

# Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma\*

Nihat Erdoğan\*\*

Medihan Beyaz\*\*\*

---

**Özet:** Başarı (performans) değerlendirme, insan kaynakları yönetimi sürecinde diğer işlemlerle ilişkisi bakımından kritik bir role sahiptir. Başarı değerlendirme sırasında sistemden kaynaklanan hatalar kadar değerleyiciden kaynaklanan hatalar da sıkça yapılmaktadır. Bu çalışmada başarı değerlendirme hatalarından atfetme hatası ampirik olarak incelenmektedir. Anket yöntemiyle ve 190 denekle gerçekleştirilen araştırmada, değerlendiricilerin atıf hatası yaptıkları ve içsel atıfın (değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerine atıf) daha fazla kullanıldığı bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, biçimsel başarı değerlendirme sisteminin olduğu örgütlerde atıf hatasının olmayanlara göre daha düşük olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** performans değerlendirme, performans değerlendirme hataları, atfetme hatası

---

## Giriş

Başarı değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlemlerinden birisidir. Bu işlemin etkin bir biçimde uygulanabilmesi, başarı kriterleri ve dereceleri ile değerlendirme yöntemlerinin doğru ve uygun olarak seçilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır (Erdoğan, 1991). Başarı değerlendirme sürecinde değerlendirme sisteminin geliştirilmesi kadar değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek olası hatalardan sakınmak da önemlidir. Çünkü geliştirilen sistemin uygulanmasında yapılan hatalar başarı değerlendirme süre-

---

\* Bu makale 7. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Doç.Dr. Nihat Erdoğan, Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir.

\*\*\* Medihan Beyaz, Sakarya Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda YL öğrencisidir.

cinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Astlarının başarısını değerlemede son derece titiz davrandığını ve hata yapmamaya çalıştığını düşünen bir değerleyici, kendi başarısı hakkındaki değerlemeyi kabul etmekte zorlanmaktadır. Başarı değerleme sonuçları olumlu olduğu zaman bu durum çok sorun oluşturmamaktadır (Sashittal, Berman ve İlter, 1998). Fakat başarı değerleme sonuçları olumsuz ise ve bu sonuçlar eğitim, kariyer ve ücret gibi amaçlar için kullanılacaksa memnuniyetsizlik daha da artmaktadır. Buradan hareketle, performans değerlemenin örgüt içi adaletin sağlanmasında önemli bir role sahip olduğu iddia edilebilir (Greenberg, 1986: 339).

Başarı değerlemede karşılaşılan başlıca hatalar; teknik hatalar, aşırı olumluluk veya olumsuzluk, ortalama puan verme, en son davranışın etkisinde kalma, hale etkisi ve atıf hatası olarak sıralanmaktadır (Uyargil, 1994). Bu hatalardan korunmak ve değerleme hatalarını en aza indirmek için değişik yollar önerilmektedir. Ancak hatalar ne kadar azaltılmaya çalışılırsa çalışılırsın, başarı değerleme süreci ve sonrasında tarafların (değerleyen ve değerlenen) memnun olmadıklarına sıkça rastlanmaktadır.

Sosyal psikoloji disiplini içinde atfetme hatası ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Freedman, Sears & Carlsmith, 1993). İnsan davranışının nedenlerini açıklamak konusunda sıkça yapılan atfetme hatasının, insan başarısını değerlemede de yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olan başarı değerleme sürecinde atfetme hatası soruşturulmaktadır. Çalışmada öncelikle atfetme süreci ve bu sürece bağlı olarak temel atfetme hatası açıklanmaktadır. Sonra atfetme hatası ile ilgili literatür gözden geçirilmektedir. Kuramsal girişten sonra çalışmanın araştırma bölümünde ise araştırmanın tanıtımı ve elde edilen bulguların sunumu yer almaktadır. Çalışma tartışma ve öneriler ile sona ermektedir.

### **1. Atfetme Süreci ve Başarının Atfedilmesi**

Sosyal psikolojide, insan davranışının nedenini bulma çabası atfetme başlığında ele alınmaktadır. Atfetme, “bir gözlemcinin açık davranışa bakarak, bir aktörün veya kendisinin içsel durumu hakkında yaptığı bir çıkarsama” olarak tanımlanmaktadır (Freedman, Sears & Carlsmith, 1993: 128). 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 gö-

rülmesi gerekmektedir (Arkonaç, 1998: 136). Neden sonuç ilişkisi bu üç ölçüte uygun olduğu zaman atfetme gerçekleşmiş olur. Genellikle atfetme sürecinde bu üç ölçütün birlikte kullanılmadığı görülmektedir. Atfetmede kişi veya 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 (thing) ilgili olduğu zaman ise, belirginlik, atfetme için en etkili ölçüt olmaktadır (McArthur, 1976).

İnsan davranışının nedenlerini açıklama/bulma konusunda atfetme sürecinin kullanıldığı daha önce belirtilmişti. Atfetme süreci ile ilgili bazı problemlerin olduğu da dikkat çekmektedir. Bir davranışı bir nedene atfedebilmek için üç ölçütün birlikte varolması gerekirken, insanların atfetme sürecinde bu ölçütleri ya hiç dikkate almadıkları ya da yetersiz bir biçimde dikkate aldıkları görülmektedir. Yani insanlar davranışların nedenini açıklamakta yanlış davranmaktadır.

