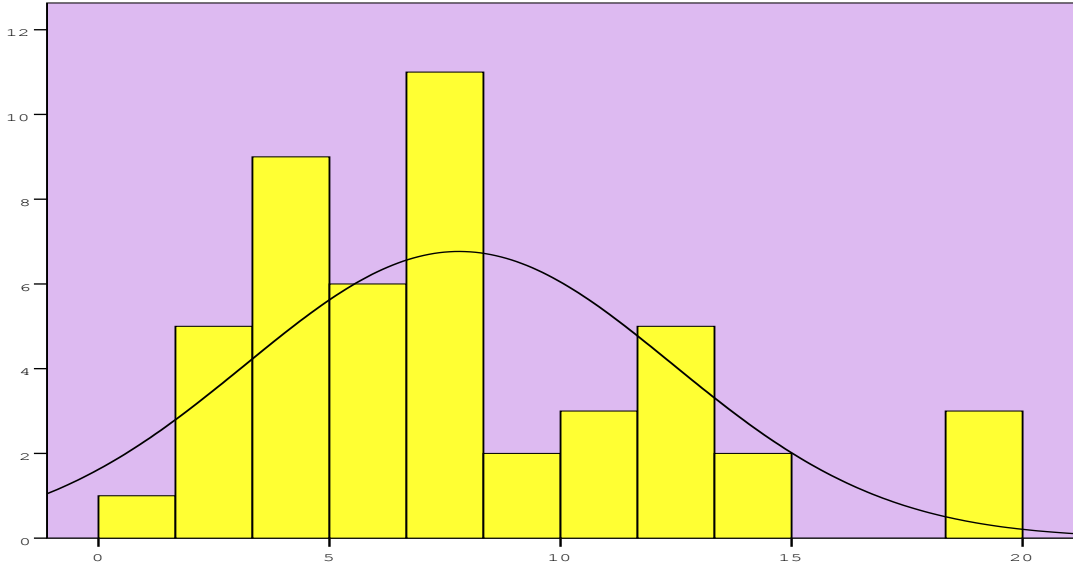
Örneklem grubundaki çalışanların bileşke boyutlar teorisinin alt boyut puanlarına ve kurumsal öğeleri benimseme puanlarına ait histogramlar aşağıda sunulmaktadır:

Şekil 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Güç Mesafesi Geniş Puanlarına Ait Histogram



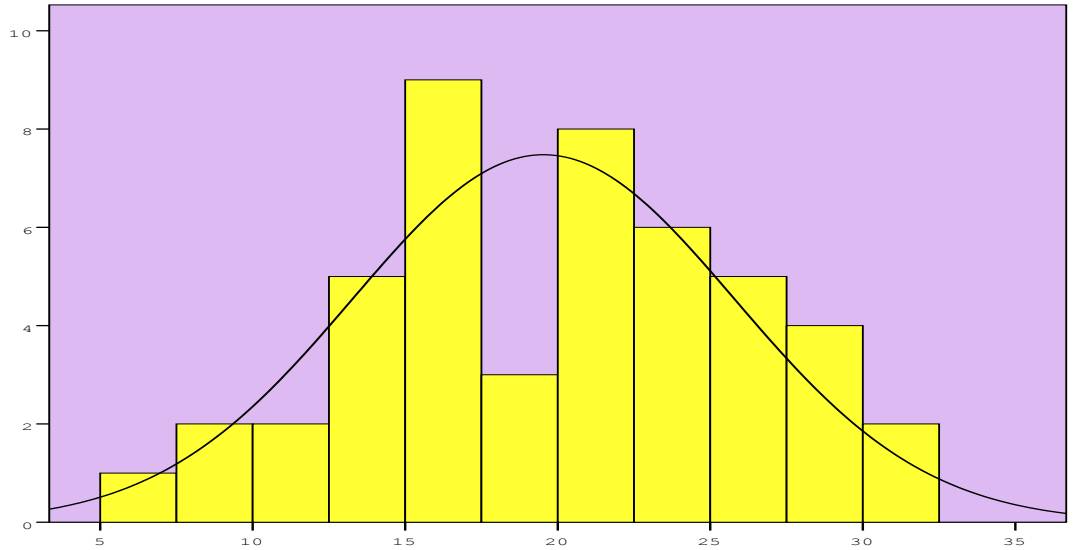
Güç mesafesi geniş puan dağılımını normal dağılıma yakın olmakla beraber 5-10 puan değerleri arasında bir kopma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Güç Mesafesi Dar Puanlarına Ait Histogram



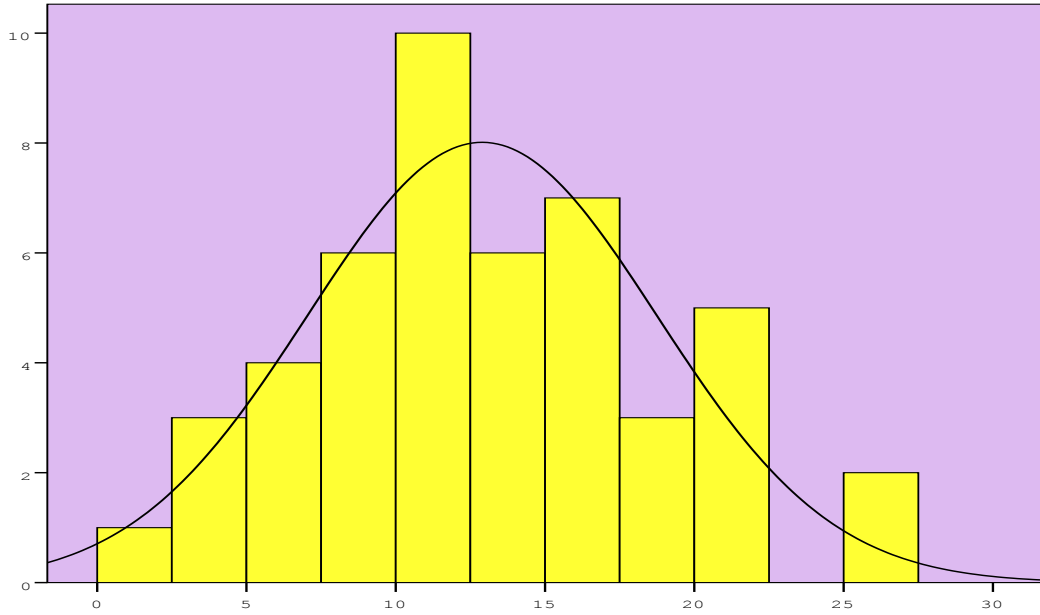
Güç mesafesi dar puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber 15-20 puan değerleri arasında bir kopma olmuştur. Ayrıca ortalamanın soluna doğru bir yığılma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek Puanlarına Ait Histogram



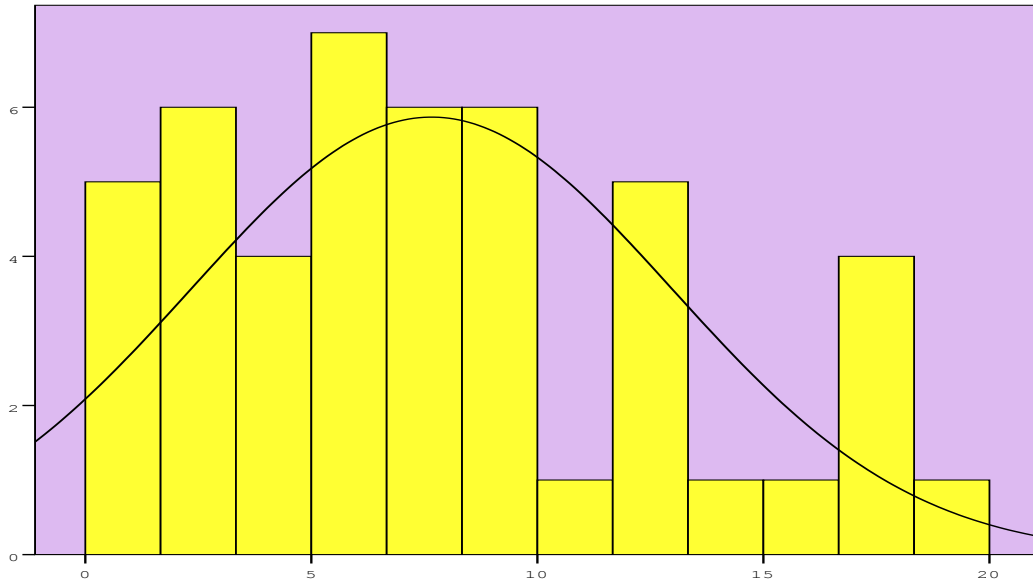
Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber ortalamanın soluna doğru bir düşüş sonra çıkış olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük Puanlarına Ait Histogram



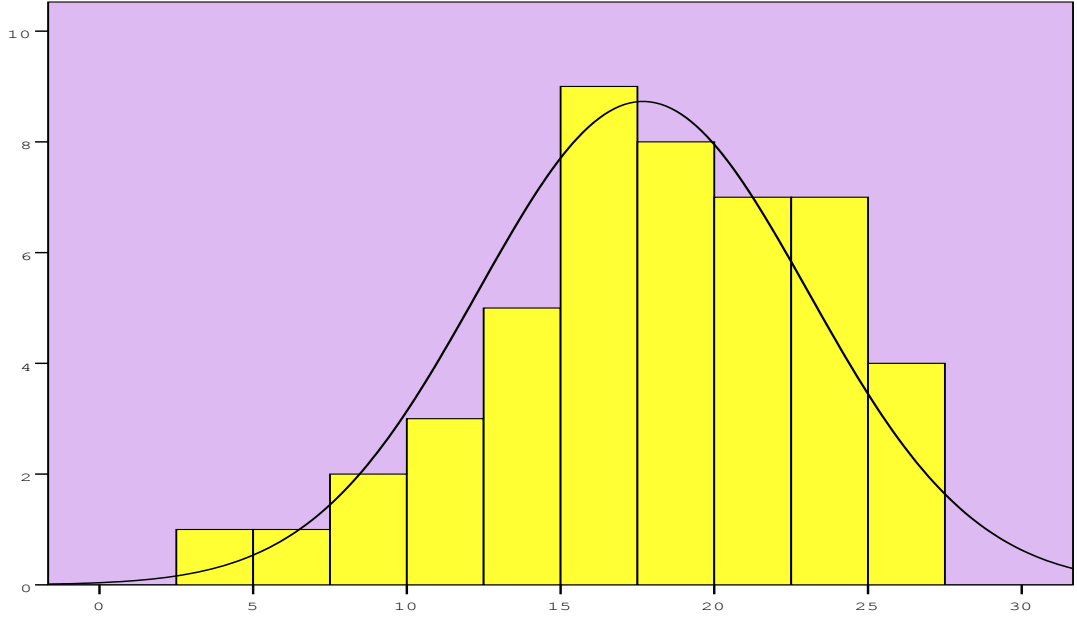
Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber ortalamanın sağında 20-25 ve 25-30 arası kopma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Bireyci Puanlarına Ait Histogram



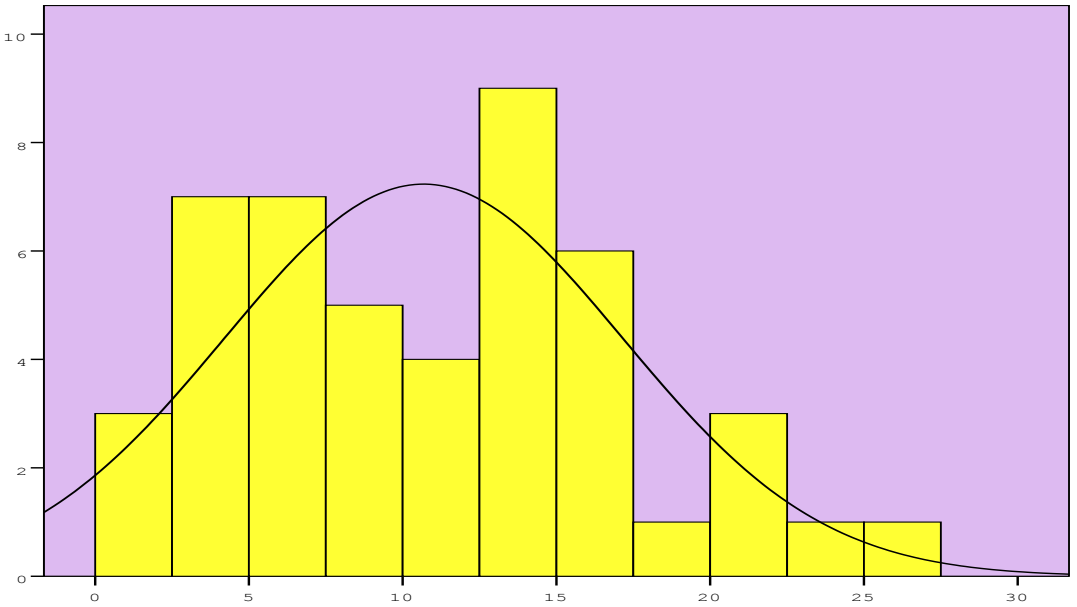
Bireyci puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber ortalamanın soluna doğru bir yığılma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplumcu Puanlarına Ait Histogram



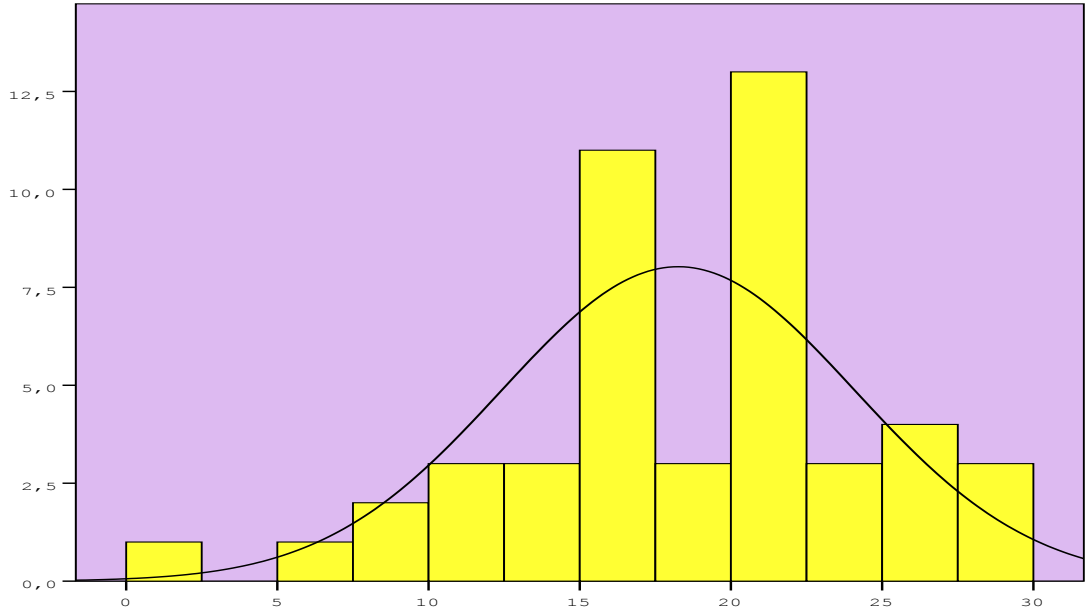
Toplumcu puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber ortalamanın sağına doğru bir yığılma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eril Puanlarına Ait Histogram



