T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

145386

CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Adnan CAMCI

145386

Danışman
Yard.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY

2004

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
07/07/2004

Adnan CAMCI

İmza



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 29.07.2014 tarih ve 13..sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisanüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 18...maddesine göre .....Çeku.....Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Adnan CAMCI'nın "Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkilesi" konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 29./07./2014 tarihinde, saat 10.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra ...90.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin ....Başarılı....olduğuna oy..Birlik...ile karar verildi.

BAŞKAN
Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR

ÜYE
Prof. Dr. Emin N. Özmen

ÜYE
Yard.Doç.Dr.Cemle GÜRGAY

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: CAMCI Adı: ADNAN

Tezin/Projenin Türkçe Adı: Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: Effect of Sex on Performance Appraisal Outcomes

Tezin/Projenin Yapıldığı
Üniversitesi: Dokuz Eylül Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans: [X] Dili: Türkçe

Doktora: [ ] Sayfa Sayısı: 405

Tıpta Uzmanlık: [ ] Referans Sayısı: 295

Sanatta Yeterlilik: [ ]

Tez/Proje Danışmanının

Ünvanı: Yard. Doç. Dr. Adı: Cemile Soyadı:GÜRÇAY

Türkçe Anahtar Kelimeler:
1- Performans Değerlendirme
2- Cinsiyet
3- Toplumsal Cinsiyet
4- Yargı Kalıbı
5- Cinsiyet Ayırımcılığı

İngilizce Anahtar Kelimeler:
1- Performance Appraisal
2- Sex
3- Gender
4- Stereotypes
5- Sex Discrimination

Tarih: 07.07.2004
İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet [ ] Hayır [X]

ÖNSÖZ

Günümüzde organizasyonlar içerisinde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında, içerisinde gerçekleştirildiği organizasyona sağladığı katkı açısından en net sonuçlara ulaşılmakta olan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin araştırmaların genelinde, bu çalışmaları takip edecek olan kişilere performans değerlendirme uygulamaları ve işleyişi hakkında teorik bilgiler sunulmaya çalışılmaktadır. Aslında, içerisindeki değerlendirmeleri yürütmekle görevli olan kişilerin yargılarıyla işleyen, ama diğer taraftan da bu yargıların tarafsız olmasını gerektiren performans değerlendirme uygulamalarında, kişilerin yargı oluşturma süreçlerini etkileyebilecek olan faktörlerin ve belirli etkileri aktif hale getirebilen yan faktörlerin incelenmesi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri, Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde oldukça yaygın bir araştırma konusu olmakla birlikte, bu çalışma ülkemizde bu alanda gerçekleştirilen ilk araştırma olma niteliğine sahiptir. Uygulamalı olarak yürütülen bu çalışma sayesinde, daha önce farklı kültürler içerisinde bu konuda elde edilen sonuçların da yardımıyla, cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinin kültürler arasında ne derecede farklı ya da benzer olduğu sorusu da cevaplanmış olacaktır.

Bu konu çeşitli alanlarda temel bilgileri gerektirdiği için, farklı disiplinlerdeki bir çok çalışmanın bir araya getirilmesini gerektirmiştir. Bu çalışmayı hazırlarken birçok kişiden yardım ve destek gördüm. Her şeyden önce, beni bu konuyu araştırmaya yönlendiren ve çalışmalarım sırasında desteğini hiçbir zaman arkamdan eksik etmeyen tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Cemile GÜRÇAY'a, toplumsal cinsiyet ve yargı kalıpları konusundaki yardımları için Yard. Doç. Dr. Gürsel YAKTIL OĞUZ ve Yard. Doç. Dr. Aynur YÜKSEL'e, uygulama araçları konusundaki yardımlarından dolayı Cara C. BAUER ve Boris B. BALTES'e, eğitim bilimleri konusundaki yardımlarından dolayı, eğitim bilimi uzmanları Murat ZAVRAK ve Dr. Burak FEYZİOĞLU'na, istatistiki verilerin analizinde sağladıkları yardımlar için biyoistatistik bilim uzmanı Arş. Gör. Ertuğrul ÇOLAK'a, Yard. Doç. Dr. Harun SÖNMEZ'e, Arş. Gör. Özer ÖZAYDIN ve Fatih ÇEMREK'e, bu çalışma boyunca hep yanımda olan sevgili aileme çok teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkileri incelenmekte ve performans değerlendirme sonuçlarının, değerlendirme uygulaması içerisindeki bireylerin cinsiyetlerine göre şekillenebileceği görüşü tartışılmaktadır. Çalışma, performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili genel bilgilerin verilmesi ile başlamaktadır. Bu bölümde, performans değerlendirmenin amaçları, yararları, yöntemleri ve süreci anlatılmış; değerlendirme sonuçlarını etkileyen faktörlere ve değerlendirme sürecinde yaşanan hatalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında cinsiyetin çalışma yaşamındaki belirleyiciliği üzerinde durularak; cinsiyetin çalışma yaşamındaki konumunun gelişimi, cinsiyet ayırımcılığının çeşitli nedenleri ve türleri ele alınmıştır. Üçüncü kısımda cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde literatürdeki araştırmalar ve bunların sonuçları incelenerek, cinsiyetin performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin sonuçlarına yer verilmiş, daha sonra da değerlendirilen ve değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri ve bu etkilerin olası nedenleri sıralanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son kısmında, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti birlikte ve ayrı ayrı olmak üzere, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen, anket çalışmasına dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler, hem değerlendirici hem de değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Elde edilen veriler, erkek ve bayanların sahip olduğu yargı kalıplarının farklı düzeylerde olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, kişilerin sahip olduğu cinsiyet temelli yargı kalıplarının da, gerçekleştirilen değerlendirmelerin olumluluk seviyesi üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Böylece, kişilerin sahip olduğu yargı kalıplarının cinsiyete göre değişerek, cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olmasını sağlayabildiği görülmüştür.

ABSTRACT

In the current study, effecs of the sex on performance appraisal outcomes has been investigated and the subject that is performance appraisal outcomes could become different in respect of individuals' sex which are in the appraisal application has been discussed. The current study has begun as giving general information about pefrormance appraisal applications. In the first part of this study, we have exlpained aims, benefits, methods and processes of performance appraisal, and clarified factorts effect outcomes of the appraisals and errors experince in the appraisal process .

We have dwelled upon impact of gender on work life in the second part of this study; development about situation of the gender on work life, causes and types of the sex discrimination experiences in work life have been investigated.

Effects of the sex on performance appraisals have been tried to examine in the third part of the study. Outcomes of effects of sex on performance appraisals have been investigated as examining some researchs in the literature and their outputs. Addition that, effects of the ratees' sex and the raters' sex on performance appraisals, and probable causes of those effects have been clarified in the third part.

A research to test effects of the sex factor (rater and ratee sex together and seperately) on performance appraisal was done by quetionnaire has been demonstrated in the fourth part of the study. Data was obtained the research has been indicated that both rater and ratee sex could influence outcomes of the performance appraisal. Addition that data has also pointed out stereotypes owned by males and females are in different levels. Further it has determined that beeing individual differences on gender based stereotypes has an influence on positiveness level of evaluations. Therefore, its has been deducted that beeing individuals' stereotypes change in respect of their sex, could make sex factor effective on performance appraisals.

CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YEMİN METNİ II
TUTANAK III
Y.Ö.K.DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU IV
ÖNSÖZ V
ÖZET VI
ABSTRACT VII
İÇİNDEKİLER VIII
KISALTMALAR XIII
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ XIV
GİRİŞ XXI

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans Değerlendirme ve İlgili Kavramların Tanımları 1
1.1.1. Performans 1
1.1.2. Performans Değerlendirmesi 1
1.2. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları 4
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları 4
1.2.1.1. Geliştirmeye yönelik amaçlar 4
1.2.1.2. İdari Amaçlar 5
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları 8
1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri 10
1.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri 10
1.3.1.1. Sıralama Yöntemi 11
1.3.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi 11
1.3.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi 11
1.3.1.1.3. Puan Verme Yöntemi 12
1.3.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi 12
1.3.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi 13
1.3.1.3. Geleneksel Değerlendirme Skalaları 14
1.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi 15
1.3.1.5. Kontrol Listeleri 15
1.3.1.5.1. Normal Kontrol Listesi 15
1.3.1.5.2. Zorunlu Seçim 16
1.3.1.6. Performans Standartları Yöntemi 16
1.3.1.7. Direkt İndeks Yöntemi 17
1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri 19
1.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Skalaları 19
1.3.2.1.1. Davranışsal Beklenti Skalaları 20
1.3.2.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları 21
1.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi 23
1.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi 24
1.3.2.4. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi 25
1.3.2.5. Balanced Scorecard 25
1.3.2.6. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi 27
1.3.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi 28
1.3.2.8. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi 30
1.4. Performans Değerlendirme Süreci 31
1.4.1. Performans Değerlendirmenin Zamanının (Döneminin) Tespiti 32

1.4.2. Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi 33
1.4.3. Performans Değerlendirmeyi Yapmakla Sorumlu Kişilerin Belirlenmesi 34
1.4.4. Kullanılacak Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi 37
1.4.5. Performans Verilerinin Toplanması 37
1.4.6. Verilerin Değerlendirilmesi 38
1.4.7. Geribildirim Toplantılarının Yapılması 39
1.5. Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar 41
1.5.1. Ücret Yönetimi 41
1.5.2. Kariyer Yönetimi 42
1.5.3. Eğitim İhtiyacının ve Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi 44
1.5.4. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma 45
1.5.5. İnsana ve Organizasyonun Geleceğine İlişkin Planlama 45
1.5.6. Seçim 47
1.5.7. Yerleştirme Uygulamaları 47
1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Etkileyen Faktörler 48
1.6.1. Çevresel Faktörler 48
1.6.1.1. Yasalar 48
1.6.1.2. Sendikal Durum ve Toplu Sözleşmeler 51
1.6.1.3. Sektör 53
1.6.1.4. Ekonomik Konjonktür 53
1.6.2. Organizasyondan Kaynaklanan Faktörler 54
1.6.2.1. Organizasyonun Yapısı ve Yönetim Şekli 54
1.6.2.2. Organizasyonun Büyüklüğü 55
1.6.2.3. Örgüt Kültürü 55
1.6.2.4. Örgüt İklimi 57
1.6.2.5. Kalite Çalışmaları 58
1.6.3. İşin Niteliklerinden Kaynaklanan Faktörler 61
1.6.3.1. İş Sonuçlarının Niteliği 62
1.6.3.2. İşin Yapılış Şekli 62
1.6.4. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Faktörler 62
1.6.4.1. Kullanılan Performans Ölçütleri 63
1.6.4.2. Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemi 63
1.6.4.3. Performans Değerlendirmesini Kimin Yaptığı 63
1.6.5. Kişisel Faktörler 63
1.6.5.1. Performans Değerlendirme Hataları 64
1.6.5.1.1. Halo ve Boynuz Etkisi 64
1.6.5.1.2. Merkezi Eğilim 64
1.6.5.1.3. Aşırı Hoşgörü 65
1.6.5.1.4. Aşırı Sertlik 65
1.6.5.1.5. Son İzlenim 66
1.6.5.1.6. Önyargılı Davranma 66
1.6.5.1.7. Zıtlık Etkisi 67
1.6.5.2. Demografik Özellikler 68
1.6.5.2.1. Yaş 68
1.6.5.2.2. Etnik Köken (Irk) 70
1.6.5.2.3. Kıdem ve Tecrübe 73
1.6.5.2.4. Eğitim Seviyesi 73
1.6.5.2.5. Cinsiyet 74

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETİN BELİRLEYİCİLİĞİ

2.1. Çalışma Yaşamında Erkek ve Kadın 75
2.1.1. Erkek ve Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi 75
2.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Yaşamında Erkekler ve Kadınlar 76
2.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Yaşamında Erkekler ve Kadınlar 78

2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık 80
2.2.1. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Sebepleri 81
2.2.1.1. Cinsiyetler Arası Fiziksel Farklılıklar 82
2.2.1.2. Cinsiyetler Arası Psiko-Sosyal Farklılıklar 83
2.2.1.2.1. Toplumsal Cinsiyet 84
2.2.1.2.2. Toplumsal Cinsiyet Rolü 87
2.2.1.2.2.1. Ailede Toplumsallaşma ve Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Öğrenimi 90
2.2.1.2.2.2. Eğitim Kurumlarında Toplumsallaşma ve Toplumsal Cinsiyetlerin Öğrenimi 93
2.2.1.2.3. Yargı Kalıpları 96
2.2.1.2.4. Cinsiyet Yargı Kalıpları 98
2.2.1.2.5. Önyargılar 103
2.2.1.2.6. Cinsiyet Tabanlı Önyargılar 104
2.2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayırımcılığın Türleri 105
2.2.2.1. Mesleklere Yönlendirmede ve Meslek Seçiminde Ayrımcılık 105
2.2.2.2. İşe Eleman Seçiminde Ayrımcılık 108
2.2.2.3. İşten Çıkarma Önceliğinde Ayrımcılık 113
2.2.2.4. İşyerindeki Tutum, Davranış ve Değerlendirmelerde Ayrımcılık 113
2.2.2.4.1. Dikey İlerlemenin Yavaşlatılması ve "Cam Tavan" Olgusu 113
2.2.2.4.2. Performans Değerlendirmede Cinsiyet Farklılıkları 116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
CİNSİYETİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. Cinsiyetin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkilerinin Sonucu Olarak Taraflı Değerlendirme 119

3.2. Değerlendirilen Cinsiyetinin Performans Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Olası Nedenleri 123
3.2.1. Performansın Algılanan Nedenleri 130
3.2.2. Değerlendiricilere Sağlanan Bilgi Miktarı ve Gereken Çıkarım Seviyesi 137
3.2.3. Cinsiyetin Değerlendiricilerin Hatırlaması Üzerindeki Etkileri 144
3.2.4. Cinsiyet – Rol Uyumu 147
3.2.5. Cinsiyet Tabanlı Yargı Kalıplarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri 150
3.2.6. Değerlendirilenin Algılanan Erkeksiliğinin/Kadınsılığının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri 154
3.2.7. Değerlendirilenin Kıyafet Tarzı ve Dış Görünüşü 156
3.2.8. Değerlendiricinin Aile Yapısı 162
3.2.9. Değerlendirilenin Yetenek ya da Performans Seviyesi 165

3.2.10. Değerlendirilen Cinsiyetin Değerlendiricinin Sorumluluğu Üzerindeki Etkileri 169
3.1.11. Değerlendirmenin Amacı 173

3.3. Değerlendirici Cinsiyetinin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Olası Nedenleri 174
3.3.1. Değerlendirici ve Değerlendirilen Cinsiyetinin Benzerliği 175
3.3.2. Değerlendirici Cinsiyetinin Değerlendirmelerdeki Değer Aralığı Açısından Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri 178
3.3.3. Değerlendirici Cinsiyetinin Performans Atıfları Açısından Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri 180
3.3.4. Değerlendiricinin Aile Yapısı 181

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
CİNSİYETİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Modeli 183
4.1.1. Araştırmanın Amacı 183
4.1.2. Araştırmada Kullanılan Araçlar 183
4.1.2.1. Kritik Olayları İçeren Kısa Hikaye 184
4.1.2.2. Davranış Temelli Değerlendirme Skalası (BARS) 186
4.1.2.3. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) 188
4.1.2.4. Manipulasyon Kontrolü 190
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları 191
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri 191
4.1.5. Araştırma Senaryosu 193
4.1.6. Örneklemin Tanıtımı ve Özellikleri 196

4.2. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Bulgular 197
4.2.1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Değerlendirme 197
4.2.1.1. Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları 197
4.2.1.2. Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımı 200
4.2.1.3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Dağılımı 204
4.2.1.4. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine Göre Dağılımı 205
4.2.1.5. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin, Ailenin Yaşadığı Coğrafi Bölgeye Göre Dağılımı 208
4.2.1.6. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Baba ve Anne Çalışma Durumuna Göre Dağılımı 210
4.2.1.7. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Baba ve Anne Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 218
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Araçlara İlişkin Frekans Dağılımları 226
4.2.2.1. Performans Değerlendirme Skalası Frekans Dağılımı 226
4.2.2.1.1. BARS Boyut 1: Öğretim Görevlisinin Öğrencilerle Olan İlişkisi 227
4.2.2.1.2. BARS Boyut 2: Öğretim Görevlisinin Derste Kaynak (Materyal) Sunma Yeteneği 231
4.2.2.1.3. BARS Boyut 3: Öğretim Görevlisinin Derse ve Kaynaklara (Materyallere) Karşı İlgisi 235

4.2.2.1.4. BARS Boyut 4: Öğretim Görevlisinin Ders Sorumluluğunun Uygunluğu 240
4.2.2.1.5. BARS Boyut 5: Öğretim Görevlisinin Sınav Yapma ve Not Vermedeki Adilliği 244
4.2.2.2. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Frekans Dağılımları 249
4.2.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler 284
4.2.3.1. Değerlendirici Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Arasındaki İlişki 284
4.2.3.2. Değerlendirici Cinsiyeti ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki 288
4.2.3.3. Değerlendiricinin Demografik Özellikleri ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki 290
4.2.3.4. Performans Değerlendirme Puanı ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki 299
4.2.3.5 Değerlendirilen Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Arasındaki İlişki 309
4.2.3.6. Değerlendirici Cinsiyeti ve Değerlendirilen Cinsiyeti Etkileşimi ile Performans Değerlendirme Puanı İlişkisi 313

SONUÇ VE ÖNERİLER 324
KAYNAKLAR 357
EKLER 389

KISALTMALAR

BARS	Behavioral Anchored Rating Scale, Davranışsal Temelli Değerlendirme Skalası.
bkz.	Bakınız.
No.	Number, Sayı.
s.	Sayfa No.
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü.
Vol.	Volume, Cilt.
WAMS	Women As Managers Scale, Yönetici Olarak Kadınlar Skalası.
WAPS	Women As Proffessors Scale, Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi Mantığı 14
Tablo 2: Grafik Tasarımcısı için Performans Standartları Örneği 17
Tablo 3: Çeşitli İşler İçin Bazı Direkt İndeks Örnekleri 18
Tablo 4: Davranışsal Beklenti Skalası Örneği 21
Tablo 5: Davranışsal Gözlem Skalası Örneği 22
Tablo 6: Pisagor'un ve Philo'nun Karşıtlar ve Var Oluş Farklılıkları Tablosu 85
Tablo 7: Navaro'nun Toplumsal Cinsiyet Rolü Sınıflandırması 95
Tablo 8: Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları 198
Tablo 9: Bölüm Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları 200
Tablo 10: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları 202
Tablo 11: Örneklemi Oluşturan Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımına İlişkin Sayılar ve Yüzdeler 205
Tablo 12: Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine Göre Dağılımı Sayıları ve Yüzdeleri 206
Tablo 13: Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Bölgeye Göre Dağılımı Sayıları ve Yüzdeleri 208
Tablo 14: Bölüm Bazında Baba Çalışma Durumu Sayıları 214
Tablo 15: Bölüm Bazında Anne Çalışma Durumu Sayıları 215
Tablo 16: Sınıf Bazında Baba Çalışma Durumu Sayıları 216
Tablo 17: Sınıf Bazında Anne Çalışma Durumu Sayıları 217
Tablo 18: Bölüm Bazında Baba Eğitim Durumu Sayıları 221
Tablo 19: Bölüm Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları 223
Tablo 20: Sınıf Bazında Baba Eğitim Durumu Sayıları 224
Tablo 21: Sınıf Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları 225
Tablo 22: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:1 227
Tablo 23: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:2 229
Tablo 24: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:3 232
Tablo 25: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:4 233
Tablo 26: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:5 236
Tablo 27: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:6 238
Tablo 28: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:7 240
Tablo 29: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:8 242
Tablo 30: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:9 245

Tablo 31: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:10 246
Tablo 32: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:1 250
Tablo 33: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:2 251
Tablo 34: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:3 253
Tablo 35: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:4 255
Tablo 36: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:5 256
Tablo 37: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:6 258
Tablo 38: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:7 260
Tablo 39: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:8 261
Tablo 40: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:9 263
Tablo 41: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:10 264
Tablo 42: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:11 266
Tablo 43: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:12 268
Tablo 44: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:13 269
Tablo 45: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:14 271
Tablo 46: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:15 273
Tablo 47: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:16 275
Tablo 48: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:17 277
Tablo 49: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:18 278
Tablo 50: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:19 280
Tablo 51: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:20 281
Tablo 52: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:21 283
Tablo 53: Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 285
Tablo 54: Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 286
Tablo 55: Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Soru Bazında Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 287
Tablo 56: Değerlendiricinin Cinsiyeti ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 289
Tablo 57: Değerlendiricinin Demografik Özellikleri ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki 291
Tablo 58: Baba Eğitim Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 292
Tablo 59: Anne Çalışma Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 294
Tablo 60: Anne Eğitim Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 295

Tablo 61: Ailenin Yaş: Yerleşim Birimi ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 296
Tablo 62: Öğrencinin Bölümü ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 298
Tablo 63: Öğrencinin Sınıfı ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları 298
Tablo 64: Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 300
Tablo 65: Bayan Öğrenciler için BARS – WAPS İlişkisi 302
Tablo 66: Erkek Öğrenciler için BARS – WAPS İlişkisi 304
Tablo 67: Bayan Öğretim Görevlileri için BARS- WAPS İlişkisi 306
Tablo 68: Erkek Öğretim Görevlileri için BARS- WAPS İlişkisi 307
Tablo 69: Bayan Değerlendirici & Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS- WAPS İlişkisi 307
Tablo 70: Erkek Değerlendirici & Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS- WAPS İlişkisi 308
Tablo 71: Değerlendirilen Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki 310
Tablo 72: Değerlendirilen Cinsiyeti ile Boyutsal Performans Değerlendirme Puanı Toplamı Arasındaki İlişki 311
Tablo 73: Değerlendirilen Cinsiyeti ile Soru Bazında Performans Değerlendirme Puanı Toplamı Arasındaki İlişki 312
Tablo 74: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 314
Tablo 75: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 315
Tablo 76: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Soru Bazında Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 316
Tablo 77: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 318
Tablo 78: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 319
Tablo 79: Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 320
Tablo 80: Bayan Değerlendiricilerin, Erkek ve Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 321

Tablo 81: Erkek Değerlendiricilerin, Erkek ve Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki 322
Tablo 82: Değerlendirilen Cinsiyeti Bazında, Değerlendirici-Değerlendirilen Cinsiyeti Kombinasyonu Açısından Değerlendirmelerin Olumluluk Düzeyleri 339
Tablo 83: Değerlendirici Cinsiyeti Bazında, Değerlendirici-Değerlendirilen Cinsiyeti Kombinasyonu Açısından Değerlendirmelerin Olumluluk Düzeyleri 340

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bölüm Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri 198
Şekil 2: Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri 199
Şekil 3: Bölüm Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları 200
Şekil 4: Araştırmaya Katılan Bayan Öğrencilerin
Bölüm Bazında Dağılım Yüzdeleri 201
Şekil 5: Araştırmaya Katılan Erkek Öğrencilerin
Bölüm Bazında Dağılım Yüzdeleri 201
Şekil 6: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları 202
Şekil 7: Araştırmaya Katılan Bayan Öğrencilerin
Sınıf Bazında Dağılım Yüzdeleri 203
Şekil 8: Araştırmaya Katılan Erkek Öğrencilerin
Sınıf Bazında Dağılım Yüzdeleri 203
Şekil 9: Örneklem Yaş Dağılım Grafiği 204
Şekil 10: Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine
Göre Dağılımı Yüzdeleri 206
Şekil 11: Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Coğrafi Bölgeye
Göre Dağılımı Yüzdeleri 209
Şekil 12: Baba ve Anne Çalışma Durumu Sayıları 210
Şekil 13: Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri 211
Şekil 14: Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri 212
Şekil 15: Bölüm Bazında Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri 214
Şekil 16: Bölüm Bazında Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri 215
Şekil 17: Sınıf Bazında Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri 216
Şekil 18: Sınıf Bazında Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri 217
Şekil 19: Baba Eğitim Durumuna Göre Örneklemi Oluşturan
Öğrencilerin Yüzdesel Dağılımı 218
Şekil 20: Anne Eğitim Durumuna Göre Örneklemi Oluşturan
Öğrencilerin Yüzdesel Dağılımı 220
Şekil 21: Bölüm Bazında Baba Eğitim Durumu Yüzdeleri 222
Şekil 22: Bölüm Bazında Anne Eğitim Durumu Yüzdeleri 223
Şekil 23: Sınıf Bazında Baba Eğitim Durumu Yüzdeleri 224
Şekil 24: Sınıf Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları 225
Şekil 25: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:1 227

Şekil 26: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:2 229
Şekil 27: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:3 232
Şekil 28: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:4 234
Şekil 29: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:5 236
Şekil 30: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:6 238
Şekil 31: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:7 241
Şekil 32: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:8 243
Şekil 33: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:9 245
Şekil 34: Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:10 247
Şekil 35: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:1 250
Şekil 36: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:2 252
Şekil 37: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:3 253
Şekil 38: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:4 255
Şekil 39: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:5 257
Şekil 40: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:6 258
Şekil 41: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:7 260
Şekil 42: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:8 262
Şekil 43: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:9 263
Şekil 44: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:10 265
Şekil 45: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:11 266
Şekil 46: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:12 268
Şekil 47: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:13 270
Şekil 48: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:14 271
Şekil 49: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:15 273
Şekil 50: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:16 275
Şekil 51: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:17 277
Şekil 52: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:18 279
Şekil 53: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:19 280
Şekil 54: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:20 282
Şekil 55: Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:21 283
Şekil 56: Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Zaman-Seri Grafiği) 301
Şekil 57: Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği) 301

Şekil 58: Bayan Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Zaman-Seri Grafiği) 303
Şekil 59: Bayan Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği) 303
Şekil 60: Erkek Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği) 305
Şekil 61: Erkek Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Zaman-Seri Grafiği) 305
Şekil 62: Erkek Öğrenci & Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS ile WAPS İlişkisi (Saçılım Grafiği) 308

GİRİŞ

Performans değerlendirme uygulamaları ve bunlardan elde edilen sonuçlar, organizasyonlar içerisinde yer alan bireylerin bağlı oldukları birimlere sağladıkları net katkıların ve dolayısıyla da, bu kişilerin organizasyonlar için olan önemlerinin belirlenebilmesinde büyük faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme uygulamaları ve çıktılarının gerçeğe en yakın sonuçlara ulaşması, yani değerlendirilenler arasında beklenen adaleti sağlaması, hem organizasyonlar hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirmelerinin taraflı olarak yürütüldüğü, dolayısıyla da bu değerlendirmelerden elde edilen sonuçların bazı çalışanlar açısından avantaja ya da dezavantaja neden olduğu düşüncesi; organizasyonlar içerisinde yürütülmekte olan performans değerlendirme çalışmalarının güvenilirliğine gölge düşürmekte ve bireylerin organizasyona olan bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

22.05.2003 tarihinde kabul edilen, 10.6.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni iş kanununun kabulü ile çalışma yaşamında taraflar arası ilişkilerin düzenlenmesi açısından da performans değerlendirme uygulamaları ve bunların sonuçları önemli bir hale gelmiştir. Yasa koyucunun, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından tek taraflı olarak feshinde çalışanın performans (yeterlilik) eksikliğini işveren için geçerli bir sebep olarak kabul etmesi ve bu konudaki bir uyuşmazlık halinde bu durumun ispatı için performans değerlendirme sonuçlarını göz önüne alması; performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçlarına verilen önemin daha da artmasına neden olmuştur. Bu alanda ileride çıkabilecek olan uyuşmazlıkların giderilebilmesi için performans değerlendirme uygulamaları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların arttırılması gerekmektedir. Bu şekilde, performans değerlendirme konusunun çeşitli alanlar açısından incelenmesi bu konuda sahip olunan bilgi seviyesini arttıracağı gibi, oluşması muhtemel problemler için de daha geçerli çözümlerin üretilmesini sağlayabilecektir.

Bu konu üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, performans değerlendirme uygulamaları içerisinde taraf olan kişilerin, yani değerlendirici ve değerlendirilen rolündeki bireylerin demografik nitelikleri gibi sahip oldukları kimi özelliklerinin, değerlendirmelerden elde edilen sonuçların yönü ya da bu sonuçların olumluluk

düzeyi üzerinde etkili olabileceğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabilen bu faktörler arasında kişilerin sahip oldukları cinsiyetleri, etnik kökenleri ve yaş düzeylerinin daha belirgin oldukları görülmektedir.

Cinsiyet faktörünün toplum yaşamında geçmişten günümüze değin sürekli olarak, oldukça belirleyici olduğu görülmektedir. Toplum yaşamındaki tüm düzenlemeler ve kurumların oluşumları ve işleyişleri de cinsiyet faktörünün biçimlendirmesi altından geçmektedir. İnsan toplumun bir bireyi olmayı öğrenirken, toplumun bireyi olan herkesin sahip olduğu cinsiyete uygun davranması gerektiği yönünde şartlandırılır. Böylece, kişiler toplum yaşamının her alanında cinsiyetleri dolayısıyla kendi rollerini yerine getirirken, diğerlerinin de bu yönde davranmasını beklerler. Toplum yaşamının ayrılmaz bir parçası olan çalışma yaşamında da bu kural geçerlidir. Çalışma yaşamı içerisinde çeşitli kademelerde ve görevlerde bulunan kişilerin cinsiyet doğrultusundaki bu beklentileri, çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet ayırımcılığı olgusunu meydana getirmektedir. Çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet ayırımcılığı türlerinden birisi de, performans değerlendirme sonuçlarının farklı cinsiyetlerdeki benzer performans seviyesindeki çalışanlar için farklılaşabilmesidir.

Bu noktada çalışma, ilk bölümde performans değerlendirme hakkında genel bilgilerin verilmesi ile başlamakta ve bölüm içerisinde, performans değerlendirme uygulamasının amaçları, yararları, yöntemleri, işleyişi ile karşılaşılan hatalar ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, cinsiyet faktörünün çalışma yaşamındaki etkinliği üzerinde durularak, toplumsal cinsiyet olgusunun tanımına, gelişimine ve çalışma yaşamında ortaya çıkardığı sonuçlara değinilmektedir.

Cinsiyet faktörünün performans değerlendirme üzerindeki etkileri hakkında gerçekleştirilen araştırma sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin değerlendirmeler üzerinde yol açtığı etkiler, bu etkilerin olası nedenleri ile sonuçları üçüncü bölümde yer almaktadır.

Anket tekniğine dayalı olan ve dördüncü bölümü oluşturan çalışmada cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir uygulama ile elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise, çalışma kapsamında elde edilmiş olan uygulama sonuçları yorumlanmakta, bu yorumlar ve daha önceki bölümlerde yer alan teorik açıklamalar ışığında tartışmalar yürütülerek , çalışma yaşamında özellikle performans değerlendirme konusunda cinsiyet faktörünün, kişiler arası fark yaratıcı bir faktör olmasının önlenebilmesi için bazı önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans Değerlendirme ve İlgili Kavramların Tanımları

Performans değerlendirme uygulamasını ayrıntılı şekilde incelemeden önce, bu inceleme esnasında gerekli olan kavramları tanımlamak gerekmektedir. Bu tanımlar sayesinde konunun tam olarak anlaşılması sağlanabilecektir.

1.1.1. Performans

Performans değerlendirmesi kavramının tanımlamasına girmeden önce Performans kavramının açıklanması gerekmektedir. Literatürde "Performans" ya da diğer bir deyişle "Personel Başarımı" üzerinde birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan örnek vermek gerekirse, performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir çok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır.[1] İşletmede performans, kişinin kendisi için tanınan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir.[2]

1.1.2. Performans Değerlendirmesi

Konu ile ilgili ayrıntılı tanımlamalara girmeden önce, anlatımlarım esnasında herhangi bir kavram karışıklığına yol açmamak için, bu alandaki literatürde "Performans Değerlendirme" kavramı yerine kullanılan çeşitli adlandırmalardan bahsetmek gerekmektedir. Performans değerlendirme yerine kullanılan bu isimlendirmelere baktığımızda: çalışan boylandırması (Employee Rating), başarı değerlemesi (Performance Evaluation), yaraşım boylandırması (Liyakat

---

[1] Richard S. Williams, **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, International Thomson Business Press, London, 1998, s. 35.

[2] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:141, İstanbul, 1991, s. 154.

derecelendirme – Merit Rating)[3], çalışanın çalışmasının değerlendirilmesi, liyakat takdiri, tezkiye[4] gibi birbirinden çok farklı şekilde algılanabilecek durumdadırlar.

Literatürde çok çeşitli adlandırmaların kullanılmasının öncelikli sebebi, bu alandaki çalışmalara kaynaklık eden eserlerin neredeyse tamamının yabancı dillerde hazırlanmış olması ve bunların çevirisi esnasında da araştırmacıların kavramın Türkçe karşılığı için kendi yorumları dahilindeki adlandırmalara başvurmalarıdır.

Bu çeşitliliğin ikinci bir sebebi, değerlendirmeye konu olan çalışanların bulunduğu sınıftır. Eğer değerlendirmenin uygulanacağı alan yönetici, gözetimci, işçi, memur, teknik ya da satış çalışanı olmasına göre kullanılacak adlandırma da farklılaşabilmektedir. Örneğin: Yönetici ve memur gibi çalışanlar için "performance rating" ve "performance appraisal" sözcüklerinin Türkçe çevirileri olan başarı değerlendirmesi ya da yöneticiler gibi sadece idari kadrodaki çalışanlar için "efficiency rating" sözcüğüne karşılık etkinlik derecelemesi kullanılırken; işçiler için "merit rating" sözcüğünün Türkçe karşılığı olan liyakat değerlemesi kullanılabilmektedir.[5]

Bu kavramlardan özellikle değerlendirme (evaluation) ve derecelendirme (rating) kavramlarının tanımlanmasında bir çelişki mevcuttur. Ancak bu tartışmalar çalışmanın asıl konusu içinde yer almadığı için üzerinde durulmayacak ve sadece genel kabul gören tanımlamaya göre aralarındaki fark belirtilip geçilecektir. Şöyle ki; *çalışan değerlendirmesi* daha önceden belirlenen amaç ve kriterlere göre çalışanın değerinin belirlenmesi çalışmalarını ifade eden çok aşamalı bir süreç iken, *çalışan derecelendirmesi (boylandırması)* çalışan değerlendirmesi süreci içerisinde kullanılan bir evredir.[6]

Bu çalışmada bu kavramların tümü yerine performans değerlendirme kavramı kullanılacaktır.

---

[3] İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:207, Eskişehir, 1976. s. 18.
[4] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversite Kitabevi, İkinci Baskı, Mayıs 1978, s. 259.
[5] Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work,** The Mcmillian Co., London 1970, s. 309-310.
[6] Aşkun, 1976, s. 20-21.

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili olarak da birçok tanımlama yapılmıştır ve her tanım kendi içinde bir tutarlılığı yansıtmaktadır. Bu tanımlara göre performans değerlendirme;

- Çalışanın yerine getireceği görev ile bu görev için sahip olduğu özelliklere göre analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin tespit edilmesi,[7]
- Önceden saptanmış standartlar ile karşılaştırılması ve ölçülmesi yoluyla çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi,[8]
- Bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin yani bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi,[9]
- Çalışanların işteki başarılarının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi,[10]

sürecidir.

Araştırmacıların benimsediği yaklaşımlar da ifade edilen tanımların birbirlerinden farklı görünümler sunmalarına neden olmaktadır. "Geleneksel Yaklaşım" ve "Çağdaş Yaklaşım" olarak adlandırılan iki yaklaşım birbirlerine göre farklılık arz etmektedir.[11] Buna göre geleneksel yaklaşım ile kişinin değerlendirilmesine önem verilir. Kişisel özelliklerin, niteliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıyarak onun başarısını etkileyeceği düşüncesi bu yaklaşımın temel varsayımıdır. Bu yüzden de bir değerlendirme sisteminin saptaması gereken en önemli şey bireyin kişiliğini oluşturan özelliklerdir. Çağdaş yaklaşım ise, daha çok kişinin işinde sergilediği başarı üzerinde durur. Geleneksel yaklaşımın aksine, kişisel özellikler ile ilgilenmez ve somut başarılar üzerinde yoğunlaşır; yani kişi ortaya koyduğu çalışmayla değerlendirilir. İşle ilgili olmayan kriterlere göre yapılan bir değerlendirme, çağdaş anlamda bir performans değerlendirme olmayacaktır.[12]

---

[7] Erdoğan, 1991, s. 141.
[8] Margret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 9.
[9] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları No:619, Yönetim Dizisi No:12, 3. Baskı, 2000, s. 297.
[10] William B.Werther & Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Literatür Yayıncılık ve Dağıtım, 1993, s. 233.
[11] Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Yayın No:179, Ankara, 1979, s. 154.
[12] Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, MET Basım Yayın Organizasyon, Eskişehir, 1995, s. 162.

1.2. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları

Bir organizasyon içerisinde performans değerlendirme faaliyetinin uygulanması çeşitli amaçları gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Ayrıca bu uygulamadan beklenmekte olan ve elde edilmesi hedeflenen çeşitli yararlar da mevcuttur.

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin öncelikli amacı; işini başarıyla yerine getiren ve getiremeyen çalışanların belirlenmesi ve bunların kendi içerisinde en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıdır. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, belirli bir dönem itibariyle işletme içerisindeki bireylerin çalışmalarının ve yeteneklerinin, iş analizleri ve görev tanımları ile standartlaştırılmış ölçülere göre bir çok yönden sistematik bir şekilde ölçülmesidir.[13]

Bu genel amaçlarla birlikte, performans değerlendirmenin amaçları genel olarak geliştirmeye yönelik amaçlar ve idari amaçlar olarak iki ana başlık altında incelenebilmektedir.

1.2.1.1. Geliştirmeye Yönelik Amaçlar

Performans değerlendirmenin ilk temel amacı çalışanların yeteneklerini geliştirmeye, onları geleceğe hazırlamaya ve gelecekteki performanslarına motive etmeye yönelik olan geliştirme amacıdır.

Geliştirmeye yönelik amacın yoğunlaştığı ana nokta, çalışanlara gelecekteki performansları ile ilgili yön vermektir. Bu yön verme eylemi; çalışanın geçmişteki performansına bağlı olarak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve gelişme ihtiyacı olan yönlerinin çalışan ile paylaşılmasıyla bu yöndeki bir hareketin başlatılması sayesinde olur.

---

[13] Şenatalar, 1978, s. 260.

Bu yöndeki hareket iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. İlk olarak, kendi performansının seviyesi ve gelişimi hakkında bilgi alan birey bu konuda kendi değerlendirmesini yaparak, kendisi hakkındaki gelişim planını kendisi uygulamaya koyabilir.

İkinci olarak, geribildirim toplantıları ile çalışanlara, kendi performansları ile ilgili bilgiler ile gelişim yollarının amirlerince gösterebilir. Yöneticilerin bu noktada çalışanlara gerek yetersiz oldukları gerekse başarılı oldukları noktaları anlatma sürecinde oldukça hoşgörülü ve duyarlı olmaları gerekmektedir. Aslında her iki durumda da çalışanların performansları hakkındaki yorumları sebepleri ile birlikte bir başkasından duymaya ihtiyacı vardır; bu nedenle de performans değerlendirmenin geliştirmeye yönelik amaçları açısından değerlendirme süreci sonunda elde edilen verilerin çalışanların kendileri ile paylaşıldığı geribildirim toplantıları ve süreci hayati bir önem taşımaktadır.

Ayrıca elde edilen ve yorumlanan bu verilerin gösterdiği yönde hareket edilmez ise geliştirmeye yönelik amacın gerçekleşmesi beklenemez. Eksiklikleri ve kusurları tespit edilen çalışanların, bulundukları duruma göre mutlak surette eğitime tabi tutulmaları ya da görevleri ile ilgili düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yani bu noktada idari amaçlar ile geliştirmeye yönelik amaçların birlikte ele alınmaları gerekir.

1.2.1.2. İdari Amaçlar

Performans değerlendirmelerinin organizasyonlar için asıl önemleri, bu süreçten elde edilecek verilerin, o organizasyona ait idari kararların akılcı bir şekilde yerine getirilmesi ve organizasyon üyelerince bu kararlara ve sebeplerine ilişkin güvenilirliğin sağlanmasıdır. Ayrıca, sonuçlarının idari kararlar gibi maddi içerikli şartlar üzerinde etkili olduğunun görülmesi de çalışanların performans değerlendirme sürecini daha ciddi bir şekilde izleyerek, kariyerleri için süreç ile uyum halinde olmaları zorunluluğunu getirecektir.

Geri bildirimi ve organizasyonel etkinliği içine alan bir tanımlamaya göre de performans değerlendirmenin ana amacı, birey performansının sağlıklı ve adil

kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek organizasyon etkinliğinin arttırılmasıdır.[14]

a) Performans değerlendirme, yöneticilerin idareleri altındaki çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirerek, kendileri için en uygun durumda bulunan işlere yerleştirilmelerinde önemli bir rol oynar.[15] Böylece organizasyonel etkinlik arttırılabilir.

b) Performans değerlendirme, işletmeye yeni alınan çalışanların etkinliklerinin değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanılır. Performans değerlendirme, yeni çalışanların eksikliklerini ortaya çıkararak onlara bu eksikliklerinin çözümü konusunda yol gösterme amacıyla kullanılabilir. Bu amaç için en uygun araç da performans değerlendirme süreci sonunda gözetimci ve çalışan arsında yapılan değerlendirme toplantılarıdır.

c) Performans değerlendirme sonucunda çalışanların hangi konularda eksik olduğu tespit edilir ve bu konulardaki noksanların giderilmesi için eğitim programlarının hazırlanmasında kaynaklık eder. Böylece performans değerlendirme işletmede sürdürülen eğitim faaliyetlerinin etkinliği için de çok önemli bir veri sağlayıcısı görevi görür. Ayrıca performans değerlendirme, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetleri kadar geçmişte yapılmış olan ve halen devam eden eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi için de imkan verir.

d) Performans değerlendirme, işletmeye yeni alınan çalışanların etkinlikleri kadar bu kişileri işe alan, yani birden çok aday arasından bu görev için en uygun kişiyi seçmekle görevli olan işe alım görevlilerinin etkinliklerini de değerlendirir. Böylece işe alım esnasında iş için en uygun niteliklere sahip kişinin belirlenmesi ve işe alınmasında doğruluk payı arttırılır.

e) Performans değerlendirme, halen işletmede stajyer gibi geçici olarak görev yapan ya da deneme süresi içerisinde bulunan çalışanların işletmede alı konup konmayacağı kararlarının alındığı çalışan seçim sürecinin bir bölümü olarak kullanılır. Benzer şekilde, işletmede daha önceden staj yapmış ya da

---

[14] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:154, İstanbul, 1994, s. 3.
[15] Aşkun, 1976, s. 31.

çalışmış olan kimselerin de o zamanki performansları hakkında somut ve faydalı bilgiler verir.

f) Performans değerlendirme yükseltilecek ve başka görevlere aktarılacak çalışanların tanınmasına yardımcı olur. Çalışanlar arasında hangilerinin kendilerine verilmiş olan sorumluluğu çok iyi bir şekilde yerine getirerek daha fazla sorumluluğu yüklenebilecek durumda olduğu; yani kendilerine daha fazla olanağın tanınmasının yerinde olacağı görevlilerin seçilmesi ve terfi ettirilmesini; ya da hangi çalışanların kendilerine verilen sorumluluğu yerine getirmekte gereken yeterliliği gösteremediğini ve bu nedenle şimdiki görevlerinde başarılı olamadığını, yani görevlerinin değiştirilmesi gerektiği konularında performans değerlendirme mükemmel bir araç niteliği taşır.

g) Çalışanların performans değerlendirme kayıtlarının tutulması onların geçmişi hakkında bilgi sağlayıcı kaynak olarak gelecekte yararlı olacaktır. Daha sonra çalışan ile ilgili kararlarda, özellikle de işgücü planlaması ve kariyer planlamasında, elde çalışanların geçmiş performansı ile ilgili kayıtların bulunması daha isabetli sonuçların elde edilmesine destek olacaktır.

h) Performans değerlendirme yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütlerin kullanılmasını sağlar.[16]

i) İşletmede çalışanların bir kısmının ya da birinin işten çıkarılması söz konusu olduğunda; kimin işten çıkarılmasının daha uygun olduğuna, yani kimin işletmeye en az katkıda bulunduğunun tespitine, diğer bir deyişle kimin işletme için vazgeçilemezliğinin en az olduğuna karar verilirken kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı performans değerlendirme faaliyetinden elde edilir.

j) Benzer şekilde, performans değerlendirme işten çıkarma amacı için kıdem düzeninin bir bölümü olarak kullanılabilir.[17] Yeteneğin, kıdeme ilişkin olarak hizmet süresinin uzunluğu ile birlikte ele alındığı durumda kimin işten çıkarılacağı konusunda yapılacak tercihin doğruluğunu sağlamak için performans değerlendirme kullanılır.

k) Performans değerlendirme gözetimciye de, bu eylem (değerlendirme) sırasında kendi işini daha iyi öğrenmesini sağlayarak yardım eder. Gözetimcinin yaptığı değerlendirmenin niteliği, yani kalitesi kendisinin de

[16] Ataay, 1990, s. 238.
[17] Aşkun, 1976, s. 32.

başkaları tarafından idari kapasitesinin yeterliliğine göre değerlendirilmesinde temel olarak kullanılabilir.

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme çalışmaları yukarıda belirtilen amaçlar yanında; değerlendirilenler, değerlendirenler ve bütünde organizasyon için olmak üzere çeşitli yararları içerir. Öncelikle, performans değerlendirmesinin **değerlendirilenler** yönüyle oluşan yararları:[18]

- Kişiler, performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yoluyla, iş tatminlerini arttırıp "kendine güven" duygularını geliştirebilirler.
- İşletme içerisinde üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlayabilirler.
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi sağlanabilir.[19]
- Değerlendirilenler, kendilerinden neler beklendiğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler. Böylece kişiler kendi rollerini açıkça görebilirler.
- Kişiye örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı sağlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanıma fırsatı elde edebilirler.

şeklinde oluşabilmektedir.

Performans değerlendirmenin değerlendirilenlere olduğu kadar, performans değerlendirme sürecinde **değerlendirmeyi yapan bireyler** için de bazı yararları bulunmaktadır. Bunlar:[20]

- Değerlendirenler, performans değerlendirme çalışmaları sayesinde, planlama ve kontrol işlevlerinde daha başarılı olabilirle. Böylece astların ve birimlerin performanslarını geliştirebilirler.
- Astlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirleyip onlara yardımcı olabilirler.

---

[18] Uyargil, 1994, s. 10.
[19] Edip Örücü & Mehmet Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara Ekim 2003, s. 27.
[20] Uyargil, a.g.e., s. 9.

- Astlarını daha yakından tanıdıkları için, yetki devrini daha kolay yapabilirler. Ayrıca performans değerlendirme, yetki devrini arttıran alanların bulunmasını sağlar.
- Astlarının tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgiler edinebilirler.
- Yönetsel becerilerini sergileme şansını elde eder ve geliştirebilirler.

olarak ele alınabilir.

Performans değerlendirmenin **organizasyon** için olan yararları ise aşağıdaki gibi maddelenebilir. Bunlar:[21]

- Performans değerlendirme çalışmaları sayesinde organizasyonun verimliliği ve etkinliği arttırılabilir.
- Organizasyonun hizmet ve üretim kalitesi geliştirilebilir.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması yoluyla[22], eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve daha doğru bir şekilde belirlenebilir.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir ve doğruluğu ispatlanabilir bir biçimde elde edilebilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir biçimde tespit edilebilir.
- Birey – Organizasyon arasındaki uyum sağlanıp, bireyin organizasyona olan katkısı arttırılabilir.
- Çalışan devrine ilişkin bilgiler daha güncel hale getirilebilir.
- Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanlar hakkında alınacak yönetsel kararlara yardımcı olarak bireyin en iyi ve en verimli şekilde organizasyonun hangi basamağında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda da veri sağlayabilir. Böylece performans değerlendirmeden yararlanılarak, bireyin organizasyon içinde kendisine uygun düşmeyecek yerlerde çalıştırılması ve bireyin niteliklerine uygun olmayan görevlerin verilmesi önlenebilir.[23]
- Organizasyonun kısa vadeli gereksinmelere uyum yeteneği arttırılabilir.
- Ücret skalalarının planlanmasında ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde daha etkili olunabilir.[24]

---

[21] Uyargil, 1994, s. 9.
[22] Örücü & Köseoğlu, 2003, s. 28.
[23] A. Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**,TOADİE Yayını, Yayın No:252, Ankara, 1993, s. 9.
[24] Örücü & Köseoğlu, a.g.e., s. 28.

1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan pek çok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüzde de halen uygulanmakta olan klasik yöntemlerdir. Diğerleri ise bu klasik yöntemlerin uygulanmasında karşılaşılan sorunların çözülmesi için ya da daha objektif değerlendirmelere ulaşılabilmesi için geliştirilen yeni tekniklerden oluşan gelişmiş yöntemlerdir. Performans değerlendirme ile ilgili literatürdeki çalışmalarda, performans değerlendirme yöntemleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutularak incelenmektedir. Bu çalışmada ise, performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesinde klasik ve çağdaş yöntemler şeklinde bir sınıflandırma biçimi kullanılmaktadır.

Klasik yöntemler genellikle alt kademelerdeki çalışanları kapsar ve çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi temeline dayanır. Bu yöntemlerin objektif olmayan ölçütlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, astların temsilciler yoluyla değerlendirmelere dahil edilmemesi ve değerlendirmelerin çoğunlukla yargıya ve denetime dayandırılarak ele alınması gibi sakıncaları vardır.[25] Buna karşın modern yöntemlerde çalışanların yaptıkları işi başarma dereceleri ile birlikte onların beklentilerinin de göz önüne alındığı bir değerlendirme anlayışı hakimdir. Bu yöntemler değerlendirme faaliyetine çalışanların da katılımını sağlamaya yöneliktir. Hatta bu yaklaşım daha da ileri götürülerek çalışanları organizasyonun iç müşterisi olarak kabul etmekte ve değerlendirmeyi de buna göre yapmaktadır.[26] Aşağıda klasik ve çağdaş olarak sınıflandırılan performans değerlendirme yöntemleri incelenmektedir.

1.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler olarak sınıflandırılan bu yöntemler geçmişte performans değerlendirme için tasarlanan ve günümüzde de halen kullanımda olan yöntemlerdir. Zaman içinde bu yöntemlerin kullanımında ve ulaştıkları sonuçlarda tespit edilen sorunların giderilmesi çabaları da çağdaş yöntemlerin doğuşuna sebep

---

[25] Örücü & Köseoğlu, 2003, s: 45.

[26] Rıza Yücel, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, İzmir 1999, s. 113.

olmuştur. Klasik performans değerlendirme yöntemleri çalışanı görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı içerisinde ele alır. Bu yöntemlere göre yapılan değerlendirmeler bazen çalışanlar için korku kaynağı olup, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir.[27] Ancak yine de her bir organizasyonun yapısı ve ihtiyaçlarının farklı olabileceği ve bu farklılığında değişik şartları geçerli kılacağını göz önüne alınırsa, bazı organizasyonlar için hala klasik yöntemlerin en ideal çözümleri barındırabileceğini söyleyebiliriz. Klasik performans değerlendirme yöntemleri sıralama (basit sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma), zorunlu dağılım, geleneksel değerlendirme skalaları, kritik olay ve kontrol listeleri (normal kontrol listeleri, zorunlu seçim), yöntemlerinden oluşmaktadır.

1.3.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde (ranking) kişiler belirli bir performans ölçütüne göre en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralanmaktadır. Değerlendirici en başarılı gördüğü çalışanın ismini birinci sütuna, en başarısız çalışanın ismini de en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızları en sonuncudan itibaren başa doğru yazarak listeyi tamamlar.[28] En basit yöntemdir. Çalışanlar ya belirli niteliklerine göre ya da genel olarak sıralanırlar.

Sıralama yönteminin dört farklı türü bulunmaktadır. Bunlar :

1.3.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde değerlendirme en yakın üst ya da denetçidir ve kendi değer yargılarını kullanarak aynı grup içerisinde yer alan çalışanları en iyiden en kötüye doğru sıralar.

1.3.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi : Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi sadece tek bir özelliğe göre ilk olarak en iyi çalışanı listenin en başına, en kötü çalışanı ise listenin en sonuna yerleştirir[29] ve bu işlem oluşturulan listeler tüm çalışanları içerene değin sürdürülür.

---

[27] Yücel, 1999, s. 114.
[28] Ataay, 1990, s. 256.
[29] Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, **Human Resouces Management**, Fifth Edition, West Publishing Co., 1995, s. 317.

1.3.1.1.3. Puan Verme Yöntemi : Bu yöntem, değerlendirmeyi yapan kişinin önceden belirlenmiş bir puanı belli bir gruptaki çalışanlara vermesi ile oluşan değerlendirmedir. Çalışanlar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralandırılır ve iyi performans gösteren çalışanların puanı kötü performans gösteren çalışanların puanından daha yüksektir.[30]

1.3.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi : İkili karşılaştırma yönteminde (Paired Comparison) her karşılaştırmada sadece tek bir kriter kullanılarak (Örneğin iş kalitesi ya da iş miktarı gibi) her çalışanın bir diğeri ile karşılaştırması yapılır. Daha sonra bu ikili karşılaştırmaların her birinde iyi olarak değerlendirilene bir artı (+), ve diğerine göre kötü olana da bir eski (-) verilir. En sonunda da çalışanlar, bu artıların sayısına göre bir sıralamaya tabi tutulurlar.

Sıralama yöntemine dayalı değerlendirmeler çalışanların en iyiden en kötüye doğru sıralanmasıyla sonuçlandığı için özellikle terfi, ücret artışı ve örgütsel ödüllerin tespiti için yapıldığında yararlıdırlar. Bu yöntem kullanılarak yapılan değerlendirme sonuçlarına göre insanlar genellikle amaçları başardıkları için değil; amaçları diğerlerinden daha iyi başardıkları için ödüllendirilirler. Sıralama yöntemi pratik olması ve kolayca standardize edilebilmesine karşın; hatalara neden olabilmekte ve performansla ilgili ya hiç ya da çok az geri bildirim sağlamaktadır.[31]

Sıralama mantığına dayalı değerlendirme yöntemleri çoğunlukla denetçiler tarafından yapılır ve baştan sona tümüyle değerlendirmeyi yapan kişinin sübjektif yargılarına dayanır. Yöneticilerin geri bildirim sonuçlarından bazılarını çalışanlar ile paylaşması ve kritik faktörlerin birbirleriyle nasıl karşılaştırılması hususunda uzman kişilere danışılması ile sıralama yönteminin bu nevi dezavantajlarının üstesinden gelinebilir.[32]

Bu yöntem tercih edildiğinde elde edilecek avantajlar; uygulanması kolay ve pratik olması, bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmesi, niteliklerin nesnel olarak belirlenmesi durumunda, değerlendirmeyi de nesnel kılacağı ve iş davranışlarının tanımlı olmasından dolayı daha açık olacağı şeklinde sıralanabilir.[33]

---

[30] Werther & Davis, 1993, s. 357.
[31] y.a.g.e., s. 355.
[32] y.a.g.e., s. 355.
[33] Palmer, 1993, s. 45.

Basit, hızlı, tamamlanması kolay ve anlaşılır olması avantajlarının yanında bu yöntemi kullanarak çok sayıda çalışanı değerlendirmek, onları birbirinden farklılaştırmak ve sıralamak çok güç olabilmektedir.[34] Az sayıda çalışandan oluşan gruplar için kullanılabilen bu yöntemde en başarılı ve en başarısız çalışanın tespiti kolay olmasına rağmen; sıralamada orta kısımda kalan çalışanların (yani çoğunluğun) sıralamasını yapabilmek ve başarı durumlarını ortaya koyabilmek çok güç olmaktadır.

Bu yöntemin diğer bir ciddi dezavantajı da, çalışanların geleceğe yönelik, kendilerini yetiştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları, kuvvetli ve zayıf yanları hakkında bir geribildirim alamamalarıdır. Bu yöntem, subjektif ve çalışanların sadece kendi bölümleri içerisinde karşılaştırılabilmesine imkan veren bir sistemdir.

Bu dezavantajları nedeniyle sıralama yöntemi işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı işletmelerde kullanılmakta olan diğer bir değerlendirme yöntemini desteklemek amacıyla bu yöntemi kullanabilmektedirler. Sıralamaya dayalı yöntemler genellikle "Grupta en iyi çalışan kimdir?", "İşgücünü azalma durumunda kimi elimizde tutmalıyız ve kimin vazgeçilebilirliği en yüksektir?" gibi soruların cevabının bulunması için kullanılmaktadır.[35]

1.3.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Değerlendirmeyi yapan kişinin dikkate alınan performans düzeylerinden her biri için sadece belli sayıda çalışanı belirlemesinin gerektiği zorunlu dağıtım yöntemi (Forced distribution) bir geleneksel performans değerlendirme yöntemidir. Yöntemin esasını oluşturan varsayım, bir işletmede çalışanların çok küçük bir grubunun çok başarılı; diğer bir çok küçük grubun çok başarısız olacağı ve işletmede bu iki gruba dahil olman çalışanların da bu iki grup arasında vasat, vasatın üzeri ve vasatın altındadır şeklinde değerlendirilebileceğidir.

---

[34] Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s: 59.
[35] Schuler & Jackson, 1995, s. 360.

Tablo 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi Mantığı

% 10	% 20	% 40	% 20	% 10
Çok iyi	Vasatın Üzerinde	Vasat	Vasatın Altında	Çok kötü

Tablo 1'de de görülebileceği gibi, değerlendirici değerlendirmesini yapacağı grubun ilk % 10'luk dilimini çok iyi, ilk % 20'lik dilimini vasatın üzerinde, % 40'lık dilimini vasat, ikinci % 20'lik dilimini vasatın üzerinde ve ikinci % 10'luk dilimini çok kötü olarak değerlendirmek zorundadır.

Zorunlu dağılım yöntemi değerlendirmeyi yapan kişilerin performansını değerlendirdikleri çalışanların çizelgesinin yüksek noktalarında ya da herhangi bir yerinde yoğunlaşmalarını engellemek için geliştirilmiştir. Yani bu yöntemin tercih edilmesiyle değerlendiricilerin sürekli olarak olumlu ya da ortalama puan vermeleri eğilimi engellenebilir; ancak yöntem değerlendirilen kişileri daha baştan belirlenmiş olan başarı ve başarısızlık oranları ile sınıflandırarak sınırladığı için önyargılı bir değerlendirme olarak görülebilir. Yöntemin diğer bir dezavantajı da istatistiksel dağılımın her zaman aynı sonucu vermesinin mümkün olmayacağıdır. Büyük gruplarda çalışanların performans düzeyleri istatistiksel olarak normal bir çan eğrisi dağılımı modeline uyabilmekte ise de; küçük gruplarda bu dağılım kesinlikle çarpıklık gösterecektir.[36]

1.3.1.3. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalaları (Graphics Rating Scales) yöntemi bilinen en bilinen ve en yaygın şekilde kullanılmakta olan performans değerlendirme yönetimidir.[37] Değerlendirme skalalarının temel mantığı, değerlendirmeyi yapan kişinin bir bireyin performansını bir skala üzerinde düşükten yükseğe doğru subjektif bir biçimde sıralamasına dayanır. Geleneksel değerlendirme skalalarının hem performansla ilgili özellikleri hem de kişisel özellikleri değerlendirmede kullanılan çok sayıda türü mevcuttur.

[36] İnal Cem Aşkun, İşgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Yayın No: 207, Eskişehir, 1978, s. 335.
[37] Ataay, 1990, s. 254.

1.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi (Critical Incident) üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak değerlendirmeyi yapacak kişiler ya da "bir jüri veya personel uzmanlarından oluşan bir grup"[38] gerekli incelemeleri ve gözlemleri yaptıktan sonra değerlendirilmesi yapılan çalışanın işi ile ilgili iyi ya da kötü davranışları içeren ifadeleri kaydeder. Çalışanın işindeki başarısı veya başarısızlığı ile doğrudan etkileşim içinde olan bu ifadeler "kritik olay" olarak adlandırılırlar. Daha sonra bu ifadeler gruplanır. Son olarak bu ifadeler (eğer değerlendirmeyi yapan kişiler tarafından hazırlanmamışlarsa) nihai değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilere verilir ve gruplanmış bu ifadelerden kendisinin tercih ettiklerine göre değerlendirmesini yapar.

Yöntem olayların zamanla unutulup önemini yitirmesinin önlenmesi ve kişilere güvenilir geribildirim yapılmasını sağlaması açısından yararlı iken; kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, bu yöntem ile kişiler arası performans farklılıklarını belirlemek değildir.[39]

1.3.1.5. Kontrol Listeleri

Kontrol listeleri (Checklist) yöntemi değerlendirmeyi yapan kimsenin, değerlendirmesini yaptığı çalışanın performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. Bu yöntemde ölçme ve değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın ilk üstüdür. İnsan kaynakları departmanı, değerlendiricinin bilgisi dışında, her bir maddenin önemine göre kontrol listesindeki farklı maddelerin ağırlığını saptayabilir ve bu ağırlıklar değerlendirici tarafından bilinmez[40].

1.3.1.5.1. Normal Kontrol Listesi

Normal kontrol listesi Yöntemi, çalışanın niteliklerini ve davranış biçimlerini belirleyen değişik derece tanımlarından oluşmaktadır. Bu yöntemde, çalışanın durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğu araştırılır ve uygun olarak görülen ile değerlendirme yapılır. İşaretlenen ifade veya tanımların değeri

---

[38] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol & Gönül Budak Solakoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Beşinci Baskı, İzmir, 2004. s. 307.
[39] Uyargil, 1994, s. 49.
[40] Werther & Davis, 1993, s. 348.

toplanarak ortalamaları alınır. Değerlendirmeyi yapan kişi bir raportör gibi çalışır. Yöntemin önemli bir dezavantajı, tanımların hazırlanmasının yani sistenim geliştirilmesinin ve kurulmasının çok zor olmasıdır[41].

1.3.1.5.2. Zorunlu Seçim

Zorunlu seçim yönteminde (Forced Choice Approach), değerlendirirci tanıtıcı bazı ifadeler içerisinden değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyan ifadeleri seçmek zorundadır. Söz konusu ifadeler arasında seçim yapan değerlendirirci, değerlendirmekte olduğu çalışanın durumuna gerçekte hangisinin uygun olduğunu anlayamaz[42]. Bu ifadeler genellikle 4 ya da 5 adettir ve bunların 2 adedi olumlu, 2 adedi olumsuz ve1 adedi de tarafsız içeriktedir. Değerlendirici, bu ifadelerden hiçbiri çalışanı tanımlamakta tam olarak yeterli olmasa da en yakın olan ifadeyi seçmek zorundadır.

Burada asıl önemli olan nokta, değerlendirmeyi yapmakta olan değerlendiricinin, bu ifadelerin değeri hakkında bilgi sahibi olmamasıdır. Bu ifadelerin değeri başka kişi ya da kişilerce tespit edildiğinden değerlendirici değerlendirmenin net sonucu hakkında bilgi sahibi değildir; ve böylece değerlendiriciden kaynaklanan sübjektif etkiler azaltılmış olur.

1.3.1.6. Performans Standartları Yöntemi

Performans standartları yöntemi *(Performance Standarts Approach)*, amaçlara göre yönetim yöntemi ile benzerlik göstermekle birlikte; performansın doğruluğuna önem veren direkt ölçümler kullanması ile ondan farklıdır. Standartlar genellikle çok fazladır ve amaçlardan daha fazla detaylandırılmışlardır[43]. Tablo 4' de bir grafik ressamı için bazı standartlar gösterilmektedir. Bu yöntemde iş analizleri sonucunda görevler ve görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak performans ölçütleri belirlenmektedir. Daha sonra bu ölçütler çalışanın pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılıp her ölçüte bir puan verilmektedir. Ölçme periyodunun sonunda da puanlar toplanarak kişinin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

---

[41] Ataay, 1990, s. 260.
[42] Ataay, 1990, s. 259; Aldemir ve Diğ, 2004, s. 306; Geylan, 1995, s. 154.
[43] Schuler & Jackson, 1995, s. 368.

Tablo 2. Grafik Tasarımcısı için Performans Standartları Örneği

Başarı	Performans Ölçümleri ve Standartları
Ürün Logosu	**1.** Üzerinde anlaşılmış olan tüm son teslim tarihlerine uymaktadır.
	2. Satıcı fiyatları anlaşılmış bütçe sınırları içerisindedir.
	4. Denetçi logodan memnundur, çünkü logo .....
	a. çeşitli ebatlarda çoğaltılabilir ve üç boyutludur.
	b. tek renkte, renkli ya da yarım tonda kullanılabilir.
	c. ürünün fonksiyonlarını ifade eder.
	d. güçlü bir kimliğe (imaj) sahiptir ve göze hoş gelir.
	e. tek bir yazı tipini kullanır.
	f. yüksek kalitede sanatsal içeriklidir.

Kaynak: Jack Zigon, "Making Performance Appraisal Work for Teams", Training (June 1994), s. 62 [Aktaran, Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, **Human Resources Management**, Fifth Edition, West Publishing Co., 1995, s. 369.]

Yöntemin en önemli avantajı performansın işle doğrudan ilgili ölçütlere göre ölçülmesidir. Ancak yöntemin başarısı tüm kritik özelliklerin ve davranışların dikkatle ve objektif olarak gözlemlenmesine bağlıdır. Bazı davranışlar doğrudan gözlemlenebilmesine rağmen bazıları da ancak dolaylı şekilde gözlemlenebilir, bu da değerlendirmenin doğruluğunu ve objektifliğini azaltır.[44]

Yöntemin en önemli dezavantajı da karşılaştırılabilirlik sorunudur. Çalışanların farklı ölçütlere göre değerlendirilmesi durumunda ücret artışı konusunda bir belirsizlik oluşacaktır. Yöntemin geliştirilmesi ve kullanılması çok zaman ve emek gerektirir, maliyeti yüksektir. Ayrıca ölçütlere ulaşma yönünden çalışanlar arasında rekabete ve çatışmaya yol açabilir.[45]

1.3.1.7. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yöntemi (Direct index approach) amaca ya da; verimlilik, işe devamsızlık ve işgücü devri gibi kişisel olmayan ölçütlere göre performansı ölçer. Örneğin, bir yöneticinin performansı, bu yöneticinin idaresinde çalışanların işten ayrılma ya da işe devamsızlık oranlarına göre değerlendirilebilir. İdari kısımdan

[44] Werther & Davis, 1993, s. 343.
[45] Halil Can, Ahmet Akgün & Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1998, s. 191.

olmayanlar için de verimlilik ölçümleri daha uygun olabilir.[46] Bunlar kalite ölçümü ve miktar ölçümlerine dahil edilebilir. Kalite ölçümleri, müşteri şikayetlerinin miktarı ve defolu ürün miktarları gibi ufak ve değişik ölçümleri içerir. Miktar ölçümleri ise her bir iş saati başına düşen ürün sayısını, yeni müşteri siparişlerinin miktarı ve satış hacmini içerir[47]. Şekil 3'de çeşitli işler için bazı direkt indeks örnekleri verilmektedir.

Tablo 3. Çeşitli İşler İçin Bazı Direkt İndeks Örnekleri

İşler	Direkt İndeksleri
Satış Memuru	• Belirli bir periyottaki dolar bazında satış hacmi • Yeni müşterilerin sayısı • Tespit edilen görev ihmali sayısı • Bölgedeki aylık net satış • Piyasayı anlaması
Yönetici	• Çalışan şikayetlerinin sayısı • Maliyet azaltma • Bölümdeki işgücü devri • İşe devamsızlık • Bölümün emniyet kayıtları • Performans değerlendirmelerinin zamanında tamamlanması • Üretimi bölümleme • Çalışanların farklılık düzeyi
Yönetici Asistanı	• Hazırlanan mektup miktarı • Klavye kullanım hızı • Yazım sırasında yapılan hata miktarı • Hata yüzünden tekrar yapılmaz zorunda kalınan iş miktarı • Cevaplanamayan telefon aramaları miktarı

Kaynak: Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, **Human Resources Management**, Fifth Edition, West Publishing Co., 1995, s. 371.

Direkt indeks yöntemi, tespit edilen performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanın pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılarak her performans standardına bir puan verilmesini gerektirir. Bu yöntemde performans ölçütleri ya üst tarafından tek başına ya da üst ve çalışan tarafından birlikte kararlaştırılır. İşin gerektirdiği çapta geniş çaplı nitelikte objektif ölçütlere dayanır. Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı ile genel performansın sayısal indeksine ulaşılır.

[46] Schuler & Jackson, 1995, s. 368.
[47] y.a.g.e., s. 368.

1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemlerin çalışanı görev odaklı ele almasına karşı çağdaş performans değerlendirme yöntemleri çalışanların yaptığı işi başarma derecelerinin yanı sıra, onların beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımları içermektedir. Bu yöntemlerde çalışanlara da değerlendirme içerisinde yer verilmeye çalışılmaktadır.

Çağdaş yöntemlere göre performans değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu olarak yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca bu yöntemler ile yapılan değerlendirmeler çalışanların beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır.[48]

1.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları yöntemi (Behavioral Observation Scales), aynı zamanda davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) adı ile de kullanılmaktadır. Geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin uygulanması sırasında oraya çıkan bazı sakıncaların ortadan kaldırılması amacı ile tasarlanmıştır. Aslında yöntem tam anlamıyla yeni bir yöntem olmayıp, geleneksel skalalar, kritik olay ve zorunlu seçim yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş karma bir yöntemdir[49]. Bu yöntemde de geleneksel değerlendirme skalaları yöntemindeki gibi değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanları standart bir skala üzerinde en kötüden en iyiye doğru sıralar. Fakat burada farklı olarak, doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı olan performans düzeylerinin ortaya çıkarılması için kritik olaylardan yararlanılır[50]. Davranışsal değerlendirme skalasının geliştirilmesinde beş adım izlenir. Bunlar:[51]

---

[48] Yücel, 1999, s. 114.
[49] Werther & Davis, 1993, s. 352.
[50] Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1174, İİBF Yayınları No: 164, Eskişehir, 1999, s. 137.
[51] Gary Dessler, **Human Resource Management**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hill, 2000, s. 331-332.

1. *Kritik olayların belirlenmesi:* Değerlendiriciden etkili ya da etkisiz performansın göstergelerini tanımlamaları istenir.
2. *Performans boyutlarının geliştirilmesi:* Performans göstergeleri olarak toplanan veriler gruplandırılır. Yönetsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik performans boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut çalışanı değerlendirmede bir ölçüt olarak değerlendirilir.
3. *Olayların yeniden gruplandırılması:* Kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf ve boyutlar içerisinde toplanır.
4. *Olayların derecelenmesi:* Kritik olaylarda tanımlanan davranışlar 7 ya da 9 aralıkta derecelendirilirler.
5. *Değerlendirme skalasının geliştirilmesi:* Davranışsal değerlendirme skalası her bir boyut için "davranışsal dayanak" olarak geliştirilir.

Davranışsal değerlendirme skalaları da kendi içerisinde; davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar en fazla kullanılan davranışsal değerlendirme skalalarıdır.

1.3.2.1.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal beklenti skalaları (Behavior Expectation Scales-BES) yönteminde çalışanın performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak bu yöntem kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, belirli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir[52].

Bu yöntem diğer yaklaşımların performans ölçümünde yaptıkları hatalar ve nesnelliği azaltma amacıyla kullanılabilir. Belirli ölçütler için geliştirilmiş ifadeler, skalada aynı zamanda performans düzeylerini de göstermektedir. Tablo 4'de "kredi işlemleri" performans ölçütüne dayalı olarak bir yöneticinin performansının değerlendirmesi için geliştirilmiş davranışsal temelli bir skala yer almaktadır.

---

[52] Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar ve Reha Uluhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 2000, s. 216.

Tablo 4. Davranışsal Beklenti Skalası Örneği

Bir Yönetici için Davranışsal Beklenti Skalası Örneği Performans Ölçütü: Kredi İşlemleri		
	10	Kredi raporlarını daima hatasız tamamlar.
Takip edici evrakları tam zamanında hazırlar.	9	
	8	Müşterinin talep etmesine gerek kalmadan istenen sevisi sunar.
Müşterilerce taktir edilecek bir biçimde onlara yardımcı olur.	7	
	6	Kredi işlemleri sırasında müşterilere yardımcı olur.
Kredi belgelerini hatasız bir biçimde geliştirir.	5	
	4	Kendisinden yapması istenmesini beklemeden kredi raporları hazırlar.
Müşterilerce talep edilmesini beklemeden onlara bilgi verir.	3	
	2	Kredi konusunda işbirliğinde olunan diğer bankalara yardım etmekte yetersizdir.
Kredi başvurusunda bulunanlar, kişinin kredi görüşmelerini yürütmesinden şikayetçidirler.	1	

Kaynak: Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, **Human Resouces Management**, Fifth Edition, West Publishing Co., 1995, s. 364.

Bu yöntemin avantajı, kullanımının halo etkisi ve aşırı hoşgörüyü azaltan bir etkisi olmasıdır. Ancak yöntemin geliştirilmesi uzun zaman almakta ve çok yüksek maliyet gerektirmektedir, bu nedenle de kullanımı yaygın değildir[53].

1.3.2.1.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları (Behavioral Observation Scales-BOS) davranışsal temele dayalı skalaların geliştirilmesinde kullanılan sürece benzer bir şekilde geliştirilir. Bu yöntem davranışsal beklenti skalalarının sakıncalarını ortadan kaldırmak ve onun güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiştir.[54] Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut

[53] Edwin B. Flipo; **Personel Management**, Sixth Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Co., 1994, s. 235.
[54] Kaynak ve diğ., 2000, s. 217.

gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir[55]. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

Bu yöntemde belirli, tanımlanmış davranışlar ölçüt olarak kullanılır ve değerlendiriciden bu davranışların ortaya çıkış sıklığını rapor etmesi istenilir. Davranışsal beklenti skalalarında temel dayanak en kötü ya da en iyi performansın tanımlanmasıdır. Oysa davranışsal gözlem skalalarında değerlendiricilerden, tanımlanan davranışsal temellerin sıklığını belirtmeleri istenir. Bu da genellikle beş seçenekli bir ölçekte "asla"dan "her zaman"a doğru bir derecelendirme ile gerçekleştirilir. [56] Kişinin davranışlarını belirten ifadeler gözlemlenip ölçekte işaretlenmekte ve her bir ifadeden alınan puanlar toplanarak çalışanın performans puanı ortaya çıkarılmaktadır. Tablo 5'de bir otel barmeni için "müşteri ilişkileri" ölçüt alınarak hazırlanan bir değerlendirme formu örneği verilmektedir.

Tablo 5. Davranışsal Gözlem Skalası Örneği

Bir Otel Barmeni için Davranışsal Gözlem Skalası Performans Ölçütü: Müşteri İlişkileri				
1. Bu barmenden, ihtiyaç duyduklarında müşterilere yardım edeceğini bekleyebilirsiniz.				
Asla **1**	**2**	**3**	**4**	**Her Zaman** **5**
2. Bu barmenden, tartışmaları kavgaya dönüşmeden durdurmasını bekleyebilirsiniz.				
Asla **1**	**2**	**3**	**4**	**Her Zaman** **5**
. . .	. . .	. . .	. . .	. . .
7. Bu barmenden, kapanış saatinde yeterince ya da hiç ikaz etmeden müşterilerin boş ya da dolu bardaklarını toplamasını bekleyebilirsiniz.				
Asla **1**	**2**	**3**	**4**	**Her Zaman** **5**

Kaynak: William B.Werther & Keith Davis, **Human Reesources and Personnel Management**, McGraw-Hill International Editions, 1993, s. 354.

[55] "Performans Değerlendirme Yöntemleri", (23,11,2001), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=250

[56] Werther & Davis, 1993, s. 352.

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemlerinin en önemli üstünlüğü doğrudan doğruya iş ile ilgili davranışları ölçmesidir.[57] Bu yöntemler ile çalışanların performanslarının ölçümü, onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda geribildirim sağlamayı mümkün kılar. Davranışsal temellerin belirlenmesinde çalışanın ve amirinin birlikte karar vermesi yöntemin diğerlerine göre üstünlüklerinden birisidir[58]. Yöntem işe ilişkin davranışlara odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi ölçütlerin tartışma konusu yapılmasına engel olur. Ayrıca değerlendirme yapılmadan önce beklentilerin çalışan ile birlikte belirlenmesi, çalışan ile yönetici arasındaki güven duygusunun gelişimine katkıda bulunur.

Tüm bu avantajlarının yanı sıra yöntemin içerdiği dezavantajlar şunlardır; yöntemin uygulanması uzun zaman alır ve maliyeti de yüksektir. Her bir iş grubu için ayrıca geliştirilmesinin zorunlu olmasından dolayı yöntemin kullanımı zordur. Değerlendirme için sınırlı performans ölçütlerinin kullanılması da yöntemin diğer bir dezavantajıdır. Tüm bu dezavantajlarından dolayı yöntemi tercihi sınırlı kalmakta ve çok az sayıdaki araştırmacı tarafından savunulmaktadır.[59]

1.3.2.2. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim yöntemi (Management by Objectives Approach) iki aşamadan oluşur. İlk aşama olarak, işletmedeki tüm amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçlar, kişinin çalışmaları ile ilgili amaçlar, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum düzeyinde belirlenen amaçlar olabilir[60]; ancak genelde burada bahsedilen amaçlar işletmeye ait örgütsel amaçlardan ziyade her bir bölümdeki astların amaçlarıdır[61]. Diğer bir ifade ile görev hedefleri satış hedefleri veya zamana bağlı kalite hedefleri amaçlanmış olabilir. Bu amaçlar genellikle bölüm yöneticileri ve çalışanların birlikte belirlediği amaçlardır. Amaçların açık, kesin ,ölçülebilir ve çalışanın sorumluluk alanını net bir şekilde çizebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

---

[57] Palmer, 1993, s. 44.
[58] Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, Fifth Edition, ABD, Irwin, 1997, s. 294.
[59] Wayne. F. Cascio, **Managing Human Resource**, New York, McGraw-Hill Inc., 1995, s. 281.
[60] Fındıkçı, 2000, s. 310.
[61] Ataay, 1990, s. 265

İkinci aşama değerlendirmenin yapılma evresidir. Bu yöntemde belirlenen bu amaçlar göz önünde bulundurulmakta ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı yine yönetici ve astı tarafından birlikte tartışarak tespit edilmektedir. Bu tartışma ile gerçekleşen ve gerçekleşmeyen amaçların durumu, gerçekleşme oranları ve neden-sonuç bağlantıları kurulur. Böylece bir sonraki değerlendirmeye kaynaklık edecek olan amaçların tespiti de gerçekçi bir biçimde gerçekleştirilmiş olur.

Çalışanların bu işe güdülenebilmesi, için amaç belirleme faaliyetine dahil edilerek kendilerine etkin rol verilmesi gerekir[62]. Amaçların tespit edilmesi ve değerlendirilmesinin karşılıklı etkileşim içinde gerçekleştirilmesi kişilerin bu amaçların gerçekleşmesi için daha fazla gayret sarf etmesine neden olmakta ve yöntemin değerlendirme fonksiyonun yanı sıra onun güdüleyici fonksiyonunu da işletmektedir.

Ayrıca amaçlara göre yönetim yöntemi ile belirlenen amaçlar çalışanın kariyer planının hazırlanmasında önemli bir aşama olan "bireyin gerçekte ne istediği" sorusunun cevabı da, bizzat bireyin kendisi tarafından verilmektedir. Böylece belki de işletmedeki insan kaynakları yetkililerinin, bireyin kariyeri için kendi yolunu çizmesi eylemi, değerlendirme işlevi içerisinde gerçekleştirilmektedir.

1.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezleri yöntemi (Assestment Center) daha çok büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan çalışan ya da yönetici grubuna uygulanır ve bu kişilerin terfi ettirilmeleri halinde gelecekte sahip olmaları olasılığı bulunan işleri nasıl yapacakları konusunda karar verilmesi için ihtiyaç duyulan temel nitelikli bilgiyi sağlar[63]. Bunun yanında bu yöntem hizmet içi eğitim ve çalışan seçimi işlevleri için de kullanılabilmektedir[64].

Bu yöntemde seçilmiş çalışan; derin görüşme, psikolojik testler, çalışanların geçmişlerini hikayeleştirmesi, lidersiz grup tartışması teknikleriyle psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile çalışanın gelecek iş potansiyeli belirlenir. Taklit edilmiş iş ortamı; sepet alıştırmaları,

---

[62] Ataay, 1990, s. 265.
[63] Schuler & Jackson, 1995, s. 371.
[64] Can ve diğerleri, 1998, s. 191.

karar alma alıştırmaları, bilgisayar tabanlı yönetim oyunları gibi çalışanın gelecekteki performansını belirlemeye yönelik, iş ortamına benzerlik gösteren çalışmalardan ibarettir. Bu çalışmalar belirli bir süre için iş yeri dışındaki merkezlerde yapılırlar. Bu süre içerisinde psikologlar ve yöneticiler, merkezde bulunan çalışanların zayıf ve güçlü yönlerini, ve iş potansiyellerini ölçerler[65].

1.3.2.4. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Bazı büyük işletmeler bünyelerinde tam zamanlı endüstriyel psikologları bulundurmaktadırlar. Performans ölçme ve değerlendirme içi psikologlar kullanıldığında da değerlendirilen çalışanın geçmiş performansı değil, gelecekteki potansiyel performansı üzerinde durulur. Bu yöntem derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçiler ile tartışma, ve diğer yöntemlerle yapılan performans ölçümlerinin incelenmesini gerektirir. Psikolog daha sonra kişinin, bireysel potansiyelini gösterecek ve gelecekteki performansı hakkında tahminlemede bulunmak için bilgi sağlayacak şekilde çalışanın duygusal, motivasyonel, entelektüel ve işle ilgili diğer özelliklerinin bir değerlendirmesini yapar. Değerlendirmenin bir psikolog tarafından yapılması, boş durumda bulunan spesifik bir pozisyon için uygun adayın tespiti, bir çalışanın kapsamlı performans incelemesinin yapılması ya da gelecekteki performansının belirlenmesi için yapılabilir. Elde edilen ölçümler daha çok yerleştirme ve geliştirme kararlarının verilmesinde kullanılır.bu yöntem, uygulanmasının uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olması sebebiyle; çoğunlukla dikkate değer potansiyeli olduğu düşünülen genç ve zeki yöneticiler için kullanılır. Bu yöntem ile yapılan değerlendirmelerin kalitesi psikoloğun becerisine, çalışanların bu yönteme karşı sahip olduğu tavıra bağlıdır. Değerlendirilmesi yapılacak olan çalışanlar, özellikle işletme içerisinde kültürel farklılıkların büyük olduğu durumda, bu yöntemin kullanılmasına karşı olumsuz tavır takınmaktadır[66].

1.3.2.5. Balanced Scorecard

"Scorecard Sistemi" olarak adlandırılan programın temelini, Harvard Üniversitesinde Kaplan & Norton tarafından geliştirilmiş olan Balanced Scorecard teorisi oluşturmaktadır. Kaplan & Norton "balanced scorecard, örgütün misyonunu

---

[65] Werther & Davis, 1993, s. 361.
[66] y.a.g.e., s. 360.

ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine dönüştürerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur"[67], şeklinde uygulamayı tanımlamışlardır. Balanced Scorecard teorisinin belirgin bir özelliği, hedeflerin ve değerlendirmenin Finans, Müşteri/Pazar, Süreçler ve Çalışan olarak dört perspektiften yapılmasıdır. Bir diğer özellik ise, şirket hedeflerinin üst yönetimden çalışanlara dek kırılarak dağılmasıdır. Böylelikle, hedeflerin sadece üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması, her bir düzeydeki çalışanın hedeflere ulaşım için sorumluluk alması sağlanır. Kullanılan bilgi aktarım sistemi ile tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için şirket stratejileri ile uyumlu açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler belirlenir. Böylelikle, çalışanların şirket hedeflerine katkısı ölçülebilir.[68]

Bu yöntemde hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla organizasyon içi bilgi ağında "Scorecard Sistemi" programı gibi bilgisayar destekli programlar kullanılır. Dönem başında yöneticiler ve çalışanlar arasında hedef mutabakatı sağlandıktan sonra, çalışanlar parametre ve hedeflerini sisteme girerler ve bu hedefler, çalışan ve yöneticisi tarafından sistem üzerinde onaylanır. Dönem sonu geldiğinde, hedef gerçekleşme oranları yöneticiler tarafından sisteme girilir. Gerçekleşme yüzdeleri, yönetici ve çalışan tarafından onaylandıktan sonra, sistemden çekilen veriler ile "değişken gelir" hesabı yapılır. Uygulamada kural olarak toplam değerlendirmeye katılacak olan hedefin belli bir yüzde sınırının (örneğin %70'in) üzerine çıkmış olması gerekir. Ayrıca organizasyonun hedefleri açısından önem sıralamasına göre belli hedeflerin belirlenen sınırın altında kalması durumunda da tüm hedefler sıfır olarak değerlendirilir.[69]

Yöntemin avantajlarından bahsedersek, organizasyon içi ağ üzerinde kullanılan bilgisayar destekli program ile çalışanlar gerçekleşme ya da gerçekleşmeme durumlarından etkilendikleri şirket, bölüm ve kısım hedeflerini görebilirler. Böylece, çalışanlar bireysel hedeflerinin yanı sıra, ait oldukları takımların hedeflerine etki edebilirler. Ayrıca, çalışanlar ve yöneticiler kullanılan program

---

[67] Robert S. Kaplan & David P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, Vol.70, No:1, 1992, s. 71. (Aktaran Mehmet Özbirecikli & Ferit Ölçer, "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", (Kasım 2002), Erişim: 10.01.2004, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index3.html)

[68] Aslı Kunur, "Siemens Balanced Scorecard Uygulaması", (04.12.2003), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2018

[69] y.a.g.e.

sayesinde geçmiş yıllara ait hedef ve gerçekleşme oranlarını sistemden görebilirler. Bu sayede, çalışanlar kendilerinin, yöneticiler ise takımlarının performanslarını yıllar bazında takip edebilir. Ayrıca değişik zaman dilimlerine ait hedefler önceden belirlendiği için hedeflere ulaşmak için nelerin gerektiği önceden bilinmektedir ve buna yönelik önlemler de önceden alınabilir. Yöntem ile elde edilen diğer bir avantaj şeffaf değerlendirme kriterleri sayesinde dönem içinde çalışanların performans gidişatını net bir şekilde görebilmeleridir. Organizasyondaki insan kaynakları departmanının çalışanlar ile yapacağı görüşmelerde karşılıklı olarak çalışanın mevcut görev tanımı, bu tanıma bağlı yetkinlikleri önceki dönemlere ait balanced scorecard hedefleri değerlendirilerek, çalışanın kariyer planlaması için bir yol oluşturulabilir.[70]

Yöntemin dezavantajları ise, gerekli elektronik donanımın ve sisteminin kuruluşunun çok büyük bir maliyet ve uzun bir zamanı gerektirmesi, çalışanlara verilecek eğitimlerin maliyetlerinin yüksek olması, sistemin çalışanlar arasında kabulünün uzun bir zaman gerektirmesi ve tepkilere yol açabilmesidir.

