



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:01.10.2020 ✓Accepted/Kabul:28.01.2021

DOI:10.30794/pausbed.802882

Araştırma Makalesi/ Research Article

Erbaşı, A. ve Akdeniz, G. (2021). "Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algının Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 46, Denizli, ss. 243-253.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARINA İLİŞKİN ALGININ ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ali ERBAŞI*, Gülsüm AKDENİZ**

Öz

Bu araştırmanın amacı, performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç, çalışanların performans değerlendirme süreçleriyle ilgili algıladıkları hataların onları örgüt içinde sessizliğe itebileceği varsayımına dayandırılmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Konya il merkezinde bulunan üç özel bankanın tesadüfi olarak seçilen 23 şubesinde anketler uygulanmıştır (n=131). Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algıyı ölçebilmek için Erbaşı vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Erbaşı (2019) tarafından revize edilen "Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algı ölçeği" kullanılmıştır. Çalışan sessizliğini ölçebilmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çalışan sesliliği veya sessizliği ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24.0 programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Elde edilen verilere göre performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans değerlendirme hataları, Çalışan sessizliği, Çalışan sesliliği.*

THE EFFECT OF PERCEPTION OF PERFORMANCE APPRAISAL ERRORS ON EMPLOYEE SILENCE

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of perception of performance appraisal errors on employee silence. This purpose is based on the assumption that the errors perceived by the employees regarding the performance appraisal processes may push them to silence within the organization. The simple random sampling method was used in the study, and the surveys were applied to the volunteering employees to fill out the questionnaire by visiting 23 branches of three private banks randomly selected in the city center of Konya (n=131). In order to measure perception of performance appraisal errors, "Perception scale for performance appraisal errors" developed by Erbaşı et al. (2012) and revised by Erbaşı (2019) was used. In order to measure employee silence, "Employee silence or silence scale" developed by Van Dyne and LePine (1998) and adapted into Turkish by Çetin and Çakmakçı (2012) was used. The data obtained from the research were analyzed through the SPSS 24.0 program. According to the data obtained, it was determined that performance appraisal errors don't statistically significant effect on employee silence.

Key Words: *Performance Appraisal Errors, Employee silence, Employee voice.*

*Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KONYA.

e-posta:aerbasi@selcuk.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-5709-9775>)

**Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KONYA.

e-posta:ayvazg@selcuk.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-4145-9219>)

1. Giriş

Performans değerlendirme süreçleri, çalışanların örgüte olan katkılarını değerlendirebilmek açısından son derece önemli bir araçtır. Diğer yönetim araçlarının kullanımında olduğu gibi, performans değerlendirme süreçlerinin işleyişinde de birtakım hatalar yapılmaktadır. Performans değerlendirme süreçlerinde yapılan hatalar, çalışanların örgüt içindeki çalışma performansı, motivasyonu, yöneticilere olan güveni gibi çeşitli davranışları üzerinde çalışma performansının düşmesi, motivasyonun azalması, yöneticilere olan güvenin yitirilmesi gibi birtakım etkilere sahiptir (Erbaşı, 2019: 223; Tunçer, 2013: 87; Erbaşı vd., 2012: 2). Bu etkiler, genellikle örgüt ve çalışan için olumsuz sonuçlar doğuran niteliktedir. Bu bağlamda performans değerlendirme süreçlerinde yapılan hataların en aza indirgenmesi suretiyle örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek mümkündür.

Performans değerlendirme süreçlerinde yapılan hatalar ile bu hatalara ilişkin çalışan algılarını birbirinden ayırt etmek gerekir. Örgüt içindeki performans değerlendirme uygulamalarında herhangi bir hata olmasa da, çalışanın hata olduğunu düşünüyor olması bile örgüt ve çalışan üzerinde olumsuz etki yapması için yeterlidir. Örneğin aslında performans değerlendirici çalışan hakkındaki kişisel önyargılarını ve düşüncelerini değerlendirme sürecine yansıtıyor olmasına rağmen, çalışanlar yansıttığını düşünüyorsa bu durumdan olumsuz etkilenebilirler. Çünkü veri gerçekçi olmasa da (verilen örnekte değerlendirici kişisel önyargı hatasına düşmeden objektif bir değerlendirme yapmış olsa bile), çalışan durumu böyle algılamamışsa örgüt içindeki bazı davranışlarına olumsuz yansımaları olabilecektir. Bu durum, çalışanların performans değerlendirme sürecinde yapıldığını algıladıkları hataların tespit edilmesini önemli hale getirmektedir. Böyle bir varsayımdan hareketle, çalışanların performans değerlendirme hatalarına ilişkin algısının onları örgüt içinde sessizliğe iteceğine yönelik hipotez geliştirilmiş ve incelemeye alınmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada öncelikle araştırmanın konusunu oluşturan iki kavrama ilişkin (performans değerlendirme hataları ve çalışan sessizliği) kavramsal çerçeve oluşturulmuş, sonrasında araştırmanın metodolojisine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın verilerinden hareketle elde edilen bulgular aktarılmış ve değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme, literatürde farklı yönleriyle ele alınmış bir kavramdır. Bu nedenle kavramın ne anlama geldiğine yönelik bir fikir birliği bulunmamakta ve farklı akademik çevreler tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Kavramın ne anlama geldiğinin iyi anlaşılabilmesi için kökenini inceleyen araştırmacılar, Fransızca "*performance*" kelimesine atıf yapmakta olup Türkçe'ye "*başarı*" olarak çevirmektedirler. TDK (2020) ise performans kavramını yapılan iş, uygulama ve icraat anlamlarıyla değerlendirmektedir. Bu bakış açısıyla performans değerlendirme "*başarıyı değerlendirme*" olarak ele alınmaktadır.