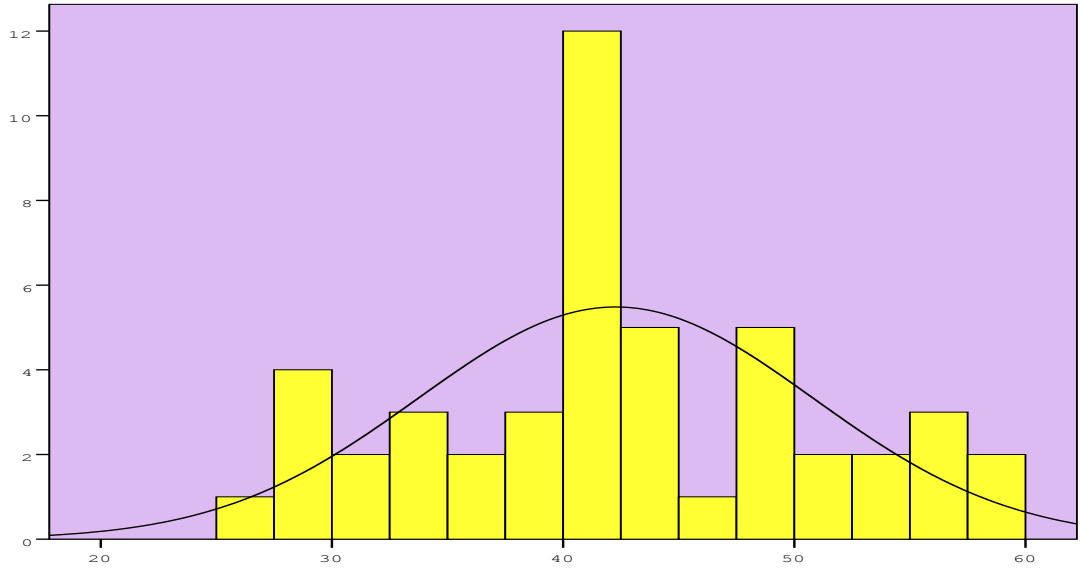
Eril puan dağılımı normal dağılıma yakın olmakla beraber ortalamanın sağına doğru bir yığılma olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Dişil Puanlarına Ait Histogram



Dişil puan dağılımını normal dağılıma yakın olmakla beraber 15-17,5 ve 20-22,5 değerleri arasında bir çıkış olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumsal Öğeleri Benimseme Puanlarına Ait Histogram



Kurumsal öğeleri benimseme puan dağılımını normal dağılıma yakın olmakla beraber 40-44 puan aralığında yüksek çıkış olmuştur. Örneklem hacminin 47 olduğu hatırlanırsa bu durumun olası olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda gösterilen histogramlar 47 kişinin puan değerlerinin sıklıklarına göre ifade edilmiş şeklidir. Puanların normal dağılım varsayımlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini sadece histogramlara bakarak anlamak mümkün değildir. Bunun için Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmış ve aşağıda sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Örneklem Grubundaki Çalışanların Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyut ve Kurumsal Öğeleri Benimseme Puanlarının Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları

Değerler		BİLEŞKE BOYUTLAR TEORİSİNİN ALT BOYUTLARI								KURUMSAL ÖGELERİ BENİMSEME
		G.M.		B.K.E.		Bireyci -Toplumcu		Eril-Dişil		
		Geniş	Dar	Yüksek	Düşük	Bireyci	Toplumcu	Eril	Dişil	
n		47	47	47	47	47	47	47	47	47
Parametreler	\bar{x}	16,40	7,81	19,53	12,89	7,66	17,68	10,68	18,26	42,28
	<i>SS</i>	5,220	4,619	6,269	5,850	5,325	5,369	6,481	5,840	8,548
K-Smirnov Z		,737	1,126	,515	,651	,947	,543	,737	,732	1,009
p		,650	,158	,954	,790	,332	,929	,649	,657	,261

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubundaki çalışanların bileşke boyutlar teorisinin alt boyut puanlarının ve kurumsal öğeleri benimseme puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Z testi sonucunda dağılımların normal olduğu saptanmıştır ($z=,737$, $p=,650$; $z=1,126$, $p=,158$; $z=,515$, $p=,954$; $z=,651$, $p=,790$; $z=,947$, $p=,332$; $z=,543$, $p=,929$; $z=,737$, $p=,649$; $z=,732$, $p=,657$; $z=1,009$, $p=,261$ ($p>0,05$)).

Örneklem grubundaki çalışanların bileşke boyutlar teorisinin alt boyut puanları ve kurumsal öğeleri benimseme puanlarına ait histogramlar yukarıdaki Kolmogorov-Smirnov Z testi sonuçlarını desteklemektedir. Ayrıca puanlara ait basıklık ve çarpıklık katsayıları normal dağılım varsayımını karşılamaktadır.

Örneklem grubundaki çalışanların bileşke boyutlar teorisinin alt boyut puanları ve kurumsal öğeleri benimseme puanları normal dağılmış olduğundan bu puanlarla ilgili

testlerimiz parametrik testler (t testleri, Anova) olacaktır.

5.2.3. Örneklem Grubundaki Çalışanların Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanlar Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Tablo 18. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
G.M. Geniş	Erkek	38	16,63	5,645	0,609	45	0,545
	Kadın	9	15,44	2,833			
G.M. Dar	Erkek	38	7,55	4,919	-0,777	45	0,441
	Kadın	9	8,89	3,018			
B.K.E. Yüksek	Erkek	38	19,63	6,292	0,222	45	0,826
	Kadın	9	19,11	6,528			
B.K.E. Düşük	Erkek	38	12,71	5,954	-0,437	45	0,664
	Kadın	9	13,67	5,657			
Bireyci	Erkek	38	7,50	5,265	-0,418	45	0,678
	Kadın	9	8,33	5,852			
Toplumcu	Erkek	38	17,50	5,321	-0,470	45	0,640
	Kadın	9	18,44	5,833			
Eril	Erkek	38	10,26	6,640	-0,906	45	0,370
	Kadın	9	12,44	5,769			
Dişil	Erkek	38	18,21	5,808	-0,107	45	0,915
	Kadın	9	18,44	6,327			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda alt boyutlara ait puanlar cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu da bizi sonuç olarak, bileşke boyutlar teorisi ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda, belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin erkek ve ya kadın olmasına göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaştırmaktadır.

Tablo 19. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Hizmet Süresi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
G.M. Geniş	10 yıl altı çalışan	33	15,67	4,954	-1,508	45	,139
	10 yıl üstü çalışan	14	18,14	5,600			
G.M. Dar	10 yıl altı çalışan	33	8,52	4,848	1,640	45	,108
	10 yıl üstü çalışan	14	6,14	3,655			
B.K.E. Yüksek	10 yıl altı çalışan	33	19,33	6,377	-,330	45	,743
	10 yıl üstü çalışan	14	20,00	6,214			
B.K.E. Düşük	10 yıl altı çalışan	33	13,27	6,110	,678	45	,501
	10 yıl üstü çalışan	14	12,00	5,292			
Bireyci	10 yıl altı çalışan	33	7,94	5,166	,549	45	,586
	10 yıl üstü çalışan	14	7,00	5,831			
Toplumcu	10 yıl altı çalışan	33	17,39	5,172	-,558	45	,579
	10 yıl üstü çalışan	14	18,36	5,956			
Eril	10 yıl altı çalışan	33	10,73	6,027	,075	45	,941
	10 yıl üstü çalışan	14	10,57	7,693			
Dişil	10 yıl altı çalışan	33	18,09	5,347	-,293	45	,771
	10 yıl üstü çalışan	14	18,64	7,078			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda alt boyutlara ait puanlar hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu göstergeler, bileşke boyutlar teorisi ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin kıdemlerinin yüksek ve ya düşük olmasına göre yani kurumdaki hizmet süresine göre herhangi bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 20. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
G.M. Geniş	lisans altı	28	16,93	5,531	,833	45	,409
	lisans ve üstü	19	15,63	4,763			
G.M. Dar	lisans altı	28	7,54	4,780	-,487	45	,628
	lisans ve üstü	19	8,21	4,467			
B.K.E. Yüksek	lisans altı	28	20,25	6,102	,952	45	,346
	lisans ve üstü	19	18,47	6,527			
B.K.E. Düşük	lisans altı	28	12,29	5,206	-,862	45	,393
	lisans ve üstü	19	13,79	6,738			
Bireyci	lisans altı	28	7,07	5,456	-,918	45	,364
	lisans ve üstü	19	8,53	5,146			
Toplumcu	lisans altı	28	18,57	5,446	1,394	45	,170
	lisans ve üstü	19	16,37	5,112			
Eril	lisans altı	28	10,43	6,763	-,321	45	,750
	lisans ve üstü	19	11,05	6,205			
Dişil	lisans altı	28	18,43	6,119	,244	45	,808
	lisans ve üstü	19	18,00	5,558			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda alt boyutlara ait puanlar eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Böyle bir farkın olmayışı bizi bileşke boyutlar teorisi ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaştırmaktadır.

Tablo 21. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	n	\bar{x}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
G.M. Geniş	30 yaş altı	15	16,40	4,867	G.Arası	67,102	2	33,551	1,244	,298
	30-40 yaş arası	25	15,64	5,484	G. İçi	1186,217	44	26,959		
	40 yaş üstü	7	19,14	4,706	Toplam	1253,319	46			
	Toplam	47	16,40	5,220						
G.M. Dar	30 yaş altı	15	8,20	4,379	G.Arası	16,202	2	8,101	,369	,693
	30-40 yaş arası	25	7,96	4,721	G. İçi	965,074	44	21,934		
	40 yaş üstü	7	6,43	5,192	Toplam	981,277	46			
	Toplam	47	7,81	4,619						
B.K.E.Yüksek	30 yaş altı	15	19,87	4,853	G.Arası	57,672	2	28,836	,725	,490
	30-40 yaş arası	25	18,68	6,799	G. İçi	1750,030	44	39,773		
	40 yaş üstü	7	21,86	7,198	Toplam	1807,702	46			
	Toplam	47	19,53	6,269						
B.K.E. Düşük	30 yaş altı	15	12,33	4,761	G.Arası	6,918	2	3,459	,097	,908
	30-40 yaş arası	25	13,16	6,401	G. İçi	1567,550	44	35,626		
	40 yaş üstü	7	13,14	6,669	Toplam	1574,468	46			
	Toplam	47	12,89	5,850						
Bireyci	30 yaş altı	15	7,33	5,260	G.Arası	3,666	2	1,833	,062	,940
	30-40 yaş arası	25	7,92	5,537	G. İçi	1300,888	44	29,566		
	40 yaş üstü	7	7,43	5,442	Toplam	1304,553	46			
	Toplam	47	7,66	5,325						
Toplumcu	30 yaş altı	15	18,13	5,410	G.Arası	25,519	2	12,760	,432	,652
	30-40 yaş arası	25	17,04	5,660	G. İçi	1300,693	44	29,561		
	40 yaş üstü	7	19,00	4,509	Toplam	1326,213	46			
	Toplam	47	17,68	5,369						
Eril	30 yaş altı	15	9,20	5,918	G.Arası	48,338	2	24,169	,564	,573
	30-40 yaş arası	25	11,36	6,843	G. İçi	1883,874	44	42,815		
	40 yaş üstü	7	11,43	6,705	Toplam	1932,213	46			
	Toplam	47	10,68	6,481						
Dişil	30 yaş altı	15	19,60	4,896	G.Arası	47,862	2	23,931	,692	,506
	30-40 yaş arası	25	17,36	6,531	G. İçi	1521,074	44	34,570		
	40 yaş üstü	7	18,57	5,192	Toplam	1568,936	46			
	Toplam	47	18,26	5,840						

Tabloda görülebileceği üzere, bileşke boyutlar teorisi alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonucunda bileşke boyutlar teorisi alt boyutlarının tümünün aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli derecede anlamlı bulunmamıştır (F=1,244; $p>0,05$, F=,369; $p>0,05$, F=,725; $p>0,05$, F=,097; $p>0,05$, F=,062; $p>0,05$, F=,432; $p>0,05$, F=,564; $p>0,05$, F=,692; $p>0,05$).

Yukarıda Tablo 18.,Tablo19.,Tablo 20.'deki bağımsız t testlerinde bileşke boyutlar teorisini oluşturan alt boyutların (G.M. geniş, G.M. dar, B.K.E. yüksek, B.K.E. düşük, dişil, eril, bireyci, toplumcu) araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine (hizmet süresi, eğitim düzeyi, cinsiyet) bağlı olmadığı sonucunu elde etmiştik. Tablo 21.'de ise yine demografik özelliklerden biri olan yaş değişkenine göre farklılığı analiz eden Anova testi sonucunda bileşke boyutlar teorisini oluşturan alt boyutların yaş değişkenine bağlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar, bileşke boyutlar teorisi ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda her yaştan çalışanın belirli derecelere yönelme hatasına düştüğünü ve kişilerin yaşlarının değişkenlik oluşturmadığını açıkça göstermektedir.

Tablo 22. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	n	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
G.M. Geniş	İyimserlik	16	17,69	4,571	G.Arası	280,873	2	140,437	6,354	,004
	Kötümserlik	13	12,46	5,471	G. İçi	972,446	44	22,101		
	Ortalama E.	18	18,11	4,199	Toplam	1253,319	46			
	Toplam	47	16,40	5,220						
G.M. Dar	İyimserlik	16	6,25	3,357	G.Arası	315,777	2	157,888	10,439	,000
	Kötümserlik	13	12,00	4,619	G. İçi	665,500	44	15,125		
	Ortalama E.	18	6,17	3,761	Toplam	981,277	46			
	Toplam	47	7,81	4,619						
B.K.E. Yüksek	İyimserlik	16	18,94	4,932	G.Arası	499,961	2	249,981	8,411	,001
	Kötümserlik	13	15,15	5,956	G. İçi	1307,741	44	29,721		
	Ortalama E.	18	23,22	5,515	Toplam	1807,702	46			
	Toplam	47	19,53	6,269						
B.K.E. Düşük	İyimserlik	16	13,38	4,288	G.Arası	593,466	2	296,733	13,309	,000
	Kötümserlik	13	17,77	5,674	G. İçi	981,002	44	22,296		
	Ortalama E.	18	8,94	4,331	Toplam	1574,468	46			
	Toplam	47	12,89	5,850						
Bireyci	İyimserlik	16	6,13	3,757	G.Arası	474,495	2	237,248	12,576	,000
	Kötümserlik	13	12,77	4,585	G. İçi	830,058	44	18,865		
	Ortalama E.	18	5,33	4,640	Toplam	1304,553	46			
	Toplam	47	7,66	5,325						
Toplumcu	İyimserlik	16	19,38	3,810	G.Arası	407,262	2	203,631	9,750	,000
	Kötümserlik	13	12,92	4,991	G. İçi	918,951	44	20,885		
	Ortalama E.	18	19,61	4,865	Toplam	1326,213	46			
	Toplam	47	17,68	5,369						
Eril	İyimserlik	16	9,06	4,024	G.Arası	755,852	2	377,926	14,136	,000
	Kötümserlik	13	17,08	6,130	G. İçi	1176,361	44	26,735		
	Ortalama E.	18	7,50	5,328	Toplam	1932,213	46			
	Toplam	47	10,68	6,481						
Dişil	İyimserlik	16	19,63	3,423	G.Arası	607,455	2	303,728	13,899	,000
	Kötümserlik	13	12,54	6,226	G. İçi	961,481	44	21,852		
	Ortalama E.	18	21,17	4,342	Toplam	1568,936	46			
	Toplam	47	18,26	5,840						

Tabloda görülebileceği üzere, bileşke boyutlar teorisi alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaların düşülen hata türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda bileşke boyutlar teorisi alt boyutları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli derecede anlamlı bulunmuştur (F=6,354; p<0,05, F=10,439; p<0,05, F=8,411; p<0,05, F=13,309; p<0,05, F=12,576; p<0,05, F=9,750; p<0,05, F=14,136; p<0,05, F=13,899; p<0,05).

Varyans analizinde anlamlı farklılıkların elde edilmesinden sonra, bu kümülatif farklılıkların hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Post Hoc Analizi (Çoklu Karşılaştırma) analizine geçilmiştir. Düşülen hata türüne göre puan varyanslarının homojen olduğu durumlarda Scheffe testi, varyansların heterojen olduğu durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23.'de sunulmuştur.