1.3.2.6. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi

Kendi kendini değerlendirme yöntemi, genel olarak kişiyi değerlendirme ya da kişiyi başka çalışanlarla karşılaştırmada kullanılan, çok özel analizler için başvurulan bir performans değerlendirme yöntemidir.[71] Bu yöntem genellikle üst düzeydeki ya da başkalarının değerlendirmesine engel olan spesifik görevlerdeki çalışanların değerlendirilmesinde kullanılır. Bu yöntemde kişinin kendisi hakkında yaptığı değerlendirme daha çok yaptığı iş ve ürettiği çıktı ile ilgilidir.[72] Bu tür değerlendirmelerde kişiler performans düzeylerini ifade ederken genellikle sayısal olmayan ifade ve tanımları kullanırlar.

Bu yöntemde amaç çalışanın değerlendirilmesinden daha çok onun kendisini geliştirmesini sağlamaktır.[73] Ayrıca değerlendirme bir başkası tarafından yapıldığında kişinin savunma mekanizması harekete geçer. Oysa çalışan kendi

---

[70] Kunur, 2003.
[71] Erdoğan, 1991, s. 210.
[72] Güler Tozkoparan, "İşletmelerde Personel Basarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 1995, s. 63.
[73] Geylan, 1995, s. 162.

kendini değerlendirdiğinde savunmacı davranış minimuma iner ve değerlendirmesi sonucu çalışan yetersizliğinin farkına vararak kendini geliştirme çabası içerisine girecektir.[74] Pek çok organizasyonda kişinin kendini değerlendirdiği sistemlere rastlanılmaktadır[75].

Çalışanın kendisini değerlendirmesinde, kişinin kendi performansına olduğundan daha fazla puan vermesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu hatayı ortadan kaldırmak için çalışanların yaptığı kendini değerlendirme sonuçları ile yöneticilerin ya da başkalarının yaptığı değerlendirme sonuçları karşılaştırılabilir.[76] Bunun için de yöntemin karma modellerde başka yöntemler ile birlikte kullanılmasında fayda vardır. Fakat bazı araştırmalarda çalışanların kendini değerlendirme sonuçları ile amirlerince yapılan değerlendirmeleri karşılaştırıldığında kendini değerlendirme yöntemi ortalama değerlerinin, amir değerlendirmesi ortalama değerlendirmelerinden daha düşük olduğunu, ayrıca örgüte bağlılık gibi konularda kendini değerlendirmenin, amirlerin değerlendirmesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür.[77]

1.3.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme kişinin performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların (çalışanın iş arkadaşları, eş düzeylileri, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri, astları, üstü, tedarikçiler ve müşteriler) değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Zaten yöntemin adı olan 360 derece de, değerlendirilen kişinin temasta bulunduğu tüm kişilerin yani o çalışanın 360 derece çevresindeki herkesin değerlendirme sürecine dahil edilmesi anlamını ifade etmektedir. Bu şekilde çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, yöntemin diğer yöntemlere göre daha etkili olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanların değerlendirilmelerini içermesi yanında, yöneticilerin performanslarının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Ayrıca yöntem kişinin kendi

---

[74] Geylan, 1995, s. 162.
[75] Uyargil, 1994, s. 33.
[76] Tozkoparan, s. 63.
[77] Örücü & Köseoğlu, 2003, s. 54.

kendini değerlendirmesini de kapsamaktadır. Bu yöntemde kişinin kendisi de dahil olmak üzere iş arkadaşları, denetçileri, müşteriler ve astları gibi farklı düzeylerdeki kişilere birer form verilerek, çalışanın çalışma davranışının ve bunların sonuçlarına verilen puanlar derecelendirilir. Daha sonra bu derecelerin ortalamaları alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirmesi yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlendirmeleri gösterir.[78]

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içerisinde kabul edilen temel düşünce 8 temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu analar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanların geliştirilmesidir[79]. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulur. Böylelikle performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır.

Organizasyonda bu yöntemin kullanılmasının pek çok avantajları bulunmaktadır. Çalışan performansının iyileştirilmesine yönelik olarak çok yönlü ve yoğun bir geribildirim sağlar.[80] Bu geribildirim sayesinde yöneticiler ve çalışanın kendisi eksiklikleri çok yönlü olarak görmesi sonucunda taraflar eğitim ihtiyacını daha açık şekilde görerek eğitimlere daha yakın bakmaktadırlar. Yine bu çok yönlü geribildirim sayesinde çalışanlar yaptıkları işin diğerlerince nasıl algılandığını görebilir.[81] Ayrıca bu geribildirim ile amirler de astlarının yetenekleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilir. Değerlendirme sürecine müşterilerin de dahil edilmesiyle,çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi sahibi olunabilir ve müşteri hizmetleri iyileştirilebilir. Yöntemin kullanımı takım ruhunu geliştirir ve çalışanlar arasında ayırımcılığı azaltır.

Yöntemin bünyesinde barındırdığı dezavantajları ise, yöntem hakkında yeterli eğitim ve süreç bilgisi sağlanamaması durumunda kişilerin süreçle ilgili

---

[78] D. Robert Gatewood & S. Hubert Feilds, **Human Reource Selection**, Harcourt College Publishers, Fifth Edition, US A, 2001, s. 715. (Aktaran, Örücü & Köseoğlu, 2003, s. 55.)
[79] Akın Arslan, "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", Erişim: 10.01.2004, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138
[80] Örücü & Köseoğlu, 2003, s. 56.
[81] y.a.g.e., s. 56.

gerçek dışı beklentilere sahip olması, çoğunlukla tasarım aşamasında karşılaşılabilen hatalara sahip olabilmesi, eksiklikler nedeniyle sürece bütünlük kazandırılmasında sorunlar yaşanabilmesi ve aşırı kırtasiye yükü getirmesidir.

1.3.2.8. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın iş hedefleri, şirketin stratejik ve kısa dönem hedefleri doğrultusunda belirlenir ve değerlendirilir. Ancak amaçlara göre yönetim yönetiminden farklı olarak bu yöntemde, çalışanların hedeflere ulaşmada kullandıkları yetkinlikler de belirlenir, planlanır, geliştirilir ve değerlendirilir. Performans yönetiminde yetkinliklerin de yönlendirmeye ve değerlendirmeye alınması performansın artırılmasında olumlu gelişmeler sağlar. Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi dört temel aktiviteden oluşur. Bunlar; hedef ve beklentileri belirleme, geribildirim alışverişi, coaching ve performansın değerlendirilmesidir.

a. *Hedef belirleme ve beklentileri açıklama*: Her çalışanın görevini belirli bir sistem içinde yapması için görev hedefleri belirlenir. Şirketin stratejik iş hedefleri doğrultusunda çalışan ve yöneticinin beraber hazırladığı hedefler spesifik, ölçülebilir, üzerinde anlaşılan, gerçekçi ve zamanla ilişkilendirilmiş olarak tasarlanır.[82]

b. *Davranışsal geribildirim:* Davranışsal geribildirim, hedeflere ulaşılırken kullanılan yetkinliklerin performansı ne ölçüde etkilediğini belirleme ve bunu çalışanlara aktarma süreci olarak tanımlanabilir.[83]

c. *Coaching:* Coaching hem geribildirim sürecinin işlerlik kazanması için yönetici ile çalışanın birebir görüşmesidir, hem de çalışanın gelecekteki performansını artıracak bir performans yönetimi aracıdır. İş ile ilgili bir problemle karşılaşan çalışan bölüm yöneticisine giderek bu problemin nasıl ortadan kaldırılacağını görüşür. Yönetici ve çalışan problemi giderici bir gelişim planı ortaya koyarlar. Coaching uygulaması için bir problemin olması da beklenmez. Memnun edici bir

---

[82] Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", Erişim: 8.02.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50

[83] "Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", (01.11.2002), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ ContentBody.asp?BodyID=19

performansı yakalayan çalışan yeni yetkinlikler kazanmada yöneticisine danışarak bir eğitim programı isteyebilir.[84]

d. *Performansın değerlendirilmesi:* Geribildirim ve coaching de olduğu gibi performansın değerlendirilmesi de sadece hedeflerin gerçekleştirilme zamanlarının bitiminde uygulanan bir program değildir. Değerlendirme dönem boyunca devam eder, ancak "esas görüşme" olarak adlandırabileceğimiz yıl sonu değerlendirmesi, hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ortaya koyar. Hedeflerin yanında kullanılan yetkinlikler de ele alınır ve görevler her ne kadar farklı olsa da kullanabilecek ortak yetkinlikler çalışanlara aktarılır.

1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Genel anlamda neyin, ne zaman, kim tarafından ve nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir süreç[85] olan performans değerlendirmede süreci oluşturan evreler söz konusudur. Performans değerlendirme sisteminde sonuca ulaşma, bu evrelerden elde edilecek veriler ile gerçekleşebilmektedir. Ayrıca bu veriler ile performans değerlendirmenin sınırları da çizilmiş olmaktadır. Değerlendirme sisteminin başarısı; organizasyonun ve değerlendirenin özelliklerine, değerlendirilen çalışanın niteliklerine, neyin ölçülmesi gerektiğine ve neyin başarılı olarak adlandırılacağına bağlıdır.

Performans değerlendirme süreci aşamaları çeşitli kaynaklarda farklı sıralama ile verilmekle birlikte genellikle, değerlendirmenin zamanının (periyodunun) belirlenmesi, performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi, değerlendirmeyi yapmakla sorumlu olacak kişilerin seçimi, uygulanacak performans değerlendirme yönteminin seçimi, Çalışanın fiili performansı hakkında verilerin toplanması, Toplanan verilerin değerlendirilmesi, ve geribildirim toplantılarının yapılması şeklindedir.

---

[84] "Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", (01.11.2002), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ ContentBody.asp?BodyID=19

[85] F. William Glueck, **Personnel: A Diagnostic Approach**, Texas, Business Publication, 1978, s. 294.

1.4.1. Performans Değerlendirmenin Zamanının (Döneminin) Tespiti

Aslında performans değerlendirmenin ne kadar zamanda bir yapılması gerektiği konusunda genel kabul gören bir kural yoktur ve bu süre değerlendirme kapsamına giren her çalışan grubunun niteliği ve pozisyonuna bağlıdır. Günümüz işletmelerinde performans değerlendirmelerinin, her 6 ayda bir, yılda bir ya da 2 yılda bir yapılması şeklinde çeşitli uygulamalar gözlenmektedir. Ayrıca seçilen değerlendirme yöntemine bağlı olarak (örneğin balanced scorecard yönteminde olduğu gibi) değerlendirmeler süreç içerisinde de net olarak izlenebilmektedir.

Aslında birçok işletmede değerlendirme tarihini belirleyen temel unsur çalışanın işe başlangıç tarihidir. Yani ister 6 ayda bir yapılsın, isterse senede bir; ast durumundaki çalışanın işe başlama tarihi itibariyle bu süreler işletilmektedir. Yani çalışanın işe başladığı gün itibariyle birer yıllık aralıklar halinde (kıdem yılı) değerlendirmesi, kıdeme ve performansa bağlı ücret artışlarında ve organizasyon içerisindeki görevlendirmelerde daha etkili olabilir[86]. Yönetsel açıdan iyi bir yaklaşım gibi görülse de değerlendirmeyi yapan yöneticilerin buna vakti olmaması sebebiyle, uygulamada tüm çalışanların değerlendirmelerinin aynı tarihte yapılması uygulaması pek tercih edilmeyebilmektedir. Ancak değerlendirmenin kişinin organizasyona katılış tarihine göre yapılması, bireysel ya da takım performansını organizasyonun genel performansına bağlamaz ve bu yüzden değerlendirme sürecinin stratejik faydalarını tehlikeye sokar.[87]

Değerleme dönemini belirlemede diğer bir etken de uygulanan değerleme yöntemidir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsaması ve toplu değerleme gerektirmesi, uygulama döneminin saptanmasında sınırlayıcı olabilir. Diğer taraftan performans değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerleme dönemini belirleyen bir ölçü olabilir.

Değerlendirme zamanı çoğunlukla üstler tarafından belirlenirken; bazen üstler ve astlar buna birlikte karar verebilir, ya da astın (üzerinde değerlendirmenin yapılacağı) yapmakta olduğu işin bitmesi beklenebilir (Proje üretim merkezlerinde ya da araştırma geliştirme laboratuarlarında olduğu gibi).

---

[86] Guleck, 1978, s. 294-295.
[87] Schuller & Jackson, 1995, s. 353.

Değerlendirmenin sıklıkla yapılarak sonuçlarının çalışanlara iletilmesi örgüt verimliliği açısından son derece önemlidir; ancak, diğer taraftan da performans değerlendirmelerinin, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın gelişmesi için gerekli olan geri bildirimi kullanmasını engellememesi açısından, ne sık ne de seyrek şekilde yapılmaması gerekir[88]. Buna ek olarak çok sık yapılan performans değerlendirmeleri çalışan üzerinde baskı yaratabileceği için yarardan çok zarar da getirebilir. Ayrıca iki değerlendirme dönemi arasında, önceki değerlendirme sonucunda tespit edilen noksanlıkların giderilmesi için uygun bir sürenin de bırakılmasında fayda vardır.

1.4.2. Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecindeki en önemli adım performans değerlendirmesinde temel alınacak performans ölçütlerinin tespit edilmesidir. Ölçüt, bir görevin, bir takımın ya da bir iş ünitesinin değerlendirilmesine yönelik boyutlardır.[89] Performans değerlendirme çalışmaları ile elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özelliklerin gerçek anlamda ölçülmesi için temel şart performans ölçütlerinin doğru tespit edilmesidir. Ölçütlerin elde edilebileceği en iyi kaynak iş analizleri, iş tanımları ve çalışan nitelikleri çizelgeleridir. İş tanımları ve performans değerlendirme ölçütleri birbiriyle ilişkili olması nedeniyle çoğunlukla bir uyum içerisinde hazırlanırlar.[90] Ayrıca performans ölçütlerinin iş analizlerine gereksinim duyması sebebiyle, işletmedeki performans değerlendirme sisteminin başarısı büyük bir ölçüde iş analizlerine bağlıdır.

Performans ölçütleri hazırlanırken, yöneticiler ve astlar için faydalı olabilecek "ne yapılır" ve "en iyi nasıl yapılır" gibi temel iki bilgiyi ortaya çıkarmak amaçlanır. İş tanımları, görev içerikleri, iş analizleri ve çalışan planları "ne yapılır sorusunun cevabını vermektedir. Performans ölçütleri ikinci soru olan "işler en iyi nasıl yapılır" üzerine yoğunlaşmaktadır. Performans ölçütlerinin en önemli yararı, çalışanlara açıkça anlatıldığında, organizasyonun ve yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini öğrenebilmeleridir[91]. Bu nedenle performans değerlendirmesinin üzerinde yapılacağı

[88] Aldemir ve diğ., 2004, s. 304.
[89] Schuller & Jackson, 1995, s. 349.
[90] y.a.g.e. s. 349.
[91] Cascio, 1995, s. 282-283.

ölçütler belirlendikten sonra, bu konuda çalışanlar ile yapılacak toplantılarda ya da eğitimlerde kendilerine açıkça bu ölçütler bildirilmeli ve tartışılarak onların da fikirleri alınmalıdır. Ölçütler açık ve anlaşılır olduğunda çalışanlar kendilerinden beklenen kolayca anlayabilir ve bu beklentiyi gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcarlar.

Değerlendirme uygulamalarında, değerleme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak, ayrıca değerlendirmeye olan güveni arttırmak için mümkün olduğu kadar nesnel etmenlere veya niteliklere yer verilmesi gereklidir. Eğer bunun aksine değerlendirme kapsamına sübjektif ölçütler veya nitelikler dahil edilirse, hata ve yanlışlıkların artması nedeniyle değerlendirme sistemine olan güven de azalacaktır[92]. Ayrıca sübjektif ölçütler dolaylı gözlem yoluyla yapıldığında değerlendirmenin geçerliliği daha da azalacaktır[93]. Objektif değerlendirme kriterlerinin saptanması, nesnel etmenlerin kişilerce benimsenmesini sağlayacak ve tartışmaları ortadan kaldıracak, değerlendiricilerin kesin ölçütleri değerlendirmelerini sağlayacaktır.

Performans değerlendirme ölçütlerinin tespit edilmesinde bir belirleyici de kullanılan performans değerlendirme sisteminin amacıdır. Yani değerlendirmede geliştirme amacının mı yoksa çıktıları ölçme amacının mı ön planda tutulduğu ölçütlerin tespitinde belirleyicidir[94]. Buna göre salt çıktı ölçme amacına odaklanan yönetici için değerlendirme ölçütleri sayısal sonuçlara yönelik iken; gelişim amacına odaklanan yönetici için de değerlendirme ölçütleri içerisinde davranışlar önemli bir rol oynayacaktır. Uygulamada her iki amaca da hizmet eden, yani hem çıktı sayısı ölçümü hem de gelişim amacına yönelik ölçütlerin kullanıldığı karma yaklaşımlar izlenmektedir.

1.4.3. Performans Değerlendirmeyi Yapmakla Sorumlu Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme faaliyetinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağının doğru tespiti oldukça önemlidir ve bu konuda özen gösterilmelidir. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgütün yönetim ve insan kaynakları politikaları ile

[92] Ataay,1990, s. 241.
[93] Werther & Davis, 1993, s. 345.
[94] Ataay, 1990, s: 241.; Aldemir ve diğerleri, 2004, s. 298.

değerlendirmenin amaçları çerçevesinde seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir[95]. Aslında değerlendirmeyi kimin yapacağı sorusunun cevabı seçilecek değerlendirme yöntemiyle bulunur. Yani seçilen değerlendirme yöntemi ile aynı zamanda kimin değerlendireceği de tespit edilmiş olur.

Değerlendirmeyi yapacak kişilerin öncelikle değerlendirilecek çalışanın işi hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları, işletmeyi tanıyor olmaları gerekmektedir; ayrıca bu kişilerin çalışanın başarısını duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan, ellerindeki ölçütlere göre, objektif olarak değerlendirme yetkinliğinde bulunmaları gerekmektedir[96].

Değerlendirmeyi yapabilecek kişiler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanın bağlı olduğu en yakın üstü ya da üstleri,
- Çalışanın iş arkadaşları (eş değerleri),
- Çalışanın astları,
- Çalışanın kendisi,
- Bir grup ya da komite,
- İşletme dışından kişiler (dış müşteriler),

360 derece performans değerlendirmesi yöntemi kullanıldığında, çalışanın işinin gerektirdiği ilişkiler bütünündeki herkes, yani yukarıda maddeler halinde belirtilenlerin tümü, değerlendirmeyi yapan kişiler olarak rol oynarlar.

Günümüzde işletmelerde bir çalışanın performans değerlendirmesini genellikle çalışanın ilk üstü konumundaki yönetici ya da yöneticilerden oluşmuş grup yapmaktadır. Söz konusu çalışana yakın çalışan ilk üstünün değerlendirmesi; kişiyi yakından tanıması, gelişimini yakından ve sürekli olarak gözleyebilmesi, diğer çalışanlara göre durumu ve onlarla olan uyumu hakkında başka birimlerdeki üstlerin sahip olduğundan daha doğru değerlendirme olanağı sağlayacaktır. Ancak ilk üstün bu noktada değerlendirmeye subjektif etkide bulunması da olasıdır. Bu nedenle bu tür değerlendirmelerin daha üst düzeydeki yöneticilerin de kontrolünden geçmesi

[95] Uyargil, 1994, s. 158.
[96] Aşkun, 1978, s. 376.

faydalı olur[97]. Böylece açık taraf tutmalar ve yanlışlıklar bir nebze engellenebileceği gibi değerleme süreci üzerinde etkin bir kontrol de sağlanmış olur.

İlk üst tarafından yapılan değerlendirmenin diğer bir dezavantajı, departmandaki çalışan sayısının artmasıyla birlikte üstün değerlendirmesine yönelik avantajların azalmasıdır. Üstün altında çalışan ast sayısı arttıkça, üstün bu çalışanlardan her birinin işteki durumu ve kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olma derecesi de düşer. Bu durumda da çalışanın üstün hafızasında yer etmesi haricinde, üstün bu kişi ile ilgili ilişkisi ve gözlem imkanı pek bulunmamaktadır.

İlk üstün değerlendirmesindeki bu nevi sakıncaların giderilmesi için değerlendirmenin çalışma arkadaşları, astlar ya da komitelerin de katılımıyla yapılması tercih edilebilir. Değerlendirmede farklı bakış açılarının yer alması ile objektifliğin sağlanması daha çok mümkün hale gelecektir.

Değerlendirmeyi kimin yapacağına karar verirken, içinde bulunulan koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları gibi birçok unsur dikkate alınmalıdır[98]. Bununla birlikte değerlendirme kimin tarafından yapılırsa yapılsın performans değerlendirme yöntemine ilişkin ölçütler, derecelendirmeler hakkında bilgilendirilmeli; kullanılan kavramlar açıklanmalı ve söz konusu kişiye ya da kişilere değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir.

Objektif bir değerlendirme için en önemli noktalardan birisi de değerlendirmeyi yapacak kişilerin değerlendirme konusunda yeterli olup olmadığının anlaşılabilmesidir. Değerlendirme kimin tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirmeyi yapacak olan kişinin değerlendirme hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayacak bir eğitimden geçirilmesi oldukça faydalı olacaktır. Böylece değerlendirmeyi yapacak olan kimsenin bu konudaki yeterliliği hakkında şüpheler kalmayacağı gibi; değerlendiricinin aklında soru işareti uyandıran konuların da profesyonelce cevaplanması sağlanmış olacaktır. Tercih edilen değerlendirme yöntemine göre bu eğitimler ilk amir ile sınırlı tutulmayarak tüm üstlere doğru genişletilmelidir.

---

[97] Aldemir ve diğ., 2004, s. 301.
[98] Canman, 1993, s. 14.

1.4.4. Kullanılacak Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi

Sırasıyla ölçütler saptanıp, zaman belirlendikten ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçiminden sonra performans değerlendirmesinin hangi yöntem kullanılarak yapılacağının tespiti gerekmektedir. Günümüzde bir çok işletmede uygulanan bir çok farklı yöntem ile karşılaşmaktayız.

Çalışan performansının değerlendirilmesinde kişiler arası karşılaştırmaya, ortak performans ölçütlerine ve standartlarına ya da bireysel performans ölçütlerine ve standartlarına göre, ve çalışanın potansiyelini belirlemeye dayalı değişik yöntemler kullanılabilir. Her yöntemin kendine has özellikleri, avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır; ayrıca bu yöntemlerden hiçbiri her durum için mükemmel olamaz. Bu yöntemlerden hangisinin seçileceği oldukça önemli bir konudur. Belirli bir yöntemi seçmeden önce insan kaynakları bölümünün farklı yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracak ya da bazı yöntemlerin kullanılmasını engelleyecek faktörlerin neler olduğunu ve belli işler için hangi yöntemin uygun olacağını araştırması gerekir.

Departmanlar ve görevler arasında farklı değerlendirme ölçütlerine sahip olunması gibi kullanılacak yöntem ve/veya yöntemin uygulanışında farklılıklar olabilir. Amaç her bir çalışanı görevinin gerektirdiği ölçütler ve işletme içerisindeki durumu açısından değerlendirmek olduğu için, farklı durumlardaki kişileri değerlendirmek için de doğaldır ki farklı yöntemler kullanılabilir.

1.4.5. Performans Verilerinin Toplanması

Bu aşamada, değerlendirmeye esas teşkil edecek verilerin toplanması eylemi, organizasyon yetkililerince seçilen performans değerlendirme yöntemi ve değerlendirmeyi yapacak kişiye göre değişmekle birlikte, çoğunlukla şu şekilde gerçekleştirilir. Değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilen kişi işinin başındayken gözlem yolu ile çalışanın sergilediği performans hakkında veri toplar bu verileri ya değerlendirme formunu işaretleyerek ya da notlar tutarak toplar. Bu esnada değerlendirici çalışan ile iletişim halindedir. Değerlendirici, çalışana hedefleri hatırlatır ve ihtiyaç duyduğu noktalarda ona yardımcı olur. Bu süreç sonunda toplanan veriler direkt formlara geçirilmediyse, formlara geçirilir ve çıkan sonuçlar

standartlar ile karşılaştırılır. Böylece çalışanın fiili performansı, değerlendirmeye esas oluşturan performans ölçütleri ile karşılaştırılabilir hale getirilmiş olur.

1.4.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada, daha önceden toplanmış olan çalışanın fiili performansını gösterir veriler ile belirlenmiş performans ölçütleri karşılaştırılır. Böylece kişinin fiili performansının belirlenen performans standardı seviyesine ulaşıp ulaşmadığı ve başarım seviyesinin ne derecede olduğu belirlenir.

Çalışanın fiili performansı ile performans ölçütlerinin karşılaştırılması esnasında bazı konulara büyük önem verilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonucunda çalışanın beklenen performans seviyesine ulaşamaması durumu ile karşılaşılırsa öncelikle performansın yetersiz olduğu sorun alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Eldeki sayısal ölçütlerin varlığı bu belirlemelerin kolayca yapılmasını sağlar. Yani sayısal olarak belirlenmiş olan standartlara göre bir eksiklik söz konusu ise; örneğin bir torna tesviye ustasının gün bazında tornadan çıkardığı iş sayısı gibi net ölçütler ile sorun kolayca belirlenebilecektir. Fakat, organize edebilme becerisi, liderlik yeteneği ya da ekip çalışması gibi nispi ve soyut ölçütlere ile fiili performansın karşılaştırılmasında zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle bu tür ölçütlere göre değerlendirmelerde, değerlendiricinin neden düşük ya da yüksek olarak değerlendirdiğine ilişkin değerlendirme gerekçelerinin de formlara işlenmesi yerinde olacaktır.

Daha sonra belirlenen bu yetersizliğin kişinin yerine getirdiği görevin ifasını ne derecede etkilediği saptanmalıdır. Yani çalışanın bir ölçüt bazındaki yetersizliği onun performansını önemli bir derecede etkilemiyor olabilir. Bu durum kişiden kişiye değişmekle birlikte, söz konusu ölçütün değerlendirmedeki kaynaklığı konusunda da yeniden düşünülmesini gerektirecektir. Çalışanın genel performansının tespitinde ve çalışan için belirlenecek çözümde bu etki de göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışanın fiili performansındaki yetersizliğin belirlenmesinden sonra, bu yetersizliğin hangi nedenden dolayı oluştuğu üzerinde durulmalıdır. Performanstaki yetersizlik çalışanın kendisinden kaynaklanabileceği gibi, görevin özelliklerinden, başka bir çalışanın kusurundan ya da organizasyonun iş bölümündeki bir eksiklikten

de kaynaklanıyor olabilir. Yani kişi kendi kontrolü dışında gelişen bazı çevresel koşullar nedeniyle de yetersiz olarak değerlendirilmiş olabilir. Eğer durum böyleyse, bu çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilmemelidir. Yapılacak olan geri bildirim toplantılarında bu konuda kişinin kendisinin de fikrinin alınmasıyla bu tür kişi harici etmenler daha kolay bir şekilde tespit edilebilir.

1.4.7. Geribildirim Toplantılarının Yapılması

Özellikle, performans değerlendirmenin çalışanları geliştirmeye yönelik amacının gerçekleştirilebilmesi için değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ve bu verilerin işaret ettiği anlamların ilgili çalışan ile paylaşılması ve yapılan bu değerlendirmelerde onun da fikirlerinin alınması gerekmektedir. Bunun için çalışanlar ile geribildirim toplantıları (Performans Görüşmesi olarak da adlandırılır) yapılabilir. Bu sayede çalışanlar geri besleme toplantıları sayesinde kendilerinden nelerin beklendiğini, performans ölçütlerinin ne olduğunu, bu ölçütler ile kendi fiili performansları arasındaki farkı görerek, kendilerini geliştirme fırsatı bulabileceklerdir[99]. Yani bu toplantılar sayesinde çalışanlara yeterlilik düzeylerini ve verimliliklerini nasıl arttırabilecekleri ve şu andaki konumlarına göre bir yükselmeyi nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda yardımcı olunabilinir. Diğer taraftan bu çalışanların amirleri de astları ile yaptıkları bu toplantılar sayesinde kendi yöneticilik performansları hakkında geribildirim almış olurlar.

Bir organizasyondaki çalışanların tümü yöneticilerinin performansları hakkında ne düşündüğünü bilmek ister. Bu yüzden de değerlendirme sürecinde geribildirim çok önemli bir yer tutar. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performanslarını arttırabilmeleri ve kendi kariyerlerine yön verebilmeleri ancak geribildirim sayesinde elde edilen bilgiler ile mümkündür.

Söz konusu görevi yerine getiren ve bu konuda en fazla bilgiye sahip olan kişi, onun ifası ile sorumlu olan birey olacağına göre, bu görevin yerine getirilişindeki eksikliklerin ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin de neler olacağı konusunda mutlaka çalışanların kendilerine danışılmalıdır. Elbette ki yöneticilerin görevi bu işlerin en etkili olacak şekilde organizasyonudur; ve bu esnada yöneticiden olaylara yukarıdan bakarak geçerli çözümler üretmesi istenmektedir. Ancak sürekli olarak

[99] Werther & Davis, 1993, s. 364; Uyargil, 1994, s. 86.

işin içerisinde olan çalışanın yapabileceği gözlem ve yorumlama şansına çoğunlukla yöneticilerce sahip olunamamaktadır. Diğer taraftan, çalışanın fikirlerinin yer almadığı bir değerlendirme tek yanlı bir sonuç belirtecek ve tarafların alınan kararlar için yeterli düzeyde motive olmalarını engelleyecektir.

Yetersiz performansta olduğu kadar, çalışana onun başarılı performansıyla da ilgili geri bildirim sağlanmalıdır. Böylece çalışan görevinde ne kadar iyi olduğunu görecek ve iş doyumuna dayalı olarak organizasyona karşı bağlılığında önemli bir yükselme oluşabilecektir.

Performans geribildirim toplantıları organizasyonun insan kaynakları departmanınca oluşturulacak bir plan ile yürütülmelidir. Taraflar geribildirim toplantılarına önceden hazırlık yaparak katılmalıdırlar. Özellikle insan kaynakları yetkililerinin çalışana ilişkin performans değerlendirme verileri ve bu verilere ilişkin yapılan değerlendirmeleri elde bulundurarak tekrar gözden geçirmesi gerekir. Bunun yanında kişinin çalışma arkadaşları ve ilk amirleri ile olan ilişkileri, ailevi durumu hakkında bilinenler, sağlık durumu, organizasyondaki hizmet süresi ve yerleri, biliniyorsa daha önceki çalışma yerleri ve ayrılma nedenleri gibi çalışan hakkındaki (onun fiili performansını üzerinde olumlu ya da olumsuz etkide bulunabilecek olan faktörler) diğer bilgiler de bu toplantıda oldukça faydalı olacaktır.

Geribildirim toplantılarının olumlu bir havada geçmesi için yöneticilerin şu konulara dikkat etmesi gerekir:[100]

- Yöneticinin, çalışanın iş tanımını bilmesi,
- Geribildirim toplantısının çalışanın kişiliğine yönelik olarak değil de; onun performansına yönelik olarak yapıldığının unutulmaması,
- Yöneticinin, çalışana karşı yapıcı ve pozitif olması,
- Yöneticinin, çalışanın görüşünü dinlemesi,
- Yöneticinin, dürüst ve açık olması,
- Yöneticinin, bu geribildirimi "önümüzdeki dönemde bu performansı olumlu olacak şekilde nasıl geliştirebiliriz?" konusuna getirmesi

gerekir.

---

[100] Byars & Rue, 1997, s. 299.

Geribildirim toplantılarında yönetici ve çalışan, toplantının hedeflerini bilmeli ve onların dışına çıkmamalıdır. Bunlar; performans ölçütleri üzerinde tarafların uzlaşma sağlaması, çalışanın düzeltilmeye ihtiyaç duyulan performans yetersizliklerinin ortaya konulması ve güçlü olduğu yönlerinin belirlenmesi, belirlenen bu yeterli ve yetersiz yönleri ile çalışanın en etkili şekilde çalışabilmesi ne gibi değişikliklerin yapılabileceği, gelecek dönem için kişiden nasıl bir performans beklendiğinin belirlenmesi, ve bunların gelecek dönem performansını olumlu şekilde etkilemesi için karşılıklı olarak bir performans planının hazırlanmasıdır[101].

1.5. Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Bir organizasyon bünyesinde yürütülen performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen verilerden, yine bu organizasyon içerisinde çeşitli amaçlar için faydalanılmaktadır. Bunların başlıcaları ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bunun sonucunda da eğitim programlarının belirlenmesi, çalışanlara ilişkin sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarının verilmesi, toplam organizasyon performansının belirlenmesi ve stratejik planlama, işgücü planlaması, seçim ve yerleştirme uygulamalarıdır. Bu alanlar performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardır, ancak uygulanan performans değerlendirme faaliyetinin yapılma amaçları içerisinde de ele alınabilirler.

1.5.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Çalışanların performans değerlendirmede en çok önemsedikleri konu emeklerinin maddi karşılığı ve geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Emeğini satmakta olan birey doğaldır ki, bunun karşılığını almak ister. Bu durumu performans ile ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Onlar için en basit ve temel anlamıyla: Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir. Kurumlar da performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas alır. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya

[101] Palmer, 1993, s. 56-57.

odaklanmak olmalıdır[102]. Performans değerlendirme siteminin sadece başarılı olanları tespit etme ve onları ödüllendirme için ya da sadece başarısızları belirleme ve onları cezalandırma için kullanılması, çalışanların motivasyonunu azaltır ve onların performans değerlendirmelerine olumsuz bakmalarına neden olur. Önemli olan, çalışanların gelişimine yardımcı olmak, onlara bu gelişimde rehberlik etmek, ve onlara başarıyı hedef göstermektir.

Ayrıca performans sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması konusunda enflasyon nedeni ile yapılan ücret artışlarının da üzerinde durmak gerekiyor. Yüksek performans nedeniyle yapılacak olan artışların, enflasyon artışı nedeniyle yapılacak olan ücret artışlarının üzerinde engel teşkil etmemesi gerekir. Yani enflasyon farkı her çalışan için verildikten sonra, performans değerlendirme sonuçlarına göre her bireyin sergilediği performans ölçüsünde ücretine eklemeler yapılması gerekir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı (sadece enflasyon farkı gibi) sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı (enflasyon artış farkı + yüksek performanslarının sağlayacağı ek katkı) sağlanmalıdır ki kurum çalışanları performans değerlendirmelerine güvenebilsin ve motivasyonları düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür ayrıca organizasyonların performans değerlendirme ile ulaşmak istedikleri amaçların başında "ücret yönetimi"[103] gelir.

1.5.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer genel anlamıyla bir kişinin çalışma yaşamının planlanması eylemidir[104] ve kariyer yönetimi de kişinin organizasyon içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve bu kişilerin bu ilerleme için gerekli hazırlıkları yapmalarını içerir[105]. Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar da çalışanın organizasyon için değeri, iş ile ilgili başarı seviyesi ve ilişkileri hakkında veriler sunduğundan, çalışanın organizasyondaki geleceği ve bu süreçteki başarıları

---

[102] Fındıkçı, 2000, s. 338.
[103] Werther & Davis, 1993, s. 339; Schuler & Jackson, 1995, s. 345; Aldemir ve diğ., 2004, s. 292-293.; Employment Review tarafından internet üzerinde yapılan ücret araştırmasına göre araştırmaya katılanların % 55'inin performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret artışı aldığı görülüyor; İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performansa Bağlı Ödüllendirme", Erişim: 16.11.2000, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf öd.asp,
[104] Aldemir ve diğ, 2004, s. 227.
[105] Fındıkçı, a.g.e., s. 338.

hakkında bir tahmin aracı olarak kullanılabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılara ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesi ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Organizasyon üyelerinin hiyerarşik yapı içerisinde dikey ilerlemeleri onların motivasyonlarında önemli artışlara sebep olur. Terfi, kişinin mesleğinde ya da bulunduğu konumda yükselmesidir; yani hiyerarşik bir yükselmeyi ifade eder. Bulunduğu pozisyonun gereklerini yerine getirmedeki yeterliliği amirlerince beğenilen ve bir üst basamaktaki pozisyonun gereklerini de başarıyla yerine getirebileceğine inanılan kişiler, beraberinde sorumluluk, yetki ve ücret artışını da getiren terfi işlemine tabi tutulurlar. Kişinin şimdiki görevindeki performansı ile ilgili somut veriler ve terfisi düşünülen pozisyondaki tahmini başarısı hakkında pek çok faydalı veri performans değerlendirmeleri sayesinde elde edilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bir alan da rotasyondur. Rotasyon kısaca çalışanların işletme içerisinde yatay olarak yer değiştirmesidir. Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur.

Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirip veya işleri genişletilip, daha çok görev ve sorumluluk verilebilir. Küçük bir organizasyonda terfi için dikey olarak gidilecek bir pozisyon olmayabilir. Bu durumda kişinin bulunduğu pozisyon içerisinde kendi gelişimine katkıda bulunarak iş zenginleştirmesi sağlanabilir. Böylece bulunduğu pozisyonu veya işini yetersiz olarak görmekte olan yetenekli çalışanların organizasyondan kopmaları da engellenmiş olur.

Performans değerlendirme sonuçları organizasyonel yedekleme planlarına da temel oluşturabilir. Organizasyonel yedekleme planlaması, organizasyon içerisinde anahtar konumdaki kişilerin ve üst düzey yöneticilerin yeri için sürekli

olarak hazır şekilde bazı çalışanların bulundurulmasına ilişkin planlamadır[106]. Performans değerlendirmeden elde edilecek verilerin kullanımına uygun alanlardan biri de bu planların oluşturulması ve gözden geçirilmeleridir.

1.5.3. Eğitim İhtiyacının ve Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi

Organizasyon içerisindeki bireylerin eğitim ihtiyaçlarının olup olmadığı bu ihtiyaçların hangi alanlarda olduğu ve ne düzeyde bir eğitime gereksinim duyulduğunun belirlenmesi amacıyla anket gibi çeşitli bilgi toplama araçları kullanılmaktadır. Ancak çoğunlukla bu araçlardan hiçbiri eğitim ihtiyacı ile ilgili belirlemelerde performans değerlendirmeden elde edilen veriler kadar yararlı olamamaktadır. Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi bu kişilerin eksik oldukları alanları ve ne derecede eksik olduklarını da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler ve bu yetersizliklerin seviyeleri eğitim ihtiyacının alanlarını ve seviyesini açığa kavuşturur. Böylece bu eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenebilir. Hedefi daha belirli olan bir eğitim programının da başarıya ulaşma şansı o ölçüde artacaktır. Diğer yandan organizasyonlar için bir maliyet unsuru da olan eğitim programlarından maksimum faydanın elde edilmesi sağlanmış olacaktır.

Benzer şeklide organizasyon içerisinde daha önceden başlanmış ve/veya halen devam etmekte olan eğitim programlarının etkinliği de performans değerlendirmelerinden elde edilen veriler ışığında gözden geçirilerek; bu programların organizasyon için ne derecede faydalı olduğu, gerçekleştirilmesi için kullanılan çaba ve maliyetlere ne derecede değdiği ve dolayısıyla da bu programlardan sorumlu kişilerin ne kadar başarılı oldukları daha net anlaşılabilecektir.

Ek olarak organizasyondaki eğitim faaliyetleri de o organizasyonun üyeleri için netlik kazanacaktır. Değerlendirmeler sonucunda bireyler, eğitim faaliyetlerinin kendilerine sağladığı net katkıyı görerek mevcut ve gelecekteki eğitim programlarına karşı olan tutumlarını realize ederek daha bilinçli yaklaşabilirler. Bu da onların motivasyonu ve kişisel gelişimleri için önemli bir olumlu etki anlamına gelecektir.

---

[106] Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", **Kamu-iş Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2000, s. 109.

1.5.4. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her kurum tarafından alınması gereken doğal bir karardır. Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Tabi bu durum organizasyonun tercih ettiği performans değerlendirme yönteminin kişinin geçmişteki performansı mı yoksa potansiyel performansı ile mi ilgilendiği ile de yakından ilgilidir. Ancak işten çıkarma ya da sözleşme feshi gibi uygulamalar sorunun tek yanlı olarak düşünülmesi ve çözümüne yönelik hatalı tercih yapılması olasılığını da beraberinde getiriyor olabilir. Bu noktada öncelikle tespit edilmesi gereken nokta çalışanın performansının düşüklüğüne ilişkin olası nedenlerini incelenmesidir. Yani performans yetersizliğinin nedenleri içerisinde çalışandan kaynaklanmayıp da organizasyona ya da işe yönelik faktörlerin daha fazla etkide bulunup bulunmadığı kontrol edilmelidir. Böylece işe yönelik yeteri derecede gayret ve isteği bulunup da, kendisi dışındaki nedenlerden dolayı kendisinden beklenen performans düzeyini yakalayamamış çalışanlar hakkında gerekli düzenlemeler yapılarak bu kişiler organizasyona kazandırılabilirler. Diğer yandan organizasyon yöneticilerinin bu yönde bir eğilimi olduğunun çalışanlarca bilinmesi de onları değerlendirme sürecine karşı ılımlı ve işbirliğine hazır hale getirecektir. Yoksa tek geliri emeği olan çalışanlar performans değerlendirme sürecini bir korku kaynağı olarak algılayıp, sürekli ona karşı negatif tutumlar içerisinde olacaklardır. Uzun vadede de bu durum, kişilerin organizasyona bağlılıkları ve iş doyumları üzerinde gevşemelerin meydana gelmesini sağlayabilecektir.

Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.

1.5.5. İnsana ve Organizasyonun Geleceğine İlişkin Planlama

Performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçların kullanıldığı bir diğer önemli alan planlama çalışmalarıdır. Burdada kastedilen, organizasyon içerisindeki çalışanların ve organizasyonun kendisinin geleceğine ilişkin yapılan planlama çalışmalarıdır.

Konuyu öncelikle organizasyonda çalışan kişilere ilişkin planlama boyutu ile ele alırsak; performans değerlendirmesinden elde edilen veriler, işgücü planlamasında kullanılabilecek değerli bir bilgi kaynağını oluşturur. Özelliklede organizasyon içerisindeki işgücü arzının belirlenmesi amacıyla personel envanterinin çıkarılmasında çalışanlar hakkında yapılan değerlendirmelere ilişkin veriler çok yararlı olur.[107]

Diğer yandan, perfromans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçlar organizasyonun geleceğine ilişkin planlama faaliyetleri kapsamında da kullanılabilmektedir. Organizasyon etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı ve verimliliği artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için önemli olan sırasıyla maddi ve manevi anlamdaki doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi ile organizasyonun performansını da belirlemiş olur ve organizasyonun etkinliği ortaya çıkar. Organizasyonun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır.

Şirket yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi bazında olsun, strateji belirlendikten sonra, uygulamaya geçilmeden ilk yapılması gereken stratejik planlamadır. Stratejik planlama, "Şu anda neredesiniz?", "Nereye gitmek istiyorsunuz?" ve "Oraya nasıl ulaşmayı düşünüyorsunuz?" sorularının cevaplarını içinde barındırır. Uygulanan performans değerlendirmeleri, her organizasyon için farklılık gösterir. Bu, o organizasyonların bünyelerinin farklı olmalarından kaynaklanır. Organizasyonların kendileri için özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunların uygulama esasları, soru formları vb. çalışanlara kurum hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planların birer uzantısıdır. Böylece çalışanlar, kurumun belirlediği stratejiler ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olur.

---

[107] Geylan, 1995, s. 143.

1.5.6. Seçim

Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler ile aslında çalışma yaşamında işletmelerde pek de dikkat edilmeyen ve işe alma, eleman seçme uygulamalarının ve bu konuda sorumlu çalışanların başarısının belirlenmesi de mümkün olabilir. Seçici çalışanların asli görevi adaylar arasından söz konusu pozisyon için en uygun olanını ya da olanlarını belirlemek ve organizasyon için en uygun tercihi yapmaktır. Seçici çalışanların ne derecede doğru seçimler yapabildikleri, bunlarca alınmış kişilerin performanslarının ortalama performans ile karşılaştırılması yoluyla görülebilir. Sonuçta eleman seçimi için kullanılan sisteme katkıda bulunulmuş olunur.

Benzer şekilde işe yeni alınmış çalışanların işe girişlerinde verdikleri cevaplar ile performans değerlendirmelerinden elde edilen veriler karşılaştırılarak bu kişilerin verdikleri cevapların doğrulukları da kontrol edilebilir. Böylece organizasyon için doğru kişinin seçiminde önemli bir gelişme yaşanmış olur.

1.5.7. Yerleştirme Uygulamaları

Çalışanların bir işten başka bir işe aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar performans değerlendirmesinden elde edilen verilere dayalı olarak yapılırlar.[108] Ayrıca, "adamlama işlevi" olarak da adlandırılan, işletme kuruluşu sonrasında oluşturulan örgüt yapısına göre çalışan alımında da performans değerlendirme verileri faydalı olmaktadır.

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların kurum hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden

[108] Geylan, 1995, s. 142.

kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

1.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar bazı faktörler karşısında etkilenmekte ve bu nedenle de değerlendirilmesi yapılan çalışanın net performansına her zaman ulaşılamamakta, ya da çalışanın bu fiili performans her zaman objektif bir biçimde değerlendirilememektedir. Çok çeşitli nedenlerden kaynaklanabilen bu faktörler içerisinde en sık görülenleri belli başlıklar altında incelemeye çalışacağız.

1.6.1. Çevresel Faktörler

Ülkede yürürlükte olan yasalar, sendikal durum ve toplu sözleşmeler ya da organizasyonun içerisinde faaliyet gösterdiği sektör ve ekonomik konjonktür gibi bir organizasyonun içerisinde faaliyet gösterdiği çevresel faktörler, o organizasyon ile ilgili tüm uygulamalar gibi, yapılan performans değerlendirme uygulamalarını ve bunların sonuçlarını etkileyebilir.

1.6.1.1. Yasalar

Birçok ülkede iş hayatını düzenleyen yasalar, performans değerlendirmesi ile alınması amaçlanan idari kararları kısıtlar. Ülkemizde halen çalışma ilişkilerini düzenleyen ana kanun 4857 sayılı iş kanunudur.4857 sayılı ve 22.05.2003 tarihli yeni iş kanununun 18/i. Maddesi "Otuz veya daha fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz sureli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır" demek sureti ile geçerli nedeni işçiden ye işyerinden kaynaklanan nedenler olmak üzere ikiye ayırmıştır.

İşçinin yetersizliğinden doğan geçerli fesih sebepleri Yasanın gerekçesine göre, ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışmak, gösterdiği

niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olmak, işe yoğunlaşmanın giderek azalması, öğrenme ve kendisini yetiştirme yetersizliği, sık hastalanma, vb. gibi hallerdir. Bu konuda da zaman içinde yargı aşamasında içtihatlar aracılığı ile bu kavrama açıklık getirileceği açıktır[109]. Görüldüğü gibi yeni iş kanununda çalışanın performansının yetersiz olması durumunun işveren için haklı bir iş sözleşmesi feshi sağlayacağı hükmedilmiştir. Bunun performans değerlendirmeleri için oluşturduğu anlam, işverenin performans değerlendirmesi sonucu performansının yetersiz olduğunu kanıtlayabildiği çalışanlar ile arasındaki iş sözleşmesini haklı olarak feshedebilmesidir. Yani fesih için geçerli bir nedenin sunulmasında performans değerlendirme önemli bir kanıt haline gelmiştir[110]. Bu durumda işveren aynı kanunun 17. maddesinde belirtilen fesih önellerine uyarak iş sözleşmesini feshedebilir. Ancak, kanunun 19. maddesinde "işveren, fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır", denilerek; yasanın fesih için aradığı üç şart (yazılı olma zorunluluğu, neden gösterme zorunluluğu,savunma hakki zorunluluğu) açıkça gösterilmiştir. Aynı maddenin ikinci fıkrasında da "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez" denilmektedir. Yani performans yetersizliği işveren için iş sözleşmesinin haklı feshine imkan sağlasa da, çalışanın bu konudaki savunmasının alınması zorunlu tutulmuştur. Bu şekilde çalışanın performansında tespit edilen yetersizliğin, çalışanın kendisi haricindeki faktörlere bağlı olması durumunda kişinin bu durumu ifade edebilme şansı olacaktır. Kanunun bu madde ile çalışana sağlamak istediği hak zaten belli bir ölçüde de olsa performans değerlendirme süreci içerisinde geribildirim toplantıları ile kişiye performansı hakkında bilgi sağlanması ile gerçekleştirilmektedir. Bu madde ile kişinin yetersiz performansı hakkında bilgilendirilmesi ve bunun karşısında kişinin kendini savunabilmesi hakkı güvence altına alınmış olmaktadır.

Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler, kişinin iş sözleşmesinin performans yetersizliği nedeniyle feshedilmesi durumunda bu durumun haklılığının ispat edilmesinde de kullanılabilir. Zira, kanunun 20. maddenin ilk fıkrasına göre iş

---

[109] Cem Tunçbilek, "Yeni İş Kanunun Getirdikleri", Erişim: 13.02.2004, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/YENI_IS_KANUNUNUN_GETIRDIKLERI.rtf; Resul Kurt, **Karşılaştırmalı Açıklamalı 4857 Sayılı İş Kanunu**, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayını, İstanbul 2003, s. 30-32.

[110] "Çalışanın yetersizliği konusunda performans değerlendirmeleri yeni dönemde önem taşıyacaktır, ancak bu performansın da işverenin tamamen sübjektif değerlendirmeleriyle yaptığı bir değerlendirme olmaması gerekir" Fevzi Şahlan, **4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferansı Notları**, 12-13 Temmuz 2003 Koru Otel/ Bolu, Türk-iş Yayını, 2003, s. 83-84.

sözleşmesi feshedilen çalışana bu feshin haksız nedene dayalı olması durumunda mahkeme kanalı ile itiraz hakkı tanınmıştır. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise bu durumda fesih nedeninin haklılığı durumunun ispat edilmesi yükümünün işverene ait olduğu belirtilmektedir. Böyle bir durumda, yani çalışanın iş sözleşmesini onun performansının yetersizliği nedeniyle fesheden işverenin bu ispatı, kişinin düşük performans değerlendirmesi sonuçlarını göstermesiyle yerine getirmesi mümkündür. Böylece yeni iş kanunu, çalışanları iş sözleşmesinin haksız feshinden korurken, performans değerlendirmelerinin de işveren için bir savunma aracı olarak kullanabilmesine imkan sağlamıştır.

Ancak bu düzenleme, kötü niyet ile hareket eden bir işverenin iş sözleşmesini feshetmek istediği çalışanın performansını, (sonuçta eylem esas itibari ile bir değerlendirmeyi gerektirdiğinden, ve bu değerlendirme de sübjektifliği içerebileceğinden) performans değerlendirmesinde düşük göstererek, bu kişinin iş sözleşmesini haklı nedene dayandırarak feshetme yoluna gidebilir. Bu durumda işveren, çalışanın yeniden iş alınmasını ya da ona tazminat ödemesini zorunlu kılan 4857 sayılı iş kanunun 21. maddesinde sayılan "geçersiz nedenle yapılan feshin sonuçlarından" korunmuş olacaktır[111].

Yeni yasanın performans değerlendirmenin sonuçları üzerindeki diğer etkilerine baktığımızda ise; kanunun "eşit davranma ilkesinin" düzenlendiği 5. maddesinin birinci fıkrasında "İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı" belirtilmektedir. Aynı maddenin 3., 4. ve 5. fıkralarında da işverenin cinsiyeti nedeniyle çalışanlar arasında ücret ve diğer haklar ve (kadınları koruyan özel hükümler hariç olmak üzere) çalışma koşulları açısından farklılık uygulayamayacağı hükmedilmektedir. İşte bu noktada, eğer işveren ücret ve diğer haklar açısından performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçlara dayalı olarak farklı uygulamalarda (örneğin performansa göre ücret artışı ya da terfi gibi) bulunuyorsa, eylemindeki haklılığını performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin kanıtları göstererek sağlayabilir. Gerçi maddenin son fıkrasına göre bu konudaki ispat yükümü böyle bir iddiada bulunan çalışana aittir, ancak aynı maddenin 7. fıkrasında, "işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur"

[111] Şahlan, 2003, s. 84.

denilerek ispat yükümü yine işverene ait olur. Bu durumda yine işverenin ispat için kullanabileceği en uygun kanıt performans değerlendirme sonuçlarının ibrazı olacaktır. Ancak burada yine kötü niyet ile davranan bir işverenin bu madde hükmüne aykırı bir eylemini, önceden kişiye ilişkin performans değerlendirme sonuçlarını düşük tutarak, haklı göstermesi ve kanunun öngördüğü yaptırımlardan kaçınabilmesi de mümkündür.

4857 sayılı iş kanunu hükümleri çerçevesinde performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçların ne şekilde etkilenebileceği hakkındaki yorumlarımızı kısaca özetlersek; performans değerlendirmeleri yasanın çalışanı korumak amacıyla işverene yönelttiği ispat yükümünün yerine getirilmesinde ve bu sayede çalışanın gerçekten performansının yetersizliği nedeniyle farklı ya da çalışan lehine olumsuz sonuç doğuran uygulamalara konu olduğunun gösterilmesinde oldukça yardımcı olacaktır. Ancak kötü niyetle hareket edecek olan bir işverenin de, bir çalışana ait performans değerlendirmelerini düşük seviyede göstererek, ileride bu kişiyi işten çıkardığında ya da bu kişiye farklı muamele ettiğinde, düşük performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak kendi lehinde ispatta bulunabilmesi ve bu sayede gerçekleştirdiği haksız eylemlere ilişkin yaptırımlardan kaçınması da mümkündür.

Böylece, işverenlerin ileride çalışanları ile ilgili uygulamalarında karşılaşabilecekleri yasal sınırlamalar ve yaptırımlardan kaçınabilmek için kasıtlı olarak, ilgili çalışanların performanslarını yürüttükleri performans değerlendirme faaliyetlerinde aslından daha düşük olarak değerlendirmeleri ve bu şekilde belgelendirmeleri mümkündür. Bu uygulamanın genellik kazanabileceği, bu nedenle de performans değerlendirme sonuçlarının, kişilerin performanslarının daha düşük olarak değerlendirilmesi şeklinde etkilenmesi de mümkündür.

1.6.1.2. Sendikal Durum ve Toplu Sözleşmeler

Birçok ülkede iş hayatını oluşturan taraflardan biri olan sendikalar ve işletmelerin bu sendikalar ile yaptığı toplu sözleşmeler, performans değerlendirmesi ile alınması amaçlanan idari kararları kısıtlar. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı başlıca alan olan ücret yönetimi için de benzer bir durum söz konusudur. İşyerindeki sendikal durum ve toplu sözleşmeler ücret yönetimi için

fazla bir hareket imkanı bırakmamaktadır. Bu durumda değerlendirmenin sadece beyaz yakalı sendikasız çalışanlar için yapıldığını görmekteyiz. Durum böyle olunca çalışanlar da kapsam içi ve kapsam dışı şeklinde, performans değerlendirmesi ile ücretleri düzenlenebilenler ve düzenlenemeyenler olarak ayrılmaktadır. Bu durumların performans değerlendirmenin uygulanması ve sonuçlarının kullanılmasını doğrudan etkilediğini görmekteyiz.

2822 sayılı Topu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunun 6. maddesine göre, "toplu iş sözleşmesinde aksi belirtilmedikçe hizmet akitleri toplu iş sözleşmesine aykırı olamaz" denmektedir. Bu halde, toplu sözleşmenin uygulama kapsamı içerisinde olan çalışanların çalışma koşulları ile ilgili hiçbir düzenleme toplu iş sözleşmesine aykırı olamaz. Yani yapılan performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre çalışan için farklı uygulamalara gidilemez. Performans değerlendirmeleri ancak toplu iş sözleşmesinde bir madde olarak yer aldığı taktirde ilgili çalışanlar için etki yaratabilecek bir faktör olarak uygulanabilir. Fakat sendikalar, özellikle de işçi sendikaları performans değerlendirmesi yoluyla çalışanlar arasında farklılık yaratılmasına ve kolektivizmin ihlal edilmesine olumsuz gözle bakmakta ve bu konuyu üzerinde anlaşılamaz bir düzenleme olarak görmektedirler. Yapılan bir araştırmada sendikalı ve sendikasız organizasyonlarda performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin kullanımı incelenmiştir. Buna göre, performansa dayalı ücret sistemleri sendikasız organizasyonların % 75'inde kullanılırken, sendikalı organizasyonlarda bu oran sadece % 4'dür.[112] Ancak yine de taraflar arasında bir anlaşmaya varılarak, kanunen toplu sözleşme metninde performans değerlendirmelerine ve bu değerlendirmelerin toplu sözleşme kapsamındaki çalışanların çalışma koşullarına uygulanması mümkündür. Ancak bu durumda yine bir kısıtlama, performans değerlendirme sonuçları ile yapılacak ücretlendirmenin yine toplu iş sözleşmesi hükümlerine bağımlı olmak zorunda olmasıdır. Bunun da anlamı, örneğin performans değerlendirme sonuçları ücretlendirmede kullanılmak istendiğinde bu sonuçların sadece, çalışana toplu iş sözleşmesi ile belirlenmiş olan ücretin üzerinde etkide bulunabileceğidir.

---

[112] Patrick Gunnigle, Thomas Turner, & Darly D'Art, "Counterpoising Collectivism: Performance Related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites", **British Journal of Industrial Relations.**. December 1998. (Aktaran, Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", Erişim: 08.02.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103)

Görüldüğü gibi, sendikal durum ve toplu sözleşme düzeni performans değerlendirmelerinin kapsamını ve etkinliğini belirlemektedir. Bu nedenle, sendikanın performans değerlendirmesine karşı olduğu ve toplu sözleşme metnine girmesini istemediği işyerlerinde performans değerlendirmesinin toplu sözleşme kapsamındaki çalışanlar için belirleyici olması mümkün değildir. Ödüllendirmesi ve yaptırımı olmayan bir performans değerlendirme de uygulanma şansı bulsa bile geçerli sonuçlar vermesi ihtimali oldukça düşük kalacaktır. Ayrıca, toplu sözleşme kapsamında olmayan çalışanlar (örneğin beyaz yakalılar) için de, kapsamının darlığı nedeniyle performans değerlendirmesi ciddi şekilde yürütülmeyebilir ve bunun sonucunda da elde edilecek sonuçların doğruluğu da şüpheli kalabilir.

1.6.1.3. Sektör

Organizasyonun faaliyet gösterdiği sektör ve iş kolu da performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Faaliyet kollarına göre ücret seviyelerinin, yatırım miktarlarının ve istihdam imkanlarının değiştiği göz önüne alındığında bu oldukça doğal bir sonuçtur. Farklı kar marjına sahip organizasyonları da çalışanlarına farklı ödüllendirmeler sunabileceklerdir. Bu durumda farklı sektörlerde arasında yapılan değerlendirme çalışmalarının çalışanlar için anlamı da farklı olabilir. Örneğin nitelikli çalışan sayısının az olduğu ve yenilerinin de yetiştirilmesinin uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirdiği sektörlerde, performans değerlendirmelerinin çalışanlar üzerindeki etkileri sınırlı kalacağından, yürütülmeleri esnasında da oluşabilecek bir gevşeklik sonuçların geçerliliği üzerinde olumsuz etkide bulunabilecektir. Yine, gereksinim duyduğu işgücü niteliği düşük seviyede olan sektörlerde de performans değerlendirmelerin yürütüm şekli ve sonuçları farklılaşabilecektir.

Bir önceki maddede ele alınan sendikal durum ve toplu sözleşme kapsamı konusu sektörel anlamda da etkili olacağından, aynı açıklamalar sektörel farklılık başlığı altında da incelenebilir.

1.6.1.4. Ekonomik Konjonktür

Organizasyonun da içerisine dahil olduğu piyasadaki genel ekonomik gidiş ve konjonktürel dalgalanmalar performans değerlendirme uygulamalarının yürütülme

şekillerini, sonuçlarının yönünü ve sonuçlarının kullanımını etkilemektedir. Piyasada yaygın olan olumsuz beklentiler zincirleme etkileşim ile performans değerlendirme sonuçlarına kadar tüm organizasyonel ve idari uygulamaları etkileyecektir.

Ekonomik güçlükler yaşayan bir organizasyonda yapılan değerlendirmelerin çalışanlar için doyurucu maddi ödüller getirmesi çok da mümkün olmayabilir. Bu durumda çalışanların değerlendirmeyi ciddiye almayarak ortalama bir performansta görülmeleri ve böylece değerlendirilmeleri mümkündür. Böyle bir durumdaki organizasyon yöneticileri de maddi yükler getirecek değerlendirme sonuçları istemiyor olabilirler. Ancak yine de sıkıntılı bir dönem geçiren organizasyon çalışanları, yapılabilecek bir iş gücü maliyeti kısma çalışmasında işlerinden olmamak için daha yüksek performans göstermeye çalışabilirler.

1.6.2. Organizasyondan Kaynaklanan Faktörler

Bir organizasyonun niteliğini belirleyen organizasyonun yapısı ve yönetim şekli, yapısı ve büyüklüğü performans değerlendirme uygulamalarının sonuçlarını şekillendirebilir Bunun yanında her organizasyonda farklı olabilen ve bu farklılık ile o organizasyonun diğerlerinden ayrılmasını sağlayan örgüt kültürü ve iklimi de bu sonuçlar üzerinde etkili olabilir. Ayrıca yürütülmekte olan kalite çalışmaları da bu açıdan göz önünde bulundurulmalıdır.

1.6.2.1. Organizasyonun Yapısı ve Yönetim Şekli

Organizasyonun yapısı ve yönetim şekli performans değerlendirme sonuçları üzerinde oldukça etkilidir. Profesyonel yönetime sahip bir organizasyonda yapılacak olan değerlendirmelerin daha objektif sonuçlara ulaşması daha olasıdır. Öte yandan klasik ailevi yönetime sahip organizasyonlardaki değerlendirmelerin kişilerin sergiledikleri performanslardan daha çok kişisel ilişkileri ve organizasyon için gelecekte ifade ettikleri anlamlara göre şekillenmesi de oldukça muhtemeldir.

Aksine, profesyonel bir yönetim yapısına sahip olan organizasyonlarda kişisel ilişkilerin değerlendirmeler üzerinde etkili olması tamamen olmasa da kısmen daha düşük olasılıktadır. Ayrıca profesyonel yönetim anlayışının ve yapısının hakim olduğu organizasyonlarda değerlendirme için daha farklı tekniklerin daha başarı

şansı dahilinde kullanılması mümkündür. Örneğin çalışanın ilk amiri haricindeki değerlendiricilerce değerlendirilmesi, profesyonel yönetim yapısının mevcut olduğu organizasyonlarda daha mümkün iken; geleneksel yönetim yapısının varolduğu organizasyonlarda neredeyse tüm değerlendirmeler kişinin ilk amiri tarafından yapıldığı için, değerlendirme sonuçlarının sübjektifliği de geleneksel yönetim yapısının varolduğu organizasyonlarda daha çok söz konusu olabilecektir.

1.6.2.2. Organizasyonun Büyüklüğü

Organizasyonun büklüğü de performans değerlendirme sürecinin sonuçlarını etkilemektedir. Büyük ölçekli bir organizasyonda yapılacak olan performans değerlendirme faaliyetleri her şeyden önce değerlendirmede kişi başına düşen değerlendirme süresi ve tespit edilen olumsuzluklar için alternatif aranması seviyesini düşürecektir. Günümüzde, büyük ölçekli işletmelerde çalışanların büyük bir kısmı kendilerini unutulmuş ve yalnız hissetmektedirler. Bu da kişinin iş doyumu ve organizasyona bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Daha küçük ölçekli organizasyonlarda ise çalışan sayısının azlığı nedeniyle değerlendirmeler kişi başına düşen değerlendirme süresi bakımından daha elverişli olabilir. Tabi ki bu durum çalışan başına düşen değerlendirmeden sorumlu görevli çalışanların sayısına, değerlendirme için ayrılan toplam süreye ve değerlendirmelerin ne kadarlık zaman dilimleri halinde yapıldığına bağlı olacaktır.

Büyük ölçekli bir organizasyonda değerlendirme işlevi bu konuda uzmanlığa sahip kişilerin gözetimi ile yürütülürken; nispeten daha küçük ölçekli organizasyonlarda değerlendirme işi daha çok ilk amirin yetkisi ve inisiyatifi dahilinde olmaktadır. Bu da değerlendirmede amirin subjektif yargılarının daha ağırlıklı yer alması anlamına gelebilir.

1.6.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütün kültürü, kısaca örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. Yaşayan her toplumun bir kültüre sahip olması gibi, yaşayan her organizasyonun da yaşadığının kanıtı olarak sunulabilecek bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, organizasyonun diğer organizasyonlardan ve insan topluluklarından farkıdır, diğer bir deyişle, organizasyonu oluşturan kişilerin bir araya gelme sebebini bünyesinde barındırır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan duygular, etkinlikler, varsayımlar, "filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması"[113] şeklinde de tanımlanmaktadır. Bir bakıma örgüt kültürü, bireylerin birlikte oluşturdukları ve süresi örgütler arasında farklı olabilmekle birlikte, çok yavaş ama sürekli olarak değişen normlardan oluşmaktadır. çalışan gelişimini, biçimlenmesini, uyumunu ya da uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültürü, o örgütün değerleri ve kurallarıyla, çalışanlarca yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği kültürünün değer ve kurallarıyla anlatılabilir. Örgütün kültür değerleri ve kuralları çalışan uyumunun hem aracıları hem de ölçekleridir[114].

Bu yönüyle duruma baktığımızda, madem ki örgüt kültürü, örgüt bireylerini biçimlendiren kurallar ve değerler bütünüdür, o halde bu bireylerin performansa bakış açılarını, daha doğrusu performansa verdikleri önemi de etkileyecektir. Özellikle, performans ölçütlerinin belirlenmesi esnasında yöneticilerin örgüt kültürünü iyi tanıyor olmaları gerekir. Çünkü, örgütün sahip olduğu kültür ile belirlenen bir performans ölçütü uyuşmadığında, kişilerin bu ölçüte göre değerlendirilmeleri de yanıltıcı olabilecektir. Örgüt kültürü türleri içerisinde sayılan rol kültürü, güç kültürü, iş kültürü ya da kişisel kültür[115] 'den hangisinin geçerli olduğunun göz önüne alınması gerekir. Eğer değerlendirme ölçütleri ve süreci bu sahip olunan türe aykırılık içeriyorsa, çalışan alışkın olduğu normlara göre hareket etmeye devam edeceğinden, kişiye ilişkin gerçek performansa ulaşılması mümkün olmaya bilecektir.

Sethia ve Glinow'un örgüt kültürüne ilişkin sınıflandırması[116], insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına dayalıdır. Buna göre, örgütlerin insan kaynakları eğilimleri iki temel ölçütle tanımlanabilir: insana dönüklük, performansa dönüklük.

---

[113] Ralph.H. Killmann, Marry J. Saxton & Roy Serpa, **Gaining Control of Corporate Culture**, San Francisc, Jossey-Bass, 1985, s. 5. (Aktaran Cemile Gürçay & Güler Tozkoparan, "Örgüt Kültürü ve İklim", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi** C: 2, S : 1, Bahar, 1996, s. 73.)

[114] İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 222.

[115] Charies B. Handy, **Understanding Organizations**, 1986, s: 186. (Aktaran Gürçay & Tozkoparan 1996, s. 75.)

[116] Nirmal K Sethia. and Mary Ann Von Glinow, "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System", in Ralph H. Kilmann et al. (eds.) **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, s. 420. (Aktaran, Ahmet Türk, "Örgüt Kültürü ve İklimi" , Erişim: 05.03.2004, http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm)

İnsana dönüklük, örgüt üyelerinin iyiliğinin istenmesi ve onların itibarına saygı gösterilmesidir. *Performansa dönüklük* ise örgütün üyelerinden beklentilerini ifade eder. Bu iki ölçüte dayalı olarak dört farklı örgüt kültürü söz konusudur. Bunlar *ilgisiz kültür, ilgili kültür, zorlayıcı kültür ve bütünleştirici kültürdür*, ilgisiz kültür, hem insana önem vermez hem de performansı önemsemez, ilgili kültürde, hem insanların rahatlığına önem verilir; hem de standartlar makul tutulur. Bu örgütlerde, yöneticilerde babacan tavırlar hakimdir. Zorlayıcı kültürde performans ve başarı önemlidir. Bütünleştirici kültürde ise hem insana hem de performansa dönüklük eğilimi çok yüksektir[117].

1.6.2.4. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı sıkça örgüt kültürü kavramı ile karıştırılmaktadır, ancak örgüt kültürü ile birlikte ele alınması gereğinin yanı sıra, yapı itibari ile ayrı bir kavramdır. En temel tanımı ile örgüt iklimi, örgüt içerisinde örgüt kültürü sayesinde elde edilen hava ya da atmosferdir. Dışardan herhangi bir kişi örgütü ziyaret ettiğinde oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir.

Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki farka değinmek gerekirse, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılanmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır ve örgütsel iklime havaya göre insan psikolojisinin daha çok derinliklerinde yer alır. Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur. iklim, kültür kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını karşılayan bir kavramdır; iklimin politikaları, uygulamaları ve teşvikleri gözlenebilirken kültürün değer ve inançları doğrudan görülmezler.[118]

Literatürde iki tür iklim tanımına rastlanmaktadır Birincisine göre iklim, bireylerin bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki ya da algılardır. Bu anlamda iklim örgütte her şeyi kapsamaktadır ve iş doyumu iklimi, direnme iklimi, katılma iklimi gibi türlerinden söz edilebilmektedir, ikinci tanıma göre ise örgüt iklimi, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullardır. Farklı birimler arasındaki

---

[117] Ahmet Türk, "Örgüt Kültürü ve İklimi" , Erişim: 05.03.2004, http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm

[118] y.a.g.e.

eşgüdümün, statü farklılıklarının yol açtığı sosyal mesafe ve üyelerin kararlara katılımı gibi durumların örgütte oluşturduğu iklimlerden bahsedilebilir.

Örgüt iklimi açık (teşvik edici) ve kapalı (tehdit edici) olmak üzere iki türde bulunmaktadır[119]. Açık örgüt iklimi örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir[120]: Bu iklimin özellikleri üstlerin astlarına güvenmesi, onlara karşı açık, anlayışlı ve destekleyici olması, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Böylece çalışanların iş doyumunun yüksek seviyede tutulması daha muhtemel olduğundan, açık iklime sahip örgütlerde performans hedeflerine ulaşılması daha kolaydır.

Kapalı örgüt ikliminde de tam tersine baskıcı ve otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu iklim türünde çalışanlar sıkı bir şekilde denetime tabi tutulurlar ve her şey emir komuta zinciri içerisinde yürütülüp, kişilere pek bir hareket alanı bırakılmaz, yani kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür, bu nedenle de bu kişilerden elde edilecek performans da sınırlı kalacaktır.

Örgüt iklimi değerlendirme görüşmesinin çıktılarını etkiler. Eğer organizasyon değerlendirme sistemiyle dürüst bir şekilde yüksek çalışan tatmini isteniyorsa, bütün örgüt iklimi organizasyon üyeleri ile ilgili bir gelişme yaklaşımına yönelik destekleyici açıklık ve güvenirlilik gibi yönlere doğru hareket etmelidir[121].

1.6.2.5. Kalite Çalışmaları

İşletmelerde sürdürülmekte olan kalite çalışmaları da performans değerlendirme faaliyetleri ve bunların çıktıları üzerinde etkide bulunan bir faktör olarak incelenmelidir. Kalite çalışmalarını, kalite kültürünü oluşturma amaçlı olarak ele alırsak, kalite kültürü oluşturmak için;[122]

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,

---

[119] Gürçay & Tozkoparan 1996, s. 75

[120] Osman Atay, "Örgüt Kültürü ve Süreci", Erişim: 14.01.2004 http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html,

[121] Wendell L. French, **Human Resources Management**, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s. 355. (Aktaran, Erkan ÖZDEMİR, "Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi", Erişim: 10.01.2004, http://www.isguc.org/ arc_view.php?ex=50)

[122] Selen Sanal, "Kalite Kültürü", Erişim: 10.01.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=10

- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Kişilere özel dikkat gösterilmesine

ihtiyaç duyulmaktadır.

Yani kalite kültürü bünyesinde, organizasyonda yer alan kişilerin performanslarının değerlendirmesi anlayışını da bulundurmaktadır. ISO 9000:2000 versiyonunun 6.2.1 ve 6.2.2 maddeleri özetle, örgütte görev alan tüm çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin tanımlanmasını, ürün kalitesine etki eden görevleri yapan çalışanların eğitim, beceri ve deneyim açısından yeterli olmasını ve bu amaçla da bu çalışanların gerekli niteliklerinin (iş gereklerinin) belirlenerek yazılı hale getirilmesini ve iş gereklerine uymayan çalışanların eğitime tabi tutularak yetiştirilmelerini istemektedir[123]. Bu maddelerde belirtilen "çalışan yeterliliğinin tespiti" açısından da performans değerlendirme fonksiyonu hayati derecede önem taşımaktadır. Örgütte görev alacak tüm çalışanların iş gereklerini de içeren görev tanımları olmalı ve bunlara uyulmalıdır. Bu yönüyle kalite çalışmaları öncelikle çalışanlara yönelik iş tanımlarının hazırlanmasını gerektirdiği için ve bu iş tanımları da performans değerlendirmeleri için hayati derecede öneme sahip olduğundan, performans değerlendirme işlevi için oldukça yararlıdır. Çalışanların iş tanımlarının hazırlanması ile performans değerlendirme sürecinden elde edilecek olan çıktıların daha gerçeği yansıtır olması sağlanabilecektir. Dolayısıyla, ISO 9000 ile ülkemiz organizasyonlarında çalışan performans değerlendirmesinde önemli bir gereklilik yerine getirilmiş olacaktır. Ayrıca ISO 9000'i oluşturan 20 madde ile ilgili tüm örgütsel üretim süreçleri de yazılı hale getirileceğinden çalışanların neyi, nasıl, niçin ve hangi aralıklarla yapmaları gerektiği soruları da yanıtlanarak çalışanların faaliyetleri daha etkin değerlenebilecektir.

Benzer şekilde ISO 9004:2000 versiyonunda yer alan özel yorumu içerisinde yer alan performans değerlendirmesine ilişkin maddeler şu şekilde sıralanabilir[124]:

- Çalışanların öneri ve gayretleri değerlendirilmelidir (Genel koşullar),
- Tüm çalışanlar nasıl etkili olabilecekleri konusunda bilinçlendirilmelidirler,

---

[123] Atilla Andaç, **2000 Yılında ISO 9000, 9001, 9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 2000. s. 79-84.
[124] Ferruh Tanyel, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara 2001, s. 61-75.

- Tüm süreçlere ilişkin çalışanlara verilen sorumluluk ve yetkiler belirli zaman aralıklarında incelenerek gözden geçirilmelidir (Kuruluş yapısı),
- Çalışanlar gerçekleştirdikleri işlerde oluşan uygunsuzlukların verimliliği nasıl etkilediğini bilmelidirler (İnsan kaynakları)

Performans Değerlendirme sürecinde yaşanan en önemli sorun, değerlendirmeye temel alınacak ölçülebilir kriterlerin saptanması, izlenmesi, sonuçlarının kaydedilip, veriye dönüştürülerek analiz edilmesidir. Bu tespit ISO 9000 yönünden ele alındığında bu bağlamda sağlayabileceği katkılar aşağıda özetlenmiştir. Bunlar[125]:

1. Örgüt kalite yönetim sisteminin sürekli gelişimini sağlayacak kalite politikası ile ilgili örgütsel düzeyde hedefler belirleyecektir. Belirlenen bu hedefleri destekleyici (başarıma yönelik) departman düzeyinde hedefler de tanımlanacaktır. Tüm hedefler gerçekçi, ölçülebilir ve örgütün finansal olanakları ile ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler sistematik olarak izlenecek, gerekli önlemler tanımlanacak ve uygulanacaktır. Dolayısıyla örgütsel ve departman düzeylerinde belirlenecek ölçülebilir hedefler, takım ve takım üyelerinin performans değerlendirmesinde kullanabilir kriterler olarak ele alınabilecektir.

2. Günümüz kalite yaklaşımlarının temel vurgusu olan müşteri tatmini kavramı aynı zamanda ISO 9000:2000 versiyonunda oldukça net ifadelerle tanımlanmıştır. ISO 9000 bu bağlamda müşteri beklenti ve gereksinimlerinin sürekli izlenmesi ve gözlem bulguları doğrultusunda da sistemin sürekli iyileştirilmesini istemektedir. Müşteri memnuniyetinin tespitine yönelik çalışmalar takım ve üyelerinin önemli birer performans değerlendirme kriteri olarak düşünülmelidir.

3. Geçmiş kalite deneyimleri, bir örgütsel yapıda çıktı kalitesini belirleyen ve sürekli geliştiren temel kriterin çalışanlar olduğunu göstermektedir[126]. Bu felsefeden etkilenen ISO 9000 sisteminde, düzeltici / önleyici faaliyetler (DÖF) ISO 9000' i canlı bir organizmaya dönüştüren en önemli maddedir. Bu

[125] Ümit Şahin, "ISO 9000:2000 ve Performans Değerlendirme",Yayın Tarihi: 29.08.2001, Erişim: 10.01.2004 http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=366
[126] Ümit Şahin, **Hastane İşetmeciliği-1**, Eskişehir 2000, s. 77.

madde ile uygunsuzlukların üretim süreci içerisinde belirlenip-tanımlanarak,en alt kademeden en üst kademeye ulaştırılarak çözümlenmesi ve sistemin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmektedir. DÖF talepleri yazılı bir sistematik içerisinde tanımlanmakta ve tüm uygulama sürecine ait kayıtların muhafaza edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bilgi, beceri ve yaratıcılığını sisteme katan çalışanların bu çabaları aynı zamanda performanslarının değerlenmesinde de kullanılabilecek en önemli kriterlerden biri haline gelecektir.

4. ISO 9000 Kuruluş İçi Kalite maddesi, her hizmet ünitesinin yılda bir kez denetlenmesini, (kalite sistemi dokümanları esas referans alınarak) sonuçların kayıt edilmesini ve karşılaşılan uygunsuzluk ve eksikliklerin ise hizmet ünitesince düzeltici / önleyici faaliyetler ile giderilmesini ve giderilip giderilmediğini ise kontrol tetkikleri ile izlenmesini gerekli kılmaktadır. Standardın bu maddesi organizasyonların yönetimin temel işlevi olan "denetim" işlevi ile karşı karşıya kalmasına neden olacak ve hizmet üniteleri ile bu ünitelerde görev yapan çalışanların ve en önemlisi ünite yöneticilerinin performans düzeyleri değerlendirilecektir[127].

Görüldüğü gibi organizasyonlardaki kalite çalışmaları performans değerlendirme faaliyetine, özellikle performansı değerlendirilecek çalışanların iş tanımlarının hazırlanması ve değerlendirmeyi yapmak için gereken çeşitli tarzdaki verileri sağlaması bakımından olumlu katkılar sağlar. Bu yönüyle organizasyondaki kalite çalışmalarının, performans değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtırlığını arttırması şeklinde onun üzerinde olumlu etkide bulunacağını söylemek yanlış olmaz.

1.6.3. İşin Niteliklerinden Kaynaklanan Faktörler

Çalışan kişinin içerisinde değerlendirildiği işin niteliğini ifade eden işin yapılış şekli ve bu işin sonuçlarının niteliği uygulanan performans değerlendirmesinin sonuçları için belirleyici bir anlam taşıyabilmektedir.

---

[127] Ümit Şahin, **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir 1999, s. 93.

1.6.3.1. İş Sonuçlarının Niteliği

Çalışan tarafından yürütülen görev ile ilgili sonuçların maddi ve somut olması, bu kişi üzerinde yapılacak değerlendirmelerin daha kolay yapılabilmesini sağlar. Bir bant işçisinin performansı hakkındaki verilerin toplanması oldukça kolaydır. Ancak, bir halkla ilişkiler uzmanının performansı hakkında aynı şeyi söyleyemeyiz. Performans kriterlerinin soyut nitelikte olması değerlendiricinin; bir yandan değerlendirme işini yapmasını zorlaştırırken, diğer yandan bu değerlendirmede ister istemez değerlendiricinin (değerlendirme sonuçlarını etkilemesi son derede muhtemel olan) subjektif yargılarına güvenilmesini zorunlu kılar.

1.6.3.2. İşin Yapılış Şekli

İşin yapılış şekli de performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilmektedir. Eğer iş takım halinde yürütülüyorsa ve çalışanların performansının ölçümü de bu takım performansı sayesinde yapılmakta ise, ekip içerisindeki kişilerin tümü için benzer değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkması son derece muhtemeldir. Böylece ekip içerisinde performansı diğerlerine göre yüksek ya da düşük olan bireylerin net performanslarına ulaşılması oldukça zorlaşmaktadır.

Diğer yandan, görevin ifasını tek başına gerçekleştiren bir çalışanın performansı hakkındaki değerlendirmelerin sonuçları da tümüyle bu görevin sonucuna bağlı olacaktır. Yani değerlendirmeler sonucunda kişinin fiili performansı ya çok iyi ya da çok kötü olarak görülebilecektir.

1.6.4. Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Faktörler

Değerlendirme sistemini oluşturan kullanılan performans ölçütleri, performans değerlendirme yöntemi ve performans değerlendirmesini kimin yaptığı konuları da performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olabilir.

1.6.4.1. Kullanılan Performans Ölçütleri

Performans değerlendirmelerine kaynaklık edecek performans ölçütlerinin belirlenmesi aslında performans değerlendirme sürecinin temelini teşkil eder ve bu ölçütler üzerindeki en ufak bir yanlışlık, gerçek duruma göre çok farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olacaktır. Organizasyon için neyin ne kadar önemli olduğunun da bir göstergesi olan performans kriterlerinin tespiti için iş analizlerinin yapılmış olması ve ilgili görev tanımlarının hazırlanmış olması, bu konuda yanlışlık yapılmasını büyük oranda engelleyecektir. Ancak yine de bu ölçütlerin çalışanların da fikri alınarak tespiti daha yararlı olacaktır.

1.6.4.2. Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemi

Kullanılan performans değerlendirme yöntemi, değerlendirme süreci sonunda elde edilecek olan sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle kullanılacak yöntemin seçimine büyük bir özen gösterilmelidir. Organizasyon için hangi yöntemin en uygun sonucu vereceği konusu oldukça önemlidir. Bu konuda yapılacak bir yanlışlık tüm sürecin boşu boşuna yürütülmesi anlamına gelebilir.

1.6.4.3. Performans Değerlendirmesini Kimin Yaptığı

Performans değerlendirme işleminden kimin sorumlu olacağı aslında çoğunlukla seçilen değerlendirme yöntemi ile cevaplanan bir sorudur. Ancak, değerlendirmeyi kimin yaptığına göre değerlendirme sonuçlarının etkilenebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Kendini değerlendirme yöntemlerinde kişilerin kendi yetersizliklerine karşı tam anlamıyla objektif olmalarını beklemek biraz güçtür. Ayrıca çalışanın, değerlendirmeyi yapacak kişilerle olan kişisel ilişkileri de değerlendirme sonuçlarını etkileyebildiğine göre, değerlendirmeyi yapacak kişiye göre, çok belirgin olmasa da, farklı sonuçlar alınabileceğini kabul etmeliyiz.

1.6.5. Kişisel Faktörler

Değerlendirmeyi yapan kişilerin ya da değerlendirilen çalışanların sahip oldukları, demografik özelliklere dayalı olan kişisel faktörler, performans

değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabilir. Bu etkileme sonucunda ortaya çıkan performans değerlendirme hataları da aşağıda verilmektedir.

1.6.5.1. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan hatalar çoğunlukla değerlendirici kökenlidir ve demografik özelliklere dayalı kişisel faktörlerin etkilemesi sonucu değerlendiricilerin, değerlendirme sonuçlarına sübjektif etkide bulunacak şekilde davranması sonucu oluşurlar.

1.6.5.1.1. Hale ve Boynuz Etkisi

Hale etkisi (Halo effect) kısaca, kişinin performansının sadece bir yönünün olağanüstü olumlu olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir[128]. Değerlendiricinin, çalışanın performansının olumsuz haline ilişkin yönünden etkilenmesi etkilenmesine de "boynuz etkisi" (Horn effect) adı verilir.