Performans değerlendirme önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda geliştirilen performans ölçütleri ile süreçlerin işleyişlerinin kontrol edildiği, planlanan ve gerçekleşen başarı düzeyleri arasındaki sapmaların ortaya çıkarıldığı (Erbaşı, 2019: 224), kurumsal hedefleri, performans standartlarını ve değerlendirmelerini birbirine bağlayan bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme kavramının yerine literatürde *başarı değerlendirme*, *başarı boylandırması*, *liyakat değerlendirme*, *işgören değerlendirme* gibi kavramlar kullanılmaktadır (Kumari, 2012: 3). Malik ve Chikkara (2018: 56)'ya göre performans değerlendirme, çalışanın performansını ortaya koyabilmek için gerçekleşen performansı ile önceden belirlenmiş standartlar arasında bir karşılaştırma yapmayı içeren organize bir yoldur.

Performans değerlendirme, süreklilik arz etmesi ve geri bildirimle sahip olmasından dolayı bir süreci ifade etmektedir. Performans değerlendirme bir süreç olarak, bir organizasyonun yönetim sisteminde bütünü ayrılmaz bir parçasıdır ve motivasyon, verimlilik, ödüllendirme ve personel gelişimi gibi unsurları içerir. Bu bağlamda performans değerlendirmenin ulaşmaya çalıştığı ana amaç, örgüt içi uygulamalara ilişkin tespitlerin kesinliğini ve doğruluğunu artırmaktır (O'Donnell, 1990: 168). Bunun yanı sıra performans değerlendirmede çalışanların performanslarını ve potansiyelini değerlendirmek amaçlanır. Değerlendirme sisteminde performans değerlendirme sonuçları belgelenmekte ve daha sonra çalışanlara yıl boyunca gösterdikleri performansla ilgili olarak gözden geçirme yapılarak geliştirilmeye ihtiyaç duyulan noktalar aktarılmaktadır (Malik ve Chikkara, 2018:

56; Kumari, 2012: 6). Sabuncuoğlu (2011: 186)'na göre bir işletmenin üzerine uyacak elbise, butik bir hizmetle özel bir terzi tarafından ölçüleri alınarak dikilmeli ve işletmenin beklentilerine göre şekillendirilerek oluşturulmalıdır. Bu açıdan performans değerlendirme, her işletmenin kendine özgü olmalıdır. Bu nedenle işletmelerde çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılan tek bir yöntem bulunmamakta olup performans değerlendirmede çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve alan incelemesi yöntemleri bunlardan bazılarıdır (Tunçer, 2013: 97-98; Erbaşı, 2011: 14-26). Performans değerlendirme yöntemlerinin pek çoğu gözlem ve kararların objektif olması varsayımına dayanılarak geliştirilmiş, ancak uygulamada birçok nedenden ötürü değerlendirmede hatalar meydana gelmiştir.

Literatürde performans değerlendirme hatalarının neler olduğuna yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Halo etkisi, boynuz etkisi, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hatası, fazla hoşgörü, katılık, tek ölçüt, kişisel önyargılar, içsel atıf, dışsal atıf, ortalama eğilim, açık görüşmede hata, araç hatası, statüden etkilenme, farklı standartlar ve ağırlıklar kullanma, çalışma süresinden etkilenme, kendisine benzetme, kendisinden farklı görme, işler arasındaki ilişkilerin dikkate alınmaması, meyil etkisi, geri bildirim sağlamama, yargılama isteksizliği, önceden bilgilendirilmeme, ölçülebilir ve objektif kriterlerden yoksunluk hataları genel kabul görmüş performans değerlendirme hatalarından bazılarıdır (Erbaşı, 2011: 26-27).