Burada Shefee testi, Anova'dan ayrı bir test olduğu için diğerinden ayrı olarak tablolanmıştır. Aynı tablo içinde farklılıkların verilmesi halinde tablo okunamayacak kadar küçülmekte ve aralardaki bağlantılar anlamsızlaşmaktadır. Tablo ne kadar sade olursa anlaşılabilirliği o derece artacağından Shefee testi ayrı bir tablo olarak verilmiş, ortalamalar arasındaki farkın sebebi aşağıda tek tek anlatılmıştır. (*) işareti olanlar arasında fark mevcuttur ve bu farkın sebebi aşağıda verilmiştir.

Tablo 23. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Yapılan Tamamlayıcı İstatistik (Post Hoc Analizi Analizi) Sonuçları

Alt boyut	Tamamlayıcı İstatistik	Düşülen hata türü (i)	Düşülen hata türü (j)	Ortalama fark	Std. Hata	p
G.M. Geniş	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	5,226(*)	1,755	,018
			Ortalama eğilim	-0,424	1,615	,966
		Kötümserlik	İyimserlik	-5,226(*)	1,755	,018
			Ortalama eğilim	-5,650(*)	1,711	,008
		Ortalama eğilim	İyimserlik	0,424	1,615	,966
			Kötümserlik	5,650(*)	1,711	,008
G.M. Dar	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	-5,750(*)	1,452	,001
			Ortalama eğilim	,083	1,336	,998
		Kötümserlik	İyimserlik	5,750(*)	1,452	,001
			Ortalama eğilim	5,833(*)	1,416	,001
		Ortalama eğilim	İyimserlik	-,083	1,336	,998
			Kötümserlik	-5,833(*)	1,416	,001
B.K.E. Yüksek	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	3,784	2,036	,190
			Ortalama eğilim	-4,285	1,873	,084
		Kötümserlik	İyimserlik	-3,784	2,036	,190
			Ortalama eğilim	-8,068(*)	1,984	,001
		Ortalama eğilim	İyimserlik	4,285	1,873	,084
			Kötümserlik	8,068(*)	1,984	,001
B.K.E. Düşük	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	-4,394	1,763	,055
			Ortalama eğilim	4,431(*)	1,622	,032
		Kötümserlik	İyimserlik	4,394	1,763	,055
			Ortalama eğilim	8,825(*)	1,719	,000
		Ortalama eğilim	İyimserlik	-4,431(*)	1,622	,032
			Kötümserlik	-8,825(*)	1,719	,000
Bireyci	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	-6,644(*)	1,622	,001
			Ortalama eğilim	,792	1,492	,869
		Kötümserlik	İyimserlik	6,644(*)	1,622	,001
			Ortalama eğilim	7,436(*)	1,581	,000
		Ortalama eğilim	İyimserlik	-,792	1,492	,869
			Kötümserlik	-7,436(*)	1,581	,000
Toplumcu	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	6,452(*)	1,706	,002
			Ortalama eğilim	-,236	1,570	,989
		Kötümserlik	İyimserlik	-6,452(*)	1,706	,002
			Ortalama eğilim	-6,688(*)	1,663	,001
		Ortalama eğilim	İyimserlik	,236	1,570	,989
			Kötümserlik	6,688(*)	1,663	,001
Eril	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	-8,014(*)	1,931	,001
			Ortalama eğilim	1,563	1,777	,682
		Kötümserlik	İyimserlik	8,014(*)	1,931	,001
			Ortalama eğilim	9,577(*)	1,882	,000
		Ortalama eğilim	İyimserlik	-1,563	1,777	,682
			Kötümserlik	-9,577(*)	1,882	,000
Dişil	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	7,087(*)	1,745	,001
			Ortalama eğilim	-1,542	1,606	,634
		Kötümserlik	İyimserlik	-7,087(*)	1,745	,001
			Ortalama eğilim	-8,628(*)	1,701	,000
		Ortalama eğilim	İyimserlik	1,542	1,606	,634
			Kötümserlik	8,628(*)	1,701	,000

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların güç mesafesi geniş puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 12,46$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların güç mesafesi geniş puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 17,69$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 18,11$), anlamlı derecede daha düşüktür. Yani güç mesafesi geniş puanları yüksek olan kişiler ortalama eğilim ve iyimserlik hatasına daha fazla düşmüşlerdir.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların güç mesafesi dar puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 12,00$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların güç mesafesi dar puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 6,25$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların güç mesafesi dar aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 6,25$) anlamlı derecede daha yüksektir. Farklılığın oluşmasını kötümserlik hatası sağlamaktadır. Buradan da açıkça görülmektedir ki kötümserlik hatasına düşen kişilerin güç mesafesi dar puanları iyimserlik ve ortalama eğilim hatasına düşen kişilere nazaran oldukça yüksektir.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 15,15$), ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 23,22$) anlamlı derecede daha düşüktür. Bu sonuç, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan çalışanların değerlendirme sürecinde ortalama eğilim hatasına daha fazla düştüklerini göstermektedir.

Yapılan Shefee testine göre her üç hata türüne (iyimserlik, kötümserlik ve ortalama eğilim hatasına) düşen çalışanların belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük puanlarının aritmetik ortalamaları birbirinden farklıdır. En yüksek puanla iyimserlik hatası ($\bar{x} = 17,77$), daha sonra kötümserlik hatası ($\bar{x} = 13,38$), en düşük puanlı olarak da ortalama eğilim hatası ($\bar{x} = 8,94$) yer almaktadır. Bu veriler belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan çalışanların daha çok iyimserlik ve kötümserlik hatasına düştüklerini ortaya koymaktadır.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların bireyci

puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 12,77$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların bireyci puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 6,13$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların bireyci puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 5,33$) anlamlı derece daha yüksektir. Farklılığın oluşmasını kötümserlik hatası sağlamaktadır. Çıkan sonuç yüksek bir şekilde, bireyci çalışanların kötümserlik hatasına düştüklerini göstermektedir.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların toplumcu puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 12,92$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların toplumcu puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 19,38$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların toplumcu puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 17,68$) anlamlı derece daha düşüktür. Çıkan sonuç bize, toplumcu çalışanların iyimserlik ve ortalama eğilim hatasına daha fazla düştüklerini göstermektedir.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların eril puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 17,08$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların eril puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 9,06$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların eril puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 7,50$) anlamlı derecede daha yüksektir. Farklılığın oluşmasını kötümserlik hatası sağlamaktadır. Veriler çok açık bir biçimde, eril değerlere sahip çalışanların yüksek bir oranda kötümserlik hatasına düştüklerini göstermektedir.

Yapılan Shefee testine göre kötümserlik hatasına düşen çalışanların dişil puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 12,54$), iyimserlik hatasına düşen çalışanların dişil puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 19,63$) ve ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların dişil puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 21,17$) anlamlı derece daha düşüktür. Çıkan sonuç çok güçlü bir şekilde ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların dişil puanlarının kötümserlik hatasına düşenlere nazaran çok yüksek çıktığını göstermektedir.

Özetlemek gerekirse; genel olarak bakıldığında kötümserlik hatasına düşenlerin güç mesafesi dar, eril, bireyci, puanlarının iyimserlik ve ortalama eğilim hatasına

düşenlerden farklı olarak yüksek çıktığı görülmüştür. İyimserlik hatasına düşenlerin güç mesafesi geniş, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük, dışıl ve toplumcu puanlarının kötümserlik hatasına düşenlerden daha yüksek çıktığı görülmüştür.

Ayrıca kötümserlik hatasına düşenlerin güç mesafesi geniş, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, dışıl, toplumcu puanlarının iyimserlik ve ortalama eğilim hatasına düşenlerden farklı olarak düşük çıktığı görülmüştür.

Ortalama eğilim hatasına düşenlerin ise iyimserlik ve kötümserlik hatasına düşenlere nazaran dışıl puanları çok daha yüksek çıkmıştır. Ortalama eğilim hatasına düşenler kötümserlik hatasına düşenlerden; güç mesafesi geniş, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ve toplumcu puanları daha yüksek çıkmıştır. Ortalama eğilim hatasına düşenler ile iyimserlik hatasına düşen kişilerin puanları birbirinden çok farklı olmamakta ve benzerlik göstermektedir.

Bileşke boyutlar teorisinin alt boyutlarına ait puanların kendi aralarında farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Bu testin yapılmasındaki amaç bileşke boyutlar teorisinin alt boyutlarında; örneğin, güç mesafesi geniş olanların ortalamaları ile güç mesafesi dar olanların ortalamalarının arasında herhangi bir farkın olup olmadığını tespit etmek içindir. Yapılan t testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 24. Bileşke Boyutlar Teorisinin Alt Boyutlarına Ait Puanların Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımlı (Eşleştirilmiş) Grup t Testi Sonuçları

Grup	\bar{x}	<i>n</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>P</i>
G.M. Geniş	16,40	47	5,220	6,191	46	,000
G.M. Dar	7,81	47	4,619			
B.K.E. Yüksek	19,53	47	6,269	3,839	46	,000
B.K.E. Düşük	12,89	47	5,850			
Bireyci	7,66	47	5,325	-6,582	46	,000
Toplumcu	17,68	47	5,369			
Eril	10,68	47	6,481	-4,318	46	,000
Dışıl	18,26	47	5,840			

Tabloda da görüldüğü gibi araştırmada, çalışanların G.M. geniş puanları ile G.M. dar puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=6,191$; $p<0,05$). Çalışanların G.M. geniş puanları, G.M. dar puanlarından anlamlı düzeyde

daha yüksektir. Çalışanların B.K.E. yüksek puanları ile B.K.E. düşük puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=3.839$; $p<0,05$). B.K.E. yüksek puanları, B.K.E. düşük puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yine tabloda da görüldüğü gibi araştırmada, çalışanların bireyci puanları ile toplumcu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=-6,582$; $p<0,05$). Toplumcu puanları, bireyci puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışanların eril puanları ile dişil puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=-4,318$; $p<0,05$). Dişil puanları, eril puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

5.2.4. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kurumsal Öğeleri Benimseme Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Örneklem grubundaki çalışanların kurumsal öğeleri benimseme puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini Şekil 17.'de ki histogramda gösterilmiştir. Aynı zamanda normal dağılım gösterip göstermediğini desteklemek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Z testi sonucunda dağılımların normal olduğu saptanmış olup Tablo 17.'de gösterilmiştir.

Örneklem grubundaki çalışanların kurumsal öğeleri benimseme puanları normal dağılmış olduğundan bu puanlarla ilgili testlerimiz parametrik testler (t testleri, Anova) olacaktır.

Tablo 25. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Kurumsal öğeleri benimseme puanı	Erkek	38	42,76	8,744	,799	45	,429
	Kadın	9	40,22	7,791			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınıanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda, kurumsal öğeleri benimsemeye ait puanlar cinsiyet

değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç bize, kurumsal öğeleri benimseme ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin erkek ve ya kadın olmasına göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 26. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Hizmet Süresi	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
Kurumsal öğeleri benimseme puanı	10 yıl altı çalışan	33	42,21	8,181	-,079	45	,938
	10 yıl üstü çalışan	14	42,43	9,685			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda kurumsal öğeleri benimsemeye ait puanların hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu göstergeler, kurumsal öğeleri benimseme ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin kıdemlerinin yüksek ve ya düşük olmasına göre yani kurumdaki hizmet süresine göre herhangi bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 27. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	ss	t	sd	p
Kurumsal öğeleri benimseme puanı	Lisans altı	28	43,11	8,279	,806	45	,425
	Lisans üstü	19	41,05	9,015			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Yapılan t testi sonucunda kurumsal öğeleri benimsemeye ait puanların eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Farklılığın olmayışı bizi kurumsal öğeleri benimseme ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda belirli derecelere yönelme hatasına düşen kişilerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaştırmaktadır.

Tablo 28. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Yaş Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	n	\bar{x}	<i>ss</i>	Varyansın Kaynağı	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kurumsal öğeleri benimseme	30 yaş altı	15	43,47	5,718	G.Arası	155,111	2	77,555	1,064	,354
	30-40 yaş altı	25	42,76	9,636	G. İçi	3206,293	44	72,870		
	40 yaş üstü	7	38,00	9,309	Toplam	3361,404	46			
	Toplam	47	42,28	8,548						

Tabloda görülebileceği üzere, kurumsal öğeleri benimseme puanlarına ait aritmetik ortalamaların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kurumsal öğeleri benimseme puanlarının tümünün aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli derecede anlamlı bulunmamıştır ($F=1,064$; $p>0,05$).

Bu sonuçlar, kurumsal öğeleri benimseme ile ilişkili olarak örneklem grubumuzda değerlendiricilerin yaşları ile belirli derecelere yönelme hatasına düşülmesi arasında bir ilişki gözlenmediğini göstermektedir.

Tablo 29. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	n	\bar{x}	<i>ss</i>	Varyansın Kaynağı	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kurumsal öğeleri benimseme	İyimserlik	16	40,75	7,506	G.Arası	900,981	2	450,491	8,056	,001
	Kötümserlik	13	36,92	8,770	G. İçi	2460,423	44	55,919		
	Ortalama E.	18	47,50	6,382	Toplam	3361,404	46			
	Toplam	47	42,28	8,548						

Tabloda görülebileceği üzere, kurumsal öğeleri benimsemeye ait aritmetik ortalamaların düşülen hata türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda düşülen hata türlerine ait aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemli derecede anlamlı bulunmuştur (F=8,056; p<0,05).

Varyans analizinde anlamlı farklılıkların elde edilmesinden sonra, bu kümülatif farklılıkların hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Post Hoc Analizi (Çoklu Karşılaştırma) analizine geçilmiştir. Düşülen hata türüne göre puan varyanslarının homojen olduğu durumlarda Scheffe testi, varyansların heterojen olduğu durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 30.'da sunulmuştur.

Tablo 30. Kurumsal Öğeleri Benimsemeye Ait Puanların Düşülen Hata Türü Değişkeni İçin Yapılan Tamamlayıcı İstatistik (Post Hoc Analizi) Sonuçları

Alt boyut	Tamamlayıcı İstatistik	Düşülen hata türü (i)	Düşülen hata türü (j)	Ortalama fark	Std. Hata	P
Kurumsal öğeleri benimseme	Scheffe	İyimserlik	Kötümserlik	3,827	2,792	,399
			Ortalama eğilim	-6,750(*)	2,569	,041
		Kötümserlik	İyimserlik	-3,827	2,792	,399
			Ortalama eğilim	-10,577(*)	2,722	,002
		Ortalama eğilim	İyimserlik	6,750(*)	2,569	,041
			Kötümserlik	10,577(*)	2,722	,002

Yapılan Scheffe testine göre ortalama eğilim hatasına düşen çalışanların kurumsal öğeleri benimseme puanlarının aritmetik ortalaması ($\bar{x} = 47,50$) iyimserlik hatasına düşen çalışanların kurumsal öğeleri benimseme puanlarının aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 40,75$) ve kötümserlik hatasına düşen çalışanların aritmetik ortalamasından ($\bar{x} = 36,92$), anlamlı derecede daha yüksektir.

Farklılığın oluşmasında ortalama eğilim hatası, hem kötümserlik hatası hem de iyimserlik hatası puanından daha yüksek çıkarak farklılığı oluşturmuştur. Kötümserlik ve iyimserlik hatası arasında kurumsal öğeleri benimseme puanları bakımından önemli bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç açıkça, kurumsal öğeleri benimseme puanı yüksek olan kişilerin ortalama eğilim hatasına daha fazla düştüklerini ortaya koymaktadır.