Örneğin, çalışanın performansının tek bir boyutu öylesine göze çarpıcı ya da organizasyon için öylesine kritik bir anlam ifade etmektedir ki; bu durum kişiye ait diğer performans boyutlarının tümünü gölgeler. Ayrıca değerlendirici tarafından; cinsiyet, etnik köken ya da yaş gibi kişisel özellik ile kişinin nasıl performans gösterdiği bir tutulabilir. Bu durum, değerlendirmeyi yapan kişi ve kişiler, değerlendirilenler hakkında yargı kalıplarına[129] ve önyargılara[130] sahip olduğunda, ya da değerlendirilmesi yapılan birey ile kişisel bir bağlantı (arkadaş olmak veya o kişiden hoşlanmamak gibi) bulunduğunda daha çok ortaya çıkar. Böyle durumlarda değerlendiriciler çalışanların performansları yerine onların kişisel özelliklerini değerlendirirler.

1.6.5.1.2. Merkezi Eğilim

Merkezi eğilim (Central Tendency) Değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanlar arsındaki performans farklılıklarını dikkate almadan, tüm çalışanları ortaya yakın bir

[128] Schuller & Jackson, 1995, s. 374.
[129] y.a.g.e., s. 374.
[130] Werther & Davis, 1993, s. 345-346.

biçimde değerlendirmesi olarak tanımlanan bir performans değerlendirme hatasıdır. Böylece, hiç kimse mükemmel ya da çok yetersiz değerlendirme almaz.

Bu tür bir yaklaşım değerlendirmenin; ücret artışı, yükselme ya da danışmanlık gereksinimini belirleme yönünde kullanılmasını engeller. Çalışanlar gerçek performansları hakkında bilgi alamadıkları için gelişimlerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar[131].

Bu durumun nedeni yine değerlendiricinin objektif olamamasıdır. Çoğunlukla aynı iş ortamını paylaştıkları ve aralarında arkadaşlık gibi kişisel ilişkilerin bulunması nedeniyle, değerlendiriciler için genellikle performansları farklı da olsa çalışanları birbirinden ayrı şekilde değerlendirmek istenmeyen bir durumdur. Böyle bir durumda da değerlendirici herkesi ortalama bir puan etrafında değerlendirerek, değerlendirme sonrasında bu kişiler ile arasındaki ilişkinin gerilmesini engellemeye çalışır.

1.6.5.1.3. Aşırı Hoşgörü

Aşırı hoşgörü (Leniency) değerlendiricinin kasıtlı olarak yaptığı diğer bir değerlendirme hatasıdır. Değerlendiricilerin çalışanlar ile çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden daha yüksek puanlarla değerlendirmesidir. Ayrıca bu durum, çalışanların performansının yüksek olarak değerlendirilmesi organizasyonca onaylanmadığında, ödüllendirme için kullanılacak maddi kaynaklar daha önceden düzenlenmediğinde ya da sınırlı olduğunda[132], veya değerlendirme sonucunda çalışanlar içerisinden bir kısmının diğerlerine göre daha ön plana çıkmasına ihtiyaç bulunmadığında da meydana gelebilmektedir. Bu durum çalışan ile çalışmayan arasında eşitsizliğe, çalışanlar arasında da değerlendirme sistemi ve değerlendiriciye karşı güven kaybına neden olur.

1.6.5.1.4. Aşırı Sertlik

Aşırı sertlik (Strictness) aşırı hoşgörünün tam tersi yöndeki etkiyi ifade eder ancak onun kadar sık görülmemektedir. Genellikle, kişinin performansı üzerindeki çevresel kısıtlamalardan habersiz olan, ya da deneyimsiz ve kendine güveni düşük

[131] Palmer, 1993, s. 22.
[132] Schuller & Jackson, 1995, s. 375.

olan, veya sürekli düşük puan almış olan değerlendiriciler bu hataya sıkça düşmektedirler[133]. Ya da değerlendirici çalışanların kendisi hakkında, insanların performanslarını sıkı yargılar ile değerlendirdiğini düşünmesini ister[134]. Bunların dışında, örgüt standartlarının aşırı yüksek oluşu, kendini mükemmeliyetçi bir yönetici olarak tanıtma arzusu ya da başarılı değerlendirilen astın gelecekte kendisine rakip olabileceği düşüncesi de, yöneticileri çalışanlarının performanslarını düşük olarak değerlendirmeye yöneltebilir[135].

1.6.5.1.5. Son İzlenim

Son izlenim (Recency) değerlendiricilerin, çalışanı değerlendirirken son dönemde, özellikle de son bir ya da iki ay performansına bakarak karar verme eğiliminde olması durumudur[136]. Çalışanın bir yıllık ya da altı aylık değerlendirme sürecinde, başlangıçtan itibaren göstermiş olduğu iyi performans, son dönemde herhangi bir nedenden dolayı düşebilir. Tüm süreci değerlendirmek yerine, görevini sadece sürecin sonuna doğru gerçek anlamda uygulamaya başlayan değerlendirmecinin, kişinin bu son dönemdeki düşük performansını dikkate alarak, onun başlangıçtan itibaren sürdürdüğü yüksek performansını değerlendirmesinde belirtmemesi oldukça muhtemeldir. Ayrıca, bu durumun sürekli olarak tekrarlandığını gören çalışanların da, sürece düşük performans ile başlayıp, süreç sonuna doğru giderek daha iyi çalışarak, kendilerini sürekli yükselen olumlu bir performansa sahipmiş gibi göstermeleri de mümkündür.

1.6.5.1.6. Önyargılı Davranma

Önyargılı davranma (Personel Bias) çalışanın değerlendirilmesinde cinsiyet, yaş ve etnik köken gibi bireysel özelliklerin değerlendirme sonuçlarını, bu özelliklere göre kişiler arasında farklılık yaratacak şekilde etkilemesi eğilimi olarak tanımlanabilir. Halo ve boynuz etkisine benzer şekilde, değerlendirircinin, bir kişilik özelliği hakkında sahip olduğu kalıplar ve önyargılar ile değerlendirilenin sahip olduğu kişilik özelliği arasındaki bağlantı nedeniyle onun performansına da bu kalıba

---

[133] Schuller & Jackson, 1995, s. 375.
[134] Werther & Davis, 1993, s. 346.
[135] Kaynak ve diğ, 2000, s. 223.
[136] Byars & Rue, 1997, s. 298.

karşı sahip olduğu olumlu ya da olumsuz önyargı ile yaklaşarak değerlendirmesini bu şekilde yapmasıdır.

1.6.5.1.7. Zıtlık Etkisi

Zıtlık etkisi (Contrast Effect), genellikle kullanılan performans ölçütlerinin açık olmadığı ya da sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda ortaya çıkması muhtemel bir durumdur. Kişiler arası değerlendirmeler yapılırken; ortalama düzeydeki bir performansa sahip çalışanın, yüksek performanslı biri ile karşılaştırılması, onun standart altı olarak görülmesini; ya da tam tersine, düşük performanslı birisi ile karşılaştırılması da standart üzerinde görülmesini sağlayabilir.Bu hatadan kaçınmak için daha değerlendirme sürecine başlarken, yola açık ve net olan performans ölçütleri ile çıkılmalıdır.

Performansın değerlendirilmesinde hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, eninde sonunda bir yönetici ya da değerlendiricinin yargısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yargının subjektifliği için bütün önlemler alınmaya çalışılsa da, performans değerlendirmede en çok değerlendirici kaynaklı sorunlar ile karşılaşılmaktadır. Değerlendiricilerin, değerlendirme işlemi öncesinde eğitime tabi tutulmaları bu sorunun ortaya çıkma ihtimalini azaltsa da tümüyle ortadan kaldırmaz. Değerlendirici rolü ile yöneticilerin performans değerlendirmesinde yaptıkları genel hatalar şu şekilde sıralanmaktadır[137]:

- Performans değerlendirmesine performans "planlamasından" daha fazla vakit ayırmak.
- Çalışanları birbirleri ile karşılaştırmak.
- Performans değerlendirmesinin sadece yargılamak değil, gelişim için olduğunu unutmak.
- Derecelendirme formunun objektif ve bütün bir araç olduğunu düşünmek.
- Kendilerini, çalışanları tam anlamıyla değerlendirecekleri bir pozisyonda görmek.
- Değerlendirme toplantılarını ertelemek veya iptal etmek.
- Önemsiz olan bir şeyi ölçmek veya değerlendirmek.
- Değerlendirme sırasında çalışanları şaşırtmak.

[137] Robert Bacal, **Performance Management: Why doesn't work,**, McGraw-Hill, 1988, (Aktaran "Yöneticilerin Performans Değerlendirmelerinde Yaptıkları Hatalar", Erişim: 16.11.2000 http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yönperfhat.asp)

- Bütün çalışanların ve bütün işlerin aynı yöntemlerin kullanılarak aynı şekilde değerlendirilmesi gerektiğine inanmak.

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan hatalar sadece değerlendiriciden kaynaklanmamakta değerlendirilenlerden kaynaklanan hatalar da etkili olmaktadır. Çalışanların performans değerlendirme sistemini yeterince anlayamamaları değerlendirilenden kaynaklanan sorunların en önemlisidir. Değerlendirme öncesinde çalışanların sistem hakkında topluca bilgilendirilmesi, sistemin geliştirilmesi için onların da fikirlerinin alınması ve sistem hakkındaki şikayetlerinin dinlenmesi, mümkün olduğunca değerlendirme yöntemlerinin seçiminde onların kendilerini değerlendirmelerine yani kendi performanslarını ifadelerine fırsat verecek yöntem bileşimlerinin kullanılması bu sorunun aşılması için faydalı olabilecektir. Çalışanların sisteme entegre edilmesiyle, bu kişilerin sistemi anlamasının yanı sıra, güven yönünde sistemi desteklemeleri sağlanacak, ve değerlendirmenin onlar için bir korku aracı olmasının önüne geçilebilecektir.

1.6.5.2. Demografik Özellikler

Performans değerlendirme sürecinin sonuçlarını etkileyebilen demografik özelliklere dayalı kişisel faktörler; kişilerin yaşı, etnik kökeni (ırkı), kıdem ve tecrübesi, eğitim seviyesi, cinsiyeti şeklinde incelenebilir.

1.6.5.2.1. Yaş

Değerlendiricinin ya da değerlendirilenin yaşı performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabilmektedir. Değerlendiriciler, çalışanın yaşının genç olması nedeniyle onun deneyimsiz olduğunu düşünebileceklerinden, bu kişi üzerinde yaptıkları değerlendirmeleri düşük puanlarda tutmaya eğilimli olabilirler, ya da çalışanın yaşlı olması, onun işini hakkıyla yerine getirebilecek bilgi seviyesine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Performans değerlendirme sürecinin sonuçlarını etkileyen faktörler içerisinde, değerlendirilenin yaşı kadar değerlendiricinin yaşı da önem taşımaktadır. Değerlendiricinin yaşının genç olması hata yapma olasılığının yüksek olması

şeklinde düşünülebilir. Ayrıca çalışanlar da kendilerinden daha genç biri tarafından değerlendirildiklerinde kendilerini daha rahatsız hissedebilirler.

Performans değerlendirme sürecinde tarafların yaşının oluşturabileceği etkiler üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çalışanın yaşlı olması mesleki ve sosyo-ekonomik duruma bağlı olmaksızın diğer tüm çalışanların bu kişilere saygı göstermesine neden olmaktadır, ancak orta ve ileri yaştaki çalışanların performanslarının diğerlerine göre sınırlı kalacağına ilişkin görüşler diğer çalışanlar gibi yaşlı çalışanların kendilerince de paylaşılmaktadır[138]. Bir araştırmada[139] hazır giyim endüstrisindeki çalışanların, işlerin gerektirdiği beceri ve hızı performans ile ilgili olarak algıladıkları görülmüştür. Yaşlı çalışanlar hız ve beceriye ilişkin iş performansında genç olanları geçmişlerdir. Dahası bu çalışmada, yaşlı çalışanların genç olanlara kıyasla genellikle daha az iş kazalarına maruz kaldığı, işe devamsızlıklarının daha az olduğu ve daha düşük işgücü devrine sahip oldukları görülmüştür. Ancak bu olumluluklarına rağmen yaşlı çalışanlar hala yöneticileri ve değerlendiricileri tarafından genç olanlara göre daha düşük olumlulukta değerlendirilmektedirler. Örneğin eski bir araştırma olan Kirchner & Dunnette çalışmasında, genç ve yaşlı denetçilerin yaşlı çalışanlara daha düşük olumlulukta davrandıklarını göstermektedir[140]. Cleveland & Landy çalışmasında da değerlendirilenlerin, iş performansının seviyesi değerlendiricinin işe yönelik yargı kalıbı ile uyumsuz olduğu durumda, işle ilgili davranışları işe yönelik yaş yargı kalıpları ile uyumlu olduğu duruma göre daha düşük değerlendirmeler aldığını gösterilmektedir[141]. Bu durum bir "genç" işinde iyi performans gösteren yaşlı bir çalışanın muhtemelen başarılı olarak algılanmayacağı anlamına gelmektedir.

O'Brien ve diğerleri çalışmasında da kamu sektöründe çalışan yaşlı kişilerin denetçileri tarafından genç olanlara göre daha yumuşak değerlendirildiği tespit

---

[138] Elizabeth L. Meier & Elizabeth A. Kerr,"Capabilities of Middle-aged and Older Workers: A Summary of the Literature", **Inustrial Geronthology**, Vol. 3, Summer, 1976, s. 147-156.
[139] Seymour Giniger, Angelo Dispenzieri & Joseph Eisenberg, "Age, Experience and Performance on Speed and Skill jobs in Applied Setting", **Journal of Applied Psychology**, June 1983, Vol. 68, s. 469-475.
[140] Wayne Kircher & Marvin D. Dunnette, "Attitudes Toward Older Workers", **Personnel Psychology**, Summer 1954, Vol, 7, s: 257-265. (Aktaran Fabius P. O'Brien, Jerald F. Robinson & G. Stephen Taylor, "The Effects of Supervisor Sex and Work Enviroment on Attitude Toward Older Employees", **Public Personnel Management**, Summer 1986, Vol.15, No:2, s. 121.)
[141] Jeanette N. Cleveland & Frank J. Landy, "The Effects of Person and Job Sterotypes on Two Personnel Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, Kasım 1983, s. 609-619. (Aktaran O'Brien ve diğerleri, 1986, s. 121.)

edilmiştir. Ayrıca bu yaşlı kişiler erkek denetçilerce kadın denetçilerce olduğundan daha olumlu ve yumuşak şekilde değerlendirilmişlerdir[142].

1.6.5.2.2. Etnik Köken (Irk)

Değerlendiricinin ya da değerlendirilenin sahip olduğu etnik köken de, değerlendirircilerin ve değerlendirilenlerin davranışlarını etkileyebileceğinden performans değerlendirme süreci içerisindeki işlemleri ve sürecin sonuçlarını etkileyebilecektir. İnsanların belirli etnik kökenlere sahip olmaları ve bu nedenle diğerleri tarafından antipati ya da sempati çekmeleri günlük hayatımızın neredeyse tüm alanlarında karşılaştığımız; ve bu genelliği nedeniyle de çoğunlukla değerlendirme fırsatı bulamadığımız bir durumdur. Performans değerlendirme sürecinde de değerlendirici ve değerlendirilenlerin sahip olduğu etnik kökenlerin uyuşmazlığı, sürecin sonuçları üzerinde önemli etkiler doğurabilir. Örneğin bir değerlendirici kendi etnik kökeninden olan çalışanları, koruma içgüdüsüyle hareket ederek, fiili performanslarına göre daha yüksek şekilde değerlendirebilir; ya da tam tersine, kendi etnik kökeni ile çelişen etnik kökene üye çalışanları, sırf bu yüzden, fiili performanslarının çok altında değerlendirebilir. Tabi değerlendiricinin, diğerlerinin bu tür iddialarda bulunmalarını önlemek için bu bahsedilen davranışların tam tersini göstermesi de mümkündür ve bu durum "ters etki olarak" adlandırılır.

Çalışanların da değerlendiricinin etnik kökeni nedeniyle normalden farklı tavırlar geliştirerek onunla diyaloglarını en asgari düzeyde tutmaya çalışmaları, performans değerlendirmeden beklenen yararların gerçekleşmemesine sebep olacaktır.

Kanımca, ülkemizdeki organizasyonlarda yürütülen performans değerlendirme çalışmaları ve benzeri ilişkiler üzerinde olması gerekenden daha farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olan kişisel faktörlerin başında bireylerin sahip olduğu etnik kökenin çeşidi gelmektedir. Bu nedenle de etkileri oldukça fazladır ve araştırılması gereken önemli bir konudur. Ancak ülkemizin halen sahip olduğu kültürel yapı içerisinde bu durumun araştırılması çok da zor olacağından, bir süre daha incelenmeye elverişli görünmemektedir.

---

[142] O'Brien ve diğerleri, 1986, s. 119-130.

Performans değerlendirme sürecinde tarafların sahip olduğu etnik kökenin oluşturabileceği etkiler üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bazı çalışmalar değerlendiricinin ırk ve etnik kökeninin performans değerlendirmelerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir[143]. Buna karşın diğer bazı çalışmalarda da değerlendirici ırk ve etnik kökeninin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olmadığı yönündeki sonuçlara ulaşmışlardır[144]. Değerlendirilen ırk ve etnik kökeninin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin olarak da benzer bir durum söz konusudur. Bazı çalışmalar bu konuda belirgin etkiler olduğu yönünde sonuçlara ulaşmış iken[145]; diğer bazı çalışmalarda da belirgin bir etki olmadığı tespit edilmiştir[146]. Örneğin Kraiger & Ford çalışmasında[147] hem siyah hem de beyaz değerlendiricilerin kendi ırklarından olan çalışanları, diğer gruba karşı (çok az da olsa) daha olumlu olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca bu araştırmanını devamı niteliğinde olan diğer bir araştırmada da, siyahların beyazlara oranla daha düşük değerlendirildiği ortaya çıkarılmıştır[148]. Bu çalışmada ırk faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisi %5 olarak belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Pulakos, White, Oppler & Borman çalışmasında[149] da tekrarlanmıştır. Ancak bu çalışmada ırkın performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisinin %1'den daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mobley çalışmasında da değerlendiricinin ırkının performans değerlendirmelerinin sonuçları

---

[143] Joel T. Campbell, Lois A. Crooks, Marry H. Mahoney & David A. Rock, **An Investigation of Sources of Bias in the Prediction of Job Performance: A Six Year Study** (Report No. PR-73-27), Prentice, NJ: Educational Testing Service, 1973.

[144] Frank L. Schmidt & Raymond H. Johnson, "Effect of Race on Peer Ratings in an Industrial Setting", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 57, 1973, s. 237-241.

[145] Elaine D. Pulakos, Leonard A. White, Scott H. Oppler & Walter C. Borman, "Examination of Race end Sex Effects on Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, 1989, Vol: 74 , s. 770-780; James L. Farr, Brian S. O'Leary & Chriss J. Barlett, "Ethnic Group Membership as a Moderator of the Prediction of Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1971,Vol. 57, s. 609-636; David. A. Waldman & B. John Avalio, "Race Effects in Performance Evaluations: Controlling for ability, Education and Experience", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No:6, 1991, s. 897-901.

[146] Schmidt & Johnson, 1973, s:237-241; Harry Fox & John Lefkowitz, "Differential Validity: Ethnic Group as a Moderator in Predicting Job Performance", **Personnel Psychology**, Vol. 27, No.2, 1974, s. 209-223.

[147] Kurt Kraiger & J. Kevin Ford, "A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 70, No.1, 1985, s. 56-65

[148] J. Kevin Ford, Kurt Kraiger & Simon L. Schechtman, "Study of Race Effects in Objective Indexes and Subjective Evaluations of Performance: A Meta-Analysis of Performance Criteria", **Psychological Bulletin**, Vol.99, No:3, 1986, s. 330-337.

[149] Pulakos ve diğerleri, 1989, s. 773.

üzerinde etkili olmadığı, ancak değerlendirilen ırkının etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır ve bu etki %1 olarak tespit edilmiştir[150].

Ancak etnik gruplar ve/veya ırklar arasındaki performans farklılıklarının sadece performans değerlendirme hatası olmaması ve gerçekten bu gruplar arasında reel performans farklılıkları olması da muhtemeldir. Örneğin, 2001 yılında gerçekleştirilen Dewberry araştırmasında İngiltere'de avukatlık stajına devam eden öğrenciler üzerinde bir araştırma yapılmıştır[151]. Sonuçlar siyah Karaipliler, siyah Afrikalılar, Asyalılar ve diğer beyaz olmayan etnik kökene sahip öğrencilerin 3 yıl süren avukatlık stajında başarısız olma yüzdelerinin eşdeğer durumdaki beyazlara göre çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre etnik azınlıklara mensup olan öğrencilerin başarısızlık oranı beyazlara göre 2,7 kat daha fazladır. Bu süreçte başarılı olan stajyerlerin aldığı puanlar açısından da etnik gruplar arasında farklılık mevcuttur. Başarılı olan beyazların aldığı puanların ortalaması, başarılı olan etnik grup mensuplarının aldığı puanların ortalamasından 2,5 kat daha fazladır. Benzer şekilde Ford ve diğerleri çalışmasında da etnik köken ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için 52 adet yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışma üzerinde, hem objektif ve hem de sübjektif kriterleri kullanan bir meta-analiz yürütülmüştür. Üç kategorideki kriterler incelenmiştir: iş performansı, işe devamsızlık ve zihinsel ölçümler (örneğin eğitim testleri ve iş bilgisi testleri). Hem objektif hem de sübjektif ölçümlerde ve bu üç kriter kategorisinin hepsinde beyazların siyahlardan daha iyi olduğuna yönelik küçük fakat belirgin bir sonuç elde dilmiştir. Irk nedeniyle performansta oluşan farklılık %4 civarında hesaplanmış olmasına rağmen, Irk ve performans arasındaki ilişki zihinsel kriter (örneğin iş bilgisi testi) için, işe devamsızlık yüzdeleri ve iş performansı göstergelerinden için olduğundan daha büyüktür. Objektif ve sübjektif ölçümler için genel etki boyutları neredeyse aynıdır. Bunun anlamı, beyazlar ve etnik azınlıklara mensup çalışanların değerlendirilen performansları arasındaki farklılıkların sadece değerlendirici önyargısı nedeniyle meydana gelmediğidir. Bu bulgular beyazlar ve etnik azınlıklara mensup çalışanların performansları arasında gerçek farklılıklar olabileceğini göstermektedir.

---

[150] William H. Mobley, "Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals: A Field study of Adverse Impact and Generalizablity", **Academy of Management Journal**, Vol.25, No:3, 1982, s. 602. (598-606)

[151] Chris Dewbary, "Performance Disparities Between Whites and Ethnic Minorities: Real Differences or Assesment Bias?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, 2001, s. 659-673.

1.6.5.2.3. Kıdem ve Tecrübe

Organizasyonlarda çalışanlar arasında genellikle o organizasyona giriş tarihi ya da orada çalışma süresi itibariyle bir informal sıralanma mevcuttur. Eşit seviyedeki çalışanlar genellikle birbirleri arasındaki ilişkilerde bu sıralanışa göre birbirlerine karşı saygı gösterirler. Bu yapılar içerisinde kişilerin sahip olduğu kıdem ve tecrübe birbirine eş anlamlarda kullanılır. Yani işi en iyi orada daha uzun süre çalışmış olanın bildiği ve en yüksek performansı da bu kişilerin ortaya çıkaracağı düşüncesi hakimdir. Bu hakim düşünce değerlendiricileri de kapsayarak, kıdemli çalışanların fiili performanslarının daha üzerinde değerlendirilmesi sonucuna yol açabilir. Bu durumda, fiili performansı düşük olsa da kıdemli çalışanların geliştirilmesi mümkün olmayacaktır. Kültürümüzde, daha yeni olanın daha fazla iş yapmak zorunda kalıp; daha eski olanın daha az iş yapması oldukça yaygın bir düzendir. Ancak bu duruma karşı önlem almaya çalışmak da, çalışanlar arasındaki informal yapıyı tehdit edeceğinden, çalışanlarca pek de hoş karşılanmayacak ve organizasyon içerisinde farklı sorunlara yol açabilecektir. Aslında bu başlık altında incelediğimiz kıdem ve tecrübe etkisi, yaş etkisinde ele alınanlar ile benzerlik taşımaktadır. Kıdem ve tecrübeye sahip çalışanlar genellikle yaşlılar olduğu için, yaş başlığı altındaki değerlendirmeler burada da geçerli olabilecektir.

1.6.5.2.4. Eğitim Seviyesi

Kişilerin sahip oldukları eğitim seviyeleri, kendilerince ya da diğerlerince, toplum içerisindeki statülerinin bir belirleyicisi ya da göstergesi olarak kabul edilebilir. Böyle olunca da sahip olunan eğitim seviyesinin kişiler arası ilişkilerde bir belirleyici olarak önümüze çıkması son derece normaldir. Toplumda, eğitim seviyesi yüksek insanlara karşı takınılan tavır genellikle saygı çizgisindedir. Ancak, zamanında eğitim için yeterli imkan bulamamış kişilerin, bu imkanı bulan kişilere karşı bir olumsuz tavrı da etkileyici olabilir.

Bunlara göre, değerlendiricilerin ya da değerlendirilenlerin eğitim seviyelerinin değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olma ihtimalinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Değerlendirmesini yapacağı kişinin eğitim seviyesinin kendisinden yüksek olması, genellikle değerlendiricilerin o kişiyi olumsuz değerlendirme eğilimine girmelerine sebep olmaktadır. Üniversiteden yeni mezun olup bir işe girmiş olan pek

çok insanın, eğitim seviyesi olarak daha yüksek oldukları ama hiyerarşik yapıda kendisinden üst seviyede olan ve amirlerince horlanmaya çalışılması günümüz çalışma hayatının kötü gerçeklerinden birisidir.

Değerlendirilenler bazında olaya baktığımızda, değerlendiricinin eğitim seviyesinin yüksekliği, onlar için çoğunlukla değerlendiriciye gösterilen saygının biraz daha arttırılmasını sağlamaktadır. Eğitim seviyesi kişinin toplum içerisinde olduğu kadar organizasyon içerisindeki statüsünü de belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Mesuliyet teorisinin özünü, yönetici ve denetçi gibi yetkili pozisyonlardaki kişilerin, düşük statüde olmaları sebebiyle kendilerine saygı gösteren kişilere karşı kendilerini daha az mesul hissettikleri fikridir[152]. Yani yüksek eğitim seviyesinde olan ve bu nedenle de diğerlerinden saygı gören değerlendiriciler kendilerini bu kişilere karşı daha az mesul hissetmektedirler. Kişinin bir başka kişi tarafından değerlendirilmesinin gerekli olduğu durumlarda mesuliyet oldukça önemli bir hale gelmektedir.[153] Bu durumda, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, değerlendirmesini yaptıkları düşük eğitim seviyesine sahip kişilere karşı daha az mesuliyet hissedeceklerini ve bu nedenle de değerlendirmelerinde daha sübjektif olacaklarını düşünebiliriz.

1.6.5.2.5. Cinsiyet

Değerlendiricinin ya da değerlendirilenin cinsiyeti sık sık performans değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Temel olarak kişilerin cinsiyetler hakkında sahip oldukları temel rol kalıplarına dayalı önyargılar nedeniyle, değerlendiricinin ve değerlendirilenlerin cinsiyeti performans değerlendirme sonuçları üzerinde çok çeşitli etkilere sahiptir. Bazen tutarsız sonuçlara ulaşılmasına rağmen; bu konu hakkında yapılan pek çok araştırma mevcuttur. Bu konu çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde etraflıca ele alınacağı için burada fazlaca üzerinde durulmayacaktır.

---

[152] Ted H. Shore & Armen Taschcian, "Effects of Sex on Raters' Accountability", **Psychological Reports**, 2003, Vol.92, s. 694.
[153] y.a.g.e., s. 693.

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETİN BELİRLEYİCİLİĞİ

İnsanlar hemen hemen tüm canlılarda olduğu gibi, aynı tür içerisinde biyolojik temelde "Kadın" ve "Erkek" olarak ikiye ayrılırlar. Bu farklılaşma öncelikle canlı yaşamlarının devamlılığı için bir zorunluluk teşkil eden üremeyi ve böylece de kendi neslini devam ettirmeyi sağlamaktadır. Doğadaki tüm canlılarda olduğu gibi insanlar için de bu biyolojik ayırım üreme eyleminin yanı sıra günlük yaşamda bir işbölümünü de beraberinde getirmektedir. Bu iş bölümü de aynı türdeki canlıların farklı cinsiyetlerinden farklı davranışlar sergilenmesine ve bunun genelleştirilerek türün o cinsiyetine sahip olanların tümüne belli davranışların atfedilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde cinsiyetin etkilerine başlamadan önce konunun genel olarak anlaşılması için öncelikle kadınların ve erkeklerin toplum yaşamındaki konumlarının ve iş yaşamında yer almalarının tarihsel gelişimi ile bu günkü durumlarının ne olduğu konusunun ele alınması gerekmektedir.

2.1 Çalışma Yaşamında Erkek ve Kadın

İnsanlar kadın ve erkek olarak toplum yaşamında birlikte var olmuşlar ve bir dayanışma içerisinde yaşamışlardır. Çalışma yaşamında da bu birliktelik günümüze kadar gelmiştir. Günümüzdeki yapıyı meydana getiren tarihsel süreç içerisinde erkekler ve kadınların çalışma yaşamındaki gelişimlerinin incelenmesi, çalışma yaşamında günümüzdeki koşulların daha iyi anlaşılması için gereklidir.

2.1.1. Erkek ve Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi

İnsan varlığının başlangıcından itibaren insanlar bir arada yaşamaya başlamış ve bir sosyal yaşam içerisinde günümüze kadar gelmişlerdir. Tüm bu tarihsel süreç içerisinde erkek ve kadın birlikte hareket ederek, öncelikle yaşamlarını devam ettirmek amacıyla çeşitli sosyal ve ekonomik etkinliklerde bulunmuşlardır. Böylece cinsiyetler arasında bir toplumsal işbölümü oluşturulmuştur. Bu toplumsal işbölümü zaman dilimleri içerinde ve kültürler arasında farklılık göstermekle birlikte, genel olarak yapısını korumuştur.

İnsanlar her çağda ve her toplumda toplumsal değişimlerden hem birey hem de grup olarak değişik biçimlerde etkilenmişlerdir. Bu etkilenme özellikle kadınlar ve erkeler açısından oldukça farklı olmuş, üstlendikleri rollere bağlı olarak belli davranış biçimleri oluşup kalıplaşmış ve toplumsal kavramları meydana getirmiştir.[154] Bu rol dağılımı içerisinde kadınlar toplum yaşamında gerek sosyal gerekse ekonomik açıdan daha geri plana itilmiş duruma düşmüşlerdir.

Tüm bu tarihsel süreç içerisinde her iki cinsiyet de çalışma eyleminde bir birliktelik içerisinde hareket etmişlerdir. Ancak her iki cinsiyet için ve özellikle de kadınlar için çalışma yaşamında var olma ve bu varlığın biçimini sanayileşme öncesi ve sonrası olarak iki ayrı başlık altında incelemek mümkün olabilmektedir.

2.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Çalışma Yaşamında Erkekler ve Kadınlar

İnsanlar **üretim** için çalışarak bir taraftan kendi kişiliklerini oluşturur ve özgürlüklerini sağlarken, diğer taraftan da topumun gelişmesine ve uygarlığa katkıda bulunurlar.[155] Tabi bu arada erkekler ve kadınlar **üreme** işleviyle insan ırkının devamını sağlarlar. İnsanlar bu üreme işlevini genellikle **aile** birliği içerisinde gerçekleştirirler. Ancak insan cinsinin biri olan erkek üretim işlevini tümüyle yüklenirken, diğeri olan kadın salt üreme işleviyle yetinir ve aile işini yürüttüğünde toplumsal cinsiyete bağlı bir iş bölümü oluşmuş olur.[156]

İlk çağlarda insanlar göçebe olarak avcı-toplayıcı toplumlarda yaşarken ana-erkil bir yapı içerisinde olduklarından kadının toplum içerisinde saygın bir konumu mevcuttu[157]. Bu yapı içerisinde erkekler yiyecek temini amacıyla avlanmak için yerleşim bölgesinden uzakta bulundukları için; toplum düzenin yırtıcı hayvanlar ve sert doğa koşulları gibi dış etkenlerden topluluğun ve çocukların korunması işi, yabani bitkilerin toplanması, basit tarım faaliyetleri ve el işi ile el aletleri üretimi kadınlara düşmekteydi. Böylece cinsiyetlerin sahip olduğu fiziksel özellikler toplum

---

[154] Günsel Koptagel-İlal, "Toplumsal Değişim İçinde Türk Kadınının Psikososyal Kimliği", Ed. Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, Say Yayınları, İstanbul, Mart 1995, s. 97-98.
[155] Gülten Kazgan, "Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-Ekonomik Statüsü", Ed. Nermin Abadan-Unat, **Türk Toplumunda Kadın**, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ekin Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, Mart 1982, s. 138.
[156] y.a.g.e., s. 138.
[157] Şengül Altan & Aysel Ersöz, "Kadının Çifte Yükümlülüğü", **Kadın ve Sosyal Hizmeyler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni**, Sayı:2, Mart 1994, s. 13.

yaşamını şekillendirirken, cinsiyetler arasındaki ilk rol paylaşımlarını da oluşturmuştur.

Zamanla insanlar göçebelik yerine yerleşik toplumlar halinde yaşamaya başlamışlardır. Bu gelişme sonucunda, toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında büyük değişimler oluşmuştur[158]. Tarımın ağırlık kazanmasıyla büyük yerleşim yerleri kurulmuş ve buralarda üretim teknikleri geliştirilmesiyle daha çeşitli alanlarda daha büyük üretimlere başlanmış ve insanlar mübadele sistemi ile tüm ihtiyaçlarını ayrı ayrı temin etmek yerine bir ya da birkaç faaliyetleri sonucu elde ettikleri çıktıları diğerleri ile değiştirme şansını elde etmişlerdir. Böylece meslekler insan yaşamına girmiştir. Fiziksel gücün önem kazandığı bu dönemde erkekler ve kadınların toplumsal rolleri de bu gün hala hakim olan geleneksel şekillerini bu dönemde almışlardır. Buna göre erkekler bir ticari faaliyet ya da çalışma sonucu gelir elde ederken kadınlar da daha çok ev içerisindeki faaliyetlerde yoğunlaşmışlardır. Böylece toplum yaşamında ataerkil bir düzen ile kadınlar erkeklerden daha pasif bir konuma geçerek, erkeğin sevk ve idaresi altında kalmışlardır.

Feodal yapıdaki bir toplum; dua edenler, savaşanlar ve çalışanlar olmak üzere üç sınıftan oluşmaktadır.[159] Çalışan sınıfın görevi asker ve kiliseyi beslemektir. Feodal yapının gelişimi ile kadınların da erkekler ile birlikte derebeylerine ait topraklarda tarımsa işgücü olarak kullanılması, ve kölelik düzeni içerisinde yine erkeklerin yanı sıra işgücü içerisine dahil edildikleri görülmüştür. Tüm bunlara rağmen kadınlar daha çok ev ile sınırlı bir yaşam sürmeye başlamışlar ve çalışmaları da kısıtlı tarım işlerinin yanı sıra ağırlıklı olarak yine ev içerisinde gerçekleşmiştir.

Geleneksel ya da sanayi devrimi öncesi toplumlarda, aile ve çalışma yapısal olarak bağlantılı bir kültürel bütünün parçalarıdır.[160] Üretim birimi akrabalık ilişkileri birimi ile aynıdır. Yaşam kişinin geçimini sağlamak için yaptığı uğraşlar olarak bölünmüş değildir. Bu nedenle de ev içinde gerçekleştirilen üretim faaliyetlerinde eve mutlak bir bağlılığı bulunan kadın ile eve karşı daha bağımsız olan erkeğin

---

[158] Altan, Ersöz, 1994 s. 13.
[159] Meryem Koray, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitapevi, Bursa, Ekim 2000, s. 14.
[160] E. Mine Tan, **Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 204, Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi No: 20, Ankara, 1979, s. 43.

çalışması arasındaki farklılıklar da tam olarak görülebilir değildir. Çünkü ev içi ve ailenin tarımsal faaliyetlerinde erkek ve kadın birlikte çalışmaktadır.

2.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Çalışma Yaşamında Erkekler ve Kadınlar

19. yüzyıl ile birlikte özellikle İngiltere'nin öncülüğünde, günümüzde de gelişmişliğini devam ettiren ülkeler, üretim tekniklerini geliştirerek öncelikle buhar gücünü üretimde kullanarak bugün "sanayi devrimi" olarak adlandırdığımız süreci başlatmışlardır; bu da toplum yaşamında pek çok değişimi beraberinde getirmiştir.

Kadınların aile içerisinden çıkıp sürekli iş aramaya başlamalarına sebep olan değişimler tarihsel olarak sanayi devrimi ile bağlantılıdır. Batıda 19.yy.' da başlayan sanayileşme "kadınların geleneksel olarak kapalı aile ekonomisi içinde eriyen ekonomik etkinlikleri ve ayrıcalıklı durumlara saklı kalan ev dışı hizmetlerinden değişik biçimde, kitleler halinde ücretli işlere girmelerine yol açmıştır".[161]

Sanayi devrimi ile çalışma tekniklerinde meydana gelen bu değişim ile yığın üretimine geçilerek büyük şehirler ve üretim merkezlerinde çok sayıda insan için iş imkanı sağlanmıştır. Böylece insanlar yavaş yavaş küçük yerleşim birimlerindeki tarımsal faaliyetlerinden, büyük şehirlerdeki fabrika üretimlerinde çalışmak üzere ayrılmışlardır. Sanayi üretimi için gereken büyük işgücü gereksinimin karşılanması için kadınların da erkekler ile birlikte fabrikalarda çalıştırılmaya başlanması, erkek ve kadın toplumsal rollerinin yapısını da değiştirmeye başlamıştır.

Aile işletmelerinden oluşan kırsal düzen içerisinde ailenin ekonomik bir birim olarak çalışmasıyla erkek, karısı ve çocukları ekonomik bir dayanışmayı sürdürürken, halk yığınlarının kentlerdeki fabrikalara göçü sonucu giderek çalışma (iş) aile ortamından ayrılmış, erkekler evden uzakta işe girmeye başlamışlardır. Erkeklerin, ailenin ekonomik katkısından giderek artan bir biçimde bağımsız olmalarına karşın kadınlar ve çocuklar koca ve babanın aile dışındaki bu işine bağımlı hale gelmişlerdir.[162]

---

[161] Tan, 1979, s. 41.
[162] y.a.g.e., s. 42.

Sanayileşme ile ekonomik üreticilik niteliğindeki uğraşlar ailenin dışındaki büyük ölçekli örgütlerde toplanmış ve böylece ekonomik üreticilik rolü olmayan ev yaşamı ve ücretli çalışma yaşamı ayrımı oluşmuştur.[163] Diğer bir deyişle, sanayileşme ile birlikte üretim ve yaşam birimleri yer açısından birbirinden ayrılmıştır.

Daha sonra sanayileşmenin giderek yayılması ile birlikte kadınların de erkekler gibi sanayi işletmelerinde çalışmaya başlaması yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Ancak kadın ve çocuk işçilerin erkek işçilere alternatif olarak görülmesi, kadın işçiler öncelikli olmak üzere hem kadın hem de erkek işçilerin çalışma şartlarının giderek kötüleşmesine neden olmuştur. Bu dönemde hem erkek hem de kadın çalışanlar için pek de iç açıcı şartlar mevcut değildi. Çalışma saatleri fazla ve ücretler ise çok düşüktü[164]. Ancak bu kötü şartlar içinde dahi kadın çalışanların erkeklere oranla daha kötü durumda oldukları ve pek çok konuda ayırımcılığa tabi tutuldukları görülmektedir[165]. Böylece çalışma yaşamının günümüzdeki kadın ayırımcılığına ilişkin ilk fiili oluşumunun bu dönemde uygulanmaya başlandığını görmek mümkündür.

Dünya tarihinde büyük yaralar açan iki büyük dünya savaşı sırasında ve sonrasında özellikle gelişmiş durumda bulunan ülkelerdeki erkek nüfusun yetersiz kalması kadınların iş yaşamına katılmalarını hızlandırmıştır. 1950 sonrasında ise hizmet sektöründeki hızlı gelişim kadınların bu sektör ile iş yaşamına girmelerini kolaylaştırmıştır. 1950 yılı itibariyle gelişmekte olan ülkelerde 16-64 yaş arası kadınların çalışma yaşamına aktif olarak katılma oranı (% 87' si tarım olmak üzere) % 50 iken; aynı oran gelişmiş ülkelerde (% 47 'si tarım olmak üzere) % 47'dır[166].

1970'li yıllar kadınların toplumsal hayata katılmalarında ortaya çıkan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel sorunların ulusal ve uluslararası düzlemde tartışıldığı; önerilerin getirildiği yıllar olmuştur. Birleşmiş Milletler 1975 yılını "Uluslararası Kadınlar Yılı" olarak ilan etmiştir. Ayrıca hükümetler de bu dönemde eğitim, yetiştirme, istihdam, imkanları, iş güvenliği ve diğer sosyal imkanlar gibi

---

[163] Tan, 1979, s. 43.
[164] y.a.g.e., s. 46.
[165] y.a.g.e., s. 46, 47.
[166] Meryem Koray, "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Mart 1992, s. 93.

kadınların toplumsal yaşama katılımı konusundaki gelişmeleri hızlandıracak bir dizi politikalar hazırlamış ve bunlara uygun önlemler almıştır[167]. Uluslararası toplantılarda tartışılan önemli sorun alanlarından birisi de kadınların çalışması ve istihdamı konusudur. Son yıllarda birçok gelişmekte olan ve gelişmiş ülkede, toplam istihdam içerisinde kadınların payının artmasına karşılık; işe alma, terfi, ücret ve diğer ödülle, eğitim ve yetiştirme, sosyal güvenlik konularında ayırımcı uygulamalara rastlanmaktadır[168].

2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Çalışma yaşamında kadın olgusunun yaygınlık kazanması ile birlikte, iş yaşamında özellikle kadınlar aleyhinde gelişen bir cinsiyete dayalı ayrımcılıktan ve bunun kadın çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden söz edilmeye başlanmıştır. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı denildiğinde, akla ilk gelen kadınlara yönelik olarak uygulanan ayırımcılıktır. Ancak, çalışma yaşamında kadınların yaygınlığının artması sonucu, günümüzde nadiren olsa da, erkeklere yönelik olarak uygulanan cinsiyet ayırımcılığı örnekleri ile de karşılaşılabilmektedir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, "bir kişinin bir kadına (ya da bir erkeğe), cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe (bir kadına) davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması (dolaysız ayrımcılık) ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözüken davranış ve uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık)"[169] şeklinde tanımlanmaktadır.

Cinsiyete dayalı dolaysız ayrımcılık, belli meslekler ve pozisyonların kadınların ya da erkeklerin girişine tamamen kapalı olması ya da bu alandaki terfilerin kadınlara ya da erkeklere kapalı olması durumunu ifade eder. Bu durumda uygulanan cinsiyet ayrımcılığı herkesin görebileceği şekilde açık olarak gerçekleştirilmektedir.

---

[167] ILO: **"Women at Work"** (Special) No: 1, Geneva, 1984. s. 27.
[168] y.a.g.e. s. 27.
[169] Feride Acar, Ayşegül Güneş Ayata & Demet Varoğlu, **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Aralık 1999, s. 5.

Cinsiyete dayalı dolaylı ayrımcılık, görünüşte cinsiyetler arasında eşit sonuçlar doğurucu olan ya da bizzat bu eşitliği sağlamak için uygulanmakta olan düzenlemeler ile birlikte, bir talepte bulunan kadının ya da erkeğin, bu talebinin belli koşula tabi tutulması durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Şayet bu söz konusu koşul:[170]

- hem erkeklere hem de kadınlara uygulanmakta ise,
- kadınlarca erkeklerden (ya da erkeklerce kadınlardan) daha az bir oranda yerine getirilebilecek ise,
- yerine getirememesi durumunda kadının ya da erkeğin aleyhine sonuç doğuracak ise,
- uygulanıldığı bireylerin cinsiyetlerinden bağımsız olarak açıklanamıyorsa,

bu durumda dolaylı ayrımcılık yapıldığı söylenebilir.

Aslında kadınların iş yaşamına girişlerinden itibaren tüm bu süreç boyunca yakınılan cinsiyet ayrımcılığı, dolaysız ayrımcılıktır. Ancak, günümüzde özellikle kadın ve erkek arasında eşitliği sağladığı savunulan ya da kadınlara, erkekler ile eşit şartlarda rekabet edebilme şansı verdiği düşünülen uygulamaların da bizzat ayrımcılığın araçları olarak kullanılabilmekte olduğunu görüyoruz. İşte bu türden bir cinsiyet ayırımcılığı da dolaylı nitelik taşımaktadır.

2.2.1. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Sebepleri

Cinsiyetler arasındaki çeşitli farklılıklar toplumsal işbölümünün temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, günümüzde toplum yaşamının bir çok alanında olduğu gibi çalışma yaşamında yaşanan cinsiyet ayrımcılığının sebeplerini de cinsiyetler arası farklılıklar ve bunların algılanış şekilleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada, çalışma yaşamında yaşanan cinsiyet ayırımcılığının sebepleri fiziksel ve psiko-sosyal farklılıklar ile bunların algılanış şekillerinde olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

[170] Acar ve diğerleri, 1999, s. 5.

2.2.1.1. Cinsiyetler Arası Fiziksel Farklılıklar

Canlı yaşamının en büyük özelliği varlığını devam ettirme içgüdüsüne uygun davranışların, içgüdüler ve genel davranış türleri olarak çok ufak farklılıklar haricinde türün genelinde aynı şekilde görülmesidir. Bu içgüdüler ve genel davranış türlerinin en belirgin örneğini üreme oluşturur. Üreme için vazgeçilmez olan cinsiyet farklılığı, bu cinsiyetler arasında biyolojik yapıları gereği bir fiziksel farklılığı da beraberinde getirmektedir. İnsanlar arasında, cinsiyetler arasındaki fiziksel farklılık ile ilgili olarak genel bir fikir birliği varsa da, özel konularda bireylerin düşünceleri bu konuda farklılaşabilmektedir.

Kadınlar, genel görünüm ve fiziksel güç bakımından erkeğe oranla daha zayıf yapıdadırlar. Bir takım dış etkenlere erkeklerden daha duyarlıdırlar. Bu nedenle kadınlar çalışma yaşamında erkeklere oranla daha çok korunurlar. "Ağır ve Tehlikeli İşler" olarak adlandırılan bazı işlerde kadınların çalıştırılması engellenmektedir. Örneğin, Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 45 sayılı sözleşmesinin 5. maddesi, kadınların fiziki güç yoğun olan yer altı işleri için istihdamını yasaklamıştır. Sadece, kol gücü ile çalışmayan, yönetici olan ya da sağlık ve sosyal sektörlerde çalışan kadınlar bu kuralın dışında tutulmuştur. Böylece yoğun fizik gücü gerektiren meslekler kendiliğinden kadınlar için çalışma alanı dışında kalmaktadır.

Çalışma ortamında kadınların taşıyabileceği maksimum yük miktarı da erkeğin taşıyabileceği maksimum miktardan daha azdır. Bu değer genellikle, erkeğin taşıyabileceği değerin üçte ikisi kadardır[171].

Ayrıca kadınların, bazı kimyasal maddelere karşı olan duyarlılığı erkeklerden daha yüksektir. Örneğin çalışma yaşamında büyük bir sorun olan kurşun zehirlenmesi kadınlarda daha erken görülür ve daha ağır belirtiler (semptomlar) ile seyreder[172].

---

[171] Nazmi Bilir, **Ailede Kadının Çalışması, Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 2, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991 s: 641.

[172] ILO, **Women in Employment**, Encylopedia of Occupational Health and Safety, 1989. (Aktaran Nazmi Bilir, 1991, s. 641).

Bunların yanı sıra kadınlar doğum nedeniyle, doğum öncesi ve sonrasında doğum iznine ihtiyaç duyarlar; bunun yanında bazı ülkelerde bu durumdaki kadın çalışanlara kadınlara doğum ödenekleri de sağlanmaktadır. Yine 45 sayılı ILO sözleşmesinin 11. maddesi ile Avrupa Sosyal Şartı'nın 10. maddesi kadın çalışanların doğum iznin düzenlemekte ve işverenleri bu izni vermeye zorunlu kılmaktadır. Ülkemizdeki yasalara göre bu konuda halen farklı sosyal güvenlik kuruluşlarına göre farklı düzenlemeler mevcuttur. 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'na göre kadın memurlara doğum öncesi 3 hafta, doğum sonrası 6 hafta ücretli izin, doğum sonrası ücretli izin hakkının ardından 12 ay ücretsiz izin hakkı ve 6 ay süreyle günde 1,5 saat süt izni hakkı verilmektedir. İş Yasası'nda ise işçi kadınlar doğum öncesi ve doğum sonrası 8'er hafta ücretli izin hakkının ardından 6 ay ücretsiz izin hakkından yararlanırlar ve 1 yıl süreyle günde 1,5 saat süt izni hakları mevcuttur. Bu yasal düzenlemeler işletmeler için kadın istihdamının maliyetinin erkek istihdamının maliyetine oranla daha büyük olmasına neden olmaktadır[173]. Yine bazı ülkelerde erkek çalışanlara da eşlerinin gebeliği sebebiyle izin hakkı tanınmıştır. Ülkemizde de hazırlanmakta olan yeni düzenlemeyle doğum sonrası ücretli izin süresinin 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'na ve 4857 sayılı İş Yasası'na göre çalışan babaların da kullanabileceği yönünde açıklamalar yapılmaktadır.[174] Ancak erkeklere de doğum izni hakkının halen var olduğu ülkelerde dahi konu yasal gebelik izni nedeniyle işgücü maliyeti açısından ele alındığında, göze batanlar hep kadın çalışanlar olmaktadır.

2.2.1.2. Cinsiyetler Arası Psiko-Sosyal Farklılıklar

İçinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısından itibaren toplumda özellikle kadının konumu, rolleri ve toplumun kadınlardan beklentileri, ayrıca toplum dinamiklerinin gelişmesiyle birlikte bu rollerin ve beklentilerin değişimi üzerine pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, sorun olarak algılanması ve göze çarpması nedeniyle bu araştırmaların çok büyük bir bölümü kadınlara ve onların toplum içindeki konumlarına yönelik yapıdadır. Ancak gerek erkekliğin bir norm olarak algılanması ve bu nedenle de doğal olan, ortada olan bir olgunun araştırma

---

[173] Felice N. Schwartz, **Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları**, Harward Business Review: İş ve Yaşam Dengesi, (Çev.: İbrahim Bingöl), MESS Yayın No: 351, 2001, s: 111.
[174] "Erkeklere de Doğum İzni Geliyor" (03.05.2004), Erişim: 03.05.2004, http://www.yenibir.com/articledisplay_haberler/1,,lmt~0@lc~1@viewid~370211,00.asp

konusu olacağının düşünülmemesi[175] gerekse de erkek cinsiyeti ve onun toplum içerisindeki konumunun da, kadın cinsiyetine yönelik araştırmalarda ele alınmakta olması nedeniyle erkek cinsiyeti üzerine özel çalışmalar oldukça seyrek olarak yürütülmüşlerdir.

Toplum yaşamı içerisinde kadın ve erkek arasında farklılıklar bulunduğuna yönelik görüşün temelini oluşturan, sosyoloji ve psikoloji bilimi kavramları olan toplumsal cinsiyet, toplumsal cinsiyet rolleri ve bunların öğrenildiği toplumsallaşma süreci, genel olarak yargı kalıpları, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin yargı kalıpları, önyargılar ve cinsiyet tabanlı önyargıların tanımlanmalarının yapılması ve bu cinsiyetler arasındaki farklılıkları meydana getirme şekillerinin kısaca aydınlatılması gerekmektedir. Her iki cinsiyetin, toplum yaşamındaki konumlarına ve bu alanda yapılmış olan çalışmalara bakmadan önce bu alanda kullanılan kavramların tanımlanması faydalı olacaktır.

2.2.1.2.1. Toplumsal Cinsiyet

Tüm canlılarda olduğu gibi, insanlar da biyolojik olarak erkek ve dişi olarak ikiye ayrılırlar. Bu biyolojik ayrım bütün canlı türlerinde olduğu gibi insanlar için de üreme işlevi için şarttır ve bu biyolojik ayırım bütün araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak erkek ve kadın arasındaki farklılığın sebebi sadece bu biyolojik ayırım değildir. Toplumsal yaşam içerisinde kadın ile erkekten beklenen davranışlar, nitelikler, özellikler yani erkek ve kadın kimlikleri birbirinden farklıdır. Eski çağlardan günümüze değin kadın ve erkeğin "yaradılış, karakter, düşünüş biçimi, yetenek ve kişilik yapısı"[176] temellerine göre birbirinden çok farklı olduğu şeklinde yerleşik bir kanı süregelmiştir. Örneğin eski yunan felsefi düşüncesinin daha geç dönemlerinde erkekliğe ilişkin ele alımlar etkin ve belirlenmiş bir formda iken; kadınlığa ilişkin olanlar da edilgen ve belirlenmemiş bir form dahilindedir[177]. Tablo 1'de eski yunan kültüründe karşıtlıklar ve var oluş farklılıkları içerisinde eril ve dişil olanın, birlikte anıldıkları diğer özellikler ile birlikte nasıl algılandığı görülmektedir. Buna göre erkek sınırsız, rasyonel, hareketli ve iyi olan bir kavram cephesinde anılırken; kadın sınırlı,

---

[175] Oğuz Onaran, Seçil Büker & Ali Atıf Bir, **Eskişehir'de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1047, İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 26, Eskişehir, 1998, s. 1.

[176] N. Aysun Yüksel, "Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'deki Toplumsal Cinsiyet Kalıplarının Televizyon Dizilerindeki Yansımaları", **Kurgu Dergisi**, 1999, Sayı 16, s. 67.

[177] y.a.g.e., s. 67.

irrasyonel, durağan ve kötü olanlar ile anılmaktadır[178]. Benzer şekilde Çin felsefesinde de eril özellik etkin, aydınlık ve olumluluğu temsil eden Yin ve dişil özellik de etkin olmayan, karanlık ve olumsuzluğu temsil eden Yan birbirini tamamlaması şeklinde ele alınmıştır[179]. Görüldüğü gibi, toplum yaşamında cinsiyetlerin algılanış şekilleri tarihin hemen hemen her döneminde cinsiyetler için farklı tarzda olmuş ve bu şekillenmede de eril olanların olumlu, dişil olanların da olumsuz olarak algılanmıştır.

Tablo 6. Pisagor'un ve Philo'nun Karşıtlar ve Var Oluş Farklılıkları Tablosu

Eril[1 2]	Dişil[1 2]
Sınırsız[1]	Sınırlı[1]
Canlı[2]	Cansız[2]
Özgür[2]	Köle[2]
Hareketli[1]	Durağan[1]
İyi[1 2]	Kötü[1 2]
Rasyonel[2]	İrrasyonel[2]
Yerli[2]	Yabancı[2]
Sağlıklı[2]	Hastalıklı[2]

Kaynak: Bu tablo G. Lloyd, **Erkek Akıl-Batı Felsefesinde "Erkek" ve "Kadın"**, İstanbul Ayrıntı Yayınları, 1996 eserindeki Pisagor'un Karşıtlar Tablosu (s: 23) ve Philo'nun Var Oluş Farklılıkları Tablosundan (s: 47) elde edilmiştir.

[1] Pisagor'un Karşıtlar Tablosu

[2] Philo'nun Var Oluş Farklılıkları Tablosu

Tüm toplumlarda kadınları ve erkekleri birbirinden ayıran toplumsal ve kültürel değerler mevcuttur. Bu değerler de birbirinden ayrı niteliklere sahip olan kadın ve erkek modellerini meydana getirmektedir. Araştırmacılar cinsiyetlerin toplum içerisindeki bu farklı algılanışları ve konumlarının belirtilmesinde biyolojik olan cinsiyet (sex) haricinde bir tanımlamaya ihtiyaç duymuşlar ve cinsiyetler arasındaki toplumsal ve kültürel farklılıkları açıklamak için toplumsal cinsiyet kavramını (gender) kullanmışlardır.

---

[178] Géneviéve Lloyd, **Erkek Akıl-Batı Felsefesinde "Erkek" ve "Kadın"**, (Çev. Muttalip Özcan), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1996, s. 23-47. (Aktaran, Yüksel, 1999, s. 68.)

[179] Ivan Illich, **Gender**, (Çev. A. Fethi), Ayraç Yayınları, Ankara, 1996, s: 91-92. (Aktaran Yüksel, 1999, s. 69.)

Toplumsal cinsiyet: "bireyler için beklenti örünleri oluşturan, günlük yaşamın toplumsal süreçlerini düzenleyen, ekonomi, ,ideoloji, aile, siyaset gibi başlıca toplumsal örgütlenmelerin içine yerleşerek onları biçimlendiren bir kurum"[180] olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre toplumsal cinsiyet hem kişiler arası günlük etkileşim içerisindeki beklentileri, tutumları ve değerleri meydana getiren bir süreç, hem erkeklerin kadınlardan üstün olmasını meşrulaştıran bir katmanlaşma süreci, hem de ekonomik işbölümünü, akrabalık kurallarını ve yasal kuralları düzenleyen bir sosyal yapı olup artı değerlerin ve kıt kaynakların paylaşımı şeklindeki üretim ilişkilerine de dayandırılabilmektedir[181].

Toplumsal cinsiyet kavramı ve bu yöndeki çalışmalar özellikle erkek ve kadın arasında eşitliğe yönelik feminist düşünce içerisinde de cinsiyetler üzerinde yoğunlaşmanın devlet, bilim, askeri ve resmi kuruluşlar gibi kadınların çoğunlukla dışlandığı ve cinsiyetin kavranması açısından nadiren çözümlendiği kurumlar hakkında yeni bakış açısı kazandırması nedeniyle olumlu şekilde değerlendirilmektedir[182]. Bu bakış açısına göre, toplumsal cinsiyet, cinsiyetler arasında eşitsizliklerin var olmasını sağlayan bir araç olarak görüldüğünden, bu eşitsizliklerin ortadan kaldırılması için öncelikle tespitinin sağlanması şartını yerine getirmesi nedeniyle, bu yöndeki çalışmalar için çok faydalı bulunmaktadır.

Toplumsal cinsiyetin farklı tanımları da yapılmaktadır. Toplumsal cinsiyetin genel kültüre bağlı olarak ortaya çıktığı da savunulmaktadır. Buna göre, toplumsal cinsiyetin algılanışının kültürel bir olgu olduğu ve her iki cinsiyetin toplumsal yapılanma içerisinde, yapısı ve yoğunluğu kültürden kültüre farklı olmak kaydıyla birbirinin karşıtı olarak sınıflandırıldığı ileri sürülmektedir[183]. Yani toplumsal cinsiyet kültürden kültüre değişebilen, aynı kültür içerisinde bile farklı zaman dilimlerinde farklılaşabilen hatta bir insan yaşamı süresinde dahi farklılaşmanın gözle görülebilir nitelikte olabileceği bir kavramdır.

---

[180] Judith Lober, **Paradoxes of Gender**, Yale University Press, 1994, s: 1. (Aktaran Onaran ve diğerleri, 1998, s. 2.)
[181] y.a.g.e., s. 1-2.
[182] Deniz Kandiyoti, "Çağdaş Feminist Çalışmalar ve Ortadoğu Araştırmaları" N. Akgökçe ve S. Çakır derlemesi, **Farklı Feminizmler Açısından Kadın Araştırmalarında Yöntem**, Sol Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 127. (Aktaran Onaran ve diğerleri, 1998, s. 3.)
[183] Alice Schlegel, "Gender Meanings: Genral and Spesific",**Beyond the Second Sex-New Directions in the Anthropological of Gender**, Editors: P. R.Sanday & R. G. Goodenough, University of Pennsylvania Press, Philedelphia, 1990, s. 23. (Aktaran Yüksel, 1999, s. 69.)

Schlegel'e göre toplumsal cinsiyet, içerisinde bulunduğu toplumun kültür ideolojisini yansıtmaktadır[184]. Yazınsal ürünler, dini gelenekler, mitler ve tüm simgesel anlatımlar toplumsal cinsiyet ile ilgilidir ve o olmaksızın incelenemezler. Toplumsal cinsiyet, toplumun görmek istediği erkek ve kadın kalıplarını içermektedir. Bu normlar arasında birbirinden farklı yapıda olan erkek ve kadın rolleri; davranış kalıpları, konuşma biçimi ve giyim tarzı gibi görünümlerde bulunabilen kendini sunum şekillerinde toplumlar arasında farklılaşmalar yaşanabilmektedir. Örneğin, neredeyse tüm toplumlarda en temel kadın kıyafeti olarak kabul edilen, hatta kadınlığı ifade etmede de bir imgesel araç olarak kullanılabilen etek; birbirinden coğrafi ve kültürel anlamda çok uzak olan İskoç ve Arap kültürleri içerisinde geleneksel bir erkek kıyafeti olarak karşımıza çıkabilmektedir.

2.2.1.2.2. Toplumsal Cinsiyet Rolü

Toplumsal cinsiyet rolünün tanımlanmasına girişmeden önce rol kavramının açıklanmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Günümüzde "rol" kavramı genellikle belli bir toplumsal konumda bulunan kişilerin (oyuncuların) hem kendilerinin hem de kendileri ile etkileşimde bulunan diğer bireylerin tutum, davranış ve özelliklerine ilişkin bir dizi norm olarak tanımlanmaktadır[185]. Diğer taraftan rol, kişinin belli normlara göre yapmak zorunda olduğu ya da yapılmasını uygun bulduğu ve yapabildiği, diğer bireylerin de kendisinden hak olarak talep ettiği veya kişinin statüsünün kendisinden beklediği davranış kalıplarıdır.[186] Normlar ise belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışı belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlardır.[187] Değerler, bireylerin düşünce tutum ve davranışlarındaki standart veya ölçütleri ifade etmektedir.[188] Buradan hareketle, toplumsal değerler de toplumda neyin istenip neyin istenmediğini belirleyen kurallardır.Tutum, bireylerin etrafındaki olay ve nesneler hakkında sahip

---

[184] Schlegel, 1990, s. 24. (Aktaran Yüksel, 1999, s. 69.)
[185] Onaran ve diğerleri, 1998, s. 4.
[186] Turhan Yörükan, "Alfred Adler, Sosyal Roller ve Kişilik Konusunda Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Alfred Adler, **İnsan Tabiatını Tanıma**, (Çev. A. Yörükan), Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994 s. 6; Deborah Sarah David & Robert Brannon, **Tha Forty-Nine Percent Majority: The Male Sex Role**, New York, Random House, 1976, s: 5. (Aktaran, Onaran ve diğerleri, 1998, s. 4.)
[187] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Yöneticinin Kitaplığı Serisi No:2, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1997, s. 26.
[188] Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İşletme Fakültesi Yayın No:225, İstanbul, 1993, s.9.

oldukları olumlu ya da olumsuz duygularıdır.[189] Yani rol bir bireyin belli bir durumda kendinden beklendiği, zorunlu olduğu ya da ödüllendirildiği, cezalandırıldığı veya kişinin yetiştirimi gereği öyle olduğunu düşündüğü için yapmasını ya da yapmamasını sağlayan davranış kalıplarıdır.

Tüm toplumlar üyelerini nasıl tanımlayacağını ve nasıl özellikler taşıyacağını belirten kategoriler serisine yerleştirmektedir. Bu sosyal kategoriler ya da pozisyonlar statülerdir. Statüler kişilerin toplumun diğer üyeleri ile nasıl ilişki kuracağını belirleyen referanslardır.[190] Statü ve rol birbirini tamamlayan kavramlardır. İkisi bir arada toplumsal yapı ile birey arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılmasına yardım eder. Buna karşın ikisi de tek başına bu ilişkiyi ayrı bir bakış açısından aydınlatmaya yarar. Statü bireyin toplum yapısındaki konumu tanımlarken, rol belli bir toplumsal yerde bulunan bireyde aranan davranışları ve bireyin bu istekleri nasıl karşıladığını vurgular.[191]

Toplumsal cinsiyet kısaca, erkekler ya da kadınlar için uygun görülen davranışların kültürel olarak tanımlanmasıdır[192], yani toplumsal cinsiyet başlığı altında da belirtildiği gibi, kişilerin toplumsal cinsiyetleri vardır ve bu toplumsal cinsiyetler kişilerin sahip oldukları biyolojik cinsiyetlerine göre kişilerin bazı sosyal davranışları sergilemesini ya da sergilemekten kaçınmasını gerektirir, toplumsal cinsiyet rolleri de toplumun, cinsiyetleri nedeniyle bireylerden bu beklentilerinin kişi üzerindeki kısmıdır. Toplumsallaşma evreleri ile kendisine biyolojik cinsiyeti gereği sahip olması gereken toplumsal cinsiyet özellikleri ve bunun gerekleri aktarılan bireyin bu konuda oluşan bilinci neticesinde üstlenmek durumunda olduğu rol, toplumsal cinsiyet rolüdür. Toplumsal cinsiyet rolleri yüklenilmiş bir statüdür ve sosyal olarak tanımlanan bu statülerin gerekliliklerini yerine getirmek için, bireyin nasıl davranması gerektiğini gösteren reçeteler bulunmaktadır[193]. Toplumsal cinsiyet

---

[189] Zayyat Sabuncuoğlu & Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, 1. Fasikül, Ünite 1.12, 4. Sınıf, Eskişehir, Ekim 1990, s. 43.
[190] Gürsel Yaktıl Oğuz & Özlem Emine Ataman, **Sinemada Toplumsal Cinsiyet Rolleri: 1980- 1999 Yılları Arasında Türk Sinemasında Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Sunumu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kasım 2002 , Eskişehir, s. 11.
[191] Asuman Ağaçsaban, **Kız ve Erkek Öğrencilerde Cinsiyetten Kaynaklanan Farklı Dil Kullanımı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, eskişehir 1989, s. 4.
[192] Jonell L. Caroll & Paul Root Wope, **Sexuality and Gender in Society**, Harper Collins College Publishers, New York, 1996, s. 163.(Aktaran Oğuz & Ataman, 2002 , s. 7.)
[193] Oğuz & Ataman, a.g.e., s. 8.

rolleri kişinin doğumu ile başlar ama bireylerden özel sosyal davranışları yerine getirmesinin beklenilmesi süreç içerisinde olur.

Kendisine yüklenilmiş olan toplumsal cinsiyetin gereklerini yerine getirmek için çeşitli roller üstlenen kişi, içerisinde yaşadığı toplumla sürekli etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Toplum aynı bireye farklı zaman ve durumlarda farklı toplumsal rol tanımlamaları yüklemektedir; örneğin kadın bazen iş kadını, bazen eş, bazen anne rolüne, erkek de iş adamı, koca ya da baba rolüne veya bunların hepsine birden sahip olarak toplum içerisinde çok farklı rolleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Toplumun bireylerden beklentisi, kendilerinden umulan rollere uygun davranışları sergilemeleridir. Formülleştirilmiş, idealleştirilmiş geleneksel roller kişilerin nereye ait olduğunu ve hatta tutum ve davranışlarını nasıl düzenlemeleri gerektiğini öğretmektedir.[194] Kişiler çevrelerindeki kültürel ve sosyal olaylardan etkilenerek nasıl ve ne şekilde davranmaları gerektiğini zamanla öğrenerek, bu şekilde davranmaya başlamaktadırlar.

Her birey yaşadığı toplumun bir üyesi olmak, o topluma uyum sağlamak, toplumda kendine bir yer edinmek için bir toplumsallaşma sürecinden geçer. Sonuçları ve etkileri farklı da olsa birey bu süreç sayesinde toplumsal bir kimlik kazanmaktadır.[195] Bireylerin toplumsallaşma süreci birincil ve ikincil olarak iki ayrı toplumsallaşma sürecinden oluşur. Aile, arkadaş ve yaşıt kümesi kişinin çocukluğundan yetişkinliğine kadar olan devrede rol oynayan birincil toplumsallaşma etmenleridir. Daha sonra birey giderek daha dolaylı, sıklık ve süre ölçütlerinin değiştiği çok sayıda ilişkiler yaşamaya başlar.[196] Eğitim kurumları ve iş yerleri gibi bireyin sonradan dahil olduğu kurumlarda da kişinin ikincil toplumsallaşma süreci gerçekleşir. Yine kişinin ailesi, arkadaşları ve iş çevresi ikincil toplumsallaşma etmeleri içerisinde yer alır; ancak bu aşamada kitle iletişim araçları ve sosyal-kültürel faaliyetler ve ilişkiler, ilk aşamaya göre daha belirleyicidirler. Çocukluk döneminden çıkan birey artık toplumun kültürünü ve normlarını benimsemiş, belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve bunun için de belirli *kültürel rolleri oynayan* bir konumdadır.[197] Bu toplumsallaşma evrelerinde bireyler sosyal rollerini ve bu rollerin

---

[194] Oğuz & Ataman, 2002, s. 10.
[195] Gürsel Yaktıl (Oğuz), Gülseren Güçhan, Emine Demiray & Mediha Sağlık, "Ulusal Gazetelerde Kadın İmajı", **Kurgu Dergisi**, Sayı:8, 1990, s.224-225.
[196] y.a.g.e., s. 225.
[197] y.a.g.e., s. 225.

gerektirdiği davranış şekillerini öğrenirler. Bu rollerin başında da cinsiyet rolleri gelmektedir. Yetişkin bir birey sürekli bir öğrenme eylemi içerisindedir ve bu öğrenme sonucunda da görüşleri etkilenmekte ve belirlenmekte olan birey, içerisinde yaşadığı toplumun nasıl olması gerektiği, neyin yanlış ya da doğru olduğuna ilişkin olarak belirli ölçütlere sahip olmaktadır. Kişinin öğrenimleri ile oluşan bu beklentiler ve ölçütler öğrenme eyleminin sürmesiyle aynı yönde gelişmekte ya da değişikliğe uğramaktadır.

2.2.1.2.2.1. Ailede Toplumsallaşma ve Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Öğrenimi

Toplumun uygun cinsiyetli üyeleri olmayı öğrenme görevi toplumsal cinsiyet kimliğinin kurulması ile başlamaktadır. Toplumsal cinsiyet kimlikleri bilişsel filtre görevi gören araçlar gibi insanlara eşlik etmekte ve statülerine uygun rol davranışlarını öğrenmeleri için onlara kılavuzluk yapmaktadır.[198] Bireyin toplumsal cinsiyeti kimliğine ilişkin rolüne göre davranmayı öğrenmesi, onun hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Bireylerin toplumsal cinsiyetleri ve buna ilişkin rolleri öğrenmeleri; bireylerin ilk meşru ve beklenen davranış modellerine, değer ve tutumlara yöneldiği kurum olan ve bireyin toplumsallaşmasının ilk aşamasını oluşturan ailede başlar.[199] Aile, bir çatı altında hizmetleri paylaşarak yaşayan bireylerin, toplumsal konum ve sorumluluklarını öğrendikleri ve kendilerinden sonraki kuşaklara öğrettikleri bir geri besleme mekanizmasıdır.[200] Bu birim toplumun yeniden üretilmesi işlevini insanlık tarihinin her aşamasında korumuştur. Aile içerisinde çocuklar ebeveynlerini örnek alarak onlar gibi davranmaya çalışırlar. Bu nedenle de aile kültürünün kaynaklandığı geleneksel aile yapısı içerisindeki erkek ve kadın rolleri hareket noktamızı oluşturmaktadır.

Geleneksel Türk aile yapısını oluşturan geniş ve ataerkil aile yapısı içerisinde anne, baba ve çocuklar haricinde kadın ya da çoğunlukla erkeğin ebeveynleri ve bazen de diğer akrabalar bir arada yaşar.[201] Bu aile yapısı içerisinde erkekler,

---

[198] Holly Devar, **Gender Blending/ Confronting the Limits of Duality**, Indiana University Press, Indiana Polis, 1989. s. 43. (Aktaran, Oğuz & Ataman, 2002, s. 10.)
[199] Dilek Çiftçi Yeşiltuna, "Kadınların Çalışma Yaşamında Geleneksel Yapının Etkisi", **IV. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı: Kadın Sorunlarının Çözümüne Doğru Yöntem Strateji ve Politikalar**, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını, 1998, s. 102.
[200] Barlas Tolan, "Aile, Cinsiyet ve Cinsel Roller", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 1, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991, s. 208.
[201] y.a.g.e., s. 209.

dışarıda ailenin geçimini sağlayacak ticari, tarımsal ya da benzeri faaliyetler ile meşgul olurken kadınlar da ev içerisinde çamaşır, bulaşık, yemek, ütü, temizlik, çocuk bakımı gibi ev işlerinden oluşan yeniden üretim[202] ve sınırlı düzeyde tarımsal üretim faaliyetleri ile meşgul olurlar. Evin maddi ihtiyaçlarını karşılayan erkek, bu nedenle de evin lideri konumundadır ve karar alma yetkisi neredeyse tartışılmaz derecede kabul görür. Erkekler de bu yapı ile toplum arasındaki köprüyü meydana getirirler. Herhangi bir şekilde ailenin ya da aile fertlerinden birisinin dışarıdaki kişi ve kurumlarla olan ilişkilerinde erkek temsilci ve karar alıcı konumundadır.

Geleneksel ailede kız çocuklar hem yetiştikleri hem de gelin gidecekleri ailede erkek otoritesine tabi olduklarından, bu ataerkil yapıyı sorgulamaksızın uyum sağlayacak şekilde yetiştirilirler.[203] Bu nedenle kız çocukları, anneleri ve ablaları gibi ailenin diğer kadın fertlerince küçük yaşlardan itibaren evdeki kadın işleri konusunda eğitilirler. Böylece kız çocukları, aile baskısı içerisinde anneleriyle özdeşleşerek erken yaşlarda kadınlarla ilgili rol beklentilerini kabullenirler.[204] Aynı şekilde erkek çocukları da babaları ve ağabeyleri gibi ailenin diğer erkek olan fertlerince bir "erkek" olarak yetiştirilirler, çünkü erkek çocuk ailenin gelecek güvencesi olarak değerlendirilir ve bu nedenle kız çocuklarından daha fazla önemsenir. Çocuklarının bu aşamadaki toplumsallaşmasının en önemli öğelerinden birisi oyular ve oyuncaklardır.[205] Kız çocuğu bebek, minyatür mutfak eşyaları gibi oyuncaklar ile küçük yaşlardan başlayarak ev içi rollerine ısındırılmaya çalışılırken, erkek çocuk, şiddet ve saldırganlık öğelerini barındıran silah, araba, uçak gibi oyuncaklara yönlendirilerek otoriter ve saldırgan olması, fiziksel cesaret isteyen işlerde, sayısal ve mekanik alanlarda yoğunlaşması teşvik edilir.[206]

Bu yapı içerisinde toplumsallaşan kız çocukları evlendiğinde kocası ile olan ilişkilerinde bu bağımlılığı sürdürecektir. Kadın ya birisinin kızıdır ya da karısıdır,[207] tek başına varolması kabullenilemez. Erkek çocukları daha bağımsız bir yapıda

---

[202] Tolan, 1991, s. 209; Yeşiltuna, 1998, s. 102.
[203] Tolan, a.g.e., s. 209.
[204] Çiğdem Kağıtçıbaşı & Aykut Kansu, "Cinsiyet Rollerinin Sosyalleşmesi ve Aile Dinamiği: Kuşaklararası Bir Karşılaştırma", **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol.4-5, 1977, s. 46.
[205] Tolan, a.g.e., s. 209
[206] Gülay Günlük Şenesen, Ergin Pulhan & Şemsa Özar, Kadın İstihdamı İçin yeni Perspektifler ve **Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, Ankara, Nisan 2000, s. 11.
[207] Tolan, s. a.g.e., 209.

yetiştirilerek, ileride evinin ekonomik yükümlülüğünü ve genel sorumluluğunu tek başına yerine getirmeye yönlendirilecek şekilde koşullandırılır.[208]

Geleneksel aile yapısı içerisindeki bu yapı, halen çoğunluğu oluşturacak şekilde devam etmekle birlikte, tüm toplumsal kurumların ve ilişkilerin yapısını değiştiren sanayileşme ile değişime uğramıştır. Sanayileşme ile birlikte aile yapısı geniş aileden, giderek kadınla erkeğin eşit haklara sahip olduğu çekirdek aileye doğru değişime uğramış[209], aile ve akrabalık ilişkileri de nispeten zayıflamıştır.[210] Ayrıca sanayileşme ile kentleşme hareketi hızlanmış ve aileler kırsal alanlardan kentlere göçerek burada kozmopolit bir yapı oluşturmuşlardır.[211] Bu kentsel yapılaşma özellikle "cemaat tipi" denetimin ortadan kalkması ve kent yaşamının getirdiği sosyal ve kültürel yaşam düzeni ile ailenin değişimini hızlandırmıştır.[212] Böylece ailede bireylerin rollerinde de değişimler meydana gelmiş, kadının da ev dış alanlarda çalışması ve eve finansal katkı sağlamasıyla, kadının aile içerisindeki konumunda gelişmeler yaşanmıştır. Ancak bu gelişmeye rağmen kadının aile içerisindeki belirleyici rolünü erkek ile tam olarak paylaştığını söyleyemeyiz. Kent yaşamında da kadın aile içerisinde çoğunlukla erkeğin gölgesinde kalmıştır. Ancak kırsal yaşamdakine oranla çok daha bağımsız bir konumda olduğunu açıktır.

Çekirdek ailenin geniş aileye göre en büyük farkı, artık aileyi çoğunlukla anne, baba ve çocukların oluşturmasıdır. Bu tür ailede kentlerde artan eğitim imkanlarıyla birlikte toplumsal cinsiyet rolü eğitimi aile içerisinde de devam etmekle birlikte büyük ölçüde, toplumsallaşmanın ikinci safhasını oluşturan eğitim kurumlarına kaymıştır.

---

[208] Yeşiltuna, 1998, s. 102.
[209] İlter Akat, **Endüstri Toplumbilimi: Endüstrileşme Sürecine Sosyolojik Bir Yaklaşım**, Ege Basımevi, İzmir 1984, s. 19.
[210] Beşir Atalay, "Sanayileşme ve Kentleşmenin Ailenin Değişmesinde Etkileri", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 3, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991, s. 882-883.
[211] y.a.g.e., s. 883.
[212] Atalay, a.g.e, s. 883; Mustafa Ergün, "Sanayileşme ve Ailenin Görevlerinde Meydana Gelen Değişmeler", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 3, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991, s. 893-894.

2.2.1.2.2.2. Eğitim Kurumlarında Toplumsallaşma ve Toplumsal Cinsiyetlerin Öğrenimi

Eğitim kurumlarında toplumsal cinsiyet rollerinin sunumunu araştıran bir araştırmada 1928-1998 yılları arasında ilköğretim kurumlarında kullanılan ders kitaplarındaki cinsiyet rolleri incelenmiştir.[213] Cumhuriyetin ilk yıllarında ilköğretim kurumlarında kullanılan ders kitaplarında, kadınlara özgür birer yurttaş olma bilinci verilerek kamusal alanda cesaretlendirildikleri görülmektedir. Ancak 1945 yılı öncesinde ve sonrasında ders kitaplarında yaratılmaya çalışılan kadın imgesi arasında büyük bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. 1945'ten önce anneye, ülkenin kuruluşuna katkıda bulunması açısından önemli toplumsal işlevler yüklenirken ve aile içi geleneksel roller yoğun olarak vurgulanmazken; bu tarihten sonra, artan sayıda örnekle, kadınların asli görevinin evi ve ailesi olduğu ders kitaplarına girmiştir.[214] 1945-50 arasında anneler artık mutfak önlükleriyle iş yaparken küçük kız çocukları da anneleriyle birlikte ve anneye yardım ederken resimlenmeye başlanmıştır. Yine bu yıllara ait görsel unsur ve metinlerdeki kadın imgesi, 1950 sonrası kadınından farklı özellikler taşımaktaydı. Mutfakta iş yaparken bile şık giysileri, yüksek topuklu ayakkabıları ve özenle taranmış saçlarıyla yansıtılan anneler henüz yeni dışarıdan gelmiş ve gününün tamamını ev işleriyle geçirmemiş izlenimi vermektedir. 1950 sonrasında da kadınlar hızla artan sayıdaki örneklerde yalnızca ev içi alanla tanımlanmakta, kadınlara uygun görülen kimlikle erkeklere uygun görülen kimlik, birbirine zıt anlamlar içermektedir.[215]

Bu yıllardan günümüze değin, eğitime daha yeni başlayan çocuklara sistematik olarak nasıl "erkek" ve "kadın" olacakları öğretilmektedir. Ders kitaplarındaki kadınlara toplumsal yaşamda edilgen, erkeklere ise etken kimlikler verilmektedir. Ders kitaplarında erkekler kamusal alanda üretken olmaya yönlendirilirken, kadınlar eşleri, çocukları ve ev işleri ile sınırlandırılmaktadır. Bu kitaplardaki anneler sürekli temizlik, yemek yapan, çamaşır-bulaşık yıkayan, çocuk ve hasta bakan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kadının bir işte çalıştığını belirten metinlerde bile, asıl görevinin ev içerisinde olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda da kadınlar aile içerisinde kocalarına olduğu kadar, çocuklarına da

---

[213] Firdevs Gümüşoğlu, "Cumhuriyet Döneminin Ders Kitaplarında Cinsiyet Rolleri (1928-1998)", **75. Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Türkiye Tarih Vakfı, İstanbul, Ekim 1998, s. 101-128.
[214] y.a.g.e., s. 102.
[215] y.a.g.e., s. 102-103

bağımlı kişiler olarak tanımlanmaktadır. Erkekler ise, her türlü işin yapılmasına karar veren kişiler olarak ders kitaplarında yer almaktadır. Çünkü baba, ailenin başkanı ve evin giderlerini karşılamaktan sorumlu kişi olarak temsil edilmektedir.[216] Potansiyel "anne-baba" olarak görülen ve gelecekteki rollerini iyi öğrenmeleri istenen 8-9 yaşındaki çocuklara yapılan şu uyarı da ilginçtir: "...evde herkes görevini bilir. Bu böyle olmazsa karışıklık çıkar, ilişkiler bozulur, ailede birlik ve düzen kalmaz".[217] Bu şekilde çocuklara, aile içerisindeki rollerini sorgulamaları ya da itiraz etmeleri halinde birlik ve düzenin bozulacağı aktarılmakta, yani rollerini sorgulamadan kabul etmeleri ve uyum sağlamaları amaçlanmaktadır.

Diğer bir araştırmada 1996-1997 öğretim yılı için önerilen 237 ilköğretim ders kitabında yer alan toplumsal cinsiyet rolleri, metin ve görsel unsurlar açısından incelenmiştir. Araştırma bulguları, ders kitaplarında kadınların geleneksel olarak itaatkar ve evcil, erkeklerin ise baskın duygularını dile getiren tarzda anlatıldıklarını, yumuşak huylu ve evcil rollerde anlatılmadıklarını göstermektedir. Ayrıca bu ders kitaplarında kadınlar %62,2 gibi yüksek bir oranla ev kadını olarak gösterilmektedirler.[218]

Görüldüğü gibi toplumsal cinsiyet rollerinin öğretiminde, geleneksel yapının etkisi sürdürülmektedir. Erkeğin cinsiyet rol özelliklerinin kadının cinsiyet rol özelliklerine göre daha belirgin ve ön planda olması, aslında ataerkil bir kültür için yadırganmayacak bir sonuçtur. Ataerkil sistem, erkeklere yetkiyi sunarken, kadınlara bağımlılığı ve edilgenliği dayatmaktadır. Connel'a göre ataerkil iktidarın sürekliliğini koruması setlik ve korumaya ilişkin aşırı erkeksi bir idealin kurulmasına bağlıdır.[219] Navaro da ataerkil anlayışın kadın ve erkek olmayı iki ayrı kutup olarak dayattığını ileri sürmektedir.[220] Tablo 7'de ataerkil yapının cinsiyetler dayattığı toplumsal cinsiyet rollerinin erkek ve kadın için sınıflandırması gösterilmektedir.

---

[216] Gümüşoğlu, 1998, s. 103.
[217] Bekir Kurtuluş, **Hayat Bilgisi, 3. Sınıf**, Kurtuluş Yayınları, 1982, s. 10: Aktaran, Gümüşoğlu, 1998, s. 111.
[218] Şengül Altan Arslan, **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik**, Beyda Ofset, Ankara, 2000, s. 24.
[219] R. W.Connel, **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum Kişi ve Cinsel Politika**, (Çev.Cem Soydemir), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998, s. 118.
[220] Leyla Navaro, **Tapınağın Öbür Yüzü: Kadınlar ve Erkekler Üzerine**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996, s. 29. (Aktaran, Yüksel, 1999, s. 74.)

Tablo 7. Navaro'nun Toplumsal Cinsiyet Rolü Sınıflandırması

KADIN İÇİN		ERKEK İÇİN	
Şöyle ol	Böyle olma	Şöyle ol	Böyle olma
Yumuşak	Sert	Sert	Yumuşak
Uyum gösteren	Hükmeden	Hükmeden	Uyum gösteren
Güçsüz	Güçlü	Güçlü	Güçsüz
Kabullenici	Yargılayıcı	Yargılayıcı	Kabullenici
Kararsız	Kararlı	Kararlı	Kararsız
Başarı peşinde	Başarılı	Başarılı	Başarısız
Bağımlı	Bağımsız	Bağımsız	Bağımlı
	Hırslı	Hırslı	
Çaresiz	Çözüm getiren	Çözüm getiren	Çaresiz
Edilgen	Etkin	Etkin	Edilgen

Kaynak: Leyla Navaro, **Tapınağın Öbür Yüzü: Kadınlar ve Erkekler Üzerine**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996, s. 29.