Atfetme kuramının kurucusu Heider'e göre insan davranışı değerlendirilirken davranışın geçtiği ortama gerekli ağırlık verilmez. Yani davranışın durumsal nedenlerine olduğundan daha az önem verilir; daha çok davranışı gösteren kişi üzerinde durulur. Kişi üzerinde odaklanma içsel nedenlere, içinde bulunulan durum üzerinde odaklanma ise dışsal nedenlere atf olarak isimlendirilmektedir (Freedman vd, 1993: 129). Aktörler dışsal atfı, gözlemciler ise içsel atfı yaygın olarak kullanmaktadır. Yani kişi aktör iken, başarısızlığı dış nedenlere (içinde bulunulan şartlara ve duruma); gözlemci iken içsel nedenlere (kişisel özelliklere) atfetmektedir.

Davranışın nedenlerini açıklamakta durumsal etmenler yerine kişisel etmenlerin öne çıkarılmasını Ross *temel atfetme hatası* olarak isimlendirmiştir. Temel atfetme hatası açık davranışların kişisel özelliklere atfedilmesi eğilimidir. Böylece çevresel faktörlere göre kişisel özelliklere daha az önem atfedilirken; insan davranışlarının farklı ortamlardaki tutarlılığına olduğundan daha fazla değer yüklenir (Nisbett & Ross, 1980: 120).

Başarı ya da başarısızlığın içsel ve dışsal nedenlere atfedilmesi ile ilgili çalışmalarda başarının genellikle içsel faktörlere, başarısızlığın da dışsal faktörlere atfedildiği görülmektedir. Katılımcıların aktör ve gözlemci ayrımına tabi tutulduğu bir çalışmada, aktörlerin davranışlarında serbest oldukları varsayılan bir durumda yaptıkları atfilar incelenmiştir. Deneklerin öğretmen ve öğrenci olarak iki role ayrıldığı bu çalışmada, her deneğe öğretmenlerin ödül ve ceza vermede ne kadar özgür oldukları sorulmuştur. Öğrenciler (gözlemciler), öğretmenlerin kendilerine yüklediklerinden daha fazla öğretmenlere özgürlük atfetmişlerdir (Gurwitz & Panciera, 1975).

Bir başka çalışmada (Kukla, 1972), kişilerin başarı düzeyleri ile bu başarıya ne-

den olan etmenlere yaptıkları atflar arasında fark olduğu bulunmuştur. Başarı düzeyi yüksek olan kişiler, orta veya düşük başarı düzeyine sahip kişilerden daha fazla başarı veya başarısızlığı kendi çabalarına bağlamıştır. Buna karşılık, orta düzeyde başarılı kişiler ise, başarı ya da başarısızlığı (sonucu) yüksek ve düşük başarı düzeyine sahip kişilerden daha fazla şansa bağlamıştır. Valla & Frieze'nin (1976) çalışmasında da deneklerin geçmişteki başarılarını kişilik ve yetenek gibi içsel faktörlere yükledikleri görülmüştür.

Diğer bir çalışma, deneklerden en çok birlikte çıktıkları kadını neden sevdikleri ve okudukları dalı niçin seçtiklerine yönelik önce kendisi için sonra da en yakın arkadaşı için birer paragraf yazı yazmaları istenmiştir. Çalışmada kişilerin kendileri hakkında dışsal atfı daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır (Nisbett, Caputo, Legant & Marecek, 1973).

Kingdon (1967), A.B.D.'nin Wisconsin eyaletinde senatörlük ve millet vekilliği gibi seçimlerden sonra kazanan ve kaybeden adaylarla görüşerek seçimi neden kazandıkları ve neden kaybettiklerini sormuştur. Kazananlar kazanmada en önemli etken olarak kendilerini görürken, kaybedenler kaybetmenin en önemli nedeni olarak parti veya seçmenlerin bilgisizliğini göstermiştir (aktaran: Arkonaç, 1998).

Başarı ya da başarısızlığı atfetmede, aktör ve gözlemci arasındaki farklılığın nedenleri ele alındığı zaman, aktör ve gözlemcilerin farklı bilgilere sahip oldukları için böyle davrandıkları düşünülebilir. Çünkü aktör kendisinin geçmiş davranışları ve şimdiki yaşantısı hakkında gözlemciden daha fazla bilgiye sahiptir. Bu görüşe karşılık, aktör ile gözlemcinin birbirini yakından tanıdığı zaman da iki kişi arasındaki aktör gözlemci farkının azalmadığını iddia eden çalışmalar vardır (Nisbett vd, 1973). Örneğin aktör gözlemci ayırımına göre tasarlanan bir çalışmada, aktörlere daha sonra videodan kendi davranışları izletildiği zaman, aktörün önceki duruma göre daha fazla kendi kişisel özelliklerine atıfta bulunduğu bulunmuştur (Storms, 1973). Bu yüzden aktör ve gözlemci farkının tanışma yerine algısal yönelimle açıklanmasının daha yararlı olacağı belirtilmektedir. Çünkü, aktörün bakış açısı değiştiği zaman kişisel ve durumsal faktörlere yaptığı atıfta değişiklik görülmektedir. (Storms, 1973).

Başarı ve başarısızlığa getirilen açıklamalar, benliğe hizmet eden tarafgirlik olarak isimlendirilmektedir. Başarıları çok çalışma ve yeteneklere (içsel), başarısızlıkları ise kötü şans ve zor iş (dışsal) gibi nedenlere bağlamak benliğe hizmet eden tarafgirliğin örnekleridir (Arkonaç, 1998: 151).