5.3. Yorumlar

Belirli derecelere yönelme hatasının değişkenliğinin açıklayıcısı olarak bileşke boyutlar ve kurumsal teoriyi esas alan hipotezlerimizi test eden araştırmamız belirli derecelere yönelme hatası ile bu teoriler arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Öncelikli olarak demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi) ile belirli derecelere yönelme hatası arasında bir bağlantı olup olmadığını inceledik. Bulgularımız hiçbir demografik değişkenin belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimi ile ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Literatürdeki diğer yapılan çalışmalarını incelediğimizde cinsiyetin, performans değerlendirmeleri üzerinde etkileri hakkında yapılan araştırmalar, hem değerlendirici hem de değerlendirilen için çelişki içerdiği görülmektedir (Nieva ve Gutek, 1980). Örneğin değerlendiricilerin cinsiyet farklılıkları hakkında yapılan çalışmalar, kadınların hem daha iyimser, hem de daha kötümser olduklarını ortaya koymuştur (Bartol ve Butterfield, 1976; London ve Poplawski, 1976). Performans ölçümleri üzerinde değerlendiricinin cinsiyetinin etkisini araştıran başka bir araştırmada ise Rosen ve Jerdee (1973), tutarlı ve sürekli hiçbir etkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmayı destekleyen bazı araştırmalar, bizimde bulgularımızı destekler nitelikte olup, değerlendiricinin cinsiyetinin performans değerlendirmelerini etkilemediğini bildirmiştir (Rose, 1978; Mia-Dalton ve diğ., 1979; Shore ve Thornton, 1986).

Hizmet süresine odaklanmış olan çalışmalarını incelediğimizde, bir işte geçirilen zaman aralığıyla, performans değerlendirmesi arasında olumlu fakat çok zayıf bir bağıntı olduğu bulunmuştur (Landy ve Farr, 1980). Literatürdeki eğitim düzeyi ve performans değerlendirme arasında ilişkiyi araştıran çalışmalarını incelediğimizde eğitim düzeyi ve performans değerlendirmeleri arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını gösteren bulgularımızı destekler nitelikte çalışmalara rastlamak mümkündür (Erdem, 2007). Yaş bağlamında araştırma yapan Klores (1966), değerlendiricinin yaşının etkisini araştırmış, bizim de elde ettiğimiz sonuçlar gibi değerlendirmeler üzerinde bu unsurun önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Demografik değişkenlerden sonra hata türü değişkeni ile bileşke boyutlar ve kurumsal teori öğeleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde bulgularımızda, belirli derecelere yönelme hatası çeşitleri ile bu iki teori unsurlarının arasındaki güçlü ilişki dikkat

çekmektedir. Öncelikli olarak, bileşke boyutlar teorisinin alt boyutları ile belirli derecelere yönelme hata türleri arasındaki ilişkiyi incelediğimizde bulgularımız güç mesafesi geniş olan kültüre sahip değerlendiricilerin ortalama eğilim ve iyimserlik hatasına, güç mesafesi dar olan değerlendiricilerin ise kötümserlik hatasına düştüklerini göstermektedir. “Üst haklıdır çünkü o patrondur” zihniyeti hakim olan, başka bir deyişle yöneticilerini genel olarak “otokrat bir baba” olarak gören güç mesafesi geniş kültürün değerlendiricilerinin bu hataya düşmeleri beklenen bir sonuçtur. Yani güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olması gerektiği ve işverenler ya da yöneticilerinin her koşulda haklı olduğu düşünülüyor için, bu kişilerin üstlerini orta olarak ve ya iyimser olarak değerlendirmesi üstüne duyduğu itaat ve saygıdan kaynaklanmaktadır (Javeline, 1999). Javeline’in yapmış olduğu karşılaştırmalı bir araştırmaya göre; güç mesafesi geniş Kazakistanlı deneklerin güç mesafesi kazaklara nispeten daha dar olan Rus deneklerle kıyaslandıklarında daha yüksek sonuçlar almalarının sebebinin, amirlere daha fazla saygı/itaat duymaları olduğu iddia edilmektedir. Javeline, Merkez ve Doğu-Asyalı kültürler gibi aynı özelliklere sahip kültürlerin benzer bir eğilim gösterdiklerini öne sürmektedir (Javeline, 1999). Burada güç mesafesi geniş değerlendiricilerin kötümserlik hatasına daha az düşmesi, iyimserlik ve ortalama eğilim hatasına daha fazla düşmesindeki başka bir unsur olarak, değerlendirdiği kişilerin “yaş”larına duyduğu saygı, verdiği değer gösterilebilir. Yapılan bir araştırmada daha genç olan astların aynı işi icra eden daha yaşlı astlara oranla daha yüksek değerlendirme sonuçları aldıkları kaydedilmiştir ve amirlerin nedensel atıflarının astların yaşı ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Ferris ve diğ., 1985). Güç mesafesi dar değerlendiricilerin kültürel özelliklerinde bu unsurlara değer atfedilmediği için daha kötümser değerlendirme sonuçları sergilemeleri olasıdır. Örneğin yapılan bir araştırmada mevki değişkeni, güç mesafesi geniş olan Güney Kore’de müşteri hizmetleri ve ustalık hakkında yapılan değerlendirmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Değerlendirme boyutu içinde bu ilişki; güç mesafesi geniş olan Güney Kore için pozitif, güç mesafesi Güney Kore’ye göre daha dar olan Kanada içinse negatif bulunmuştur. Bu yüzden Kanada’da daha yüksek mevki sahibi olan bireyler, daha düşük performans değerlendirme sonuçları alırlarken, Güney Kore’dekiler ise daha yüksek sonuçlar almışlardır (Ployhart ve diğ., 2003:72).

Bileşke boyutlar teorisinin alt boyutları ile belirli derecelere yönelme hata türleri

arasındaki ilişki analizinde bulgularımız toplumcu değerlendiricilerin güç mesafesi geniş değerlendiriciler gibi iyimserlik hatasına daha fazla düştüklerini, kötümserlik eğilimi göstermediklerini, bireyci değerlendiricilerin ise daha kötümser değerlendirmeler yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bunun sebebi toplumcu kültür bireyleri; uyum, meydan okuma, çatışmalardan kaçınma ve daha uyumlu davranış biçimlerine sahip olma özelliklerine sahiptirler. Bireysel inisiyatifler ve fikirler teşvik edilmez görünmektedir ve fikirler grup içinde belirlenir (Hofstede, 1984). Bu durum, toplumcu kültürlerdeki bireyleri ya ortalama ya da kısmen olumlu cevaplar vermeye sevk edecektir (örneğin; 5 noktalı bir skala üzerinde 3 ve ya 4) ve bu eğilimler de muhtemelen, meydan okuma, çatışmalardan kaçınmaya ve uyumu muhafaza etmeye götürmektedir. Araştırma sonuçlarını açıklarken Smith (2004), toplumcu kültürlerde grup-içi uyumun, bireylerin rıza/kabul içeren daha iyimser cevaplar vermeye teşvik edeceğini iddia etmektedir. Bunun aksine bireyci kültürler, çatışmaları kabul etme, tutarlılık ve uyum üzerinde daha az durma özellikleri ile nitelendirilmektedirler. Bireysel inisiyatif beklenir ve bireyin düşüncesini ifade etmesi değerlidir. Bireyci kültürlerde bu yüzden, fikir ayrılıklarına daha fazla eğilim gösterilmesi beklenmektedir. Bireyci kültüre sahip değerlendiriciler, kendi benzersizliklerine, kendi hedeflerini elde etmeye, kendi içsel atıf biçimlerine, öz benliklerine odaklanmaktadır (Oyserman ve diğ., 2002). Bu durum beraberinde onları, başkalarının davranış biçimlerine dair daha kötümser değerlendirmeler yapmaya sevk etmektedir. Toplumcular öz benliğin, statik sosyal çevreden kolaylıkla etkilenebildiğini düşünmektedirler (Triandis, 2001). Toplumcular için mutluluk, duygusal ve davranışsal ifadelerde kontrol ve kendini tutmayı ifade etmektedir. Böylece çatışmadan uzak ilişkileri sürdürmek mümkün olacaktır. Bireycilerin aksine toplumcuların yargıları, nedensellik sorgulamaları ve atıfları, sosyal sınırları ve davranışların yer aldığı sosyal bağlamı baz almaktadır. Sonuç olarak toplumcular için rasyonellik, değiş tokuşun eşitlik ve cömertlik prensiplerine dayalı olduğu, belirlenmiş, sabit ve durağan grup ilişkilerinin önemi anlamına gelmektedir. Bu psikolojik işlevlerin toplumcu bakış açısına göre sürdürülmesi de performans değerlendirmeleri için bazı sonuçlar doğurmaktadır. Dahası, bireyciler ile toplumcuların değerlendirme davranışları arasındaki farklılıkları kolaylıkla fark edilebilir kılmaktadır (Oyserman ve diğ., 2002). Araştırmacılar, bireycilikleri düşük olan Malezyalıların olumsuz geribildirim

vermekten kaçındıkları ve Çinli yöneticilerin, yaptıkları değerlendirmelerde hoşgörülü ve olumlu olma eğilimi gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır (Chow, 1998). Başka bir örnek ise Güney Kore'den verilebilir. Güney Kore toplumcu bir kültür yapısına sahiptir yani sosyal ilişkiler ve uyum vurgulanmaktadır ve büyük güç mesafeleri korunmaktadır (örneğin; daha yaşlı bireylere daha fazla saygı duyulmaktadır). Dolayısı ile bu kültür değerlendiricilerinin, değerlendirmeleri daha bireyci ve daha dar güç mesafelerine sahip değerlendiricilerinkinden daha iyimser olması beklenmektedir (Ployhart ve diğ., 2003). Bizim bulgularımız da bu öngörüğü desteklemektedir.

Bileşke boyutlar teorisini alt boyutu olan erillik ve dişilik boyutu ile belirli derecelere yönelme hatası türleri arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda, bulgularımız eril özelliklere sahip değerlendiricilerin kötümserlik hatasına düştüklerini göstermektedir. Dişil değerlendiriciler ise daha çok ortalama eğilim göstermişlerdir. Eril kültüre sahip değerlendiricilerin kötümserlik hatasına düşmelerinin sebebi eril kültürün hakim değerlerinden kaynaklanmaktadır. Eril kültürlerde mücadelecilik, performans, başarı ve rekabet gibi, neredeyse bütün toplumlarda erkeklerin rolü olarak görülen sert/zor özellikler; hayat kalitesi, sıcak kişisel ilişkileri sürdürme, hizmet, zayıf olana ilgi gösterme, dayanışma gibi neredeyse bütün toplumlarda kadınlara atfedilen özelliklerden üstün görülmektedir (Hofstede, 1983:90). Bunun yanı sıra erkeklik toplumsal normunu tanımlarken Hofstede (1983), erkeklik boyutu düşük olan ülkelerde, benzeşme unsurunun standart olduğunu göstermektedir. Bireyler diğer bireylerden daha iyi olmaya çalışmazlar. Yüksek erillik seviyesine sahip ülkelerde standart/norm “en iyi olmaktır”. Erillik seviyesi üstün kültürlerde içkin olan bireysel başarı ve mücadelecilik vurgusu ile birlikte, oldukça yüksek bireyci bir kültüre sahip kültürde kişisel saygı ve başarının öncelendiği ve üstün görüldüğü fikri, bu kültüre sahip yöneticilerin kişisel değerlendirmeleri ile bağıntılı olabilmektedir. Bunun aksine, bireycilik ve ya erillik seviyesi daha düşük olduğunda, kişisel saygı ve mücadelecilik daha az öneme sahiptir ve kişisel değerlendirmeler ile başkaları hakkındaki değerlendirmeler arasındaki ilişki daha alakasız olabilmektedir. Bu durumda hem bireyciliğin hem erilliğin, hem de bu iki boyutun uç seviyesi “kendi ile başkaları arası uzlaşma” kavramıyla ilişkili olmaktadır (Atwater ve diğ., 2005:29). Dolayısı ile; başkaları ile uzlaşma konusuna herhangi bir önem atfetmeyen eril bir değerlendirici başkalarını değerlendirirken daha kötümser bir eğilim sergilemekte, kendi kendini

değerlendirirken daha iyimser bir eğilim içinde olmaktadır.

Standartın mücadelecilik, rekabet ve ya en iyi olma isteği olduğunda, kendilerini başkalarından daha düşük bir şekilde değerlendirme, bir zayıflık ve ya düşük öz-güven göstergesi olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla eril değerlere sahip değerlendiricilerin bireyci tutumları beraberinde yukarıda da bahsettiğimiz gibi onların kötümserlik hatasına düşme olasılıklarını artırmaktadır ki bulgularımız da eril değerlendiricilerin kötümserlik hatasına daha fazla düştüklerini göstermektedir. Standartın benzeşme olduğu ve ya başkalarından daha iyi olma olmadığı, daha dişil ve daha az bireyci olan kültürlerde, kötümser değerlendirme sonuçlarından ziyade daha ortalama bir eğilim sergilenmektedir (Atwater ve diğ., 2005).

Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise, eril kültüre sahip değerlendiricilerin kötümserlik hatasına düşmelerindeki önemli bir etken olarak değerlendiricilerin cinsiyet farklılıklarına dair sahip oldukları klişelerden kaynaklanmaktadır. Çalışmamızın teorik dayanaklar kısmında da değindiğimiz gibi Hofstede'nin "sosyal cinsiyet rol ayrımını maksimize eden toplumlar Eril, sosyal cinsiyet rol ayrımının daha düşük olduğu toplumlar ise Dişil'dir" (Hofstede, 1983:83-85) tanımı burada açıklayıcı olmaktadır. Eril kültürlerde sosyal cinsiyet rol ayrımı maksimize edildiği için cinsiyete göre meslek uygunluğu görülmediği taktirde değerlendirilenin gerçek performansı gözardı edilerek kötümser değerlendirmeler yapılması söz konusu olmaktadır. Bartol ve Butterfield bu konu ile ilgili araştırmalar yapmış ve bir çalışanın cinsiyetinin, bir mesleğin cinsiyet-rolü klişesi ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bartol ve Butterfield, 1976). Dolayısıyla kadınlar, kadınlara yönelik işlerde, erkeklere kıyasla daha yüksek değerlendirme sonuçları almakta, erkekler ise erkeklere yönelik işlerde, kadınlara kıyasla daha yüksek değerlendirme sonuçları almaktadırlar. Örneğin Arvey'in bir çalışmasında genel olarak, kas gücü gerektiren bir işte çalışan kadınların, performans kıyaslamasında erkeklerden daha kötümser değerlendirilmeler aldıkları görülmüştür (Arvey, 1979). Arvey'in çalışmasını destekleyen başka bir çalışmada da eril kültürün hakim olduğu Çin ve Japonya'da kadın çalışanların fazla olduğu fakat üst kademe yöneticiler için erkeklerin tercih edildiği görülmektedir (Simeon ve diğ., 2001:53).

Bileşke boyutlar teorisinin alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma boyutu ile belirli

derecelere yönelme hatası türleri arasındaki ilişkide bulgularımız belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan değerlendiricilerin ortalama eğilim hatasına düştüklerini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan değerlendiriciler ise öncelikli olarak iyimserlik, ikincil olarak kötümserlik hatasına düşmüşlerdir. Bunun sebebi olarak belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültür değerleri gösterilebilmektedir. Yüksek bir belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip bireyler, yüksek stres ve endişeden şikayetçidirler ve açıklık/belirlilik ihtiyacı duymaktadırlar. Teorik dayanaklarda da belirttiğimiz gibi stres, çalışanların iş memnuniyetlerini yüksek derecede etkilemekte ve halinden hoşnut bir çalışanın, halinden hoşnut olmayan bir çalışana kıyasla, daha iyimser değerlendirme yapması söz konusudur. Başka bir deyişle, bir çalışanın iş memnuniyetinin, bir değerlendiriciyi değerlendirme yaparken sistemli bir şekilde iyimser, kötümser ve ya orta olarak değerlendirmesine neden olmakta ve değerlendirmede hatalara düşülmesine olanak vermektedir (Smither ve diğ., 1989:599-605). Başka bir deyişle belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek, stresli değerlendiricilerin değerlendirmelerinde ortalama eğilim hatasına düşmelerine olanak sağlamaktadır.