Toplum insanların yaşamı boyunca kişilerden farklı toplumsal cinsiyet performansları gösterilmesini isteyerek ödüllendirme, tolerans gösterme ya da cezalandırma yoluna gitmektedir.[221] Kişilerin toplumsal cinsiyet rolleri ile uyuşmayan davranışları sergilemeleri, onların diğerlerince eleştirilmesi, çeşitli şekillerde ve derecelerde ikaz edilmesi, korkutulması, dışlanması hatta çeşitli şekillerde cezalandırılmasına neden olur. Toplum, beklenen ölçü ve kalıplardan sapıcı davranışları hoş karşılamadığı için bireyler genellikle kendilerini yerleşik normlara uydurmaya çalışırlar.[222] Toplum, sahip olduğu yapıyı korumak için bazı yaptırımlara sahiptir. Bu yaptırımların özünü de öncelikle uygunsuz davranışlara sahip kişilerin gerek uyarılarak ve gerekse de korkutularak bu yönelimlerinden vazgeçirilmesi, bunda başarılı olunamadığı taktirde de uyum davranışını sürdürmekte olan diğerlerine kötü örnek olmaması için dışlanması ya da cezalandırılması oluşturmaktadır. İnsanlık tarihinin her döneminde toplumlar, kişilerin o dönemde sahip olunan toplumsal cinsiyet rollerine uygunsuz davranışlarda bulunmalarına tepki göstermiştir.

[221] Devar, 1989, s. 43.
[222] Ağaçsaban, 1989, s. 8.

Bireylerin eğitim seviyeleri algıladıkları ve sergiledikleri toplumsal rollerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir. İstanbul il sınırları içerisinde yaşayan kadınların, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin düşüncelerini ve eğitim düzeylerinin bu düşüncelere olan etkisini incelemek amacıyla yürütülen bir araştırmada kadınların, eğitim düzeyleri yükseldikçe birey olmayı daha yüksek öncelikli rol olarak benimsedikleri görülmüştür.[223] Aile içi rollerde erkeğin üstlenmesi gereken işler sorgulandığında kadınların tercihlerinin alışveriş, tamirat ve fatura yatırma gibi toplum tarafından daha çok erkek işi olarak görülen seçeneklerde yoğunlaşması; kadınların geleneksel rol dağılımının etkisinden kurtulamadığını göstermektedir.[224] Eğitim düzeyleri arttıkça toplumun kadınlara atfettiği rollerin; erkek tarafından da paylaşılması gereken roller olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu sonuç aile içi demokrasinin oluşmasında eğitimin önemli bir etken olduğunu desteklemektedir.[225] Yani eğitim seviyesi arttığında kadınlar kendilerini erkekler ile daha çok eşit görmeye başlamakta, ancak toplumsal cinsiyet rollerinin büyük bir kısmını da hala kabul etmeye devam etmektedirler.

Kişilerin, kendilerinin ve toplumdaki diğer bireylerin sahip olduğu toplumsal cinsiyet rollerini algılamalarını etkileyen diğer bir faktör de, kişilerin yaşıdır. Kişiler yaşları dolayısıyla, toplumda ait oldukları kuşağın genel düşünce ve yargı kalıplarına sahip olmaktadırlar. Yani, yaşı genç bir bireyin, toplumsal cinsiyet rollerinin kendisine ve diğerlerine yüklediği sorumlulukları ve değer yargılarına verdiği önem ile, ileri yaştaki bir bireyin verdiği önem arasında farklılıklar bulunabilmektedir. Zaten bu durum da, sosyolojide kuşaklar arası çatışma olarak nitelendirilmektedir.

2.2.1.2.3. Yargı Kalıpları

Yargı kalıbı (Stereotip) kavramı da Latince kökenli olup, aslen katılık anlamına gelen *stereos* ve iz anlamına gelen *tupos* sözcüklerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Yapılan bir tanıma göre yargı kalıbı, insanları bir takım türlere, tiplere

---

[223] Lale Yılmaz, "İstanbul'da Yaşayan Kadınların Eğitim Düzeylerine Göre Sosyal Rollerini Algılayış Biçimleri", **IV. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı: Kadın Sorunlarının Çözümüne Doğru Yöntem Strateji ve Politikalar**, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını, 1998, s. 186-187.
[224] y.a.g.e., s. 187.
[225] y.a.g.e., s. 187.

bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlardır.[226] Bu gün sosyolojide kullanılan anlamına en yakın tanımı gazeteci Walter Lippmann'ın [1922] çalışmasında,[227] bu terimin dizgicilikten adapte edilmesiyle yapılan tanımdır. Buna göre yargı kalıbı, yarısı çevre yarısı da kişinin kendi tarafından oluşturulmuş olan "kafamızdaki resimlerdir".[228] İnsanlar karmaşık bir çevre içerisinde yoğun olarak işlevde bulunabilmek için o çevrenin basitleştirilmiş bir resmini zihinlerinde yapılandırırlar. Lipmann bunu sözde çevre (quasi enviroment) olarak adlandırır. Lippmann' a göre gerçek çevre, çok büyük, çok karmaşık ve doğrudan tanınamayacak kadar hızlıdır. İnsanlar bu kadar incelikli, bu kadar değişik permütasyon ve kombinasyonla uğraşabilecek kapasiteye sahip değildirler. İnsanlar bu dünyayı geçmek için dünyanın haritasına sahip olmak zorundadırlar ve yargı kalıpları da bu türden haritalardır. Bunlar, insanların sosyal gerçekliğin dolambaçlarındaki seyahat programlarını netleştirirler, ama hatalı ya da saf bir biçimde kullanılırlarsa yanlış şeyleri kanıtlarlar.

Lippmann insanların diğerlerinin sosyal kategori üyeliklerine (örn. ırk veya cinsiyet) ilişkin önceden belirlenmiş izlenimlerine yönelik yargı kalıplarına sahip oldukları açıklamasını yapmaktadır.[229] Lippmann ayrıca, bu kategorilerin aynen bir yazarın imzası gibi belirli özelliklerin işareti olarak algılandığını belirtmektedir.[230] Pek çoğumuz, önce kişilerin neler yapabileceğini görüp daha sonra bu kişiler hakkında bir yargıya sahip olmak yerine, önce o kişiler hakkındaki yargılarımızı yapıp daha sonra neler yapabileceklerine bakarız. Algılar kişilerin ait olduğu kategorilerin sağladığı bilgilerden elde edilir. Algılamayı yapanlar genellikle kişi ve kişinin ait olduğu kategorinin diğer üyeleri arasındaki objektif farklılıkları minimize eder ve bu kategoriyi tümüyle homojen olarak görür. Aslında bu kategoriye dayalı olarak algılama art niyetli olarak yapılan bir işlem değildir. Bu yöntem kişilerin diğerlerini az bir gayret ile hızlı bir şekilde anlamalarına imkan verir.[231] Aslında insanlar çoğunlukla taşıdıkları yargı kalıbına göre davrandıkları ve karar verdiklerinin farkında değildir,

---

[226] Mahmut Tezcan, **Sosyal ve Kültürel Değişme**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:129, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1984, s. 9-10.
[227] Walter Lippmann, **Public Opinion**, Hartcourt Brace, New York, 1922. (Aktaran, Fiona Wilson, "Perceiving Men and Women in Organizations", Chapter 2 in **Organizational Behaviour and Gender**, Ashgate Publishing Company; 2nd edition, April 2003, s. 45.)
[228] y.a.g.e., s. 45.
[229] y.a.g.e., s. 45.
[230] y.a.g.e. s. 45.
[231] Don Operario & Susan T. Fiske, "Causes and Consequences of Stereotypes in Organizations", Chapter 2 in **How People Evaluate Others in Organizations**, M. London, (ed.) Lawrence Erlbaum, London, 2001, s. 27. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 46)

bu nedenle de genellikle kararlarının yargı kalıbı taraflılığı taşıdığını inkar ederler.[232] Kişiler arası davranışları bilinç dışı bir şekilde etkilemesinin yanı sıra, yargı kalıpları dezavantajlı olan bir grubun üyelerinin taraflılığa (önyargıya) karşı bilinçaltında hassas (yatkın) olmasına da neden olur. Hassaslık (yatkınlık), yargı kalıbının gücünü kötü hale getirerek performansa zarar verebilir. Örneğin , ait olduğu gruba ilişkin olumsuz yargı kalıbının bilincinde olmak matematik sınavına giren kadınların akademik performansını azaltabilir [Spencer ve diğ, 1999].

Yargı kalıbı tanımını örneklemeye çalışırsak, kafamızda toplum yaşamında karşılaştığımız her kişiye, her role ve her statüye ait bir resim bulundururuz. Örneğin, bir patron tipini kafamızda canlandırdığımızda, kilolu, orta yaşın üstünde, saçları hafif dökülmüş, pantolonunu askılarıyla tutturduğu bir takım elbise içindeki bir adamı hayal ederiz; işte bu bir patron yargı kalıbıdır. Ya da bir işçi dendiğinde, mavi işçi tulumu içerisinde elinde bir vida anahtarı ile orta yaşlı bir erkek gözümüzün önüne gelir ve bu da işçi yargı kalıbıdır. Kafamızdaki bu küçük resimler hayatı anlamamızda bize yardımcı olurlar. Örneğin bir arkadaşımız bize işyerinde patronu ile aralarında geçen komik bir durumu aktarırken, kafamızdaki patron yargı kalıbı işler ve zihnimizde canlandırdığımız orta yaşlı ve kilolu adamın düştüğü komik duruma gülebiliriz.

2.2.1.2.4. Cinsiyet Yargı Kalıpları

Cinsiyet yargı kalıpları, kişilerin bulundukları statülere ait toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle, bu kişilerin biçim ve davranışlarının rollerine uygun olacağı beklentisidir. Çeşitli ulusların toplumsal cinsiyet rollerini inceleyen Williams ve Best, 25 ülkede cinsiyet yargı kalıpları üzerinde yürüttükleri bir araştırmada, tüm ülkelerde kadınların duygusal, itaatkar ve batıl inançları olan kişiler olarak görüldüğünü, buna karışın erkeklerin de maceraperest, güçlü ve bağımsız olarak algılandığını tespit etmiştir.[233] Müslüman ülkelerde kadınlara ilişkin yargı kalıpları daha az olumludur. Williams ve Best, yargı kalıbı kavramını kullanarak birbirleriyle ilişkili üç kavramı ayırıyorlar: Cinsiyet rolleri (sex roles), cinsiyet rolü yargı kalıpları (sex role

---

[232] Fiona Wilson, "Perceiving Men and Women in Organizations", Chapter 2 in **Organizational Behaviour and Gender**, Ashgate Publishing Company; 2nd edition, April 2003, s. 45.
[233] John E. Williams & Deborah L. Best, **Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study**, Sage Publications, London, 1990, s. 16-17.

stereotypes), cinsiyet özelliği kalıp yargıları (sex trait stereotypes).[234] Cinsiyet rolleri, her iki cinsin de farklı sıklıkta yaptıkları, toplumsal bakımdan anlamlı etkinlikler olarak tanımlanır. Örneğin, evdeki bozuk olan araçların ufak çaplı onarım işleri ve araba tamiri tamamen erkeğe; çocuk bakımı, çamaşır, yemek gibi ev işleri de tamamen kadına özgü etkinliklerdir. Bunlar rolleri oluşturur. Cinsiyet yargı kalıpları ise, erkeklerle kadınlara ilişkin olarak sahip olunan genel inançlardır. Bu yargı kalıbı da araştırmacılarca ikiye ayrılmaktadır:[235]

- Çeşitli rollerle etkinliklerin genellikle erkeğe ya da kadına uygun olduğuna ilişkin inançlar (*cinsiyet yargı kalıbı*).
- Daha çok erkekleri (ya da kadınları) kadınlardan (ya da erkeklerden) daha iyi tanımladığına inanılan psikolojik ya da davranışsal özellikleri içeren *cinsiyet özelliği yargı kalıbı.*

Cinsiyet yargı kalıpları ile ilgili olarak verilen tanımları örneklerle açmaya çalışırsak; örneğin çöpçülük genellikle erkek rolü olarak bilinir ama bu rol çoğunlukla cinsiyet rolü yargı kalıbına göre, "çöpçülüğü erkekler yapmalıdır inancına göre açıklanır. Bu da cinsiyet özelliği yargı kalıbına, yani erkeklerin daha güçlü-kuvvetli, daha dayanıklı olduklarına yönelik inanca dayandırılır. Kadın ve erkeğin benlik arayışlarının farklı olması gerektiği yolundaki toplumsal cinsiyet rol ayırımı da daha çok fiziki ayrılıklara dayandırılmaktadır.[236]

Biyolojik cinsiyet ayırımına dayanan toplumsal-kültürel bir bölünmeyi içeren toplumsal cinsiyet, toplumsal alanı kapladığı için bir toplumbilim kavramı, toplumsal cinsiyet rolünün de bir toplumsal psikoloji kavramıdır.[237] Yargı kalıpları ise, rol davranışları ile beklentileri, kişisel özellikleri içine alan daha geniş bir kavramdır. Deaux ve Lewis bir "yargı kalıbı şemsiyesi" altında toplanan birbirinden görece ayrı dört etmen saymaktadır:[238]

- Kişisel özellikler
- Rol davranışları
- Mesleklere ilişkin değerler

---

[234] Williams & Best, 1990, s. 22.
[235] Onaran ve diğ., 1998, s.4-5.
[236] Yaktıl ve diğ., 1990, s. 225: Ağaçsaban, 1989, s. 9.
[237] Onaran ve diğ., a.g.e., s.4-5.
[238] Kay Deaux & Laurie L. Lewis, "Structure of Gender Stereotypes: Interrelationships Among Component and Gender Label", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.46, No.5, 1984, s. 991-1004.

- Fiziki görünüm

Diğer bir deyişle, cinsiyete ilişkin bu yargı kalıbı toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili beklentilerden, ölçütlerden (standartlardan), kişisel özelliklerden, fiziki görünüme, cinsiyet davranışına kadar çeşitli öğeleri içermektedir.[239]

Cinsiyet yargı kalıpları da toplumsal cinsiyet rolleri gibi bireylerin doğumu ile başlayarak, yaşamlarının bütününde onlara aktarılırlar. Aynı şekilde cinsiyet yargı kalıpları da toplumsal cinsiyet rolleri gibi, bireyin birincil ve ikincil toplumsallaşma evrelerinde kendisine öğretilir. Kişiler ailelerinden başlayan toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin öğrenimleri ile belirli cinsiyet yargı kalıplarına sahip olurlar.

Cinsiyet yargı kalıpları toplumsallaşmanın sağlandığı kurumlarda da etkili olmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada bir lisedeki öğrencilerin sahip olduğu cinsiyet rol kalıpları incelenmiştir. Bu araştırmada kız ve erkek lise öğrencilerine bir anket ile bir dizi kişilik özellikleri verilmiş ve bunları erkekler ya da kadınlara atfetmeleri istenmiştir. Anket sonuçlarına göre, hem erkek hem de kız öğrenciler çok yüksek yüzdeler ile aynı yönde olan aşağıdaki atıfları yapmışlardır. Buna göre hem kız hem de erkek öğrenciler: Cesaret, hakimiyet, hırs, başarı, kararlılık, sahip olma, hak sahibi, risk alan, saldırgan, bağımsız, bilim, ilerleme ifadelerini erkeklere; dert ortağı, huzurluluk, fedakarlık, sabırlılık, tembellik, mahcup, alçak gönüllülük, aşırı hassaslık, şefkat, duygusallık, planlılık, düzenlilik, dedikoduculuk ifadelerini de kadınlara atfetmişlerdir.[240]

Eskişehir'de erkek rol ve tutumlarını belirlemek için yürütülen ve farklı eğitim ve yaş seviyesinden erkek ve kadın katılımcılar üzerinde gerçekleştirilen bir alan çalışmasında, %54,8 ile katılımcıların yarıdan fazlası erkeğin temel amacının ailesini geçindirmek olduğunu, %67,4'ü de ailenin geçiminin erkeğin sorumluluğunda olduğunu, erkeğin çalışması ve kadının da evde çocuk bakması gerektiğini kabul etmiştir.[241] Bu da çalışmanın ve üretime katkının erkekten beklendiğini göstermektedir. Aynı çalışmada katılımcıların %77,8'i ailenin reisinin erkek olduğunu, %86,6'sı da erkeğin evin direği olduğunu, %95,6'sı da erkeğin en önemli

[239] Onaran ve diğ., 1998, s. 5.
[240] Ağaçsaban, 1989, s. 12-13.
[241] Onaran ve diğ., a.g.e., s. 39, 47.

görevinin aileyi korumak olduğunu kabul etmektedir.[242] Yani toplumca, erkekten para kazanması ve ailesini koruyacak iradeye ve yetkiye sahip olması beklenmektedir. Araştırma bulgularına göre, dikiş ve çamaşır gibi ev içi etkinlikler kesinlikle "erkek işi" olarak görülmüyor. Bu konuda ilginç olan ise kadınların da ev işlerinin "kadın işi" olduğu görüşünde olmalarıdır.[243] Ayrıca, erkeğin yanında, erkeğin izin verdiği kadar konuşması gerektiğine inanan kadınların oranı da (%32,8) hayli yüksektir. Öte yandan, kadın yanlış bir iş yatığında cezalandırılması gerektiğine inanan kadınların oranı da (%29,2) düşük değildir.[244] Yani, araştırmaya katılan kadınların üçte biri, geleneksel yapıyı destekler nitelikte tercih göstermişlerdir. Erkek ve kadın rolleri ile ilgili sözlere (kadının evde çocuk yetiştirmesi, erkeğin evi dışında çalışması vb.) verilen yanıtlarda işbölümünün böyle olması gerektiğini söyleyen kadınların oranının fazla olması, "erkek egemen" söylemin kadınlarca da benimsendiğini ve sürdürüldüğünü göstermektedir.[245]

Kitle iletişim araçlarında yer toplumsal cinsiyet rollerini ve cinsiyet yargı kalıplarını inceleyen araştırmalar, toplumda hakim olan "kadın" ve "erkek" tiplerini tespit etmektedir. Ulusal gazetelerdeki kadın imajının incelendiği bir araştırmada, kadınlara en çok magazin konulu haberlerde yer verildiği; kadının karar alan, görüş bildiren konumunda değil,fiziki görünüşünün ön planda olduğu kimliklerle sunulduğu tespit edilmiştir.[246] Ele alınan gazeteler geleneksel ve toplumda varolan kadın imajını yansıtmakla ve pekiştirmekle yetinmekte, kadın konusunun çağdaş bir imaja kavuşturulmasına yardımcı olacak bir çaba göstermemektedirler. Ayrıcalıklılar ise sadece ekonomik ve toplumsal açıdan özenilen üst düzeydeki kadınlardır.[247] Araştırma bulguları arasında, kadının toplumsal kimlik olarak eş, anne gibi bir kimlik yerine mesleğiyle tanımlanmış olması ilk bakışta ilginçtir. Ancak belirtilen bu mesleklerin sahne ve ses sanatçılığı ya da mankenlik olması bu sonucu açıklayıcı niteliktedir.[248] Diğer bir ilginç çıkarım da, gazetelerin "sanatçı" kimliğinde sunulan kadınların evlilik dışı ilişkilerini son derece yargısız bir şekilde yansıtmasına rağmen, halktan kişilerin bu şekildeki ilişkilerini yargılamasıdır. Yani evlilik dışı bir ilişki

---

[242] Onaran ve diğerleri, 1998, s. 34, 47.
[243] y.a.g.e., s. 48.
[244] y.a.g.e., s. 48.
[245] y.a.g.e., s. 50.
[246] Yaktıl ve diğerleri, 1990, s. 237.
[247] y.a.g.e., s. 230, 238.
[248] y.a.g.e., s. 228.

yaşamak halktan kişiler olan kadınlar için garipsenirken; sanatçı kimliğindeki kadınlar için bunun normal olduğu düşünülmektedir.

Benzer şekilde, Türkiye'deki toplumsal cinsiyet kalıplarının televizyon dizilerindeki yansımaları üzerine yapılan bir araştırmada, Türkiye'de yayınlanan Türk dizilerinin bir çoğunda Türkiye'ye özgü toplumsal cinsiyet kalıplarının yeniden üretildiği ve pekiştirildiği tespit edilmiştir.[249] Araştırma bulgularına göre, dizilerdeki kadın karakterlerinin büyük çoğunluğu çalışmamakta, çalışanlar ise yaptıkları işler ya da o işi yapış şekilleri nedeniyle özdeşleşilemeyecek karakterler olarak sunulmaktadır.[250] Dizilerdeki kadın karakterler genellikle bir işe sahip olmak konusunda çok büyük çaba içinde değildirler. Çalıştıkları taktirde de, sahip oldukları işleri içlerine tam olarak sindiremezler ve evlerini özlerler. Çalışma yaşamında başarılı olan kadın karakterler ise ya erkek dünyasına özgü bir acımasızlıkla donanmış olarak ya da ilişkilerini oyun oynar gibi pervasızlıkla yaşayan, toplumsal baskıları kırmış kişiler olarak sunulur.[251] Bu kadın karakterleri de izleyicinin kolayca özdeşleşebileceği kişilikler değildir, çünkü her iki karakter de aile kurumundan uzak, yalnız yaşayan, çocuksuz kadınlardır.[252] Buna karşın Türkiye'deki toplumsal cinsiyet kalıpları böyle kadınları özendirmemektedir. Araştırma kapsamında incelenen dizilerin neredeyse tümünde kadının yerinin evi olduğuna ilişkin yerleşik ve yaygın bir kanının altı çizilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen dizilerdeki erkek karakterleri ise dış dünya ile daha çok ilgilidirler. Bu dizilerde sunulan genel erkek özellikleri de; atak olmak, risk almak, eşine karşı son derece sert tavırlar takınmak ve çevresine karşı acımasız olmak şeklinde sıralanabilir.[253] Ancak erkek karakterinin nasıl olması gerektiğine ilişkin bu yapı, erkeğin yaş ortalaması ve eğitim seviyesi yükseldikçe azalmaktadır. Ancak iş dünyasında başarılı olmanın genel kuralı olarak, erkeğin sert ve acımasız olması gerektiği gösterilir[254]. Ailesinin geçimini sağlamak için çalışma görevini neredeyse tüm erkek karakterlerin üzerindeki bir sorumluluk olarak sunulması da araştırmanın diğer bir bulgusudur.

---

[249] Yüksel, 1999, s. 72.
[250] y.a.g.e., s. 73.
[251] y.a.g.e., s. 73.
[252] y.a.g.e., s. 73.
[253] y.a.g.e., s. 76.
[254] y.a.g.e., s. 77.

Araştırma bulgularına göre, dizilerde sunulan bu erkek ve kadın karakterlerine sahip olmayan ve farklı özelliklere sahip karakterler, diğer erkek ve kadın "normal" olan karakterlerce tenkit edilmekte ve aşağılanmaktadır. Kişinin kendisine gösterilen erkek ya da kadın karakter özelliklerine sahip olmaması ve aykırı karakterleri sergilemesi, diğerlerinin onu ciddiye almaması, uyarması ya da aşağılamasına sebep olmaktadır.

Çağdaş endüstrileşmiş toplumlardaki cinsiyet rol tanımlarının geçmişe ve bazı endüstri öncesi toplumlara kıyasla daha esnek görünmelerine karşın, çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular bunlarda da yaygın, ısrarlı ve aynı geleneksel cinsiyet yargı kalıplarının bulunduğunu kanıtlamaktadır. Örneğin, Broverman ve arkadaşları, araştırmalarında kadın ve erkeğin değişik özellikleri olduğu konusunda geniş bir görüş birlikteliği olduğunu ve bu görüşün yaş, din, cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden etkilenmediğini saptamışlardır.[255] Olumlu olarak değerlendirilen erkeksi özellikler yeteneklilik, mantıklılık ve iddiacılıktır. Olumlu olarak değerlendirilen kadınsı özellikler içten bir biçimde davranma ve anlayışlılıktır. Bu tanımlar, kadınların ve erkeklerin kendilerine ilişkin genel düşüncelere ne kadar uyduğuna bağlı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bu farklılıklar üniversite öğrencilerince istenir olarak, akıl sağlığı profesörlerince sağlıklı, erkekler ve kadınlarca da ideal olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde, geleneksel normları ve gelenekleri eleştirmek eğiliminde olan lise öğrencilerinin de mevcut cinsiyet rol kalıplarını onayladıkları, erkek ve kız öğrencilerdeki "ideal kadın" ve "ideal erkek" anlayışlarının bu kalıpları izlediği tespit edilmiştir.[256]

2.2.1.2.5. Önyargılar

Günlük yaşantımızda da yaygın olarak karşılaştığımız ve kullandığımız önyargı (prejudice) kavramı, köken olarak Latincideki "praejudicium" sözcüğünden gelmektedir. Anlam açısından bu sözcüğün zaman içerisinde uğradığı değişim de günümüzde oluşturduğu mantığın kavranmasında oldukça yardımcı olacaktır.

---

[255] Inge K. Broverman, Susan Raymond Vogel, Donald M. Broverman, Frank. E. Clarson & Paul S. Rosenkrantz, "Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", **Journal of Social Issues**, Vol.28, No:2, 1972, s. 60.

[256] Ağaçsaban, 1989, s. 11-12.

Önyargıların doğası üzerinde yürütülen bir çalışmada[257], önyargı sözcüğünün anlamının üç önemde değişikliğe uğradığını belirtmektedir. Buna göre, antik dönemde "*önceki karar ve deneyimlere dayanan bir yargı*" anlamında kullanılan praejudicium, daha sonra İngilizce'de de "*gerçekler hakkında bir inceleme yapmadan ve düşünmeden oluşturulmuş bir yargı, olgunlaşmamış veya aceleci bir yargı*" anlamına gelmiş, son olarak da "*önceden varılmış ve desteklenmiş bir yargıyla birlikte bir şeyin lehinde ve aleyhinde olmak*" olarak değişikliğe uğramıştır[258].

Tanım olarak önyargı, herhangi bir gruptan bir kişiye, sadece o gruba ait olması nedeniyle gösterilen düşmanca ya da muhalif bir tutum olarak açıklanmaktadır[259]. Önyargının yöneldiği kişinin, grubuna atfedilen niteliklere sahip olduğu düşünülür. Allport, önyargının insanlarda doğal bir eğilim olarak var olduğunu kabul eder ve kategorilendirmenin yol açtığı aşırı genellemenin bir sonucu olarak değerlendirir.[260] Ancak, aşırı genellemelerin hepsi önyargıya işaret etmez. Kişi, eğer aksi kanıtlandığı halde başlangıçtaki yargısında kararlı ise, bu onun önyargılı olduğunu gösterir.[261]

2.2.1.2.6. Cinsiyet Tabanlı Önyargılar

Önyargı tanımından hareketle, cinsiyet tabanlı önyargıları da, herhangi bir cinsiyetten bir kişiye, sadece o cinsiyete ait olması nedeniyle gösterilen düşmanca ya da muhalif bir tutum olarak açıklanabilir. Çalışma yaşamında çoğunluğu oluşturan erkekler, kadınlara ilişkin olarak sahip oldukları cinsiyet yargı kalıpları dolayısıyla, onların belirli işlere ya da pozisyonlara uygun olmadığını düşünebilmektedirler. Özellikle işe alma ve değerlendirme durumlarında değerlendirmeyi yapan kişilerin sahip oldukları cinsiyet yargı kalıpları da bu şekilde geleneksel bir yapı içerisinde olduğunda, başvuran kişinin kadın ya da erkek olması nedeniyle, belirli işler ve pozisyonlar için seçilmemeleri ya da olduğundan daha kötü şekilde

---

[257] Gordon W. Allport, **The Nature of Prejudice**, Addison Wesley, New York, 1954. (Aktaran, Hacer Harlak, **Önyargılar: Psikososyal Bir İnceleme**, Sistem Yayıncılık No: 264, Araştırma İnceleme Dizisi, İstanbul, Aralık 2000, s. 7.)
[258] y.a.g.e., s. 7
[259] Jerald Greenberg & Robert A. Baron, **Behaivors in Organizations: International Edition**, Prentice Hall Int. Inc., Seventh Edition, 2000, s. 187; (Aktaran, Harlak, 2000, s. 8.)
[260] Allport, a.g.e., s. 7. (Aktaran, Harlak, a.g.e., s. 8)
[261] Harlak, a.g.e., s. 8.

değerlendirilmeleri, değerlendiricilerin sahip olduğu cinsiyet tabanlı önyargıları yansıtmaktadır.

2.2.2. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayırımcılığın Türleri

İş yaşamında uygulanmakta olan cinsiyet ayrımcılığı çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunların başlıcaları, cinsiyetler arasında; mesleklere yönlendirmede ve meslek seçiminde ayrımcılık, işe eleman seçiminde ayırımcılık, işten çıkarma önceliğinde ayırımcılık, işyerindeki tutum, davranış ve değerlendirmelerde ayırımcılıktır

2.2.2.1. Mesleklere Yönlendirmede ve Meslek Seçiminde Ayrımcılık

Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arsında dağılımını belirlemekte olan cinsiyet rollerinde bazı meslekler ve pozisyonlar (hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik, sekreterlik, katiplik gibi) "kadın işi" olarak tanımlanırken, bazıları da (araba tamirciliği, müfettişlik, genel müdürlük, madencilik, gibi) "erkek işi" olarak tanımlanmaktadır. Deaux ve Lewis tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, öğrencilerden erkeklere ve kadınlara uygun olduğunu düşündükleri tüm karakteristikleri listelemelerini istenmiştir.[262] Sonuçlar insanların bu tür bir ayırım için kişisel özellikler kadar; rol davranışlarını (finansal tedarikçiler, yemek hazırlayıcıları), fiziksel karakteristikleri (sağlam, nazik) ve meslekleri (inşaat işçisi, telefon operatörü) de kullandığını tespit etmişlerdir. Yani insanlar işleri cinsiyetlere göre erkek işi ve kadın işi ayırdıkları gibi, tipik erkek ve kadın özelliklerini belirtirken de cinsiyetler ile sıkı bir şekilde bağlı bulunan meslekleri kullanmaktadır. Dolayısıyla cinsiyete dayalı ayırımcılık en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile bu yaşama başlama koşullarının geliştirildiği eğitim ortamlarında tartışılmaktadır. Cinsiyetler arasındaki bu cinsiyet rollerinin farklı olması nedeniyle yaşanan, mesleklerin cinsiyetler için sınıflandırılması durumu her iki cinsiyet grubuna ait bireyler için, mesleklere yönlendirmede ve meslek seçiminde ayrımcılık uygulamasının doğmasına neden olmaktadır.

---

[262] Deaux & Lewis, 1984, s. 991.

"Toplumsal koşullanma" olarak da adlandırılan kişinin sosyalleştirilmesi süreci kadınları ve erkekleri belirli yapıdaki mesleklere yöneltmektedir[263]. Kadınlar, toplumsal yaşamın kendilerine yüklediği asıl rolleri olan annelik ve ev kadınlığı görevlerini aksatmadan yerine getirebilmek için, eve ve çocuklarına daha yakın olabilmeleri amacıyla, daha esnek zaman dilimlerinde çalışabilecekleri, ancak bununla orantılı olarak daha az gelir getiren ve mesleki ilerlemenin de çok daha sınırlı kalacağı işleri seçmek durumunda kalmaktadırlar[264]. Erkekler ise çoğunlukla, toplumsal cinsiyet rollerinin kendilerine uygun gördüğü, daha çok fiziksel güce dayanan ya da yine erkek rolünün gerektirdiği "erkeksi" sertliği yansıtan, ev dışında uğraşları gerektiren "erkeksi" işlere yönelmektedirler. Üstelik ailenin geçimi erkeğin sorumluluğunda olarak görüldüğünden, toplumca, kadının çalışması bir zorunluluk olarak görülmezken, erkeğin mutlaka evinin geçimini üstlenmesi gerektiği kanısı toplumda yaygın olarak taşınmaktadır.

Ayrıca, kadınların kendilerine işi seçme fırsat tanındığında da, daha çok insanlarla uğraşacakları hizmet sektöründe çalışmanın yanı sıra; daha fiili madde üretimi ve daha çok cisimler ile ilgili olan üretim sektörlerinde çalışmaya yeğledikleri görülmektedir[265].

Toplumda kadınların sahip olması gerektiği düşünülen nitelikler ve onların ev dışında çalışması üzerine olan hakim düşünceler, kız çocuklarının ileride büyüdüklerinde toplum içerisinde oynayacakları konusunda da ciddi bir biçimde yönlendirici etkiye sahiptir. Türk toplumunun sahip olduğu değeri tespit etmek amacıyla yürütülen bir çalışmada[266] katılımcıların %80'inin kadınlar için ev kadını olmanın onlar için çalışmak kadar tatmin sağlayacağını düşündükleri görülmüştür. Aynı çalışmaya göre, Türklerin %86'sı aile içerisinde her iki eşin de çalışmasını kabullenirken; %52'si iş olanakları sınırlı olduğunda ya da genel işsizlik durumunda işe alım önceliğinin erkeklere verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu çalışmadan yola çıkılarak, Türk toplumunda hala kadın çalışmasının ikincil türde bir çalışma olarak kabul edildiği, kadının öncelikli yerinin evi olduğu, kadın çalışmasının ancak

---

[263] Dilek Eyuboğlu, **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 637, 1999, s. 33.
[264] Janet Saltzman Chafetz, **Gender equity: An Integrated Theory of Stability and Change**, Sage Publications, Newbury Park, California, 1990, s. 51. (Aktaran Acar ve diğerleri, 1999, s. 7.)
[265] Chafetz, a.g.e., s. 76. (Aktaran Acar ve diğerleri, a.g.e., s. 7.); Eyuboğlu, a.g.e., s. 34.
[266] Üstün Ergüder, Yılmaz Esmer & Ersin Kalaycıoğlu, **Türk Toplumunun Değerleri** (Values of the Turkish Society). Report Prepared for TÜSİAD, No. TÜSİAD-T/91, 6145, İstanbul. 1991, s. 32-34

erkek çalışmasını ikame edecek yapıda olduğu düşüncesinin hakim olduğu bir erkek egemen kültürün varlığı apaçık görülür. Böylesi bir kültürün de, ev dışı çalışma yaşamında kadınlara karşı ayırımcılığın dolaylı ya da dolaysız uygulamaları gibi sonuçlara meydan vermesi de kaçınılmazdır[267].

Kişilerin mesleklere yönlendirilmesi doğal olarak çocukluk yıllarında, en yoğun biçimde de onların okul yaşamlarında gerçekleştirilmektedir. Helvacıoğlu çalışmasında Türkiye'de 1928 –1995 yılları arasında ilk ve orta okullarda okutulan ders kitaplarındaki cinsiyet ayırımcılığı araştırılmıştır. Buna göre, 1920'li yıllarda ders kitaplarına göre yapılan "meslek sahibi anne" tanımının 1950'lerdeki hali arasında büyük bir uçurum bulunmaktadır[268]. Ayrıca 1950'lerden itibaren ders kitaplarında daha çok "meslek adamlığı" terimi kullanılmaya başlanmış ve çocuklara ailelerindeki bireylerin mesleki durumları ilgili soruların daha çok "baba mesleği" ile ilgili olduğu görülmüştür[269]. Bu dönem boyunca kadınlara ilişkin meslekler çoğunlukla öğretmenlik, özellikle de ilkokul öğretmenliği şeklinde yer almıştır[270]. Bu yönelişin temel nedeni de, kadının toplumsal rolünün temelini oluşturan "annelik" görevi ile ilkokul öğretmenliğinin birbiri ile ilişkili olarak görülmesidir. Yine bu çalışmada, bu dönem boyunca ders kitaplarındaki okul müdürlerinin tümüyle erkek olarak gösterilmesi de, kadınların yöneticilik özelliklerini taşımadığı önyargısına işaret etmektedir.

Benzer şekilde yine ilköğretim ders kitaplarının incelendiği başka bir çalışmada olan Altan-Arslan araştırmasında da, 1996-1997 öğretim yılı için önerilen ilköğretim ders kitaplarında, kadınların mesleki açıdan en fazla tanımlandıkları alan, %62,2 ile ev kadınlığıdır. Bu kitaplarda çalışan kadınlar %8,1'lik oranla öğretmenlik, dadılık, hizmetçilik gibi kadın toplumsal cinsiyet rolüne uygun mesleklerde çalışırken gösterilmektedir.[271] İlgili öğretim yılında ve öncesinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kadın milletvekilleri de mevcut olmasına rağmen, kadınların sadece tek bir ders kitabında milletvekili olarak gösterildikleri saptanmıştır. Buna karşın, aynı araştırmada erkekler, en çok devlet yönetiminde gösterilirken, bunu sırasıyla, erkek

---

[267] Acar ve diğerleri, 1999, s. 8.
[268] Firdevs Helvacıoğlu, **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik (1928-1995)**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1996, s. 42.
[269] y.a.g.e., s. 48
[270] y.a.g.e., s. 52
[271] Altan-Arslan, 2000, s. 24.

toplumsal cinsiyet rolüne uygun niteliklerde olan, askerlik, araştırmacılık ve bilim insanlığı, düşünür ve tarihçi meslekleri izlemektedir.[272]

2.2.2.2. İşe Eleman Seçiminde Ayrımcılık

Kişilerin iş yaşamında karşılaştıkları diğer bir cinsiyet ayırımcılığı türü de, işe eleman seçiminde yaşanan cinsiyet ayırımcılığıdır. Ne yazık ki, cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek veya pozisyonda iş yaşamına girmeye çalışan kadınlar, kendileri ile eşdeğer durumdaki erkeklere göre daha olumsuz olarak görülmekte ve nadiren tercih edilmektedirler. Benzer şekilde erkekler de işe eleman seçiminde ayırımcılığa maruz kalabilmektedirler. Ancak, kadınların karşılaştığı sıklıkla karşılaştırıldığında, erkeklerin karşılaştığı işe eleman seçimindeki cinsiyet ayırımcılığı çok daha düşük düzeydedir.

Cinsiyetin iş için eleman seçiminde yapılan değerlendirmelerdeki belirleyiciliği ve etkisi, cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki belirleyiciliği ve etkileri ile oldukça benzerlik göstermektedir. Öncelikle her iki eylemde de bir değerlendirici ya da değerlendirici grubunun, bir kişi hakkında değerlendirme yapması gerekmektedir. Ayrıca bu değerlendirmenin, değerlendirilen bireyin cinsiyetinden ve değerlendirmeyi yapan kişi veya kişilerin cinsiyetler hakkında sahip oldukları yargı kalıplarından etkilenmesi oldukça muhtemeldir. Bu nedenle, cinsiyetin işe alım tercihleri üzerindeki etkilerini biraz genişçe açmak faydalı olacaktır.

Literatürde, İşe eleman seçiminde cinsiyetin belirleyici bir faktör olduğunu ve kadınlara yönelik cinsiyet ayırımcılığının sergilendiğini tespit etmiş olan pek çok araştırma mevcuttur. Örneğin Rosen & Jardee [1974] çalışmasında idari pozisyonlardaki işlere girmek için başvuran adaylar arasından seçim yapılırken, erkek adayların kabul edilme sıklığının, eşdeğer durumdaki kadınlara oranla çok fazla olduğu, erkek adayların özellikle genel uygunluk, uzun hizmet süresi potansiyeli ve organizasyon için uygunluk potansiyeli bakımından, eşdeğer kadınlara göre daha çok tercih edildikleri yönünde sonuçlara ulaşılmıştır[273].

---

[272] Altan-Arslan, 2000, s. 27.

[273] Benson Rosen & Thomas H. Jardee, "Effects of Aplicant's Sex and Difficulty of Job on Evaluations of Candidates for Managerial Positions", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No: 4, 1974(b), s. 511-512.

Kadınların temelde taşıdıkları özelliklerin pek çok işin yapılmasında engel teşkil ettiği şeklindeki önyargılar nedeniyle kadınlar cinsiyet rollerine uymayan işlere başvurduklarında yoğun bir engelleme ve zorlanma ile karşı karşıya kalabilmektedirler[274]. Yani başvurulan iş bir cinsiyete ait toplumsal role daha yakın olarak görüldüğünde, o cinsiyete sahip adayların kabul edilme oranı, zıt cinsiyetteki adayların kabul edilme oranından daha yüksektir. Yöneticilik[275], mühendislik ya da bilim adamlığı[276] veya psikoloji profesörlüğü[277] gibi pek çok alan günümüze kadar erkek egemenliğinde olarak kabul edile gelmiştir. Ayrıca idari, bilimsel ve yarı vasıf gerektiren pozisyonlar için, başvuruda bulunan adaylar arasından, eşit yetenekte olan kadınlar yerine çoğunlukla erkek adayların seçilmesi yönünde bir eğilim vardır.[278]

Cinsiyet rol uyumsuzluğu söz konusu olduğunda yaşanan, işe eleman seçimindeki cinsiyet ayırımcılığı hakkında pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Levinson çalışmasında üniversite öğrencilerinin cinsiyetlerine uyumsuz nitelikteki iş ilanlarına başvuruda bulunması sağlanmıştır. Bu işlerin çoğu cinsiyet sınıflandırması olan işlerdi, düşük eğitim seviyesi ile düşük seviyede beceri gerektiriyorlardı (örneğin, haşere kontrol elemanlığı, servis elemanlığı, satıcılık, resepsiyonistlik, ofis katipliği, telefon operatörlüğü gibi işlerdi). Cinsiyetleriyle uyumsuz olan işlere başvuran adayların birçoğu geri çevrildiği görülmüştür. İşverenler açık bir ayırımcılık sergileyip erkek işine başvuran kadınların sadece % 28'i ve kadın işine başvuran erkeklerin % 44'ü ile ilgilenmişlerdir.[279] Erkek işine başvuran kadınların sadece 1/3'ü ve kadın işine başvuran adayların da sadece ¼'ü herhangi bir ayırımcılık ile karşılaşmışlardır. Diğer bir çalışmada Milwaukee'li katılımcılardan çalışanın cinsiyetine (örneğin, erkek bankacı, kadın fizikçi, erkek

---

[274] Acar ve diğerleri, 1999, s. 8.
[275] Benson Rosen & Thomas H. Jardee, "Influence of Sex-Role Stereotypes in Personnel Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.1, 1974 (a), s. 9-14.
[276] James R. Terborg & & Daniel. R. Ilgen, "A. Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations", **Organizational Behavior & Human Performance**, Vol.13, No.3, 1975, s. 352-376; Terry Shaw, "Differantial İmpact of negative Stereotypes on Employee Selection", **Personnel Psychology**, Vol.25, No.3, 1974, s. 333-338.
[277] Linda S. Fidell, "Emprical Verification of Sex Discrimination in Hiring Practices in Psychology", **American Psychologist**, Vol.25, No.12, 1970, s.1094-1098.
[278] Veronica F. Nieva & Barbara A. Gutek, "Sex Effects on Evaluation", **Academy of management Review**, Vol.5, No.2, 1980, s. 267-276, Rosen & Jardee, 1974(a), s. 9-14.
[279] Raymond M. Levinson, "Sex Discrimination and Employment Practices: An Experiment With Unvonventional Job İnquiries", **Social Problems**, Vol.22, No.4 , 1975, s. 533-543. (Aktaran Nieva & Gutek, 1980, s. 272.).

hemşire gibi) göre mesleki prestijlerini sıralamaları istenmiştir.[280] Sonuçlar, cinsiyet türüne uygun olmayan işlerdeki hem kadınların hem de erkeklerin, cinsiyet sınıflandırmasına uygun benzerlerine göre daha düşük prestije sahip olarak değerlendirildiğini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, Cash ve arkadaşları da işe eleman seçiminde cinsiyeti uygun olan adaylara yönelik bir tercihi tespit etmişlerdir.[281] Adaylar arasında, erkeksi işler için (örneğin, otomobil satıcılığı, nalburiye toptancılığı gibi) erkeklerin daha yetenekli olarak görüldükleri ve daha olumlu bonservisler aldıkları görülmüştür. Benzer şekilde aynı sonuçlar kadın adaylar için de dişil işlerde (Telefon operatörlüğü ve ofis resepsiyonistliği) tespit edilmiştir. İşe alma kararlarında adayın cinsiyeti ve işin türünün (personel teknisyenliği bir erkek işi olarak görülürken, editör asistanlığının da bir kadın işi olarak görülmesi şeklinde) etkilerinin araştırıldığı bir diğer araştırmada da cinsiyet-rol uyumuna yönelik ödüllendirmeler tespit edilmiştir.[282] Bu araştırma, çalışmada yer alan 150 kampus işe alımcısının personel teknisyenliği pozisyonuna erkekleri ve editör asistanlığı pozisyonuna da kadınları seçmeye daha meyilli olduklarını göstermiştir.

Yapılan bir araştırmada 147 üniversite psikoloji departmanının yöneticisi, erkek ve kadın isimlerinin rasgele saptanmasıyla potansiyel fakülte üyelerinin güvenilirliklerini değerlendirdiklerinde, ortalama fakülte sıralamasını bulmuşlardır. Ancak bu sıralamada, eşdeğer güvenilirliğe sahip kadınların erkeklere oranla belirgin biçimde daha az şekilde yöneticilerce tavsiye edildikleri görülmüştür.[283] Fiziksel bilimlerdeki ön lisans departmanları yöneticilerinden oluşan bir örneklemde de, bir fakülte pozisyonu için (her ikisi de eşit yeterlilikte olan) ortalama bir erkeğin ortalama bir kadın adaya tercih edildiği ve eğitim geçmişi ve işe alım olasılıkları hakkında sürekli olarak erkeklere yüksek değerlendirmeler verildiği görülmüştür.[284] Kamu sektöründeki bir araştırmada da çalışanlardan 5 adet yöneticiyi üst düzey

---

[280] Linda Burzotta Nilson, "The Occupational Sex-Related Components of Social Standing", **Sociology & Social Research**, Vol.60, No.3, 1976, s. 328-360. (Aktaran, Nieva & Gutek, 1980, s. 272.).

[281] Thomas F. Cash, Bob Gillen & Deborah S. Burns, "Sexism and Beautyism in Personnel Consultant Decision Making", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977, s. 301-310. (Aktaran, Nieva & Gutek, a.g.e., s. 272.).

[282] Shennan L. Cohen & Keith. A. Bunker, "Subtle Effects of Sex-Role Stereotypes on Recruiters' Hiring Descisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.5, 1975, s. 566-572. (Aktaran, Nieva & Gutek, a.g.e., s. 272.).

[283] Fidell, 1970, s. 1096.

[284] Arie Y. Lewin, & Linda Duchan, "Women in Academia: A Study of the Hiring Decision in Departments of Physical Science", **Science**, Vol.173, No.7, 1971, s. 892-895.

yönetim pozisyonları için derecelemelerini istenmiştir.[285] Bu 5 yöneticinin özgeçmişleri, iki aday (A ve B) sırasıyla birinci ve ikinci olarak değerlendirilmede iyi bir şans sahibi olmaları için revize edilmiş; C, D ve E ise süreli olarak erkek olarak tanımlanmıştır. Deneklerin yarısı aday A'nın kadın, C ve B'nin erkek olduğu; diğer yarısı da A'nın erkek ve B'nin de kadın olduğu özgeçmişler verilmiştir. Kadın olan B'ye karşı rekabet eden erkek A %86'lık bir oran ile seçim listesinin en üstünde yer almıştır. Buna karşın Erkek olan B'ye karşı rekabet eden kadın A'nın ise seçim listesinin en üstünde yer alma oranı sadece %58'dir. Diğer yandan kadın A ile rekabet ettiğinde erkek B, listede ilk sırada yer almak için %42'lik bir şans elde etmiş olmasına karşın, erkek A ile rekabet ettiğinde kadın B'ye ilişkin bu oran sadece %14'dür. 1980'ler ve 1990'lar arasındaki küçük değişimde, Bronstein ve meslektaşlarınca gerçekleştirilen araştırmanın akademik örneklemindeki kadınların en az erkekler kadar iyi nitelikte olmalarına karşın, bu kadınların elde ettiği işlerin daha düşük prestijde olan enstitülerdeki daha düşük statüler olduğu görülmüştür.[286] Foshi ve meslektaşları, üniversite öğrencilerine bir kampüs işi için diğer öğrencileri işe alma görevi verildiğinde, hem erkeklerin hem de kadınların, her ikisi de eşit niteliklere sahip olduğunda bir erkeği tercih etme oranlarının bir kadını tercih etme oranlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.[287] Erkekler ise, daha düşük nitelik seviyesinde olmasına rağmen işe alım için bir erkeği tercih etmektedirler.[288]

Tüm bu çalışmalar hem erkeklerin hem de kadınların cinsiyetlerine uygun olmayan işlere başvururken sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Ancak, cinsiyet-rol uyumsuzluğunun, işe eleman seçiminde hangi cinsiyeti daha olumsuz şekilde etkilediği açık değildir. Levinson'un 1975 yılında gerçekleştirdiği çalışması cinsiyet uyumsuzluğundaki erkeklerin, cinsiyet uyumsuzluğundaki kadınlara göre daha çok ayırımcılıkla karşılaştığını gösterirken; diğer yandan Cash ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma da erkeklerin daha çok opsiyona sahip olmasından dolayı, kadınların daha fazla dezavantaja sahip olduğunu ileri sürmektedir.[289]

---

[285] Kathleen Archibald, **Sex and the Public Service**, Public Service Commission, Ottowa, Canada, 1970, s. 29-36.

[286] Bronstein, P., Black, L., Pfennig, J. and White, A. "Getting Academic Jobs: Are Women Equally Qualified and Equally Successful?", **American Psychologist**, March, 1986, s.318-322. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 48.)

[287] Martha Foschi, Larissa Lai & Kirsten Sigerson, "Gender and Double Standards in the Assessment of Job Applicants", **Social Psychology Quarterly**, Vol.57, No.3, 1994, s. 326-339.

[288] Martha Foschi, Kristen Sigerson & Marie Lembesis, "Assessing Job Applicants: The Relative Effects of Gender, Academic Record and Decision Type", **Small Group Research**, Vol.26, No.3, 1995, s.328-352.

[289] Cash ve diğ., 1977, s. 303.

Erkekler, erkeksi ve cinsiyet tarafsız işlere alınmak için kadınlara göre çok daha uygun olarak görülmektedirler; buna karşın kadınlar da kadınsı (dişil) işler için hem erkeksi hem de cinsiyet tarafsız işlere göre çok daha uygun olarak görülmektedirler. Bundan başka, Cohen & Bunker tarafından 1975 yılında yapılan bir araştırmada görüldüğü gibi, erkek işlerinde olma durumuna, kadın işlerinde olma durumundan daha fazla bir eğilim vardır ve erkeksi işler daha yüksek statüye sahiptir.

Belirli cinsiyetlere uygun olarak görülen işler için eleman seçiminde yaşanılan cinsiyet ayırımcılığının yanı sıra, genel olarak her iki cinsiyete de uygun oluğu düşünülen (cinsiyet tarafsız) işlerde de kadınlar aleyhine işleyen bir cinsiyet ayırımcılığı mevcuttur.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların en yoğun olarak istihdam edildiği kamu sektöründe bazı mesleklere kadınlar alınmamakta ve bazı mesleklerde de kadınlar için onların aleyhine işleyen kontenjanlar uygulanarak, kadınlar için işe alımda açık bir cinsiyet ayrımcılığı sergilenmektedir. Nitekim, 1990 yılında hukuk alanında yüksek öğrenim gören öğrencilerin % 36,4'ünü kadınlar oluşturmakta olduğu halde; çıkarılan bir yasa ile yargıçlık ve savcılık mesleğine alınacak kadınlar için 1980 yılında % 10 ve 1990 yılında da % 5'lik bir kota uygulanmıştır[290]. Halen erkekler için böyle bir kısıtlamanın uygulanmamış olması, bizzat devlet eliyle yapılan açık bir cinsiyet ayırımcılığı anlamına gelmektedir.

İşe eleman seçiminde kadınlara yönelik ayırımcılık uygulamalarından bir başkası da, dolaylı ayırımcılığın sergilendiği, işe alım sürecinde kadınlar ve erkekler için farklı şartların gerektirilmesidir. Özellikle, işe alım görüşmelerinde adaylar için uygulanan farklı kriterler bu alanda öne çıkmaktadır. Buna göre, işe alım görüşmelerinde kadınlar ve erkekler ayrı ölçütlere göre değerlendirilmektedirler. Ayrıca, birçok pozisyona başvuran kadın adaylara özel yaşamları hakkında, kişilik haklarını zedeleyici sorular sorulabilmekte ve işe kabulleri için bunların cevaplanması ana şart olarak kabul edilebilmekte iken; erkek adaylara bu tür sorular sorulmamakta ya da bu tür sorulara istemedikleri taktirde cevap vermeleri beklenmemektedir. Bu türden, adayların işe uygunluğu ile işe alım tercihlerinin

[290] Acar ve diğerleri, 1999, s. 9.

ilişkilendirilmesinde, değerlendiricilerin cinsiyet rol yargı kalıplarına sahip olmaları neticesinde farklı beklentilerde bulunulabilmektedir[291].

2.2.2.3. İşten Çıkarma Önceliğinde Ayrımcılık

Toplumsal yaşamda kadın çoğunlukla, ikincil işgücü grubuna dahil olarak görüldüğü ve aile yaşamında kadın çalışmasının (erkek çalışıyor olduğu durumda) zorunluluk teşkil etmediği düşünüldüğünden; çeşitli nedenlerle işyerinden eleman çıkarılması konusu gündeme geldiğinde ilk olarak işten çıkarılması gereken kişilerin kadınlar olduğu yönünde hakim bir düşünce mevcuttur. Pek çok araştırmada tespit edildiği üzere, ailenin geçimini sağlamak, erkeğin cinsiyet rolüne ait bir sorumluluk olduğu ve bu nedenle de işe alımda erkeğe, işten çıkarmada da kadına öncelik verilmesi gerektiği düşünülmektedir.[292]

2.2.2.4. İşyerindeki Tutum, Davranış ve Değerlendirmelerde Ayrımcılık

Cinsiyetler arasında, işyerine gelene kadar sergilenen cinsiyet ayırımcılık türlerinin yanı sıra, aynı iş ortamındaki erkekler ve kadınlar için farklı tutumlar ve davranışlar sergilenmesi, farklı değerlendirmelerin söz konusu olması şeklinde bir cinsiyet ayırımcılığı da söz konusudur.

İşyerinde sergilenen cinsiyet ayırımcılığı uygulamalarından ilkini, aynı düzeydeki işlerde çalışan erkekler ve kadınların farklı ücret almaları gösterilebilir. Bu konuda yürütülen pek çok çalışmada işe başlangıç ücretlerinin cinsiyetler arasında farklılaştığı ve erkeklerin aldığı, aynı işlere ait başlangıç ücretlerinin, kadınların aldığı ücretlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.[293]

2.2.4.1. Dikey İlerlemenin Yavaşlatılması

Geçtiğimiz 20 yılda kadınların çalışma yaşamına katılımının artması sonucu, günümüzde pek çok kadın organizasyonların tepe noktalarına ulaşmak için gereken

---

[291] Benson & Jardee, 1974(b), s. 512.
[292] Ergüder ve diğ., 1991, s. 32-34; Onaran ve diğ., 1998, s. 39, 47.
[293] Terborg & Ilgen, 1975, s.355, 372; Robert L. Dipboye, Richard. D. Arvey & David. E. Terpstra, "Sex and Physical Attractivenes of Raters and Applicants as Determinants of Résumé Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.3, 1977, s. 228.

bilgi, beceri ve tecrübeye sahip hale gelmişlerdir. Ancak bu durum bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Pek çok organizasyonda kadınların tepe noktalarına gelmesi uygun görülmemektedir. Bu anlayış, geçmiş dönemde daha belirgin olarak yaşanmakla birlikte, günümüzde de halen varlığını devam ettirmektedir. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyelerindeki artış, bu gün gerek Avrupa ve Amerika'da gerekse de ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye oranla oldukça arttırmıştır. Tabi ki, kadınların üst yönetimdeki ağırlıklarının hala istenen düzeyde olmadığı savunulmaktadır.[294]

Günümüzde özellikle yönetim kademelerindeki kadınlara yönelik olarak uygulanan ayırımcılık temelini "cam tavan" (glass ceiling) adı verilen uygulamanın oluşturduğu savunulmaktadır. Cam tavan, organizasyonlarda tepe yönetim pozisyonları için kadınlara karşı konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır.[295] Cam tavan uygulamasının, kendilerine engel oluşturduğu, üst düzey yönetim kademelerine tırmanan kadınlar için anlamı, üst düzey yönetim pozisyonlarında engelle karşılandıkları ve bu organizasyonun yönetim kadrolarında yükselmelerinin "tavana" vurduğudur.[296] Cam tavan uygulaması birçok kuruluşta varolduğu gibi sektörden sektöre değişmektedir. Birçok kadın bu durumdan şikayetçidir ve bu tavanın kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Cam tavan uygulamasının temelini, kadınların çocuk sahibi olduklarında ya da ailevi yaşamlarının gerektirdiği diğer sorumluluklardan dolayı işyerinden ayrılmalarının çok daha muhtemel olduğu kanısı oluşturmaktadır. Zira aile yaşamının kadınların iş yaşamını ve kariyerleri üzerindeki etkilerini konu alan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının kariyerini sekteye uğrattığını göstermektedir.[297] Oysa aynı durum bir erkeğin kariyerini etkilememektedir.

Cam tavan olgusu üzerinde farklı yorumlamalar yapılmaktadır, bir kesim cam tavanı bir gerçek olarak kabul ederken, diğer taraf cam tavanın gerçekliği konusunda, bunun sadece bir "iddia" olduğunu ileri sürmektedir. Bu konuda taraflar ikiye ayrılmaktadır. Bir tarafta özellikle işçi sendikaları ve kadın sivil toplum kuruluşları, çalışma hayatında cam tavan sendromu ile kadınlara karşı büyük bir

---

[294] Aytaç, 1997, s. 219.
[295] Louse E. Boone & David L. Kurtz, **Management**, 4th Edition, McGraw Hill, NY, 1992, s. 562.
[296] "Cam Tavan Sendromu", **Capital Dergisi**, Ağustos 1997, s. 85.
[297] Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız, Kathleen Gerson, **Hard Choices How Women Decide About Work, Career and Motherhood**, University of California Press, 1985; Betsy Morris, "Is Your Family Vrecking Your Career?", **Fortune**, March17 , Vol.135, No:5, 1997, s.40.

cinsiyet ayırımcılı sergilendiğini savunuyor ve buna yönelik kanıtları gösteriyorlar. Buna göre, geleneksel cinsiyetçi değer yargılarından yola çıkarak kadınların yöneticilikte başarılı olamayacakları iddiasıyla, terfiye hazırlama amacıyla yapılan eğitim programlarında kadınlar tercih edilmemektedir.[298] Bu durum Türkiye'nin imzaladığı ILO Sözleşmelerine ve Kadınlara Karşı Her Türlü Ayırımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne aykırıdır.14.10.1985 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayırımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi"nde kadınlara karşı ayırımcılık terimi şöyle açıklanmaktadır: "kadınların medeni durumuna bakılmaksızın ve kadın ile erkeğin eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni veya diğer alanlardaki insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınması, kullanılması ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet ve kısıtlama" anlamına gelir. Sözleşme taraf devletlere, çalışma yaşamında kadın erkek eşitliğinin sağlanması için gerekli önlemleri alma zorunluluğu getirir.

Örneğin eğitim sektöründe, birçok ülkede olduğu gibi , kadın yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. Genel liselerde (1990-1991 öğretim yılında) 2207 erkek yönetici varken kadın yönetici sayısı yalnızca 27'dir. Yani yöneticilerin sadece %1,27'si kadınlardan oluşmaktadır. Oysa genel liselerdeki kadın öğretmen oranı %42,7'dir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez örgütündeki müsteşar ve yardımcıları arasında hiç kadın bulunmazken, 14 genel müdürden yalnızca 3'ü, 24 genel müdür yardımcısından 2'si ve 61 daire başkanından da sadece 12'si kadındır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görevli 159 başmüfettişten 6'sı, 100 müfettişten 4'ü kadınlardan oluşmaktadır.[299]

Diğer tarafta da işveren sendikaları ve organizasyon yönetimleri önde olmak üzere farklı kuruluşlar ve kişiler de, kadınların üst yönetimde yer almalarındaki yetersizliğin nedenlerinin (kadınların yükselmeyi istememeleri şeklindeki içsel faktörler gibi) başka kaynaklarda aranması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu kesim, tezlerine destek olarak, Türkiye'de üst düzey yöneticiler arasında kadın çalışanların oranının, ABD, Japonya, İngiltere, Almanya gibi ülkelerin önünde olmak üzere %4

[298] "8 Mart Kadınların Uluslar arası Birlik, Mücadele ve Dayanışma Günü",(08.03.2002), Erişim: 19.02.2004, http://www.egitimsen.org.tr/kadin/8mart_brosur.html; Acar ve diğerleri, 1999, s. 12.
[299] y.a.g.e.

oranında olduğunu göstermektedirler.[300] Ayrıca, bu kesim, kadın yöneticilerin gerçekten de çocuk ya da ailevi nedenler ile işten ayrılma oranının yüksek olduğunu savunuyor. Profil International İnsan Kaynakları Şirketi'nin 100 bin kişi üzerinde yaptığı araştırma da bu fikri destekler niteliktedir. Buna göre, araştırma kapsamında ele alınan organizasyonlardaki üst ve orta düzeydeki kadın yöneticilerin sadece %22'si 35 yaşının üzerindedir. Bu sonucun anlamı, kadın yöneticilerin belirli zaman dilimlerinde, örneğin çocuk sahibi olduklarında işyerinden koptuğu ve geri döndüklerinde de aynı noktadan devam edemedikleridir.[301]

2.2.2.4.2. Performans Değerlendirmede Cinsiyet Farklılıkları

Performans değerlendirmelerinde belirli cinsiyete sahip kişilerin karşıt cinsiyette olanlara göre avantajlı ya da dezavantajlı olabileceği düşünülmektedir. Gerek değerlendirilen gerekse değerlendirici cinsiyetlerinin, yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu etkileyeceği, dolayısıyla da taraflı hale getireceği düşünülmektedir. Bu konuya ilişkin ayrıntılı açıklamalar ve araştırma sonuçları aşağıda verilmektedir.

---

[300] İdil Türkmenoğlu, "Tam Bayanlara Göre Bir İş", (27.09.2001), Erişim: 19.02.2004, http://www.akariyer.com/ana_aday/danisman/yazilar/27_09_2001_bayanlaragore.asp

[301] Hande Demirel, "Yasa zoruyla Kadın Yönetici", (02.07.2003), Erişim:19.02.2004, http://www.capital.com.tr/c/0207/kadin.asp

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
CİNSİYETİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Giriş.

Son 20 yılda kadınların çalışma yaşamına katılımlarının artışı ile birlikte, organizasyonlarda kadın çalışanların, erkek çalışanlar ile eşit şartlara sahip olmadığı yönünde pek çok iddia ortaya konulmuş ve bu iddia üzerinde pek çok çalışma yürütülmüştür. Kadınların çalışma yaşamındaki şartları üzerine yapılan bu çalışmaların çoğu, durumu cinsiyet ayırımcılığı bakış açısı ile ele almaktadır. Çalışma yaşamındaki kadınlar ve onların sahip olduğu şartlar hakkında yürütülen çalışmaların önemli bir bölümünde ele alınan konu performans değerlendirme uygulamalarında cinsiyete dayalı bir farklılık olup olmadığı noktasında yoğunlaşmaktadır. Konuya cinsiyet ayırımcılığı açısından yaklaşanların temel iddiası, performans değerlendirmelerinde, kadınların eşdeğer durumdaki erkeklere oranla daha düşük olarak değerlendirildikleri ve dolayısıyla daha az terfi ve maddi kazançlar elde ettikleridir. Bu düşünce pek çok ülkedeki kadın hakları savunucularının öncülüğünde toplumların çeşitli kesimlerinden insanlarca da dile getirilmektedir. Çalışma yaşamındaki ekonomik rollerinin artan önemine rağmen, günümüzde kadınlar erkek eşdeğerlerine oranla daha düşük statüde ve daha düşük ücretli işlerde istihdam edilmektedirler. Nitekim, ABD' deki kadınların üçte ikisi büro elemanlığı, sekreterlik ve hemşirelik gibi düşük ücretli mesleklerde ve kamu sektöründe çalışmaktadırlar.[302] Ayrıca bu ülkede yürürlükte olan ayırımcılığı önleyici yasalara rağmen, kadınların full-time kazançları erkeklerin ücretlerinin yaklaşık %76'sı kadardır.[303]

Kadınların cinsiyet ayırımcılığına uğradığını savunanların bu konuya büyük ilgilerinin temel nedeni, çalışma yaşamında sergilenen cinsiyet ayırımcılığının en yaygın şeklinin performans değerlendirmelerinde yaşanmakta olmasına dayalı olarak somut bir şekilde tespit edilebileceği görüşüdür. Kadınların bu şekilde iş

---

[302] Ellen A. Fagenson & Janice J. Jackson, "The Status of Women Managers in the United States", **International Studies of Management and Organization**, Vol.23, 1993, s. 93.; Glass Ceiling Comission, In D. Dunn (Ed.), **Workplace/Women's Place**, Los Angles, CA: Roxbury, 1997, s.226-233. (Aktaran, Shore & Tashchian, 2003, s.694)

[303] **Wall Street Journal**, "Pay Gap Between Men and Women Begins to Narrow Again After a Pause", 10 Haziran 1998, B6A. (Aktaran, Shore & Tashchian, 2003, s.695)

yaşamında haksızlığa uğradığını düşünenler, eşdeğer niteliklere sahip kadınların ve erkeklerin farklı biçimde değerlendirildiğini savunurken bu yargıları için en somut kanıt olarak, organizasyonların üst seviyelerindeki çalışanlar arasında kadınların erkeklere oranla çok daha az olarak temsil ediliyor olmasını ileri sürmektedirler. Hiyerarşi merdiveninde yukarılara çıkıldıkça kadın/erkek oranının giderek kadınlar aleyhine düşüyor olması bu iddianın doğru olabileceğini düşündürmesine rağmen, terfi kararlarının genel olarak belirlendiği performans değerlendirmelerinde mutlak bir yanlılığın bulunduğunu kesin olarak kanıtlamak için yetersizdir. Bu yönde kesin ve doğru bir kanıtın elde edilmesi, ancak çeşitli araştırmalar ile performans değerlendirmelerinde bir erkek taraflılık olduğunun saptanması ve bu taraflılığın nedenlerinin net olarak tespit edilmesi ile mümkün olacaktır. Bunun yanında bu kanıtların kesinliği nedenlerinin açıklanmasına da bağlı olarak düşünülmeli ve yorumlanmalıdır.

Özellikle, kadınların çalışma yaşamındaki yoğunluklarının artışı ve kadın ve erkek arasındaki fiziksel ve psiko-sosyal farklılıkların araştırılmasına olan ilginin artışı ile birlikte yani 70'li yılların başından başlayarak 80'li yılların sonuna kadar, cinsiyetin performans değerlendirme süreci ve sonuçları üzerindeki etkileri güncel bir inceleme alanı olmuştur.

Bu konuda yürütülen çalışmaların metodolojisi iki yöntem içerisinde toplanmıştır. İlk yöntem performans değerlendirmesindeki cinsiyet farklılığını test etmek için genellikle değerlendirici ve/veya değerlendirilen olarak öğrencilerin kullanıldığı ve çoğunlukla gerçek olmayan kişilerin performanslarına yönelik değerlendirmelerin yapıldığı **laboratuar çalışmaları**dır. Bir diğer yöntem ise, değerlendirici ve/veya değerlendirilen olarak genellikle gerçek kişilerin kullanıldığı, performans seviyesini belirtmek için çoğunlukla gerçek performans değerlendirme verilerinin kullanıldığı **alan çalışmaları**dır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, bu konuda yapılan ilk çalışmaların daha çok performans değerlendirme süreci ve sonuçlarında cinsiyetin bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ve böyle bir muhtemel farklılığın potansiyel nedenleri konularını ele aldığı görülürken, daha sonra yapılan araştırmalarda ise asıl ilgi bu konuda daha önce yapılmış olan araştırmalardan elde edilen çelişkili sonuçların açıklanması ve uzlaştırılması konularına kaymıştır.

3.1. Cinsiyetin Performans Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkilerinin Sonucu: Taraflı Değerlendirme

Cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki tüm etkilerinin ortak sonucu yapılan değerlendirmelerin taraflı olmasıdır. Bu taraflılık değerlendirme sonuçlarının bir cinsiyet için olduğundan daha olumlu ve diğeri için de olduğundan daha olumsuz olarak tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Sonuçta, bir cinsiyete taraftar olan bir değerlendirme, zıt cinsiyet için önyargılı olunmasına neden olmaktadır. Örneğin cinsiyetin bir performans değerlendirmesi üzerindeki etkisi, o değerlendirmenin kadın taraflı olmasına neden olurken, bu aynı zamanda o değerlendirmenin erkek çalışanlar için de önyargılı olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, bir değerlendirme içerisinde bir cinsiyet üyeleri için bir yanlılık içeriyorsa, karşıt cinsiyet üyeleri için de bir önyargı içermektedir.

Cinsiyetin performans değerlendirmesi üzerindeki etkisinin sonucu; bu etki ister değerlendirilenin cinsiyetinden, isterse değerlendiricinin cinsiyetinden kaynaklansın, değerlendirmenin bir cinsiyetlerden biri için taraflı olmasıdır. Bir diğer ifade ile, cinsiyetin performans değerlendirmelerini etkilediğinden bahsedilirken, aslında sorun bu etkinin sonucu olan cinsiyet taraflı değerlendirmedir. Ayrıca cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etksinin sonucu olan taraflı değerlendirmeden sadece değerlendirilenler etkilenir. Nitekim taraflı değerlendirme meydana geldiğinde, bundan erkek ya da kadın değerlendirilenler olumlu ya da olumsuz etkilenecektir. Değerlendirme sonucunda alınacak kararlar sadece değerlendirilenler için bir önem taşıdığından bu durum oldukça normaldir.

Erkek taraflı bir önyargı (yanlılık), erkeklerin benzer seviyede performans veren kadınlara göre daha olumlu şekilde değerlendirildiği durumlarda meydana gelmektedir. Aynı şekilde **kadın taraflı bir önyargı (yanlılık)** da, kadınlar benzer seviyede performans gösteren erkeklere göre daha olumlu şekilde değerlendirildiğinde meydana gelir.[304] Bu alandaki çalışmaların çoğuna temel oluşturan hipotez, eşit performans ve yetenek seviyesi söz konusu iken, performans değerlendirmelerinde cinsiyet etkili olduğunda, erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek olarak değerlendirilmesine ilişkin bir eğilim olduğudur.[305] Diğer bir deyişle, bu

[304] Nieva & Gutek, 1980, s. 267.
[305] y.a.g.e., s. 267.

çalışmalarda cinsiyetin değerlendirmeler üzerindeki etkisinin erkekler için olumlu ve kadınlar için de olumsuz olacağı düşüncesinden hareket edilmiştir. Nitekim, bu araştırmacılar cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisinin erkekler için olumlu ve kadınlar için de olumsuz olduğunu varsaymış ve değerlendirmelerdeki bu cinsiyet etkisinin kadınlar için olumlu olacağı durumu genellikle göz ardı etmişlerdir. Bunun yanında, bu hipotezin doğal bir sonucu olarak, erkek taraflı önyargı (yanlılık) nedeniyle, erkek değerlendiricilerce yapılan performans değerlendirmeleri performansı oluşturan nedenleri kendi lehlerinde (erkeklerin lehinde) olan sebeplere bağlamaya yönelik iken; kadın değerlendiriciler tarafından yapılan performans değerlendirmelerinin, sergilenen performansı daha tarafsız nedenlere bağlamaya eğilimli olduğu düşünülmektedir.[306]

Bunun yanında, bu konuda araştırma yapan uzmanlar erkek taraflı önyargıyı (yanlılığı) cinsiyetin performans değerlendirmesi üzerindeki etkilerinin bir sonucu olduğu kadar, böyle bir etkinin ortaya çıkış nedeni olarak da ele almışlardır. Diğer bir deyişle değerlendirmeyi yapan kişilerin erkek taraflı bir önyargıya (yanlılığa) sahip olması hem cinsiyetin değerlendirmeler üzerindeki etkisinin sonucu hem de bu etkiyi ortaya çıkaran bir sebep olarak görülebilmektedir.

Cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların çoğu, değerlendirme sürecinde erkek taraflı bir önyargının (yanlılığın) var olup olmadığına ve bu önyargının ne gibi muhtemel sonuçları olduğu konusuna odaklanmıştır. Bu araştırmaların çoğunun sonuçları değerlendirmelerdeki cinsiyet farklılığına sebep olarak erkek taraflı değerlendirme önyargısını işaret etmesine karşın bu konuya ilişkin olarak elde edilen kanıtlar aynı zamanda oldukça çelişkilidir. Bazı araştırmalar değerlendirmelerde erkek taraflı bir önyargı olduğunu tespit ederken diğer bazı araştırmalarda da kadın taraflı bir önyargıya rastlanmakta ya da cinsiyetler için fark yaratıcı bir değerlendirici önyargısının bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin Goldberg tarafından erkek ve kadın yeterliliğine ilişkin değerlendirmeler hakkında yürütülen bir araştırmada, kadınlar ve onların çalışmalarının değerlendirilmesi hakkında kaygı verici nitelikte kanıtlar elde edilmiştir.[307] Farklı profesyonel disiplinlere ait bir grup makale, kadın deneklerden

---

[306] Cara C. Bauer & Boris B. Baltes, "Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations", **Sex Roles**, Vol.47, No.9/10, November 2002, s.466.
[307] Phillip A. Goldberg, "Misogyny and the College Girl", Paper Presented at the **Meeting of the Eastern Psychological Association**, Boston, April 1967 (Aktaran, Wilson, 2003, s. 56-57.)

oluşan iki gruba verilmiştir. Her iki gruba verilen bu makaleler aslında sadece yazarının ilk adına ilişkin cinsiyet (His/Her) haricinde içerik açısından aynıdır. Sonuçlar incelendiğinde konu alanının hangi cinsiyet egemenliğinde görüldüğüne bağlı olmaksızın, kadınlara yazarlara ait makalelerinin sürekli olarak eşdeğer erkek makalelerine göre daha düşük olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte Goldberg'in orijinal uyarıcı materyallerini ya da karşılaştırılabilir olanları kullanan birkaç araştırmacı, yazarın cinsiyetine ilişkin belirgin bir etki bulamamıştır.[308] Buna karşın Goldberg'in sonuçlarını destekleyen araştırma verileri de mevcuttur.[309] Kütüphanede kitapların raflara dizilmesi için gereken becerilerde bile kadınlara karşı bir önyargı (taraflılık) olduğunu gösteren kanıtlar mevcuttur.[310] Wallston ve O'Leary, pek çok araştırmada kadınlarca ve erkeklerce sergilenen yeterlilik seviyelerinde gerçek farklılıkların tespit edilememiş olmasına karşın, bu farklılıkların var olduğu şeklinde algılandığını belirtmektedir.[311] Lott da, yeterliliğe sahip (yetenekli) bir kadının olduğundan daha düşük olarak değerlendirilmesine yönelik eğilimin her zaman tespit edilememesine karşın, *bu durumun bir istisna olmaktan daha ziyade bir kural olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşmaktadır.*[312]

Bir diğer çalışma olan Belsey'in yarı deneysel araştırmasında, iki gruptaki erkek ve kadın değerlendiricilere aynı performans bilgilerini içeren erkek ve kadın çalışanlar ilişkin veriler sağlanmıştır.[313] Bir gruptaki değerlendiriciler değerlendirilenlerin cinsiyetlerini bildirecek şekilde onların isimleri verilmiş diğer gruptaki değerlendiricilere ise değerlendirmesini yapacakları kişilerin isimleri ve

---

[308] Örneğin: Daniel S. Chobot, Phillip A. Goldberg, & Linda M. Martin Abramson, "Prejudice Against Women: A Replication and Extension", **Psychological Reports**, Vol.35,No.4, 1974, s. 478.; Matthias M. Gross & Robert A. Geffner, "Are the Times Hanging? An Analysis of Sex-Role Prejudice", **Sex Roles**, Vol.6, No.6, 1980, s.713-722.; Hal Levenson, H., Burford, B., Bonno, B. & Davis, L., "Are Women Still Prejudiced Against Women? A Replication and Extension of Goldberg's Study", **Journal of Psychology**, Vol.89, No.1, 1975, s. 67-71.; Paul E. Panek, R. Deitchman, J. H. Buryholder, T. Speroff & R. H. Haude, "Evaluation of Feminine Professional Competence as a Function of Level of Accomplishment", **Psychological Reports**, Vol.38, No.8, 1976, s .875-880. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 57.)

[309] Örneğin: Cline, M. E., Holmes, D. S. & Werner, J. "Evaluations of the Work of Men and Women as a Function of the Sex of the Judge and Type of Work", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.7, No.1, 1977, s. 89-93. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 57.)

[310] Neal Schmitt & Martha Lappin, "Race and Sex as Determinants of the Mean and Variance of Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980, s. 432.

[311] Strudler B. Wallston & Virginia E. (Fisher) O'leary, "Sex Makes a Difference: Differential Perceptions of Women and Men", in L. Wheeler (ed.), **Review of Personality and Social Psychology**, Vol.2, No.1, 1981, s. 19.

[312] Bernice Lott, "The Devaluation of Women's Competence", Chapter 6 in J. S. Bohan (ed.), **Seldom Seen, Rarely Heard, Women's Place in Psychology**, Westview Press, Boulder, Col. 1992, s. 39.

[313] Catherine Belsey, 'Marking by Numbers', **AUT Women**, 1988, s. 15. (Aktaran, Wilson, 2003, s.47)

cinsiyetleri bildirilmemiştir. Araştırmadan elde edilen verilerde, isim saklı değerlendirmelerin kullanıldığı grupta kadınlarca alınan "iyi" derecelerin sayısının diğer gruba oranla oldukça belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle aynı performansa ilişkin ismin saklı ve ismin açık olduğu değerlendirmeler arasındaki bu belirgin farklılık, değerlendirmelerde erkek taraflı bir önyargının bulunabileceğine ilişkin net bir kanıt olarak değerlendirilebilmektedir.

Görüldüğü üzere, performans değerlendirmelerinde erkek çalışanların kadınlara oranla daha olumlu değerlendirilmesi şeklinde erkek taraflı bir önyargının var olduğuna ilişkin kanıtlar daha ağırlıklı olarak görülmektedir. Üstelik, kadın değerlendirilenlerin erkeklere göre daha düşük olarak sergilenmesi her iki cinsiyetteki değerlendiricilerce de sergilenmektedir. Hem erkek hem de kadın değerlendiriciler erkekleri kadınlardan daha olumlu şekilde değerlendirmektedir[314] ve bu noktada işe almak için kadınları daha az tercih etmektedirler.[315]

Performans değerlendirmelerinde erkek taraflı bir önyargının varlığına işaret eden bu araştırma sonuçlarının yanı sıra, bazı farklı araştırmalarda beklenilenin aksi yönde sonuçlar da elde edilmiştir. Örneğin, Hamner ve arkadaşlarınca 1974 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada aslında aynı performans derecesinde temsil edilmiş olmalarına rağmen, görev performansı açısından kadınların erkeklere göre belirgin şekilde yüksek olarak değerlendirildiği sonucu elde edilmiştir.[316] Düşük performanslı erkek ve kadın değerlendirilenlerin performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık tespit edilemezken, yüksek performanslı kadınların yüksek performanslı erkeklere göre oldukça yüksek değerlendirmeler aldıkları görülmüştür.[317] Başka bir örnek olan, Mobley'in 1982 tarihli araştırması kapsamında elde edilen performans değerlendirme sonuçları, bir önceki yıla ait terfi listeleri ile karşılaştırılmıştır.[318] Bu karşılaştırmaya göre 25 terfi pozisyonu için bir erkeğin eksik ve bir kadının da fazladan terfi ettirilmiş olduğu tespit edilmiştir. Bu karşılaştırmaya dayalı olarak, performans değerlendirme sonuçlarına göre kadınların hak ettiğinden daha fazla ve

---

[314] Benson Rosen & Thomas H. Jardee, "The Influence of Sex-Role Steretoypes on Evaluations of Male and Female Supervisory Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.57, No.1, 1973, s. 44.; Goldberg, 1968, s. 28.
[315] Rosen & Jardee, 1974(a), s. 11.; Dipboye, Arvey & Terpstra, 1977, s. 229.
[316] W. Clay Hamner, Jay S. Kim, Lloyd Baird & William J. Bigoness, "Race and Sex as Determinants of Ratings by Potential Employers in a Simulated Work-Sampling Task", **Journal of Applied Psychology**, December 1974, Vol.59, s. 708.
[317] Hamner ve diğ., 1974, s. 708.
[318] Mobley, 1982, s. 604.

erkeklerin de hak ettiğinden daha az terfi ettirilmiş olmasıyla, beklenenin aksine kadınlara yönelik olarak değil de erkeklere yönelik bir önyargı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Başka araştırmalarda da eşdeğer nitelikteki kadınların erkeklere göre daha yüksek performans ölçümleri aldıkları sonucuna ulaşılmasıyla,[319] düşünülenin aksine değerlendirmelerde kadın taraflı bir önyargının olabileceği de düşünülmeye başlanmıştır. Bu çalışmalara ek başka çalışmaların sonuçları itibariyle erkek ve kadın çalışanlara ilişkin değerlendirmeler arasında bir farklılık bulunmadığının ortaya konulmuş olmasıyla, her zaman erkek taraflı bir önyargının görülmeyeceği fikrini desteklemiştir.[320]

Cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerinde nasıl etkili olabildiği konusu ayrıca, kişilerin performansı algılayış şekilleri ve nedenleri üzerinde durulmasını da gerekli kılmaktadır. Bir diğer ifade ile bir değerlendirici, bir çalışanın performans seviyesine karar verirken, genel olarak o değerlendiricinin performansı hangi şartlar gerçekleştiğinde oluşmuş olarak kabul ettiği konusu önemlidir. Değerlendiricinin zihninde performansı tanımlayan etkenler, cinsiyetler arasında performansın farklı olarak algılanmasına neden olabilir.

Cinsiyetin Performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisi, değerlendirilenin ve değerlendiricinin cinsiyetine bağlı olarak farklılaşabilir. Değerlendirilen ve değerlendirici cinsiyeti birbiri ile etkileşimde olmasına rağmen ortaya çıkış nedenleri yol açtıkları etkiler açısından farklılık gösterebilmektedirler. Bu nedenle performans değerlendirmedeki cinsiyet etkisi konusunun, değerlendirilen cinsiyeti ve değerlendirici cinsiyeti değişkeni olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmasında fayda vardır.

3.2. Değerlendirilen Cinsiyetinin Performans Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Olası Nedenleri

Cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinden söz edildiğinde çoğunlukla anlatılmak istenen değerlendirilenin cinsiyetidir. Böyle bir

---

[319] Kenneth N. Wexley & Elaine D. Pulakos, "Sex Effects on Performance Ratings in Manager–Subordinate Dayds: A Field Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.4, 1982, s.433.; James P. Walsh, Robert M. Weinberg & Marita L. Fairfield, "The Effects of Gender on Assesment Centre Evaluations", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.60, No.2, 1987, s. 308.

[320] Örn: Lynn McFarlane Shore & George C. Thorton III, "Effects of Gender on Self and Supervisory Ratings", **Academy of Management Journal**, Vol.29, No.1, 1986, s. 115-129.

etkiden öncelikli olarak faydalanan ya da zarar gören kişi değerlendirilen olduğu için bu durum oldukça normaldir. Bir diğer yönden bakınca performans değerlendirme sonuçları açısından daha karşılaştırılabilir olan değerlendirilen cinsiyetidir. Bu noktada ön plana çıkan konu, değerlendirici cinsiyetinin çoğu zaman değerlendirilen cinsiyetine bağlı olarak etkili olmasıdır.

Bu noktada cevap aranacak sorular arasında, *değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmelerini gerçekten etkilediği mi, yoksa farklı nedenlerden dolayı değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan problemlerin değerlendirilenin cinsiyetine mi bağlandığı*, yer almaktadır. Değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olup olmadığı konusunu ele almadan önce, aslında etkili olmadığı halde öyle olduğu zannedilen durumları kısaca incelemek gerekmektedir.

Çalışma yaşamında kadınların ve erkeklerin ilerleyişlerinin sınırlandırılmasına en az iki perspektiften bakmak gereklidir. Bu sınırlandırmaya ilişkin engeller öncelikle erkeklerin ve kadınların kendi yapılarından kaynaklanıyor olarak görülebilir. Bir diğer ifade ile kadınların ve erkeklerin kendi davranışları ve motivasyonları sahip oldukları başarı seviyelerinin yüksekliğini etkileyebilir[321]. Bu durumda oluşan engellerin nedenlerini bireylerin kendileri oluşturduğu için, cinsiyetler arasındaki bir farklılığa dayalı bir ayrımcılıktan söz etmek mümkün olmayacaktır. Ancak yine de bu durumu dışsal nedenlere bağlayan bireyler, bu içsel nedenlerin yol açtığı olumsuz durumların nedenlerini dışsal faktörlerde arayabilmektedir. Diğer taraftan kişilerin ilerleyişlerinin sınırlandırılmasına ilişkin engeller ikinci bir bakış açısıyla organizasyonel yapılarda, genel yargı kalıplarında ya da kişilerin iş arkadaşları ve üstlerinin tutumları şeklindeki dışsal faktörlerde de bulunabilir.[322] Bu durumda kişilerin iradesi dışında oluşan ve etkili olan bu dışsal faktörler, cinsiyetler açısından farklı etkilerde bulunabilir ve sonuçları etkileyebilir.

---

[321] Virginia E. (Fisher) O'Leary, "Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women", **Psychological Bulletin**, Vol.81, No.11, 1974, s. 809-826.; Aletha H. Stein & Melisa M. Bailey, "The Socialization of Achievement Motivation in Females", **Psychological Bulletin**, Vol.80, 1973, s. 345-366. (Aktaran: Nieva & Gutek, 1980, s. 267.)

[322] Rosabeth Moss Kanter, **Men and Women of the Corporation**, Basic Books, New York, 1977, s. 134.; James R. Terborg, "Women in Management: A Research Review", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, 1977, s. 647-664. (Aktaran: Nieva & Gutek, 1980, s. 267.)