Başarı ve başarısızlıkla ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, bu çalışmaların çoğunluğunda denek olarak öğrenciler, bir kısmında da öğretmenler yer almıştır. Bu çalışmalarda görev olarak hipotetik okul testleri ve gerçek okul sınavları kullanılır.

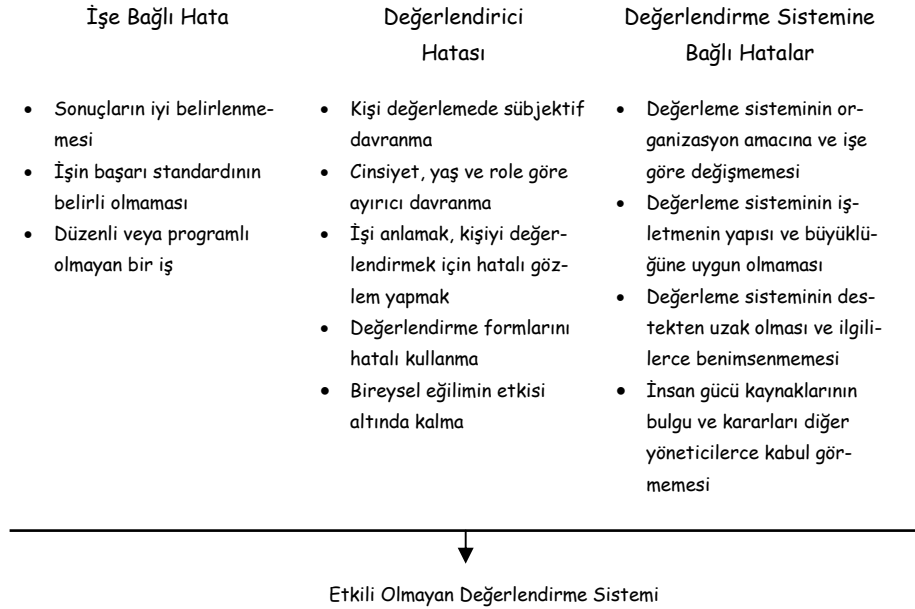
mıştır. Baskın atıflar ise çaba, kabiliyet, şans, diğer kişiler, ilgi, görev, dikkat, tecrübe ve beceri olarak dikkat çekmektedir (Weiner, 1985: 55).

## 2. Başarı Değerleme Hataları

Başarı değerlendirme kavramı yerine, işgören boylandırması, işgören değerlendirme, performans değerlendirme, başarı boylandırması, liyakat değerlendirme v.b. kavramların kullanıldığı görülmektedir. Başarı değerlendirme, işgörenin iş başarısı düzeyini saptamak için değerlendiriciler tarafından yapılan analizlerin tamamıdır. Genel anlamda başarı değerlendirme işgörenlerin; yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir değerlendirme değildir. Başarı değerlendirme, işgörenlerin görevleri ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür.

Başarı değerlendirme sürecinde işten, değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan hatalarla karşılaşmaktadır. Bu hatalar nedenleriyle birlikte şekil 1'de sunulmuştur.

**Şekil 1** : Başarı Değerlendirmesinde Hata Kaynakları



**Kaynak:** Erdoğan (1991: 218)

Yukarıdaki şekilde yer alan hata türleri çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Başarı değerleme sırasında değerleyiciden kaynaklanan hatalar şu şekilde sıralanabilir (Sel, 2002: 31-39):

- Hale Etkisi
- Belli Puanlara \ Derecelere Yönelme
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme
- Kontrast Hataları
- Kişisel Önyargılar
- Pozisyondan Etkilenme
- Atıf Hataları (Attribution Errors)
- Tek Ölçüt Hatası
- Hoşgörü Hatası
- Farklı Standart Hatası
- Objektif Olamama Hatası
- Çalışma Süresi Hatası
- Kendine Benzetme Hatası
- Kendisinden Farklı Görme Hatası
- Personeli Bir Bütün Olarak Değerlendirme Hatası
- Önyargılar

Başarı değerleme hatalarından atfetme hatası bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Atfetme sürecinde bireylerin aktör/gözlemci ayırımına bağlı olarak hata yaptıkları iddia edilmektedir. Bu ayırımın sonucu olarak denekler başarıyı kendi kişisel özelliklerine (içsel nedenlere) ve başarısızlığı ise çevreye (dışsal nedenlere) atfetmişlerdir. Bahsedilen çalışmalarda genellikle hipotetik görevler ve öğrenci deneklerin kullanıldığı belirtilmiştir. Çalışma hayatının içinde gerçek görevlerle yapılacak bir araştırmada, temel atfetme hatasının nasıl olduğu ve aktör/gözlemci ayırımının olup olmadığının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü, çalışma hayatında insanların aktör/gözlemci ayırımına dayalı yaptıkları atıflar kişiler arası ve kurum içi anlaşmazlıkları artırmaktadır. Çalışma hayatında bugüne kadar çok öne çıkmamış bir konuyu araştırmak hem bilim hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Yöneticilerin başarı değerleme sürecinde atfetme hatası yaptıkları görülmektedir. Yönetici astının başarısını değerlendirirken (gözlemci) performans düşüklüğünü astın kişisel özelliklerine (içsel nedenler), kendi başarısını değerlendirilirken (aktör) ise durumsal etmenlere (dışsal nedenler) atfetmektedir. Bu kabulden hareketle araştırmanın amacı, çalışma hayatında işgörenlerin yaptıkları atfetme hatasını soruşturmadır. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

1. Yöneticiler başarı değerleme sürecinde atfetme hatası yaparlar. Yöneticiler, ba-

şarı değerlendirme sürecinde, başarı veya başarısızlığı aktör ve gözlemci rollerinde bulunmalarına bağlı olarak farklı nedenlere atfederler. Yöneticiler aktörken dışsal nedenlere, gözlemci iken içsel nedenlere atf yaparlar.