Yüksek bir belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip bireyler, değişim ve yeniliğe karşı genellikle direnç göstermekte ve düşük bir belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip bireylere kıyasla farklılığa daha az değer verilmektedir (Hofstede,1984). Anlam belirsizliğine tahammül de belirsizlikten kaçınma özelliği ile olumsuz olarak ilişkilidir (House ve diğ., 2004). Yüksek bir belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip olan kültüre mensup değerlendiricilerin sahip olduğu, farklılık ve anlam belirsizliğini daha az tolere etme özelliği, onları daha ortalama değerlendirmeler yapmaya sevk etmektedir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan bireylerin mücadeleci, hırslı ve rekabetçi özellikleri onların bireyci ve eril boyutun hakim değerleri ile örtüşüğünü göstermektedir. Elde ettiğimiz bulgular bireyci değerlendiricilerin kötümserlik eğilimini doğrulasa da, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük değerlendiricilerin kötümserlik hatasına düşeceği beklentimizi desteklememektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler, belirsizliklerin daha kuvvetli bir biçimde ortadan kaldırılması ve hayatların daha tahmin edilebilir ve kurallar ile şekillendirilebilir olması gerektiği hissine sahiptirler. Öyle görünüyor ki bu düşünce şu an toplumcu

kültürlerde daha yaygındır (Smith, 2004:60). Toplumcu kültür değerlendiricilerinin düştüğü iyimserlik hatası belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültüre sahip değerlendiricide de kendisini göstermektedir.

Kurumsal teori içindeki öğelerin benimsenme derecesi ile belirli derecelere yönelme hatası türleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, bulgularımız kurumsal öğelerin benimsenme derecesi ile ortalama eğilim hatası arasındaki kuvvetli bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bunun sebebi teorik dayanaklarda da ayrıntılı olarak açıklandığı gibi kurumsal yapı ve çevrenin, hangi davranışların önemli, istenen ve kabul edilebilir olduğunu belirlemesidir. Bu normlar ve standartlar, değerlendiricinin dikkatini kurumun değer atfettiği belirli değerlendirilebilir davranışlara odaklamaktadır (Langer ve diğ., 1976). Başka bir ifade ile; değerlendiricilerin belirli kurumsal norm ve performans standartlarına bağlı kalma çabaları ile kültürel inanç ve değerleri çatıştığı bir durumda; kurumsal normların baskısı sonucu, değerlendirme sonucunun meşruiyeti ve içinde bulunduğu çevrede kabul görme endişesi, değerlendirme sonucunu etkilemekte ve iyimser ve kötümser bir değerlendirme yapmaktan kaçınan değerlendirici ortalama eğilim hatasına düşmektedir.

Burada değinilmesi gereken başka bir husus ise; çalışmamızın teorik dayanaklarında da bahsettiğimiz gibi kurumsal çevrenin çalışanların adalet algılayışları üzerindeki etkisinin değerlendiricilerin ortalama eğilim hatasına düşme eğilimlerini tetiklemesidir. Greenberg'e göre kurumsal normlar ve kültürler içindeki farklılıklar, değerlendiricilerin adalet algılarını etkileyebilmektedir. Oldukça anti-demokratik bir yöneticinin astları, otokrat karar alma biçimini normatif olarak adil kabul edebileceklerken, daha demokratik, katılımcı bir yöneticinin bu tür uygulamaları adaletsiz olarak algılanabilmektedir. Sonuç olarak bu tür normatif farklılıklar kişilerin adalet algılarını etkileyebilmekte ve bu kişiler ortaya çıkan adaletsizliğe kendilerine göre tepkiler vermektedir (Greenberg, 1990:421-422). Burada bahsi geçen tepki daha yüksek performans sergileyen bir yöneticinin daha ortalama bir değerlendirme sonucu alması olarak tanımlanabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz ağırlaşan rekabet şartlarında işletmelerin hayatta kalmaları sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak uygulamaların temin edilmesine bağlıdır. Bu uygulamaların başında da etkin bir performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Etkin bir performans değerlendirme sistemi, ancak hatalardan arındırılmış doğru sonuçları ortaya çıkararak bir sistemin oluşturulması ile mümkün olacaktır. Fakat böyle bir sistemin oluşturulması neredeyse imkansız gözükmektedir. Zira performans değerlendirmede değerlemeyi yapan ve değerlendirmeden etkilenen insan olduğu için değerlendirme sistemleri hatalara karşı oldukça açık ve elverişlidirler.

Önemi ve gerekliliği tartışmasız kabul edilmesine rağmen yaptığımız literatür çalışması sonucunda özellikle ülkemizde performans değerlendirme hataları üzerine yapılmış çalışmaların eksikliği dikkat çekicidir. Çalışmamızın bu eksikliği giderme de azda olsa yardımcı olacağını ve bundan sonraki çalışmalarda ışık tutacağı kanaatindeyiz. Belirli derecelere yönelme hatasının sosyo-kültürel faktörler çerçevesinde yapılan incelemesi, belirli derecelere yönelme hatasının değişkenliğini açıklayabilmek için sosyal ve kültürel faktörlerin çok iyi bir analizinin yapılması gerektiğini göstermiştir. Çünkü değerlendirici hataları sınıfına giren bu hata çeşidi değerlendiricilerin farkında olmadan yaptığı yargısal hatalardır. Yani bozuk yargılama süreçlerinden kaynaklanmaktadır ki burada değerlendiricinin sahip olduğu kültürün değer ve normları ve kurumsal faktörler devreye girmektedir. Çalışmamız, kültürün ve kurumsal faktörlerin değerlendiricinin belirli derecelere yönelme hatasına düşme eğilimini güçlü bir şekilde etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır. Belirli derecelere yönelme hatası bağlamında kültürler arası farklılıkları ve ya benzerlikleri tespit etmek, hem bağımsız boyutlar üzerindeki kültürel farklılıkların bir yansıması olarak, hem de kültürler arası araştırma metodolojisi ve etik/etik özellikler açısından çıkarımlar için oldukça önemlidir.

Metodolojinin bir yönü, kültürle ilişkili olduğu zaman yani sadece bir kültür içinde belirli bir şekilde hareket ediyorsa, etik olacaktır. Birçok kültür içinde benzer şekilde işliyorsa o zaman kültürden bağımsız olduğu düşünülür ve bir etik olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışmamız etik bir gerçekliği ortaya koymuştur. Bu gerçeklik ise; değerlendiricilerin kültürel farklılıkları belirli derecelere yönelme hatasına düşme

eğilimini etkilemektedir.

Belirli derecelere yönelme hatasının değişkenliğini sadece kültürel farklılıklarla açıklamak yeterli gelmemektedir. Zira çalışmamız kurumsal faktörlerinde belirli derecelere yönelme hatasının açıklayıcısı olduğu sonucunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültürden bağımsız değerlendirilemeyecek olan kurumsal faktörler değerlendiricilerin bu hataya olan eğilimini açıklamaktadır.

Öneriler

Belirli derecelere yönelme hatasının performans değerlendirmenin doğruluğunu ve etkinliğini olumsuz bir biçimde etkilemesi bizi, bu hataların giderilmesi için ne yapmalıyız sorusuna götürmektedir. Yaptığımız literatür çalışması ve incelediğimiz uygulamalar, iki çözüm önerisinin bu hataların minimize edilmesinde önemli bir rol oynayacağını düşündürmektedir. Buradaki kritik unsur ise bu iki çözüm önerisinin birbirine alternatif olarak değil, birlikte kullanılmasıdır. Bu çözüm önerilerinin birlikte kullanımının, değerlendiricilerin hatalardan arındırılmasında daha etkin bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Çözüm önerilerimizden ilki değerlendirici eğitimi ikincisi ise bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır.

1970’li yılların ortalarına kadar, değerlendirme hatalarının üstesinden gelmek için yapılan araştırmalar öncelikle, değerlendirme plan biçimlerini değiştirmek, farklı örgütsel rollere sahip değerlendiriciler tarafından verilen değerlendirme sonuçlarını incelemek ve skala içeriğini ve ya değerlendirilen kriterler üzerinde çalışmak ile sınırlandırılmıştı. Elde edilen sınırlı başarılar; değerlendiricilerin eğitimini, onların daha az hata yapmalarını sağlayacak bir yöntem olarak düşünmeye sevk etmiştir.

Farklı koşullar altında yargıların nasıl oluştuğunu anlayarak, eğitim ile bu süreçleri etkilemek, dolayısıyla değerlendirme sonuçlarının daha doğru olmasını sağlamak mümkün olabilmektedir. Birçok çalışma, değerlendirici eğitiminin performans değerlendirmelerinin kalitesini artırıp arttırmadığını incelemiştir. Burada sunacağımız çözüm önerisi değerlendirici eğitiminin en yaygın şekillerini kapsamaktadır. Bunlar: *değerlendirici hata* eğitimi ve *değerlendiricinin doğruluğu* eğitimidir. Değerlendirici hata eğitimi genellikle belirli derecelere yönelme hatalarını azaltmaya odaklanmıştır. Değerlendirici hata eğitimi bu hataları tanımlamakta, tayin

etmekte ve değerlendiriciyi bu hatalardan kaçınma noktasında teşvik etmektedir (Reilly ve diğ., 1998:427). Başka bir deyişle bu eğitim, değerlendirme enstrümanı üzerindeki performans faktörlerine dikkat etmemek sonucunda oluşan farklı hata çeşitleri hakkında değerlendiricileri eğitmektedir. Değerlendiricilerin; hataların her türünü tartişmaları, her birinden belirli örnekler bulmaları ve bu hataları yok etmek ve ya bunlardan kaçınmak için başvurulabilecek yolları tartişmaları, burada önemli bir rol oynamaktadır.

Değerlendiricinin doğruluğu eğitimi ise, performans faktörlerinin ve değerlendirme standartlarının daha fazla olgunlaşmasını ve detaylandırılmasını sağlamaktadır (Smith, 1986). Bu eğitim stratejisinde değerlendiriciler, farklı eğitim boyutlarına, farklı davraniş biçimlerine, bu davraniş biçimleriyle ilişkilendirilmiş uygun değerlendirmelerle karşı karşıya bırakılmaktadırlar. Pratik ve geribildirim (karşı tepki) aracılığıyla; değerlendiriciler, ortak bir referans çerçevesini kullanarak, davranişları değerlendirme derecesine getirilmektedir.

Değerlendiricinin doğruluğu eğitiminde, her bir performans faktörünün tanımları, sadece değerlendiricilere öğretilmemekte, aynı zamanda değerlendiriciler iyi ve zayıf davraniş biçimlerinin neye benzeyeceğini de tartişmaktadır. Bu değerlendiriciler arası güvenilirlikte bir artışa neden olabilmektedir. Çünkü bütün değerlendiriciler mukayese yapmak için aynı kıstasları kullanmaktadırlar. Değerlendiricinin doğruluğu eğitimi, değerlendiriciler arasında ortak bir referans çerçevesi oluşturmayı hedeflemektedir. Bu eğitim beş basamaktan oluşmaktadır (Reilly ve diğ., 1998:427);

1. iş performansına dair kişisel standartlara sahip olan değerlendiriciler, her bireyin kritik iş davranişlarına dair etkililik değerlendirmelerini, diğer değerlendiricilerin aynı davraniş biçimlerine dair elde ettikleri normatif değerlendirmeler ile kıyaslayarak tespit etmektedir.
2. Kişisel standartlara sahip olan değerlendiriciler, bir mesleğin tanımını gözden geçirdikleri ve bu mesleği devam ettirmek için gerekli olan nitelikleri ve görevleri tartiştıkları değerlendiricinin doğruluğu eğitimi seminerine katılırlar.
3. Katılımcılar daha sonra, davraniş bazlı değerlendirme skalaları kullanarak üç örneği (kısa hikaye şeklinde) gözden geçirip değerlendirirler. Her bir örnek

eğitimciler tarafından, üstün, ortalama ve ya tatmin etmeyen performans seviyelerini betimlemek için oluşturulmuştur (bu örneklerde, çalışanlar ve denetmenler tarafından önemli olaylara dair yapılan normatif değerlendirmeler baz alınmıştır).

4. Eğitimci değerlendiricilere, her bir hikaye örneği için doğru değerlendirmenin ne olacağına dair bilgi vermekte (normatif verileri baz alarak) ve her bir değerlendirmenin mantığı da anlatılmaktadır.
5. Doğru ve kişisel değerlendirmeler arasında ortaya çıkan çelişkilere dair bir tartışma yapılmaktadır.

Değerlendirici hata eğitimi ve değerlendiricinin doğruluğu eğitiminin etkinliği, genellikle geleneksel değerlendirici hatalarının incelenmesiyle ve ya değerlendirmelerin doğruluğu incelenerek tespit edilmiştir. Sonuçlar, değerlendirici hata eğitim programlarının başarılı bir şekilde belirli derecelere yönelme hatalarını azalttığını göstermektedir (Woehr, 1994; Pulakos, 1984).

Sonuç olarak değerlendiricinin eğitiminin, performans değerlendirmede belirli derecelere yönelme hatası da dahil olmak üzere değerlendiricinin performans değerlendirme hatalarına düşme eğilimini minimize edeceği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme hatalarını dolayısı ile de belirli derecelere yönelme hatasını minimize edeceğini düşündüğümüz ikinci çözüm önerisi ise, bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır. Son zamanlarda bilgi teknolojilerinin kullanımı, performans değerlendirme sistemleri içinde artan bir rol oynamaktadır. Bunun iki temel yönü vardır. Birincisi, iş performansının birçok boyutuna dair çok büyük miktarda verinin kayıt edilebilmesinin imkanını veren, performansın elektronik olarak takip edilmesine ilişkindir (Stanton, 2000). İkinci yön ise, performans değerlendirmelerini, yazılı gözlemleri kaydederek, birleştirerek ve on-line olarak bu bilgileri elde edilebilir kılarak, geribildirim işlevi için aracılık etmesidir. Bilgi teknolojilerinin bu yollarla kullanılması şüphesiz ki, özellikle çoklu değerlendirme kaynakları dahil edilmişse, değerlendirme sürecini daha yönetilebilir kılmaya yardımcı olmaktadır. Fakat aynı zamanda performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin değerlendirme hatalarına düşme eğilimlerini de azaltmaktadır. Bir bilgisayardan geribildirim almanın,

daha az duygusal ve daha az değerlendirme endişesi taşıyacağı olası görünmektedir ve bilgisayar temelli bir sistem, potansiyel olarak önyargı oluşturan, kişilerarası işaretlerin etkisini azaltarak, kültürel farkları minimize ederek değerlendiricilerin dikkatinin işe ilişkin davranış biçimlerine odaklanmasına yardım etmektedir (Fletcher, 2001:482).

Burada belirtilmesi gereken başka bir husus ise, bilgi teknolojilerinin kullanımı sayesinde değerlendirme hatalarına düşen kişilerin tespit edilmesi daha kolay olacak ve bu kişilerin vermiş olduğu değerlendirme sonuçlarının etkileri de elektronik sistem sayesinde kontrol altına alınabilecektir. Aynı zaman da hataya düşen kişilerin tespiti ilk çözüm önerisinde belirttiğimiz değerlendirici eğitimi için kaynak teşkil edecektir. Yani bilgi teknolojileri kullanılarak yürütülen bir değerlendirme sisteminin çıktıları, değerlendiricilerin eğitimi için bir girdi niteliğinde olacaktır.