2.2.Çalışan Sessizliği

Ses, Latince “*sonus*” kelimesinden evrilen ve Eski Fransızca “*son*” sözcüğünden türetilen, İngilizce “*sound*” sözcüğünden alınan “*kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün*” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2020; Etimoloji Türkçe, 2019). Sessizlik ise; susma, konuşmama, söz söylememe, sükût olarak ifade edilen ve ses kavramının zıttı olarak yer bulan bir kavramdır (TDK, 2020). Sesliliğe ilişkin tanımlar incelendiğinde kavrama ait iki ortak nokta dikkat çekmektedir. Tanımlara ait ilk ortak nokta sesliliğin sözel bir ifade biçimi olarak kavramsallaştırıldığı ve ikinci olarak sessizlik davranışının kişisel seçime ve yapıcı bir niyete dayandırıldığıdır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 4).

Ses ve sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde üç farklı dönem olduğu görülmektedir. Hirschman (1970)'in sesliliği “*müşterilerin ya da örgüt üyelerinin tatminsizlik karşısındaki tepkilerinden biri*” olarak tanımlaması ile başlayan ve 1970-1985 arası olan ilk dönemde esas olarak sesin kavramsallaştırılmasına odaklanılmış ve örgütlerdeki ses ve sessizlik kavramlarının farklı formlarda olduğu fark edilmeye başlanmıştır. 1985-2000 yılları arasını oluşturan ikinci dönemde; ses ve sessizlik kavramlarının yanına muhbirlik, şikâyet, örgütsel muhalefet, sağır kulak sendromu, sosyal dışlanma, örgütsel adalet gibi yeni kavramlar da dâhil olarak sesle ilişkilendirilmiştir. 2000'li yıllardan itibaren ise üçüncü dönem oluşmuş ve bu dönemde ses ve sessizlik kavramlarına ilişkin ilgi artmıştır. Bu dönemde özellikle Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmaları sayesinde ile de çalışan sessizliği kavramı ortaya çıkarak yönetim literatürüne kazandırılmıştır (Brinsfiels vd., 2009: 8-20).

Çalışan sessizliği kavramı, tanım olarak ilk defa Morrison ve Milliken (2000: 706-707)'in çalışmasında yer almıştır. Kavramın literatüre kazandırılmasında önemli katkıları olan bir diğer çalışma da Pinder ve Harlos (2001) çalışanların sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumları tespit etmişler ve çalışan sessizliği kavramını, değişimi etkileyebilme ya da düzeltbilme yeteneğine sahip olan çalışanın örgütsel durumlara ilişkin konularda davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamışlardır. Mevcut tanımlardan da esinlenerek çalışan sessizliği; çalışanların bilerek ve isteyerek örgütü ilgilendiren hususlarda fikirlerini açıklamaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmeleri olarak tanımlanabilir.

Van Dyne vd. (2003), sessizliği ve sesliliği kendi içinde sınıflandırmış ve çalışanları bu davranışları yapmaya sevk eden güdüleri incelemişlerdir. Bu çalışmada sessizlik; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç başlık altında incelenmiştir. Ayrıca çalışmada sessizlik şekilleri de sessizlik türlerinde olduğu gibi üç başlıkta ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 31). Kabul edilen sessizlik, çalışanların kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesidir. Savunma amaçlı sessizlik, korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklamayı ifade etmektedir. Örgüt yararına sessizlik ise, çalışanların düşüncelerini iş birliği içgüdüsüne bağlı olarak örgütün ya da diğer çalışanların çıkarları uğruna ifade etmemeleri olarak literatürde yer bulmuştur (Tayfun ve Çatır, 2013: 116-117).

Literatürde kimi yazarlara göre örgütlerde seslilik ve sessizlik kavramları farklı yapılar olarak kabul edilmekteyken (Morrison vd., 2011; Frazier, 2009; Harvey vd., 2009; Morrison, 2011; Milliken vd., 2003) kimi yazarlara göre seslilik ve sessizlik mutlak kavramlar olmamakla birlikte bir arada bulunabilir. Seslilik ve sessizlik kavramlarını örgütsel yapı üzerinde inceleme konusu yaparken birlikte değerlendiren ikinci bakış açısına göre sessizlik, sesliliğin olmaması durumu olarak kabul edilebilir (Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2011; Çetin ve Çakmakçı, 2012: 7). Buna göre örgütlerde seslilik ve sessizlik bir arada bulunabilir niteliktedir ve çalışanların durum veya konulara göre sessiz kalabileceğini kabul etmektedir.

Sessizlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Ayrıca sessizlik davranışı yönetim literatüründeki mevcut bazı kuramlara dayandırılmaktadır. Literatürde sessizlik kuramlarının dayandırıldığı teorilere örnek olarak bekleyiş teorisi, fayda-maliyet analizi teorisi, kendini uyarılma teorisi ve sessizlik sarmalı teorisi gösterilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-120).

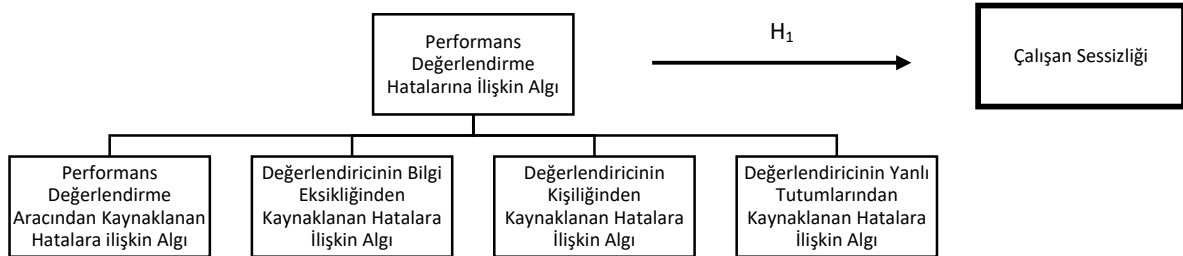
Jensen (1973) sessizliğin beş fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre sessizlik fonksiyonları aşağıdaki gibidir (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik, kişileri bir araya getirebilir veya uzaklaştırabilir.
- Sessizlik, ilişkilere zarar verebilir veya iyileştirebilir.
- Sessizlik, bilgi sağlayabilir veya gizleyebilir.
- Sessizlik, derin düşünceleri veya hiçbir düşünce olmayışını işaret edebilir.
- Sessizlik, onayın veya muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Bu açıdan bakıldığında çalışanların sessizleşmesi, örgüt içi bazı davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Ayrıca bu bakış açısına göre çalışanların sessizleşmesi, örgüt içi bazı olumlu veya olumsuz durumlardan da etkilenebilecektir. Öyle ki örgütlerde çalışan sessizliği ile performans arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Sessizlik, çalışanın performansında oluşan ya da oluşabilecek aksaklıkların bir çeşit sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu varsayımdan yola çıkarak bu çalışma, örgüt içinde gerçekleşen performans değerlendirme hatalarına ilişkin çalışan algısının onları sessizliğe itip itmediğini tespit edebilmeyi konu edinmektedir. Örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan hatalara ilişkin çalışan algısının onları sessizliğe yöneltip yöneltmediğini belirleyebilmek için H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerinde etkisi vardır.

Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi incelenirken, 24 farklı performans değerlendirme hatası modele dâhil edilerek çalışan sessizliği üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Geliştirilen hipoteze ilişkin araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın modeli

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada “Çalışanların performans değerlendirme süreçlerine ilişkin algıladıkları hatalar, onları örgüt içinde sessizlik davranışına iter mi?” sorusuna cevap aranmaktadır. Buna dayalı olarak çalışmanın temel amacı, performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Konya’da faaliyet gösteren özel bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada evren olarak özel bankaların seçilmesinin nedeni, performans değerlendirme sürecinin bankacılık sektöründe, özellikle özel bankalarda sistemli ve bütünleşmiş olduğu ve böylece çalışma sonucunda elde edilen bulguların daha anlamlı olacağına düşünülmesidir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup, Konya il merkezinde bulunan üç özel bankanın tesadüfi olarak seçilen 23 şubesine gidilerek anketi doldurmaya gönüllü olan çalışanlara anketler uygulanmıştır (n=131).

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %49,6’sı kadın, %43,5’i genç ve %50,4’ü 30-49 yaş aralığında, %67,9’u lisans mezunu, %66,4’ü 1-7 yıl arası mevcut bankada çalışmaya devam etmekte, %70,9’u çalışan ve %29,1’i yönetici statüsünde, %50,4’ü 2220-3999 TL arasında gelire sahip, yaklaşık yarısı %46,6) 4-7 yıl arasında bankacılık sektörü deneyimine sahip, %28,2’si bireysel ve %20,6’sı kurumsal departmanında çalışmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bulguları (n=131)