2. Biçimsel başarı değerlendirme sisteminin olduğu örgütlerde atfetme hatası biçimsel başarı değerlendirme sisteminin olmadığı örgütlere göre daha düşük düzeydedir.

## 2.2.Örneklem

Araştırma kapsamına Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odasına (ATSO) kayıtlı 50 ve daha fazla çalışanı olan, orta ve büyük boy işletmelerde çalışan yöneticiler dahil edilmiştir. Söz konusu kurumun üye kitapçığından yararlanarak araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerden performans değerlemesi yapan yöneticiler araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Bu yöneticiler hem başarı değerlendiren hem de başarıları değerlendirilen kişilerdir. Araştırma örneklemini, 103'ü aktör rolünde, 87'si ise gözlemci rolünde olmak üzere 190 denekten oluşmaktadır.

## 2.3.Ölçüm Aracının Geliştirilmesi

Atfetme hatasını ölçmenin zorluğu önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir. Bu konuda uygun bir ölçüm aracı geliştirmek oldukça güçtür (McClure, 1998). Atfetme ile ilgili araştırmalarda genellikle zorunlu seçimli veya iki uçlu (bipolar) ölçümlerin kullanıldığını belirtmektedir. Atfetme ve atfetme hatası ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmesi ve aktör gözlemci ayrımının ölçüm aracına yansıtılması için Storms'un (1973) çalışması önemli bir örnektir. Bu çalışmada Storms, kişisel karakteristikler, durumsal karakteristikler ayrımı yapmıştır ve 9'lu likert tipi ölçek kullanmıştır. Başka çalışmalarda da atfetme ile ilgili ölçekler ve atf örnekleri vardır.<sup>1</sup>

Literatürdeki atfetme ile ilgili çalışmalar ve işletmelerdeki başarı değerlendirme çalışmalarında dikkate alınan kriterler incelenerek, araştırmacılar anket formu biçiminde bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Geliştirilen anket formunun pilot çalışması Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı bölümlerdeki iş dünyasından gelen yüksek lisans ve doktora öğrencilerine uygulanmıştır. Pilot çalışma sırasında yönerge ve ifadelerin anlaşılması üzerinde durulmuştur. Bir psikolog ve tecrübeli bir profesyonel yönetici ile birlikte anket formuna son şekli verilmiştir.

Kişisel özelliklere yapılan atf içsel, durum ve şartlara yapılan atf ise dışsal olarak tanımlanmaktadır. Gözlemcilerin içsel atıfta, aktörlerin ise dışsal atıfta buldukları kabul edilmektedir. Fakat, içsel ve dışsal atıflar arasındaki ayrımı yapmanın

<sup>1</sup> Bu konuda Valla & Frieze'e, (1976) ve Freedman vd.'ne (1993) bakılabilir.

oldukça güç olduğu bilinmektedir (Arkonaç, 1998: 140). Bu zorluğa rağmen, atf kuramıyla ilgili çalışmalarda içsel ve dışsal atfla ilgili örneklere rastlanmaktadır. İçsel atf kabiliyet, gayret, kişinin niyeti gibi etmenleri; dışsal atf ise yapılan iş ve şans gibi etmenleri kapsamaktadır. Anket formunda yer alan ifadeler literatürdeki ayırım dikkate alınarak iki ana grupta toplanmıştır:İçsel ve dışsal etmenler. Daha sonra gerçekteştirilen faktör analizinde de değişkenlerin (ifadelerin) önceden tanımlanan gruplara ayrıldığı bulunmuştur (bkz. Çizelge 1).

**Çizelge 1** Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler1	Özdeğer (Eigenvalue)	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans
Faktör 1	4,31084	30,8	30,8
Faktör 2	1,33309	9,5	40,3

n= 190,  $\alpha=0.7707$

Anket formunda birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde ise başarıyı etkileyen etmenlerle ilgili sorular yer almaktadır. Anket formu iki nüsha (yöneticiler-çalışanlar) olarak hazırlanmıştır. Her iki nüshada birinci bölümdeki sorular aynı olup, ikinci bölümdeki sorular biraz farklı yapılandırılmıştır.

Anket formunun birinci nüshasında, cevaplayıcının bir yönetici olarak, astlarında başarı düşüklüğüne neden olan etmenlerle ilgili anket formundaki uygun şikkı işaretlemeleri istenmiştir. Bu nüsha gözlemci rolündeki yöneticiler için hazırlanmıştır. İkinci nüshada ise cevaplayıcıdan, bir çalışan olarak, kişide performans düşüklüğüne neden olan etmenlerle ilgili anket formundaki uygun şikkı işaretlemeleri istenmiştir. Bu nüsha aktör rolündeki yöneticiler için hazırlanmıştır.

Anket formunda işgörenlerin performans düşüklüğünü atfedebilecekleri 14 ifade yer almaktadır. Anket formu 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır. Her etmenin (ifadenin) başarıya olumsuz etkisi (1) çok az ve (5) çok fazla olarak ölçeklenmiştir. Başarı düşüklüğünü kişiye atfetme ile ilgili 8 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler sırasıyla 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 14 numaralı ifadelerdir. Başarı düşüklüğünü dış etmenlere atfetme ile ilgili de 6 ifade yer almaktadır. Bunlar ise 5, 7, 10, 11, 12, 13 numaralı ifadelerdir.