Kişilerin ilerleyişlerinin sınırlandırılmasına ilişkin içsel engellerin en önemlisi, bu kişilerin kendileri hakkındaki düşünceleridir. Kadınlar kendilerini erkeklerin kendilerini algılayışına göre daha düşük olumlulukta algılıyor olabilirler. Ücret eşitliği hakkında yapılmış olan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedirler. Nitekim, kadınlar kendilerini erkeklerin kendilerini gördüğü kadar olumlu şekilde görmemektedirler: Kadınlar kendi performanslarını düşük olumluluk taşıyacak şekilde ya da erkeklere göre daha alçakgönüllü şekilde değerlendirmektedir. Laboratuar çalışmalarında kadınların aynı iş için kendilerine erkeklerden daha az ücret belirlediği ve erkeklerin kendileri için belirlediği ücret seviyesine ulaşmak için daha fazla çalışmayı bekledikleri görülmüştür.[323] Bu araştırmalarda, bir grup işçiden önceden belirlenmiş ödülleri kendilerini de kapsayacak ya da dışarıda bırakacak şekilde gruptaki tüm çalışanlara dağıtmaları görevini yerine getirmeleri istenmiştir. Kendilerini de dahil etmeleri istendiğinde, kadın görevlilerin, aynı erkek görevlilerin kendileri için belirlediğinden daha az ödülü kendilerine uygun gördükleri ortaya çıkmıştır. Diğer bir simülasyonda erkeklerin beklediği ödemelerin kadınların beklediği ödemelere göre %13 ila %17 daha fazla olduğu görülmüştür.[324] Ayrıca MBA öğrencilerinin başlangıç ücreti görüşmeleri hakkındaki bir araştırmada da erkeklerin kadınlara göre daha fazla artış (erkekler için %4,3 ve kadınlar için de %2,7) elde ettiği tespit edilmiştir.[325] Bu durum kadınların kendilerinin düşük nitelik seviyesinde olduğuna ilişkin inançlarının bir sonucu olabilir. Böyle bir durum erkeklerin işverenler karşısına daha yüksek talepler ile çıktığı anlamına da gelebilir.[326] Bu şekilde kadın çalışanların kendileri için erkeklerin öngördüğünden daha azını beklemeleri nedeniyle eşdeğer nitelikli ve/veya eş düzeyli erkek ve kadın çalışanlar arasında meydana gelen farklılığın kasıtlı olarak ve organizasyon yönetimindeki kişilerin isteği doğrultusunda oluşturulduğu da düşünülebilir.

Ayrıca diğer bazı araştırmalarda, insanların kendilerini öven erkekleri alçakgönüllü olan erkeklere göre daha olumlu değerlendirdiğini ancak kadınlar için

---

[323] Brenda Major, Dean B. McFarlin & Diana Gagnon, "Overworked and Underpaid: On the Nature of Gender Differences in Personal Entitlement", **Journal of Personality andSocial Psychology**, Vol.47, No.6, 1984(a), s. 1399-1412.; Brenda Major, Virginia J.Vanderslice & Dean B. McFarlin, "Effects of Pay Expected on Pay Received: The Confirmatory Nature of Initial Expectations", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.14, No.2, 1984(b), s. 399-412.

[324] Sara J. Solnick & Maurice E. Schweitzer, "'The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game Decisions", **Organizational Behavior and HumanDecision Processes**, Vol.79, No.3, 1999, s.199-215.

[325] Barry Gerhart & Sara L. Rynes, "Determinants and Consequences of Salary Negotiations by Male and Female MBA Graduates", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, 1991, s. 256-262.

[326] Solnick & Schweitzer, a.g.e., s.202.

bu durumun tam tersinin geçerli olduğunu göstermektedir. Alçakgönüllü kadınlar insanlarda kendini öven kadınlara göre daha olumlu tepkiler uyandırmaktadır.[327] Özellikle kadınların bu tür kendini öne çıkaran davranışlar sergilemeleri erkekleri kimin güçlü olduğu konusunda korkuttuğunda (erkekler açısından tehdit edici olduğunda), kadınlarca yeterliliğin ve kendine güvenin açıkça sergilenmesi onların diğerlerince red edilmelerine neden olabilir.[328] Üniversite mezunu erkekler özellikle kişisel olarak bir kadının bilgisinden ya da onunla olan ilişkilerinden herhangi bir beklentiye sahip olmadıklarında, yeterli olan ve kendini öven bir kadını itici bulmaktadırlar.[329] Bu nedenle bazı kadın çalışanların kendilerini göstermeye ya da öne çıkmalarına neden olacak eylemlerde bulunmaya isteksiz olmaları ya da böyle durumlarda farkında değilmiş gibi görünmeleri normal karşılanması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.[330] Kadınlar maruz oldukları fırsatta eşitsizliğe kendileri katkıda bulunuyor olabilirler ama bu durumda suçlanacak kişi aynı zamanda bu durumdan muzdarip olan kadınlardır. Diğer bir deyişle kadınların erkekler ile aynı fırsatlara sahip olmaması durumunun nedeni yine kadınların kendileri olabilir. Ancak bu durumdan zarar gören kişiler konumunda olan kadınlar aynı zamanda bizzat bu durumun ortaya çıkış nedenidir. Kadınlar, eğer çok alçakgönüllü olurlarsa daha olumlu reaksiyonlarla karşılaşacakları ama daha düşük yeterlilik seviyesinde olarak algılanacakları biçimde kendilerini çifte bir zorluk içerisinde buluyor da olabilirler.[331] Bu noktadaki ikilemde, kadınlar ya alçakgönüllü olacak ve hoşlanılan kişi olacak ama düşük yeterlilikte olarak görülecek ya da kendini gösterecek ve yeterliliğini ispatlayacak ama dışlanma riskini de göze alacaktır.[332] Organizasyonun hiyerarşik sıralamasında yükselme sadece yeterliliğe değil aynı zamanda sosyal kabule ve desteğe de bağlıdır. Geleneksel olarak kendilerine kapalı olan alanlarda yeterliliğini kanıtlayan kadınlara yönelik tepkilerin

---

[327] Wilhelmina Wosinska, Amy J. Dabul, Robin Whetstone-Dion, & Robert B. Cialdini. "Self-Presentational Responses to Success in the Organization: The Costs and Benefits of Modesty", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.18, No.2 1996, s.229-242.
[328] Wilson, 2003, s. 46.
[329] Laurie A. Rudman, "Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counter-Stereotypical Impression Management", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.74, 1998,s. 629-645.
[330] Val Singh & Susan Vinnicombe. "Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions", **European Management Journal**, Vol.19, No.2, 2001, s.183-194.
[331] Rudman, a.g.e., s. 629-645.
[332] Linda L. Carli, "Gender, Interpersonal Power and Social Influence", **Journal of Social Issues**, Vol.55, No.1, 1999, s. 81-99.

bu kadınların ilerleme çalışmaları üzerinde yıkıcı etkide bulunması da muhtemeldir.[333]

Bazı araştırmacılar, kadınların rekabetçi çalışma şartlarındaki başarıdan korktuğunu ileri sürmektedir.[334] Erkekler için rekabet ortamındaki başarı kendine güven ve erkeksilik ile uyumludur. Kadınlar için ise aşırı agresiflik ve erkeksilik göstermeleri genellikle sosyal dışlanma ve desteklenmeme sonucunu doğurabilir. Diğer bir deyişle, cinsiyet rolleri dışındaki alanlarda başarılı olan kadınlar bu başarıları için cezalandırılabilmektedir; bu yüzden, bu durumdaki kadınlar cezalandırılma korkusu nedeniyle başarılı gözükmek istemeyebilirler. Horner, başarıya ilişkin korkuyu değerlendirmek için gerçekleştirdiği bir araştırmada, kadınların %65'inin rekabet ortamında elde edilen başarıdan korktuğunu, bu oranın erkeklerde ise %10'dan daha az olduğu görülmüştür. Hem erkekler hem de kadınlar başarılı kadınların (ve muhtemelen hemşirelik gibi geleneksel olarak erkeksi olmayan bir alandaki başarılı erkeklerin) mesleki seçimleri nedeniyle sorunlar ve engeller ile karşılaşabileceğini düşünmektedir. Bu yüzden Horner'in araştırmasında katılımcıların verdiği yanıtların başarı korkusunu göstermesi, rekabet ortamında başarılı olarak cinsiyet rolünden sapmanın "cezalandırılması" beklentisini yansıtıyor olabilir.

Kadınların sahip oldukları performanslarının yüksek ya da yeterli olduğu konusunda iddiacı olmamaları veya böyle algılanmaya isteksiz olmaları, onların performans değerlendirmelerinden düşük dereceler almalarına veya eşdeğer performansa sahip olduğu halde, sergilediği performansın yüksek ya da yeterli olduğuna inanan erkeklerden daha düşük değerlendirmeler almalarına neden olabilir. Ancak bu durumda performans değerlendirme sonuçlarının kadınlar aleyhinde önyargılı olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.

Kadınların ve erkeklerin sahip olduğu performanslarının ve yeteneklerinin taraflı olarak değerlendirilmesi, çalışma yaşamındaki kadınlar ve erkekler için potansiyel bir dışsal engeldir. Kişilerin sahip oldukları performansların değerlendirilmesinin amaç ve fayda temeline göre yapıldığı düşünülmesine karşın,

---

[333] Madeline E. Heilman, "Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder", **Journal of Social Issues**, Vol.57, No.4, 2001, s. 657-674.
[334] Martina S. Horner,"Toward an Understanding of Achievement Related Conflicts in Women", **Journal of Social Issues**, Vol.2, No.2, 1972, s. 157-175.

pek çok araştırmada bu fikirlerden sapıldığı da tespit edilmiştir[335]. Diğer bir deyişle, kişilerin maddi ödemeler ile terfileri almalarında bir araç olarak kullanılan performans değerlendirmeleri, bazen kişilerin bu ödemeleri alması ve terfi etmeleri konusunda bir engel de olabilmektedir.

Değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin olarak yürütülmüş bulunan pek çok sayıdaki araştırmanın sonuçları incelendiğinde, bunların birbirleriyle oldukça çelişir durumdaki sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bir grup çalışmada, performans değerlendirme sonuçları üzerinde değerlendirilen cinsiyetinin belirleyici bir faktör olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmasına karşın[336] diğer bir grup çalışmanın bulgularına göre de, değerlendirilen cinsiyeti faktörü performans değerlendirme sonuçları üzerinde belirleyici bir role sahip değildir.[337] Bir diğer ifade ile gerçekleştirilmiş olan araştırmalardan elde edilen verilere göre, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçlarını mutlak bir şekilde etkilediğini söylemek çok gerçekçi olmayabilmektedir.

Ayrıca, değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde belirleyici olup olmadığının tespitindekine benzer şekilde, bu belirleyiciliğin her iki cinsiyete sahip bireylerin performanslarına ilişkin değerlendirmelere ne yönde etki ettiği konusuna yönelik araştırma sonuçlarında da bir uyumsuzluk mevcuttur. Örneğin, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan araştırmaların bir kısmında, kadınların bu durumdan eşdeğer durumdaki erkeklere oranla daha olumsuz olarak etkilendiğini destekleyen sonuçlara ulaşılırken[338] diğer bir kısım araştırmada da, erkeklerin eşdeğer durumdaki kadınlara oranla daha olumsuz olarak etkilendiğini destekleyen sonuçlara

---

[335] Örneğin: John. S. Kane & Edward Emmer Lawler, "Performance Appraisal Effectivenes: Its Assesment & Determinants", In B. Straw (Ed.), **Research on Organizational Behavior**, Vol.1, No.3, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.; Robert M. Guion, **Personnel Testing**, McGraw-Hill, New York, 1965.

[336] Örneğin: Kay Deaux & Janet Taynor, "Evaluation of Male and Female Ability: Bias Works Two Ways", **Psychological Reports**, Vol.32, No.2, 1973, s.261-262.: Phillip A. Goldberg, "Are Women Prejudiced Against Women?", **Transactions**, Vol.5, No.1, 1968, s.28-30.; Gregory H. Dobbins, Robert L. Curdy & Donald M. Truxillo, "The Effects of Ratee Sex and Purpose of Appraisal on the Accuracy of Performance Evaluations", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.7, 1986, s. 225-241.; Bauer & Baltes, 2002, s.465.

[337] Örneğin: Mobley, 1982, s. 602.; Pulakos ve diğerleri, 1989, s. 773.

[338] Örneğin: Chobot, Goldberg & Abramson, Vol.35, 1974, s. 478.; Deaux & Taynor, 1973, s. 261-262.; Dobbins ve diğ., a.g.e., s. 225.; Bauer & Baltes, a.g.e., s. 465.

ulaşılmıştır[339]. Ülkemizde ise, yükleme kuramı ve depresif kişilerin başarı ve başarısızlıklarına yaptıkları nedensel yüklemelerin incelendiği bir araştırmada, 40 kadın ve 40 erkek üzerinde yapılan çalışmalarda Abramson ve arkadaşlarının depresif ve depresif olmayan kişilerin nedensel yüklemelerinin farklı olduğu görüşü desteklenmekle birlikte, deneklerin nedensel yüklemelerindeki bu farklılığın cinsiyet faktörüne bağlı olarak değişmediği sonucu elde edilmiştir.[340] Araştırmalar arasında cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerin hangi cinsiyet grubuna ait bireyler için daha olumsuz ve hangileri için daha olumlu anlamlar içerebileceği konusunda da bir anlaşmazlık yaşanmaktadır.

Bu konuda yürütülen araştırmalardan bazen birbirini destekler bazen de böylesine birbiri ile çelişir sonuçların elde edilmiş olması, cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisinin her duruma ve kişiye göre değişebileceğini göstermektedir. Böyle bir durumda her değerlendirme durumunda geçerli olacak standart bir etkiden söz edilememektedir. Bu durumda, cinsiyet faktörünü etkili hale getirebilen nedenlerin neler olduğu konusunu ele almak gereklidir. Nitekim, cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerindeki etkisinin bu derecede değişken olmasına dayalı olarak, araştırmacılar bu alandaki araştırma konularının ağırlığını cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini belirleyen ve onları aktif hale getiren faktörler üzerine yoğunlaştırmışlardır. Bu noktada bazı araştırmacılar, cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerinde net bir şekilde etkili olup olmadığı sorusunun araştırılıp tespit edilebilecek olan bir olası cinsiyet etkisinin ortadan kaldırılmaya çalışılması yerine, cinsiyeti performans değerlendirmeleri üzerinde etkili kılabilen faktörlerin tespit edilerek, bunların kontrol edilmesinin daha yararlı olacağı fikrini savunmaktadır.[341] Bu nedenle cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinin nedenleri üzerinde pek çok açıklama yapılmıştır.

---

[339] Marcus B. Jacobson & Jack Effertz, "Sex Roles and Leadership Perceptions of the Leaders and the Led", **Organizational Behavior & Human Performance**, Vol.12, 1974, s. 383-397.; Paul R. Abramson, Phillip A. Goldberg, James H. Greenberg & Linda M. Martin Abramson, "The Talking Platypus Phonemon: Competency Ratings as a Function of Sex and Professional Status", **Psychology of Women Quarterly**, Vol.2, No.2, 1978, s.114-124.; Hamner ve diğ., 1974, s.705-711.

[340] Ali Uzunöz, "Yükleme Kuramı ve Depresif Kişilerin Başarı ve Başarısızlıklarına Yaptıkları Nedensel Yüklemelerin İncelenmesi", **VI. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Özetleri**, Türk Psikologlar Derneği, 5-7 Eylül 1990, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990, s. 95.

[341] Madeline E. Heilman, "The Impact of Situational Factors on Personnel Decisions Concerning Women: Varying the Sex Composition of the Applicant Pool", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.26, No.3, 1980, s. 386.

Değerlendirilen cinsiyetinin, performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğu yönünde sonuçlara ulaşan araştırmacılar, değerlendirilen cinsiyetinin bu belirleyiciliğinin muhtemel nedenleri üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar, performans değerlendirmelerden elde edilen çıktıların cinsiyetler arasında farklılaşabilmesi durumu için çeşitli açıklamalar getirmeye çalışmışlardır. Değerlendirme sürecinde, değerlendiriciler için çalışanın performansının algılanma nedenleri (şekilleri) bu tür açıklamalar için araştırmacılara rehberlik etmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda özellikle değerlendirmelerdeki cinsiyet farklılıklarının ana nedenini oluşturan değerlendirilen cinsiyeti ve bunun etkileri üzerinde durmuşlardır[342]. Bununla birlikte bazı araştırmacılar bu soruyu cevaplamak için yargı kalıpları ve önyargılar gibi sosyal-bilişsel değişkenler ile olan etkileşimleri araştırmaktadırlar[343]. Cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olmasını sağladığı ileri sürülen bu olası nedenlerin varlığına ilişkin olarak yapılmış olan araştırmalarda, cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerinde gerçekten etkili olduğu varsayımı ile hareket edilmiştir.

3.2.1. Performansın Algılanan Nedenleri

Değerlendirme süreci, sadece değerlendirilenin performansı üzerinde yapılan bir yargılamayı değil aynı zamanda bu performansın nedenine yönelik bir açıklamayı da içerir. Performansa neden olan kaynaklar, organizasyonlar ve değerlendiriciler için önemlidir. Çünkü onlar hem kişilerin sergilediği performansların tesadüfen meydana gelip gelmediği hem de gelecekte de devamlı olarak tekrarlanıp tekrarlanmayacağı konusunda ipuçları sunar. Bu sebeple nedenselliğin (nedenlerin) kavranması ve performansın tekrarlanabilirliği organizasyonlar ve değerlendiriciler için hayati bir önem taşır. Çünkü bunlar, değerlendirilen çalışan hakkında alınacak olan terfi gibi kararları büyük ölçüde etkileyebilirler. Kişinin sergilediği performansın

---

[342] Deaux & Taynor, 1973, s.261-262.; Goldberg, 1968, s.28-30.; Asya Pazy , "The Persistence of Pro-Male Bias Despite Identical Information Regarding Causes of Success", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.38, 1986, s.366-377.; Jim Sidanus & Michael Crane, "Job Evaluation and Gender: the Cause of University Faculty", **Journal of Applied Psychology**, Vol.19, 1989, s.174-197.; David E. Gunderson, Dilard B. Tinsley & David E. Terpstra, "Emprical Assesment of Impression Management Bias: The Potential for Performance Appraisal Error", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol.11, No:1, 1996, s.57-76.

[343] Tina L. Robbins & Angelo S. DeNisi, "Moderators of Sex Bias in Performance Appraisal Process: A Cognitive Analysis", **Journal of Management**, Vol.19, No.1, 1993, s.113-126.; Todd J. Maurer & Mary Anne Taylor, "Is Sex by ıtself Enough? An Exploration of Gender Bias Issue in Performance Appraisal" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.60, No.2, 1994, s.231-251.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 551-558.; Richard F. Martell, "What Mediates Gender Bias in Work Behavior Ratings?", **Sex Roles**, Vol.35, No.1, 1996, s.153-169.; Bauer & Baltes, 2002, s. 465.

organizasyon için önemi, bu performansın gelecekte de devam edeceğine ya da etmeyeceğine yönelik düşünceler tarafından etkilenir. Eğer kişinin sergilediği başarılı performansın gelecekte de devam edeceği düşünülüyorsa, bu kişinin organizasyonda gelecekte üstleneceği roller ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olunacaktır. Aksine kişinin bu performansının şans faktörü gibi farklı bir nedenden ya da geçici olarak ortaya çıktığı, bu nedenle gelecekte de yüksek seviyede olmayacağı beklentisi hakim olduğunda, kişiler başarılı bir performansın karşılığı olan ödülleri almayabilir. Bu noktada, değerlendiricilerin ve çalışanların başarıları hakkında yaptıkları atıflar önem kazanmaktadır.

Cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerinde nasıl etkili olabildiği konusunda, başka insanların ve kişilerinnin kendi başarı seviyeleri için yaptıkları açıklamaları ve nedensellik bağını ele alan **atıf/yükleme teorisi** (attribution theory) ile bu konuda yapılan çalışmaları ele almak gerekmektedir.

Atıf/yükleme teorisi, bireylerin çeşitli olaylara atıf yapmalarının nedenlerini inceleyen çok çeşitli araştırmaları kapsamaktadır. Diğer bir deyişle Atıf/Yükleme teorisi, performansı hangi nedenlerin meydana getirdiği ve bu nedenlerin nitelikleri üzerinde durmaktadır. Atıf/yükleme teorisi, deneklerin başarısız olacaklarını umdukları bir alandaki zorlayıcı görevlerde çalışırken karşılaştıkları sorunları yeteneksizliklerine bağladıklarını, sorun olan alandaki faaliyetlerine yönelik yetenekleri hakkında umutsuzluğa kapıldıklarını, en sonunda da kötü performans gösterdiklerini kabul etmektedir.[344] Başarı durumundaki atıf/yükleme hakkındaki ilk araştırmalar daha çok kontrol odağı ile ilgilenmişlerdir. **Kontrol odağı** (locus of control), başarının nedenlerinin yetenek ya da gayret şeklinde içsel olabileceğini veya şans ya da görev zorluğu şeklinde dışsal olabileceğini kabul eder. Ayrıca bireylerin içsel ya da dışsal atıfları tutarlı bir biçimde yaptıkları düşünülür.[345] Bu konuda sonradan yapılan araştırmalar başarının nedenlerinin çoklu (çeşitli) boyutlarda tanımlanmasının daha yararlı olacağını ve bunların bireylerin kişilik özelliklerinden daha ziyade duruma bağlı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Weiner'in ayrıntılı atıf/yüklem modeli atfın odağı, sağlamlığı ve kontrol edilebilirliğinin sonradan

---

[344] "Working Paper on Stereotype Vulnerability and Attribution Theory", Erişim: 05.03.2004, http://www.law.nyu.edu/workways

[345] John Rotter, "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs**, 80 (1, whole No. 609). Evanston, IL: The American Psychological Association. 1966, s. 74. (Aktaran "Working Paper on Stereotype Vulnerability and Attribution Theory", Erişim: 05.03.2004, http://www.law.nyu.edu/workways).

ortaya çıkan beklentiler ve performans kadar ilgili duyguları da etkileyebileceğini ileri sürmektedir.[346] Örneğin, bir sınavdan alınan kötü bir not hazırlık eksikliği gibi içsel, sabit ve kontrol edilebilir bir nedene bağlandığında, bu kötü performans kişinin utanmasına ve daha çok çalışmasına neden olabilir. Ancak, bu kötü not yetenek eksikliği gibi içsel, sabit ve kontrol edilemeyen bir nedene bağlanırsa, bu kötü performans kişinin cesaretinin kırılmasına ve gayretinin azalmasına da neden olabilir.

Daha sonra yapılan araştırmalar beklentiler ve atıflar arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Bu araştırmaların genel modeli, kişiler beklentileri karşılayamadığında, kötü performanslarını şans ya da gayret eksikliği şeklindeki sabit olmayan (geçici) faktörlere bağlamaktadırlar.[347] Bu modelin kullanılışını gösteren bir araştırmada[348], Feather 167 kolej öğrencisine bir anagram (sözcük çevirme) testi vermiştir. Bu test öncesinde öğrenciler sahip oldukları güven düzeylerini 5 noktalı bir skala üzerinde derecelendirmişlerdir. Daha sonra bu öğrenciler kendi performanslarını, bir ucunda şans ve diğer ucunda da yetenek olan 5 noktalı bir skala üzerinden atıflandırmışlardır. Feather, kendini güvenen ve başarılı olan öğrenciler ile kendine güvenmeyen ve başarısız olan öğrencilerin performans düzeylerini yetenek faktörüne bağlarken; kendine güvenen ve başarısız olan öğrencilerin performans düzeylerini şans faktörüne bağladığını tespit etmiştir.[349] Feather ayrıca kadın öğrencilerin erkek öğrencilere oranla daha düşük beklentilere sahip olduğunu ve başarılı olan kadın öğrencilerin başarı düzeylerini başarılı olan erkek öğrencilere oranla daha fazla şans faktörüne bağladığını tespit etmiştir.[350] Bu sonuçlar, kadınların alçak gönüllü olmaya ve erkeklerin de kendini övmeye meyilli olduğunu gösteren araştırma sonuçları ile de uyumludur.

---

[346] Bernard Weiner, Irene Hanson Frieze, Andre Kukla, Scott Reed, Stephen Rest & Richard M. Rosenbaum, **Perceiving the Causes of Success and Failure**, Morristown, N.J.: General Learning Press, 1971, s. 49.

[347] Norman T. Feather & John G. Simon, "Causal Attribution for Success and Failure in Relation to Expectations of Success Based Upon Selective or Manipulative Control", **Journal of Personality**, 1971, Vol.39, s. 527-541.; Norman T. Feather & John G. Simon, "Causal Attributions for Success and Failure at University Examinations". **Journal of Educational Psychology**, Vol.64, 1973, s. 46-56.; T. M. Gilmor & H. L. Minton, "Internal and External Attribution of Task Performance as a Function of Locus of Control, Initial Confidence, and Success-Failure Outcome", **Journal of Personality**, Vol.42, 1974, s. 159-174. (Aktaran, (Aktaran "Working Paper on Stereotype Vulnerability and Attribution Theory", Erişim: 05.03.2004, http://www.law.nyu.edu/workways)

[348] Norman T. Feather, "Attribution of Responsibility and Valence of Success and Failure in Relation to Initial Confidence and Task Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.13, 1969, s.129-142.

[349] y.a.g.e., s. 133.

[350] y.a.g.e., s. 133.

Cinsiyetin beklentiler ve atıflar üzerindeki etkileri hakkında daha ayrıntılı bir incelemede Deaux ve Farris kadınlar ve erkeklerden oluşan iki şart grubuna bir anagram testi uygulamışlardır.[351] İlk grupta bu test tipik olarak bir erkeğin daha başarılı olması durumunda tasvir edilmiştir. Bu grupta erkek katılımcılar daha yüksek başarı beklentilerine sahip olarak kendi performanslarını daha olumlu değerlendirmiş ve sahip oldukları performans seviyelerini kadın katılımcılardan daha fazla yetenek faktörüne bağlamışlardır.[352] Bununla birlikte bu test tipik olarak bir kadının daha başarılı olması durumunda tasvir edildiğinde, erkek ve kadın katılımcıların performanslarına ilişkin beklentileri ve değerlendirmeleri arasında bir farklılık olmadığı ve kadın katılımcıların çok az bir şekilde daha fazla olarak kendi performanslarını şansa bağlamaya meyilli olduğu görülmüştür.[353] Bunun anlamı kadınların başarılı olmayı umduklarında ya da kendilerinden başarılı olmaları beklendiğinde kendilerine daha çok güvendikleri, bunun sonucunda da performanslarının şans yerine sahip oldukları yetenek seviyesine bağlı olduğuna daha çok inandıklarıdır.

Bu araştırmanın ve diğer araştırmaların[354] bulgularına dayalı olarak, Deaux beklentiler ve atıflardaki cinsiyet farklılıklarının aslında görev hakkındaki yargı kalıplarından kaynaklandığı sonucuna varmaktadır.[355] "Erkek" görevlerini yerine getirirken kadınlara başarı için genel olarak düşük beklenti seviyesi verildiğinde, kadınlar başarılarını şans faktörüne bağlamaya ve başarısızlıklarını da yetenek eksikliği faktörüne bağlamaya eğilimli olmuşlardır.[356] Bununla birlikte, genel olarak başarılı olmaları beklenen erkeklerin daha sık olarak başarısızlıklarını şansa ve

---

[351] Kay Deaux & Elizabeth Farris,"Attributing Causes for One's Own Performance: The Effects of Sex, Norms and Outcome", **Journal of Research in Personality**, Vol.11, 1977, s. 59-72.
[352] y.a.g.e., s. 62.
[353] y.a.g.e., s. 62, 64.
[354] Norman T. Feather & John G. Simon, "Reactions to Male and Female Success and Failure in Sex-Linked Occupations: Impressions of Personality, Causal Attributions, and Perceived Likelihood of Different Consequences", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.31, 1975, s. 20-31.; Irene Hanson Frieze, J. R. Fisher, B. H. Hanusa, M. C. McHugh & V. A. Valle, "Attributions of Causes of Success and Failure as Internal and External Barriers to Achievement", In J.L. Sherman and F.L. Denmark (Eds.), **The Psychology of Women: Future Directions in Research,** New York: Psychological Dimensions.1978. s. 519-552; D. Rosenfeld & W. G. Stephan, "Sex Differences in Attributions for Sex-Typed Tasks", **Journal of Personality**, Vol.46, 1978, s. 244-259. (Aktaran "Working Paper on Stereotype Vulnerability and Attribution Theory", Erişim: 05.03.2004, http://www.law.nyu.edu/workways)
[355] Kay Deaux, "Sex: A Perspective on the Attribution Process". In J.H. Harvey, W.J. Ickes, and R.F. Kidd (Eds.), **New Directions in Attribution Research,** Hillsdale, NJ: Erlbaum, Vol. 1, 1976, s. 335-352.
[356] y.a.g.e., s. 347.

başarılarını da yeteneğe bağladıkları gözlemlenmiştir.[357] Bu konudaki ek araştırmalar, gözlemciler için de görevler ve beklentiler hakkında aynı önyargılara (taraflılıklara) sahip olunduğunu öne sürmektedir. Gözlemciler beklenen başarıyı yetenek faktörüne ve beklenmeyen başarıyı da şans faktörüne bağlamaktadırlar. Bu nedenle, kadınlar yargı kalıpsal olarak başarısız olmaları beklenen bir görevde başarılı olduklarında, gözlemciler onların bu başarısını iyi şans faktörüne bağlarlar.

Pennsylvania Üniversitesinin Hukuk fakültesinde gerçekleştirilen bir araştırmada beklentiler, atıflar ve cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir.[358] Okuldaki kadın öğrenciler ile yapılan görüşmeler onların bu konuda erkek öğrencilerden farklı olduğunu göstermektedir. "Pek çok kadın tek bir sınavdaki oldukça zayıf bir performansı kişisel bir başarısızlık olarak içselleştirmektedir".[359] Kadınların deyişiyle: "Erkekler hukuk fakültesinin zor olduğunu düşünüyorlar ve biz de sadece aptal olduğumuzu düşünüyoruz".[360] Atfetmedeki bu tür farklılıkların beklentilerdeki farklılıkları yansıtabilmesinin nedeni, hukuk eğitimi için gereken entelektüel kapasite hakkındaki yargı kalıplarıdır.

Atıf/Yüklemleme teorisi araştırmacıları, performansın yetenek, gayret, görev zorluğu ve şans şeklinde dört nedene bağlanabileceğini ileri sürmektedirler.[361] Bu dört neden içsel ya da dışsal (dahili ya da harici) ve sabit ya da değişir olarak sınıflandırılabilir. Eğer performansın anlaşılan nedenleri sabit ya da dahili ise, performans tekrarlanabilir olarak görülmektedir. Ayrıca anlaşılan nedenler hem sabit hem de dahili ise, o halde davranış da maksimum derecede tahmin edilebilir (öngörülebilir) durumdadır. İleri sürülen bu dört nedenden, yetenek maksimum (dahili kontrol alanı ile sabitliğin kombinasyonu olan) tahmin edilebilirlik şartını yerine getirmektedir.[362]

Araştırmalar iyi performans gösterdiği belirlenen kadınların bu yüksek performansları için övgü alamayabilmekte olduklarını göstermektedir. Ayrıca onların bu yüksek performansı değerlendiricilerce yetenek haricindeki diğer faktörlere

---

[357] Deaux, 1976,s. 347.
[358] Lani Guinier, Michelle Fine, & Jane Balin, "Becoming Gentlemen: Women's Experiences at one Ivy League Law School", **University of Pennsylvania Law Review**, Vol.143, No.1, 1994, s. 110. (Aktaran, http://www.law.nyu.edu/workways)
[359] y.a.g.e., s. 87
[360] y.a.g.e., s. 44
[361] Weiner ve diğ., 1971, s. 49.
[362] Nivea & Gutek, 1980, s. 270.

bağlanmaya çalışılmaktadır. Deaux ve Emswiller'in 1974 yılında yaptıkları araştırmaya göre kadınların erkeklere özgü işlerde erkekler ile aynı performansı gösterdiği anlaşıldığında; aynı performans erkekler için bir içsel neden olan beceriye bağlanmaya yönelik iken; kadınların performansı bir dışsal faktör olan şansa bağlanmaya çalışılmaktadır[363]. Ayrıca performanslarının değerlendirilmesinde hiçbir farklılık olmadığı halde, iyi performans erkeklerin genel zekası[364] ya da yeteneğinin[365] büyük bir göstergesi olarak görülmektedir. Hem Deaux & Emswiller hem de Taynor & Deaux çalışmalarında ilginç bir nokta göze çarpmaktadır; erkeklerle ilgili işlerdeki başarılı performans için beceri ve yetenek fark yaratıcı bir kaynak olarak görülürken, kadınlarla ilgili işlerdeki performans için beceri ve yeteneğin değerlendirilenler arasında fark yaratacağı yönünde bir kanıt tespit edilememiştir. Diğer bir ifade ile, beceri ve yetenek faktörleri sadece erkek olan çalışanların performansı derecesini belirlemede etkili olarak görülmekte ve kadınların performans seviyesinin tespiti için başka faktörlere gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden görevlerin cinsiyetlere göre sınıflandırılması, başarı durumunda yetenek ve başarısızlık durumunda da görev zorluğu gibi sebep göstermelerin yapılmasında önemli olarak kabul edilmektedir. "Kadınsı" işler doğal olarak "erkeksi" işlere göre daha az yetenek ve gayret gerektiriyor olarak görülmektedir.

Diğer atıf/yükleme çalışmaları, erkek ve kadın performansını meydana getiren nedenleri sabitliğin boyutları (gayret [sabit olmayan]' a karşı yetenek [sabit]) ve kontrol alanı (yetenek [içsel]' e karşı görev zorluğu [dışsal]) üzerinde karşılaştırmaktadırlar. Bu kaynak göstermeler de erkek taraflı olma eğilimindedirler. İyi bir kadın performansı kalıcı bir faktör olan yetenekten çok geçici bir faktör olan gayret nedenine bağlı olarak görülmektedir. Ayrıca iyi bir erkek performansı için ise tam tersi düşünülmektedir.[366] Benzer şekilde, bir okul ortamındaki kadın başarısı bir

---

[363] Kay Deaux & Tim Emswiller, "Explaations of Succesful Performance on Sex-Linked Tasks: What is Skill for the Male is Luck for the Female", **Journal of Personality & Social Psychology**, 1974, Vol.29, s.80-85.; Cash ve diğerleri, 1974, s.301-310.

[364] Deaux & Emswiller, a.g.e., s. 80-85.

[365] Janet Taynor & Kay Deaux, "Equity and Perceived Sex Differences: Role Behavior as Defined by the Task, the Mode and the Action", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.32, 1975, s.381-390.

[366] Shirley Feldman-Summers & Sara B. Kiesler, "Those who are Number Two Tyr Harder: The Effect of Sex on Attributions of Causality", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.30, No.5, 1974, s. 846.; Clarie Etaugh & Beatrice Brown, "Perceiving the Causes of Success and Failure of Male and Female Performers", **Developmental Psychology**, Vol.11, 1975, s. 103.; Taynor & Deaux, 1975, s. 381.

harici faktör olan derslerin kolaylığı nedenine bağlanmaya eğilimli iken; erkek başarısı bir dahili faktör olan yetenek nedenine bağlanmaya eğilimlidir.[367]

Etkisiz performans söz konusu olduğunda da erkek taraflı önyargı yorumları devam etmektedir. Araştırmalarda başarısız kadın performansının başarısız erkek performansına göre çok daha sık bir şekilde yetenek eksikliği sebebine bağlandığı tespit edilmiştir.[368] Ayrıca bir erkeğin başarısız performansının kötü şans nedenine bağlanmasının, aynı durumdaki bir kadına göre çok daha muhtemel olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[369] Benzer şekilde okul ortamında gerçekleştirilen bir alan çalışması olan Feather & Simon araştırmasında, kadına ait başarısızlığın açıklanmasında sebep olarak yetenek eksikliği kullanılırken, erkek başarısızlığının açıklanmasında derslerin zorluğu sebep olarak ileri sürülmektedir.[370]

Bu bulgular, kadınların değerlendirilmesinde değerlendiricilerin taraflı davranmasının, iyi performansın geleceğe ilişkin öngörülebilirliği içermeyen faktörler ile kaynaklandırılması yoluyla büyük ölçüde sınırlandırılabileceği anlamına gelmektedir.[371] İyi kadın performansına sebep olduğu farz edilen nedenlerin bir sonucu olan bu geleceğe ilişkin öngörülebilirlik eksikliği, tüm olumlu değerlendirmeleri fiilen anlamsız kılabilir. Bu nedenle her iyi değerlendirilen kadının erkek eşdeğerleri kadar başarı ve mobilite açısından eşit şansa sahip olabilmesi için, performans ve yetenek arasındaki bağın zaman zaman vurgulanması gerekmektedir.[372]

İncelenen araştırma sonuçlarından da görülebileceği gibi, kişilerin performanslarını meydana getiren faktörler açısından cinsiyetler arasında tam açık bir taraflılık sergilenmektedir. Yapacakları değerlendirmelerde kişilerin performanslarını birbirinden ayırt edebilmek için bu tür yargılamalar yapmaları gerekebilen değerlendiricilerin de bu şekilde düşünmeleri ve değerlendirmelerinde kadınlar aleyhinde bir önyargıya sahip olmaları son derece muhtemeldir.

---

[367] Feather & Simon, 1975, s. 20-31
[368] Etaugh & Brown ,1975, s. 103 , Cash ve diğ., 1977, s. 303.
[369] Cash ve diğ., a.g.e., s. 303.
[370] Feather & Simon, a.g.e., s. 22.
[371] Nivea & Gutek, 1980, s. 271.
[372] y.a.g.e., s. 270.

3.2.2. Değerlendiricilere Sağlanan Bilgi Miktarı ve Gereken Çıkarım Seviyesi

Değerlendiricilerin değerlendirme yapacakları kişiler ve görevler hakkında, bu değerlendirmeyi yapmak için gerekli olan bilgilere sahip olmaması, bu değerlendiricilerin kişiler ve görevler hakkında belirsiz kalan bilgiler yerine kendi yaptıkları çıkarımlara güvenmelerine sebep olur. Değerlendiricilerce yapılan bu çıkarımların kişilerin gerçek performanslarını yansıtmayan kanıları içermesi ve içerisinde taraflılığı barındırıyor olması muhtemeldir. Değerlendiricilerce yapılan bu çıkarımlar, değerlendiricilerin zihninde erkek ve kadın çalışanlar için farklı yargıların oluşmasına sebep olabilir. Bu nedenle değerlendiricilere, değerlendirecekleri kişiler hakkında ağlanacak bilgiler onların çıkarım yapmalarını önleyebileceği için, değerlendirmelerdeki önyargıları azaltmak bakımından önemlidir.

Yeteneklerin değerlendirildiği ve performansa kaynaklık eden nedenlerin araştırıldığı çalışmalarda, geçmiş performansa odaklanmış çalışmalardan daha çok değerlendirici önyargısı (taraflılığı) bulunmuştur. Bunun anlamı erkek taraflı önyargının (yanlılığın) değerlendiricinin çalışanın geçmişe ait performansına ilişkin yargılarından daha çok çalışanın mevcut performansını ortaya çıkaran nedenlere ilişkin çıkarımlarında bulunabileceğidir. Değerlendirme eylemi, davranış ya da sergilenen sonuç ile sınırlı olduğundan bu alanlarda geçmiş performansın değerlendirilmesi değerlendirici tarafından yapılan en düşük çıkarım seviyesini gerektirir ve başka bir tahmine de gerek yoktur. Buna karşın, belirli bir görevdeki bir kişinin yetenekleri hakkında yargılama yapılabilmesi için gerekli olan şartlar, değerlendiricinin (hakkında çok az bir bilgi sahibi olunan) geleceğe ilişkin değerlendirme yapmasını gerektirir. İşe alma değerlendirmelerinde başvuran kimseler ve adayların mevcut durumlarının anlaşılması için istenen bilgiler (örneğin eğitim ve geçmiş deneyim gibi) gelecekte yeni bir düzende iş davranışlarına dönüşecektir. Benzer şekilde, nedenler hakkında yargılamaları gerektiren çevresel (durumsal/ortamsal) şartlar ve performansın tam değeri, yüksek bir çıkarım seviyesi gerektiren durumlardır. Değerlendirme durumunda daha fazla miktarda çıkarım (sonuç çıkarma) meydana gelir, bu yüzden bu durumda değerlendirme önyargısının (yanlılığının) bulunması da çok daha muhtemeldir.

Gereken çıkarım (sonuç çıkarma) seviyesi de göz önüne alındığında, cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalardaki çelişen

sonuçlar için de bir açıklama getirilebilir. Değerlendirme yapmak için gerekli olan performans ölçütleri ya da kişinin sahip olduğu gerçek performans seviyesi ile ilgili belirsizlik yüksek olduğunda yani bu konularda değerlendiricilere sağlanan bilgiler yetersiz olduğunda, değerlendiricinin çıkarım yapması ve kalıp yargılarına dayanan tepkiler vermesi olasılığı da artmaktadır. Değerlendirme için gereken bilgilerin anlaşılabilir olması, değerlendiricinin yapacağı olası önyargılı (taraflı) çıkarımları azaltır. Pek çok araştırmada değerlendirilenin cinsiyetinin, sadece birey hakkında cinsiyet haricinde fazla bir bilgi sahibi olunmadığında anlamlı bir etkiye sahip olabileceğini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Locksley ve diğerleri araştırmasında "tek bir kısmi tanımlayıcı davranışsal bilginin bile sosyal kategori bilgilerinin etkilerini aktif hale getirmeye yeterli olduğu" tespit edilmiştir.[373] Diğer bazı araştırmalarda makalelerin ve yağlı boya tabloların değerlendirilmesi için gereken ölçütler çok belirsiz olduğunda, erkek taraflı önyargıya (yanlılığa) rastlanıldığı tespit edilmiştir.[374] Peterson grubunun çalışmasında her iki cinsiyetin tablolarının da aldıkları ödüller ile anılmasıyla durumsal belirsizlik minimuma indirilince, önyargının da en aza indiği ve erkeklerin ve kadınların tablolarının değerlendirmelerinin eşitlendiği görülmüştür.[375] Diğer bir araştırmada da amaç kriteri tespit edildiğinde ve performans açıkça resmedilerek tanımlandığında, performans ölçümlerinde cinsiyetler arasında fark olmadığı sonucu bulunmuştur.[376] Rosen & Jardee araştırmasında da değerlendirmede kullanılabilecek bilgilerdeki artışın değerlendiricilerin değerlendirme önyargısını (taraflılığını) azalttığını göstermektedir.[377]

Terborg & Ilgen çalışması değerlendiricilerce çalışan kadınlar hakkında çok az şey bilindiğinde ve değerlendiricilerin sahip oldukları yargı kalıplarına güvenmeleri durumu daha fazla bilginin elde edilmesini engellediğinde, önyargının (taraflı değerlendirmenin) etkisinin ve yargı kalıplarının etkili olmasının en olası duruma geldiğini öne sürmektedir.[378] Frank & Drucker araştırmasında da aynı çizgideki düşünce kullanıldığında, bu alandaki diğer çalışmaların aksine, sepet-içi

---

[373] Alice Locksley, Eugene Borgida, Nancy Brekke, & Claude Hepburn, "Sex Stereotypes and Social Judgement", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol. 39, No.5, 1980, s. 830

[374] Goldberg, 1968, s. 28.; Gale T. Pheterson, Sara B. Kiesler & Phillip A. Goldberg, "Evaluation of the Performance of Women as a Function of Their Sex, Achievement and Personal History", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.19, 1971, s.110.

[375] Pheterson ve diğ., a.g.e., s. 110.

[376] Deaux & Emswiller, 1974, s. 82.

[377] Rosen & Jardee, 1974 (a), s. 11.

[378] Terborg & Ilgen, 1975, s. 352-353.

değerlendirmede cinsiyet farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.[379] Bu araştırmacılar erkek ve kadın çalışanlara ilişkin değerlendirmeler arasında farklılık olmadığı sonucunu veren bu bulgularının, yargıda bulunmada kullanmaları için değerlendiricilere sundukları idari verilerin bolluğunun bir sonucu olduğunu ileri sürmektedirler. Benzer şekilde cinsiyet farklılığı olmadığı sonucuna ulaşan diğer bir araştırma olan Hall & Hall çalışmasında, (kısa özgeçmişler yerine) davranışsl bilgilere dayalı gerçek bir performans örneği sunmuş olmalarının, değerlendirmenin temeli olarak cinsiyete (cinsiyet yargı kalıplarına) güvenen değerlendiricilerin sayısını azalttığını ileri sürülmektedir.[380] Lott'un araştırmasından elde edilen veriler de ise, (değerlendirilmekte olan kadın çalışan değerlendirici tarafından iyi derecede tanınmadığında) yargılar ciddi, inanılır ve gerçekçi bir durumda yapılmadığında ve değerlendirici için potansiyel bir önemi olduğunda, yeterliliğe sahip bir kadının daha düşük olarak değerlendirilmesinin çok muhtemel olduğunu göstermektedir.[381] Bu durumda yukarıda sayılan araştırmalardan elde edilen sonuç, kişilerin iyi tanıdıkları, beraber çalıştıkları ya da etkileşimde bulundukları bireyler hakkında yargıda bulunduğu durumlarda, yeterliliğe sahip kadınlara ilişkin değerlendirmelerin olumsuz olması ihtimalinin minimuma inmekte olduğudur.

Değerlendiriciye sağlanan bilgi miktarı ile değerlendirme doğruluğu arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir araştırmada, 10 adedi performans değerlendirmesinde cinsiyet ayırımcılığı olmadığını tespit eden ve 11 adedi de cinsiyet ayırımcılığı olduğu sonucuna ulaşan, 1970-1981 yılları arasında gerçekleştirilen toplam 21 araştırma üzerinde yapılan meta-analiz sonucunda, iş ve çalışan hakkında değerlendiricilere sağlanan bilgi miktarının değerlendirmelerden eşdeğer erkek ve kadın çalışanlar için farklı sonuçlar elde edilmesinin nedeni olduğunu göstermektedir.[382] Bu meta analizde, performans değerlendirmelerinde cinsiyet ayırımcılığı kanıtlarına ulaşan 11 araştırmanın 10'unda ve cinsiyet ayırımcılığı olmadığını gösteren 10 araştırmanın da sadece 3'ünde değerlendiricilere

---

[379] F. D. Frank & J. Drucker, "The Influence of Evaluatee's Sex on Evaluation of a Response of a Managerial Selection Instrument", **Sex Roles**, Vol.3, 1977, s.59-64. (Aktaran, Nieva & Gutek, 1980, s. 269)

[380] Francine S. Hall & Douglas T. Hall, "Effects of Job Incumbents Race and Sex on Evaluations of Managerial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.19, No.3, 1976, s. 477, 480.

[381] Lott, 1992, s. 41.

[382] Henry L. Tosi & Stewen B. Einbender, "The Effects of the Type and ;Amount of Information in Sex Discrimination Research: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol.28, No.3, 1985, s. 713.

değerlendirilen ve iş hakkında yetersiz bilgi sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.[383] Araştırmacılar bu şekilde iş ve değerlendirilen kişi hakkında değerlendiricilere sağlanan bilgi miktarının değerlendirme sonuçlarında cinsiyetin etkili olabileceğine ilişkin bir kanıt elde etmişlerdir.

Bir bireyin organizasyona olan faydaları hakkındaki spesifik ve somut bilgiler özel durumların gereklerine uygun olmadıkça, yargılar da kişinin ait olduğu grup hakkında ne bilinen genel bilgilere dayalı çıkarımlara başvurmaya meyilli olmaktadır.[384] Bu yüzden kadınların yeteneklerinin değerlendirilmesi **aktüeryal** (gerçek olduğu zannedilen) **önyargının** işlemesiyle engellenebilir. Aktüeryal önyargı bir süreçtir ve bu süreçte, kişinin ait olduğu grubun başarılı olma ihtimali diğer gruplara göre daha düşük olduğunda, o grubun üyesi olan her bir bireyin başarısına yönelik algılanan olasılık da azalır.[385] Diğer bir deyişle, örneğin bir organizasyondaki kadınların başarı ortalamaları standardın altındaysa ya da başarı seviyeleri erkeklerinkinden düşük ise, bu organizasyondaki her bir kadının başarılı olarak algılanması ihtimali de o derecede düşük olacaktır. En başarılı kişiler böylesine çoğunlukla erkekler olduğundan, değerlendiricinin yapacağı en iyi tahmin de; *hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı bir kişinin, özellikle de eğer bu kişi bir kadın ise, başarılı olmasının çok düşük bir ihtimal* olacağıdır. Kadınlar için bu tür olasılıkları değiştirecek ek spesifik bilgiler sağlanmadıkça, bu tür aktüeryal olasılıkların yargılara temel olacak şekilde kullanılması, performansın başarısına yönelik yargıları erkek taralı olacak şekilde etkiler. Aktüeryal önyargı, değerlendiricilerin değerlendirme için gereken bilgilerin belirsizliğine verdiği bir yanıttır.

Belirsizlik şartlarında yapılan elverişsiz çıkarımların benzer bir örneği de **statü özellikleri** ve **beklenti durumlarıdır.**[386] Beklenti durumları teorisi, kritik rol özelliklerinin (ki cinsiyet de bunlardan biridir) kişiler arası sosyal etkileşimi tümüyle planlamaya ve ona egemen olmaya meyilli olduğunu, belirli statülerin dışındaki alanlarda bile bir bireyin özellikleri ve yeteneklerinden sonuç çıkarma için temel olduğunu ileri sürmektedir. Bu yüzden aksi yönde spesifik bilgi sağlanmadıkça, kişi

---

[383] Tosi & Einbender, 1985, s. 719.
[384] Nieva & Gutek, 1980, 271.
[385] Sara B. Kiesler, "Actuarial Prejudice Toward Women and Its Implications", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.5, No.2, 1975, s. 201,202.
[386] Joseph Berger, Bernard P. Conner & Morris Zelditch, "Status Characteristics and Social Interaction", **American Sociological Report**, Vol.37, 1972, s. 241-255. (Aktaran Nieva & Gutek , 1980, s. 71.)

kadın rolünü ele aldığı için, belirli görevleri yerine getirmede kadının yeteneği ya da yeteneksizliğine ilişkin beklentiler faal hale gelirler.[387] Erkek cinsiyetine ait sahip olunan statünün kadın cinsiyetine ait statüye göre daha yüksek olarak algılanması durumu olan, statü özellikleri şeklindeki cinsiyet etkisi de, değerlendirmelerdeki erkek taraflı önyargı için bir açıklama olabilir. Yönetimde erkek cinsiyetine daha fazla değer verildiği için, erkeklerin davranışlarının da eşit derecede etkili davranışlar gösteren kadınlar ile karşılaştırıldığında bile çoğunlukla değerli olduğu düşünülmektedir.[388]

Daha doğru değerlendirmelerin elde edilmesinde ek bilgilerin yardımcı olduğu açık olmasına karşın, spesifik durumlardaki genel beklentileri karşılamak için gerekli olan ek bilginin miktarı ve türü çok da belli değildir. Kiesler, etkili olabilmesi için bu bilginin, ele alınan kişinin performansı ile ilgili olması gerektiğine dikkat çekmektedir.[389] Kiesler, değerlendiriciler kişiyi daha iyi anladıklarını düşünecekleri için, konu dışındaki (ilgisiz) bilgilerdeki artışın sadece değerlendirmelerin aktüeryal tahminlere dayalı olması eğilimini arttıracağını ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, değerlendiricilere değerlendirecekleri kişiler hakkında sağlanan ek bilgiler onların spesifik performansları hakkında bilgi vermeye yaramıyorsa, değerlendiricinin taraflılığını azaltmaktan daha çok, bu taraflılığın artmasına neden olabilirler. Konu ile ilgili bilginin öneminin gösterildiği başka bir araştırmada da değerlendirilecek kişiler hakkında değerlendiricilere yoğun bir bilgi sağlanmış olmasına rağmen, yine de kadınların erkeklere kıyasla daha az olumlu olarak değerlendirildiği görülmüştür.[390] Bu araştırmada değerlendiricilere sağlanan bilgiler; program dışı (müfredat dışı) aktiviteler, kariyer planları ve hobiler gibi çoğunlukla değerlendirilenlerin performanslarıyla ilgili olmayan konular hakkındadır. Bu veriler göz önüne alındığında, değerlendirmedeki önyargıları azalmak için değerlendiricilere sağlanacak olan bilgilerin çok dikkatli bir biçimde hazırlanması ve değerlendiricilere sunulması gerekmektedir. Ayrıca değerlendiricilerin kendilerine sağlanan ek bilgileri yorumlamalarında da kendilerine destek verilmesi, bu bilgi akışının aksi yönde sonuç doğurmasını engelleyebilir.

---

[387] Nieva & Gutek, 1980, s. 271.
[388] Wilson, 2003, s. 57-58.
[389] Kiesler, 1975, s. 202.
[390] Dipboye ve diğ., 1977, s. 230

Değerlendiricilere sağlanan bilgilerin miktarı ile değerlendirmelerin doğruluğu arasında doğru orantı olduğunu gösteren bu araştırma sonuçlarının yanı sıra, bazı bilgilerin değerlendiricilerden gizlenmesinin değerlendirmelerin daha doğru sonuçlar vermesine sebep olabileceğini fikrini destekleyen araştırma sonuçları da mevcuttur. Belsey'in isim saklı değerlendirmelerin kullanılmasıyla kadınlara verilen performans derecelerinin belirgin bir biçimde yükseldiğini gösteren verileri;[391] değerlendiricilerin herhangi bir cinsiyete ilişkin olarak önyargılı olmasının değerlendirmelerden elde edilecek sonuçların doğruluğunu etkilemesini önlenmek için, değerlendirilen kişinin cinsiyeti gibi bazı bilgilerin değerlendiricilerden gizlenmesinin faydalı olabileceğini ispatlamaktadır. Ancak bu sonucun elde edildiği deneysel araştırma ortamındaki şartlar ile organizasyonlardaki çalışma ortamlarının şartları oldukça farklıdır. Bu nedenle değerlendirmelerdeki değerlendirici kaynaklı cinsiyet önyargısının engellenebilmesi için farklı önlemler gerekli olacaktır.

İnsanların yaptığı aktüeryal tahminlerin düzeltilmesi için gerekli olan erkeklerin ve kadınların genel başarı derecelerindeki gerçek artış miktarı, spesifik durumlar için ihtiyaç duyulan miktar ve türde bilgiden bile daha fazla belirsiz bir durumdur.[392] Bu tür beklentiler en azından kısmi olarak gerçeğe dayanan aktüeryal tahminlere dayalı olduğunda, toplumun genel beklentilerinde hem taraflı önyargıların ortadan kaldırılmasını hem de kadınların başarı seviyelerinde gerçek değişiklikleri zorunlu kılan bir değişimin yaşanacağı açıktır.[393] Diğer bir deyişle, değerlendiricilerin kadınlar ve erkeklerin performans düzeylerine ilişkin beklentileri çok az da olsa önyargıdan (taraflılıktan) uzaklaşıp gerçek ile bağdaşır olduğunda, kadınların gerçek başarı artışları görülebilecek ve böylece değerlendirmelerde etkili olabilen erkek taraflı önyargıların toplumun beklentilerine hakim olması zamanla önlenebilecektir. Başkaları tarafından ve bizzat kadınların kendilerince, kadınların erkeklere göre daha düşük olması beklentisi taşındığı için toplumun ve değerlendiricilerin beklentileri içerisinden bu gerçek dışı önyargıların temizlenmesi oldukça zordur.[394] Bu durum özellikle ele alınan görev bir erkek işi olarak algılanıyorsa daha geçerlidir.[395] Buna ek olarak, aynen değerlendiricileri gibi kadınların kendileri de başarılarını yetenek dışındaki faktörlere bağlamaktadırlar ve bu yüzden kendilerinin

[391] Belsey, 1988, s. 15. (Aktaran Wilson, 2003, s. 47.)
[392] Nieva & Gutek, 1980, s. 271.
[393] y.a.g.e., s. 271.
[394] y.a.g.e., s. 271.
[395] Deaux & Emswiller, 1974, s. 82.

gelecekteki performanslarına ilişkin olarak da düşük beklentilere sahip olmaktadırlar.[396] Aynen öğrencilerin, tedavi gören ve (eninde sonunda) gerçekten sakatmış gibi davranan kişileri rasgele "sakıncalı" olarak adlandırmaları gibi,[397] kendilerinin ve başkalarının düşük beklentide olduğu kadınlar sık sık bu beklentileri gerçek hale getirecek şekilde davranmaktadırlar. Bu noktada **yargı kalıbı yatkınlığı (hassaslığı)** (stereotype vulnerability) adı verilen durumdan bahsetmek gerekmektedir.

Claude Steele'in yargı kalıbı yatkınlığı hakkındaki araştırması beklentilerin performans üzerinde güçlü etkilere sahip olabileceğini göstermektedir.[398] Steele, zorlayıcı görevleri yerine getiren deneklerin, ait oldukları grupların üyelerinin genelde düşük performans sergilediğinin düşünüldüğü bir alandaki yeteneklerinin ölçülmesinde bu durumun etkili olduğunun farkında olduklarını, yargı kalıbına göre değerlendiriliyor olmaktan ya da bu yargı kalıplarını doğrulamak konularında tedirgin olduklarını ve onların bu endişelerinin sahip oldukları performans düzeyini engellediğini tespit etmiştir. Steele bu tedirginlik durumunu "yargı kalıbı yatkınlığı (hassaslığı)" olarak adlandırmaktadır. Steele yargı kalıplarına yatkın (hassas) olan öğrencilerin, kendilerini umutsuz bir biçimde yetersiz hissetmelerine neden olabilen ego saldırılarından kaçınmak için endişeye neden olan alanı işten ayrı tutmaya eğilimli olduklarına inanmaktadır.[399]

Yargı kalıbı yatkınlığı (hassaslığı) konusundaki araştırmasında Steel, eşit yetenekteki erkek ve kadın öğrencilerin zor bir İngilizce sınavına girdiklerinde eşit derecede performans gösterdiklerini, ama eşit yetenekteki erkek ve kadın öğrencilerin zor bir Matematik sınavına girdiklerinde de kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre belirgin bir biçimde düşük performans gösterdiğini bulmuştur. Steele, sınav zor olduğu için kadın öğrencilerin kendi yetenekleri hakkındaki yargı kalıplarına destek verdikleri için ve bu yargı kalıplarını doğrulamak konusundaki tedirginliklerini canlandırdıkları için hayal kırıklığına uğradıklarını düşünmektedir.[400]

---

[396] Feather, 1969, s. 131.; Feather & Simon, 1975, s. 22.
[397] Robert Rosenthal & Lenore R. Jacobson, "Teacher Expectations for the Disadvantaged", **Scientific American**, Vol.218, 1968, s. 19-23. (Aktaran, Nieva Gutek, 1980, s. 271.)
[398] Claude Steele, "Race and the Schooling of Black Americans". **The Atlantic Monthly**, Vol.269, No.4, 1992, s. 68-78.
[399] y.a.g.e., s. 69.
[400] y.a.g.e., s. 69.

Performanslarının değerlendirilmesi sırasında değerlendiricilerin sahip oldukları cinsiyet yargı kalıplarının ve değerlendiricilerin aktüeryal önyargılarının farkında olan değerlendirilen kadınlar, bu etmenler performanslarının gerçekten düşük olarak algılanmasına ve değerlendirilmesine denen olabileceği için tedirgin olurlar. Kadınların bu tedirginliğinin nedeni, bu yanlış beklentileri doğrulayacak şekilde kötü performans verecekleri ve performanslarının büyük bir ihtimalle taraflı değerlendirileceği kaygısıdır. Böylesi bir tedirginlik de onların sergiledikleri performanslarının seviyesinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Yargı kalıbı yatkınlığı, kişilerin cinsiyetleri nedeniyle kötü performans derecesi alacağı endişeleri taşımalarına neden olur. Sonunda da kişiler bu tedirginliklerine dayalı olarak sergiledikleri kötü performans sonucunda, bu yargı kalıpları değerlendirmelerde belirleyici olmamış olsa bile, belirleyici olmuş gibi olumsuz şekilde etkilenmiş olurlar.

3.2.3. Cinsiyetin Değerlendiricilerin Hatırlaması Üzerindeki Etkileri

Değerlendiricilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları bilgi miktarı kadar, değerlendiricilerin değerlendirmesini yaptıkları kişiler hakkındaki bilgileri hatırlamaları da belirleyici bir faktör olabilir. Değerlendiricinin çalışan ve onun performansı hakkındaki bilgileri hatırlamasında cinsiyet önyargısı etkili olabilir. Eğer cinsiyet önyargısı değerlendiricinin hatırlamasını etkileyebiliyorsa, erkek ve kadın değerlendirilenlere ilişkin değerlendirmeler arasında fark olmasına neden olabilir.

Bu konuda gerçekleştirilen bazı araştırmalar toplumsal cinsiyetin, bilginin kavranması işleminde önemli bir rol oynayabileceğini ortaya çıkarmıştır. Toplumsal cinsiyete göre sınıflandırma stratejilerinin bilgi işlemede önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.[401] Hastie, toplumsal cinsiyet şablonunun "hem orijinal bilgilere ulaşmak hem de karmaşık bilgileri yeniden ele geçirmek için bir yol haritası gibi hizmet edebileceğini" ileri sürmektedir.[402]. Freedman ve Phillips yargı kalıplarının bu toplumsal cinsiyet şablonları için temel oluşturabileceğini belirtmektedir. Değerlendiricilerin kişileri toplumsal cinsiyete göre sınıflandırabilmelerine ve hatırlama işleminde toplumsal cinsiyet şablonunu kullanabilmelerine karşın, bu

[401] Fred Beauvais & Richard Spence, "Gender, Prejudice, and Categorization". **Sex Roles**, Vol.16, No.1, 1987, s. 89-100

[402] Reid Hastie, "Schematic Principles in Human Memory". In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), **Social Cognition: The Ontario Symposium**, Vol. 1, No.1, 1984, s. 39-88. Hillsdale, NJ: Erlbaum. (Aktaran, Sara M. Freedman & James S. Phillips, "The Changing Nature of Research on Women at Work", **Journal of Management**, Vol. 14, No.2, 1988, s. 236)

işleme stratejilerinde karşılaşılan önyargının her zaman değerlendirilen cinsiyetinden kaynaklanması gerekmemektedir Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu toplumsal cinsiyet şablonlarının kullanılışı ya da toplumsal cinsiyete dayalı sınıflandırma stratejilerini ölçmüşlerdir. Ancak bu çalışmalar, cinsiyet önyargısının bu tür bilgi işlemeler ile ortaya çıkıp çıkmadığını analiz etmemişlerdir. Bu kavrama stratejileri bilginin işlenmesinde ve hatırlanmasında yardımcı olabilirler ama her zaman değerlendirilen cinsiyetinden ya da cinsiyet yargı kalıplarından kaynaklanan bir önyargıyı ortaya çıkarmaları da gerekmez.

Burada değerlendiricinin hatırlamasının performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinden ikisi olan **asimilasyon (kaynaşma) etkisi** ve **karşıt etki** üzerinde durmak gerekmektedir. Asimilasyon etkisi, bir hedef değerlendirilene ilişkin değerlendirmelerin ortamdaki diğer değerlendirilenlerin performans seviyelerine benzer şekilde algılanması, karşıt etki de bir hedef değerlendirilene ilişkin değerlendirmelerin ortamdaki diğer değerlendirilenlerin performans seviyelerine zıt şekilde algılanmasıdır.[403] Değerlendiricinin değerlendirilenin performansına ilişkin bilgileri hatırlaması ortamdaki diğer çalışanların performans seviyelerinden etkilenebilir. Örneğin eğer ortamdaki diğer çalışanların performansları ortalamanın altındaysa ve değerlendirilen hedef kişinin performansı da ortalamanın üzerinde ise, karşıt etki nedeniyle değerlendiricilerce bu hedef değerlendirilenin performansı olduğundan daha yüksek olarak algılanacaktır. Aksine bir durumda eğer ortamdaki diğer çalışanların performansları ortalamanın üzerindeyse ve değerlendirilen hedef kişinin performansı da ortalamanın altında ise, asimilasyon etkisi nedeniyle değerlendiricilerce bu hedef değerlendirilenin performansı yine olduğundan daha yüksek olarak algılanacaktır.

Woehr ve Roch, asimilasyon etkisi ve karşıt etkisinin erkek ve kadın çalışanlar için farklı işleyeceği, bu nedenle de erkek ve kadın değerlendirilenler için performans değerlendirmelerinde farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ileri sürmektedirler.[404] Bu araştırmacılar geçmiş araştırmalarda[405] elde edildiği gibi,

---

[403] David J. Woehr & Sylvia G. Roch, "Context Effects in Performance Evaluation: The Impact of Ratee Sex and Performance Level on Performance Ratings and Behavioral Recall", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.66, No.1 (April), 1996, s. 31.
[404] y.a.g.e., s. 34.
[405] Örn: David A. Kravitz & William K. Balzer, "Context Effects in Performance Appraisal: A Methodological Critique and Empirical Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.1, 1992, s. 24-31.

düşük performansa sahip çalışanlar arasındaki hedef çalışanlara ilişkin değerlendirmelerin olduğundan daha yüksek, yüksek performansa sahip çalışanlar arasındaki hedef çalışanlara ilişkin değerlendirmelerin de olduğundan daha düşük olarak ortaya çıkacağı şeklinde, performans değerlendirmelerinde karşıt etki için net kanıtlar elde edeceklerini düşünmüşlerdir.[406] Ancak bu araştırmada düşük performans gösteren bir çalışandan sonra değerlendirildiğinde hedef çalışanın performansının olduğundan daha yüksek olarak değerlendirilmesi şeklinde negatif çevresel şartta belirgin bir karşıt etki gözlemlenmesine rağmen; yüksek performans gösteren bir çalışandan sonra hedef değerlendirilenin olduğundan daha düşük değerlendirilmesi şeklinde pozitif çevresel şartta belirgin bir karşıt etki tespit edilememiştir.[407] Araştırmacılar erkek ve kadın değerlendirilenlere ilişkin olarak karşıt etkinin farklı derecede etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre düşük performansa sahip bir (erkek ya da kadın) değerlendirilenden sonra değerlendirildiğinde kadınların erkeklere oranla daha düşük değerlendirmeler aldığını göstermektedir.[408] Diğer bir ifade ile, karşıt etkinin ılımlılaştırıcı yapısı erkek değerlendirilenler için daha çok işlemektedir.

Ancak bu araştırmacılar diğer değerlendirilenlerin performans seviyelerinin, hedef değerlendirilene ilişkin performans bilgilerinin değerlendirici tarafından hatırlanmasını belirgin bir biçimde etkilediğini tespit etmişlerdir.[409] Ancak bu etki değerlendiricinin değerlendirilene ilişkin olarak hatırladığı davranışlarının sayısını değil de içeriğini arttırıcı yapıdadır.[410] Diğer bir deyişle, düşük performansa sahip bir çalışanın değerlendirmesinden sonra değerlendiriciler hem erkek hem de kadın değerlendirilenlere ilişkin olarak daha yüksek oranda olumlu davranışları hatırlamışlardır. Ancak değerlendiricilerin hatırlamasındaki bu artışta erkek ve kadın değerlendirilenler için bir farklılık olmadığı görülmüştür.[411]

Değerlendiricinin hatırlaması noktasında ele alınabilecek diğer bir etki de, değerlendiricinin değerlendirme yapması için gereken dikkat düzeyidir. Değerlendiricinin dikkat düzeyi performans değerlendirmesinin eşdeğer performansa sahip kadın ve erkek çalışanlar için farklı sonuçlar vermesine neden olabilir.

---

[406] Woehr & Roch, 1996, s. 33-34.
[407] y.a.g.e., s. 39.
[408] y.a.g.e., s. 40.
[409] y.a.g.e., s. 39.
[410] y.a.g.e., s. 39.
[411] y.a.g.e., s. 39.

Performans değerlendirmeler genelde çeşitli görevlerin ve/veya değerlendirilenlerin değerlendiricinin dikkatini çekmek için yarıştığı bir ortamda yapılır. Bu yüzden değerlendiricinin dikkatini azaltan faktörlerin değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisini belirlemesi muhtemeldir.[412] Martell'in 1991 tarihli araştırmasında, dikkat gereksinimi ve değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.[413] Martell erkeklerin iş performansının sadece yüksek dikkat gereksinimi şartları altında (örneğin, bir görev rekabet halinde yerine getirilirken) kadınlarınkine göre daha olumlu olduğunu tespit etmiştir.[414] Özellikle, yüksek dikkat gerektiren şartlar altında erkek çalışanlara ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerin, düşük dikkat gerektiren şartlar altında aynı erkek çalışanlara ilişkin değerlendirmelerden belirgin bir şekilde yüksek olmasına rağmen; kadın çalışanlara ilişkin olarak yürütülen değerlendirmelerin bu gibi dikkat gereksinimi şartlarından etkilenmemiş olması bu sonucu desteklemektedir.[415]

3.2.4. Cinsiyet – Rol Uyumu

Cinsiyetin performans değerlendirme süreci ve sonuçları üzerinde etkili olması durumu, çoğunlukla üzerinde değerlendirme yapılan iş, geleneksel olarak bir cinsiyete ait olarak görüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile, bir işin belirli bir cinsiyet grubuna özgü olarak görülmesi ve bu kişilerce işin daha iyi yapılabileceğinin düşünülmesi, cinsiyet faktörünün bu iş ile ilgili yapılan değerlendirme sonuçlarında belirleyici bir rol oynamasını daha olası hale getirmektedir. Nitekim, yöneticilik, mühendislik ya da bilim adamlığı veya psikoloji profesörlüğü gibi pek çok alan günümüze kadar erkek egemenliğinde olarak kabul edilmiştir.[416] Ayrıca kadın toplumsal cinsiyet rolüne uygun nitelikler gerektiren hemşirelik, ana okul ve ilkokul öğretmenliği, sekreterlik, bankacılık gibi meslekler de kadın egemenliğindedir. Buna dayanarak, bu tür erkek ya da kadın egemen işler için yapılan performans değerlendirmelerinde cinsiyetin belirleyici rolünün, her iki cinsiyet için de uygun olduğu düşünülen işler için yapılan değerlendirmelere oranla daha yüksek olması beklenebilir. Çoğunlukla toplumun sahip olduğu cinsiyet rol

---

[412] Woehr & Roch, 1996, s. 33.
[413] Richarf F. Martell, "Sex Bias at Work: The Effects of Attentional and Memory Demands on Performance Ratings of Men and Women", **Journal of Applied Socail Psychology**, Vol.21, No.3, 1991, s. 1939-1960.
[414] y.a.g.e., s. 1941.
[415] y.a.g.e., s. 1941.
[416] Rosen & Jardee, 1974 (a), s. 11.

uyumunu yani kişilerin sahip oldukları toplumsal cinsiyet rolleri ve iş yaşamında sahip oldukları pozisyonlar ya da meslekler gibi bulundukları konumun birbiriyle bağdaşması, kişiler arası ilişkiler için de önemlidir.

Performans değerlendirmelerinde kişilerin bu cinsiyet rol uyumuna sahip olup olmaması da belirleyici bir nitelik olarak ortaya çıkabilmektedir. Değerlendiricilerin kişilerin performansları hakkındaki yargıları, bu bireylerin cinsiyet rol uyumu durumundan etkilenebilir. Geçmişte bir çok araştırmada tespit edilen erkek taraflı önyargıların sadece taraflılık kadar, değerlendiricilerin cinsiyet rol uyumsuzluğuna verdiği gerçek tepkiler olmaları da mümkündür.[417] Diğer bir deyişle, değerlendiriciler sadece bir cinsiyetin lehine ve diğerinin aleyhine olacak şekilde taraflılığa sahip olmayıp, cinsiyet rol uyumuna ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarının gösterdiği biçimde de yargıda bulunuyor olabilirler. 1974 tarihli Rosen & Jardee çalışmasında, idari eylemlerde kararlılığı ve kişiler arası etkileşimde agresifliği gerektiren "talep edici" işlerde ortaya çıkan erkek taraflı önyargının, büro işleriyle ilgili kesinliği ve bağımlı performansı gerektiren "rutin" işlerdekine oranla daha güçlü olduğu ortaya çıkartılmıştır.[418] Kişilere yönelik yargılar onların bulunduğu pozisyon ile sahip oldukları cinsiyet rol uyumunun bağdaştırılabilirliğine bağlı olabilmektedir. Ayrıca bazı araştırmalarda kadın çalışanların tipik erkek işlerinde çalışırlarken, erkeklerden daha fazla olumlu değerlendirme almalarının çok düşük bir olasılık olduğu gösterilmiştir.[419]

Erkeksi karakteristikleri gerektiren bazı işlerin "erkek işi" olduğu düşünülmekte, buna karşın kadınsı (dişil) karakteristikleri gerektiren diğer bazı işler de kadın işi olarak adlandırılmaktadır. Bir işteki mevcut görevler ve ortamın diğer özellikleri değerlendirilene ilişkin yargı kalıplarını önemli biçimde belirgin hale getirir. Ortamda daha çok kadın değerlendirilen bulunduğunda, erkek ve kadın sayısının eşit olduğu duruma göre değerlendiricilerin kadın değerlendirilenleri dişi özelliklerine ilişkin yargı kalıpları ile değerlendirmesinin daha olası olduğuna ilişkin kanıtlar elde edilmiştir.[420]

---

[417] Nieva & Gutek, 1980, s. 271.
[418] Rosen & Jardee, 1974(a), s. 11.
[419] Frank J. Landy & James L. Farrr, ""Performance Rating", **Psychological Bulletin**, Vol.87, No.1, 1980, s. 72.
[420] Heilman, 1980, s. 391.

Benzer şekilde, bir işteki mevcut erkek ve kadınların oranına bağlı olarak, değerlendiriciler o işin bir erkek işi ya da kadın işi olduğuna yönelik yargı kalıplarına sahip olabilmektedir. Daha sonra bu değerlendiriciler, bir kişinin o işin ideal sahibine ilişkin yargı kalıbına ne kadar uyduğuna bağlı olarak, bir işteki performansı hakkında yargıda bulunmaktadır. Bu değerlendiricilerin, yargı kalıbına uygun beklentilerine uyumlu olan bilgilere dikkat etmeleri ve bunları hatırlamaları daha olasıdır. Taraflı bir biçimde ayırımcılık yapan bu değerlendiriciler, değerlendirilenin yargı kalıbına uygun olmaması yerine, onun gerekli karakteristiklerden yoksun olduğu şeklinde, inandıkları şeylere mantıksal nedenler bulmaktadır.[421] Bu nedenle işler cinsiyet temelli olmakta ve görevler de yargı kalıbına uygun olmak zorundadır.

Ancak bu konuda da ters yöne araştırma sonuçları mevcuttur. 1974 tarihli Rosen & Jardee araştırması ile Mai-Dalton ve arkadaşlarının araştırmasında, agresif bir biçimde hareket ederek "rolü dışında" davranan kadınların, geleneksel cinsiyet rolüne ilişkin yargı kalıplarına uygun davranan kadınlara göre daha olumlu şekilde değerlendirildiği tespit edilmiştir.[422] Diğer bir deyişle, bazı durumlarda kadınlar toplumsal cinsiyet rollerinin gerektirdiği yönde davrandıklarında, bunun aksine davranmaları durumuna göre daha düşük olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle görevin kişinin toplumsal cinsiyet rolüne uyumlu ya da uyumsuz olması, performans değerlendirmelerindeki erkek taraflı önyargı için tek başına bir açıklama olamayabilir.

Aslında cinsiyet rol uyumunun performans değerlendirmelerin ve işe alım değerlendirmelerin üzerindeki etkileri oldukça benzerdir. Her ikisinde de değerlendirmeyi yapan kişinin yargılarına ihtiyaç duyulduğu için, değerlendirme işlevinin bir önyargıyı barındırması oldukça muhtemeldir. Üzerinde değerlendirme yapılan kişi ve pozisyonun özelliklerinin birbiri ile olan uyumu, değerlendiricinin performansa ilişkin algılarını etkileyebilir. Erkek taraflı önyargıyı işaret eden araştırmalar daha çok işe eleman seçimi durumunda ortaya çıkan taraflılık üzerinde durmuşlardır. Pek çok araştırmada elde edilen sonuçlar özetle, işe eleman alımında

---

[421] Robert L. Dipboye, "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Apraisals", **The Academy of Management Rewview**, Vol.10, No.1, Ocak 1985, s. 117.; H. Krtistl Davison & Michael J. Burke, "Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta Analytic Investigation", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.56, No.2, 2000, s. 225.

[422] Rosen & Jardee, 1974(a), s. 13.; Rachel R. Mai-Dalton, Shirley Feldman-Summers & Terry R. Mitchell, "Effects of Employee Gender and Behavioural Style on the Evaluations of Male and Female Banking Executives", **Journal of Applied Psychology**, Vol.64, 1979, s. 221.

erkek adayların kadın adaylara göre daha çok istenir olduğunu göstermektedir. Adayların cinsiyetleri nedeniyle tercih edilebilirlikleri arasındaki bu farklılık, söz konusu olan iş geleneksel olarak bir erkek ya da kadın işi olarak görüldüğünde daha net şekilde gözlemlenebilmektedir. Performans değerlendirmesindeki cinsiyet farklılıklarında da aynı durum geçerlidir. Kişilerin bulundukları görev ya da pozisyonun cinsiyet rolleri ile olan uyumu, yaşanacak olan cinsiyet ayırımcılığının da derecesini belirleyebilmektedir. Buna karşın bazı araştırmalar görevde ayırımcılığın algılanışında bu görevin erkekle ilgili (örneğin mekanik işlerde ayırımcılık) ya da kadınla ilgili (örneğin ev işlerinde ayırımcılık) olup olmadığına bakılmaksızın, erkek performansının eşdeğer kadın performansına göre daha yeterli olarak görüldüğünü göstermektedir.[423]

Aslında kişinin bulunduğu konumun onun cinsiyet rolüne uygun olup olmaması değerlendiricinin yargılarını direkt olarak değil de, değerlendiricinin sahip olduğu cinsiyete dayalı yargı kalıplarını etkin hale getirmesi şeklinde dolaylı olarak bir etkide bulunabilir.

3.2.5. Cinsiyet Tabanlı Yargı Kalıplarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri

Sosyal-kavrama teorisine göre, değerlendiricilerin çoğu kadınlar ve erkekler ile ilgili olarak, onları belirli davranışlar ve özelliklere bağlayan kapsamlı yargı kalıplarına sahiptir.[424] 1980 yılında yapılan bir araştırmaya göre bir erkek yargı kalıbının olumlu şekilde değerlendirilen özellikleri yetenekliliği, mantıklılığı ve iddiacılılığı içerirken; bir kadın yargı kalıbının olumlu şekilde değerlendirilen özellikleri de samimiyet ve etkileyiciliği içermektedir.[425] Kısaca, "tipik bir kadın nazik ama yeteneksiz olarak görülürken, tipik bir erkeğin yetenekli olduğu ama nazik olamayacağı düşünülmektedir"[426].

---

[423] Deaux & Emswiller, 1974, s. 83.
[424] Sandra L . Bem, "Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex-Typing", **Psychological Reports**, Vol.88, No.2, 1981, s. 355.
[425] Frank K. Del Boca & Richard D. Ashmore,"Sex Stereotypes and Implicit Personality Theory: A Trait-Inference Approach to the Assesment of Sex Stereotypes", **Sex Roles**, Vol 6, No.4, 1980, s. 521.
[426] Susan T. Fiske, "Stereotyping, Prejudice and Discrimination", In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey, **Handbook of Social Psychology**, Cambridge, MA: McGraw-Hill, 1998, s: 377. (Aktaran, Bauer & Baltes, 2002, s. 466.)

Yargı kalıbı oluşturma, gruplar hakkında grubun tüm üyelerinin aynı olduğuna yönelik bir genelleştirici inancı içerir. İnsanlar yargı kalıplarına güvendiğinde grup içerisindeki diğer bireyleri cinsiyet, dini inanç ve ırk da dahil olmak üzere çok sayıdaki demografik temele göre kategorize edebilirler ve bazı kişilerin algıları da insanların bir bütün olarak grup hakkındaki bilgilerinden etkilenmektedir. Cleveland ve meslektaşları, cinsiyet yargı kalıplarının genellikle erkek ve kadın bireylere ilişkin sahip olduğumuz algıları etkileyen erkeklerin ya da kadınların tutumları ya da özellikleri hakkında sosyal olarak paylaşılan inançlar olduğunu ifade etmektedirler. [427]

Bem, bazı bireylerin insanları daha fazla cinsiyet temelinde sınıflandırmaya eğilimli olduğunu; ayrıca yine bazı bireylerin kadınların bağımlı, mantıksız ve etkisiz olduğuna yönelik daha geleneksel inançlara sahip olduğunu; böylece insanların sahip olduğu cinsiyet yargı kalıplarında bireyler arasında farklılıklar olduğunu ifade etmektedir.[428] Diğer bir deyişle, bazı bireyler insanları cinsiyet temeline göre ayırmaya daha eğilimli iken, bazı bireyler de bu eğilime sahip değildir. Kadınlara bakış açısından bazı bireyler kadınları bağımlı, mantıksız ve etkisiz bulurken, diğer bazı bireyler de kadınlar için böyle öngörülere sahip değildir. Cinsiyet-sınıflandırıcı bireyler erkekliği ve kadınlığı iki ayrı kategori olarak görürler, bilgileri organize etmek ve değerlendirmek için bu fikirler hakkında sahip oldukları şablonlara güvenirler. Diğer taraftan, cinsiyetleri sınıflandırmayan bireyler bilgileri organize etmek için cinsiyet yargı kalıpları hakkındaki aynı kapsama güvenmezler.[429] Ülkemizde yürütülen bir araştırmada da işletme fakültesinin son sınıfında okuyan öğrencilerin yaptıkları **ideal yönetici**, **ideal kadın yönetici**, **ideal erkek yönetici**, **ideal erkek** ve **ideal kadın** tanımları Bem'in Cinsiyet Rolleri Envanterine (BSRI) verdikleri cevaplar incelenerek araştırılmakta ve bu inceleme sonucu yöneticilik mesleğinin, toplumun erkek bireyleri için uygun bulduğu niteliklerle tanımladığı ideal yönetici tanımının ideal kadın yönetici değil, ideal erkek yönetici tanımına uygun olduğu görülmektedir.[430]

---

[427] Janette N. Cleveland, Margaret Stockdale & Kevin R. Murphy, **Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work**, Mahwah, NJ: Erbaum, 2000. (Aktaran, Bauer & Baltes, 2002, s. 466.)

[428] Bem, 1981, s. 355.

[429] Bauer & Baltes, a.g.e., s. 466.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 552.

[430] Şeyda Türk Smith, "Kadın Yöneticileri Bekleyen Sorunlar: Kadın Yönetici Zihinlerdeki İdeal Yönetici Olabilir mi?", **VI. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Özetleri**, Türk Psikologlar Derneği, 5-7 Eylül 1990, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990, s. 78.

Erkekler ve kadınların değerlendirmesi arasındaki farklılıklar, değerlendiricinin cinsiyetinden ziyade değerlendiricilerin sahip olduğu sosyal-kavrama ile ilgili (sosyal-zihinsel) işlemlerin (örneğin bilgilerin hatırlanması, kodlanması ve depolanması gibi) bir sonucu olabilir. Değerlendirmeler bir yargı kalıbının özelliklerinin gösterdiği yönde önyargılı olduğu için, değerlendiricilerin sahip olduğu kadınlara ilişkin yargı kalıplarındaki bireysel farklılıklar önyargılı (taraflı) olabilir.[431] Bu yüzden kadınlara ilişkin geleneksel yargı kalıplarına sahip değerlendiricilerin, kadınları etkisizlik ile bir tutacakları ve çok sık olarak etkisiz performansı kadınlara atfedecekleri öngörülmektedir. Buna karşın, kadınlara ilişkin geleneksel yargı kalıplarına daha az inanan değerlendiricilerin de kadınları etkisiz performans ile bağdaştırmayacağı ve düşük performansı da direkt olarak kadınlara atfetmeyecekleri düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, geleneksel yargı kalıplarını onaylamayan bu kişiler kadınların performansını erkeklerinkinden daha az olarak görmemektedirler. Bu yüzden performans bilgilerini organize etmede (sınıflandırmada) bir kişinin cinsiyetini araç olarak kullanmazlar.

Cinsiyet tabanlı-yargı kalıplarının performans değerlendirmelerini önyargılı (taraflı) hale getirdiği fikrinin incelenmesi hakkında birkaç çalışma yürütülmüştür ve bu çalışmaların tümünde bu teori desteklenmiştir.[432] Dobbins ve meslektaşlarının gerçekleştirdikleri araştırmada çeşitli performans seviyelerindeki gerçek olmayan erkek ve kadın profesörlerin değerlendirilmesinde değerlendiricilerin sahip olduğu bireysel farklılıkların etkileri incelenmiştir. Bu çalışmaya katılımcı olan üniversite öğrencilerinin, profesörlük şeklindeki spesifik bir roldeki kadınlara ilişkin sahip oldukları yargı kalıplarının ölçülmesi amacıyla WAPS 'ı (profesör olarak kadınlar skalası) tamamlamışlardır. Eğer bir katılımcı bu WAPS 'dan düşük bir skor almış ise, bu durumun onun profesör olan kadınlar hakkında geleneksel bir yargı kalıbına sahip olduğunu gösterdiği düşünülmüştür. Yüksek skorlar kişilerin geleneksel yargı kalıplarına güvenmediğini ya da düşük derecede güvendiğini göstermiştir. Buna ek olarak, katılımcılar yaşadığı sanılan (sanal) 4 erkek profesörün ya da 4 kadın profesörün performansını değerlendirmişlerdir. Katılımcıların erkekler ve kadınların değerlendirilmesi arasındaki farklılıkların incelendiği amacının farkına varmalarının önlenmesi için Dobbins ve arkadaşları değerlendirilen cinsiyetini denekler arası bir faktör olarak gizli tutmuşlardır. Araştırmacılar değerlendirilen cinsiyetinin yargı kalıbı

[431] Bauer & Baltes, 2002, s. 466.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 552.
[432] Bauer & Baltes, a.g.e., s. 467.; Dobbins ve diğ, a.g.e., s. 522.; Martell, 1996, s. 153.; Maurer & Taylor, 1994, s. 233.; Robbins & DeNisi, 1993, s.116.