Sonuç olarak, performans değerlendirmeleri hakkında on yıllardır yapılan araştırmalara rağmen, özellikle ülkemizdeki kurumsal literatür, kültürler içinde performans değerlendirme hataları ve bunlara sunulabilecek çözüm önerileri hakkında çok az şey söyleyebilmektedir. İnsan kaynaklarına dair uygulamaların farklı kültürlerde hayata geçirilmenin zorluğu, uygulayıcıların senelerdir başa çıkmaya çalıştığı bir sorun olmasına rağmen, bu tür bir ihmal göze çarpmaktadır. Umuyoruz ki çalışmamız, bu önemli konuya dikkat çeker ve gelecek araştırma ve uygulamalar için az da olsa yol gösterici olur.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. C. (2000), *Performans Yönetimi Eğitim Notları*, Performans Danışmanlık ve Eğt. Hizm. Ltd. Şti, İstanbul, s.1.
- AÇIKALIN, A. (1999), *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Pagem Yayıncılık, Ankara, s. 102-105.
- AKAT, Ö. (2000), *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, s.88.
- AKYÜZ, Ö. F. (2001), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.82.
- ANDERSON, G. C. (1993), *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell Publishers, Oxford.
- ARGÜDEN, Y. ve E. SAĞDIÇ (2000), *Balanced Scorecard*, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.38.
- ARSLAN, A. (2002), “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, *Kalder Forum*, Nisan, Mayıs, Haziran.
- ARVEY, R. D. (1979), “Unfair Discrimination In The Employment Interview: Legal And Psychological Aspects”, *Psychological Bulletin*, Vol. 86.
- AŞKUN, İ. C. (1978), *İşgören*, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir, s.62.
- ATAAY, İ. D. (1990), *İş değerlendirme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Küre Matbaacılık, İstanbul, s.254.
- ATAAY, İ. D. (1998), *Performans Yönetimi Eğitim Notları*, Performans Danışmanlık ve Eğt. Hizm. Ltd. Şti., İstanbul, s.7.
- ATWATER, L., D. WALDMAN, C. OSTROFF, C. ROBIE ve K. M. JOHNSON (2005), “Self–Other Agreement: Comparing its Relationship with Performance”, *International Journal Of Selection And Assessment*, Vol. 13, No. 1.

- BACH, S. (2002), "From Performance Appraisal to Performance Management", BACH S. ve K. SISSON, *Personel Management*, 3th Ed. içinde, Blackwell Publishing, Oxford, s.248.
- BALL, D. A. ve W. H. MCCULLOCH (1995), *International Business*, 2nd Ed., Business Publication Inc., Texas, s.180.
- BARDO, J. W. ve S. J. YEAGER (1982), "Consistency Of Response Style Across Types Of Response Formats", *Perceptual And Motor Skills*, Vol. 55, No. 1, s.307.
- BARTOL, K. M. ve D. A. BUTTERFIELD (1976), "Sex Effects In Evaluating Leaders", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 61.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Developer, İstanbul, s.188-206.
- BASS, B. M. (1956), "Reducing Leniency In Ratings", *Personnel Psychology*, Vol. 2, s.359.
- BASS, B. M. ve G. V. BARRETT (1981), *People, Work And Organizations*, Allyn And Bacon Inc., Boston, s.259.
- BAUER, C. C. ve B. B. BALTES (2002), "Reducing The Effects Of Gender Stereotypes On Performance Evaluations", *Sex Roles*, Vol. 47, No. 9/10, s.465-467.
- BAUMGARTNER, H. ve J. STEENKAMP (2001), "Response Style In Marketing Research: A Cross-National Investigation", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2.
- BAYAR, B. (2002), "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç",
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>, 20.02.2006

BAYAR, B. (2004), "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış",

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793>,

18.05.2006

BAYRAKTAROĞLU, S. (2003), *İnsan kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, s.95.

BAZERMAN, M., R. BEEKUN ve F. SCHOORMAN (1982), "Performance Evaluation In A Dynamic Context: A Laboratory Study Of The Impact Of A Prior Commitment To The Ratee", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 6, s.873-876.

BECKER, G. A. ve C. E. MILLER (2002), "Examining Contrast Effects In Performance Appraisals: Using Appropriate Controls And Assessing Accuracy", *The Journal Of Psychology*, Vol. 136, No. 6, s.668-669.

BENEDICT, M. E. ve E. L. LEVINE, (1988), "Delay And Distortion: Tacit Influences On Performance Appraisal Effectiveness", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 73.

BENTON, D. ve J. HALLORAN (1991), *Applied Human Relations an Organizational Approach*, 4th Ed., Prentice Hall, New Jersey, s.276.

BERGER, P. L. ve T. LUCKMANN (1966), *The Social Construction Of Reality*, Doubleday, New York, s.54.

BERGER, P. L. ve T. LUCKMANN (1967), *The Social Construction Of Reality: A Treatise In The Sociology Of Knowledge*, The Penguin Press, Oxford.

BİNGÖL, D. (1997), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, s.238.

BORMAN, W. C. ve G. L. HALLAM (1991), "Observation Accuracy For Assessors Of Work-Sample Performance: Consistency Across Task And Individual-Differences Correlates", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, s.17.

BUCKLEY, M. R., P. VILLANOVA ve P. G. BENSON (1989), "Contrast Effects In Performance Ratings: Another Look Across Time", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 38, s.131-143.

- BUĞRA, A. (1997), *Devlet ve İş Adamları*, İletişim Yayınları, İstanbul, s.50.
- CAN, H., A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI (1998), *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANITEZ, B. ve T. SOLMUŞ (2000), “Performans Değerlendirmesi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı 16-17, s.110-112.
- CANMAN, D. A. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara, s.28-29.
- CANMAN, D. A. (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 260, Ankara.
- CANMAN, D. A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, s.179.
- CARDY, R. L., C. L. SUTTON, K. P. CARSON ve G. H. DOBBINS (1990), “Degree Of Responsibility: An Empirical Examination Of Person And System Effects On Performance Ratings”, *Academy Of Management Konferansı*, San Francisco.
- CARDY, R. L. ve G. H. DOBBINS (1986), “Affect an Appraisal Accuracy: Liking As An Integral Dimension In Evaluating Performance”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, s.672-678.
- CARTER, C. C. (1994), *Human Resources Management And The Total Quality Imperative*, Amacom, USA, s.132.
- CASCIO, W. F. (1978), *Applied Psychology In Personnel Management*, Reston Publishing Company Inc., Virginia.
- CASCIO, W. F. ve E. BAILEY (1995), “International Human Resource Management: The State Of Research And Practice”, SHENKAR, O., *Global Perspectives Of Human Resource Management* içinde, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- CASCIO, W. F. ve H. J. BERNARDIN (1981), “Implications Of Performance Appraisal Litigation For Personnel Decisions”, *Personnel Psychology*, Vol. 34.

- CHOW, K. W. (1998), "The Management Of Chinese Cadre Resources: The Politics Of Performance Appraisal (1949-84)", *International Review Of Administrative Sciences*, Vol. 54.
- COLEMAN, R. ve G. BARRIE (1996), *Yöneticinin Klavuzu*, 3. Baskı, Çev. M. Harmancı, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.94.
- COOPER, W. H. (1981), "Ubiquitous Halo", *Psychological Bulletin*, Vol. 90.
- COVALESKI, M. A. ve M. W. DIRSMITH (1988), "An Institutional Perspective On The Rise, Social Transformation And Fall Of A University Budget Category", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4.
- CRANE, J. S. ve N. K. CRANE (2000), "A Multilevel Performance Appraisal Tool: Transition From Traditional To A CQI Approach", *Health Care Management Review*, Vol. 25, No. 1, s.64.
- CRESWELL, M. B. (1963), "Effects Of Confidentiality On Performance Ratings Of Professional Health Personnel", *Personnel Psychology*, Vol. 16, s.385-393.
- CUMMINGS, K. M. (1996), *A Comparison Of The Attributions And Ratings Made By Peer Versus Supervisory Raters In Situationally Constrained And Unconstrained Conditions*, Doktora Tezi, State University Of NewYork, s.6-15.
- CUSINS, P. (1997), *Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri*, Çev. G. Günay, Rota Yayınları, İstanbul, s.76.
- CZINKOTA, M. R., I. A. RONKAINEN ve M. H. MOFFET (1999), *International Business*, The Dryden Press, Orlando, s.35.
- DAFT, R. L. (1991), *Management*, 2nd Ed., HBJ Press, USA, s.353.
- DAFT, R. L. (1997), *Management*, 4th Ed., The Dryden Press/Marcourt Brace College Publ., Orlando, s.226.

- DAĞ, A. (2002), *Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.87.
- DECKER, P. J. ve E. T. CORNELIUS (1981), “The Effect On Leniency Of Justifying Performance Ratings To A Supervisor”, *The Journal Of Psychology*, Vol. 108, s.212.
- DECOTIIS, T. A. (1977), “An Analysis Of The External Validity And Applied Relevance Of Three Rating Formats”, *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 19.
- DEMING, E. W. (1986), *Out Of The Crisis*, MIT Press, Cambridge.
- DEMİRKAN, M. (1998), *Kariyer Yönetimi*, Yayınlanmamış Ders Notları, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya, s.14.
- DENISI, A. S. ve A. N. KLUGER (2000), “Feedback Effectiveness: Can 360 degree appraisals be improved?”, *Academy Of Management Executive*, Vol. 14, No. 1.
- DENISI, A., T. CAFFERTY ve B. MEGLINO (1984), “A Cognitive View Of The Performance Appraisal Process: A Model And Some Research Propositions”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 33.
- DIJKSTERHUIS, A. ve A. V. KNIPPENBERG (1999), “On The Parameters Of Associative Strength: Central Tendency And Variability As Determinants Of Stereotype Accessibility”, *Personality And Social Psychology Bulletin*, Vol. 25, No. 4, s.531.
- DIMAGGIO, P. J. ve W. W. POWELL (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2.
- DIMAGGIO, P. J. ve W. W. POWELL (1991), *The New Institutionalism In Organization Analysis*, University Of Chicago Press, Chicago.

- DOBBINS, G. H., R. L. CARDY ve D. M. TRUXILLO (1988), "The Effects Of Purpose Of Appraisal And Individual Differences In Stereotypes Of Women On Sex Differences In Performance Ratings: A Laboratory And Field Study", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 73.
- EAGLEY, A. H. ve S. CHAIKEN (1993), *The Psychology Of Attitudes*, FL: Harcourt Brace Jovanovich, Orlando.
- ERDEM, R. (2007), "Türk Toplumunda Kolektivist Yönelimler ve Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, N. ve M. BEYAZ (2002), "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası Ve Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, s.66-67.
- FARH, J., G. H. DOBBINS ve B. CHENG (1991), "Cultural Relativity In Action: A Comparison Of Self Ratings Made By Chinese And U.S. Workers", *Personnel Psychology*, Vol. 44, s.129-130.
- FEDOR, D. ve K. BETTENHAUSEN (1989), "The Impact Of Purpose, Participant Preconceptions And Rating Level On The Acceptance Of Peer Evaluations", *Group And Organization Studies*, Vol. 14, s.182-197.
- FEELEY, T. H. (2002), "Comment On Halo Effects İn Rating And Evaluation Research", *Human Communication Research*, Vol. 28, No. 4, s.578.
- FEINGOLD, A. (1993), "Joint Effects Of Gender Differences In Central Tendency And Gender Differences In Variability", *Review Of Educational Research*, Vol. 63, No. 1.
- FELDMAN, J. M. (1986), "A Note On The Statistical Correction Of Halo Error", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, s.173-176.

- FELDMAN, J. M. ve J. G. LYNCH (1988), "Self-Generated Validity And Other Effects Of Measurement On Belief, Attitude, Intention And Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 73.
- FERRIS, G. R., V. L. YATES, D. C. GILMORE ve K. M. ROWLAND (1985), "The Influence Of Subordinate Age On Performance Ratings And Causal Attributions", *Personnel Psychology*, Vol. 38.
- FINDIKÇI, İ. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, s.297-301.
- FISKE, A. P., S. KITAYAMA, H. R. MARKUS ve R. E. NISBETT (1998), *The Cultural Matrix Of Social Psychology*, McGraw Hill, New York.
- FLETCHER, C. (2001), "Performance Appraisal And Management: The Developing Research Agenda", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 74.
- FOX, S. ve Y. DINUR (1988), "Validity Of Self-Assessment: A Field Evaluation", *Personnel Psychology*, Vol. 41.
- FOX, S., T. CASPY ve A. REISLER (1994), "Variables Affecting Leniency, Halo And Validity Of Self-Appraisal", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 67, s.46.
- FOX-WOLFGRAMM, S. J., B. B. KIMBERLY ve J. G. HUNT (1998), "Organizational Adaptation To Institutional Change: A Comparative Study Of First-Order Change In Prospector And Defender Banks", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, s.88.
- FRIED, Y. ve A. B. TIEGS (1995), "Supervisor's Role Conflict And Ambiguity Differential Relations With Performance Ratings Of Subordinates And The Moderating Effect Of Screening Ability", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 80, s.282-291
- GLICK, W. H. (1985), "Conceptualizing And Measuring Organizational Psychological Climate: Pitfalls In Multilevel Research", *Academy Of Management Review*, Vol. 10, s.604.

- GOODRICK, E. ve G. R. SALANCIK (1996), "Organizational Discretion In Responding To Institutional Practices: Hospitals And Caesarean Births", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.
- GREENBERG, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow", *Journal Of Management*, Vol. 16, No. 2, s.421-422.
- GREENBERG, J. (1991), "Using Explanations To Manage Impressions Of Performance Appraisal Fairness", *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol. 4, s.51-60.
- GREENING, D. W. ve B. GRAY (1994), "Testing A Model Of Organizational Response To Social And Political Issues", *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, s.472.
- GREENLEAF, E. (1992), "Measuring Extreme Response Style", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 56, No. 3, s.328.
- GREENWOOD, R. ve C. R. HININGS (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And New Institutionalism", *Academy Of Management Review*, Vol. 21, No. 4.
- GUNDERSEN, D. E., D. B. TINSLEY ve D. E. TERPSTRA (1996), "Empirical Assessment Of Impression Management Biases: The Potential For Performance Appraisal Error", *Journal Of Social Behavior And Personality*, Vol. 11, No. 5, s.58-60.
- HAMEL, G. (2000), "Reinvent Your Company", *Fortune*, Vol. 141, No. 12, s.99-118.
- HANDELMAN, J. M. ve A. J. STEPHEN (1999), "The Role Of Marketing Actions With A Social Dimension: Appeals To The Institutional Environment", *Journal Of Marketing*, Vol. 63, No. 3, s.34.
- HARRIS, M. M. ve J. SCHAUBROECK (1988), "A Meta-Analysis Of Self-Supervisor, Self-Peer And Peer-Supervisor Ratings", *Personnel Psychology*, Vol. 41, s.62.

- HEDGES, L. V. ve L. FRIEDMAN (1993), "Gender Differences In Variability In Intellectual Abilities: A Reanalyses Of Feingold's Results", *Review Educational Research*, Vol. 63.
- HELLRIEGEL, D., J. J. SLOCUM ve R. W. WOODMAN (1995), *Organisational Behavior*, 7th Ed., West Publishing Co, USA, s.471.
- HELVACI, M. A. (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı 35.
- HERR, P. M., S. J. SHERMAN ve R. H. FAZIO (1983), "On The Consequences Of Priming: Assimilation And Contrast Effects", *Journal Of Experimental Social Psychology*, Vol. 19, s.323-340.
- HOFSTEDE, G. (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practises And Theories", *Journal Of International Business Studies*, Vol. 14.
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*, Abridged Ed., Sage, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G. (1997), *Cultures and Organizations Software of the Mind*, The McGraw-Hill Companies, Newyork.
- HOGAN, E. A. (1987), "Effects Of Prior Expectations On Performance Ratings: A Longitudinal Study", *Academy Of Management Journal*, Vol. 30, s.354-368.
- HOLBROOK, R. L. (2002), "Contact Points and Flash Points:Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s.102.
- HOLLENSEN, S. (2001), *Global Marketing*, Second Ed., Prentice Hall, England, s.175.
- HOUSE, R. J., P. J. HANGES, M. JAVIDAN, P. W. DORFMAN ve V. GUPTA (2004), *Culture, Leadership And Organizations, The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications, CA.
- HUDGETTS, R. M., ve F. LUTHANS (1993), *International Management*, McGraw-Hill Inc., New York, s.47,49,103.