#### 2.4. Araştırma Süreci

Araştırma örnekleme giren işletmelerdeki insan kaynakları müdürleri veya araştırmanın yürütülmesine yardımcı olabilecek yöneticilerle temas kurulmuştur. İşlet-



melerinde araştırmanın yapıldığı dönemde araştırmaya katılabilecek yönetici sayısı belirlenerek bu kişilere anket formları verilmiştir. Araştırmada anket formlarının hemen hemen tamamı anketörler tarafından işletmelerde yöneticilere elden dağıtılarak doldurulması sağlanmış ve tekrar toplanmıştır. Çok sınırlı sayıda anket formu ise, değişik kısıtlar nedeniyle, anket formlarının deneklere verilmesi ve sonraki bir zamanda alınması biçiminde olmuştur. Anket formları işletmelerde doldurulurken gözlemci ve aktör olma durumlarını yansıtan anket formları deneklere dengeli olarak dağıtılmıştır.

### 3. Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular demografik, başarı değerlendirme sistemiyle ilgili ve aktör ve gözlemci ayrımı ile ilgili olmak üzere üç gruptur. Bu bulgular çalışmanın bundan sonraki kısmını oluşturmaktadır.

#### 3.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular şu değişkenleri kapsamaktadır: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, sektörler, başarı değerlendirme sisteminin türü. Bu bulgular ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi, aktör yöneticilerin yarısına yakın bir kısmı 30 yaşın altındadır. Gözlemcilerde ise, 40 yaşın üzeri en yoğun grubu oluşturmaktadır. Genel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin orta yaş grubunda yer aldığı söylenebilir.

**Çizelge 2** Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaşlar	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
20-25	26	25,2	10	11,5
26-30	21	20,4	15	17,2
31-35	12	11,7	11	12,6
36-40	19	18,4	14	16,1
41-45	18	17,5	19	21,8
46-50	3	2,9	13	14,9
50+	4	3,9	5	5,7
Toplam	103	100,00	87	100

**Çizelge 3** Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Erkek	69	67	68	78,2
Bayan	34	33	19	21,8
Toplam	103	100.00	87	100

Aktör ve gözlemci yöneticilerin çoğu erkeklerden meydana gelmiştir. Erkek yönetici oranının gözlemcilerde daha da yüksek olduğu görülmektedir (Çizelge 3).

Hem aktör hem de gözlemci yöneticilerin çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Gözlemci yöneticilerde evlilik oranı daha yüksektir. Aktör yöneticilerde çok düşük oranda boşanmış kişiler de vardır (Çizelge 4).

Aktör yöneticilerin yarısına yakın bir kısmı lise mezunudur. Buna karşılık gözlemci yöneticilerin büyük oranda üniversite mezunu oldukları görülmektedir (Çizelge 5).

Aktör ve gözlemci yöneticilerin büyük bir kısmı gıda, ulaşım ve perakendecilik sektörlerinde toplanmıştır (Çizelge 6).

Aktörlerin yarısından fazlası, biçimsel bir başarı değerlendirme sisteminin olduğu işletmelerde çalışmaktadır. Gözlemci yöneticilerde ise bu oran daha düşüktür. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin % 57'sinde *Biçimsel Başarı Değerleme Sistemi* (BBDS); % 43'ünde ise *Biçimsel Olmayan Başarı Değerleme Sistemi* (BOBDS) mevcuttur.

**Çizelge 4** Yöneticilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Evli	69	67	68	78,2
Bekar	32	31,1	19	21,8
Boşanmış	2	1,9		
Toplam	103	100	87	100

**Çizelge 5** Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
İlkokul	6	5,8	1	1,1
Ortaokul	4	3,9	3	3,4
Lise	48	46,6	11	12,6
MYO	16	15,5	5	5,7
Üniversite	24	23,3	57	65,5
Lisansüstü	5	4,9	10	11,5
Toplam	103	100	87	100

**Çizelge 6** Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Finans	12	11,7	7	8,0
Gıda	23	22,3	21	24,1
Ulaşım	16	15,5	16	18,4
Perakendecilik	17	16,5	12	13,8
Sağlık Ürünleri	8	7,8	8	9,2
Otomotiv	7	6,8	2	1,1
Lastik	6	5,8	5	5,7
Diğer*	14	13,6	16	19,7
Toplam	103	100	87	100

\* Tekstil, mobilya, kâğıt ve plastik

**Çizelge 7** Başarı Değerleme Sisteminin Türü

Başarı Değerleme	Aktör		Gözlemci	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Biçimsel	62	60,2	47	54
Biçimsel Değil	41	39,8	40	46
Toplam	103	100	87	100

### 3.2. Başarı Değerleme Sistemiyle İlgili Bulgular

Bu kısımdaki bulgular, aktör ve gözlemci ayrımının başarı değerleme sisteminin mevcudiyetiyle ilişkisi hakkındadır. Bundan sonraki kısımda, başarı değerleme sisteminin biçimsel olup olmamasına göre aktör ve gözlemci ayrımı ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Çizelge 8’de aktör rolündeki yöneticilerin biçimsel başarı değerleme sistemi olan ve biçimsel başarı değerleme sistemi olmayan işletmelerde, ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere iş ile ilgili başarı standartlarının belirsizliği, iş ile ilgili beceri eksikliği, yönetim ve liderlik tarzı, iş ile ilgili yaratıcılık kullanamama, iş yükünün fazlalığı, yapılan işin gösterilememesi ifadelerinde başarı değerleme sisteminin olup olmaması yüksek oranda farklılığa neden olmaktadır. Özellikle de iş ile ilgili başarı standartlarının belirsizliği (2,88 ve 3,24) ve yapılan işin gösterilememesi (3,66 ve 2,76) ifadeleri, en yüksek seviyede farkların görüldüğü ifadelerdir.