Değişken	Kategori	n	%	Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	65	49,6	Gelir Düzeyi	2219 TL ve altı	13	9,9
	Erkek	66	50,4		2220-3999 TL	66	50,4
Yaş	18-29	44	43,5		4000 TL ve üzeri	52	39,7
	30-49	57	50,4	Sektör Deneyimi	1 yıldan az	3	2,3
Eğitim Durumu	50-65	8	6,1		1-3 yıl	30	22,9
	Lise	8	6,1	4-7 yıl	61	46,6	
	Ön lisans	21	16,0	Departman	8-11 yıl	17	13,0
Bu Bankadaki Görev Süresi	Lisans	89	67,9		12 yıl ve üzeri	20	15,3
	Yüksek lisans	13	9,9		Bireysel	37	28,2
	1 yıldan az	10	7,6		KOBİ	9	6,9
	1-3 yıl	50	38,2		Ticari	14	10,7
	4-7 yıl	37	28,2		Kurumsal	27	20,6
	8-11 yıl	14	10,7		Özel Bankacılık	23	17,6
	12 yıl ve üzeri	20	15,3	Yatırım	2	1,5	

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada 3 bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların performans değerlendirme süreçleriyle ilgili algıladıkları hataları ölçmeye yönelik Erbaşı vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Erbaşı (2019) tarafından revize edilen 4 boyut ve 24 maddeden oluşan “*Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algı Ölçeği*” yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipi ölçek (5=Tamamen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Performans değerlendirme hataları algı ölçeğinde, (1) düşük performans değerlendirme hata algısını temsil ederken, (5) yüksek performans değerlendirme hata algısını temsil etmektedir. Ölçüme ilişkin değerlendirmeler yapılırken 5’e yaklaştıkça çalışanın daha çok

performans değerlendirme hatası algıladığı, 1'e yaklaştıkça sergilenen performans değerlendirme hatası algısının azaldığı yorumları yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların örgüt içindeki sessizliğini ölçmeye yönelik Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyut ve 6 maddeden oluşan "Çalışan Sessizliği veya Sessizliği Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütlerde seslilik ve sessizliğin bir arada bulunabileceği (Van Dyne vd. 2003; Morrison 2011) dikkate alındığında, uyarlaması yapılan ölçeğin seslilik kadar sessizliği ölçmek amacıyla da kullanılabilirliği Çetin ve Çakmakçı'nın (2012: 8-9) çalışmalarında ifade edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütsel sessizlik ölçeğinde orijinal kullanıma bağlı kalınarak; "1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her zaman" olmak üzere beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışan sessizliği ölçeğinde, (1) düşük çalışan sessizliği davranışını temsil ederken, (5) yüksek çalışan sessizliği davranışını temsil etmektedir. Değerlendirmeler yapılırken 5'e yaklaştıkça çalışanın daha çok sessizlik davranışı sergilediği, 1'e yaklaştıkça sergilenen çalışan sessizliği davranışının azaldığı yorumları yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini sorgulamaya yönelik 6 madde bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna yönelik 17.03.2020 tarih ve 29110 sayılı Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurul Raporu alınmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24.0 programı aracılığıyla yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ile elde edilen veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere Ait KMO Örneklem Yeterliliği Katsayısı ile Bartlett Testi Değerleri

		Performans Değerlendirme	Çalışan Sessizliği Ölçeği
		Hatalarına İlişkin Algı Ölçeği	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı		,914	,826
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare (χ^2)	1949,396	372,413
	Serbestlik Derecesi (sd)	276	15
	Sig. (p)	0,000	,000

KMO Örneklem Yeterliliği Katsayısı değerleri performans değerlendirme hataları ölçeği için 0,914; çalışan sessizliği ölçeği için 0,826 olarak elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kabul edilebilir oranların üzerindedir. Böylece örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett Küresellik Testi sonucu ise, her iki ölçek için istatistiksel açıdan anlamlı χ^2 sonucu ortaya koymuştur (Performans değerlendirme hataları ölçeği için $\chi^2=1949,396$, $sd=276$, $p=0,000$; çalışan sessizliği ölçeği için $\chi^2=372,413$, $sd=15$, $p=0,000$). Buna göre her iki ölçek için değişkenler faktör analizine uygundur.