- HUO, Y. P. ve M. A. VON GLINOW (1995), “On Transplanting Human Resource Practices To China: A Culture-Driven Approach”, *International Journal Of Manpower*, Vol. 16, No. 9.
- İBİCİOĞLU, H. (2001), “Performans Değerlendirmesi”, *M.P.M. Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, s.33.
- ILGEN, D. R. ve J. M. FELDMAN (1983), “Performance Appraisal: A Process Focus”, *Organisational Behaviour*, Vol. 5.
- İSLAMOĞLU, G., M. BİRSEL ve D. BÖRÜ (2007), “Hofstede’nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçümlenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması”, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- IVANCEVICH, J. M., J. L. GIBSON ve J. H. DONNELLY (1992), *Fundamentals of Management*, Richard D. Irwin Inc.,USA, Boston, s.475.
- JAMES, L. R. (1982), “Aggregation Bias In Estimates Of Perceptual Agreement”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 67.
- JAMES, L. R., W. F. JOYCE ve J. W. SLOCUM (1988), “Organizations Do Not Cognize”, *Academy Of Management Review*, Vol. 13.
- JAVELINE, D. (1999), “Response Effects in Polite Cultures: ‘A Test Of Acquiescence In Kazakhstan’”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 63, No. 1.
- JEN, M. (1998), *Using Training To Increase Accuracy Of Performance Appraisals*, Doktora Tezi, Georgia Institute Of Technology, s.1-4.
- JENSRUD, Q. T. (1995), *The Effects Of Rater And Leader Gender On Ratings Of Leader Attributes And Effectiveness*, Doktora Tezi, The Faculty Of Graduate School Of The University Of Minnesota, s. 40.
- KAHRAMANOĞLU, S. (2000), *Kamu Yönetiminde Performans Denetimi*, Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Ankara, s.137.
- KANE, J. S. ve LAWLER E. E. (1978), “Methods Of Peer Assessment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 85, s.555-586.

- KANE, J. S., J. H. BERNARDIN, P. VILLANOVA ve J. PEYREFITTE (1995), "Stability Of Rater Leniency: Three Studies", *Academy Of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, s.1037-1039.
- KAYNAK, T. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s.205-206.
- KERMALLY, S. (1997), *Managing Performance... In Brief.*, Butterworth Heinemann Books, Singapore, s.84-85.
- KERSSENS, I. C. ve O. A. FISSCHER (2003), "Ethical Dilemmas In Performance Measurement", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 45, No. 1, s.52-53.
- KLATT, A. L., G. R. MURDICK ve E. F. SCHUSTER (1985), *Human Resource Management*, Charles E. Merrill Publishing, USA, s.411.
- KLEIMAN, L. S. ve R. L. DURHAM (1981), "Performance Appraisal, Promotion And The Courts: A Critical Review", *Personnel Psychology*, Vol. 34, s.103.
- KLORES, M. S. (1966), "Rater Bias In Forced-Distribution Ratings", *Personnel Psychology*, Vol. 19.
- KORSGAARD, A. M., B. M. MEGLINO ve S. W. LESTER (2004), "The Effect Of Other Orientation On Self-Supervisor Rating Agreement", *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 25, s.874.
- KOZLOWSKI, S. W., M. P. KIRSCH ve G. T. CHAO (1986), "Job Knowledge, Ratee Familiarity, Conceptual Similarity And Halo Error: An Exploration", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, s.45-49.
- LANCE, C. E., B. J. HOFFMAN, W. A. GENTRY ve L. E. BARANIK (2008), "Rater Source Factors Represent Important Subcomponents Of The Criterion Construct Space, Not Rater Bias", *Human Resource Management Review*, Vol. 18, s.227.
- LANDY, F. ve J. FARR (1980), "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, Vol. 87, No. 1.

- LANGER, E. J., S. E. TAYLOR, S. T. FISKE ve B. CHANTOWITZ (1976), "Stigma, Staring And discomfort: A Novel-Stimulus Hypothesis", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 12.
- LATHAM, G. P., E. D. PURSELL ve D. L. DOSSETT (1975), "Training Managers To Minimize Rating Errors In The Observation Of Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 5, s.550-555.
- LAWRENCE, B. S. (1988), "New Wrinkles In The Theory Of Age: Demography, Norms And Performance Ratings", *Academy of Management Journal*, Vol. 31.
- LAWRENCE, P. (1980), *Managers And Management In West Germany*, Croom Helm, London, s.133.
- LAWRENCE, T. B., W. I. MONICA ve P. D. JENNINGS (2001), "The Temporal Dynamics Of Institutionalization", *The Academy Of Management Review*, Vol. 26, No. 4, s.624.
- LEVINSON, H. (1991), "Management By Whose Objectives?", *Appraising Performance Appraisal*, 6th Ed. içinde, A Harvard Business Review Paperback, USA, s.39.
- LINVILLE, P. W. ve G. W. FISCHER (1993), "Exemplar And Abstraction Models Of Perceived Group Variability And Stereotypicality", *Social Cognition*, Vol. 11.
- LINVILLE, P. W., G. W. FISCHER ve P. SALOVEY (1989), "Perceived Distributions Of The Characteristics Of In-Group And Out-Group Members: Empirical Evidence And A computer Simulation", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 57.
- LOCHER, A. H. ve K. S. TEEL (1977), "Performance Appraisal - A Survey Of Current Practices", *Personnel Journal*, Vol. 56, No. 5.
- LONDON, M. ve J. R. POPLAWSKI (1976), "Effects Of Information On Stereotype Development In Performance Appraisal And Interview Contexts", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 61.

- LONDON, M. ve J. W. SMITHER (1995), "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications And Directions For Research", *Personnel Psychology*, Vol. 48.
- LONGENECKER, C. O. ve D. A. GIOIA (1988), "Neglected At The Top: Executives Talk About Executive Appraisal", *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 2, s.41.
- LONGENECKER, C. O., H. P. SIMS ve D. A. GIOIA (1987), "Behind The Mask: The Politics Of Employee Apraisal", *The Academy Of Management Executive*, Vol. 1.
- MARTIN, D. C. ve K. M. BARTOL (2003), "Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective", *Journal Of International Management*, Vol. 9, s.119.
- MARTIN, L. L. (1986), "Set/Reset: Use And Disuse Of Concepts In Impression Formation", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 51, s.493-504.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Comp., New York, s.33-34.
- MCNALLY, R. (2002), "The Institutionalization Of Relationship Marketing", *American Marketing Association Conference Proceedings*, Vol. 13, s.179.
- MEYER, J. W. ve B. ROWAN (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures As Myth And Ceremony", *American Journal Of Sociology*, Vol. 83.
- MIA-DALTON, R. R., S. FELDMAN-SUMMERS ve T. R. MITCHELL (1979), "Effects Of Employee Gender And Behaviroal Style On The Evaluations Of Male And Female Banking Executives", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 64.
- MICOL, A. M. (1993), "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", *Volume*, Vol. 70, No. 9, s.22.

- MILLER, D. T. (1999), "The Norm Of Self-Interest", *American Psychologist*, Vol. 54, s.1053-1060.
- MILLIMAN, J., S. NASON, E. GALLAGHER, P. HUO, M. A.VON GLINOW ve K. B. LOWE (1998), "The Impact Of National Culture On Human Resource Management Practices: The Case Of Performance Appraisal", *Advances In International Comparative Management*, Vol. 12.
- MILLIMAN, J., S. NASON, C. ZHU ve H. D. CIERI (2002), "An Exploratory Assessment Of The Purposes Of Performance Appraisals In North And Central America And The Pacific Rim", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 1, s.87.
- MITCHELL, T. R. ve R. E. WOOD (1980), "Supervisor's Responses To Subordinate Poor Performance: A Test Of An Attributional Model", *Organizational Behaviour And Human Performance*, Vol. 25, s.123-138.
- MORRIS, M. W., J. M. PODOLNY ve S. ARIEL (2000), "Culture, Norms And Obligations: Cross-national Differences In Patterns Of Interpersonal Norms And Felt Obligations Toward Coworkers", WOSINSKA W., D. BARRETT, R. CIALDINI, ve J. REYKOWSKI, *The Practice Of Social Influence In Multiple Cultures* içinde, Lawrence Erlbaum, NJ, s.97-123.
- MOTOWIDLO, S. J. ve W. C. BORMAN (1977), "Behaviorally Anchored Scales For Measuring Morale In Military Units", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, s.177-183.
- MOUNT, M. K. ve D. E. THOMPSON (1987), "Cognitive Categorization And Quality Of Performance Ratings", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 72, s.240-246.
- MURPHY, K. R. ve J. N. CLEVELAND (1995), *Understanding Performance Appraisal Social Organizational And Goal-Based Perspectives*, Sage Publishing, USA.

- MURPHY, K. R., B. A. GANNETT, B. M. HERR ve J. A. CHEN (1986), "Effects Of Subsequent Performance On Evaluations Of Previous Performance", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, s.427.
- NICHOLSON, J. D. ve L. P. STEPINA (1998), "Cultural Values: A Cross-National Study", *Journal Of Cross Cultural Management*, Vol. 5, No. 1/2, s.36,38.
- NIEVA, V. F. ve B. A. GUTTEK (1980), "Sex Effects On Evaluation", *Academy Of Management Review*, Vol. 5.
- OSKAMP, S. (1978), "Attitudes And Opinions", *Contemporary Sociology*, Vol. 7, No. 5, s.639-640.
- OYSERMAN, D., H. M. COON ve M. KEMMELMEIER (2002), "Rethinking Individualism And Collectivism: Evaluation Of Theoretical Assumptions And Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 128.
- ÖZCAN, K. (2004), *Örgütsel Analizde Kurumsal Kuram ve Afyon Mermer Sektörünün Kurumsal Dinamikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, M. S. (2002), "Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı", *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Sayı 13, No. 2, s.3.
- ÖZEN, Ş. (2004), "Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4, No. 2, s.89.
- PALMER, M. J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. D. Şahiner, Rota Yayınevi, İstanbul.
- PAULHUS, D. L. (1991), *Measurement And Control Of Response Bias*, Academic Press, San Diego, CA, s.17.
- PERROW, C. (1979), *Complex Organizations: A Critical Essay*, Random House, New York.
- PETTY, R. E. ve J. A. KROSNICK (1995), *Attitude Strength: Antecedents And Consequences*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- PHELPS, L., C. D. SCHMITZ ve B. BOATRIGT (1986), "The Effects Of Halo And Leniency On Co-Operating Teacher Reports Using Likert Rating Scales", *Journal Of Educational Research*, Vol. 79, No. 3, s.151-154.
- PHENG, L. S. ve S. YUQUAN (2002), "An Exploratory Study of Hofstede's Cross-Cultural Dimensions In Construction Projects", *Management Decision*, Vol. 40, No. 1.
- PIFFERO, A. M. (2004), *Range Restriction Of Ratings: The Impact Of Rater Differences*, Yüksek Lisans Tezi, California State University, s.13-14.
- PIKE, G. R. (1999), "The Constant Error Of The Halo In Educational Outcomes Research", *Research In Higher Education*, Vol. 40.
- PLOYHART, R. E., N. S. WIECHMAN DARIN, J. M. SACCO ve K. ROGG (2003), "The Cross-Cultural Equivalence Of Job Performance Ratings", *Human Performance*, Vol. 16, No. 1, s.72.
- PULAKOS, E. (1984), "A Comparison Of Rater Training Programs: Error Training And Accuracy Training", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 69.
- RAJDEEP, G. ve R. DHARDWADKAR (2002), "The Role Of The Institutional Environment In Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, s.86.
- REILLY, S. P., J. W. SMITHER, M. A. WARECH ve R. R. REILLY (1998), "The Influence Of Indirect Knowledge Of Previous Performance On Ratings Of Present Performance: The Effects Of Job Familiarity And Rater Training", *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 12, No. 4, s.427.
- ROHRICHT, M. (2000), *Different Behavior Versus Differential Opportunity To Observe: Factors Associated With Inter-rater Agreement Within A 360 Degree Appraisal Process*, Doktora Tezi, University Of Tennessee, s.3.
- RONEN, S. (1986), *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, Canada, s.168.

- ROSE, G. L. (1978), "Sex Effects On Effort Attributions In Managerial Performance Evaluation", *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 21.
- ROSEN, B. ve T. H. JERDEE (1973), "The Influence Of Sex-Role Stereotypes On Evaluating On Evaluations Of Male And Female Supervisory Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 57.
- SAAL, F. E., R. G. DOWNEY ve M. A. LAHEY (1980), "Rating The Ratings: Assesings The Psychometric Quality Of Rating Data", *Psychological Bulletin*, Vol. 88, No. 2.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1997), *Personel Yönetimi*, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.183,190.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SANCHEZ-BURKS, J. (2002), "Protestant Relational Ideology And (In)attention To Relational Cues In Work Settings", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 83.
- SARGUT, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SCHARINGER, D. H. (1969), "Performance Appraisal A Mean Or An And", *Training&Development Journal*, Vol. 23, No. 4, s.53.
- SCHLENKER, B. R. (1980), *Impression Management*, Brooks/Cole Pub. Co., Monterey, CA.
- SCHOLTES, P. R. (1987), *An Elaboration On Deming's Teachings On Performance Appraisal*, Joiner Associates Inc., Madison, WI, s.1.
- SCOTT, W. R. (1987a), *Organization: Rational, Natural And Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SCOTT, R. W. (1987b), "The Adolescence Of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4.

- SCOTT, W. R. (1995), *Institutions And Organizations (Foundations For Organizational Science)*, Sage Publications, London.
- SEDDON, J. (1987), "Assumptions, Culture And Performance Appraisal", *Journal Of Management Development*, Vol. 6.
- SERTGÖZ, S. (2004), "Performans Değerlendirme Motivasyonu Nasıl Etkiler?" <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4589>, 24.04.2005
- SHARON, A. T. ve C. J. BARTLETT (1969), "Effects Of Instructional Conditions In Producing Leniency On Two Types Of Rating Scales", *Personnel Psychology*, Vol. 22.
- SHELDON, K. M., A. J. ELLIOT, Y. KIM ve T. KASSER (2001), "What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs", *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol. 80.
- SHOORMAN, F. D. (1988), "Escalation Bias In Performance Appraisals: An Unintended Consequence Of Supervisor Participation In Hiring Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73.
- SHORE, L. M. ve G. C. THORNTON (1986), "Effects Of Gender On Self And Supervisory Ratings", *Academy Of Management Journal*, Vol. 29.
- SIMEON, R., J. D. NICHOLSON ve Y. Y. WONG (2001), "Comparisons Of Asian And US Workplace Gender Roles", *Journal Of Cross Cultural Management*, Vol. 8, No. 2, s.53.
- SMITH, A. ve E. C. HUME (2005), "Linking Culture And Ethics: A Comparison Of Accountants' Ethical Belief System In The Individualism/Collectivism And Power Distance Contexts", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 62.
- SMITH, D. E. (1986), "Training Programs For Performance Appraisal: A Review", *Academy Of Management Review*, Vol. 11, No. 1.