**Çizelge 8**  
Aktörlerin İşletmelerdeki Başarı Değerleme Sistemine Göre  
İfadelere Verdikleri Ortalamaların Dağılımı

İFADELER	Biçimsel Başarı Değerleme Sistemi	Biçimsel Olmayan Başarı Değerleme Sistemi
İş ile ilgili bilgi eksikliği	2,58	2,55
İşle ilgili başarı standartlarının belirsizliği	2,88	3,24
İş ile ilgili beceri eksikliği	2,44	2,19
Yönetim ve liderlik tarzı	3,44	3,13
İş ile ilgili yaratıcılık kullanamama	3,61	2,83
Performansa geri besleme yapılmaması	2,80	2,71
Kullanılan araç ve gereç yetersizliği	2,77	2,83
İş ile kişilik uyumsuzluğu	2,62	2,63
Yapılan işin sevilmemesi	2,62	2,75
İş yükünün fazlalığı	3,11	2,84
Kısıtlayıcı iş yeri kuralları	3,00	2,89
Kendini yenileme imkanının yetersizliği	3,08	3,02
Performansın ödüllendirilmemesi	3,16	3,43
Yapılan işin gösterilmemesi	3,66	2,76
GENEL ORTALAMA	2,88	2,74

**Çizelge 9**

Aktörlerin Başarı Değerleme Sistemlerine Göre İçsel ve Dışsal Atıfları

	Biçimsel Başarı Değerleme Sistemi	Biçimsel Olmayan Başarı Değerleme Sistemi
F1 = İçsel Atıf	2,76	2,64
F2 = Dışsal Atıf	3,04	2,87

**Çizelge 10**Gözlemcilerin İşletmelerdeki Başarı Değerleme Sistemlerine  
Göre İfadelere Verdikleri Ortalamaların Dağılımı

İFADELER	Biçimsel Başarı Değerleme Sistemi	Biçimsel Olmayan Başarı Değerleme Sistemi
İş ile ilgili bilgi eksikliği	3,21	3,32
İş ile ilgili başarı standartlarının belirsizliği	3,28	3,12
İş ile ilgili beceri eksikliği	2,90	3,07
Yönetim ve liderlik tarzı	2,65	3,47
İş ile ilgili yaratıcılık kullanamama	3,12	3,35
Performansa geri besleme yapılmaması	2,97	3,05
Kullanılan araç ve gereç yetersizliği	2,87	2,92
İş ile kişilik uyumsuzluğu	3,04	3,07
Yapılan işin sevilmemesi	3,17	3,30
İş yükünün fazlalığı	3,19	2,97
Kısıtlayıcı iş yeri kuralları	2,84	2,72
Kendini yenileme imkanının yetersizliği	3,23	3,27
Performansın ödüllendirilmemesi	3,36	3,46
Yapılan işin gösterilmemesi	2,87	2,85
GENEL ORTALAMA	3,06	3,12

Çizelge 9’da aktör rolündeki yöneticilerin, başarı değerlendirme sistemine göre içsel ve dışsal atıf oranları yer almaktadır. Biçimsel başarı değerlendirme sisteminin olduğu örgütlerde; içsel atıf (F1) oranı dışsal atıf (F2) oranından küçüktür. Aynı şekilde biçimsel başarı değerlendirme sisteminin olmadığı örgütlerde de içsel atıf (F1) oranı dışsal atıf (F2) oranından küçüktür.

Çizelge 10'da da görüldüğü üzere; gözlemci yöneticilerin atıflarında örgütlerde başarı değerlendirme sistemlerinin olup olmamasına göre oranlar arasında farklar görülmektedir. Gözlemci yöneticiler tarafından iş ile ilgili beceri eksikliği, yönetim ve liderlik tarzı, iş ile ilgili yaratıcılık, iş yükü fazlalığı ve kısıtlayıcı işyeri kuralları ifadelerine değerlendirme sistemleri açısından farklı yanıtlar verilmiştir. Özellikle de yönetim ve liderlik tarzı ifadesinde, başarı değerlendirme sistemlerine göre yüksek bir fark görülmektedir (2,65 ve 3,47). Genel ortalama açısından da az da olsa sisteme bağlı fark görülmektedir (3,06 ve 3,12).

Çizelge 11'de gözlemci rolündeki yöneticilerin başarı değerlendirme sistemlerine göre, içsel ve dışsal atıf oranları yer almaktadır. Başarı değerlendirme sisteminin olduğu örgütlerde içsel atıf (F1) oranı, dışsal atıftan (F2) küçüktür. Başarı değerlendirme sisteminin biçimsel olmadığı durumda ise içsel atıf ortalaması dışsal atıftan daha yüksektir.