Araştırmada kullanılan performans değerlendirme hataları ölçeği için açıklayıcı faktör analizine başvurulmuş, ayrıca ölçeğin güvenilirliğini tespit edebilmek için Cronbach Alfa katsayıları incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Performans Değerlendirme Hataları Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçek ve Boyutları	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Performans Değerlendirme Aracından Kaynaklanan Hatalar	6,461	26,923	,714
Değerlendiricinin Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Hatalar	4,518	18,824	,852
Değerlendiricinin Kişiliğinden Kaynaklanan Hatalar	3,311	13,798	,739
Değerlendiricinin Yanlı Tutumlarından Kaynaklanan Hatalar	1,487	6,197	,885
Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algı Ölçeği		65,741	,949

Rotasyon: Varimax Döndürme

Performans değerlendirme hataları ölçeğine ait faktör analizi bulgularına göre, performans değerlendirme aracından kaynaklanan hatalar bileşeninin toplam varyansı %26,923, değerlendiricinin bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar bileşeninin %18,824, değerlendiricinin kişiliğinden kaynaklanan hatalar bileşeninin %13,798 ve değerlendiricinin yanlı tutumlarından kaynaklanan hatalar bileşeninin %6,197 oranında açıkladığı belirlenmiştir. 4 bileşen toplamda varyansın %65,741'ini açıklamaktadır. Performans değerlendirme hataları ölçeğinin güvenilirlik bulgularını elde edebilmek için yapılan Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde performans değerlendirme aracından kaynaklanan hatalar bileşeninin ,714, değerlendiricinin bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar bileşeninin ,852, değerlendiricinin kişiliğinden kaynaklanan hatalar bileşeninin ,739 ve değerlendiricinin yanlı tutumlarından kaynaklanan hatalar bileşeninin ,885 güvenilirlik değerlerine sahip oldukları görülmüştür. 24 maddeli performans değerlendirme hataları ölçeğinin tamamına ilişkin Cronbach Alfa katsayısı ise ,949 olarak bulunmuş olup bu değerler ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan çalışan sessizliği ölçeğine ait faktör yapılarının geçerlilik testleri için açıklayıcı faktör analizine başvurulmuş, ayrıca ölçeklerin güvenilirliklerini tespit edebilmek için Cronbach Alfa katsayıları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre 6 maddeli ölçek orijinal kullanımına uygun şekilde tek boyutta toplanmış ve toplam varyansın %60,724'ünü açıkladığı görülmüştür. Çalışan sessizliği ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise ,865 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırmada kullanılan performans değerlendirme hatalarına ilişkin algı ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapması Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algı Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapması

Performans Değerlendirme Hatası	Ölçekte Kullanılan Madde	Ortalama	Std. Sapma
Performans Değerlendirme Aracından Kaynaklanan Hatalar		2,92	,809
Araç Hatası	Performans değerlendirme sürecinde kullanılan araç hatalıdır.	2,48	1,343
Tek Ölçüt	Değerlendirici, bir ölçütü veya çok az sayıda ölçütü dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır.	3,04	1,204
Geri Bildirim Sağlamama	Değerlendirici, zayıf olduğum konularda bana geri bildirimde bulunmamaktadır.	2,84	1,132
Önceden Bilgilendirilmeme	Değerlendirme sürecinde hangi kriterlerin dikkate alındığını önceden bilmiyorum.	3,09	1,296
Ölçülebilir ve Objektif Kriterlerden Yoksunluk	Değerlendirme sürecinde ölçülebilir ve objektif kriterler kullanılmamaktadır.	2,99	1,296
Farklı Standartlar ve Ağırlıklar Kullanma	Değerlendirici, değerlendirme sürecinde benzer işi yapan çalışanlar için farklı standartlar ve ağırlıklar kullanmaktadır.	2,92	1,095