- SMITH, P. B. (2004), “Acquiescent Response Bias As An Aspect of Cultural Communication Style”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 35, No. 1, s.60.
- SMITHER, J. W., H. COLLINS ve R. BUDA (1989), “When Ratee Satisfaction Influences Performance Evaluations: A Case Of Illusionary Correlation”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 74, s.599-605.
- SOFYALIOĞLU, Ç. ve R. AKTAŞ (2001), “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı 7, No. 1, s.91.
- SRINIVAS, S., ve S. J. MOTOWIDLO (1987), “Effects Of Raters’ Stress On The Dispersion And Favorability Of Performance Ratings”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 72, s.247-251.
- STANTON, J. M. (2000), “Reactions To Employee Performance Monitoring: Framework, Review And Research Directions”, *Human Performance*, Vol. 13.
- STONER, J. A. ve E. R. FREEMAN (1992), *Management*, Prentice Hall, USA, s.537.
- SUDMAN, S., N. M. BRADBURN ve N. SCHWARZ (1996), *Thinking About Answers*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s.123-124.
- ŞAHİN, M. (1995), *İş İdaresi*, 7. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.424.
- ŞİŞMAN, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.60-67.
- TERZİ, A. R. (2004), “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, No. 2.
- THORNTON, G. C. ve S. ZORICH (1980), “Training To Improve Observer Accuracy”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 65.
- TRIANDIS, H. C. (1989), “The self And Social Behaviour In Differing Cultural Contexts”, *Psychological Review*, Vol. 96, No. 3.

- TRIANDIS, H. C. (1996), "The Pysychological Measurement Of Cultural Syndromes", *American Psychologist*, Vol. 51, No. 4, s.408.
- TRIANDIS, H. C. (2001), "Individualism-Collectivism And Personality", *Journal Of Personality*, Vol. 69, No. 6.
- TRIANDIS, H. C. ve R. W. BRISLIN (1984), "Cross-Cultural Psychology", *American Psychologist*, Vol. 39, s.1006-1017.
- TUTUM, C. (1976), *Personel Yönetimi*, Sevinç Matbaası, Ankara, s.167.
- TÜRKER, Y. A. (2001), *Sicil Değerlendirme Sisteminin Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır?*, Deniz Harp Akademisi Bitirme Tezi, s.15.
- UĞUR, A. (1997), *Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri*, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya, s.222.
- UYARGİL, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
- WEGNER, D. ve R. VALLECHER (1977), "Implicit Psychology", WHISLER T. L. ve S. F. HARPER, *Performance Appraisal: Research And Practice* içinde, Oxford University, New York.
- WERNER, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayınları, İstanbul, s.166.
- WERTHER, W. B. ve K. DAVIS (1996), *Human Resources And Personel Management*, 5th. Ed., Mc Graw Hill, Newyork, s.363-364.
- WESTMAN, M. (1996), "Implicit Stress Theory: An Experimental Examination Of The Impact Of Rater's Stress On Performance Appraisal", *Journal Of Social Behavior And Personality*, Vol. 11, No. 4, s.753-766.
- WESTMAN, M. ve D. EDEN (1991), "Implicit Stress Theory: The Spurious Effects Of Stress On Performance Ratings", *Journal Of Social Behavior And Personality*, Vol. 6, s.127-140.
- WHITLEY, R. (2002), *Competing Capitalisms: Institutions And Economies*, 1. Elgar Reference Collection, Cheltenham, England.

- WHYTE, G. (1991), "Decision Failures: Why They Occur And How to Prevent Them?", *Academy Of Management Review*, USA, s.23.
- WICKS, D. (2001), "Institutionalized Mindsets Of Invulnerability: Differentiated Institutional Fields And The Antecedents Of Organizational Crisis", *Organization Studies*, Vol. 22.
- WILLIS, A. D. (1982), *The Reduction Of Sex Bias In Performance Appraisal*, Doktora Tezi, The University Of Nebraska, s.2.
- WILSON, F. (2002), "Dilemmas Of Appraisal", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 6, s.620-621.
- WOEHR, D. J. (1994), "Understanding Frame-of-Reference Training: The Impact Of Training On The Recall Of Performance Information", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 79.
- WOODS, R. H. (1997), *Human Resource Management*, Second Ed., Educational Institute, s.193.
- WRIGHT, R. P. (2004), "Mapping Cognitions To Better Understand Attitudinal And Behavioral Responses In Appraisal Research", *Journal Of Organizational Behaviur*, Vol. 25, s.348.
- WU, G., C. HEATH ve M. KNEZ (2003), "A Timidity Error In Evaluations: Evaluators Judge Others To Be Too Risk Averse", *Organizational Behavior And Human Desicion Processes*, Vol. 90.
- YÜCEL, R. (1999), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, No. 3, s.110-114.
- YÜKSEL, Ö. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.198.
- ZAJAC, E. J. ve J. D. WESTPHAL (2004), "The Social Construction Of Market Value: Institutionalization And Learning Perspectives On Stock Market Reactions", *American Sociological Review*, Vol. 69, No. 3.
- ZUCKER, L. G. (1987), "Institutional Theories Of Organizations", *Annual Review Of Sociology*, Vol. 13.

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

1. Geniş mi yoksa çekirdek bir aileden mi geliyorsunuz, ilişkilerinizde bağlılık ne ölçüde mevcut?
2. Bir karar verirken öncelikli olarak kendinizi mi yoksa ailenizi mi düşünürsünüz, karar alma sürecinde aileniz ne ölçüde etkindir?
3. Alışkanlıklarınızı kolay kolay değiştirebilir misiniz?
4. Belirsiz durumlar karşısında kendinizi nasıl hissetmektесiniz?
5. Mesleğe göre cinsiyet tercihi hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Başarılı, prestijli bir kurumda çalışmak sizin için ne ifade etmektedir?
7. Kendiniz için ideal olarak gördüğünüz bir işte fiziksel çalışma şartları sizin için ne ölçüde önemlidir?
8. Bir işe o işte uzun yıllar kalmayı düşünerek mi başlarsınız?
9. Statü, otorite sahibi bireylerin belirli ayrıcalıklara sahip olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
10. İşinizde kendinizi ne sıklıkla gergin, stresli hissetmektесiniz?
11. Sizce çalışanların kariyer gelişiminde kıdem ne ölçüde etkili olmalıdır?
12. Oyunu kuralına göre oynamayı mı yoksa kuralları kendiniz mi yazmayı tercih edersiniz?
13. Sizce çalışanı maddi unsurlar mı yoksa sosyo-duygusal faktörler mi daha çok motive etmektedir?
14. Faaliyet gösterdiğiniz çevrede meşrulaşmak, çevreye adapte olmak ne kadar önemlidir?
15. Kurum içinde var olan ve değer atfedilen normlara bağlılık başarı için olmazsa olmaz mıdır?

Ek 2: Mülakat Sorularına Verilen Cevapların Puanlanma Şablonu

ADI SOYADI	SORULAR	BİLEŞKE BOYUTLAR TEORİSİ								KURUMSAL TEORİ
		Güç Mesafesi		Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi		Bireycilik Ve Toplumculuk		Erkeklik ve Dişilik		
		Geniş	Dar	Yüksek	Düşük	Bireyci	Toplumcu	Eril	Dişil	
	1. Mesleğe göre cinsiyet tercihi hakkında ne düşünüyorsunuz?									
	2. Geniş mi yoksa çekirdek bir aileden mi geliyorsunuz, İlişkilerinizde bağlılık ne ölçüde mevcut?									
	3. Bir işe o işte uzun yıllar kalmayı düşünerek mi başlıyorsunuz?									
	4. Bir karar verirken öncelikli olarak kendinizi mi yoksa ailenizi mi düşünürsünüz, karar alma sürecinde aileniz ne ölçüde etkindir?									
	5. Belirsiz durumlar karşısında kendinizi nasıl hissetmektesiniz?									
	6. Alışkanlıklarınızı kolay kolay değiştirebilir misiniz?									
	7. Başarılı, prestijli bir kurumda çalışmak sizin için ne ifade etmektedir?									
	8. Kendiniz için ideal olarak gördüğünüz bir işte fiziksel çalışma şartları sizin için ne ölçüde önemlidir?									
	9. İşinizde kendinizi ne sıklıkla gergin, stresli hissetmektesiniz?									
	10. Sizde çalışanı maddi unsurlar mı yoksa sosyo-duygusal faktörler mi daha çok motive etmektedir?									
	11. Statü, otorite sahibi bireylerin belirli ayrıcalıklara sahip olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?									
	12. Sizde çalışanların kariyer gelişiminde kıdem ne ölçüde etkili olmalıdır?									
	13. Kurum içinde var olan ve değer atfedilen normlara bağlılık başarı için olmazsa olmaz mıdır?									
	14. Çalıştığınız kurumda kabul görme, çevreye adapte olmak sizin için ne kadar önemlidir?									
	15. Oyunu kuralına göre oynamayı mı yoksa kuralları kendiniz mi yazmayı tercih edersiniz?									

Ek 3: Puanlanmış Veri Tablosu

	ADI SOYADI	GÜÇ MESAFESİ		BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA EĞİLİMİ		BİREYÇİ VE TOPLUMCU		ERİL VE DIŞIL		KURUMSAL TEORİ	DÜŞTÜĞÜ HATA	YAŞ	CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM
		GENİŞ	DAR	YÜKSEK	DÜŞÜK	BİREYÇİ	TOPLUMCU	ERİL	DIŞIL						
1	1. DENEK	21	4	21	13	-	26	3	21	54	İYİMSERLİK	29	Erkek	Lise	6
2	2. DENEK	24	4	23	14	9	20	13	20	42	İYİMSERLİK	48	Erkek	Ortaokul	30
3	3. DENEK	22	4	15	16	4	18	-	26	41	ORTALAMA EĞİLİM	29	Erkek	YL Mezunu	4
4	4. DENEK	16	6	23	6	5	19	5	22	38	ORTALAMA EĞİLİM	25	Erkek	Lise	10
5	5. DENEK	16	6	32	3	-	25	9	21	56	ORTALAMA EĞİLİM	28	Bayan	Aöf	3
6	6. DENEK	22	4	23	11	4	22	8	21	57	ORTALAMA EĞİLİM	34	Erkek	Lise	10
7	7. DENEK	11	12	13	18	14	13	19	13	27	KÖTÜMSERLİK	37	Bayan	Üniversite	14
8	8. DENEK	17	8	25	8	9	17	14	17	47	KÖTÜMSERLİK	33	Erkek	MYO	6
9	9. DENEK	15	13	14	18	10	20	15	17	42	İYİMSERLİK	22	Bayan	MYO	2
10	10. DENEK	24	3	17	14	-	27	3	25	43	ORTALAMA EĞİLİM	35	Erkek	Lise	12
11	11. DENEK	19	7	22	11	13	15	23	10	58	KÖTÜMSERLİK	35	Erkek	AÖF Terk	10
12	12. DENEK	16	7	17	13	9	16	13	16	40	İYİMSERLİK	35	Bayan	Üniversite	4
13	13. DENEK	6	19	16	16	17	8	16	12	41	ORTALAMA EĞİLİM	26	Erkek	YL Öğrencisi	1
14	14. DENEK	17	8	16	14	12	13	11	17	34	İYİMSERLİK	27	Bayan	Üniversite	2
15	15. DENEK	18	4	20	11	3	19	4	24	42	İYİMSERLİK	37	Erkek	AÖF Terk	12
16	16. DENEK	10	10	20	11	8	14	8	19	41	KÖTÜMSERLİK	27	Erkek	Aöf Öğrencisi	6
17	17. DENEK	3	20	10	20	13	10	20	7	39	KÖTÜMSERLİK	32	Erkek	Üniversite	5
18	18. DENEK	19	6	23	10	9	19	14	20	43	ORTALAMA EĞİLİM	25	Erkek	MYO	2
19	19. DENEK	23	3	21	10	7	18	8	23	50	ORTALAMA EĞİLİM	19	Erkek	Lise	3
20	20. DENEK	20	3	28	7	3	21	-	28	51	ORTALAMA EĞİLİM	40	Erkek	Aöf	5
21	21. DENEK	14	4	27	4	-	24	-	25	48	ORTALAMA EĞİLİM	31	Erkek	Üniversite	4
22	22. DENEK	7	13	8	22	19	4	27	-	29	KÖTÜMSERLİK	37	Erkek	MYO	10
23	23. DENEK	22	4	9	26	5	22	4	25	35	KÖTÜMSERLİK	33	Erkek	Üniversite	3
24	24. DENEK	16	7	27	6	13	12	15	16	49	ORTALAMA EĞİLİM	38	Erkek	Lise	13
25	25. DENEK	18	5	28	7	5	18	12	20	58	ORTALAMA EĞİLİM	30	Erkek	Üniversite	2
26	26. DENEK	15	7	15	12	3	23	12	16	43	İYİMSERLİK	33	Erkek	Üniversite	5
27	27. DENEK	18	3	10	22	13	13	11	15	28	İYİMSERLİK	42	Erkek	Aöf	6
28	28. DENEK	17	8	30	2	9	17	13	15	57	ORTALAMA EĞİLİM	34	Erkek	Üniversite	2
29	29. DENEK	5	20	15	16	18	12	17	10	39	KÖTÜMSERLİK	30	Erkek	Aöf Öğrencisi	8
30	30. DENEK	13	8	16	16	7	16	7	21	53	İYİMSERLİK	31	Erkek	Üniversite	2
31	31. DENEK	22	3	29	4	-	25	6	21	49	ORTALAMA EĞİLİM	43	Erkek	Lise	12
32	32. DENEK	13	12	6	27	17	5	17	9	29	KÖTÜMSERLİK	30	Erkek	Üniversite	6
33	33. DENEK	16	5	13	12	2	18	4	20	42	ORTALAMA EĞİLİM	31	Erkek	MYO	10
34	34. DENEK	12	10	13	20	3	21	7	20	28	İYİMSERLİK	35	Erkek	Lise	11
35	35. DENEK	24	4	28	9	4	23	13	19	33	İYİMSERLİK	56	Erkek	Lise	5
36	36. DENEK	17	9	21	15	9	16	14	17	31	KÖTÜMSERLİK	30	Erkek	YL Öğrencisi	5
37	37. DENEK	20	8	24	11	5	24	5	28	42	ORTALAMA EĞİLİM	28	Bayan	İlköğretim	13
38	38. DENEK	16	8	19	9	8	15	4	21	42	ORTALAMA EĞİLİM	37	Erkek	MYO	5
39	39. DENEK	11	11	20	10	6	16	5	19	43	İYİMSERLİK	28	Erkek	Üniversite	2
40	40. DENEK	20	4	22	9	4	20	4	23	43	İYİMSERLİK	28	Erkek	Lise	5
41	41. DENEK	27	-	25	8	8	18	9	21	48	İYİMSERLİK	34	Erkek	Üniversite	12
42	42. DENEK	19	9	23	13	5	23	13	17	48	ORTALAMA EĞİLİM	32	Erkek	Aöf Öğrencisi	6
43	43. DENEK	13	14	16	19	8	17	17	13	30	KÖTÜMSERLİK	67	Erkek	Üniversite	2
44	44. DENEK	12	13	13	21	18	9	22	9	42	KÖTÜMSERLİK	28	Bayan	Üniversite	2
45	45. DENEK	14	5	25	8	2	23	5	28	37	İYİMSERLİK	34	Bayan	Üniversite	6
46	46. DENEK	18	8	18	17	5	23	13	17	42	İYİMSERLİK	23	Bayan	Aöf Öğrencisi	2
47	47. DENEK	13	14	19	17	15	14	20	14	33	KÖTÜMSERLİK	41	Erkek	Lise	8

ÖZGEÇMİŞ

Adem BALTACI 01.02.1980 yılında doğmuştur. Aslen Trabzon'un Çaykara ilçesindedir. 2002 senesinde İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. 2003 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 1998 yılından beri özel sektörde birçok işletmenin kuruluş ve yönetim seviyelerinde rol alan Adem BALTACI, evli ve bir çocuk babasıdır.