**Çizelge 11**

Gözlemcilerin Başarı Değerleme Sistemlerine Göre İçsel ve Dışsal Atıfları

	Biçimsel Başarı Değerleme Sistemi	Biçimsel Olmayan Başarı Değerleme Sistemi
F1=İçsel Atıf	2,07	3,18
F2=Dışsal Atıf	3,06	3,04

Çizelge 8, 9, 10 ve 11'deki ortalamalar değerlendirilirken bir noktanın dikkate alınmasında yarar vardır. Aktör ve gözlemci yöneticilerin ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığına karar vermek için uygun istatistiksel analizlere ihtiyaç vardır. Bu çalışmadaki grupları karşılaştırmak istatistiksel olarak sorunlu olduğundan, fikir vermesi açısından sadece ortalamaların verilmesi ile yetinilmiştir.

### 3.3. Aktör ve Gözlemci Ayrımı İle İlgili Bulgular

Bu bölümde aktör/gözlemci ayrımı ile ilgili bulgular yer almaktadır. Önce aktörler ve gözlemcilerin ortalamaları sonra da, lojistik regresyon sonuçları sunulmuştur. Çizelge 12'de aktör ve gözlemci yöneticilerin başarı değerlendirme sisteminin türüne bakılmaksızın, ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları yer almaktadır. İş ile ilgili bilgi eksikliği, iş ile ilgili beceri eksikliği, iş ile ilgili yaratıcılık kullanamama ve yapılan işin sevilmemesi ifadelerinde yüksek oranda farklılıklar görülmektedir.

Bu çalışmada; performans değerlemede aktör ve gözlemci ayrımı üzerinde durulmuştur. Aktör davranışı gerçekleştiren kişi, gözlemci ise davranışı gözlemleyen kişi anlamında kullanılmıştır. Aktörlerin davranışlarının nedeni olarak durumsal faktörleri gösterdikleri (dışsal atıf); gözlemcilerin ise davranış nedeni olarak aktörlere ait kişisel faktörlerde odaklandıkları (içsel atıf) kabul edilmiştir. Performans değerlendirme sürecinde aktör/gözlemci ayrımının varlığını test etmek için lojistik regresyon tekniğinden yararlanılmıştır.

Lojistik regresyon yönteminde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken vardır. Lojistik regresyon, bağımsız değişkendeki değişikliğe (artış/düşüş) bağlı olarak, bağımlı değişkenin nasıl sınıflandırılacağını belirlemeye yardımcı olur (Altunışık, 1998: 304-307). Bu çalışmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ayrımı şu şekilde yapılmıştır: Yöneticinin rolü (aktör/gözlemci) bağımlı değişken iken, yöneticinin atfetmesi (içsel/dışsal) bağımsız değişkendir. Kısaca, bu çalışmada, lojistik regresyon tekniği ile, aktör/gözlemci ayrımında içsel ve dışsal atıflardan hangisinin daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Lojistik regresyon sınıflamanın ne kadar uygun olduğunu görmeyi sağlar. Genel sonucun % 50'den yukarı olması, sınıflamanın uygunluğunu gösterir. Bu çalışmada sınıflama oranı % 56,84'tür (Çizelge 13).

**Çizelge 12** Aktör / Gözlemci Ortalamaları

İfadeler	Aktör	Gözlemci
İş ile ilgili bilgi eksikliği	2,67	3,27
İş ile ilgili başarı standartlarının belirsizliği	3,35	3,55
İş ile ilgili beceri eksikliği	2,63	3,19
Yönetim ve liderlik tarzı	3,45	3,64
İş ile ilgili yaratıcılık kullanamama	3,48	3,19
Performansa geri besleme yapılmaması	2,74	2,96
Kullanılan araç ve gereç yetersizliği	2,93	3,04
İş ile kişilik uyumsuzluğu	2,91	3,05
Yapılan işin sevilmemesi	2,86	3,32
İş yükünün fazlalığı	3,09	3,08
Kısıtlayıcı iş yeri kuralları	2,98	2,82
Kendini yenileme imkanının yetersizliği	3,09	3,21
Performansın ödüllendirilmemesi	3,31	3,49
Yapılan işin gösterilmemesi	2,61	2,97
GENEL ORTALAMA	3,01	3,20

Çizelge 14, içsel/dışsal atıflardan hangisinin aktör/gözlemci ayrımını daha iyi açıkladığını göstermektedir. İçsel atfın işaretinin pozitif (+) dışsal atfın işaretinin negatif (-) olması, içsel ve dışsal atıfların aktör/gözlemci ayrımını açıklamakta uygun olduğunu gösterir. Anlamlılık düzeyine bakıldığında, içsel atıfların aktör/gözlemci ayrımını açıklamakta daha anlamlı olduğu görülmektedir.

**Çizelge 13** Sınıflamanın Uygunluğu

Gözlemlenen	Tahmin Edilen		Doğruluk yüzdesi
	1	2	
	75	28	% 72,82
	54	33	% 37,93
			Genel % 56,84

**Çizelge 14** Lojistik Regresyon Sonuçları

Değişken	B	S.E	Wald	Df	Sig	R	Exp(B)
İçsel Atıf	,3921	,1585	6,1203	1	,0134	,1254	1,4800
Dışsal Atıf	-,1501	,1507	,9922	1	,3192	,0000	,8606
Sabit	-,1748	,1486	1,3838	1	,2394		

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada başarı değerlendirme sürecinde atfetme hatasının varlığı ve bunun başarı değerlendirme sisteminin biçimsel olup olmaması ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin başarı değerlendirme esnasında atfetme hatası yaptıklarına dair geliştirilen hipotez genel olarak desteklenmiştir. Yöneticilerin başarı değerlendirme sürecinde atfetme hatası yaptıkları ve atfetme sırasında aktör gözlemci ayrımını açıklamakta içsel atfın daha açıklayıcı olduğu görülmektedir.