(WAPS skorları) ve değerlendirmenin doğruluğu (hem diferansiyel yükseltme doğruluğu hem de ortalama sapma doğruluğu ile ölçüldüğü şekilde) arasındaki ilişkiyi belirgin bir biçimde etkilediğini tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, geleneksel yargı kalıplarına sahip olan kişiler kadın profesörleri erkek profesörlerden daha düşük şekilde ve düşük doğrulukta değerlendirmişlerdir.*

Dobbins ve meslektaşları performans değerlendirmelerindeki cinsiyet farklılıklarının temelini oluşturan nedenlerin, değerlendiricilerin sosyal-kavrama süreçlerinin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedirler.[433] Kadınlara ilişkin geleneksel yargı kalıplarına sahip olan kişiler kadınların performansını sabit olmayan ya da durumsal faktörlerin bir sonucu olarak algılamakta, bunun sonucunda da onun düşük değerde ve düşük sabitlikte olduğu şeklinde yargıda bulunmaktadırlar. Önyargılı (taraflı) bir bilgi-işleme stratejisini kullanan değerlendiricilerin, kadınları düşük performans davranışları ile bir tutmaları oldukça muhtemeldir ve araştırmalar kapsamında gerçekleştirilen taraflı değerlendirmelerde de bu sonuç elde edilmiştir. Bu fikir Martell'in 1996 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma ile daha ileri derecede desteklenmiştir. Martell, yargı kalıplarının diferansiyel (farklı, ayırımlı)[434] performans beklentilerini (erkekler için olumlu ve kadınlar için olumsuz) yönlendirdiğini, bunların da erkekler için kadınlardan daha olumlu performans değerlendirmelerini ortaya çıkardığını ifade etmektedir.[435] Bu yüzden, kadınlara ilişkin geleneksel bir yargı kalıbına sahip kişilerin değerlendirme anında bir "heuristik" (sezgisel kestirme yol)[436] olarak yargı kalıplarına güvenmeleri mümkündür. Böylesi bir durum ise kadınların erkeklerden daha az performans değerlendirmesi alması sonucunu ortaya çıkarabilir.[437] 1994 tarihli Maurer ve Taylor çalışmasında da Dobbins ve diğerleri çalışması ile benzer sonuçlara ulaşmıştır.[438]

Diğer araştırmacılar, diğer bireylerin performansı hakkında beklentilere sahip olan kişilerin, bireylerin davranışlarını değerlendirirken önyargılı (taraflı) bir karar ölçütünü kabul etmesinin muhtemel olduğu fikrini destekleyen sonuçlara

---

* Bu çalışmada uygulama olarak WAPS kullanılıp, sonuçları 4. bölümde sunulmuş ve tartışmaya açılmıştır.

[433] Dobbins ve diğ., 1988, s. 523.

[434] H. Belgin Ayvaşık, Nurhan Menli Er, Şennur Tutarel Kışlak & Adnan Erkuş, **Psikoloji Terimleri Sözlüğü: İngilizce-Türkçe**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:22, Ankara, 2000, s. 50.

[435] Martell, 1996, s. 154.

[436] Ayvaşık ve diğ., 2000, s. 79.

[437] Martell, a.g.e., s. 154.

[438] Maurer & Taylor, 1994, s. 248.

ulaşmışlardır.[439] Baltes & Parker çalışmasına göre bu değerlendiriciler hafızalarına güvenmemektedirler, ancak sahip oldukları performans beklentileri ile uyumlu olan davranışları onaylamaya ve sahip oldukları performans beklentileri ile uyumlu olmayan davranışları da reddetmeye yönelik eğilimleri daha fazladır.[440] Başka bir deyişle, bir performans beklentisi söz konusu olduğunda, değerlendiricilerin çalışanların davranışlarını sahip oldukları inançlara uyumluluk ile değerlendirmeleri daha muhtemeldir.

3.2.6. Değerlendirilenin Algılanan Erkeksiliğinin/Kadınsılığının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkileri

Bazı araştırmacılar değerlendirilenin cinsiyetinin yanı sıra, sahip olduğu cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirilenin algılanan erkeksiliğin/kadınsılığın da değerlendirme sonuçlarında cinsiyetler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmada etkili olabileceğini ileri sürmektedirler. Erkeksilik, toplumda girişkenlik, atılganlık, hırslılık, yarışçılık, materyalizm, kararlılık ve başarı yönelimi gibi özelliklerin ne derecede ön planda olduğunun bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.[441] Kadınsılık ise, toplumun bireylerinin ne derece ilişki yönelimli olduklarını, kendilerini başkalarına ne kadar adadıklarını, başkalarının duygularına ne derecede önem verdiklerini ve toplumda cinsiyet rollerinin ne derecede ayrıştığını göstermektedir.[442] Kişiler cinsiyetlerinden bağımsız olarak erkeksilik ya da kadınsılık taşıyabilirler. Erkeksilik özellikleri baskın olan birisinin ille de bir erkek olması gerekmez, bir kadın da erkeksi özellikleri kişiliğinde bulundurabilir. Diğer bir deyişle, bir erkek (kadın) kadınlara (erkeklere) ilişkin yargı kalıplarının içerdiği özellikleri taşıyabilir. Bu durum, o erkeğin (kadının) algılanan kadınsılığı (erkeksiliği) olarak adlandırılır.

Bir değerlendirilenin cinsiyeti ve bu işin cinsiyet türü arasındaki uyumsuzluk, toplumsal cinsiyete ilişkin önyargı (taraflılık) için potansiyel bir kaynak olabilmesine rağmen, bu sürecin ikinci bir etkisinin ele alınan erkek ve kadın görev zorunluluklarının, cinsiyet tipi özellikleri ve bu özelliklerin işin türü ile uyumlu olup

---

[439] Boris B. Baltes & Christopher P. Parker, "Reducing the Effects of Performance Expectations on Behavioral Ratings", **Organizational Behaivor and Human Decision Processes**, Vol.82, No.2, 2000, s. 237.; Martell, 1996, s. 154.
[440] Baltes & Parker, a.g.e., s. 238, 239.
[441] H. Canan Sümer, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği, Koç Üniversitesi, Ankara, 2000, s. 79
[442] y.a.g.e., s. 80.

olmadığına bağlı olması da olasıdır.[443] Diğer bir deyişle, toplumsal cinsiyete ilişkin önyargıyı (taraflılığı) ortaya çıkaran etmen, çalışanın cinsiyeti ve işin geleneksel olarak herhangi bir cinsiyet türüne ait olarak görülmesi arasındaki uyum durumu kadar, üzerinde durulan görevin gerektirdiği erkek ve kadın görev gerekliliklerinin cinsiyet temelli özellikler ve bu özelliklerin işin türü ile uyumlu ya da uyumsuz olması durumu da olabilir. Özellikle değerlendirilenin cinsiyetinden bağımsız olarak algılanan "erkeksiliği/kadınsılığı", cinsiyet sınıflandırmasındaki "erkeklik" ya da "kadınlık" ile bir olarak algılanan başlıca sosyal bileşenlerden birisidir ve bir etkiye sahip olması da muhtemeldir.[444] Değerlendirilenin algılanan erkeksiliği/kadınsılığı ve bu özelliğin işin yapısı ile olan uyumunun, bir sosyal kategorinin (erkek/kadın) bağımsızlığına ilişkin önyargı (taraflılık) sürecinde bir etkiye sahip olması muhtemeldir.[445]

Bir kişinin algılanan erkeksiliğin/kadınsılığın o kişinin cinsiyeti ile aşırı derecede ilişkili olması gerekmez.[446] Bunun anlamı, bir erkeğin daima erkeksi olarak ve bir kadının da daima kadınsı olarak görülmeyebileceğidir. Locksley ve arkadaşlarının araştırmasında ilginç olarak, kişinin sahip olduğu cinsiyetin erkeksi ya da kadınsı şablonları aktif hale getirmesinin mümkün olmasına rağmen, cinsiyetin kendi başına, cinsiyetlere ilişkin tanımlayıcı davranışsal bilgiler ya da özellik bilgilerinden daha az bir ağırlığa sahip olduğu tespit edilmiştir.[447] Diğer bir deyişle, kişinin kesin bir şekilde sahip olduğu cinsiyete uygun özellikleri taşıyor olması gerekmez. Bir kadın erkeksi özellikleri taşıyor olabilir ve diğerlerince bu şekilde de algılanabilir. Bu durum "kadınsı erkek" ve "erkeksi kadın" gibi benzer alt kategori istisnalarının kabul edilmesini sağlar. Ayrıca bazı araştırmalar "rol dışı" özelliklere sahip insanlara karşıt (zıt) reaksiyonları öngörümleyen rol teorisinin aksine, insanların bazen bir bireyi olumsuz reaksiyonlar olmadan, bir sosyal kategoriye ilişkin bir yargı kalıbının dışında (örn. Kadınsı erkek ya da erkeksi kadın) görmeye hazır olduklarını ortaya çıkarmıştır.[448] Algılanan özelliklerin iş gerekleri ile karşılaştırılması sonucu elde edilen derece, yeterlilik değerlendirmelerine zarar vermekten daha çok onlara yardımcı olabilir.[449]

---

[443] Maurer & Taylor, 1994, s. 232.
[444] y.a.g.e., s. 232.
[445] y.a.g.e., s. 232.
[446] Deaux & Lewis, 1984, s. 993.; Locksley ve diğ, 1980, s. 830.
[447] Locksley ve diğ., a.g.e., s. 830.
[448] Maurer & Taylor, a.g.e., s. 233.
[449] Nieva & Gutek, 1980, 274.

Bu yüzden, cinsiyet kategorisi, toplumsal cinsiyete ilişkin önyargı sürecinde bir anahtar etkiye sahip olabilmesine rağmen, algılanan erkeksilik/kadınsılık sosyal kategorinin bağımsız bir değişkeni olabilir ve sadece cinsiyet kategorisinin göz önüne alındığı bir durumdan daha fazla tanımlayıcı ve etkili olabilir. Genel olarak, algılanan erkeksiliğin/kadınsılığın ölçüsünün belirlenmesi için işin cinsiyet/toplumsal cinsiyet tipi (sınıflandırması) ile olan uyumunun kullanılması değerlendirmelerin doğruluğunu arttırabilir.[450] Aslında cinsiyet tipinin (sınıflandırmasının) bu iki bileşeni ilginç etkilere yol açan bağımsız bir rol oynayabilir ve cinsiyet önyargısı literatüründe geçmişte elde edilen uyuşmazlıkları açıklamakta da yardımcı olabilir.[451]

Erkekler ve kadınlar, erkeksi rolleri yürütmede gerekli olan erkeksiliği birbirine yakın seviyelerde sergilediklerinde, cinsiyet kategorisi için bir etki gözlemlenmeyebilir. Benzer şekilde bir görev için erkeksi özellikler gerekli olduğunda ve bir erkek yönetici bu "göreve uygun" özellikleri sergilerken, bir kadın yöneticinin bunda başarısız olduğu durumda; bu erkek "göreve uygun olmayan" özellikleri sergileyen bu kadından daha yüksek şekilde değerlendirilebilir. Aynı şekilde, bir kadın yönetici göreve uygun özellikleri sergilerken, bir erkek yönetici bunda başarısız olduğunda, bu kadının erkekten daha yüksek olarak değerlendirilmesi de muhtemeldir. Böylece, algılanan erkeksiliğin/kadınsılığın değerlendirmeler üzerindeki etkilerini gözlemlemek mümkün olabilir.

3.2.7. Değerlendirilenin Kıyafet Tarzı ve Dış Görünüşü

Değerlendirilen kişinin kıyafet tarzı ve dış görünüşü onun hakkında yapılan değerlendirmelerde etkili bir rol oynayabilir. Aslında bu etki değerlendirilen kişinin erkeksi ya da kadınsı olarak algılanması ile ilgili bir konudur. Kıyafet tarzı ve dış görünüşü nedeniyle bir kadının, üzerinde değerlendirildiği iş ya da görev için gerekli olan erkeksiliğe sahip olduğu düşünülebilir. Bu da değerlendiricilerin bu kadın hakkında yapacakları yargıların olumlu olmasını sağlayabilir. Aksi bir durumda, bir kadının kıyafetleri ve dış görünüşü nedeniyle görevin gerektirdiği erkeksiliğe veya kadınsılığa sahip olmadığı görüşü de değerlendiricilerce benimsenebilir. Bu durumda da bu kadına yönelik değerlendirmelerin olumsuz olması beklenebilir.

---

[450] Madeline E. Heilman, "Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model", **Resarch in Organizational Behavior**, Vol. 5, No.2, 1983, s. 281.
[451] Pulakos ve diğ., 1989, s. 779.

Giyim tarzınızın, insanın bir kişi hakkındaki algıları etkileyebildiği düşünülmektedir. Kıyafetin onu taşıyan bireyin kişisel özellikleri üzerindeki etkileri hakkında bir çok çalışma yapılmıştır.[452] 1984 tarihli Forsythe ve diğerleri araştırması bir kadın adayın kıyafetine ilişkin erkeksiliğin erkeksi yönetim özellikleri hakkındaki algılar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bir kadın adayın kıyafeti, o kadının yönetim özelliklerini taşıdığı anlamına gelebilir ve bu kadının yönetim pozisyonlarında yer edinebilmesi için ona fırsat sağlayabilir. Kıyafet tarzının daha erkeksi olması performans değerlendirmeleri ve işe alım kararlarında da kadınlara karşı daha fazla olumlu olunması sonucunu vermektedir.[453]

Buna karşın, kıyafetin erkeksiliği kadınsı (dişil) yönetim özelliklerine ilişkin algıları etkilememektedir.[454] Bu durumda kadın adaylar giyim tarzlarına bakılmaksızın kadınsı yönetim özellikleri açısından yüksek olarak değerlendirilecektir. Bunun anlamı, kıyafet tarzının erkeksiliğine bakılmaksızın, kadınların kadınsı yönetim özelliklerine sahip olarak algılanabileceğidir.[455] Bu araştırma giyim tarzının erkeksiliğinin, kadınların erkeksi yönetim özelliklerine uygun görülebilmesi için bir yol olabileceğini ve onlara iş görüşmelerinde faydalı olabileceğini ileri sürmektedir.

Giyim tarzı erkekler açısından kadınlar için olduğu kadar açık bir şekilde yararlı olmayabilir. Bu nedenle bir değerlendirmede ya da iş görüşmesinde bir erkeğin kadınsı özelliklere sahip olduğunu göstermede kıyafet tarzı yeterli olmayabilir. Ayrıca erkeklerin erkeksi yapıda olarak algılanması için, giyim tarzlarının erkeksiliği yansıtıyor olması gereklidir. Aksi taktirde bu erkeğin işin ya da görevin gerektirdiği erkeksi özelliklere sahip olmadığı düşünülebilir.

---

[452] Örneğin: Sandra M. Forsythe, "Effect of Clothing on Perception of Masculine and Feminine Traits", **Perceptual and Motor Skills**, Vol.65, 1987, s. 531-534.; Sandra M. Forsythe, Marry Frances Drake & Charles E. Cox, "Dress as an Influence on Perceptions of Management Characteristics in Women", **Home Economics Research Journal**, Vol.13, 1984, s. 112-121.; Sandra M. Forsythe, Marry Frances Drake & Charles E. Cox, "Influence of Applicant's Dress on Interviewer's Selection Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, 1985, s. 374-378.; Marry Lyyn Damhorst & J. Ann Pinaire Reed, "Effect of Clothing Color on Assessment of Characteristics of Job Applicants", Research Report at **71st Annual Meeting of American Home Economics Journal Association**, 1980. (Aktaran, Wilson, 2003, s.59.)

[453] Thomas F. Cash, "The Impact of Grooming Style on the Evaluations of Women in Management", in Michal R. Solomon (ed.), **The Psychology of Fashion**, Heath, Lexington, Mass. 1985, s. 343-355.; Forsythe ve diğ., 1985, s. 376.

[454] Wilson, 2003, s.59.

[455] Forsythe, 1987, s. 532.

1970'ler ve 1980'lerde popüler basın tarafından kadınlara verilen tavsiyelerin neredeyse tamamı, başarılı olan erkek meslektaşlarının kendilerini gösterme şekillerinin taklitlerini kendilerine uyarlamaları yönündedir.[456] Kadınlara "uygun" olmaları[457] ya da "toplumsal cinsiyet yönetimi" pratiği yapmaları[458] söylenmiştir. Bu uygun olma durumunun, kadın profesyoneller ve yöneticiler için, giyim tarzının onları düşük kadınlar statüsünden uzaklaştıracağı düşünülmektedir. Günümüzde de yaygın kanı bu tür stratejilerin mesleki başarıyı sağlayacağı yönündedir. Bir kadının giyim tarzının onun iş ortamındaki başarı ve terfi şansı hakkındaki yargıları etkileyebilmesini onun tek çaresi olduğu savunulmaktadır.[459] Araştırmacılara göre kadınların, kısmen kıyafetine ve görünümüne dayalı olan yeterliliğine göre değerlendirilmeye devam edilmekte ve kadınlar da onları rollerine daha uygun hissettiren uygun kıyafetleri giymeye devam etmektedirler.[460]

İnsanların fiziksel çekiciliğe sahip olup olmaması durumu da kişilerin diğerlerince nasıl algılandığını önemli derecede etkilemektedir. 76 araştırma üzerinde gerçekleştirilen bir meta analizde, fiziksel çekiciliğe sahip olan insanların çekici olmayan insanlara göre daha arkadaş canlısı, dominant, içten, zihinsel açıdan sağlıklı, zeki ve sosyal açıdan becerili olduğunun düşünülmesine ilişkin olan "güzel olan iyidir" yargı kalıbını desteklenmektedir.[461] İnsanlar çekici olan kişilere daha olumlu özellikleri ve daha başarılı yaşam biçimlerini atfetmektedir. Araştırmalar çekici insanların işe alınma ve terfi etme şanlarının daha fazla olduğunu, ayrıca daha yüksek ücretler aldıklarını göstermektedir.[462] Daniel Hammermesh tarafından yapılan araştırmaya göre fiziksel çekicilikte ortalamayı aşan kişiler ortalama

---

[456] Wilson, 2003, s. 59.
[457] y.a.g.e., s. 59
[458] Gareth Morgan, **Images of Organization**, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, CA., 1997, s.192. (Aktaran Wilson, a.g.e., s. 59.)
[459] Patricia A. Kimle & Marry Lyyn Damhorst, M.L. "A Grounded Theory Model of the Ideal Business Image for Women", **Symbolic Interaction**, Vol.20, No.45, 1997, s. 68.
[460] Katharine Bartlett, "Only Girls Wear Barrettes: Dress and Appearance Standards, Community Norms and Workplace Equity", **Michigan Law Review**, Vol.9, 1994, s. 2541.; Alison Guy & Maura Banim, "Personal Collections: Women's Clothing Use and Identity", **Journal of Gender Studies**, Vol.9, No.3, 2000, s.313.
[461] Wilson, a.g.e., s. 61.
[462] Irene Hanson Frieze, I.H., Olsen, J.E. & Russell, J. "Attractiveness and Income for Men and Women in Management", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.21, 1991, s. 1039.;.Daniel S. Hamermesh & Jeff E. Biddle, "Beauty and the Labor Market', **American Economic Review**, Vol.84, 1994, s. 1174.

güzellikteki kişilere göre %10 ila %15 daha fazla ücret almaktadır.[463] Bu araştırmaya göre bu farka yol açan ana neden çekici kişilerin kendilerine daha fazla güvenmesi ve iletişim yeteneklerinin daha iyi olmasıdır.

Fiziksek görünüş açısından iyi ya da kötü durumda olmak çalışma yaşamında insanlar için avantaj ya da dezavantaj sağlarken; kişinin cinsiyeti bu avantaj ya da dezavantaj durumu üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer bir ifade ile, bir cinsiyet üyeleri için önemli derecede avantaj ya da dezavantaj sağlayan fiziksel görünüm ile ilgili bir faktör, karşıt cinsiyet üyeleri için önemli bir etkiye sahip olmayabilmektedir. Nitekim, boy ve kilo durumu cinsiyetler açısından farklı etkilere neden olan iki faktördür.

Araştırmacılar uzun boylu olmanın çalışma yaşamında kişiler için bir üstünlük sağladığını belirtmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda uzun boylu insanların kısa boylu olan insanlara göre %10 daha fazla ücret ve maddi ödeme aldığını[464], boy 1 cm uzadıkça alınan ücretin %0,4 ila %1,5 arasında arttığını[465] göstermektedir. Ayrıca Almanya'da gerçekleştirilen araştırmalarda, bu ülkedeki çalışma yaşamında 10 cm'lik bir boy avantajının yıllık 2000 euro daha fazla kazanma imkanı sağladığı tespit edilmiştir.[466] Yine Almanya'da 1991-2002 yılları arasında çalışma yaşamından toplanan veriler ile yapılan bir başka araştırmada da 1 cm.'lik bir boy farkının aylık ücret açısından eş niteliklere sahip kişiler arasında %4'lük bir fazlalığa neden olduğu bildirilmektedir.[467] Ancak tüm bu araştırmalarda boy farkının ücretlerde yol açtığı artışın sadece erkek çalışanlar için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle uzun boylu olmanın avantajı ya da kısa boylu olmanın dezavantajı sedece erkek çalışanlar için geçerlidir.[468]

Diğer taraftan kilolu olma ya da zayıf olma durumu da iş yaşamında sadece kadınlar için belirgin etkilere yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar zayıf kadınların, kilolu kadınlara göre daha fazla ücret ve maddi ödemeler aldığını göstermektedir.

---

[463] Hammermesh & Biddle, 1994, s. 1177.
[464] Merve Yenal, "Erkeğin Uzunu Kadının Zayıfı Makbul", Hürriyet İK, 23.05.2004, s. 26.
[465] y.a.g.e., s. 26.
[466] "10 CM = 2000 EURO", (26.04.2004), Erişim: 30.05.2004, http://www.spiegel.de/unispiegel/geld/0,1518,296853,00.html
[467] Guido Heineck, "Up in the Skies? The Relationship Between Body Height and Earnings in Germany", (Nisan 2004), Erişim: 30.05.2004, http://www.econhist.de/heineck/gh-Dateien/height-earn.pdf, s. 12.
[468] y.a.g.e., s. 10.

Obezler daha az zeki, disiplinsiz ve düşük motivasyonlu olarak algılanmaktadır. Bunun nedeni ise kilolu insanlara yapıştırılan olumsuz etiketten kaynaklanmaktadır.[469] Ancak bu olumsuz etiketin kadın çalışanlar için daha fazla önemli olduğu tespit edilmiştir.

Kişilerin sahip oldukları fiziksel üstünlükler içinde bulundukları cinsiyet grubu için avantaja neden olsa da, her bir iş için bu avantajın ortaya çıkmayabileceği görülmektedir. Diğer bir deyişle, bir işin niteliği o işte fiziksel görünüm ile ilgili üstünlüklerin avantaj ya da dezavantaj olarak ortaya çıkması durumunu belirleyebilmektedir. Nitekim, İdari ya da büro işlerine alınmak ya da terfi ettirilmek için iyi görünüşe sahip olan erkekler, daha az iyi görünüşe sahip olan erkeklerden daha fazla avantajlıdır, ancak iyi görünüşe sahip olan kadınlar sadece büro işlerine alınmada ve terfi ettirilmede diğerler kadınlara göre avantajlı olmaktadır.[470] Bununla birlikte, Heilman ve Stopeck tarafından yapılan iki araştırmada, idari bir işte bulunan kadın için fiziksel çekiciliğe sahip olmanın bu kişi açısından dezavantaja yol açabileceği gösterilmektedir.[471] Çekici kadınlar yönetim pozisyonları için değerlendirilirken, çekicilikleri nedeniyle alınmamaları ya da terfi ettirilmemeleri şeklinde cezalandırılabilirler.[472] Ancak çekici olan erkelerin böyle bir tehlike ile karşılaşması kadınlarda yaşanılan kadar sık bir durum değildir. Aksine çekici olan erkeklerin değerlendirmelerde diğer erkeklere oranla daha avantajlı olduğu düşünülmektedir.

Bir idari pozisyon için başvuran eşdeğer nitelikteki erkek ve kadınlardan oluşan adayların kolej öğrencileri ve yöneticiler tarafından bu pozisyon için uygunluğunun değerlendirilmesi ve adayların uygunluklarına göre sıralanması üzerine yapılan bir araştırmada, hem kolej öğrencilerinin hem de yöneticilerin erkek adayları kadınlara göre ve fiziksel çekiciliğe sahip olanları çekici olmayanlara göre daha olumlu değerlendirdiği, bu kişileri oluşturdukları sıralamaların üst sıralarına

---

[469] Yenal, 23.05.2004, s. 26.
[470] Madeline E. Heilman & Louis R. Saruwatri, "When Beauty is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluations of Job Applicants for Managerial and Non-Managerial Jobs", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.23, 1979, s.360.
[471] Madeline E. Heilman & Melanie H. Stopeck, "Being Attractive: Advantage or Disadvantage? Performance Based Evaluations and Recommended Personnel Actions as a Function of Appearance, Sex and Job Type", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Vol.35, 1985(a), s. 202.; Madeline E. Heilman & Melanie H. Stopeck, "Attractiveness and Corporate Success: Different Causal Attributions for Males and Females", **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, No.2, 1985(b), s. 379.
[472] Heilman & Saruwatri, a.g.e., s. 360.

yerleştirdiği tespit edilmiştir.[473] Bu araştırmada açıkça görülmüştür ki, değerlendiricilerin cinsiyet için yaptıkları ayırımcılık ile fiziksel çekicilik için yaptıkları ayırımcılık birbirine uyumlu olarak yürütülmektedir. Değerlendiricilerce yapılan pozisyona uygunluk sıralamalarında fiziksel çekiciliğe sahip erkekler en üst sırada ve fiziksel çekiciliğe sahip olmayan kadınlar da en alt sırada yer almaktadır.[474] Diğer bir deyişle, fiziksel çekicilik faktörü her iki cinsiyet için de tercih edilebilirlik için avantaj sağlamaktadır. Ancak bu avantaj erkekler için, kadınlar için olduğundan daha fazla faydalı olmaktadır. Ne kadar fiziksel çekiciliğe sahip olurlarsa olsunlar, kadınlar fiziksel çekiciliğe sahip olmanın yararını görme açısından erkeklerin gerisinde kalmaktadır.

Performans değerlendirmelerinde önemli olan kişilere ilişkin başarı atıfları çekicilik faktöründen etkilenmektedir. Ancak bu etkilenme erkekler ve kadınlar açısından farklı olmaktadır. Örneğin, bir erkek üst düzey yönetici asistanının kariyer başarısı, eğer bu erkek iyi görünümlü (yakışıklı) ise, kabiliyet ve yetenek faktörüne bağlanması daha muhtemel olmasına karşın, iyi görünümlü bir kadının başarısı şans ya da bağlantılar (ilişkiler) faktörüne bağlanmaktadır.[475] Ayrıca çekici bir erkek daha fazla cana yakın ve daha güvenilir bulunurken, çekici bir kadın daha az güvenilirliğe sahip olarak değerlendirilmektedir.[476]

Çekicilik kişilere yönelik algılanan erkeksiliği ve kadınsılığı arttırır ve hem erkekler hem de kadınlar için yararlı bir niteliktir. İdari işlerde olduğu gibi eğer bir iş erkeksi cinsiyet tipinde olarak görülüyorsa, o zaman erkeksi niteliklerin başarı için önceden gerekli olduğu ve çekiciliğin sadece erkekler için faydalı olduğu düşünülmektedir. Çekici olmayan kadınlardan daha fazla kadınsı olarak algılanan çekici olan kadınlar, düşük bir iyi kişi-iş uyumuna sahip olarak algılandıkları için bu tür işler için daha olumsuz şekilde değerlendirilirler.[477] Yargı kalıpsal şekilde, erkeksi işler için iyi görünümün kadınlara dezavantaj getirdiği kabul edilir. Aslında bu konuda da çelişen kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin bir simülasyon deneyinde 35 erkek ve 37 kadın öğrenciden oluşan deneklerin yargılarında, üst düzey yönetime terfi etme

---

[473] Robet L. Dipboye, Howard L. Fromkin & Kent Wilback, Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness and Scholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Résumés", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.1, 1975, s. 42-43.
[474] y.a.g.e., s. 41.
[475] Heilman & Stopeck, 1985(a), s. 202.; Heilman & Stopeck, 1985(b), s.379.
[476] Heilman, & Stopeck, 1985(b), s.379.
[477] Wilson, 2003, s. 62.

potansiyeli açısından çok çekici bir kadının ortalama görünümde ya da çekici olmayan bir kadından daha yüksek değerlendirmeleri aldığı tespit edilmiştir.[478] Çekici olmayan kadınlar, yardımcı ya da arkadaş olarak çok uygun görülmeleri kadar terfi potansiyellerinde de daha erkeksi görülmelerine karşın en düşük değerlendirmeleri almışlardır.

Bu açıklamalar ışığında değerlendiricilerin değerlendirilen kişilerden hoşlanmaları ya da hoşlanmamaları durumunun da değerlendirilen kişinin dış görünüşü ile ilgili olduğu kabul edilirse, farklı araştırma sonuçları ile değerlendirme sonuçları açısından cinsiyetin etkilerini inceleyebiliriz. Değerlendirilene karşı hissedilen duygunun (örneğin hoşlanma ya da hoşlanmama) değerlendirmenin doğruluğunu etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.[479] Ayrıca yapılan araştırmalar değerlendirilenden hoşlanıp hoşlanmamanın değerlendirme süreç ve sonucunu etkilediği; kodlama ve puanlama gibi yargısal süreçlerde değerlendiricilerin duygu-tutarlı davranma eğiliminde olduklarını göstermektedir.[480] Bu durumda çekiciliğe sahip olan kişilerin performans değerlendirmelerinde çekici olmayan diğer bireylere göre daha olumlu şekilde değerlendirilebileceğini söylemek yanlış olmaz. Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi, çekici olan erkeklere ilişkin sürekli olarak olumlu bir yaklaşım sergilenirken, çekici kadınlara karşı zaman zaman olumsuz tavırlar da geliştirilebilmektedir. Diğer bir deyişle, değerlendiricinin hoşlanması durumundan çekici erkek değerlendirilenlerin olumlu olarak etkilenmesi ihtimali, çekici kadın değerlendirilenlerin olumlu olarak etkilenmesi ihtimalinden daha fazladır. Bunun bir sonucu olarak çekici olan erkek ve kadınlar arasındaki değerlendirme sonuçlarında bir farklılık yaşanabilir.

3.2.8. Değerlendiricinin Aile Yapısı

Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin ilk öğrenimlerini edindikleri aile kurumu onların kendilerinin olduğu kadar diğerlerinin de cinsiyet rollerine ilişkin beklentilerini biçimlendirebilmektedir. Farklı aile yapılarından gelen bireylerin

---

[478] D. A. Then, "Benefits of Beauty: The Impact of Physical Attractiveness, Sex and Education on Social and Work Evaluations', paper presented at **The International Congress of Psychology**, Sydney, Australia. 1988. (Aktaran, Wilson, 2003, s.61.)

[479] Robert L. Cardy & Gregory H. Dobbins, "Affect an Appraisal Accuracy: Liking as an Integral Dimension in Evaluating Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986, s. 672.

[480] Tina L. Robbins & Angelo S. DeNisi, "A Closer Look at Interpersonal Affect as a Distinct Influence on Cognitive Processing in Performance Evaluations" **Journal of Applied Psychology** Vol.79, 1994, s. 341.

kendilerinin ve diğerlerinin cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri de farklı olabilmektedir. Toplumsallaşmanın aileden sonra gelen aktarım görevini üstlenen eğitim kurumlarında bireylere her ne kadar eşit düzeyde bilgiler ve tutumlar aşılanmakta ise de, kişinin ilk ve sürekli öğrenim kaynağı olan, gelecekteki rolleri için gerçek örnekler ile karşılaştığı ve gelecekte de devam eden ilişkiler bütünü nedeniyle ailesinden gördüğü ve aldığı değerlere daha yatkın olacağını öngörmek yanlış olmaz. Bu nedenle farklı aile yapıları içerisinde yetişmiş olan bireylerin kendilerinin ve diğerlerinin cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri de farklı olacaktır.

Performans değerlendirmesini yapmakla görevli olan kişilerin, değerlendirdikleri kişilerin cinsiyetlerinden etkilenmeleri muhtemeldir. Diğer bir deyişle, değerlendirici tarafından değerlendirilenin cinsiyetine yönelik cinsiyet rol uyumu, değerlendiricinin aldığı toplumsallaşma eğitimindeki farklılıklar, dolayısıyla da içerisinde yetiştiği ailevi yapıdan etkilenebilir. Değerlendiricinin içinde yetiştiği aile yapısı, değerlendirilenin cinsiyetinin değerlendirme sonuçları üzerinde fark yaratıcı bir faktör olarak ortaya çıkabilmesi ya da çıkmaması durumu üzerinde belirleyici olabilir.

Örneğin kent tipi çekirdek aile yapısı içerisinde yetişmiş olan değerlendiricilerin genel olarak eşdeğer düzeydeki erkek ve kadın çalışanların performanslarını, geleneksel erkek baskın cinsiyet rollerinin hakim olduğu kırsal kök aile yapısından gelen değerlendiricilere göre daha önyargısız olarak değerlendirmeleri mümkündür. Daha da ayrıntılandırırsak, erkek tipi bir görevdeki bir kadın çalışanın ya da kadın tipi bir görevdeki bir erkeğin performansına ilişkin yargılarını yaparken, çekirdek aile yapısından gelen değerlendiricilerin geleneksel kök aile yapısından gelen değerlendiricilere göre bu durumu daha normal karşılamaları ve cinsiyetler arasında daha tarafsız yargılara sahip olmaları muhtemeldir.

Kent tipi çekirdek aile yapısında annenin ev sınırları dışında ve aile işlerinden ayrı olarak çalışıyor olması giderek daha normal karşılanan bir durumdur. Kent tipi çekirdek aileden gelen bir bireyin kendi annesi aile dışında çalışmıyorsa bile çevresinde ev dışında ve aile işleri haricinde çalışan kadınları görmesi daha muhtemeldir. Ancak, kırsal kök aile yapısı içerisinde annenin ev dışında çalışması genellikle sadece ailenin tarım faaliyetleri kapsamında kalır ve ayrı bir çalışmaya izin

verilmez. Bu nedenle çalışan bir anne olgusu kent tipi çekirdek ailede yetişen bireyler için daha normal bir durum iken, kırsal kök aile yapısından gelen bireyler çalışan anne olgusuna alışık olmadıkları için bu durumu normal olarak kabul etmeyebilirler ya da buna alışmaları çok daha uzun bir zaman alır.

Yapılan birkaç araştırmada bu açıklamaları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmış ve annesi aile işleri dışında çalışmakta ya da çalışmış olan değerlendiricilerin kadın ve erkek değerlendirilenler arasında, annesi aile işleri dışında çalışmamış olan değerlendiricilere göre daha az taraf tuttuğu görülmüştür.[481] Yine bu araştırmalarda, annesi çalışmayan değerlendiricilerin erkeksi ve dişil cinsiyet rollerine ilişkin daha katı beklentilere sahip oldukları ve bu ikisini daha kesin çizgiler ile birbirinden ayırmaya eğilimli oldukları görülmüştür.[482] Bu araştırmaların verileri göz önüne alındığında, değerlendiricinin annesinin çalışma durumu ve dolayısıyla ailevi durumunun, erkek ve kadın değerlendirilenler hakkında yapacağı değerlendirmelerin sonuçları üzerinde etkili olabileceğini kabul edebiliriz.

Kişinin ailevi durumu gibi onun cinsiyet rol beklentileri yoluyla cinsiyetler arasındaki değerlendirmelerini etkilemesi muhtemel olan diğer bir faktör de, bu kişinin gelişimini ve toplumsallaşma sürecini geçirdiği yerin yapısıdır. Daha demokratik cinsiyet rol bölüşümüne sahip olan çekirdek aile yapısının hakim olduğu kentlerde yetişen ve buralarda toplumsallaşma sürecini geçiren kişilerin kadın cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri ile daha geleneksel cinsiyet rol bölüşümüne sahip olan köyler gibi ufak yerleşim birimlerinde yetişen ve buralarda toplumsallaşma süreçlerini geçiren kişilerin, erkek ve kadın bireylere yönelik cinsiyet rol uyumu beklentileri farklı olacaktır. Bu durumda değerlendiricilerin toplumsallaşma süreçlerini geçirdikleri yerleşim birimlerinin büyüklük ve yapılarına göre, onların erkek ve kadın değerlendirilenlerin cinsiyet rol uyumlarına ilişkin beklentileri ve dolayısıyla da onların performanslarına ilişkin yargıları farklı olabilir. Tabi her kent ve her köyde aynı yapı görülemediğinden, kent gelişimli ve köy gelişimli kişilerin bu yöndeki beklentileri ve yargıları arasında farklılık bulunması da gayet doğaldır. Ayrıca bu tür yerleşim birimleri içerisinde tam bir homojenlik bulunmadığı için, aynı

---

[481] Grace K. Baruch, "Maternal Influences Upon College Women's Attitudes Toward Women and Work", **Developmental Psychology**, Vol.6, No.1, 1972, s. 32-37.; Susan Raymond Vogel, Inge K. Broverman, Donald M. Broverman, Frank E. Clarkson & Paul S. Rosenkranz, "Maternal Employment and Perception of Sex Roles Among College Students",**Developmental Psychology**, Vol.3, 1970, s. 384-391.

[482] Baruch, 1972, s. 33.; Vogel ve diğ., 1970, s. 385.

kent ve köy içerisinde yetişen, hatta aynı mahallede yetişen bireylerin beklenti ve yargıları bile farklı olabilir. Kişilerin sonradan edindikleri deneyimleri ve eğitim kurumlarında aldıkları eğitimleri onların daha çok benzeşmesini sağladığından, beklenti ve yargılarını da birbirine yakınlaştıracaktır.

Yerleşim yeri gibi, kişinin yetiştiği ve toplumsallaşma sürecini geçirdiği yerin ülke içerisindeki bölgesel konumu da bu konuda etkili olabilir. Sanayileşme ve gelişmişlik düzeyi açısından ülkemizin her bölgesinin eşdeğer olduğunu söylemek mümkün değildir. Doğu Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi arasında uçurum düzeyinde ekonomik ve sosyal bir farklılık bulunmaktadır. Bu nedenle bu gibi farklı bölgelerde yetişen ve toplumsallaşma sürecini geçiren kişilerin cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri arasında farklılık bulunabileceğinden; erkek ve kadın değerlendirilenlere ilişkin beklentiler ve yargılar açısından bu bölgelerden gelen değerlendiriciler arasında bir farklılık olması da beklenebilir.

3.2.9. Değerlendirilenin Yetenek ya da Performans Seviyesi

Birkaç araştırmada değerlendirilenin performansının ya da yeteneğinin başkalarınca algılanma seviyesinin önyargıları işleten tutumları etkileyebildiğini göstermiştir. Buna göre her ikisi de bulundukları göreve ilişkin aynı yeterliliğe sahip olduğunda, erkekler kadınlara göre bir üstünlüğe sahiptir; ancak her ikisinin de organizasyona olan faydası açıkça görülebilecek şekilde düşük olduğunda kadınlar erkeklerden daha üstün olarak değerlendirilmektedirler.[483] Buna ek olarak, fiili performansları ve değerlendirilen performans seviyeleri cinsiyet faktörünü de içerecek şekilde karşılaştırıldığında, erkekler başarılı olduklarında başarısız oldukları duruma göre daha olumlu değerlendirilirlerken; kadınlar başarısız olduklarında başarılı oldukları duruma göre daha olumlu değerlendirilmektedirler.[484] Diğer bir deyişle, erkekler için başarılı olmak desteklenirken, kadınlar için de başarısız olmak desteklenmektedir. Diğer çalışmalar da önyargının en zararlı etkilerinin yeterliliğe sahip kadınlara yönelik olduğunu gösteren benzer sonuçlar vermektedir. Heafner tarafından 1977 yılında gerçekleştirilen iki araştırmada[485], işverenler düşük derecede

---

[483] Deaux & Taynor, 1973; Feathers & Simon, 1975

[484] Nieva & Gutek, 1980, s. 273.

[485] Jerry E. Heafner, "Sources of Discrimination Among Employees: A Survey Investigation", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977(a), s. 265-270.; Jerry E. Heafner, "Race, Age, Sex and Competence as Factors in Employee Selection of the Disadvantaged", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977(b), s. 199-202

yeterliliğe sahip kadın ve erkeklerin seçiminde çok az bir ayırım sergilemişlerdir, ancak aynı işverenler açıkça yüksek derecede yeterliliğe sahip olan erkekleri yüksek derecede yeterliliğe sahip olan kadınlara tercih etmişlerdir. Diğer bir deyişle, işe ilişkin yeterlilik seviyesinde bir artış meydana geldikçe, cinsiyet ayırımcılığı sergilenmesi ihtimali de o derece artmaktadır. Bu verilere göre, göreve ilişkin algılanan yeterlilik seviyesi ile erkek taraflı değerlendirme önyargılarının işleyişi arasında doğru orantı vardır diyebiliriz. Heneman'ın 1977 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında da, hayat sigortası acentelerinin örneklenmiş seçiminde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Orta ve düşük test sonuçları için erkekler ve kadınların benzer değerlendirmeler almalarına rağmen; yüksek test sonucu alan kadınlar aynı durumdaki erkeklerden daha az uygun olarak değerlendirilmişlerdir.[486]

Tabi bu konuda da karşıt araştırma sonuçları mevcuttur. Bigoness tarafından 1976 yılında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre Heafner araştırmalarının bulguları ile benzer şekilde işverenler yine düşük performansa sahip kadın ve erkek çalışanları neredeyse aynı şekilde değerlendirirken, yüksek performansa sahip kadınları yüksek performansa sahip erkek çalışanlara göre belirgin bir biçimde daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.[487]

Bütün bu araştırma verileri kadınlardan beklenen yeterlilik ve performans seviyesinin sınırlı olduğunu ve bu nedenle de bir kadın için başarısız olmanın, başarılı olmaya göre çok daha kabul edilebilir bir sonuç olduğunu göstermektedir. Nitekim, yeterliliğe ve yüksek performansa sahip olma durumu sadece erkeklerden beklenmektedir. Bu nedenle de erkeklerin başarısızlığına karşı sert tepkiler verilirken, kadınların başarısızlık durumu muhtemelen normal olarak görüldüğü için verilen tepkiler daha yumuşak olmaktadır.

Önyargı her iki yönde de işleyecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Yeterliliğe sahip erkekler eşit yeterliliğe sahip kadınlardan daha olumlu şekilde değerlendirilirlerken; yetersiz erkekler eşit yetersizliğe sahip kadınlardan daha düşük şekilde değerlendirilmişlerdir. Bu şekildeki sonuçlar cinsiyet-rol uyumu fikirleriyle

---

[486] Herbert G. Heneman, "Impact of Test Information and Applicant Sex on Applicant Evaluations in a Selection Simulation", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, 1977, s. 524-526. (Aktaran, Nieva & Gutek, 1980, s. 273.)

[487] William J. Bigoness, "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employers' Performance Ratings: Some Additional Findings", **Journal of Applied Psychology**, Vol.61, No.1, 1976, s. 80.

uzlaştırılabilir. Çünkü çok talep edilen pozisyonlardaki ya da mesleklerdeki başarı genellikle erkeklerden beklenmekte ve kadınlardan beklenmemektedir. Başarısız olan kadınlar, kendilerinden daha fazlası umulmuş olan başarısız erkekler kadar ağır cezalandırılmazlar. Bununla birlikte kadınlar aynı derecedeki başarı için erkekler kadar ödüllendirilmezler. Bu yüzden başarı cinsiyet-rol beklentileriyle uyumlu olduğu durumlarda, uyumsuz olduğu durumlardan daha olumlu şekilde değerlendirilmektedir.

Erkekler ve kadınların yetenek ve performansları hakkındaki önyargılara ek olarak, erkek çalışanlara karşı kadın eşdeğerlerine göre daha fazla sahip çıkan tepkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Illionis'de 2 kasabadaki işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada; işçilerin genelinde kadınlarla çalışmaktansa erkeklerle çalışmanın tercih edildiği saptanmıştır.[488] Ayrıca kadınlar ve erkekler arasında çok az bir yeterlilik farkı olduğunda, çalışanlar açıkça yüksek yeterlilikteki erkeklerle çalışmayı yüksek yeterlilikteki kadınlarla çalışmaya tercih etmektedirler.[489] Hagen ve Kahn tarafından 1975 yılında yürütülen bir laboratuar çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Hagen ve Kahn bir rol yapma oyunu durumunda, yeterlilik ve işbirliği kıstaslarına göre ya da etkileşimin olmadığı gözlemlerle (bir görev hakkındaki sorulara verilen doğru cevapların sayısına göre belirlenecek şekilde) yeterliliğe sahip olan ve yetersiz olan kadınlara karşı verilen tepkileri karşılaştırdılar. Herkes yeterliliğe sahip olanları yetersizlere tercih etmesine rağmen; erkekler yeterliliğe sahip kadınları yetersiz olanlara sadece kadınlar çalışma ortamından uzakta bulunduğunda tercih etmektedirler. Ancak erkekler işbirliği ya da rekabet gibi kadınlarla herhangi bir etkileşimde bulunacakları bir durumda aynı yöndeki tercihi göstermemişlerdir. Aynı çalışmada ek olarak görülmüştür ki, erkek ve kadın üyelerce gruptan herhangi bir üyenin dışlanmasına karar verilirken, hem erkek hem de kadın üyelerce yeterliliğe sahip bir kadın üyeyi eleme ya da gözden çıkarma eğilimi, yeterliliğe sahip bir erkek üyeye gösterilenden çok daha fazladır.[490]

Tüm bunların yanı sıra, kadın çalışanların yeterliliğine ilişkin olarak gereksinim duyulan kanıt miktarı, erkek çalışanların yeterliliğini tespit etmek için gereken kanıt miktarından daha fazladır. Örneğin, Üniversite öğrencileri ile yapılan

---

[488] Heafner, 1977(a), s. 265.
[489] y.a.g.e., s. 265.
[490] Ralph L. Hagen & Arnie Kahn, "Discrimination Against Competent Women", **Journal of Applied Psychology**, Vol.5, No.3, 1975, s. 367-376. (Aktaran Nieva & Gutek, 1980, s. 268.)

bir araştırmada, bir kadının yeterli olarak kabul edilmesi için, bu kadının yeteneğine ilişkin olarak bir erkeğin yapması gerekenden daha fazla kanıt göstermesi gerektiği tespit edilmiştir.[491] İnsanların bir kadını bir erkekten daha fazla yeterliliğe sahip olarak algılaması için, onlara bu kadının açık ve sağlam üstünlüğüne ilişkin net kanıtlar sunulması zorunludur.[492] Ayrıca, başarılı olmaya ilişkin standartlarda da cinsiyetler arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bir araştırmada öğrencilerden oluşan denekler kadın profesörlerin erkek meslektaşlarına göre daha az yeterliliğe sahip olduğu kabul etmektedir ve öğrencilerin kadın profesörlere ilişkin başarı standartları erkek profesörlere ilişkin olanlardan daha yüksektir.[493]

Ayrıca yeterliliğe ilişkin standartların cinsiyetler arasında farklılık gösterebileceği de görülmektedir. Bir erkeğin başarılı olduğunu gösterdiği düşünülen bir davranışın ya da özelliğin, bir kadının başarısızlığına işaret ettiği düşünülebilmektedir. Macke ve meslektaşları tarafından 1980 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada bu fikri destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada öğrenciler profesörler hakkında yargıda bulunurken daha fazla sınıf tartışması üretmenin, sadece değerlendirilen profesör bir kadın olduğunda, yetersizliğin bir işareti olarak kabul edildiği tespit edilmiştir. Aynı davranış erkek profesörler için bir yeterlilik göstergesi olarak kabul edilmektedir.[494]

3.2.10. Değerlendirilen Cinsiyetinin Değerlendiricinin Sorumluluğu Üzerindeki Etkileri

Sorumluluk, son yıllarda organizasyon araştırmacıları için giderek artan ilgiye sahip olan bir konudur. Sorumluluk genel olarak "kişinin diğerleri (başkaları) hakkındaki yargılarını doğrulamasına yönelik sosyal baskı" olarak

---

[491] Monica Biernat & Diane Kobrynowicz, "Gender and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but higher Ability Standards for Devalued Groups", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.72, No.4, 1997, s. 544-557. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 48)

[492] Susan Shackelford, Wendy Wood & Stephen Worchel, "Behavioral Styles and the Influence of Women in Mixed-Sex Groups", **Social Psychology Quarterly**, Vol.59, No.2, 1996, s. 284-293. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 48.)

[493] Bernice R. Sandler & Robert M. Hall, "Women Faculty at Work in the Classroom, or, Why it Still Hurts to be a Woman in Labor", **Center for Women Policy Studies**, Washington DC, 1993. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 48.)

[494] Anne Statham Macke, Laurel Walum Richardson & Jenny Cook, **Sex-Typed Teaching Styles of University Professors and Student Reactions**, Ohio University Research Foundations, Columbus, 1980 (Aktaran, Wilson, 2003, s.48)

tanımlanmaktadır.[495] Bir sosyal psikolojik olgu olarak sorumluluk hakkında birçok ampirik araştırma yapılmış olmasına rağmen, hala iş organizasyonlarında kişisel özelliklerin sorumluluğu nasıl etkilediği hakkında çok az şey bilinmektedir. Performans değerlendirme yöneticiler ve denetçiler tarafından gerçekleştirilen önemli bir fonksiyondur ve bazı araştırmalar göstermektedir ki değerlendiricinin hissettiği sorumluluk performans değerlendirme sürecinin çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.[496] Son yıllarda gittikçe artan sayıda kadın işgücüne katılmasıyla organizasyon üyeleri içerisindeki kişiler arası dinamikler de değişmektedir. Performans değerlendirme sürecindeki sorumluluk baskılarından kadınların ve erkeklerin farklı şekilde etkilenip etkilenmediği önemli bir sorudur. Değerlendiricilerin erkek ve kadın değerlendirilenlere karşı hissettiği sorumluluk arasında bir farklılık varsa, bu fark eşdeğer performansa sahip kadın ve erkek değerlendirilenlere yönelik değerlendirme sonuçlarının farklı olmasına yol açabilir.

Sorumluluk teorisinin temel varsayımı, insanların kendilerini sorumlu olarak hissettikleri kişilerin onayını aradıklarıdır[497]. Bir kişi kendisini diğer bir birey hakkında adil davrandığı konusunda sorumlu hissettiğinde, yaptığı seçimlerin ya da aldığı kararların haklılığını göstermek için bu bireyin onayını arar. Kişinin bir başka kişi tarafından değerlendirilmesinin gerekli olduğu durumlarda ve özellikle de değerlendirici, değerlendirilen kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiği hakkında bilgi sahibi olduğunda, sorumluluk oldukça önemli bir hale gelmektedir. Diğer bir deyişle, kişinin kendi performansı hakkında ne düşündüğü, değerlendirici tarafında bilindiğinde, sorumluluk onun bu kişinin performansı hakkındaki yargılarını etkileyebilir.[498]

Stone' un 1973 tarihli araştırması, yöneticilerin astları hakkında olumsuz değerlendirme yapmaktan nefret ettiklerini göstermiştir[499]. Ayrıca bazı araştırmacılar da değerlendiricilerin, bir astın motivasyonunun ve değerlendirilen ile olan ilişkisinin

---

[495] Shore & Tashchian, 2003, s. 693.
[496] Örneğin: Richard J. Klimoski & L. Inks, "Accountability Forces in Performance Appraisal", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 45, 1990, s. 194-208. (Aktaran, Shore & Tashchian, a.g.e., s. 693.)
[497] Phillip E. Tetlock, "Accountability: The Neglected Social Context of Judgement and Choice", In (Ed: B. M. Shaw & L. L. Cummings), **Research in Organizational Behavior**, Vol.7, Greenwich, CT:JAI Press. 1985, s. 297-332. (Aktaran, Shore & Tashchian, 2003, s. 693.)
[498] Shore & Taschcian, a.g.e., s. 694.
[499] Terry H. Stone, "An Examination of Six Prevalent Assumptions Concerning Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol.5, 1973, s. 408-414. (Aktaran, Shore & Tashchian, a.g.e., s. 693.)

birbirini zıt (olumsuz) şekilde etkilemesinden çekindiğini ileri sürmektedir.[500] Bu veriler değerlendiricilerin, çalışanlar ile aralarındaki ilişkiyi kötü etkilemesinden çekinebildiklerini ve bu çekincenin de aşırı olumsuz değerlendirme sonuçlarını vermelerini engelleyebileceğini göstermektedir. Birkaç çalışmada, özellikle de astın performansı kötü olduğunda, değerlendirilenlere geribildirim sağlanması beklentisinin değerlendiricinin sorumluluk hissini yükselttiği tespit edilmiştir.[501] Değerlendiricilerin kendilerini kötü performans gösterdiği şeklinde yargıda bulundukları çalışanlara karşı sorumlu hissetmeleri durumunun, değerlendirilen kişiye bir açıklama yapmaları gerektiğinde daha fazla olabileceği görülmüştür. Diğer bir deyişle, çalışanın kendisine kötü performans gösterdiğini söylemek, değerlendiricilerin kendilerini sıkıntıda hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu şekilde sıkıntılı bir duruma düşmek istemeyen değerlendiricinin elde ettiği değerlendirme sonuçlarını yumuşatması olasıdır.

İşyerindeki kadın sayısı gün geçtikçe arttığından, yetkili kişilerin bireylere karşı, onların cinsiyetlerine göre farklı sorumluluklar hissedip hissetmediklerinin araştırılması önemli bir konudur. Eğer yöneticiler ve denetçiler belirli bir cinsiyetteki çalışanlar için kendilerini daha sorumlu hissederlerse; bu kişilerin bazı yüksek ücret ve terfi gibi iş ile ilgili faydaları, karşıt cinsiyetin üyeleri olan çalışanlardan daha fazla almaları da muhtemeldir. Bu nedenle kişilerin diğerleri hakkında kendilerini ne kadar sorumlu hissettiğini etkileyen kişisel özellikler (örneğin cinsiyet), iş şartlarında insanlara nasıl davranıldığı hakkında da önemli deliller sunbilmektedir.[502]

Sorumluluk teorisindeki ima, yönetici ve denetçi gibi yetkili pozisyonlardaki kişilerin, düşük statüde olmaları sebebiyle kendilerine saygı gösteren kişilere karşı kendilerini daha az sorumlu hissettikleri fikridir.[503] Bu konuda yürütülen önemli bir araştırmada cinsiyetin bir bireyin algılanan statüsünün göstergesi olan bir kişisel özellik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[504] Kohlberg'in 1966 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmada erken yaştaki bir çocuğun erkeklere daha büyük güç ve (statüsü

---

[500] Michael M. Harris, "Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Context ", **Journal of Management**, Vol.20, No.4, 1994, s. 744.
[501] Harris, 1994, s. 744.
[502] Shore & Taschcian, 2003, s. 694.
[503] y.a.g.e., s. 694.
[504] Martin E . Lockheed & Kevin P. Hall, "Conceptualizing Sex as Status Characteristics Applications to Leadership Training Strategies", **Journal of Social Issues**, Vol.32, No.1, 1976, s. 111-124. (Aktaran, Shore & Taschcian, a.g.e., s. 694.)

nedeniyle) rekabet gücü atfettiği görülmüştür.[505] Daha eski tarihli çalışmalar erkeklerle ilgili psikolojik özelliklerin kadınlarla ilgili tipik özelliklerden daha fazla istenir, arzu edilir olduğunu göstermektedir.[506] Statü özellikleri teorisi kadın ve erkeklerin, kendilerine ilişkin rollerden beklenen tutum ve davranışları öğrendiğini ileri sürmektedir ve çoğu durumda kadınlar erkeklerden daha düşük statülere uygun görülmektedirler.[507] Eldeki veriler ışığında erkeklere ilişkin algılanan statünün kadınlara ilişkin olarak algılanan statüden yüksek olduğuna yönelik araştırma sonuçları göz önüne alındığında, değerlendiricilerin de kadınlara ilişkin statüyü daha düşük olarak algılayarak, kendilerini kadınlara karşı daha az sorumlu hissetmeleri olasıdır.

Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları, kötü bir performans gösteren bir kişinin kendi performansını daha önce yüksek olarak değerlendirdiği bilgisi kadın ve erkek değerlendiricilere verildiğinde, performans ölçümü sonuçları kendini-değerlendirmelerin düşük olduğu duruma göre belirgin bir şekilde yüksek olduğunu göstermiştir.[508] Bulgular değerlendiricilerin kendilerini değerlendirilene karşı sorumlu hissettiklerinde performans sonucunu şişirdikleri görüşünü desteklemektedir.[509] Yapılan araştırmaların bir kısmında değerlendiricilerin erkekleri kadınlara göre daha fazla statüye sahip olarak algıladığı, bu yüzden de değerlendiricinin sorumluluk hissinin erkek çalışanlara ilişkin değerlendirme sonuçlarını daha fazla şişirmeye eğilimli olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.[510] Daha yakın tarihli araştırmalarda ise değerlendiricilerin kadın ve erkek değerlendirilenlerin statülerini algılaması arasında bir fark olmadığı, bu yüzden değerlendiricilerin erkek ve kadın çalışanlara hissettiği sorumluluk derecelerinde de bir fark olmadığı, böylece erkek ve kadın çalışanlara yönelik değerlendirmelerinde değerlendirici sorumluluğunun cinsiyetler arasında fark yaratıcı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.[511] Shore ve Taschcian araştırmasının sonuçları göstermektedir ki, sorumluluk

---

[505] Lawrance A. Kohlberg, "A Cognitive Develeopmental Analysis of Children's Sex Role Concepts and Attitudes", In E. E. Maccoby (Ed), **The Development of Sex Differences**, Stanford, CA: Stanford, University Press, 1966, s. 78-97. (Aktaran, Shore & Taschcian, 2003, s. 694)

[506] Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972, s. 62.

[507] Joseph Berger, Susan Rosenholtz & Morris Zelditch, "Status Organizing Processes", **Annual Rewiw of Sociology**, Vol. 6, 1980, s. 479-508. (Aktaran, Shore & Taschcian, a.g.e., s. 694.)

[508] Shore & Taschcian, a.g.e., s. 698.

[509] y.a.g.e., s. 698.

[510] Örn: Lockheed & Hall, 1976. s. 111-124 (Aktaran, Shore & Taschcian, 2003, s. 694.).; Margaret A. Schaffer, Janice R. W. Joplin, Myrtle P. Bell, Theresa Lau & Ceyda Oğuz, "Gender Discirimination and Job-Related Outcomes: A Cross Cultural Comparison of Working Women in the United States and China", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.57, No.3, 2000, s. 395-427.

[511] Shore & Taschcian, a.g.e., s. 699.

değerlendirilenlerin cinsiyetlerindeki her algılanan farklılığın üstesinden gelebilecek kadar güçlüdür.[512] Buna karşın, özellikle değerlendirilen kişinin kendi performansı hakkındaki olumlu düşünceleri değerlendiriciye verildiğinde, değerlendiricinin sorumluluğunun değerlendirmesinden elde edilecek olan olumsuz sonuçları yumuşattığı fikri, sorumluluğun değerlendirici üzerindeki etkilerini araştıran tüm araştırmalarda destek bulmuştur.[513]

Shore ve Taschcian araştırmasının bulgularına göre değerlendirilen cinsiyetinin değerlendiricinin sorumluluğu üzerinde etkili olmamasının yanı sıra, değerlendiricinin cinsiyeti de değerlendiricinin hissettiği sorumluluk derecesi üzerinde etkili olmamıştır.[514] Oysa bazı eski tarihli araştırmalar, kadınların kurallara uyumunun erkeklere göre daha fazla olduğunu,[515] bu nedenle de kadın değerlendiricilerin, çalışanların kendini değerlendirme verilerinin yüksek olmasına cevap olarak performans değerlendirmelerini erkek değerlendiricilere oranla daha fazla şişirdiklerini öngörmektedir. Shore ve Taschcian araştırmasında beklenilenin aksine, kadın ve erkek değerlendiricilerce yapılan değerlendirmeler arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda değerlendiricinin sorumluluğunun değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabileceği konusunda tam olarak bir görüş birliğine varılmışsa da, değerlendiricinin bu sorumluluk hissinin değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisinin değerlendiricinin ya da değerlendirilenin cinsiyetine göre değişip değişmeyeceği konusunda bir görüş ayrılığı söz konusudur. Araştırmalarda ağırlıklı olarak elde edilen sonuç değerlendiricilerin hakkında yargıda bulunduğu kişilere karşı hissettiği sorumluluğun, değerlendirilenin ya da değerlendiricinin cinsiyetinden etkilenmediğidir. Ancak yaş ırk ya da etnik köken gibi farklı bir kişisel faktör de olaya dahil edildiğinde değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin, değerlendirilenin algılanan statüsü üzerinde, dolayısıyla da farklı cinsiyetlere karşı hissedilen sorumluluk üzerinde etkili olması mümkün olabilir. Böyle bir durumda da sorumluluk yoluyla cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerinde etkili olduğu görülebilir. Ancak bu konuda henüz bir araştırma yapılmadığı için kesin bir yanıta sahip olunması söz konusu değildir.

---

[512] Shore & Taschcian, 2003, s. 699.
[513] y.a.g.e., s. 698.
[514] y.a.g.e., s. 699.
[515] Örn: Lockhead & Hall, 1976, s. 111-124. (Aktaran, Shore & Tashchian, a.g.e., s. 699.)

3.2.11. Değerlendirmenin Amacı

Değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmesine yol açan diğer bir etken de değerlendirmenin ne amaçla yapılıyor olduğudur. Farklı değerlendirme amaçları söz konusu olduğunda değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisi de farklı olabilir.

Aslında değerlendirme amacındaki farklılıklar, değerlendirilenin cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabilmesini direkt olarak mümkün hale getirmeyip, değerlendiricilerin sahip olduğu cinsiyete ilişkin yargı kalıplarını daha çok ya da daha az aktif hale getirerek bir etkide bulunurlar. Bu durumda da değerlendirilen cinsiyetini önemli hale getiren değerlendiricinin sahip olduğu cinsiyet yargı kalıplarıdır, ancak değerlendirmenin amacı bu yargı kalıplarının ne derecede işleyeceğini etkileyebilir.

Bu konu üzerinde yapılan araştırmalar özellikle değerlendirmeler idari kararlar için yapıldığında değerlendiricilerin kadınlara ilişkin sahip oldukları yargı kalıplarındaki bireysel farklılıkların kadın değerlendirilenlere ilişkin performans değerlendirmelerini etkilediğini göstermektedir.

Çok sayıdaki araştırmada değerlendirmenin amacının performans yargıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş durumdadır.[516] 1986 ve 1988 tarihli Dobbins, Cardy ve Truxillo araştırmalarında değerlendirilenin cinsiyeti ve değerlendirmenin amacı arasındaki etkileşim incelenmiştir.[517] Bu araştırmacılar, değerlendirmeler idari kararlar için yapıldığı durumda, değerlendirmelerin geribildirim için veya deneysel amaçlarla yapıldığı duruma oranla, performans değerlendirmelerinin kadınlara karşı daha çok önyargılı olduğunu (kadınlar

---

[516] Örn: Robert M. McIntyre, David E. Smith & Catherine E. Hassett, "Accuracy of Performance Ratingsas Affected by Rater Training and Perceived Purpose of Rating", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, 1984, s.147-156.; Sheldon Zedeck & Wayne F. Cascio, "Performance Appraisal Decisions as a Function of Rater Training and Purpose of Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, 1982, s. 752-758.

[517] Gregory H. Dobbins, Robert L. Curdy & Donald M. Truxillo, "The Effects of Ratee Sex and Purpose of Appraisal on the Accuracy of Performance Evaluations", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.7, 1986, s. 225-241.; Gregory H. Dobbins, Robert L. Curdy & Donald M. Truxillo, "The Effects of Purpose of Appraisal and Indıvıdual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings: A Laboratory and Field Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.73, No.3, 1988, s. 551-558.

aleyhinde daha tesirli olduğunu) tespit etmişlerdir.[518] Dobbins ve diğerleri, performans değerlendirmeleri terfi kararları için yapılırken değerlendiricilerin değerlendirilenin cinsiyetine daha fazla güvenebileceklerini; çünkü bu tür kararların değerlendirilenin gelecekteki ve bilinmeyen performansı hakkında çıkarsamalar yapmayı gerektirdiğini ileri sürmüşleridir.[519] Diğer bir deyişle, yapacakları değerlendirme terfi kararları gibi değerlendirilen kişinin gelecekteki performansına ilişkin bir yargıyı gerektirdiğinde, değerlendiriciler sahip oldukları cinsiyet yargı kalıplarına daha çok güvenmektedirler. Bu durumda da değerlendirilenin cinsiyeti ile üzerinde değerlendirmesinin yapıldığı görevin niteliği arasındaki bir uyum ya da uyumsuzluk, değerlendiricinin bu kişinin performansı hakkındaki yargılarının olumluluğunu etkileyebilir. Bu tür bir açıklama, bir bireyin kişiliği hakkındaki yargıların yüksek belirsizlik şartlarında cinsiyete karşı daha önyargılı olduğunu gösteren daha eski tarihli araştırmalar ile de uyumludur.[520]

Dobbins ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, değerlendiricilere yapacakları performans değerlendirmelerinin deneysel amaçlar için kullanılacağı söylendiğinde, bu değerlendiricilerin erkek ve kadınlardan oluşan değerlendirilenler hakkındaki yargılarında, sahip oldukları cinsiyet yargı kalıplarının daha az etkisinde kaldıkları görülmüştür.[521]

3.3. Değerlendirici Cinsiyetinin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Olası Nedenleri

Performans değerlendirmelerini yürütmekle görevli olan değerlendiricilerin sahip olduğu cinsiyetin, değerlendirilenin cinsiyetine bağlı olarak performans değerlendirmeleri ve sonuçları üzerinde etkili olup olmadığı konusu, cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri içerisinde yer alan önemli bir faktördür. Kendileri de toplum içerisinde yaşayan ve toplumsallaşma sürecinden geçerek toplumsal rollerini öğrenmiş bireyler olan değerlendiricilerin cinsiyetleri de sahip oldukları diğer kişisel özellikler gibi onların kişilere ve başarılı performansı

---

[518] Dobbins ve diğ., 1988, s. 552.
[519] y.a.g.e., s. 552.
[520] Örn: Galen V. Bodenhausen & Robert S. Wyer, "Effects of Stereotypes on Decision Making Information-Processing Strategies", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.48, 1985, s. 267-282.; Anne Locksley, Chris Hepburn & Victor Ortiz, "Social Stereotypes and Judgements of Individuals: An Instance of the Base-Rate Fallacy", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.18, 1982, s. 23-42.
[521] Dobbins ve diğ., a.g.e., s. 556.

oluşturan olaylara ilişkin algılarını etkileyerek, yaptıkları değerlendirmelerin sonuçları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Aslında değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri çoğu zaman değerlendirilen kişinin cinsiyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, bu alandaki araştırmalarda değerlendirici cinsiyeti genellikle değerlendirilen cinsiyeti faktörünün bir fonksiyonu olarak incelenmektedir.

Bazı çalışmalarda kadınların başkalarını değerlendirirken, erkeklerin değerlendirmesine göre daha yüksek olarak değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.[522] Buna karşın daha yakın tarihli çalışmalarda kadın ve erkek denetçilerce yapılan ölçümler arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.[523] Sonunda diğer birkaç çalışmada, değerlendiren ve değerlendirilen cinsiyeti arasında bir etkileşim olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.[524] Değerlendirilenin cinsiyeti değişkeninde olduğu gibi, değerlendiricinin cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri hakkında da çelişir araştırma sonuçları elde edilmiş olması dolayısıyla, değerlendirici cinsiyetinin hangi yönde ve ne derecede etkili olduğu hakkında kesin bir sonuca varılamamıştır.

Değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmesine neden olan birkaç faktör bulunmaktadır. Değerlendirici cinsiyetinin değerlendirmeler üzerindeki etkileri, değerlendirilen cinsiyetinin etkilerine nazaran daha dar kapsamlı olduğu gibi, bu etkinin muhtemel nedenleri de değerlendirilen cinsiyetinin etkilerini ortaya çıkaran nedenlerden daha azdır.

3.3.1.Değerlendirici ve Değerlendirilen Cinsiyetinin Benzerliği

Değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki muhtemel etkileri açısından en yaygın olarak kabul edileni, performans değerlendirmelerini yürüten kişilerin kendileriyle aynı cinsiyete sahip olan kişileri, cinsiyetleri kendi cinsiyetlerinden farklı olan kişilere göre daha olumlu değerlendireceği beklentisidir.[525] Diğer bir ifade ile, erkek bir değerlendiricinin erkek olan çalışanları değerlendirirken, kadın çalışanlara karşı olduğundan daha fazla olumluluğa sahip

[522] Örn: Hamner, Kim, Baird & Bigoness, 1974, s. 708.
[523] Örn: Shore & Thornton, 1986, s. 117.; Pulakos, White, Opler & Borman, 1989, s. 773.
[524] Mobley, 1982, s. 602.; Wexley & Pulakos, 1982, s. 433.
[525] Schmitt & Lappin, 1980, s.432.; Wexley & Pulakos, a.g.e., s.433.; Mobley, a.g.e., s. 599.

olmasıdır. Aynı durumun kadınlar için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Bir kadına yönelik değerlendirmeyi bir kadın değerlendirici gerçekleştirdiğinde, bu kadının bir erkek tarafından değerlendirilmesi durumuna göre daha olumlu şekilde değerlendirileceği düşüncesi hakimdir.

Bu konuda yapılan araştırmalardan elde edilen verilerde bir uyuşmazlık durumu mevcuttur. Cinsiyet ve ırk faktörünün birlikte incelendiği 1980 tarihli Schmitt ve Lappin araştırmanın sonuçlarına göre, ırk ve cinsiyet faktörü performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olmuştur.[526] Genel ırk etkisi açısından siyah değerlendiricilerin siyah değerlendirilenlere ilişkin değerlendirme sonuçlarının ortalaması, beyaz değerlendiricilerin beyaz değerlendirilenlere yönelik değerlendirme sonuçlarının ortalamalarına göre oldukça yüksektir.[527] Siyahlar diğer siyahları, beyazların diğer beyazları değerlendirmelerinden daha yüksek şekilde değerlendirmişlerdir. Değerlendiren cinsiyeti faktörü açısından en açık bulgu, tüm ırk ve cinsiyet değişken gruplarındaki değerlendiriciler arasında, beyaz kadın değerlendiricilerin beyaz kadın değerlendirilenlere ilişkin değerlendirmelerinin en düşük değerlendirme ortalamasına sahip olduğudur.[528] Diğer bir deyişle beyaz kadınları en düşük şekilde değerlendirenler yine beyaz kadınlardır. Ancak siyah kadın değerlendiricilerin siyah kadınlara ilişkin değerlendirmelerinin de bu gruplar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.[529] Değerlendiricinin cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri ırk ya da yaş gibi diğer kişisel özelliklerden etkilenmesi mümkündür. Bir başka deyişle, bu verilere göre değerlendirici cinsiyeti ancak kişisel özelliklere dayalı başka faktörler ile birlikte etkili olabilmektedir.

Benzer şekilde 1982 yılında gerçekleştirilen Mobley araştırmasında da siyah ve beyaz ırktan erkek ve kadın amir ve astlar kullanılarak, cinsiyet ve ırk faktörlerinin değerlendirmeler üzerindeki etkileri incelenmektedir.[530] Bu araştırmadan elde edilen verilerin, değerlendiricilerin en yüksek değerlendirmeleri kendi cinsiyetlerindeki kişilere vereceği hipotezi desteklemediği görülmüştür.[531] Bulgular sadece siyah ve beyaz erkek değerlendiricilerin siyahlara ilişkin değerlendirmelerinde diğerlerine

---

[526] Schmitt & Lappin, 1980, s. 432-433.
[527] y.a.g.e., s.433.
[528] y.a.g.e., s.433.
[529] y.a.g.e., s.433.
[530] Mobley, 1982, s. 598-606.
[531] y.a.g.e., s. 603.

oranla çok az bir düşüklük tespit etmişlerdir. Bunun dışında tüm değerlendiricilerin yaptığı değerlendirmeler üzerinde bir cinsiyet etkisi tespit edilememiştir. Aynı tarihli Wexley ve Pulakos araştırmasından elde edilen veriler de, erkek ve kadın değerlendiricilerin erkek ve kadın değerlendirilenler hakkında yaptıkları değerlendirme sonuçları arasında bir farklılık olmadığını göstermektedir.[532]

Gupta ve diğerlerinin 1980 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada 5 organizasyondaki kadın ve erkek 651 çalışan ile bunların kadın ve erkek üstlerinin kullanılarak karşılıklı amir-ast değerlendirmeleri incelenmiştir.[533] Sonuçlar hem amirlerin asları hakkındaki değerlendirmelerinde, hem de astların amirleri hakkındaki değerlendirmelerinde değerlendirici cinsiyetinin belirleyici bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Erkek ve kadın değerlendiriciler, erkek ve kadın değerlendirilenleri farklı biçimlerde değerlendirmişlerdir. Ancak bu değerlendirici cinsiyeti etkisi beklenenin aksi yönde oluşmuştur. Buna göre, kadın amirlere ilişkin en yüksek değerlendirmeleri erkek astları verirken; erkek amirler için en düşük değerlendirmeleri de erkek astlar gerçekleştirmiştir.[534] Amirlerin astlarını değerlendirmesinde de benzer şekilde karşıt cinsiyet için olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Erkek astların kadın amirleri ve kadın astların erkek amirleri, kendi cinsiyetinden astlara sahip amirlere göre belirgin bir biçimde daha yüksek değerlendirme sonuçları vermişlerdir.[535] Buna göre değerlendirici cinsiyetinin beklenenin tam tersine değerlendirilenin cinsiyetine zıt olduğunda daha olumlu değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği sonucu elde edilmiştir. Performans değerlendirmelerinde genel olarak bir cinsiyet ayırımcılığı olmadığını gösteren bu araştırmada, cinsiyet ayırımcılığını destekleyen sonuçlara da ulaşılmıştır. Buna göre kadın amirler ve astlara en düşük yıllık terfi ve maddi ödemeleri verilirken, erkek amirler ve astlar en yüksek yıllık terfiler ve maddi ödemelerini almaktadırlar.[536]

Gupta ve diğerleri araştırmasına benzer şekilde, 1987 yılında gerçekleştirilen Walsh ve diğerleri araştırmasında da, araştırmanın başlangıcında öngörüldüğü gibi

---

[532] Wekley & Pulakos, 1982, s.435-436.
[533] Nina Gupta, Terry A. Beehr & G. Douglas Jenkins, "The Relationship Between Employee Gender and Supervisor-Subordinate Cross Ratings", **Academy of Management Proceedings**, Vol.40, 1980, s. 396-400.
[534] y.a.g.e., s. 399.
[535] y.a.g.e., s. 399.
[536] y.a.g.e., s. 399.

amirlerin astlarını değerlendirmelerinde, karşıt cinsiyet taraflı bir sonuç elde edilmiştir.[537] Tümü erkek amirlerden oluşan değerlendirici gruplarının astlarına ilişkin değerlendirmelerinde kadın astlara verilen değerlendirme dereceleri, erkek astlara verilenlere göre belirgin bir biçimde yüksektir.[538] Kadın amirlerden oluşan değerlendirici grubunda yapılan değerlendirmelerde de erkek astlar için verilen değerlendirme dereceleri kadın astlara verilenlere göre oldukça yüksektir. Değerlendirici amir grubunun hem erkek hem de kadınlardan oluştuğu durumda ise kadın ve erkek değerlendirilenlere verilen değerlendirme dereceleri arasında bir farklılık bulunmadığı sonucu elde edilmiştir.[539] Performans değerlendirmelerini gerçekleştiren amir grubunun cinsiyet bileşimi değerlendirilen astın cinsiyetinin aksi olduğu durumda verilen değerlendirme puanları en üst seviyeye çıkmıştır. Değerlendirici amir grubunun cinsiyet bileşimi karma olduğunda ise erkek ve kadın astların değerlendirmeleri arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar da değerlendirici cinsiyetinin değerlendirilen cinsiyeti ile benzer olduğu durumlarda, kişilere yönelik değerlendirmelerin değerlendirici-değerlendirilen cinsiyetinin zıt olduğu duruma göre yüksek olacağı fikrini desteklememekte, aksine değerlendirici-değerlendirilen cinsiyetinin zıt olması durumunda değerlendirmelerin daha olumlu olacağı yönünde bir kanı oluşturmaktadır.

Kısacası bu konuda yapılan araştırmaların genelinde değerlendirici cinsiyetinin değerlendirilen cinsiyetine benzerliği ile ortaya çıkan belirgin bir etki tespit edilememiştir. Değerlendirici cinsiyeti ile değerlendirilen cinsiyetinin benzerlik durumunun performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabilmesi yaş veya etnik köken gibi farklı kişisel özellikler ile etkileşimine bağlıdır.

3.3.2. Değerlendirici Cinsiyetinin Değerlendirmelerdeki Değer Aralığı Açısından Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri

Değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olabileceği görüşünün temelini, değerlendiricilerin kendi cinsiyet grubundan olan kişileri değerlendirirken kendilerini, zıt cinsiyetteki kişileri değerlendirirken olduğundan daha rahat ve özgür hissedecekleri, onlar hakkında daha rahat sonuç çıkaracakları, bu yüzden de değerlendirme skalasının daha çok bölümünü

[537] Walsh ve diğ, 1987, s. 308.
[538] y.a.g.e., s. 308.
[539] y.a.g.e., s. 308.

kullanacakları düşüncesi oluşturmaktadır.[540] Değerlendiricinin sahip olduğu bu rahatlığın da, kişiye yönelik değerlendirmenin daha kapsamlı yapılmasına yol açacağı kabul edilmektedir.[541] Çünkü değerlendiriciler kendilerine benzemeyen insanları değerlendirirken kendilerini daha çekincede hissetmekte ve bu kişiler hakkında değerlendirme yaparken "çok iyi" ya da "çok kötü" derecesinde değerlendirme yapmaya daha düşük eğilimli olmaktadırlar. Bu yüzden değerlendiricilerin kendilerine benzemeyen kişilere yönelik değerlendirmeleri daha az çeşitliliğe ve daha dar bir değer aralığına sahip olacağı düşünülmektedir.

Bu konuda yapılan araştırma sonuçları da çelişkili durumdadır. Örneğin Schmitt ve Lappin tarafından 1980 yılında yapılan bir araştırmada değerlendiricinin cinsiyeti ve ırkı ile değerlendirilenin cinsiyeti ve ırkının performans değerlendirmelerinin ortalama seviyeleri ve varyansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.[542] Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, cinsiyet faktörünün değerlendirmelerin varyansı üzerinde ve değerlendiricilerin güveni üzerinde beklenen derecede etkili olmadığı tespit edilmiştir. Her iki cinsiyetteki değerlendiricilerin güven seviyesi için sadece erkek değerlendirilenler üzerinde bir etki tespit edilmiştir. Bunun anlamı hem erkek hem de kadın değerlendiricilerin erkek değerlendiricileri değerlendirirken kendilerini daha güvende hissettikleri ve böylece daha çeşitli değerlendirme sonuçları verdikleridir. Her iki cinsiyetteki değerlendiriciler kadınları değerlendirirken aynı güven seviyesine sahip olmamış ve değerlendirme sonuçları ufak bir çeşitlilik içerisinde sınırlı kalmıştır. Oysa araştırma öncesinde beklenen, her iki cinsiyet grubundaki değerlendiricilerin de kendi cinsiyet gruplarındaki kişileri değerlendirirken kendilerini daha güvende hissedecekleri ve böylece daha değişik (çeşitli) değerlendirme sonuçları verecekleridir. Ayrıca bu değerlendiricilerin karşı cinsiyetteki kişileri değerlendirirken kendilerini, kendi cinsiyetlerindeki kişilere yönelik değerlendirmelerden daha düşük güvende hissederek daha düşük çeşitlilikte değerlendirme sonuçları verecekleridir.

1982 yılında Wexley ve Pulakos tarafından gerçekleştirilen benzer bir araştırmada da, 4 cinsiyet kombinasyonundaki 286 amir-ast ikililerindeki performans değerlendirmeleri kullanılarak cinsiyet faktörünün etkisi araştırılmıştır.[543] Elde edilen

---

[540] Schmitt & Lappin, 1980, s.429.; Wexley & Pulakos, 1982, s. 433.; Mobley, 1982, s. 599.
[541] Wekley & Pulakos, a.g.e., s.433.; Mobley, a.g.e., s.599.
[542] Schmitt & Lappin, a.g.e., s.428-435.
[543] Weksley & Pulakos, a.g.e., s. 433-439.

veriler hem erkek amirlerin erkek ve kadın astlarını değerlendirmelerinde hem de erkek astların erkek ve kadın amirlerini değerlendirmelerinde cinsiyetin değerlendiricinin değerlendirmesindeki rahatlığı ve değerlendirmenin kapsamı yoluyla değerlendirmeler üzerinde etkili bir faktör olmadığını göstermektedir.[544] Erkek amirler ve astlar diğer erkekleri değerlendirirken kadınları değerlendirdiklerinden daha fazla çeşitlilik üretmemişlerdir. Buna karşın elde edilen veriler, kadın amirler ve astların diğer kadınları değerlendirirken diğer erkekleri değerlendirmelerine göre belirgin bir düşüklükte çeşitlilik üretmiş oldukları şeklinde oluşmuştur.[545] Bu bulgu her iki cinsiyetteki değerlendiricilerin kendi cinsiyetlerindeki kişileri daha fazla güven içerisinde ve daha fazla çeşitlilikte değerlendireceği hipotezinin tam tersi yöndeki bir sonucu işaret etmektedir.

Mobley araştırmasında da, siyah ve beyaz ırktan erkek ve kadın amriler ile astlar kullanılarak, cinsiyet ve ırk faktörlerinin değerlendirmelerin çeşitliliği ve değer aralıkları üzerindeki etkileri incelenmektedir.[546] Bu araştırmada değerlendiricilerin kendi cinsiyetlerinden olan kişileri daha büyük değer aralığında değerlendireceği hipotezi de kısmi olarak destek bulmuştur.[547] Bulgular siyah erkek değerlendiricilerin siyah erkekleri ve siyah kadın değerlendiricilerin de siyah kadınları diğerlerine göre daha büyük bir değer aralığında değerlendirdiğini göstermektedir. Beyaz erkek ve kadın değerlendiricilerin kendi ve karşıt cinsiyet grubundaki siyah ve beyazlara ilişkin değerlendirmeleri arasında ise bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

3.3.3. Değerlendirici Cinsiyetinin Performans Atıfları Açısından Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri

Değerlendiricilerce kişilerin performanslarına ve onları oluşturan olaylara yönelik atıfların, değerlendiricilerin cinsiyetlerinden etkilendiği düşünülmektedir. Bu görüşe temel olarak, erkek değerlendiricilerce yapılan performans değerlendirmelerinin performansı oluşturan nedenleri kendi lehlerinde (erkeklerin lehinde) olan sebeplere bağlamaya yönelik iken; kadın değerlendiriciler tarafından

---

[544] Weksley & Pulakos, 1982, s. 436.
[545] y.a.g.e., s. 437.
[546] Mobley, 1982, s. 598-606.
[547] y.a.g.e., s. 603.

yapılan performans değerlendirmelerinin, sergilenen performansı daha tarafsız nedenlere bağlamaya eğilimli oldukları ileri sürülmektedir.[548]

Çok sayıda araştırmada, yöneticilik gibi belli mesleklerde başarılı olmak için gerekli olan özelliklerin bir cinsiyete ait olarak görülmesi, değerlendirilen kişinin cinsiyetinin o meslekteki başarı için bir ön koşul olarak görülmesine neden olabilir. Gerçi bu tür başarı atıfları her iki cinsiyetteki bireylerce bir cinsiyeti işaret eden tarzda, genellikle aynı yönlü olarak yapılmaktadır. Ancak değerlendiricinin cinsiyetinin bu başarıya ilişkin özelliklerinin ağırlığı üzerinde etkili olması mümkündür. Başarılı bir yöneticiye uygun görülen özellikler, kadınlar için yapılanlardan daha ziyade, erkekler için yapılan özellik atıfları ile daha uyumludur.[549] Bu nedenle kadın yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde değerlendiriciler kadınların performansını şans faktörüne bağlamaya daha eğilimli olacaklardır. Ancak, kendileri de kadın olan değerlendiricilerin değerlendirdikleri yönetici kadınların başarılarını şans faktörüne değil de yeteneğe bağlaması, bir erkek değerlendiriciye oranla daha olasıdır.

3.3.4. Değerlendiricinin Aile Yapısı

Değerlendiricinin aile yapısı, performans değerlendirmeleri üzerinde değerlendirilen cinsiyeti gibi değerlendirici cinsiyetinin de etkili olabilmesine yol açan bir faktördür. Daha önce de belirtildiği gibi, değerlendiricinin içerisinde yetiştiği ve toplumsallaşma sürecini geçirdiği aile yapısının niteliği, annesinin çalışıp çalışmaması, yetiştiği yerleşim biriminin yapısı ve bulunduğu gölge gibi farklı özellikler değerlendiricilerin erkek ve kadın değerlendirilenlere ilişkin beklenti düzeylerini ve yargı olumluluklarını etkileyebilir.