Değerlendiricinin Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Hatalar		3,06	,912
Halo Etkisi	Belli bir alanda iyi olduğumda, diğer alanlarda da iyiymişim gibi değerlendiriliyorum.	3,38	1,036
Boynuz Etkisi	İşimde çok iyi olmama rağmen bir konuda başarısız olursam, düşük performanslı kabul ediliyorum.	2,95	1,183
Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	Son dönemlerdeki performansım, dönemin tümünde öyleymiş gibi değerlendiriliyor.	3,02	1,291
Kontrast Hatası	Değerlendirici kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmeye çalıştığından, benim performans düzeyimi belirlerken onların performans düzeyinden etkilenmektedir.	3,17	1,198
İçsel Atf	Değerlendirici, performans seviyesindeki yüksekliği veya düşüklüğü ya da belli bir faaliyetteki başarının veya başarısızlığın sebebini çalışanın kendi kişiliğine dayandırmaktadır.	2,96	1,257
Dışsal Atf	Değerlendirici, performans seviyesindeki yüksekliği veya düşüklüğü ya da belli bir faaliyetteki başarının veya başarısızlığın sebebini yöneticisinin talimatlarına dayandırmaktadır.	2,86	1,202
İşler Arasındaki İlişkilerin Dikkate Alınmaması	Değerlendirici, işler arasındaki ilişkileri dikkate almadığından, başka bir çalışandan kaynaklanan verim düşüşünü benim performans değerlendirme sonucuma yansıtmaktadır.	2,81	1,293
Değerlendiricinin Kişiliğinden Kaynaklanan Hatalar		2,70	1,02
Açık Görüşmede Hata	Değerlendirici, değerlendirme esnasında tartışma ve çatışma ortamına girmektedir.	2,61	1,085
Yargılama İsteksizliği	Değerlendiricinin, süreçlerde oldukça isteksiz davrandığını hissediyorum.	2,76	1,189
Değerlendiricinin Yanlı Tutumlarından Kaynaklanan Hatalar		2,85	,908
Fazla Hoşgörü	Değerlendirici, performansımı olduğundan daha yüksek puanlarla değerlendirmektedir.	2,54	1,177
Katılık	Değerlendirici, performansımı olduğundan daha düşük puanlarla değerlendirmektedir.	2,74	1,359
Kişisel Önyargılar	Değerlendirici, çalışan hakkındaki kişisel önyargılarını ve düşüncelerini değerlendirme sürecine yansıtmaktadır.	2,98	1,233
Ortalama Eğilim	Değerlendirici, çalışanların büyük bir çoğunluğunun performansını orta değere yakın bir seviyede puanlamaktadır.	2,90	1,034
Statüden Etkilenme	Değerlendirici, değerlendirdiği kişinin bulunduğu iş pozisyonundan etkilenerek değerlendirme yapmaktadır.	3,01	1,220
Çalışma Süresinden Etkilenme	Değerlendirici, hizmet süresi fazla olan çalışanlara fazla puan verme eğilimindedir.	3,14	1,169
Kendisine Benzetme	Değerlendirici, çalışanın kendisine benzer özellikler (siyasi görüş, yaş, cinsiyet vb.) taşıdığı ve kendisi gibi hareket ettiğine bakarak yüksek değerlendirme yapmaktadır.	2,64	1,332
Kendisinden Farklı Görme	Değerlendirici, çalışanın kendisine benzer özellikler (siyasi görüş, yaş, cinsiyet vb.) taşımadığı ve kendisi gibi hareket etmediğine bakarak düşük değerlendirme yapmaktadır.	2,47	1,246
Meyil Etkisi	Değerlendirici, geçmişteki değerlendirme sonuçlarımı dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır.	2,95	1,193
Tüm Ölçek (Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algı)		2,92	,809

Tablo 4'te sunulan performans değerlendirme hatalarına ilişkin ortalamalar değerler incelendiğinde, katılımcı çalışanların en çok algıladıkları performans değerlendirme hatasının halo etkisi olduğu, bunu sırasıyla kontrast hatası, çalışma süresinden etkilenme, önceden bilgilendirilmeme, tek ölçüt, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, statüden etkilenme hatalarının izlediği görülmektedir. Katılımcıların en az algıladıkları performans değerlendirme hatasının kendisinden farklı görme olduğu, bunu sırasıyla araç hatası, fazla hoşgörü, açık görüşmede hata, kendisine benzetme hatalarının izlediği görülmektedir. Buna göre 24 farklı performans değerlendirme hatasının tamamının orta düzeyde yaşandığına yönelik algı olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin grup olarak ortalamaları incelendiğinde 4 farklı hata tipi boyutu arasında en çok algılanan

performans değerlendirme hata grubunun değerlendiricinin bilgi eksikliğinden kaynaklanan hatalar olduğu ($\bar{x}=3,06$), bunu sırasıyla performans değerlendirme aracından kaynaklanan hatalar ($\bar{x}=2,92$), değerlendiricinin yanlı tutumlarından kaynaklanan hatalar ($\bar{x}=2,85$) ve değerlendiricinin kişiliğinden kaynaklanan hataların ($\bar{x}=2,70$) takip ettiği belirlenmiştir. Ayrıca 24 farklı performans değerlendirme hatasının birlikte algılanma düzeyinin ortalaması $\bar{x}=2,92$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre tüm gruplar itibariyle performans değerlendirme hatalarına ilişkin çalışanların algısının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan diğer değişken olan çalışan sessizliği ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapmasına ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre katılımcıların sessizlik ortalaması $\bar{x}=3,78$ olarak bulunmuş olup çalışan sessizliğinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Çalışan Sessizliği Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma

Ölçekte Kullanılan İfade	Ortalama	Std. Sapma
Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.	3,70	1,129
Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dâhil olmaya teşvik ederim.	3,67	1,000
Kurumdaki diğer arkadaşlarımla benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.	3,65	1,003
Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.	3,92	,896
Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.	3,86	,940
Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.	3,86	,965
Tüm Ölçek (Çalışan Sessizliği)	3,78	,766

Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen regresyon bulguları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Performans Değerlendirme Hatalarına İlişkin Algının Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Bulguları

Bağımsız Değişkenler	R ²	B	Std. Hata	t	p	F
Performans Değerlendirme Aracından Kaynaklanan Hatalar	0,071*	-,113	,190	-,594	,554	2,349
Değerlendiricinin Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Hatalar		,012	,129	,094	,926	
Değerlendiricinin Kişiliğinden Kaynaklanan Hatalar		-,265	,111	-2,383	,019	
Değerlendiricinin Yanlı Tutumlarından Kaynaklanan Hatalar		,197	,197	,1,000	,319	

* p<0,058

(Bağımlı Değişken: Çalışan Sessizliği)

Tablo 6'da sunulan bulgular incelendiğinde performans değerlendirme hatalarına ilişkin değerlerin doğrusal kombinasyonunun çalışan sessizliği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

5.Sonuç ve Değerlendirme

Performans değerlendirme hataları, birçok örgütsel davranış unsuruyla ilişkili bir konudur. Bu araştırmada performans değerlendirme süreçlerindeki hatalar arttıkça çalışanların bilerek ve isteyerek örgütü ilgilendiren hususlarda sessiz kalmayı tercih edecekleri varsayımı ele alınmıştır. Bu bağlamda performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Konya il merkezinde bulunan üç özel

bankanın tesadüfi olarak seçilen 23 şubesindeki anketi doldurmaya gönüllü 131 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların orta düzeyde performans değerlendirme hatalarına ilişkin algısının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu verilere göre katılımcıların çalışan sessizliklerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmanın ana hipotezini değerlendirebilmek için performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerindeki etkisine yönelik regresyon bulguları incelenmiştir. Sonuçta çalışanların performans değerlendirme hatalarına ilişkin algısının sessizlik davranışları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda “H1: Performans değerlendirme hatalarına ilişkin algının çalışan sessizliği üzerinde etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Literatürde performans değerlendirme hatalarının çalışan sessizliğine etkisini ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle elde edilen bulgulara yönelik bir karşılaştırma yapma olanağı bulunamamıştır. Genel olarak, çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimlerinden ve entelektüel sermaye unsurlarından faydalanmak isteyen yöneticilerin, onları örgütü ilgilendiren konularda çalışanların katkı sağlaması için performans değerlendirme hataları ile ilgilenmeleri gerektiği söylenebilir. Farklı ve daha geniş örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmalar, elde edilen bulguları daha anlamlı hale getirebilecektir.

KAYNAKLAR

- Brinsfiels, C., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22 (2), 1-19.
- Erbaşı, A., Arat, T. ve Buyukipekci, S. (2012). The Effect of Performance Appraisal Errors on Employee Performances: An Examination in Industrial Cooling Managements in Turkey in Terms of Employee Perceptions. *European Scientific Journal*, 8 (19), 1-23.
- Erbaşı, A. (2011). *Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminde Balanced Scorecard Kullanımı ve Bir Model Yaklaşımı*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erbaşı, A. (2019). Performans Değerlendirme Hatalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri ve Yöneticilerine Güvenleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (1), 223-240.
- Etimoloji Türkçe (2019). <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/sound>, Erişim Tarihi: 20.06.2019.
- Frazier, M. L. (2009). *Voice Climate in Organizations: A Group level Examination of Antecedents and Performance Outcomes*. The Degree of Doctor of Philosophy, Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements, USA.
- Harvey, P., Martinko, M. J. ve Douglas, S. C. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. England: Harvard University Press.
- Jensen, V. (1973). Communicative Functions of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30 (3), 249-257.
- Kumari, S. (2012). A Study on Performance Appraisal Errors of Telecom Managers in Navi Mumbai Region. *SIES Journal of Management*, 8 (2), 1-12.
- Malik, R. ve Chikkara, S. (2018). Study of Performance Appraisal Systems in Service Industry in India. *Journal of General Management Research*, 5 (2), 55-69.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453- 1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 373-412.

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. ve Kamdar, D. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*. 96 (1), 183-191.
- O'Donnell, J. (1990). The Effect of Performance Appraisal Purpose Training on Rating Errors and Accuracy. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (2), 167-177.
- Pinder Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001) "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, (331– 369).
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- TDK (2020).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cab2c5298be81.29229814, Erişim Tarihi: 24.06.2019.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108. Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 108-119.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).
4. Bu makale için etik kurul izni gerekmemektedir (Ethics committee permission is not required for this article).