Atfetme hatasını, performans değerlendirme sistemlerinin biçimsel olup olmamasına göre ele alan ikinci hipotez de genel olarak desteklenmiştir. Biçimsel başarı değer-



leme sistemi (BBDS) olan işletmelerde aktör ve gözlemci ortalamaları arasında içsel atıf açısından fark görülmektedir (aktör ortalaması = 2,76; gözlemci ortalaması = 3,027). BBDS olmayan işletmelerde de, aktör ve gözlemci ortalamaları arasında içsel atıf açısından fark görülmektedir (aktör ortalaması = 2,64; gözlemci ortalaması = 3,18). Başarı değerlendirme sisteminin olup olmaması içsel atıf açısından aktörler ve gözlemciler arasında fark olduğunu göstermektedir. Dışsal atıf açısından, BBDS olan ve olmayan işletmelerde ise fark bulunamamıştır. Sonuç olarak, içsel atfın genel olarak aktör/gözlemci ayrımını açıklamada dışsal atıftan daha belirleyici olduğu görülmektedir.

Diğer çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da zaman ve maliyet karşılaşılan en önemli kısıtlar olmuştur. Bu nedenle, örneklem sadece belli bir bölge (Sakarya ili) ile sınırlanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem büyüklüğünün genişletilmesine dikkat edilmesi bulguların genellenmesi açısından yararlı olacaktır.

Çalışmada karşılaşılan ikinci kısıt ise ölçümle ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Ölçüm sürecinde, aktör ve gözlemci olarak tanımlanan kişiler aynı düzeydeki yöneticilerden seçilmişlerdir. Ölçüm sırasında, iki ayrı gruba, iki ayrı soru nüshası verilmiştir. Benzer çalışmalarda güvenilirliği artırmak için, aynı grubun zaman içinde karşılaştırmaya dayalı biçimde incelenmesi, yani aktör ve gözlemcinin zaman içinde hem aktör hem de gözlemci olarak incelenmesi gerekmektedir.

Son olarak; karşılaştırmalı çalışmalarda değerlendirilen kişinin (aktörün); bir başkasını yine aktör olarak değerlendirebileceği araştırma desenine sahip ölçümler konuya yeni boyutlar katacaktır. Farklı desenlerdeki çalışmalar ve izah edilmeye çalışılan kısıtlar dikkate alınarak bu alanda yapılacak çalışmalar sonuçların güvenilirliğinin artmasına yardımcı olacaktır.

---

**Abstract:** Performance appraisal serves a key integrating role within an organization's human resource management process. Performance appraisal is subject to a wide variety of errors stemmed from both appraisal system and raters. In this study performance appraisal errors are investigated. A questionnaire form was developed and used to collect data and 190 subjects were included to the research. Findings of the study indicated that managers make attribution error in performance appraisal and internal attribution was used more. It was also found that attribution error was less in those organizations that have formal performance appraisal system than those have not.

**Key Words:** performance appraisal, performance appraisal errors, attribution error

---

### Kaynakça

- Atunışık, Remzi (1998). "An Examination of Consumer Outcomes Associated With Standardized and Adapted Products: A Turkish Study". Unpublished Ph.D Thesis, Manchester School of Management, England.
- Arkoñaç, Sibel Ayşen (1998). **Sosyal Psikoloji**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- Ataay, İsmail Durak (1985), **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları.
- Cüceloğlu, Doğan (1998), **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Erdoğan, İlhan (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü.İ.F Yayınları.
- Freedman, J.L., D. O.Sears & J.M. Carlsmith (1993), **Sosyal Psikoloji** (Çeviri: Ali Dönmez) Ankara: İmge Kitabevi.
- Greenberg, J. (1986), "The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations", **Justice in Social Relations** (Eds) H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg, Plenum Press, New York, 1986.
- Gurwitz, Sharon & Lawrence Panciera (1975), "Attributions of Freedom by Actors and Observers", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 32, Number 3, 1975, pp. 531-539.
- McArthur, Leslie Zebrowitz (1976), "The Lesser Influence of Consensus than Distictiveness Information on Causal Attributions: A Test of the Person-Thing Hypothesis", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 33, Number 6, 1976, pp. 733-742.
- McClure, John (1998), "Discounting Causes of Behavior: Are Two Reasons better than One", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 74, Number 1, 1998, pp. 7-20.
- Nisbett, R. E. & L. Ross (1980), **Human Inference**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Nisbett, R.E., C. Caputo, P. Legant & J. Mareck (1975), "Behavior as Seen by Actor and as Seen by the Observer", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 27, Number 2, pp. 154-164.
- Sashittall, H.C., J. Berman & S. İlter (1998), "Impact of Trust on Performance Evaluations" **The Mid-Atlantic Journal of Business**, Volume 34, Number 2, June 1998, pp. 163-184.
- Sel, Turan (2002). Performans Değerleme Hataları ve 2nci Zırhlı Tugay Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hereke: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Storms, M. D. (1973), "Videotape and Attribution Process: Reversing Actors' and Observers' Point of View", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1973, Volume 27,

Number 2, pp. 160 - 175.

Valla, Valaria A. & Irene Hanson Frieze (1976), "Stability of Causal Attributions as a Mediator in Changing Expectations for Success", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 33, Number 5, 1976, pp. 579-587.

Uyargil, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları.

Yücel, Recep (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.110-128