Bunun yanında bir değerlendiricinin bu gibi faktörlerden ne derecede etkileneceği ve bunların yapacağı değerlendirmeler üzerinde ne derecede belirleyici olacağı, bu değerlendiricinin cinsiyetine de bağlı olabilir. Kişilerin aile ve yerleşim birimi gibi değişkenlere göre aldıkları farklı cinsiyet rol öğrenimleri, onların

---

[548] Bauer & Baltes, 2002, s. 466

[549] Henry J. Bernadin, (Ed.) **Women in the Workforce**, Praeger, New York, 1982.; Inge K.Broverman, Susan Raymond Vogel, Donald M. Broverman, Frank E. Clarkson & Paul S. Rosenkranz,"Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", in M. T. S. Mednick, S. S. Tangri and L. W. Hoffman (eds) **Women and Achievement: Social and Motivational Analyses**, Hemisphere, New York. 1975. (Aktaran, Wilson, 2003, s. 64)

değerlendirmeleri üzerinde cinsiyetlerine göre farklı etkilerde bulunabilir. Aynı ya da benzer toplumsallaşma sürecini geçiren erkek ve kadın değerlendiricilerin performans değerlendirmede sahip oldukları beklentiler ve yargılar; sahip olunan aile yapısı, annenin çalışma durumu, yetiştiği yerleşim biriminin yapısı ve bulunduğu gölge gibi değişkenlerden farklı düzeylerde etkilenebilir.

Yapılan araştırmalar özellikle annenin çalışma durumunun erkek ve kadın değerlendiricilerin beklenti düzeyi ve yargı olumluluğunu farklı şekilde etkilediğini göstermektedir. Baruch'un 1972 tarihli araştırması, annesi çalışmayan kadınların dişi yeterliliğini düşük olarak değerlendirmesi durumu olan "yeterlilik modeli hipotezini" desteklemiştir.[550] Buna göre, çalışan bir anne modeline alışkın olmayan kadınlar kariyerle ilgili başarıları açıkça erkeksi olarak tanımlamaktadır. Bu görüş, kadın kolej öğrencileri arasında, özellikle yeterlilik seviyeleri konusu açısından, erkek ve dişi cinsiyet rollerini ayrıştırmaya ve yargı kalıpları oluşturmaya yönelik bir eğilimin, kişinin çalışmayan bir annesi olmasıyla ilgili olduğunu tespit eden 1970 tarihli Vogel ve diğerleri araştırması tarafından da desteklenmektedir.[551] Bu kişiler kadınların yeterliliklerinin, erkeksilik ile ilişkili olduğunu ve dişi cinsiyet rolünün bir parçası olmadığını düşünmektedirler.

[550] Baruch, 1972, s. 34.
[551] Vogel ve diğ., 1970, s. 386.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
CİNSİYETİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Modeli

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkileri hakkında kuramsal çerçevede verilen bilgiler ile örnek olarak verilmiş olan araştırma sonuçlarının yanında uygulamaya dayalı bir veri elde etmektir. Bu konuda ülkemizde daha önce bir çalışma yapılmamış olması da araştırmanın gerçekleştirilmesini bir gereklilik haline getirmektedir.

Araştırmada, farklı cinsiyetten olan değerlendirilenler tamamen eşit performans seviyeleri ile tasvir edildiklerinde, değerlendirilen cinsiyeti ve/veya değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde herhangi bir etkiye yol açıp açmayacağı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bir diğer yandan, araştırmada kullanılan tutum ölçeği ile, değerlendiricilerin kadınlara karşı olumlu ya da olumsuz tutumlara sahip olma durumlarının erkek ve bayanlara ilişkin olarak gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri üzerinde herhangi bir etkiye yol açıp açmadığını test edilmesi de amaçlanmıştır.

Ayrıca, değerlendiricilerin yaşı, üniversitede eğitimlerini sürdürdükleri bölümler ve sınıflar, değerlendiricilerin anne ve babalarının eğitim durumları, çalışıp çalışmadıkları, ailelerinin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü ve ailelerinin yaşadığı coğrafi bölgeler itibariyle, erkek ve bayan değerlendiricilerin yaptığı değerlendirmeler arasında bir farklılık olup olmadığı da test edilmiştir.

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Araçlar

Araştırma için kullanılan yöntem ve araçlar, daha önce aynı amaçla farklı araştırmalarda birlikte kullanılmış olan üniversite öğretim görevlisinin performansını tasvir eden kritik olayların yer aldığı kısa hikaye, performansın 5 boyut üzerinden

ölçülmesi amacıyla hazırlanmış Davranış Temelli Değerlendirme Skalası (BARS), değerlendiricilerin kadın öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları tutumun ölçülmesi için tasarlanan Öğretim Görevlisi Olan Kadınlar Skalası (WAPS) ve manipulasyon kontrolüdür.

4.1.2.1. Kritik Olayları İçeren Kısa Hikaye

Araştırmanın uygulama kısmında üniversite öğretim görevlilerinin performanslarını, performans değerlendirmesini yapacak olan öğrencilere tasvir etmek için daha önce 1984 tarihli Cardy & Kehoe araştırması[552], 1988 tarihli Dobbins ve arkadaşları araştırması[553], 1996 tarihli Martell araştırması[554] ve 2002 tarihli Bauer & Baltes araştırmasında[555] kullanılan, içerisinde 20 adet kritik olayın yer aldığı kısa hikaye (vignette) olarak adlandırılan bir araç kullanılmıştır. Bu kısa hikaye, tercümesi yapıldıktan sonra eğitim bilimleri alanında ihtisas sahibi olan uzman kişiler ile birlikte ülkemiz eğitim sisteminde kullanılmak üzere revize edilmiştir.

İlk olarak 1984 tarihli Cardy & Kohoe çalışmasında kullanılan bu kısa hikayeler, bu araştırmacılarca, bir üniversite öğretim görevlisinin performansına ilişkin kritik olayların araştırıldığı 1979 yılında gerçekleştirilen Sauser ve meslektaşları çalışmasında[556] tespit edilmiş olan, derecelendirilmiş 250 ifade arasından seçilmiştir. Sauser ve meslektaşları çalışmalarında öğrencilerin ifadelerinden, beş boyuta (öğrencilerle ilişki, derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, derse ve kaynaklara (materyale) ilgi, ders sorumluluğunun uygunluğu, sınav yapma ve not vermede adalet) karşılık gelen üniversite öğretim görevlisi performansına yönelik kritik olayları elde etmişlerdir. Seçilen olayların her birinin tekrar ifadeleri oluşturulmuş ve etkinlik dereceleri belirlenmiştir. Bu derece 100 öğrencinin 1-11 puanlı skala üzerinden yaptığı bağımsız değerlendirmelere dayanmaktadır.[557]

---

[552] Cardy & Keohe, 1984, s. 589-594.
[553] Dobbins ve diğ., 1988, s. 551-558.
[554] Martell, 1996, s. 153-169.
[555] Bauer & Baltes, 2002, s. 465-476.
[556] W. I. Sauser, K. L. Evans & C. H. Champion, "Two Hundred and Fifty Scaled Incidentsof College Classroom Behavior", Paper Presented at the Southeastern Psychological Association Annual Conrefence, New Orleans. (Aktaran, Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.)
[557] Bauer & Baltes, 2002, s. 469.

Cardy & Kheoe ile Dobbins ve meslektaşlarının araştırmalarında, bu kısa hikayeler, her bir boyuttan mantıksal olarak uyuşan iki davranışın seçilmesi ile şekillendirilmişlerdir. Bu araştırmalarda, seçilen kritik olayların etkinlik seviyelerine ilişkin ortalamaları oluşturularak her bir boyut için gerçek performans seviyeleri (gerçek skor) belirlenmiştir.[558]

Bir farklılık olarak bu araştırmalarda, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinin yanı sıra başka faktörler de ele alındığı için ve değerlendirici rolündeki katılımcıların öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmelerini geniş bir değerlendirme derecesi aralığında oluşturabilmeleri amacıyla birden fazla kısa hikaye oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Buna karşın bu araştırmada üzerinde durulan konu sadece değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri olduğundan, araştırma içerisinde tek bir kısa hikayenin kullanılması uygun görülmüştür.

Aslında Cardy & Kehoe araştırması[559] ve Dobbins ve arkadaşları araştırmalarında[560] kullanılan orijinal kısa hikayeler 10 adet kritik olaydan oluşmaktadır. İzleyen yıllarda yapılan diğer araştırmalarda[561] bu 10 adet kritik olayın öğretim görevlisinin sınıf içi performansları hakkında yeterli bilgiyi içermediği düşünüldüğü için, kısa hikayelerdeki kritik olay sayısı 20 adede çıkarılmıştır. Bu uygulamada da aynı düşünce nedeniyle, kısa hikaye içerisinde 10 yerine 20 adet kritik olayın kullanılması daha uygun görülmüştür.

Kısa hikayeler değerlendirilenlerin boyutlara göre performans seviyelerinin iyi ya da kötü olarak sıralanması için oluşturulmuştur. Böylece değerlendirilen öğretim görevlisi bazı boyutlara göre iyi performans derecesinde temsil edilmesine karşın, diğerlerine göre ortalama ya da kötü olarak performans gösteriyor olarak tasvir edilmiştir. Bu kısa hikayenin gerçek skorlarını (örneğin beklenen değerlendirilen performans seviyesini) belirlemek için Dobbins ve meslektaşları ile Bauer & Baltes çalışmasındaki metodun aynısını kullanılmış ve bu kısa hikaye için genel ortalama

[558] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.;Bauer & Baltes, 2002, s. 469.
[559] Cardy & Keohe, 1984, s. 589-594.
[560] Dobbins ve diğ., 1988, s. 551-558.
[561] Bauer & Baltes, 2002, s. . 465-476.; Martell, 1996, s. 153-169.

gerçek skorlar 7.18 olarak alınmıştır.[562] Bu kısa hikayeyi oluşturmakta kullanılan 20 kritik olay davranışı erkek ve bayan 23 lisans öğrencisinden oluşan denek grubu üzerinde ön teste tabi tutulmuş ve alınan gerçek skorlarla neredeyse aynı sonuca (7,11) ulaşılmıştır. Bu kısa hikaye örnek olarak çalışmanın sonunda ekte verilmiştir.

4.1.2.2. Davranış Temelli Değerlendirme Skalası (BARS)

Araştırmada performans değerlendirmeleri 10 adet 11 noktalı Likert ölçeğini içeren davranışsal tabanlı maddeden oluşmaktadır. Davranışsal temelli bu değerlendirme skalası, kısa hikayede tanımlanan öğretim görevlisi performansının değerlendirilmesinin yapılabilmesi için oluşturulmuştur. Bu değerlendirme skalası Dobbins ve meslektaşları araştırmasında, öğretim görevlisi performansının 5 boyuta göre değerlendirilmesini amaçlamakta ve her bir boyut iki adet bireysel madde ile ölçülmümektedir.[563] Aynı skala daha sonra Martell araştırması[564] ve Bauer & Baltes araştırmasında[565] da aynı amaçla kullanılmıştır. Bu skalada yer alan ifadeler için Sauser ve meslektaşları çalışmasında geliştirilmiş olan ölçülen kritik olaylar temel alınmıştır. Bu skalada kullanılan ifadeler, öğretim görevlisinin performansının tanımlandığı kısa hikayedeki kritik olayların beş ayrı boyuta göre oluşturulmuş olmasına paralel olarak, yine bu beş boyuta ait performans düzeyini belirlemeye yöneliktir.

Bu değerlendirilen performansının, değerlendirme skalası üzerinde 5 boyuta göre ölçülmeye çalışılmasının nedeni, değerlendirmelerin cinsiyet faktörü açısından karşılaştırılmasında, olası farklılıkların en net şekliyle tespit edilebilmesidir. Örnek olarak alınan orijinal çalışmalarda, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerinin test edilmesi çalışmalarında, çeşitli performans sonuçları (genel, boyutsal ve soru bazında) arasında önceliğin boyutsal performans değerlendirme sonuçlarına verildiğini görmekteyiz. Araştırmacılar bu önceliğin nedenini, değerlendirmeler arasındaki farklılığın net olarak boyutsal ve soru bazında görülebileceği şeklinde açıklamaktadırlar.[566] Performans değerlendirmesinde, erkeklerin bayanlardan daha yüksek olarak değerlendirildiğini

[562] Dobbins ve diğ., 1988, s. 469.; Bauer & Baltes, 2002, s. 553.
[563] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.
[564] Martell, 1996, s. 157.
[565] Bauer & Baltes, 2002, s. 469.
[566] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.; Bauer & Baltes, 2002, s. 471.

varsayarsak, bir erkek değerlendirilen iki boyut için gerçek performans düzeyinden daha yüksek ve bir bayan değerlendirilen de iki boyut için gerçek performans seviyesinden daha düşük olarak değerlendirildiğinde, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek ve bayanın eşit değerlendirildiği sonucu çıkacaktır.[567] Diğer bir ifade ile, değerlendirmede cinsiyet faktörü fark yaratacak şekilde etkin olsa bile, genel performans değerlendirme puanları açısından bir farklılık olmadığı şeklinde yanlış bir yoruma ulaşılabilecektir. Bu aşatırmada da genel performans değerlendirme puan ortalamaları açısından farklılık olmadığı şeklinde sonuç elde edilmesine rağmen, boyutsal ve soru bazında performans değerlendirme puan ortalamaları açısından bir farklılığın tespit edilmesi, bu durumun gerçekleştiğini göstermektedir. Bu yüzden bu uygulamada performans değerlendirme puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasında yorum önceliği boyutsal ve soru bazında puan ortalamalarına ilişkin sonuçlara verilmektedir.

Skala üzerinde yer alan ifadelerin boyutlar bazında genel ortalamaları ise Dobbins ve meslektaşları araştırmasında ve Bauer & Baltes araştırmasında sırasıyla 5.45, 9.95, 2.03, 8.27 ve 10.17 olarak gerçekleşmiştir.[568] Skala ifadelerinin boyutlar bazında genel ortalamaları öntestte sırasıyla 5.58, 8.56, 5.02, 8.56 ve 9.45 olarak elde edilmiştir. Bu skala için boyut bazında genel ortalama değerleri tüm test için 6.12, 8.29, 5.35, 8.16 ve 8.68 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler orijinal çalışmada elde edilen değerler ile (özellikle üçüncü boyut için) farklılık taşımasına karşın, öntest ve tüm testten elde edilmiş olan değerler birbiri ile uyumludur.

Bauer & Baltes araştırmasında bu davranışsal temelli değerlendirme skalası 16 üniversite öğrencisi üzerinde önteste tabi tutulmuş ve genel ortalama performansın 7,31 derecesi ile, kısa hikayenin genel ortalama performans seviyesi olan 7,18 derecesine çok yaklaşıldığı görülmüştür.[569] Bu uygulama için gerçekleştirilen öntestte de elde edilen genel ortalama performans seviyesi 7,11 olup, kısa hikayede tasvir edilen genel ortalama performansa oldukça yakın bir değerdir.

Performans değerlendirme skalası, araştırmada tüm örneklem için **10-105**, bayan öğrenciler grubu için **37-101** ve erkek öğrenciler grubu için **10-105** değer

[567] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.
[568] Bauer & Baltes, 2002, s. 469.
[569] Bauer & Baltes, 2002, s. 469.

aralığında oluşmuştur. Tüm örneklem için performans değerlendirme skalasının ortalaması **73,2**'dir. Bu ortalama bayan öğrenciler grubunda **73,6** ve erkek öğrenciler grubunda da **72,8**'dir. Performans değerlendirme skalasının bayan öğretim görevlisi şartındaki ortalaması **73,6** ve erkek öğretim görevlisi şartındaki ortalaması da **73,4**'dür.

Dobbins ve meslektaşları araştırmasında bu değerlendirme skalasının güvenilirliğini ifade eden alfa (α) katsayısı **0,71**'dir. Aynı güvenilirlik derecesine Bauer & Baltes araştırmasında da ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise öntest grubundan elde edilen güvenilirlik derecesi α = **0,65**'dir. Tüm örneklem için ise güvenilirlik derecesi α = **0,79** seviyesine çıkmıştır. Bu değerlendirme skalasının örneği ekte sunulmuştur. Diğer bir ifade ile, bu çalışmada araç olarak kullanılan davranış temelli değerlendirme skalasının (BARS) güvenilirliği **%79** gibi yüksek bir seviyededir. Bu nedenle BARS'ın hata payı **%21**'dir.

4.1.2.3. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS)

Öğretim görevlisi olarak kadınlar skalası (Women As Professors Scale) değerlendirici rolündeki öğrencilerin, kadın öğretim görevlilerine ilişkin tutumlarının ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Bu araştırmada, Dobbins ve meslektaşları araştırması ile Bauer & Baltes araştırmalarında olduğu gibi spesifik bir nesneye (kadınlar) ve spesifik bir role (üniversite öğretim görevlisi) yönelik yargı kalıplarının bir ölçümü yapılmıştır. Bu yargı kalıbını ölçmek için kullanılan araç, Dobbins ve meslektaşları araştırması kapsamında, 1974 yılında gerçekleştirilen Peters ve meslektaşları araştırmasında[570], insanların yönetici rolündeki kadınlara ilişkin yargı kalıplarını ölçmek için geliştirilmiş olan bir skalanın (WAMS, Women As Managers Scale) tekrar gözden geçirilip revize edilerek, Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalasının (WAPS, Women As Professors Scale) oluşturulması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Yönetici olarak kadınlar skalası (WAMS), yönetici rolündeki kadınlara yönelik yargı kalıplarını değerlendiren ve geçerlilik açısından yeterliliğe sahip olan bir araçtır. Dobbins ve meslektaşları, sınıf şartlarına uygun hale getirmek ve bir öğretim görevlisinin sınıf içi performansını değerlendirmek amacıyla

[570] L. H. Peters, James R. Terborg & Janet Taynor, "Women as Managers Scale: A Measure of Attitudes Toward Women in Managerial Positions", **Journal Supplement Abstract Service Catalog of Selected Documents in Psychology**, Vol.4, No.1, s. 47. (Aktaran, Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.)

kullanılabilmesi için WAMS üzerinde bazı değişiklikler gerçekleştirmiştir.[571] Örneğin, "idari durumları düzenli bir şekilde değerlendirebilmesi için, kadınların objektifliğe sahip olmaları gerekir" maddesi, "sınıfın durumunu düzenli bir şekilde değerlendirebilmesi için, kadınların objektifliğe sahip olmaları gerekir" şeklinde değiştirilmiştir.

Öğretim görevlisi olarak kadınlar skalası (WAPS); kesinlikle uyuşmaz (1), tarafsız (4), ve kesinlikle hemfikir (7) olarak her ifadenin 7'li Likert tipi bir ölçeğe dayalı bir puanlama sistemi üzerinden değerlendirildiği, 21 ifadeden oluşmaktadır. Bu 21 ifadenin 11 adedi olumlu ve 10 adedi de olumsuz içeriğe sahiptir. Böylece bu tutum ölçeğinin uygulandığı değerlendirici rolündeki öğrenciler, öğretim görevlisi rolündeki kadınlara ilişkin olarak hem olumlu hem de olumsuz ifadeler ile karşılaşmışlardır. Bu tutum ölçeğinin değerlendirilmesi aşamasında ise, olumlu ve olumsuz ifadelerin tümü olumlu olacak şekilde düzenlenmiştir. Bunun için puanlama aşamasında olumsuz ifadelere verilmiş olan puanların tersine karşılık gelen puanlar kullanılmış ve ters kodlama (recode) yapılmıştır. Tarafsız ifadeler ise aynen alınmıştır. Böylece tüm ifadeler olumlu temelde düzenlenerek, öğrencilerin öğretim görevlisi olan kadınlara karşı sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluğu açısından yüksek ya da düşük şeklinde bir sıralama kullanılmıştır.

Her bir ifade için 1 ve 7 arasında puanlama yapıldığından, olası skor 21-147 arasında sıralanmıştır. Bir öğrencinin bu skala üzerinden düşük bir skor almış olması, bu kişinin kadın öğretim görevlilerine ilişkin olumsuz bir yargı kalıbına sahip olduğunu (örneğin kadın öğretim görevlilerini direkt olarak düşük performansla eşleştiren kişiler olduğunu) göstermektedir. Diğer taraftan, bir öğrencinin bu skala üzerinden yüksek bir skor almış olması da, bu öğrencinin kadın öğretim görevlilerine ilişkin daha olumlu bir yargı kalıbına sahip olduğunu (örneğin kadın öğretim görevlilerini direkt olarak düşük performansla eşleştirmeyen bir kişi olduğunu) göstermektedir.

Öğretim görevlisi olarak kadınlar skalası (WAPS), Dobbins ve meslektaşları araştırmasında **120.4** ortalamayla, **70-147** arasında oluşmuş, **16,8** standart sapmaya ve α = **0.94** güvenilirlik derecesine sahip olmuştur.[572] Bauer & Baltes

[571] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.
[572] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.

araştırmasında ise WAPS, α = **0,89** güvenilirlik derecesine sahip olmuştur.[573] Maurer & Taylor Araştırmasında ise WAPS α = **0,92** güvenilirlik derecesine ve **0,87** standart sapmaya sahip olmuştur.[574] Bu çalışmada ise, WAPS'ın tüm örneklem için ortalaması **112,7** ile orijinal çalışmadaki değerin altındadır. Bu ortalama değeri bayan öğrencileri için **124,5** ve erkek öğrenciler için **99,6** düzeyindedir. WAPS değerleri örneklemin tümünde **27-147**, bayan öğrenciler grubunda **27-147** ve erkek öğrenciler grubunda **36-147** değer aralığında oluşmuştur. WAPS için bu uygulamada elde edilen standart sapma değeri **21,7**'dir. Bu çalışmada öntest grubunda α = **0,88** ve tüm örneklemde de α = **0,90** ile oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine ulaşılmıştır.

4.1.2.4. Manipulasyon Kontrolü

Bu araştırmada ele alınan başlıca konulardan birisi değerlendirilenin cinsiyetinin performans değerlendirme üzerindeki etkileri olduğu için, erkek ve bayan değerlendiricilerden; değerlendirme skalası ve tutum ölçeği sonrasında, kendilerine verilen ilk anket üzerinde değerlendirmesini yaptıkları öğretim görevlisinin cinsiyetini belirtmeleri istenmiştir. Bu manipulasyon kontrolü yoluyla, değerlendiricilerin daha önce performans değerlendirmesini yapmış oldukları öğretim görevlisinin cinsiyetini ne derecede hatırladıkları anlaşılmak istenmiştir. Böylece erkek ve bayan öğrencilerden oluşan değerlendirici rolündeki deneklerin, yaptıkları değerlendirmelerde değerlendirilen cinsiyetine ne derecede önem verdiğinin saptanması amaçlanmıştır.

Bu manipulasyon kontrolü, örnek alınmış olan araştırmalarda[575] da kullanılmıştır. Bu araştırmalarda değerlendirilenin cinsiyetine ilişkin manipulasyon kontrollerinde sırasıyla %88 ve %93 oranlarında değerlendiricilerin değerlendirilen cinsiyetini doğru hatırladığı sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmada da 331 adet değerlendiricinin 312'sinin, yani %94,2'sinin değerlendirilen cinsiyetini doğru olarak hatırladığı görülmüştür. Bu oran, %100 ile örneklemin tamamının performansını değerlendirdiği öğretim görevlisinin cinsiyetini hatırlamış olmasından daha aşağıda

[573] Bauer & Baltes, 2002, s. 469.
[574] Maurer & Taylor, 1994, s. 238-239
[575] Dobbins ve diğ., 1988, s. 554.; Bauer & Baltes, 2002, s. 470.

olmasına rağmen, yine de oldukça yüksek bir değerdedir ve örnek olarak alınan orijinal çalışmalardaki değerlerden de daha yüksektir.

Değerlendiricilerin araştırmanın amacı hakkında fikir sahibi olmaması için manipulasyon kontrolü, değerlendirme skalasını ve tutum ölçeğini tamamlamalarından sonra kendilerine verilerek uygulanmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın bazı kısıtlılıkları mevcuttur. İlk olarak, araştırmanın sadece İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi'nde yapılmış olması önemli bir kısıtlılıktır. Örneklemin ülkedeki diğer şehirler ve üniversitelerdeki öğrencileri içermiyor olması, elde edilen veriler üzerinde yapılan yorumların sadece bu üniversite öğrencileri açısından geçerli olmasına neden olmuştur. Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin düşünceleri değişik kültürel seviyeler için farklılaşabileceğinden, farklı illerde ya da bölgelerde yer alan üniversitelerden öğrencilerin de örneklem içerisine alınamamış olması, toplumsal çıkarımlar yapabilmeyi engellemektedir.

Bunun yanında, örneklemin üniversitedeki bölüm ve sınıf açısından tam anlamıyla homojen olmaması da araştırmanın diğer bir önemli kısıtıdır. Orijinal araştırma senaryosu anketlerin ders öncesi ya da sonrasında, bir sınıf içerisindeki öğrencilere uygulanmasını gerektirmektedir. Anketlerin uygulanması için her bir dersin öğretim görevlisinden izin alınmıştır. Bu nedenle, anket araştırması sadece kendi dersinde bu çalışmanın yapılmasına izin veren öğretim görevlilerinin sınıflarında gerçekleştirilebilmiştir. Bu nedenle araştırma, örneklemi oluşturan öğrencilerin bölümü ve sınıfı açısından eşit dağılım göstermemektedir.

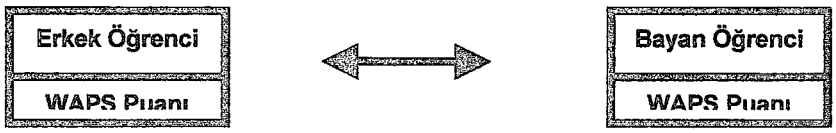
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda araştırmanın amaçları ve kullanılan araçlar hakkında verilen açıklamalar ışığında, gerçekleştirilen araştırmanın hipotezleri şöyledir;

H(1). Değerlendiricilerin yapacakları performans değerlendirmelerinde, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacaktır.



H(2). Değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacaktır.



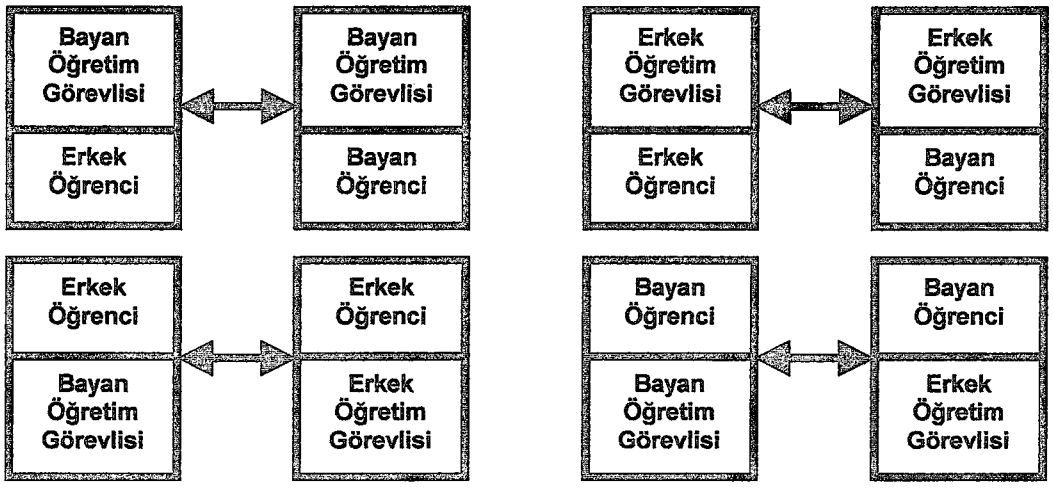
H(3). Değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendiricilerin demografik özellikleri açısından bir farklılık olacaktır.

H(4). Erkek ve bayan değerlendiricilerce, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinin yüksekliği ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluğu arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olacaktır.

H(5). Değerlendiricilerce gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinde, değerlendirilen cinsiyeti açısından bir farklılık oluşacaktır.



H(6). Değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşimi, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacaktır.



4.1.5. Araştırma Senaryosu

Araştırma senaryosu daha önce Dobbins ve meslektaşları araştırması ile Bauer & Baltes araştırmasında kullanılan senaryonun bir benzeridir.[576] 17,18 ve 20 Mayıs 2004 tarihlerinde, çeşitli bölüm ve sınıflardan, erkek ve bayan üniversite öğrencilerinden oluşan deneklerden, ders başında ya da sonunda araştırmaya katılımcı olarak dahil olmaları istenmiştir. Daha sonra bu öğrencilere, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde halen görevli olan öğretim görevlilerinin performansına ilişkin bir araştırma yürütüldüğü, kendilerinin değerlendirmeleri doğrultusunda elde edilecek olan değerlendirme sonuçlarının fakülte yönetimine teslim edileceği ve bu öğretim görevlileri hakkında gelecekte alınacak olan personel yönetimi kararlarında bu bilgilerden faydalanılacağı söylenmiştir. Diğer bir deyişle, katılımcı olan bu öğrencilere, yapacakları performans değerlendirmelerinin fakülte yönetimince alınacak idari kararlar üzerinde etkin bir rol oynayacağı bilgisi verilmiştir. Ayrıca, değerlendirmesini yapacakları öğretim görevlilerinin birbirlerine göre farklı olabileceği, çünkü birden fazla bayan ve erkek öğretim görevlisinin performansının değerlendirme kapsamında olduğu söylenmiştir. Böylece araştırmaya katılan öğrenciler yapacakları performans değerlendirmelerinin idari amaçlar için kullanılacağını düşünmüşlerdir.

Öğrencilere performanslarını değerlendirecekleri öğretim görevlilerinin, halen fakültede görevli olduğu bilgisi verildiği için, öğrenciler bu öğretim görevlilerinin gerçekten var olan kişiler olduğunu düşünmüşler ve değerlendirmelerini bu doğrultuda gerçekleştirmişlerdir. Ancak öğrencilerin performanslarını değerlendirdikleri öğretim görevlileri aslında var olmayan, hayali kişilerdir. Performans değerlendirmelerinde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığının araştırılması, cinsiyet haricinde değerlendirmede etkili olabilecek tüm faktörler açsından aynı olan ve tam anlamıyla eşit performansa sahip olan kişilerin tanımlanmasını gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile, "değerlendirme önyargılarının incelenmesinde kullanılan genel bir araştırma dizaynı, üzerinde deneysel açıdan değerlendirme yargılarının yapılması ve personel kararlarının alınması için, cinsiyet faktörü dışında aynı olan varsayıma dayalı kişilerin tanımlanmasını gerektirir".[577] Bu nedenle tamamen aynı kritik olaylar ile kısa hikayelerde tasvir edildikleri için,

[576] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.; Bauer & Baltes, 2002, s. 470.
[577] Nivea & Gutek, 1980, s. 11.

tanımlanan erkek ve bayan öğretim görevlilerinin performansları aslında tamamen eşit düzeydedir. Ancak bu bilgi öğrencilerden gizlenerek, performans değerlendirmesini yapacakları öğretim görevlilerinin gerçekten var olan ve halen üniversitede görevli olan kişiler oldukları bilgisi kendilerine verilmiştir. Bu şekilde öğrenciler performans değerlendirmelerinde, adını ve bölümünü bilmedikleri ama gerçek olan öğretim görevlilerini değerlendirdiklerini düşünmüşlerdir.

Değerlendirmelerini yapmaları için öğrencilere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, her sınıfta bulunan erkek ve bayan öğrencilerin yarısına erkek ve yarısına da bayan öğretim görevlisinin performansının kritik olaylar ile tanımlandığı kısa hikayelerin ve bu öğretim görevlisinin değerlendirmesini yapabilmeleri için davranış temelli değerlendirme skalasının (BARS) bir arada bulunduğu değerlendirme anketi verilmiştir. Buna göre, **174** bayan ve **157** erkekten oluşan **331** kişilik örneklemdeki öğrencilerin **172** adedi bayan ve **159** adedi erkek öğretim görevlisinin performansını değerlendirmiştir. **174** bayan öğrenciden, **99** adedi bayan öğretim görevlisinin ve **75** adedi de erkek öğretim görevlisinin performansını değerlendirmiştir. Buna karşın, **157** erkek öğrenciden **73** adedi bayan öğretim görevlisinin ve **84** adedi de erkek öğretim görevlisinin performansını değerlendirmiştir.

Öğrenciler öncelikle kendilerine verilen değerlendirme anketinin ilk sayfasında yer alan açıklamalar kısmını okumuşlardır. Bu açıklamalar içerisinde öğrencilerin anlamadığı yerler ve kafalarında oluşan sorular hakkında kendilerine yardımcı olacak bilgiler verilmiştir. Açıklamalar kısmı içerisinde öğrencilere, öğretim görevlisinin 38 yaşında iki çocuk annesi (babası) olan bir bayan (erkek) olduğu ve kendisinin tüm akademik hayatını bu üniversitede geçirdiği bilgisi verilmiştir.

Yine bu açıklamalar kısmı içerisinde öğrencilere, bu öğretim görevlisinin performans değerlendirmesini, geçtiğimiz yıl bahar döneminde kendisinden ders almış ve şu anda fakülteden mezun olmuş olan öğrencilerin, bu kişi hakkındaki düşüncelerini içeren ifadelere (kritik olaylar) dayalı olarak yapacakları bilgisi verilmiştir. Erkek ve bayan öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin, kısa hikayelerin aynı kritik olaylardan oluştuğunu anlamamaları için, erkek ve bayan öğretim görevlisi şartındaki kritik olayların yerleri değiştirilmiştir. Böylece öğrenciler, aslında aynı kritik olayları okudukları ve değerlendirdiklerinin farkına varmadılar.

Bu bilgiler doğrultusunda daha sonra öğrenciler, değerlendirme anketinin birinci bölümünde verilmiş olan öğretim görevlisinin performansının tanımlandığı kritik olayları okuyarak, tanımlanan öğretim görevlisinin performansını incelemişlerdir. Bu incelemeyi tamamladıktan sonra öğrenciler, aynı formun içerisinde kritik olaylardan sonra ikinci bölümde yer alan davranış temelli değerlendirme skalası (BARS) üzerinde 5 boyuta göre ve 10 ifade üzerinden öğretim görevlisinin performansını değerlendirmişlerdir. Öğrenciler değerlendirmelerini yaparken kendilerine verilen ve ardışık olan 4 haneli kod numaralarını kullanmışlardır. Öğrenciler bu kod numaralarını değerlendirme anketinin ilk sayfasında ve ana başlığın hemen altında yer alan bölüme yazmışlardır.

Kendilerine tanımlanan öğretim görevlisinin performansını değerlendirmeyi tamamlayan öğrenciler, değerlendirme anketinin son sayfasında kendilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruları da cevaplamışlardır. Bu sorular öğrencinin yaşını, cinsiyetini, baba çalışma durumunu, baba eğitim durumunu, anne çalışma durumunu, anne eğitim durumunu, ailenin yaşadığı coğrafi bölgeyi, ailenin yaşadığı yerleşim yerinin büyüklüğünü ve öğrencinin mezun olduktan sonra çalışmak istediği alanı[578] öğrenmeye yöneliktir.

Öğrencilerin tümü değerlendirme anketini tamamladıktan sonra, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk seviyesinin belirlenmesi amacıyla kendilerine Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) verilmiştir. Her öğrenci, değerlendirme anketinde kullandığı 4 haneli kod numarasının aynısını bu skalada da ilk sayfada ve ana başlığın hemen altında yer alan kısma yazmıştır. Öğrencilere, bu tutum ölçeği ile ilgili kısa bir açıklama yapılmıştır. Daha sonra bu öğrenciler tutum ölçeğinin ilk sayfasında yer alan açıklamaları okumuşlardır. Açıklamalar kısmında kısaca, izleyen sayfalardaki ifadelerin insanların kadın öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları tutumları ölçmek için hazırlandığı, dürüstçe kendilerinin fikrini en iyi yansıtan seçeneğin ilgili ifade için en iyi cevap olduğu ve ifadelerin çok farklı bakış açılarını içerdiği açıklamaları yer almaktadır.

---

[578] Öğrencilerin mezun olduktan sonra çalışmak istedikleri alanlar ile ilgili olarak verdikleri yanıtlar istatistiki analizlere dahil edilebilecek şekilde gruplanıp kodlanamadığı için, analizlere dahil edilmemiş ve bu değişken üzerinde yorumlamalar yapılamamıştır.

Gerekli açıklamalar tamamlandıktan sonra öğrenciler tutum ölçeğinde yer alan 21 ifadeyi okuyarak, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarını yansıtacak şekilde 1-7 puan aralığında değerlendirmiştir.

Öğretim görevlisi olarak kadınlar skalasının son sayfasının alt kısmında yer alan manipulasyon kontrolünde, öğrencilerden kendilerine verilen ilk ankette performansını değerlendirdikleri öğretim görevlisinin cinsiyetini belirtmeleri istenmiştir. Bu şekilde öğrencilerin ilk ankette performans değerlendirmesini yaptıkları öğretim görevlisinin cinsiyetini ne oranda hatırladığı sorusunun yanıtı aranmıştır. Böylece, öğrencilerin gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde öğretim görevlisinin cinsiyetine ne derecede önem verdiğinin anlaşılması amaçlanmıştır.

Tutum ölçeğini tamamlayan öğrencilerin anketleri toplanarak, katılımları için kendilerine teşekkür edilmiştir. Araştırmanın senaryosunun diğer sınıflarda da başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, araştırmanın gerçek amacı hakkında kendilerine bir açıklama yapılmamıştır. Sadece yüksek lisans ve lisans düzeyindeki son sınıf öğrencilerine, araştırmanın gerçek amacı açıklanmıştır.

Anket çalışması tümüyle tamamlandıktan sonra, her öğrenci için ayrı olarak verilmiş olan kod numaraları yardımıyla performans değerlendirme anketi ve tutum ölçeği anketi her bir öğrenci için eşleştirilerek istatistiksel değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiki analizi için SPSS v.11.5 programı kullanılmıştır.

4.1.6. Örneklemin Tanıtımı ve Özellikleri

Araştırmanın örneklemini, Dokuz Eylül Üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde yer alan çeşitli bölümlerden ve aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı İnsan Kaynakları yüksek lisans programının ders aşamasında bulunan erkek ve bayan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi 174 bayan ve 157 erkek olmak üzere toplam 331 öğrenciden oluşmaktadır.

Araştırmada lisans ve yüksek lisans üniversite öğrencilerinin kullanılmasının ana nedeni, esas alınan Dobbins ve meslektaşları araştırması ile Bauer & Baltes araştırmasının da üniversite öğrencileri üzerinde uygulanmış olmasıdır. Örneklem seçiminin bir diğer nedeni de, araştırmada kullanılan araçlar ve yöntemin alan şartlarında uygulanmaktan daha çok laboratuar şartlarında uygulanmaya elverişli olmasıdır.

4.2. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Bulgular

Araştırmandan elde edilen veriler bilgisayarda, SPSS v.11.5 istatistiki analiz programına uygun olarak kodlandıktan sonra, aynı program içerisinde çeşitli analizler ve testler yürütülerek değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler

- Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin karşılaştırmalı genel bilgiler,
- Araştırmada kullanılan anketlerde yer alan ifadelerin toplamda ve değerlendirici cinsiyeti açısından frekans dağılımları,
- Değerlendirici cinsiyeti, değerlendirilen cinsiyeti, performans değerlendirme puanı ve WAPS puanı arasındaki ilişkinin hipotezler bazında analiz edilerek değerlendirilmesine yönelik bulgular ile ilgilidir.

4.2.1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Değerlendirme

Aşağıda, örneklemi oluşturan öğrencilerin sayı, yaş, cinsiyet, baba çalışma durumu, baba eğitim durumu, anne çalışma durumu, anne eğitim durumu, ailenin yaşadığı coğrafi bölge, ailenin yaşadığı yerleşim yerinin büyüklüğü, öğrencinin bölümü ve sınıfı şeklindeki demografik özellikleri ile ilgili olarak karşılaştırmalı değerlendirmeler yer almaktadır.

4.2.1.1. Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları

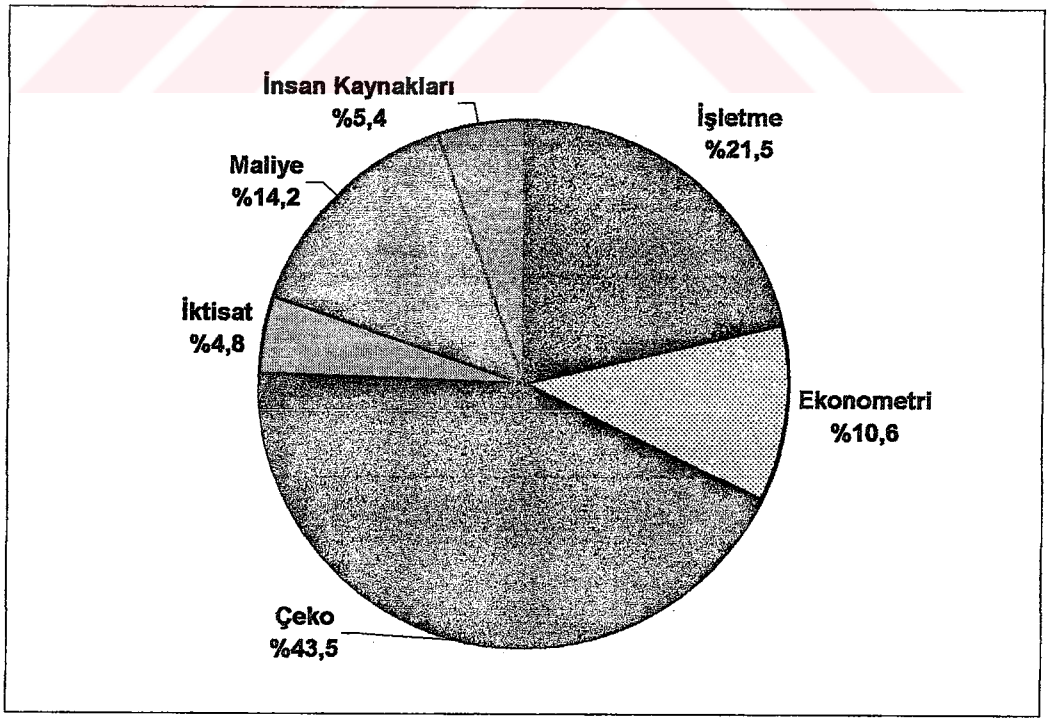
Araştırmanın örneklemi **174** bayan ve **157** erkek olmak üzere toplam **331** öğrenciden oluşmaktadır. Örneklemi oluşturan erkek ve bayan öğrencilerin sayıları,

bölümlere ve sınıflara göre aşağıda Tablo 8'de gösterilmektedir. Şekil 1'de ise, araştırmaya katılan öğrencilerin bölüm bazında yüzdesel dağılımları verilmektedir.

Tablo 8. Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları

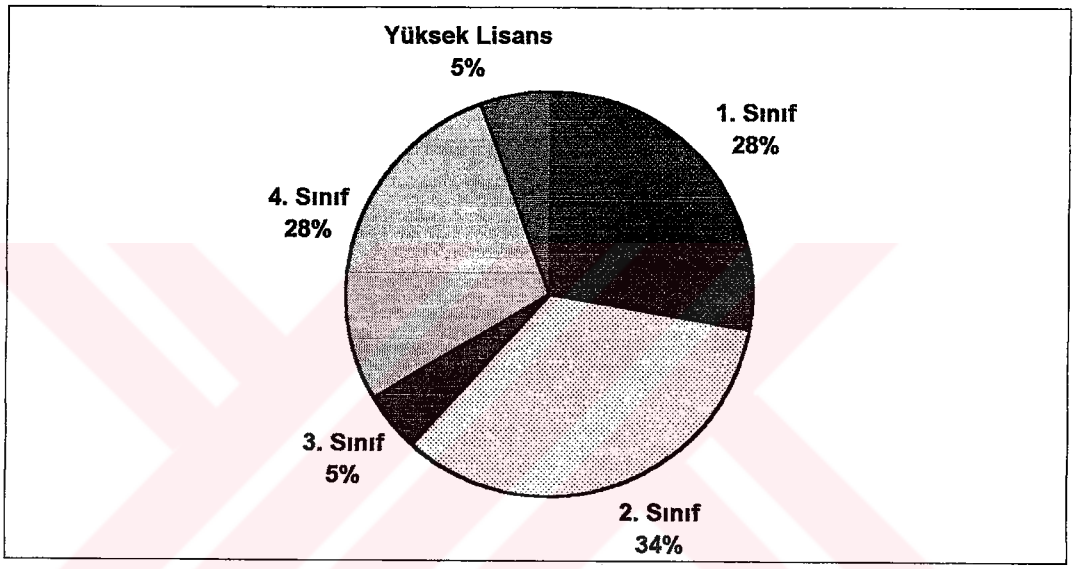
		Sınıf					Toplam (Yüzde)
		1. Sınıf	2. Sınıf	3. Sınıf	4. Sınıf	Yüksek Lisans	
Bölüm	İşletme	0	48	0	23	0	71 (%21,5)
	Ekonometri	0	35	0	0	0	35 (%10,6)
	Çeko	92	29	0	23	0	144 (%43,5)
	İktisat	0	0	16	0	0	16 (%4,8)
	Maliye	0	0	0	47	0	47 (%14,2)
	İnsan Kaynakları	0	0	0	0	18	18 (%5,4)
Toplam (Yüzde)		92 (%27,8)	112 (%33,9)	16 (%4,8)	93 (%28,1)	18 (%5,4)	331 (%100)

Şekil 1. Bölüm Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri



Buna göre, örneklemi oluşturan öğrencilerin %21,5'i İşletme, %10,6'sı Ekonometri, %43,5'i Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, %4,8'i İktisat, %14,2'si Maliye lisans bölümlerinde ve %5,4'ü de İnsan Kaynakları yüksek lisans programında eğitimlerini sürdürmektedir. Sonuç olarak, %43,5'lik bir pay ile araştırmaya katılan öğrencilerin yarıya yakın bölümünü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğrencileri oluşturmaktadır.

Şekil 2. Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri



Tablo 8'de ve Şekil 2'de görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğrencilerin %27,8'ini birinci sınıf, %33,9'unu ikinci sınıf, %4,8'ini üçüncü sınıf%28,1'ini dördüncü sınıf ve %5,42'ünü de yüksek lisans ders aşaması öğrencileri oluşturmaktadır. Bölümler bazında araştırma örneklemi incelendiğinde ise yüzdesel büyüklük sıralamasına göre öğrencilerin %43,5'ini Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, %21,5'ini İşletme, %14,2'sini Maliye, %10,6'sını Ekonometri, %5,4'ünü İnsan Kaynakları ve %4,8'ini de İktisat bölümü öğrencilerinden oluştuğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile, örneklemin %94,6'sını lisans bölümü öğrencileri oluşturmaktadır.

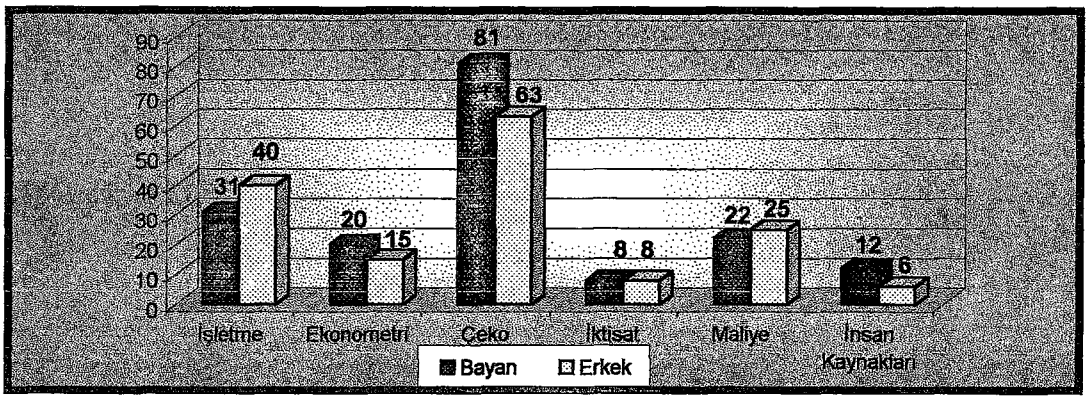
4.2.1.2. Bölüm ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımı

Örneklemi oluşturan öğrencilerin bölüm bazında cinsiyet dağılımları Şekil 3 ve Tablo 9'da verilmiştir. Buna göre, örneklemin 174'ü (%52,6) bayan ve 157'si (%47,4) erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, Örneklemin %52,6'sını bayan öğrenciler, %47,4'sini de erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Bölüm bazında cinsiyet dağılımları ise, işletme bölümü için %43,7 bayan ve %56,3 erkek, Ekonometri bölümü için %57,1 bayan ve %42,9 erkek, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü için %56,2 bayan ve %43,8 erkek, İktisat bölümü için %50 bayan ve %50 erkek, Maliye bölümü için %46,8 bayan ve %53,2 erkek, İnsan Kaynakları yüksek lisans programı için %66,7 bayan ve %33,3 erkek öğrenci şeklinde oluşmuştur.

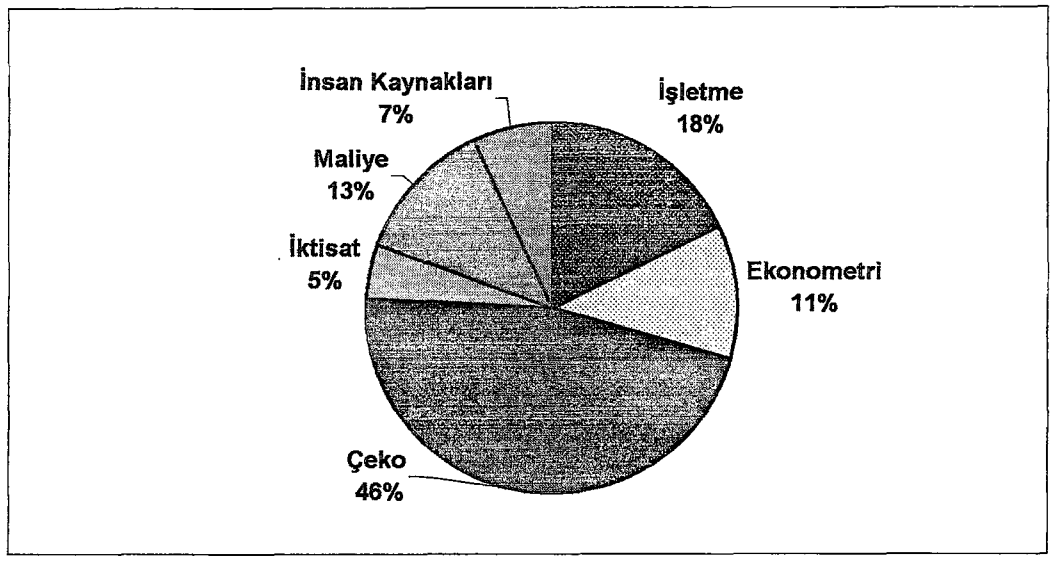
Tablo 9. Bölüm Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları

		Öğrencinin Cinsiyeti		Toplam
		Bayan	Erkek	
Bölüm	İşletme	31	40	71
	Ekonometri	20	15	35
	Ceko	81	63	144
	İktisat	8	8	16
	Maliye	22	25	47
	İnsan Kaynakları	12	6	18
Toplam		174 (% 52,6)	157 (%47,4)	331 (%100)

Şekil 3. Bölüm Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları

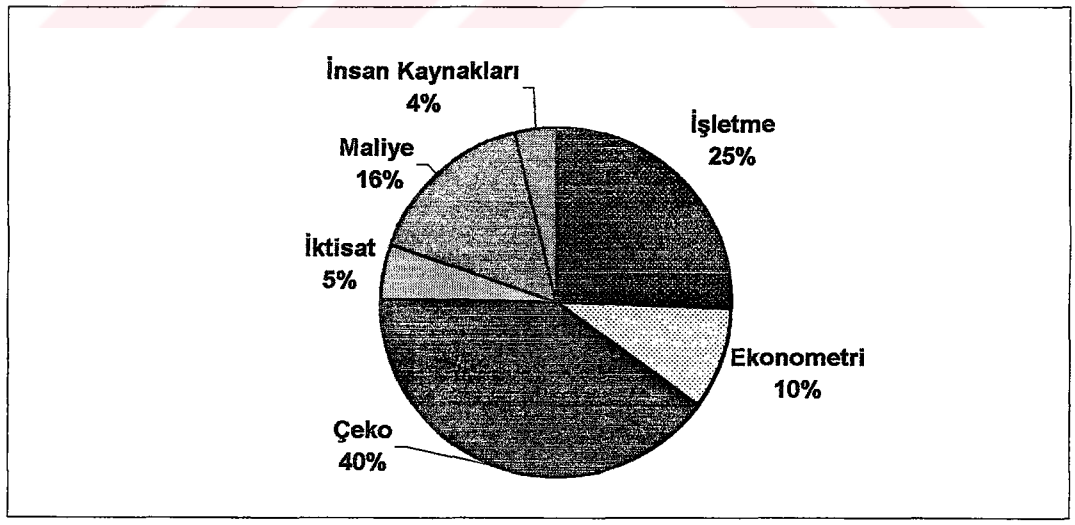


Şekil 4. Araştırmaya Katılan Bayan Öğrencilerin Bölüm Bazında Dağılım Yüzdeleri



Şekil 4'de de görülebileceği gibi, örneklemi oluşturan tüm bayan öğrencilerin %46'sı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, %18'i İşletme, %13'ü Maliye, %11'i Ekonometri, %7'si İnsan Kaynakları ve %5'i de İktisat bölümlerinde öğrencidir.

Şekil 5. Araştırmaya Katılan Erkek Öğrencilerin Bölüm Bazında Dağılım Yüzdeleri

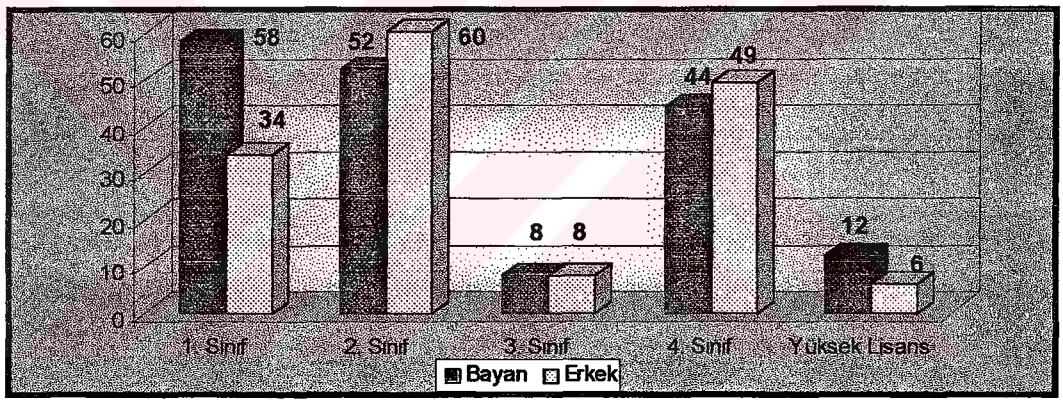


Şekil 5'de de görülebileceği gibi, örneklemi oluşturan tüm erkek öğrencilerin %40'ı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, %25'i İşletme, %16'sı Maliye, %10'u Ekonometri, %5'i İktisat lisans bölümlerinde ve %4'ü de İnsan Kaynakları yüksek lisans programında öğrencidir.

Tablo 10. Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları

		Öğrencinin Cinsiyeti		Toplam
		Bayan	Erkek	
Sınıf	1. Sınıf	58	34	92
	2. Sınıf	52	60	112
	3. Sınıf	8	8	16
	4. Sınıf	44	49	93
	Yüksek Lisans	12	6	18
Toplam		174 (% 52,6)	157 (%47,4)	331 (%100)

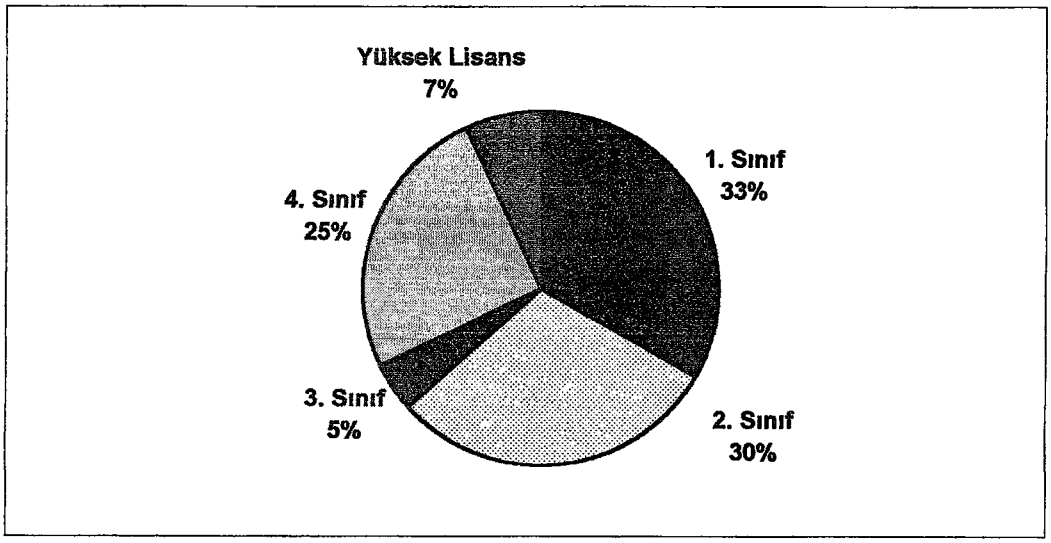
Şekil 6. Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyeti Sayıları



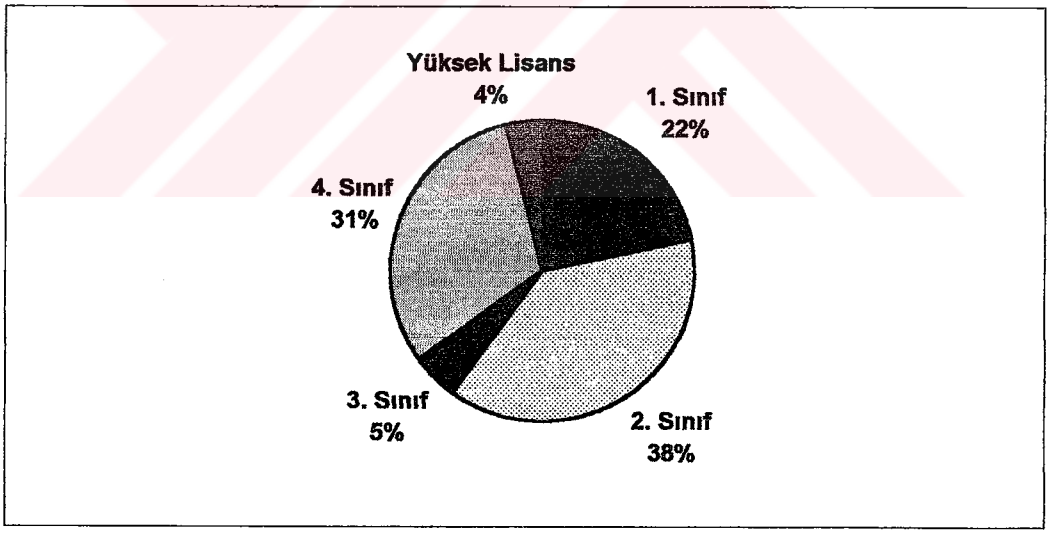
Örneklemi oluşturan öğrencilerin sınıf bazında dağılımı ise Tablo 10 ve Şekil 6'da sunulmaktadır. Buna göre, 1. sınıf öğrencilerinin %63'ü bayan ve %37'si erkek, 2. sınıf öğrencilerinin %46,4'ü bayan ve %53,6'sı erkek, 3. sınıf öğrencilerinin %50'si bayan ve %50'si erkek, 4. sınıf öğrencilerinin %47,3'ü bayan ve %52,7'si erkek, yüksek lisans öğrencilerinin de %66,7'si bayan ve %33,3'ü erkektir.

Şekil 7'de de görülebileceği gibi, örneklemi oluşturan tüm bayan öğrencilerin %33'ü 1. Sınıf, %30'u 2. Sınıf, %25'i 4. Sınıf, %7'si Yüksek lisans ve %5'i de 3. Sınıf düzeyinde öğrencidir. Örneklemde yer alan bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak 1., 2. ve 4. Sınıf düzeyinde öğrenci oldukları görülmektedir.

Şekil 7. Araştırmaya Katılan Bayan Öğrencilerin Sınıf Bazında Dağılım Yüzdeleri



Şekil 8. Araştırmaya Katılan Erkek Öğrencilerin Sınıf Bazında Dağılım Yüzdeleri

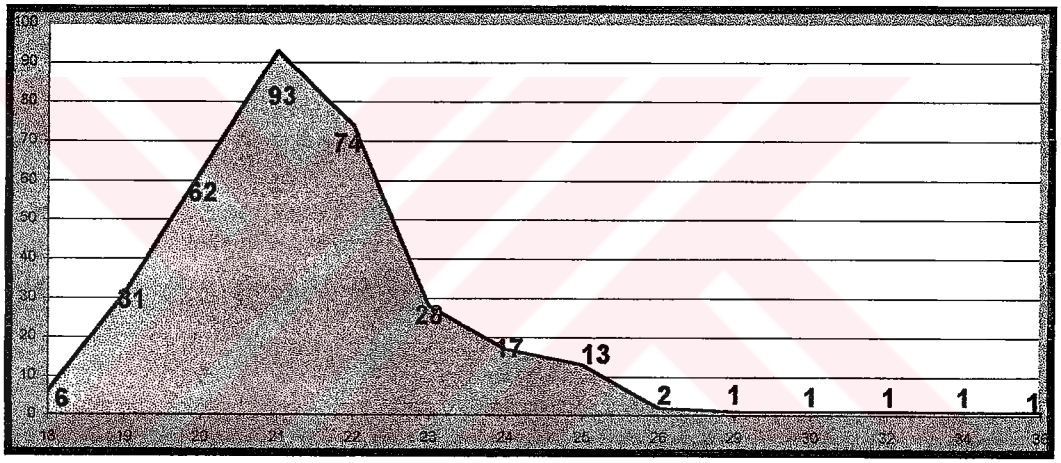


Şekil 8'de de görülebileceği gibi, örneklemi oluşturan tüm erkek öğrencilerin %38'i 2. Sınıf, %31'i 4. Sınıf, %22'si 1. Sınıf, %5'i 3. Sınıf ve %4'ü de Yüksek lisans düzeyinde öğrencidir. Örneklemde yer alan erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak 1., 2. ve 4. sınıf düzeyinde öğrenci oldukları görülmektedir.

4.2.1.3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Dağılımı

Örneklemi oluşturan öğrencilerin yaş dağılımına ilişkin sayılar Şekil 9 üzerinde gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılımcı olarak dahil olan öğrencilerin yaşları 18-36 arasında yer almaktadır. Şekil 9'da da görülebileceği gibi, öğrencilerin yaş açısından en yoğun olarak toplandıkları grup, 93 frekans ve %28,1'lik yoğunluk ile 21 yaş grubudur. Bununla birlikte, 20, 21 ve 22 yaş grupları toplam 331 kişilik örneklem içerisinde 229 adet ile yaş dağılımı çizelgesinde %69,2 oranla en büyük yoğunluğa sahip olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, yoğunluğun 19-25 yaş grupları arasında kaldığı görülmektedir. Bu yaş aralığındaki öğrencilerin sayısı 318 olarak gerçekleşmektedir ve tüm örnekleme oranı %96'dır.

Şekil 9. Örneklem Yaş Dağılım Grafiği



Örneklemin yaş dağılımını 18-22, 23-27 ve 28-36 şeklinde üç grup içerisinde topladığımızda, örneklemi oluşturan öğrencilerin bu yaş gruplarına göre dağılımına ilişkin sayılar ve yüzdeler Tablo 11'de gösterilmektedir. Buna göre, örneklemi oluşturan öğrencilerin %80,4'ü 18-22, %18,1'i 23-27 ve %1,5'i de 28-36 yaş grubuna dahildir. Grup içi cinsiyet dağılımına baktığımızda, 18-22 yaş grubuna dahil olan 266 adet öğrencinin %53,8'i bayan ve %46,2'si de erkektir. 23-27 yaş grubuna dahil olan 60 adet öğrencinin %48,3'ü bayan ve %51,7'si erkektir. Son grup olan 28-36 yaş grubunu oluşturan 5 öğrencinin de %40'ı bayan ve %60'ı erkektir.

Erkek ve bayan öğrencilerin yaş gruplarına göre dağılımını incelediğimizde, örneklemi oluşturan bayan öğrencilerin %82,2'sinin 18-22, %16,7'sinin 23-27 ve

%1,1'inin de 28-36 yaş grubuna dahil olduğunu görmekteyiz. Örneklemi oluşturan erkek öğrencilerin gruplar bazında dağılımı ele alındığında ise, %78,3'ünün 18-22, %19,7'sinin 23-27 ve %2'sinin de 28-36 yaş grubuna dahil olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Örneklemi Oluşturan Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımına İlişkin Sayılar ve Yüzdeler

Yaş Grubu	Frekans	Grup İçi Yüzde	Gruplar Toplamı Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
18-22	**266**	**100**	**80,4**	**80,36254**
Bayan	143	53,8	82,2	82,2
Erkek	123	46,2	78,3	46,2
23-27	**60**	**100**	**18,1**	**98,48943**
Bayan	29	48,3	16,7	98,9
Erkek	31	51,7	19,7	98
28-36	**5**	**100**	**1,5**	**100**
Bayan	2	40	1,1	100
Erkek	3	60	2	100
Toplam	**331**	—	**100**	—
Bayan	174		100	
Erkek	157		100	

Böylece hem örneklemin tümü açısından hem de örneklem erkek ve bayan olarak ayrı ayrı incelendiğinde, yaş grupları açısından ağırlığın büyük ölçüde 18-22 yaş grubu üzerinde olduğu görülmektedir. Geri kalan 23-27 yaş grubu ise, örneklemi meydana getiren bayan öğrencilerin %17,8'ini, erkek öğrencilerin %21,7'sini ve tüm örneklemin de %19,6'sını oluşturmaktadır.

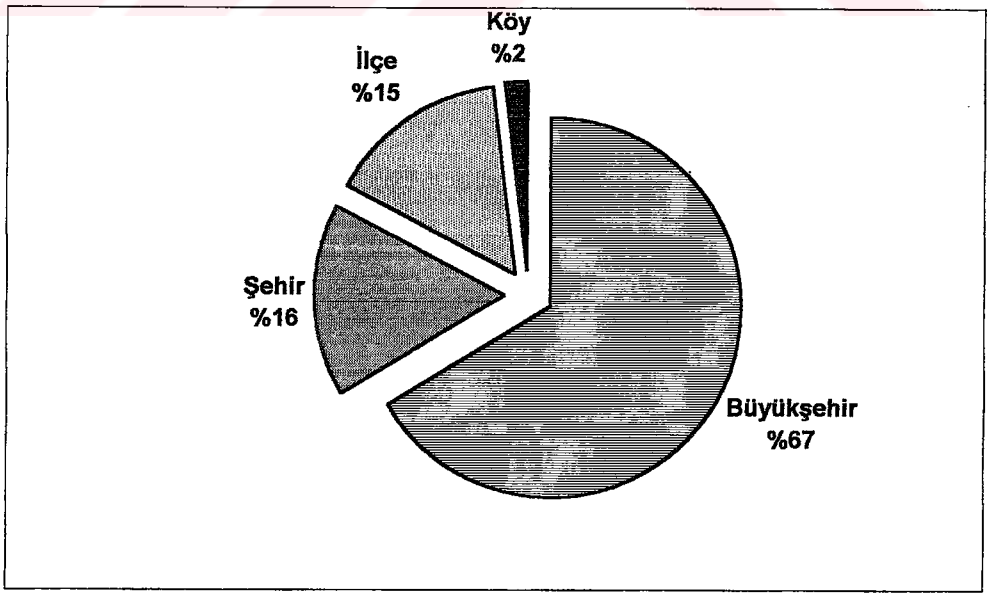
4.2.1.4. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğrencilerin ailelerinin yaşadığı yerleşim biriminin türüne göre dağılımı Tablo 12'de ve Şekil 10'da verilmektedir. Buna göre örneklemi oluşturan öğrencilerin ailelerinin %67 ile en büyük bölümü büyük şehirlerde yaşamaktadır. Ailesi şehir ve ilçede yaşayan öğrenci oranları, sırasıyla %16 ve %15 şeklinde yaklaşık olarak aynı yüzdelerde oluşmuştur. Ailesi köyde yaşayan öğrencilerin tüm örneklem içindeki payı %2 ile en küçük değere sahiptir.

Tablo 12. Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine Göre Dağılımı Sayıları ve Yüzdeleri

Yerleşim Birimi	Frekans	Birim İçi Yüzde	Birimler Toplamı Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Büyük Şehir	**220**	**100**	**66,5**	**66,5**
Bayan	122	55,5	70,1	70,1
Erkek	98	44,5	62,4	62,4
Şehir	**54**	**100**	**16,3**	**82,8**
Bayan	24	44,4	13,8	83,9
Erkek	30	55,6	19,2	81,6
İlçe	**51**	**100**	**15,4**	**98,2**
Bayan	27	52,9	15,5	99,4
Erkek	24	47,1	15,2	96,8
Köy	**6**	**100**	**1,8**	**100**
Bayan	1	16,7	0,6	100
Erkek	5	83,3	3,2	100
Toplam	**331**	—	**100**	—
Bayan	174		100	
Erkek	157		100	

Şekil 10. Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Yerleşim Birimine Göre Dağılımı Yüzdeleri



Örneklemi oluşturan öğrencilerin ailelerinin yaşadığı yerleşim birimi değişkenini, örneklemi oluşturan öğrencilerin cinsiyeti açısından ele aldığımızda, ailesi büyük şehirde yaşayan öğrencilerin %55,5'i bayan ve %44,5'i erkek, ailesi şehirde yaşayan öğrencilerin %44,4'ü bayan ve %55,6'sı erkek, ailesi ilçede yaşayan öğrencilerin%52,9'u bayan ve %47,1'i erkek, ailesi köyde yaşayan öğrencilerin ise %16,7'si bayan ve %83,3'ü erkektir. Bu sonuçlara göre ailesi köy harici yerleşim birimlerinde yaşayan öğrencilerin cinsiyet açısından eşit dağılımlara sahip olduğu görülmektedir. Ailesi köyde yaşayan öğrencilerin cinsiyet dağılımları ise oldukça dengesizdir. Böyle bir sonucu, köy harici yerleşim birimlerinde her iki cinsiyetteki çocukların üniversite eğitimi için eşit imkanlar tanınması karşın, köylerde daha çok erkek çocuklarına üniversite eğitimi imkanı tanındığı şeklinde yorumlayabiliriz.

Örneklemi oluşturan erkek ve bayan öğrencilerin yerleşim birimleri bazında dağılımını incelersek bayan öğrencilerin ailelerinin %70,1'i büyük şehirde %13,8'i şehirde, %15,5'i ilçede ve %0,6'sı da köyde yaşamaktadır. Erkek öğrencilerin ailelerinin ise %62,4'ü büyük şehirde, %19,2'si şehirde, %15,2'si ilçede ve %3,2'si de köyde yaşamaktadır. Yüzdesel dağılımlardan da anlaşılacağı üzere, bayan ve erkek öğrencilerin ailelerinin yaşadığı yerleşim birimi, diğer bir deyişle de, bu öğrencilerin büyük bir ihtimalle toplumsallaşma öğrenimini gerçekleştirdiği yerleşim birimi ağırlıklı olarak büyük şehirlerdir. Her iki cinsiyet için, yerleşim birimi küçüldükçe yüzdelerin de küçüldüğü görülmektedir. Bu sonucu kişinin ailesinin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü ile o kişinin üniversite eğitimi alma şansının birbiri ile doğru orantılı olduğu şeklinde yorumlayabiliriz. Üstelik erkek ve bayan öğrencilere ilişkin sonuçlar karşılaştırıldığında, bu yorumun bayan öğrenciler için daha fazla geçerli olabileceği görülmektedir. Çünkü yerleşim birimi küçüldükçe yüzdesel olarak azalma, bayan öğrenciler için daha hızlı gerçekleşmektedir.

Erkek ve bayan öğrenci oranlarının büyük şehir ve ilçede benzer olmasına karşın, şehir ve köyde bu oranların farklılaştığını görüyoruz. Bu sonuç itibariyle de, erkek ve kız çocuklara üniversite eğitimi için verilen şansın, büyük şehir ve ilçelerde benzer olmasına karşın, şehir ve köylerde erkeklere tanınan şansın kızlara tanınan şansa göre oldukça yüksek olduğu yorumuna ulaşabiliriz.

Bu değerler ile örneklemin aile yapısında kent tipi çekirdek aile yapısının daha ağırlıklı olarak yer aldığı sonucuna ulaşmaktayız. Bunun yanında şehir, ilçe ve köy oranlarının toplamı olan %33'lük payın, büyük şehir payı olan %67'lik değerin yarısından bile daha az olması nedeniyle, kırsal kesime özgü büyük kök aile yapısının oldukça az bir oranda temsil edildiği söylenebilir. Her 3 öğrenciden 2 tanesinin ailesinin büyük şehirde yaşamasına karşın, sadece 1 tanesinin ailesi şehir, ilçe ya da köy şeklindeki bir yerleşim biriminde yaşamaktadır. Bu nedenle örneklemi oluşturan erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıplarının ağırlıklı olarak olumlu biçimde sonuçlanması ve yaptıkları değerlendirmelerde cinsiyeti belirleyici bir faktör olarak ele almamış olmaları normal olarak karşılanmalıdır.

4.2.1.5. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin, Ailenin Yaşadığı Coğrafi Bölgeye Göre Dağılımı

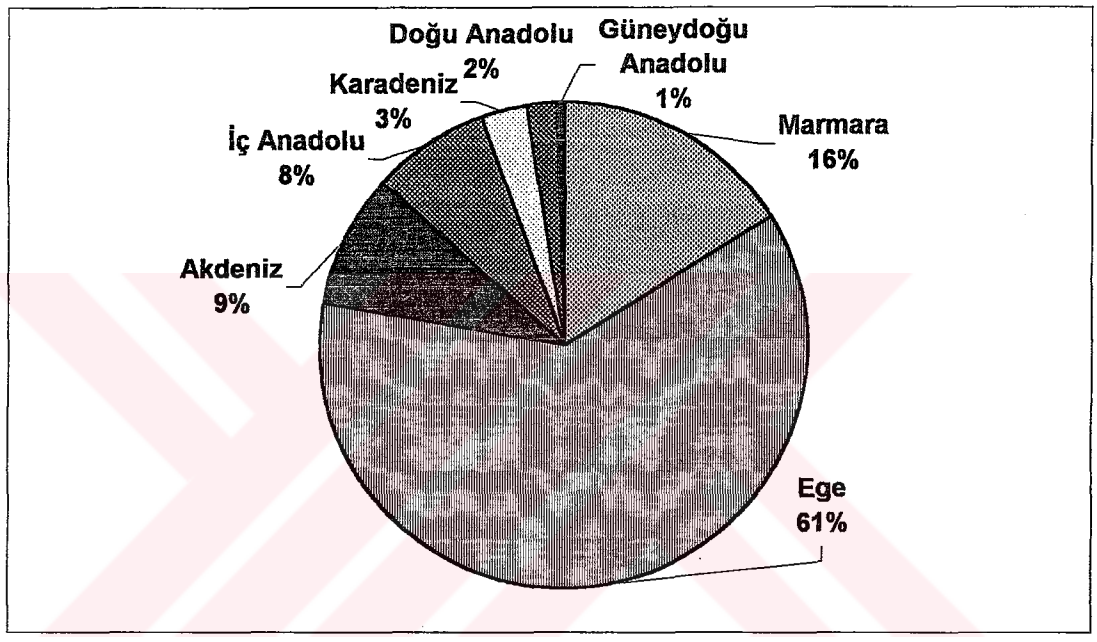
Tablo 13. Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Bölgeye Göre Dağılımı Sayıları ve Yüzdeleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Değer	Marmara	53	16,0	16,0	16,0
	Ege	204	61,6	61,6	77,6
	Akdeniz	30	9,1	9,1	86,7
	İç Anadolu	26	7,9	7,9	94,6
	Karadeniz	10	3,0	3,0	97,6
	Doğu Anadolu	6	1,8	1,8	99,4
	Güneydoğu Anadolu	2	0,6	0,6	100,0
	Toplam	331	100,0	100,0	

Örneklemi oluşturan öğrencilerin ailelerinin yaşadığı coğrafi bölgelere göre dağılımı Tablo 13'de ve Şekil 11'de gösterilmektedir. Buna göre örneklemi oluşturan öğrencilerin en büyük kısmı %61 ile Ege bölgesinde yaşamaktadır. Öğrenci ailelerinin en yoğun olarak yaşadığı ikinci bölge %16 ile Marmara bölgesidir. Ailesi Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinde yaşayan öğrencilerin oranı sırasıyla %9 ve %8'lik değerlerle birbirine çok yakındır. Ailesi diğer üç bölge olan Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde yaşayan öğrencilerin örneklem içindeki payı sırasıyla %3, %2 ve %1 olarak gerçekleşmiştir. Böylece örneklemi

oluşturan her 5 öğrencinin 3'ünün ailesinin Ege bölgesinde, 2 tanesinin ailesinin Marmara ile Akdeniz bölgelerinde yaşadığı, buna karşın her 5 öğrenciden yalnızca bir tanesinin ailesinin geleneksel kök aile yapısının hakim olduğu İç Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde yaşadığı anlaşılmaktadır.

Şekil 11. Örneklemin, Ailenin Yaşadığı Coğrafi Bölgeye Göre Dağılımı Yüzdeleri

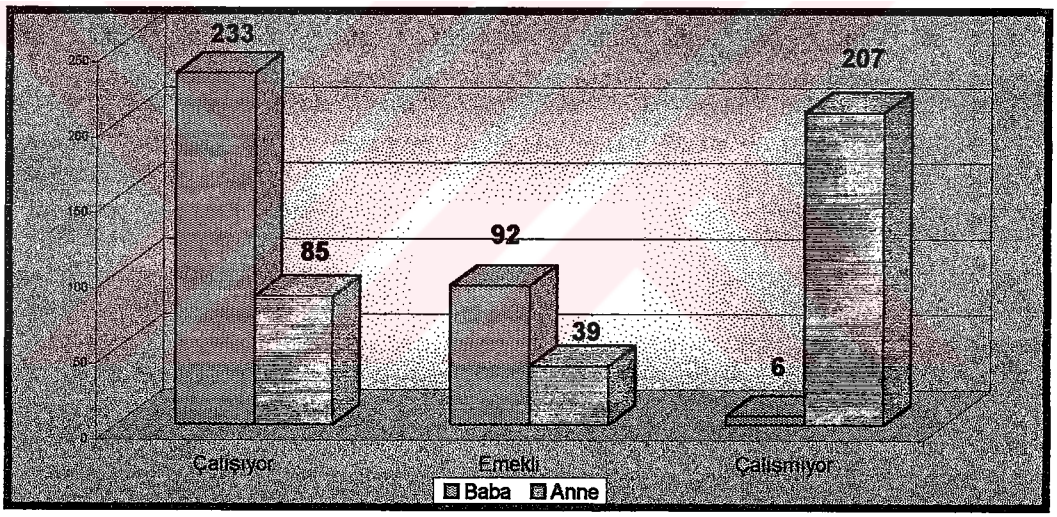


Bu değerler de ailenin yaşadığı yerleşim birimi açısından, örneklemin aile yapısında kent tipi çekirdek aile yapısının daha ağırlıklı olarak yer aldığı sonucunu desteklemektedir. Kent tipi çekirdek aile yapısının hakim olduğu ve kadınların aile işleri haricinde çalışmasının daha normal olarak karşılandığı Ege, Marmara, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinden gelen öğrencilerin yapacağı değerlendirmelerin, büyük kök aile yapısının hakim olduğu ve kadınların aile işleri haricinde çalışmasının daha az normal karşılandığı Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinden gelen öğrencilerin yapacağı değerlendirmelere göre daha cinsiyet tarafsız olacağı beklendiği için, araştırma için gerçekleştirilen değerlendirmelerde cinsiyetin belirleyici bir faktör olarak görülmeyeceği düşünülmektedir.

4.2.1.6. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Baba ve Anne Çalışma Durumuna Göre Dağılımı

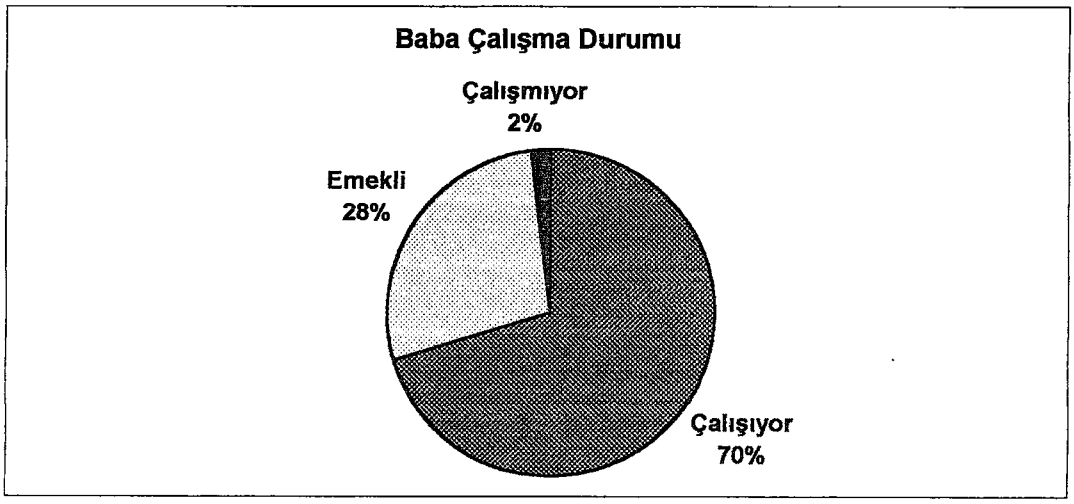
Araştırmaya katılan öğrencilerin baba ve anne çalışma durumları Şekil 12'de gösterilmektedir. Bu genel sayıları gösteren grafikten de anlaşılabileceği gibi, örneklemi oluşturan öğrencilerin ailelerinin geçimlerini büyük ölçüde babalar karşılamaktadır. Bu sayılardan, öğrencilerin ailelerinin maddi kazançlarının ağırlıklı olarak babalar eliyle gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Örneklemi oluşturan öğrencilerin anne ve babalarının çalışma durumları tek başına ele alındığında, Şekil 12'ye göre anne ve baba çalışma durumu açısından önemli bir farklılığın mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 12. Baba ve Anne Çalışma Durumu Sayıları



Şekil 13'de babaların %70'inin çalışmakta oluğu görülmektedir. Bunun yanında, kişinin çalışan ya da çalışmış olan bir babaya sahip olma durumunu gösteren oran da, halen çalışan ve emekli olan babaların paylarının toplamı olan %98'dir. Babası çalışmayan öğrencilerin tüm örnekleme oranı ise sadece %2'dir. Böylece, örneklemi oluşturan öğrencilerin neredeyse tamamının çalışma olgusunu babaya atfetmesinin oldukça muhtemel olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 13. Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri



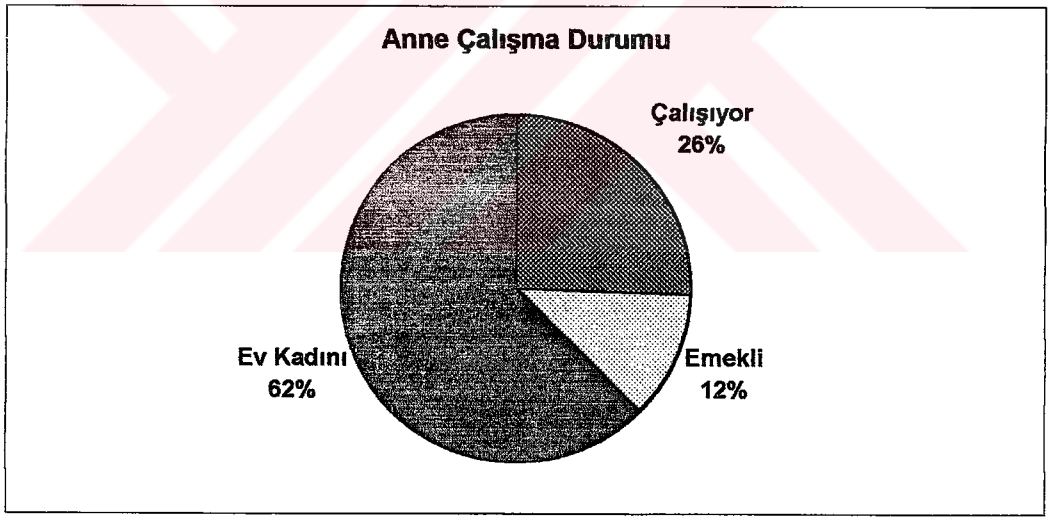
Baba çalışma durumunu erkek ve bayan öğrenciler için ayrı olarak ele aldığımızda bir farklılık olduğunu görmekteyiz. Bayan öğrencilerin babalarının %72,4'ü çalışmakta, 24,7'si emekli ve %2,9'u çalışmamaktadır. Erkek öğrencilerin ise babalarının %68,2'si çalışmakta, %31,2'si emekli ve %0,6'sı çalışmamaktadır. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre, her iki cinsiyetteki öğrencilerin babalarının çalışma durumlarının sıralamalarında bir farklılık olmamakla birlikte, bayan öğrencilerin çalışan babalarının oranı erkeklerinkine göre %4,2 ve çalışmayan babalarının oranı %2,3 daha fazla, emekli olan babalarının oranı ise %6,5 daha düşüktür. Böylece erkek ve bayan öğrencilerin babalarının çalışma durumu açısından fazla bir farklılık olmadığı, ancak bayan öğrencilerin %2,3 daha fazla bir oranda çalışmayan bir babaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin, baba çalışma durumu açısından oldukça yaklaşık değerlere sahip olması nedeniyle, yapacakları değerlendirmelerde cinsiyete verilen önem açısından bir farklılık oluşmayacağı öngörülebilir.

Baba çalışma durumunu erkek ve bayan öğretim görevlileri şartı için karşılaştırdığımızda, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının %71,5'inin çalıştığı, %26,2'sinin emekli olduğu ve %2,3'ünün çalışmadığı görülmektedir. Erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının ise %69,2'sinin çalıştığı, %29,6'sının emekli olduğu ve %1,3'ünün de çalışmadığı görülmektedir. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre, erkek öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin baba çalışma durumu ile

bayan öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin baba çalışma durumu arasında önemli bir farklılık mevcut değildir. Bayan öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin baba çalışma durumu, erkek öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin baba çalışma durumuna göre, çalışan baba oranı açısından %2,3 ve çalışmayan baba oranı açısından %1 daha fazla iken, emekli olan baba oranı açısından %3,4 daha düşüktür.

Örneklemi oluşturan öğrencilerin annelerinin çalışma durumları tek başına ele alındığında ise, Şekil 14'de annelerin sadece %26'sının çalışmakta olduğu görülmektedir. Bunun yanında, kişinin çalışan ya da çalışmış olan bir anneye sahip olma durumunu gösteren oran da, halen çalışan ve emekli olan annelerin paylarının toplamı olan %38'dir. Annesi çalışmayan, diğer bir ifade ile ev kadını olan öğrencilerin tüm örnekleme oranı ise %62'dir. Böylece, örneklemi oluşturan öğrencilerin 3/5'inin halen ev kadını olan bir anneye sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 14. Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri



Anne çalışma durumunu erkek ve bayan öğrenciler için ayrı olarak ele aldığımızda bir farklılık olduğunu görmekteyiz. Bayan öğrencilerin annelerinin %58,6'sı ev kadını, %28,7'si çalışmakta ve %12,6'sı emeklidir. Erkek öğrencilerin ise annelerinin %66,9'u ev kadını, %22,3'ü çalışmakta ve %10,8'i emeklidir. Bu karşılaştırma ile anne çalışma durumu açısından erkek ve bayan öğrenciler arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Sadece erkek öğrencilerin çalışmayan yani ev kadını olan anne oranının bayan öğrencilere göre %8,3 fazla olması nedeniyle, erkek öğrencilerin bayan toplumsal cinsiyet rolü açısından çok az

da olsa daha geleneksel düşünceye sahip olabileceği ve WAPS skalası üzerinde bayan öğretim görevlilerine ilişkin daha düşük puanlar alacakları öngörülebilir.

Anne çalışma durumunu erkek ve bayan öğretim görevlileri şartı için karşılaştırdığımızda, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin %57'sinin çalışmadığı yani ev kadını olduğu, %31,4'ünün çalıştığı ve %11,6'sının emekli olduğu görülmektedir. Erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin ise %68,6'sının ev kadını olduğu, %19,5'inin çalıştığı ve %11,9'unun da emekli olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda, erkek ve bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin anne çalışma durumu açısından küçük de olsa bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Bayan öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin annelerinin çalışma durumu, erkek öğretim görevlilerinin performansını değerlendiren öğrencilerin annelerinin çalışma durumuna göre, ev kadını olan annelerin oranı açısından %11,6 ve emekli annelerin oranı açısından %0,3 daha düşük, çalışan annelerin oranı açısından %11,9 daha fazla olduğu görülmektedir. Kısacası, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin fiilen çalışan anne oranındaki %11,6'lık pay, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin ev kadını olan anne oranına dahil olmuştur. Böylece bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin, çalışan ve emekli olan anne oranlarının toplamını ifade eden çalışan bir anneye alışkın olma oranı %43 olarak gerçekleşmesine karşın, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin çalışan bir anneye alışkın olma oranı sadece %21,4'dür. Bu sonuçlara göre, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilere oranla, WAPS skalası üzerinden bayan öğretim görevlilerine ilişkin daha olumlu yargı kalıplarını ifade eden, daha yüksek puanları alacağı öngörülebilir.

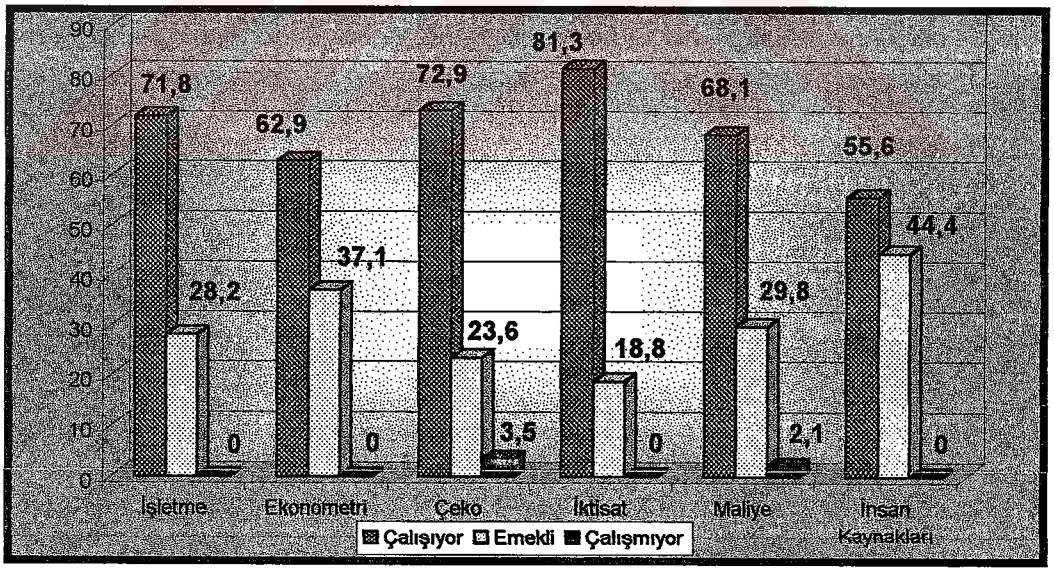
Baba ve anne çalışma durumu sayıları, araştırmanın örneklemini oluşturan öğrencilerin bölümleri açısından ele alındığında, Tablo 14 üzerinde sayılar ve Şekil 15 üzerinde ilgili yüzde değerlerin görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılımcı olan öğrenciler açısından; İşletme bölümündeki öğrencilerin babalarının %71,8'i çalışmakta ve %28,2'si emekli, Ekonometri bölümündeki öğrencilerin babalarının %62,9'u çalışmakta ve %37'i emekli, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümündeki öğrencilerin babalarının %72,9'u çalışmakta, %23,6'sı emekli ve %3,5'i çalışmamakta, İktisat bölümündeki öğrencilerin babalarının %81,3'ü çalışmakta ve

%18,8'i emekli, Maliye bölümündeki öğrencilerin babalarının %68,1'i çalışmakta, %29,8'i emekli ve %2,1'i çalışmamakta, İnsan Kaynakları bölümündeki öğrencilerin babalarının %55,6'sı çalışmakta ve %44,4'ü emeklidir.

Tablo 14. Bölüm Bazında Baba Çalışma Durumu Sayıları

		Baba Mesleği			Toplam
		Çalışıyor	Emekli	Çalışmıyor	
Bölüm	İşletme	51	20	0	71
	Ekonometri	22	13	0	35
	Çeko	105	34	5	144
	İktisat	13	3	0	16
	Maliye	32	14	1	47
	İnsan Kaynakları	10	8	0	18
Toplam (Yüzde)		233 (%70,4)	92 (%27,8)	6 (%1,9)	331 (%100)

Şekil 15. Bölüm Bazında Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri



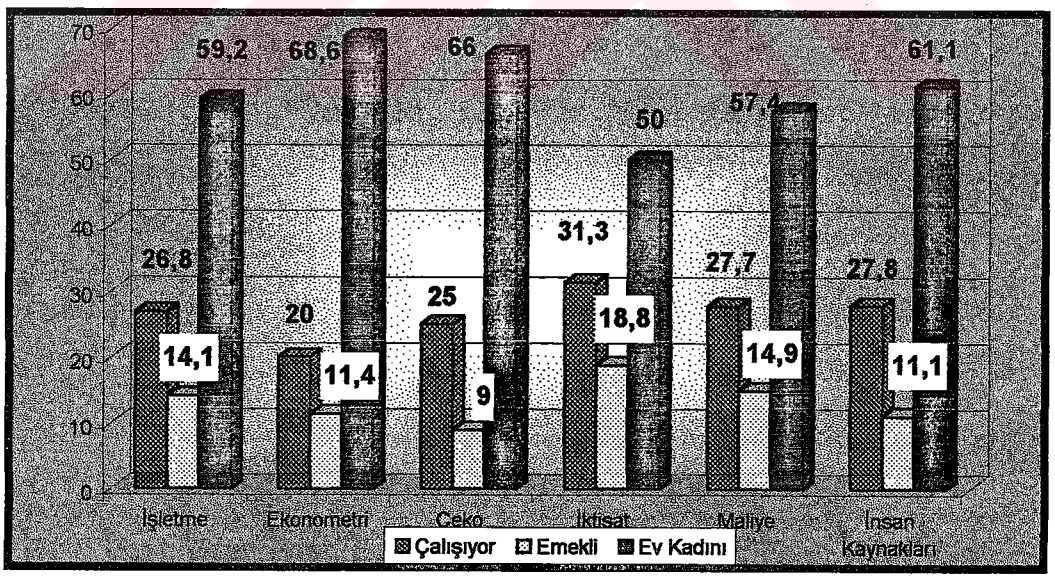
Tablo 15 ve Şekil 16 üzerinde örneklemi oluşturan öğrencilerin bölüm bazında anne çalışma durumları ile ilgili sayılar ve yüzde değerleri bulunmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılımcı olan öğrenciler açısından; İşletme bölümündeki öğrencilerin annelerinin %26,8'i çalışmakta, %14,1'i emekli ve %59,2'si ev kadını, Ekonometri bölümündeki öğrencilerin annelerinin %20'si çalışmakta, %11,4'ü emekli

ve %68,6'sı ev kadını, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümündeki öğrencilerin annelerinin %25'i çalışmakta, %9'u emekli ve %66'sı ev kadını, İktisat bölümündeki öğrencilerin annelerinin %31,3'ü çalışmakta, %18,8'i emekli ve %50'si ev kadını, Maliye bölümündeki öğrencilerin annelerinin %27,7'si çalışmakta, %14,9'u emekli ve %57,4'ü ev kadını, İnsan Kaynakları bölümündeki öğrencilerin annelerinin %27,8'i çalışmakta, %11,1'i emekli ve %61,1'i ev kadınıdır.

Tablo 15. Bölüm Bazında Anne Çalışma Durumu Sayıları

		Anne Mesleği			Toplam
		Çalışıyor	Emekli	Ev Kadını	
Bölüm	İşletme	19	10	42	71
	Ekonometri	7	4	24	35
	Çeko	36	13	95	144
	İktisat	5	3	8	16
	Maliye	13	7	27	47
	İnsan Kaynakları	5	2	11	18
Toplam (Yüzde)		85 (%25,7)	39 (%11,8)	207 (%62,5)	331 (%100)

Şekil 16. Bölüm Bazında Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri



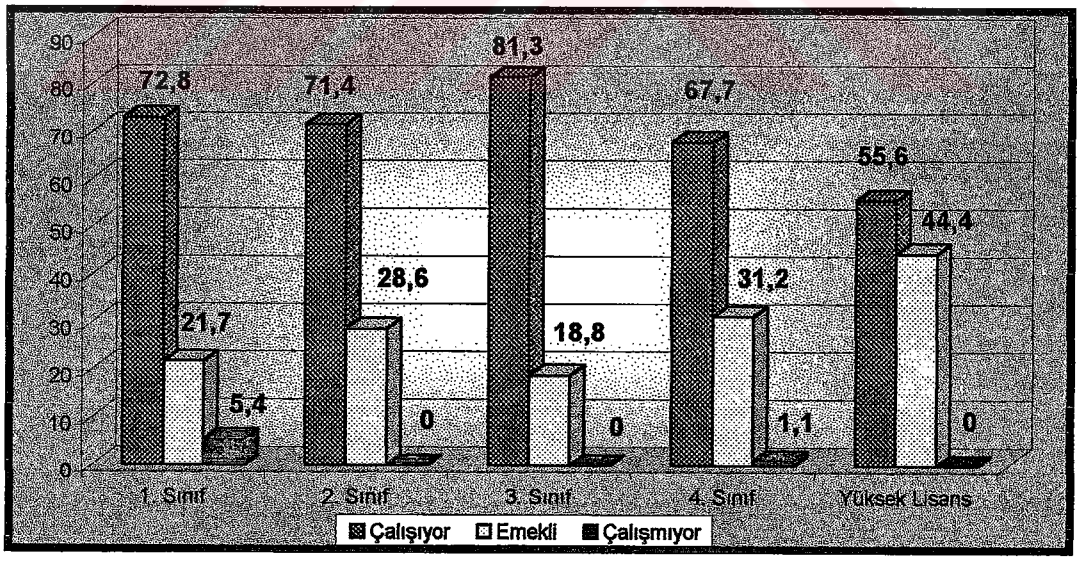
Tablo 16 ve Şekil 17 üzerinde örneklemi oluşturan öğrencilerin sınıf bazında baba çalışma durumları ile ilgili sayılar ve yüzde değerleri verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılımcı olan öğrenciler açısından; 1. Sınıftaki öğrencilerin babalarının

%72,8'i çalışmakta, %21,7'si emekli ve %5,4'ü çalışmamakta, 2. Sınıftaki öğrencilerin babalarının %71,4'ü çalışmakta ve %28,6'sı emekli, 3. Sınıftaki öğrencilerin babalarının %81,3'ü çalışmakta ve %18,8'i emekli, 4. Sınıftaki öğrencilerin babalarının %67,7'si çalışmakta, %31,2'si emekli ve %1,1'i çalışmamakta, Yüksek Lisans düzeyindeki öğrencilerin ise babalarının %55,6'sı çalışmakta ve %44,4'ü emeklidir.

Tablo 16. Sınıf Bazında Baba Çalışma Durumu Sayıları

		Baba Mesleği			Toplam
		Çalışıyor	Emekli	Çalışmıyor	
Sınıf	1. Sınıf	67	20	5	92
	2. Sınıf	80	32	0	112
	3. Sınıf	13	3	0	16
	4. Sınıf	63	29	1	93
	Yüksek Lisans	10	8	0	18
Toplam		233	92	6	331

Şekil 17. Sınıf Bazında Baba Çalışma Durumu Yüzdeleri



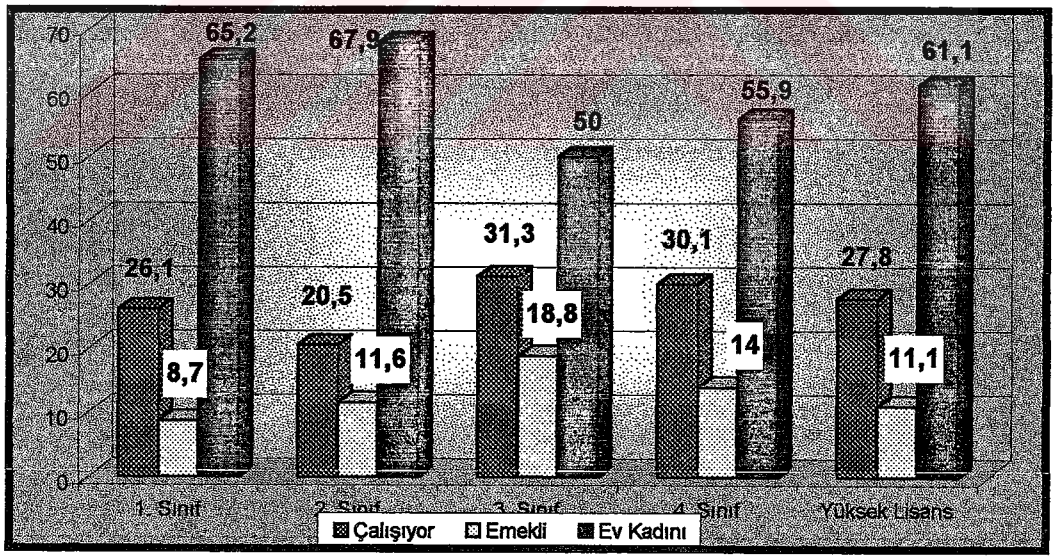
Tablo 17 ve Şekil 18 üzerinde örneklemi oluşturan öğrencilerin sınıf bazında anne çalışma durumları ile ilgili sayılar ve yüzde değerleri verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılımcı olan öğrenciler açısından; 1. Sınıftaki öğrencilerin annelerinin %26,1'i çalışmakta, %8,7'si emekli ve %65,2'si ev kadını, 2. Sınıftaki öğrencilerin

annelerinin %20,5'i çalışmakta, %11,6'sı emekli ve %67,9'u ev kadını, 3. Sınıftaki öğrencilerin annelerinin %31,3'ü çalışmakta, %18,8'i emekli ve %50'si ev kadını, 4. Sınıftaki öğrencilerin annelerinin %30,1'i çalışmakta, %14'ü emekli ve %55,9'u ev kadını, Yüksek Lisans düzeyindeki öğrencilerin ise annelerinin %27,8'i çalışmakta, %11,1'i emekli ve %61,1'i ev kadınıdır.

Tablo 17. Sınıf Bazında Anne Çalışma Durumu Sayıları

		Anne Meslegi			Toplam
		Çalışıyor	Emekli	Çalışmıyor	
Sınıf	1. Sınıf	24	8	60	92
	2. Sınıf	23	13	76	112
	3. Sınıf	5	3	8	16
	4. Sınıf	28	13	52	93
	Yüksek Lisans	5	2	11	18
Toplam		85	39	207	331

Şekil 18. Sınıf Bazında Anne Çalışma Durumu Yüzdeleri

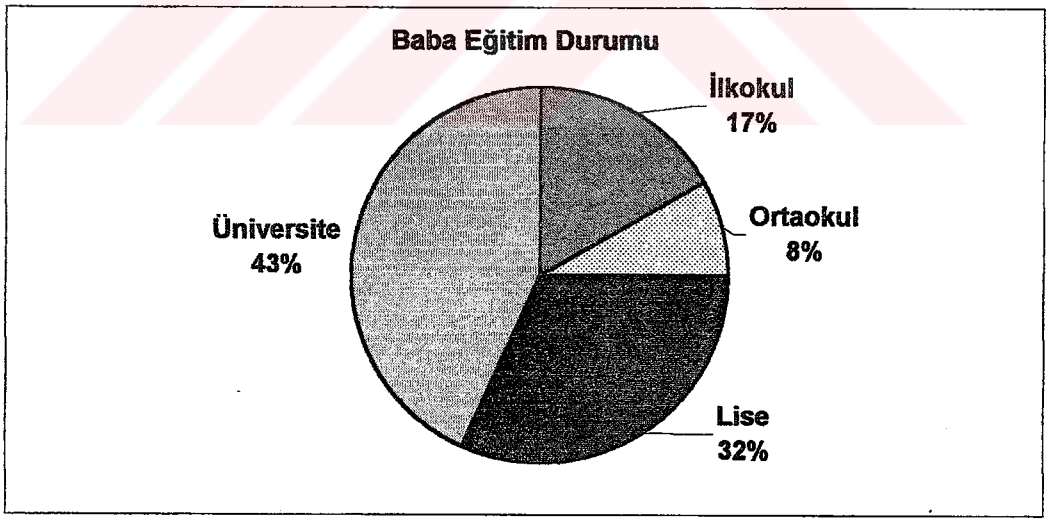


4.2.1.7. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Baba ve Anne Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğrencilerin baba ve anne eğitim durumuna göre dağılımına ilişkin yüzdeler, Şekil 19 ve Şekil 20'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin babalarının eğitim durumlarına göre dağılımlarının gösterildiği Şekil 19'da da görülebileceği üzere, yüzdesel büyüklük sırasına göre öğrencilerin babalarının %43'ü Üniversite, %32'si Lise, %17'si İlkokul ve %8'i Ortaokul mezunudur. Baba eğitim durumu dağılımında ağırlığı, babası üniversite mezunu olan öğrencilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu şekilde üniversite mezunu babaya sahip olan kişilerin kendileri ve diğerleri için daha gelişmiş toplumsal cinsiyet rol beklentilerine sahip olacağı beklenebileceğinden, bu kişilerin değerlendirmelerinde değerlendirilen cinsiyeti faktörünü daha az etkili olarak göreceği öngörülebilir.

Şekil 19. Baba Eğitim Durumuna Göre Örneklemi Oluşturan Öğrencilerin Yüzdesel Dağılımı



Baba eğitim durumunu öğrenci cinsiyeti açısından ele aldığımızda, bayan öğrencilerin babalarına ilişkin dağılım %46,6 Üniversite, %34,5 Lise, %10,9 İlkokul ve %8 Ortaokul mezunu şeklinde oluşmaktadır. Erkek öğrencilerin babalarına ilişkin dağılım ise, %39,5 Üniversite, %28.7 Lise, %22,9 İlkokul ve %8,9 Ortaokul mezunu şeklinde oluşmaktadır. Erkek ve bayan öğrencilerin babalarının eğitim durumları

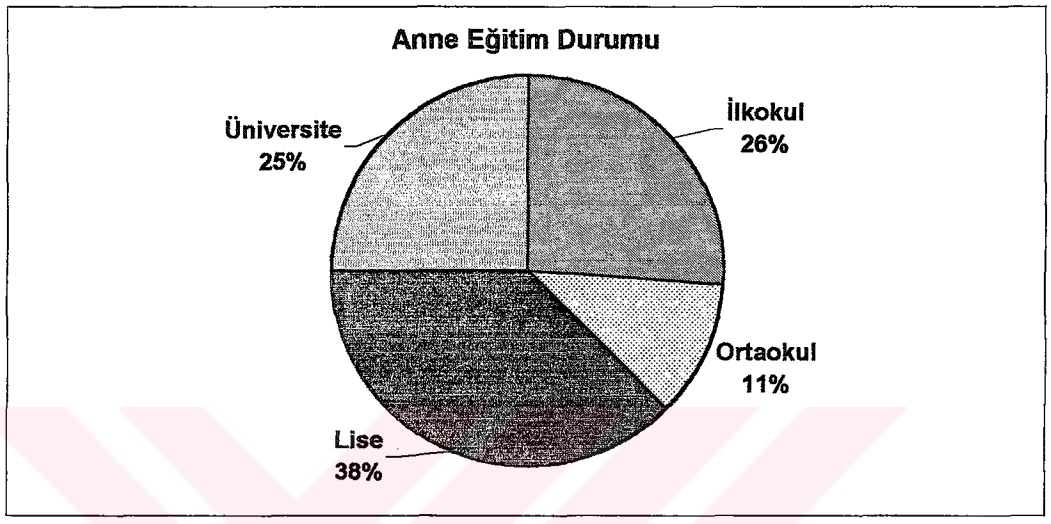
karşılaştırıldığında, bayan öğrencilerin babalarına ilişkin dağılımda üniversite ve lise mezunlarındaki ağırlığın, erkek öğrencilerin babalarına ilişkin dağılımdaki sıralamada yerini korusa da, üniversite ve lise mezunlarındaki yaklaşık %15'lik payın ilkokul ve ortaokul mezunlarına kaydığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle baba eğitim durumu açısından erkek ve bayan öğrenciler arasında küçük de olsa bir farklılık olduğu söylenebilmektedir.

Baba eğitim durumunu erkek ve bayan öğretim görevlileri şartı için karşılaştırdığımızda, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının %41,9'unun üniversite, %29,7'sinin lise, %18'inin ilkokul ve %10,5'inin de ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının ise %44,7'sinin üniversite, %34'ünün lise, %15,1'inin ilkokul ve %6,3'ünün de ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre erkek ve bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin baba eğitim durumu açısından çok yakın oranlara sahip olduğu söylenebilir. Buna göre, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının eğitim durumu, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin babalarının eğitim durumuna göre üniversite mezunu baba oranı açısından %2,8 ve lise mezunu baba oranı açısından %4,3 daha düşük, ilkokul mezunu baba oranı açısından %2,9 ve ortaokul mezunu baba oranı açısından da %4,2 yüksektir. Bu karşılaştırma sonuçları ışığında, baba eğitim durumunun,. erkek ve bayan öğretim görevlilerinin performansının değerlendirilmesi açısından bir farklılığa neden olmaması gerektiği yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin annelerinin eğitim durumlarına göre dağılımları Şekil 20'de gösterilmektedir. Buna göre, yüzdesel büyüklük sırasına göre öğrencilerin annelerinin %38'i Lise, %26'sı İlkokul, %25'i Üniversite ve %11'i Ortaokul mezunudur. Anne eğitim durumu dağılımında ağırlığı, annesi lise mezunu olan öğrencilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu şekilde lise mezunu bir anneye sahip olan kişilerin kendileri ve diğerleri için daha gelişmiş toplumsal cinsiyet rol beklentilerine sahip olacağı beklenebileceğinden, bu kişilerin değerlendirmelerinde değerlendirilen cinsiyeti faktörünü daha az etkili olarak göreceği öngörülebilir. Ancak İlkokul mezunu anneye sahip olan öğrencilerin oranı da %26'lık bir değer ile, %25'lik paya sahip üniversite mezunu anneye sahip olan öğrencilerden daha yüksektir. Bu

nedenle, öğrencilerin annelerinin eğitim durumu dağılımı açısından, babaların eğitim durumundan daha geri olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 20. Anne Eğitim Durumuna Göre Örneklemi Oluşturan Öğrencilerin Yüzdesel Dağılımı



Anne eğitim durumunu öğrenci cinsiyeti açısından ele aldığımızda, bayan öğrencilerin annelerine ilişkin dağılım %38,5 Lise, %30,5 Üniversite, %19,5 İlkokul ve %11,5 Ortaokul mezunu şeklinde oluşmaktadır. Erkek öğrencilerin annelerine ilişkin dağılım ise, %36,3 Lise, %33,1 İlkokul, %19,1 Üniversite ve %11,5 Ortaokul mezunu şeklinde oluşmaktadır. Erkek ve bayan öğrencilerin annelerinin eğitim durumları karşılaştırıldığında, bayan öğrencilerin annelerine ilişkin dağılımda üniversite mezunlarındaki yaklaşık %11'lik payın, erkek öğrencilerin annelerine ilişkin dağılımda ilkokul mezunlarına kaydığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle bayan öğrencilerin annelerinin eğitim durumuna ilişkin sıralamada 2. durumda bulunan üniversite mezunu annelerin payı, erkek öğrencilerin annelerinin eğitim durumuna ilişkin sıralamada 3. duruma gerilemiştir. İki cinsiyetteki öğrencilerin anne eğitim durumuna ilişkin diğer derecelerde önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre, anne eğitim durumu açısından erkek ve bayan öğrenciler arasında önemli bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Üniversite mezunu anneler açısından bayan öğrencilerin daha yüksek bir orana sahip olması nedeniyle, bayan öğrencilerin toplumsal cinsiyet rolleri açısından daha olumlu yargı kalıplarına sahip olacağı, bayan öğrencilerinin WAPS puanlarının erkek öğrencilerinkilerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olacağı ve gerçekleştirecekleri performans

değerlendirmelerinde cinsiyet faktörünü daha az göz önünde bulunduracakları öngörülebilir.

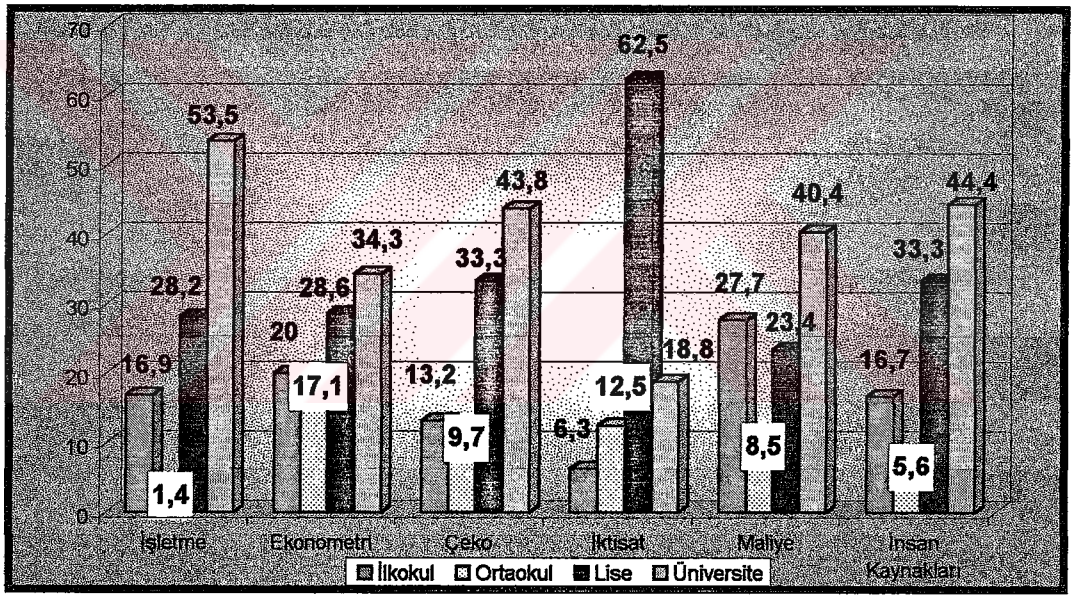
Anne eğitim durumunu erkek ve bayan öğretim görevlileri şartı için karşılaştırdığımızda, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin %33,1'inin lise, %28,5'inin üniversite, %27,9'unun ilkokul ve %10,5'inin de ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin ise %42,1'inin lise, %23,9'unun ilkokul, %21,4'ünün üniversite ve %12,6'sının da ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre erkek ve bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin anne eğitim durumu açısından az da olsa farklı oranlara sahip olduğu söylenebilir. Buna göre, bayan öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin eğitim durumu, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin annelerinin eğitim durumuna göre lise mezunu anne oranı açısından %9 ve ortaokul mezunu anne oranı açısından %2,1 daha düşük, üniversite mezunu anne oranı açısından %7,1 ve ilkokul mezunu anne oranı açısından da %4 daha yüksektir. Bu karşılaştırma sonuçları ışığında, bayan öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin üniversite mezunu baba oranındaki %7'lik kısmın, erkek öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin lise mezunu baba oranına kaymasının; toplumsal cinsiyet rol beklentilerindeki düşüklük ihtimali nedeniyle, erkek öğretim görevlilerini değerlendiren öğrencilerin WAPS üzerinden, bayan öğretim görevlilerine ilişkin daha düşük yargı kalıplarını işaret eden puanlar almasına neden olacağı yorumu yapılabilir.

Tablo 18. Bölüm Bazında Baba Eğitim Durumu Sayıları

		Baba Eğitim Durumu				Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Bölüm	İşletme	12	1	20	38	71
	Ekonometri	7	6	10	12	35
	Ceko	19	14	48	63	144
	İktisat	1	2	10	3	16
	Maliye	13	4	11	19	47
	İnsan Kaynakları	3	1	6	8	18
Toplam (Yüzde)		55 (%16,6)	28 (%8,5)	105 (%31,7)	143 (%43,2)	331 (%100)

Tablo 18 ve Şekil 21 üzerinde baba eğitim durumunun bölümler bazında sayıları verilmektedir. Buna göre, baba eğitim durumu açısından en büyük payı işletme bölümünde %53,5, Ekonometri bölümünde %34,3, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde %43,8, Maliye bölümünde %40,4 ve İnsan kaynakları programında %44,4 ile üniversite mezunları oluşturmaktadır. Yalnızca İktisat bölümünde baba eğitim durumu açısından en yüksek pay %62,5 ile lise mezunları oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre, İktisat haricindeki bölümler itibariyle baba eğitim durumu açısından ortaokul mezunları en az paya sahiptir. Ayrıca, İktisat bölümünde ilkokul mezunu babaların en az paya sahip olduğu görülmektedir. Böylece İktisat bölümü haricindeki bölümler arasında baba eğitim durumu açısından önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Şekil 21. Bölüm Bazında Baba Eğitim Durumu Yüzdeleri



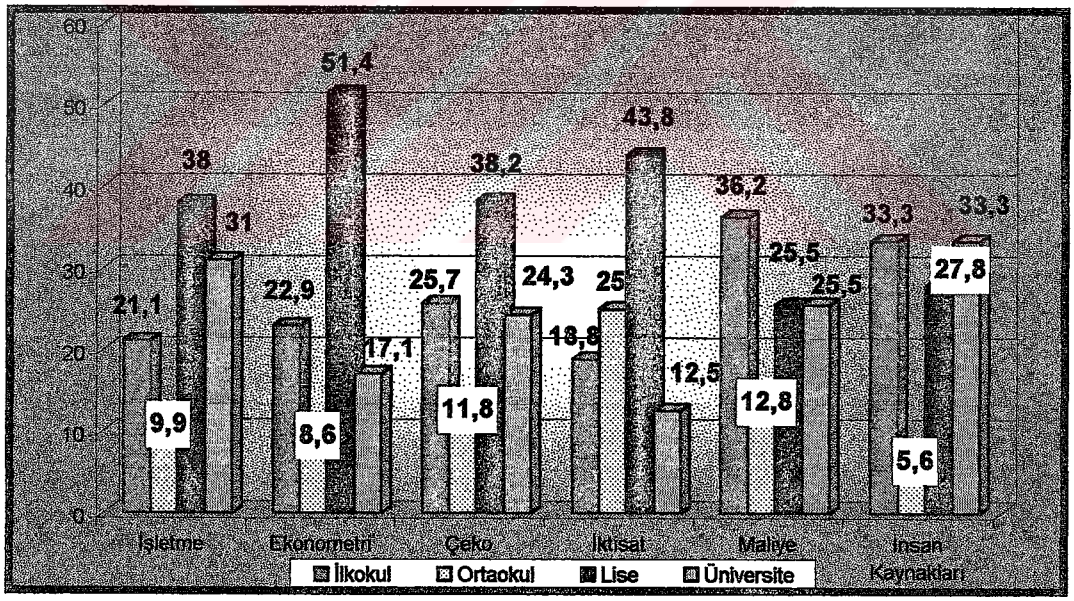
Tablo 19 ve Şekil 22 üzerinde anne eğitim durumunun bölümler bazında sayıları verilmektedir. Buna göre, anne eğitim durumu açısından en büyük payı, İşletme bölümünde %38, Ekonometri bölümünde %51,4, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde %38,2 İktisat bölümünde %43,8 ile lise mezunları oluştururken, Maliye bölümünde en büyük payı 36,2 ile ilkokul mezunu anneler almakta ve İnsan Kaynakları programında %33,3 ile ilkokul ve üniversite mezunu olan anneler ilk sırayı paylaşmaktadır. Tüm bölümler itibariyle anne eğitim durumu açısından yine ortaokul mezunları en az paya sahiptir. Bu şekilde bölümler arasında

anne eğitim durumu açısından, baba eğitim durumuna oranla daha karmaşık bir sonuç oluştuğu görülebilmektedir.

Tablo 19. Bölüm Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları

		Anne Eğitim Durumu				Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Bölüm	İşletme	15	7	27	22	71
	Ekonometri	8	3	18	6	35
	Çeko	37	17	55	35	144
	İktisat	3	4	7	2	16
	Maliye	17	6	12	12	47
	İnsan Kaynakları	6	1	5	6	18
	Toplam (Yüzde)	86 (%26)	38 (%11,5)	124 (37,5)	83 (%25)	331 (100)

Şekil 22. Bölüm Bazında Anne Eğitim Durumu Yüzdeleri



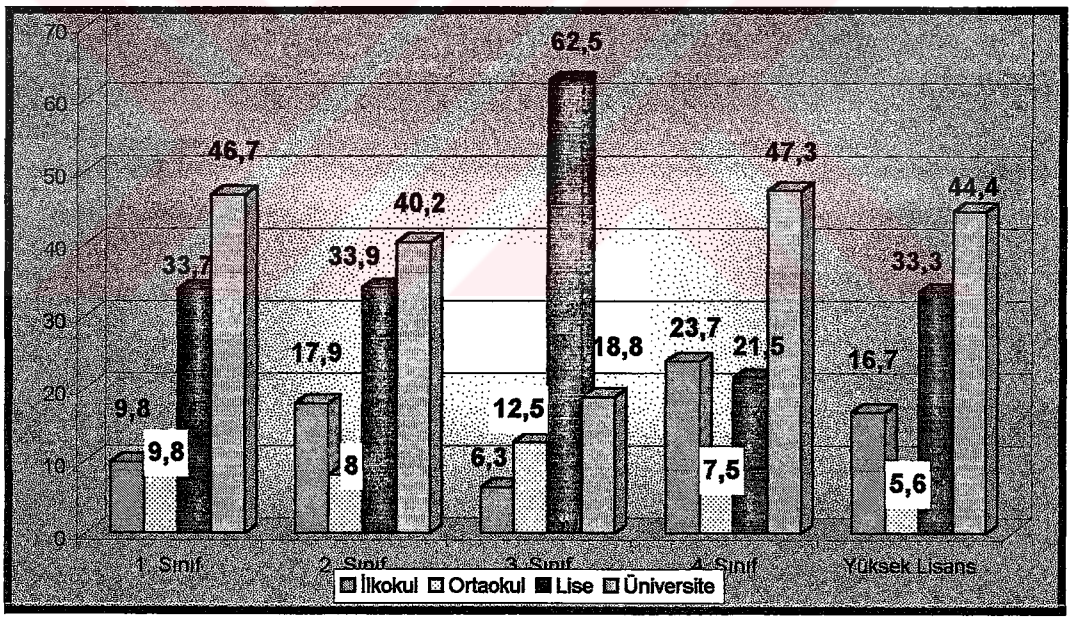
Tablo 20 ve Şekil 23 üzerinde baba eğitim durumunun sınıflar bazında sayıları ve yüzdeleri verilmektedir. Buna göre, baba eğitim durumu açısından en büyük payı 1. sınıfta %46,7, 2. sınıfta %40,2, 4. sınıfta%43,7 ve Yüksek lisansta %44,4 ile üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Yalnızca 3. sınıfta baba eğitim durumu açısından en yüksek payı %62,5 ile lise mezunları almaktadır. Bu sonuçlara göre, 3. sınıf haricinde sınıflar itibariyle baba eğitim durumu açısından

ortaokul mezunları en az paya sahiptir. Sadece 3. sınıfta ilkokul mezunu babalar en az paya sahiptir. Böylece 3. sınıf haricindeki sınıflar arasında baba eğitim durumu açısından önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 20. Sınıf Bazında Baba Eğitim Durumu Sayıları

		Baba Eğitim Durumu				Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Sınıf	1. Sınıf	9	9	31	43	92
	2. Sınıf	20	9	38	45	112
	3. Sınıf	1	2	10	3	16
	4. Sınıf	22	7	20	44	93
	Yüksek Lisans	3	1	6	8	18
	Toplam (Yüzde)	55 (%16,6)	28 (%8,5)	105 (%31,7)	143 (%43,2)	331 (%100)

Şekil 23. Sınıf Bazında Baba Eğitim Durumu Yüzdeleri



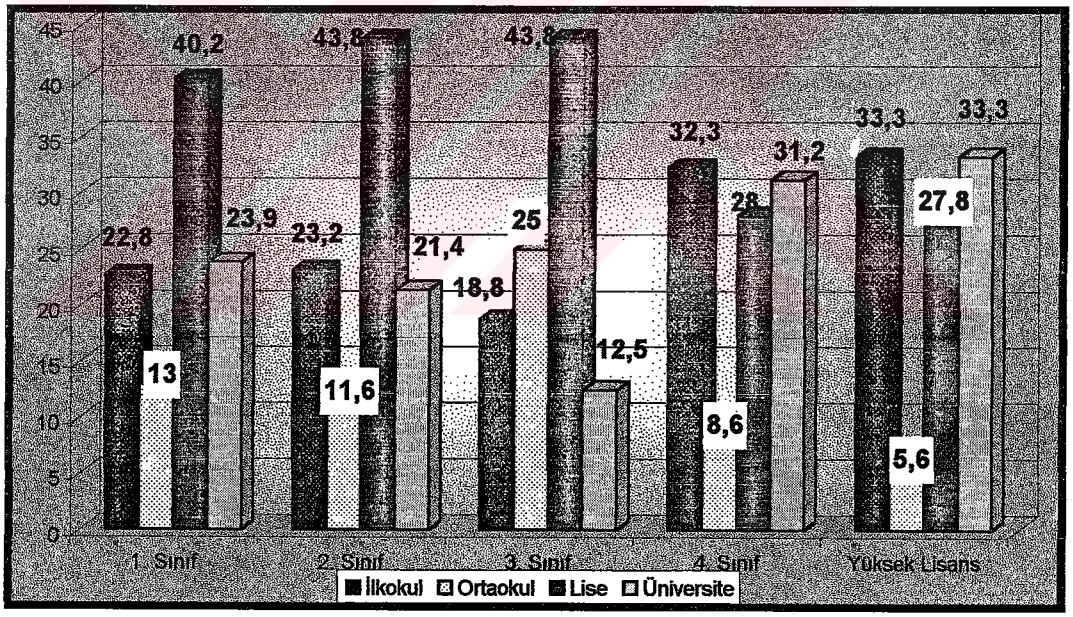
Sonuç olarak, baba eğitim durumu açısından tüm örneklemin ağırlığının %74,9 ile üniversite ve lise mezunu babaya sahip olan öğrenciler üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç itibari ile örneklemi oluşturan öğrencilerin baba eğitim durumunun yüksek olması neticesinde, bu öğrencilerin toplumsal cinsiyet rolü beklentileri açısından daha olumlu düşüneceklerini ve öğretim görevlileri hakkında

gerçekleştirecekleri değerlendirmelerde cinsiyet faktörüne daha az önem verecekleri düşünülebilir.

Tablo 21. Sınıf Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları

		Baba Eğitim Durumu				Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Sınıf	1. Sınıf	21	12	37	22	92
	2. Sınıf	26	13	49	24	112
	3. Sınıf	3	4	7	2	16
	4. Sınıf	30	8	26	29	93
	Yüksek Lisans	6	1	5	6	18
	Toplam (Yüzde)	86 (%26)	38 (%11,5)	124 (37,5)	83 (%25)	331 (100)

Şekil 24. Sınıf Bazında Anne Eğitim Durumu Sayıları



Tablo 21 ve Şekil 24 üzerinde anne eğitim durumunun sınıflar bazında sayıları ve yüzdeleri verilmektedir. Buna göre, anne eğitim durumu açısından en büyük payı, 1. sınıfta %40,2, 2. sınıfta %43,8, 3. sınıfta %43,8 ile lise mezunu anneye sahip olan öğrenciler oluştururken; 4. sınıfta %32,3 ile ilkokul mezunu anneler almakta, yüksek lisansta ise %33,3 ile ilkokul ve üniversite mezunu anneler çoğunluğu paylaşmaktadır. 3. sınıf haricindeki sınıflar itibariyle anne eğitim durumu açısından ortaokul mezunları en az paya sahiptir. Sadece 3. sınıftaki öğrencilerin anneleri içerisinde en düşük pay ilkokul mezunu olanlardadır. Bu şekilde örneklemi

oluşturan öğrencilerin anne eğitim durumu açısından 1.,2. ve 3. sınıflar ile 4. sınıf ve yüksek lisansın birbirine benzediği görülebilmektedir.

Genel olarak anne eğitim durumu açısından en büyük pay %37,5 ile lise mezunu olan anneler üzerindedir. Örneklem genelinde ağırlık %62,5 ile üniversite ve lise mezunu anneye sahip olan öğrenciler üzerinde oluşmaktadır. Bu sonuçlar, öğrencilerin anne eğitim durumu açısından yüksek bir orana sahip olması neticesinde toplumsal cinsiyet rolleri açısından daha tarafsız olma eğiliminde olabilecekleri ve yapacakları değerlendirmelerde cinsiyet faktörüne daha az önem verebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Araçlara İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmada araç olarak kullanılmış olan performans değerlendirme skalası (BARS) ve öğretim görevlisi kadınlara ilişkin yargı kalıbı skalasına (WAPS) ilişkin olarak elde edilen verilerin, örneklemi oluşturan öğrencilerin demografik özelliklerine dayalı çeşitli faktörlere göre frekans dağılımları aşağıda verilmektedir.

4.2.2.1. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Frekans Dağılımı

Araştırmada, erkek ve bayan öğretim görevlilerinin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan davranışsal temelli performans değerlendirme skalasında (BARS) yer alan ifadelere, erkek ve bayan öğrencilerin verdiği puanlara ilişkin frekans dağılımları aşağıda verilmektedir.

Bu skala üzerinde yer alan ifadelere ilişkin puanlama, değerlendiricinin bu öğretim görevlisinin performansı hakkındaki değerlendirmesini 1 ve 11 seçenekleri arasında derecelendirmesine dayanmaktadır. Bu nedenle değerlendirme skalasındaki puanlar, her soru için 1 ve 11 arasında yer almaktadır. Değerlendiricinin 1 no'lu seçeneği işaretlemesi, bu kişinin ilgili ifadeye hiç katılmadığı anlamına gelirken, 11 no'lu seçeneği işaretlemesi onun ilgili ifadeye tamamen katıldığını göstermektedir. Değerlendiricinin skaladaki 6 no'lu seçeneği işaretlemesi de, bu değerlendiricinin ilgili ifade hakkında tarafsız kaldığı anlamına gelmektedir.

4.2.2.1.1. BARS Boyut 1: Öğretim Görevlisinin Öğrencilerle Olan İlişkisi

Performans değerlendirme skalasında yer alan ilk boyut, öğretim görevlisinin öğrencileri ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Değerlendirme skalasının 1. ve 2. maddelerinde yer alan ifadeler, öğretim görevlisinin öğrenciler ile olan ilişkisi açısından performansını değerlendirmeye yöneliktir.

BARS madde 1: Bu öğretim görevlisi öğrencilerini destekler ve onlara adil bir şekilde davranır.

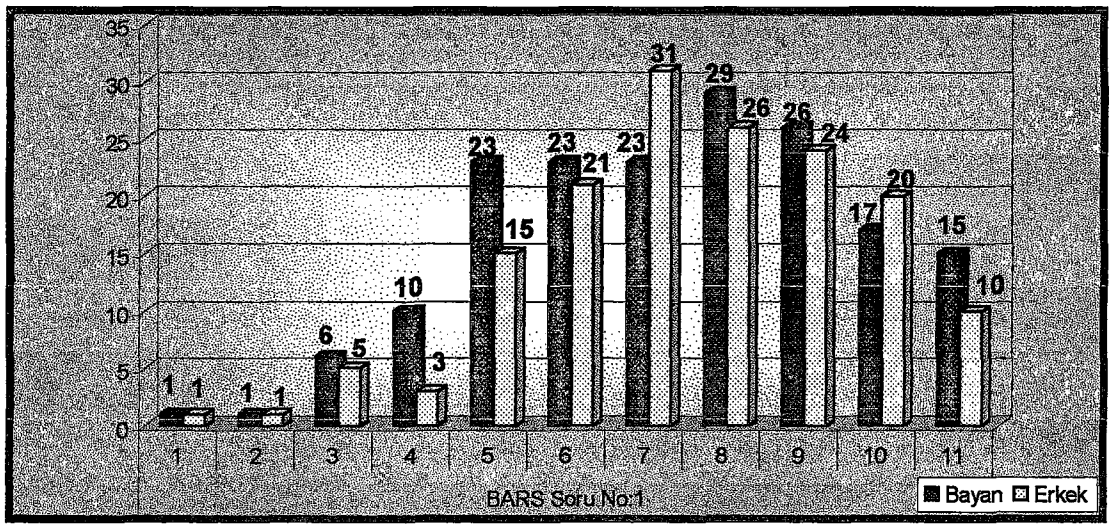
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Destekleyici Değil Çok Destekleyici

Tablo 22. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:1

Öğr. Cins.	BARS Soru No:1											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	1	1	6	10	23	23	23	29	26	17	15	174
	0,6%	0,6%	3,4%	5,7%	13,2%	13,2%	13,2%	16,7%	14,9%	9,8%	8,6%	%100
Erkek	1	1	5	3	15	21	31	26	24	20	10	157
	0,6%	0,6%	3,2%	1,9%	9,6%	13,4%	19,7%	16,6%	15,3%	12,7%	6,4%	%100
Top.	2	2	11	13	38	44	54	55	50	37	25	331
	0,6%	0,6%	3,3%	3,9%	11,5%	13,3%	16,3%	16,6%	15,1%	11,2%	7,6%	%100

Şekil 25. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:1



Tablo 22 ve Şekil 25 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisinin öğrencilerini desteklediği ve onlara adil bir şekilde davrandığı**" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **55 frekans** ile en sık olarak **(%16,6) 8 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının öğrencileri desteklemesi ve onlara adilce davranması açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %66,8** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %19,9** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %13,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin öğrencilerle ilişki açısından destekleyici olduğu ve onlara adil bir şekilde davrandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Bayan öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%16,7)** olarak **8 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %63,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası %23,5)** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan %13,2)** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin öğrencilerle ilişki açısından destekleyici olduğu ve onlara adil bir şekilde davrandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%19,7)** olarak **7 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %70,7** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %15,9** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %13,4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin öğrencilerle ilişki açısından destekleyici olduğu ve onlara adil bir şekilde davrandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 1. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda puanlandırıldığı anlşılamıştır. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak,

tanımlanan öğretim görevlisinin öğrencilerle ilişki açısından destekleyici olduğu ve onlara adil bir şekilde davrandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

BARS madde 2: Bu öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsaittir.

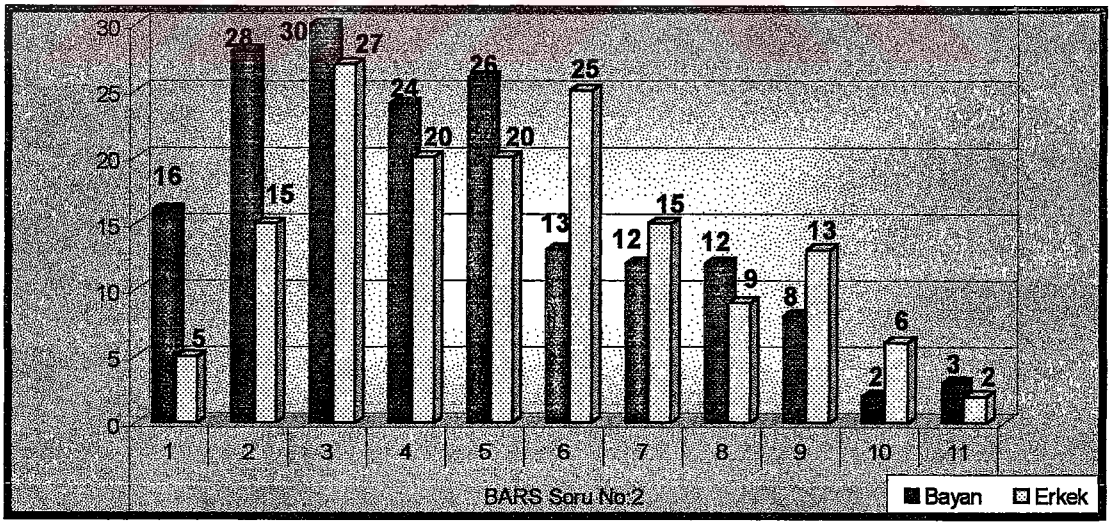
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Müsait Değil Çok Müsait

Tablo 23. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:2

Ogr. Cins	BARS Madde No:2											Top
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	16	28	30	24	26	13	12	12	8	2	3	174
	9,2%	16,1%	17,2%	13,8%	14,9%	7,5%	6,9%	6,9%	4,6%	1,1%	1,7%	100%
Erkek	5	15	27	20	20	25	15	9	13	6	2	157
	3,2%	9,6%	17,2%	12,7%	12,7%	15,9%	9,6%	5,7%	8,3%	3,8%	1,3%	100%
Top	21	43	**57**	44	46	38	27	21	21	8	5	331
	6,3%	13%	**17,2%**	13,3%	13,9%	11,5%	8,2%	6,3%	6,3%	2,4%	1,5%	100%

Şekil 26. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:2



Tablo 23 ve Şekil 26 üzerinde öğrencilerin, **"öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsaittir"** ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **57 frekans** ile en sık olarak **(%17,2) 3 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde kendilerine tanımlanan

öğretim görevlisi performansının, öğrencilere yardım için hazır olma açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %63,7** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11 arası) %24,7** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %11,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsait olmadığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Bayan öğrencilerin bu ifade açısından tanımlanan öğretim görevlisi performansını, en sık olarak **(%17,2) 3 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, kendilerine tanımlanan öğretim görevlisi performansının, öğrencilere yardım için hazır olma açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %71,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11 arası) %21,2** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %7,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsait olmadığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin de bu ifade açısından tanımlanan öğretim görevlisi performansını en sık olarak **(%17,2) 3 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, kendilerine tanımlanan öğretim görevlisi performansının öğrencilere yardım için hazır olma açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %55,4** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11 arası) %28,7** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %15,9** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsait olmadığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 2. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde puanlandığını, ancak ağırlıklarda farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bayan öğrenciler skaladaki ikinci ifade için kendilerine tanımlanan öğretim görevlisi performansını **%71,2**'lik bir oranla ortalamanın altında şeklinde değerlendirirken, erkek öğrencilerin değerlendirmeleri bayan öğrencilerle aynı yönde olmakla birlikte, biraz daha ortalama seviyesine yakın

şekilde oluşmuştur. Diğer bir ifade ile, erkek öğrenciler kendilerine tanımlanan öğretim görevlisi performansının 2. ifade açısından bayan öğrencilere göre daha az düşük olduğu düşüncesine sahiptir. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin her zaman öğrencilerine yardım için müsait olmadığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Birinci boyutta yer alan 1. ve 2. ifadelere ilişkin frekansları, bu ifadelere verilen puanların yüzde ortalamaları yoluyla birlikte incelediğimizde, 1. ve 2. maddelerde yer alan ifadeler açısından öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11) oranı %45,8**, ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5) oranı %41,8** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6) oranı da %12,4**'dür. Bu sonuca göre, öğrenciler arasında öğretim görevlisinin vasatın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı ile altında olduğunu düşünenlerin oranları birbirine çok yakındır. **Bu nedenle öğrencilerin boyut bazında, kendilerine tanımlanmış olan öğretim görevlisinin performansını, öğrencilerle ilişki açısından vasat olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır.**

4.2.2.1.2. BARS Boyut 2: Öğretim Görevlisinin Derste Kaynak (Materyal) Sunma Yeteneği

Performans değerlendirme skalasında yer alan ikinci boyut, öğretim görevlisinin derste kaynak (materyal) sunma yeteneğinin değerlendirilmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Değerlendirme skalasının 3. ve 4. maddelerinde yer alan ifadeler, öğretim görevlisinin derste kaynak (materyal) sunma yeteneği açısından performansını değerlendirmeye yöneliktir.

BARS ifade 3: Bu öğretim görevlisi derste iyi hazırlanmış sunumlar kullanır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İyi Hazırlanmamış										Çok İyi Hazırlanmış

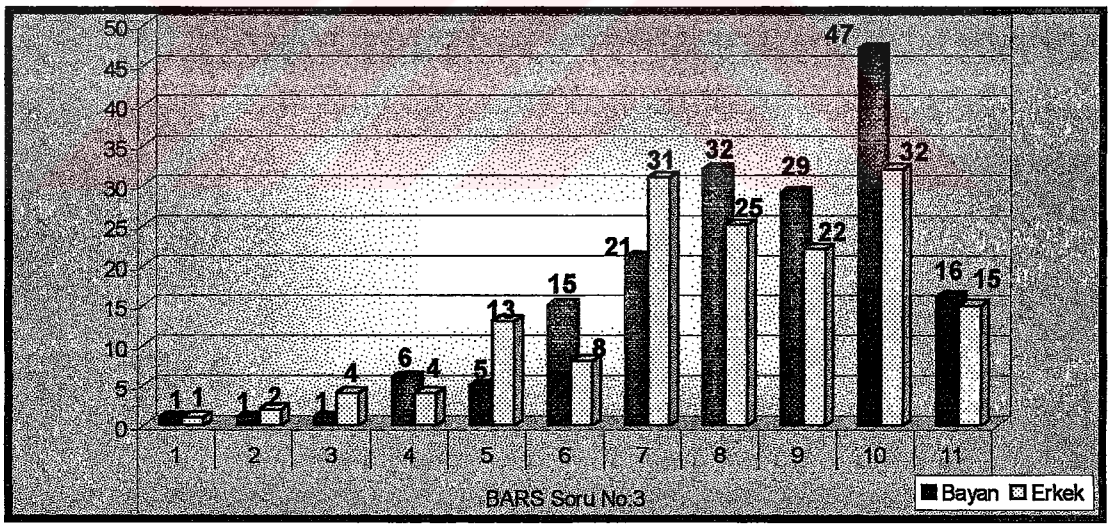
Tablo 24 ve Şekil 27 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı**" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **79 frekans** ile en sık olarak **(%23,9) 10 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının öğrencileri desteklemesi ve onlara adilce davranması açısından

ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %81,6** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %11,4** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %6,9** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 24. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:3

Öğr. Cins	BARS Madde No:3											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	1	1	1	6	5	15	21	32	29	47	16	174
	0,6%	0,6%	0,6%	3,4%	2,9%	8,6%	12,1%	18,4%	16,7%	27%	9,2%	100%
Erkek	1	2	4	4	13	8	31	25	22	32	15	157
	0,6%	1,3%	2,5%	2,5%	8,3%	5,1%	19,7%	15,9%	14%	20,4%	9,6%	100%
Top.	2	3	5	10	18	23	52	57	51	**79**	31	331
	0,6%	0,9%	1,5%	3,0%	5,4%	6,9%	15,7%	17,2%	15,4%	**23,9%**	9,4%	100%

Şekil 27. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:3



Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%27)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %83,4** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %8,1** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,6** oranından daha yüksektir.

Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%20,4)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %79,6** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %15,2** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %5,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 3. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiği anlaşılmaktadır. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrenciler ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı fikrine sahiptirler.**

BARS ifade 4: Bu öğretim görevlisi dersi anlatırken, kullandığı dil yönüyle açık ve anlaşılırdır.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Açık Değil Çok Açık

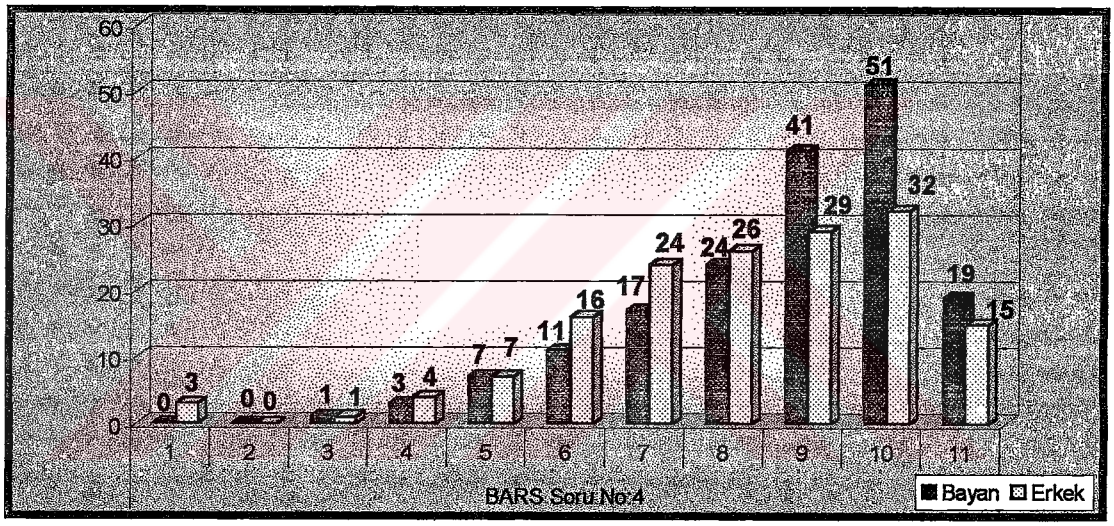
Tablo 25. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:4

Öğr. Cins	BARS Madde No 4											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	0	0	1	3	7	11	17	24	41	51	19	174
	0%	0%	0,6%	1,7%	4%	6,3%	9,8%	13,8%	23,6%	29,3%	10,9%	100%
Erkek	3	0	1	4	7	16	24	26	29	32	15	157
	1,9%	0%	0,6%	2,5%	4,5%	10,2%	15,3%	16,6%	18,5%	20,4%	9,6%	100%
Top.	3	0	2	7	14	27	41	50	70	**83**	34	331
	0,9%	0%	0,6%	2,1%	4,2%	8,2%	12,4%	15,1%	21,1%	**25,1%**	10,3%	100%

Tablo 25 ve Şekil 28 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisinin dersi anlatırken, kullandığı dil yönüyle açık ve anlaşılırdır**" ifadesi açısından,

tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **83 frekans** ile en sık olarak **(%25,1) 10 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının dersi açık ve anlaşılır bir dille anlatma açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %84** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %7,8** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,2** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersi açık ve anlaşılır bir dille anlattığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 28. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:4



Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%23,9)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %87,4** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %6,3** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %6,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersi açık ve anlaşılır bir dille anlattığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%20,4)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından

ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı (7-11 arası) %80,4 değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin (1-5 arası) %9,5 ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin (6 puan) %10,2 oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersi açık ve anlaşılır bir dille anlattığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 4. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiğini anlamış bulunuyoruz. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin derste iyi hazırlanmış sunumlar kullandığı fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

İkinci boyutta yer alan 3. ve 4. maddelerdeki ifadelere ilişkin frekansları, bu ifadelere verilen puanların yüzde ortalamaları yoluyla birlikte incelediğimizde, 3. ve 4. maddelerde yer alan ifadeler açısından öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin (7-11) oranı %82,8, ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin (1-5) oranı %9,6 ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin (6) oranı da %7,6'dır. Bayan öğrencilerde bu oranlar 7-11 puan arası için %85,4, 1-5 puan arası için %7,2 ve 6 puan için %7,5 olarak, erkek öğrencilerde ise bu oranlar 7-11 puan arası için %80, 1-5 puan arası için %12,4 ve 6 puan için %7,7 olarak gerçekleşmiştir. **Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin boyut bazında ağırlıklı olarak, kendilerine tanımlanmış olan öğretim görevlisinin performansını, derste kaynak (materyal) sunma yeteneği açısından ortalamanın üzerinde değerlendirdiği anlaşılmaktadır.**

4.2.2.1.3. BARS Boyut 3: Öğretim Görevlisinin Derse ve Kaynaklara (Materyallere) Karşı İlgisi

Performans değerlendirme skalasında yer alan üçüncü boyut, öğretim görevlisinin derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgisinin değerlendirilmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Değerlendirme skalasının 5. ve 6. maddelerinde yer alan ifadeler, öğretim görevlisinin derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgisi açısından performansını değerlendirmeye yöneliktir.

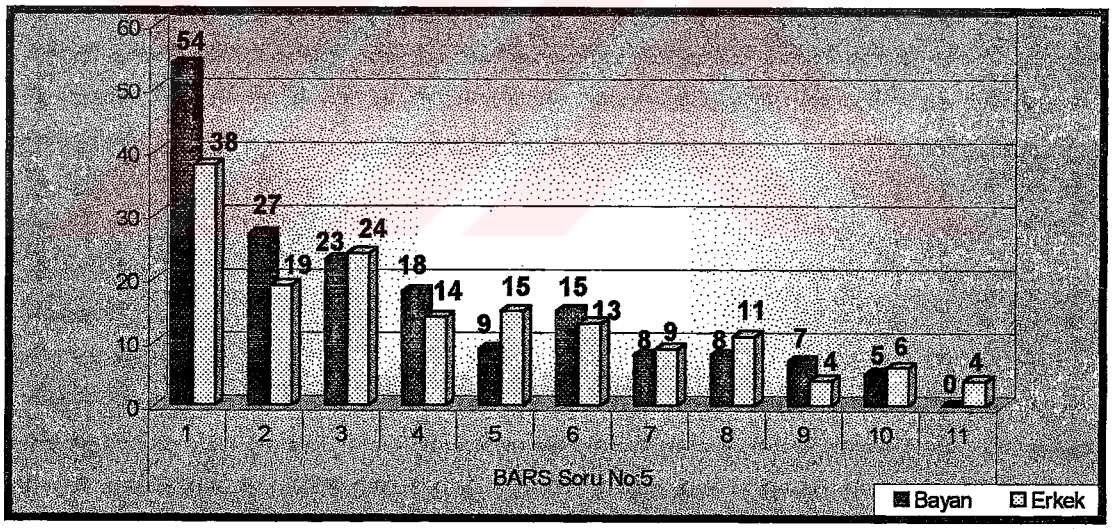
BARS ifade 5: Bu öğretim görevlisi, dersin konusuna karşı olan ilgisini ve hevesliliğini öğrencilerine göstermektedir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hevesli Değil										Çok Hevesli

Tablo.26. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:5

Öğr. Cins	BARS Madde No:5											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	54	27	23	18	9	15	8	8	7	5	0	174
	31%	15,5%	13,2%	10,3%	5,2%	8,6%	4,6%	4,6%	4%	2,9%	0%	100%
Erkek	38	19	24	14	15	13	9	11	4	6	4	157
	24,2%	12,1%	15,3%	8,9%	9,6%	8,3%	5,7%	7%	2,5%	3,8%	2,5%	100%
Top.	**92**	46	47	32	24	28	17	19	11	11	4	331
	27,8%	13,9%	14,2%	9,7%	7,3%	8,5%	5,1%	5,7%	3,3%	3,3%	1,2%	100%

Şekil 29. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:5



Tablo 26 ve Şekil 29 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisi dersin konusuna karşı olan ilgisini ve hevesliliğini öğrencilerine göstermektedir**" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **92 frekans** ile en sık olarak **(%27,8) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının dersin konusuna karşı ilgi ve heveslilik açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %72,9** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin

(7-11 arası) %18,6 ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusuna karşı ilgisiz kaldığı ve hevessiz olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%31)** olarak **1 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %75,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11 arası) %16,1** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusuna karşı ilgisiz kaldığı ve hevessiz olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%24,2)** olarak **1 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin oranı **(1-5 arası) %70,1** değeriyile, öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11 arası) %21,5** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusuna karşı ilgisiz kaldığı ve hevessiz olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 5. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiğini anlaşılmaktadır. **Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusuna karşı ilgisiz kaldığı ve hevessiz olduğu fikrine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.**

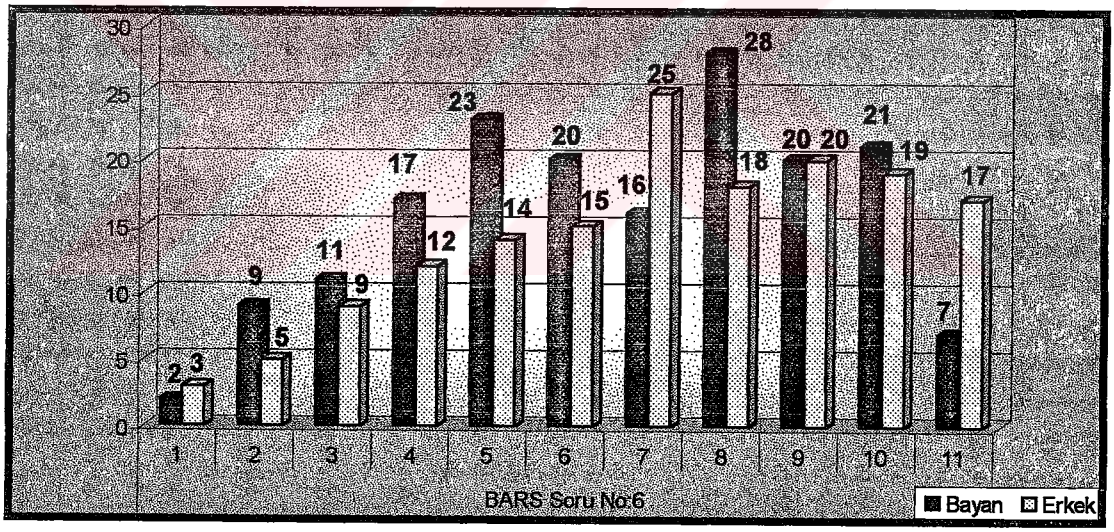
BARS ifade 6: Bu öğretim görevlisi dersin konusu hakkında bilgi sahibidir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bilgili Değil										Çok Bilgili

Tablo 27. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:6

Öğr. Cns.	BARS Madde No:6											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	2	9	11	17	23	20	16	28	20	21	7	174
	1,1%	5,2%	6,3%	9,8%	13,2%	11,5%	9,2%	16,1%	11,5%	12,1%	4%	100%
Erkek	3	5	9	12	14	15	25	18	20	19	17	157
	1,9%	3,2%	5,7%	7,6%	8,9%	9,6%	15,9%	11,5%	12,7%	12,1%	10,8%	100%
Top.	5	14	20	29	37	35	41	**46**	40	40	24	331
	1,5%	4,2%	6%	8,8%	11,2%	10,6%	12,4%	**13,9%**	12,1%	12,1%	7,3%	100%

Şekil 30. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:6



Tablo 27 ve Şekil 30 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisi dersin konusu hakkında bilgi sahibidir**" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **46 frekans** ile en sık olarak **(%13,9) 8 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının dersin konusu hakkında bilgi sahibi olma açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %57,8** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %31,7** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %10,6** oranından daha

yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu fikrinde oldukları anlaşılmaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%16,1)** olarak **8 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %52,9** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %35,6** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %11,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu fikrinde oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%15,9)** olarak **7 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %63** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %27,3** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %9,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu fikrinde oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 6. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiğini anlamış bulunuyoruz. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin dersin konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu fikrinde oldukları anlaşılmaktadır.

Üçüncü boyutta yer alan 5. ve 6. maddelerdeki ifadelere ilişkin frekansları, bu ifadelere verilen puanların yüzde ortalamaları yoluyla birlikte incelediğimizde, 5. ve 6. maddelerde yer alan ifadeler açısından öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11) oranı %38,2**, ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5) oranı %52,3** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6) oranı da %9,6**'dır. Bayan öğrencilerde bu oranlar **7-11 puan arası** için **%34,5**, **1-5**

puan arası için %55,4 ve 6 puan için %10,1 olarak gerçekleşmiştir. Erkek öğrencilerde ise bu oranlar 7-11 puan arası için %42,3, 1-5 puan arası için %48,7 ve 6 puan için %8,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin boyut bazında ağırlıklı olarak, kendilerine tanımlanmış olan öğretim görevlisinin performansını, derste ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgisi açısından ortalamanın altında değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

4.2.2.1.4. BARS Boyut 4: Öğretim Görevlisinin Ders Sorumluluğunun Uygunluğu

Performans değerlendirme skalasında yer alan dördüncü boyut, öğretim görevlisinin ders sorumluluğunun uygunluğunun değerlendirilmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Değerlendirme skalasının 7. ve 8. maddelerinde yer alan ifadeler, öğretim görevlisinin ders sorumluluğunun uygunluğu açısından performansını değerlendirmeye yöneliktir.

BARS ifade 7: Bu öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevleri dersin içeriği ile uyumludur.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Uyumlu Değil Çok Uyumlu

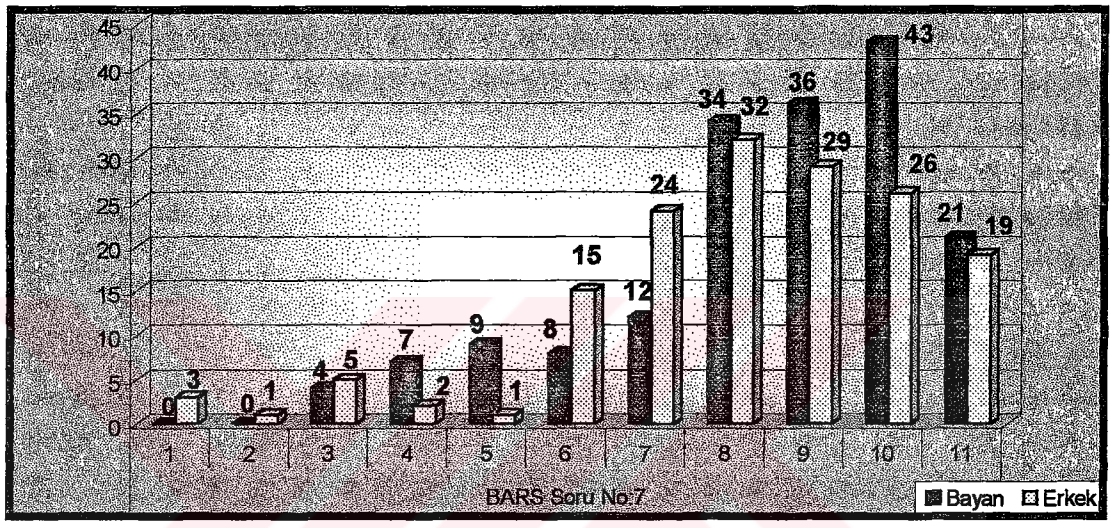
Tablo 28. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:7

Ogr. Cins	BARS Madde No:7											Top
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	0	0	4	7	9	8	12	34	36	43	21	174
	0%	0%	2,3%	4%	5,2%	4,6%	6,9%	19,5%	20,7%	24,7%	12,1%	100%
Erkek	3	1	5	2	1	15	24	32	29	26	19	157
	1,9%	0,6%	3,2%	1,3%	0,6%	9,6%	15,3%	20,4%	18,5%	16,6%	12,1%	100%
Top	3	1	9	9	10	23	36	66	65	**69**	40	331
	0,9%	0,3%	2,7%	2,7%	3%	6,9%	10,9%	19,9%	19,6%	**20,8%**	12,1%	100%

Tablo 28 ve Şekil 31 üzerinde öğrencilerin, **"öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevleri dersin içeriği ile uyumludur"** ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **69 frekans** ile en sık olarak **(%20,8) 10 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının, verdiği ev ödevleri ve okuma

ödevlerinin dersin içeriği ile uyumluluğu açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %83,3** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %9,6** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %6,9** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevlerinin dersin içeriği ile uyumlu olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 31. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:7



Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%24,7)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %83,9 değeriyle**, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %11,5** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %4,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevlerinin dersin içeriği ile uyumlu olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%20,4)** olarak **8 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %92,9** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %7,6** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %9,6** oranından daha yüksektir.

Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevlerinin dersin içeriği ile uyumlu olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 7. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır. **Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevlerinin dersin içeriği ile uyumlu olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.**

BARS ifade 8: Bu öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumlulukları zamana eşit olarak yayılmış durumdadır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Eşit Olarak Yayılmamış										Eşit Olarak Yayılmış

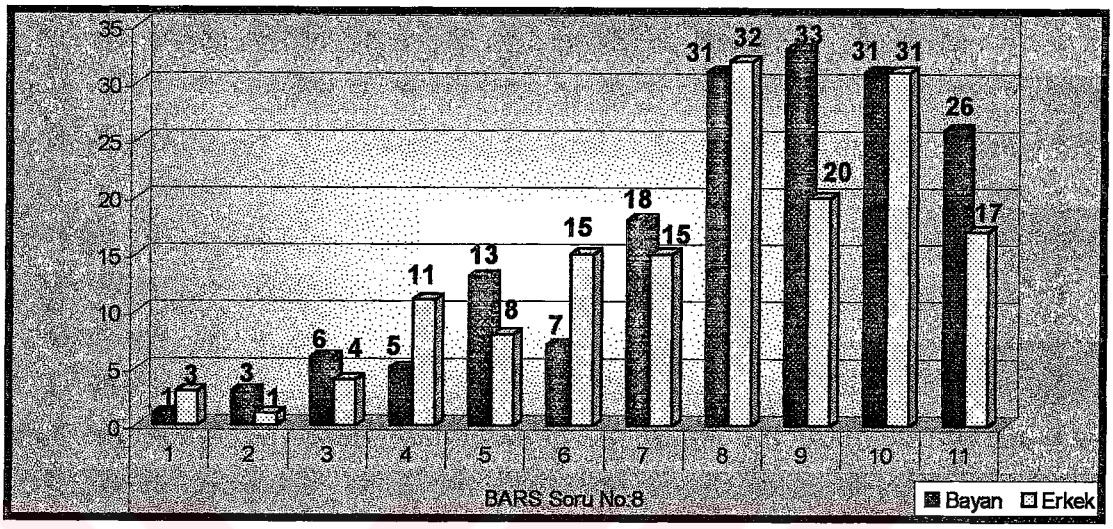
Tablo 29. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:8

Öğr. Cins.	BARS Madde No:8											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	1	3	6	5	13	7	18	31	33	31	26	174
	0,6%	1,7%	3,4%	2,9%	7,5%	4%	10,3%	17,8%	19%	17,8%	14,9%	100%
Erkek	3	1	4	11	8	15	15	32	20	31	17	157
	1,9%	0,6%	2,5%	7%	5,1%	9,6%	9,6%	20,4%	12,7%	19,7%	10,8%	100%
Top.	4	4	10	16	21	22	33	**63**	53	62	43	331
	1,2%	1,2%	3%	4,8%	6,3%	6,6%	10%	**19%**	16%	18,7%	13%	100%

Tablo 29 ve Şekil 32 üzerinde öğrencilerin, "öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumlulukları zamana eşit olarak yayılmış durumdadır" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda 63 frekans ile en sık olarak (%19) 8 puanla değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının, verdiği ödevlerin sömestr boyunca zamana eşit olarak yayıldığını düşünenlerin oranı (7-11 arası) %76,7 değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin (1-5 arası) %16,5 ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin (6 puan) %6,6 oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan

öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumluluklarının zamana eşit olarak yayılmış durumda olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 32. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:8



Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%19)** olarak **9 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %79,8** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %16,1** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumluluklarının zamana eşit olarak yayılmış durumda olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%20,4)** olarak **8 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %73,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %17,1** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %9,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumluluklarının zamana eşit olarak yayılmış durumda olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 8. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumluluklarının zamana eşit olarak yayılmış durumda olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Dördüncü boyutta yer alan 7. ve 8. maddelerdeki ifadelere ilişkin frekansları, bu ifadelere verilen puanların yüzde ortalamaları yoluyla birlikte incelediğimizde, 7. ve 8. maddelerde yer alan ifadeler açısından öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11) oranı %80**, ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5) oranı %13** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6) oranı da %6,8**'dir. Bayan öğrencilerde bu oranlar **7-11 puan arası** için **%81,9**, **1-5 puan arası** için **%13,8** ve **6 puan** için **%4,3** olarak gerçekleşmiştir. Erkek öğrencilerde ise bu oranlar **7-11 puan arası** için **%78**, **1-5 puan arası** için **%12,4** ve **6 puan** için **%9,6** olarak gerçekleşmiştir. **Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin boyut bazında ağırlıklı olarak, kendilerine tanımlanmış olan öğretim görevlisinin performansını, ders sorumluluğunun uygunluğu açısından ortalamanın oldukça üzerinde değerlendirdiği anlaşılmaktadır.**

4.2.2.1.5. BARS Boyut 5: Öğretim Görevlisinin Sınav Yapma ve Not Vermedeki Adilliği

Performans değerlendirme skalasında yer alan dördüncü boyut, öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermedeki adilliğinin değerlendirilmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Değerlendirme skalasının 9. ve 10. maddelerinde yer alan ifadeler, öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermedeki adilliği açısından performansını değerlendirmeye yöneliktir.

Tablo 30 ve Şekil 33 üzerinde öğrencilerin, **"öğretim görevlisinin sınav sorularının içeriği ve stili adildir"** ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **100 frekans** ile en sık olarak **(%30,2) 10 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının, sınav sorularının içeriğinin ve stilinin adil olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %86,1** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %9** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin

(6 puan) %4,8 oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermede adil olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

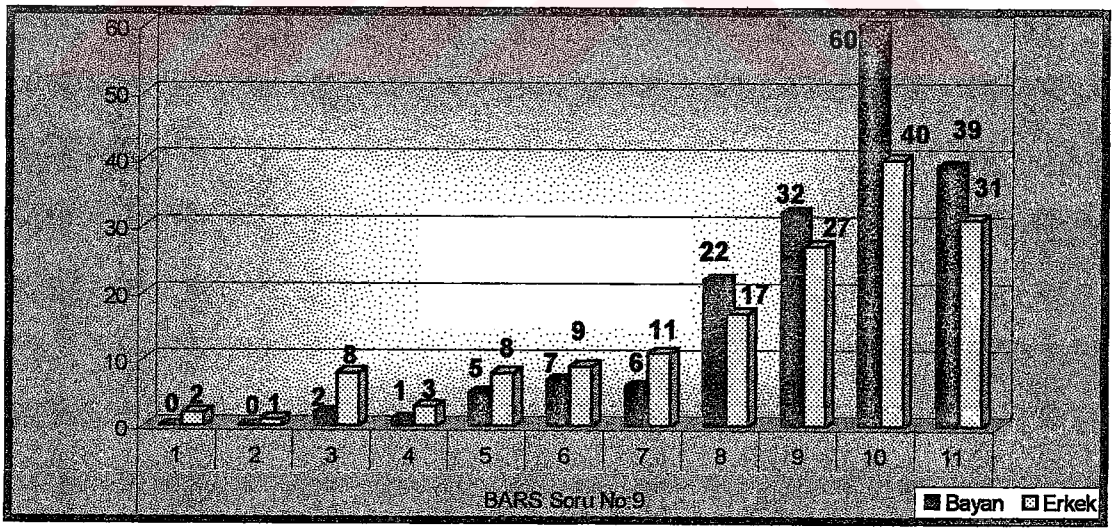
BARS ifade 9: Bu öğretim görevlisinin sınav sorularının içeriği ve stili adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil Değil										Çok Adil

Tablo 30. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:9

Öğr. Cins.	BARS Madde No:9											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	0	0	2	1	5	7	6	22	32	60	39	174
	0%	0%	1,1%	0,6%	2,9%	4%	3,4%	12,6%	18,4%	34,5%	22,4%	100%
Erkek	2	1	8	3	8	9	11	17	27	40	31	157
	1,3%	0,6%	5,1%	1,9%	5,1%	5,7%	7%	10,8%	17,2%	25,5%	19,7%	100%
Top.	2	1	10	4	13	16	17	39	59	100	70	331
	0,6%	0,3%	3%	1,2%	3,9%	4,8%	5,1%	11,8%	17,8%	30,2%	21,1%	100%

Şekil 33. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:9



Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%34,5)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %91,3** değeriyle,

öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %4,6** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermede adil olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%25,5)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %80,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %14** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %5,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermede adil olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 9. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin sınav yapma ve not vermede adil olduğu fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.**

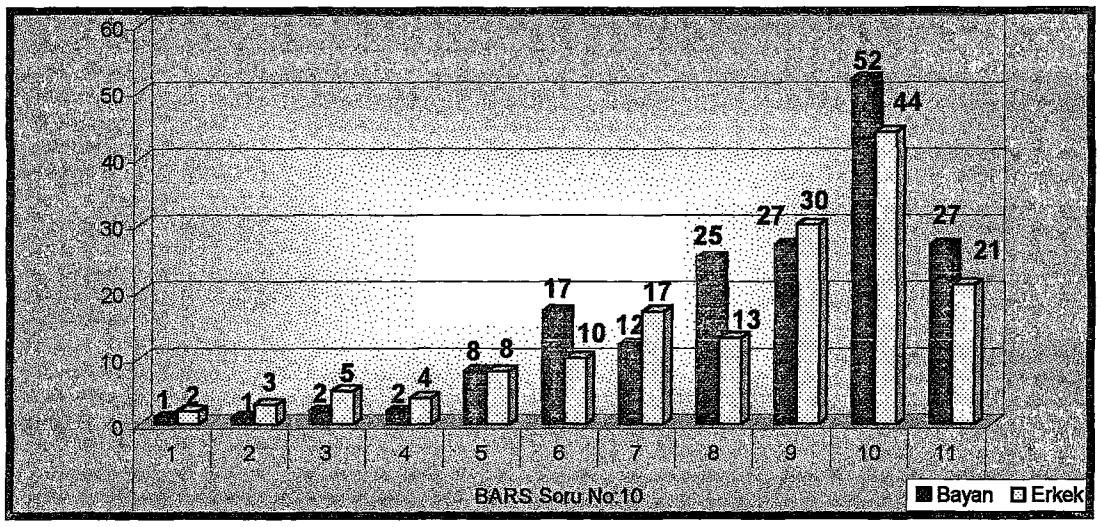
BARS ifade 10: Bu öğretim görevlisinin not verme sistemi adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil Değil										Çok Adil

Tablo 31. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:10

Öğr. Cinsi	BARS Madde No:10											Top.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Bayan	1	1	2	2	8	17	12	25	27	52	27	174
	0,6%	0,6%	1,1%	1,1%	4,6%	9,8%	6,9%	14,4%	15,5%	29,9%	15,5%	100%
Erkek	2	3	5	4	8	10	17	13	30	44	21	157
	1,3%	1,9%	3,2%	2,5%	5,1%	6,4%	10,8%	8,3%	19,1%	28%	13,4%	100%
Top.	3	4	7	6	16	27	29	38	57	**96**	48	331
	0,9%	1,2%	2,1%	1,8%	4,8%	8,2%	8,8%	11,5%	17,2%	**29%**	14,5%	100%

Şekil 34. Performans Değerlendirme Skalası (BARS) Madde No:10



Tablo 31 ve Şekil 34 üzerinde öğrencilerin, "**öğretim görevlisinin not verme sistemi adildir**" ifadesi açısından, tanımlanan öğretim görevlisi performansını toplamda **96 frekans** ile en sık olarak **(%29) 10 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde tanımlanan öğretim görevlisi performansının, verdiği ödevlerin sömestr boyunca zamana eşit olarak yayıldığını düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %81** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %10,8** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %8,2** oranından daha yüksektir. Bu nedenle öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin not verme sisteminin oldukça adil olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%29,9)** olarak **10 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %82,2** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %8** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %9,8** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin not verme sisteminin oldukça adil olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Erkek öğrenciler bu ifade açısından öğretim görevlisi performansını en sık **(%20,4)** olarak **8 puan** ile değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler

içerisinde, tanımlanan öğretim görevlisi performansının bu ifade açısından ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin oranı **(7-11 arası) %79,6** değeriyle, öğretim görevlisinin ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5 arası) %14** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6 puan) %6,4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin not verme sisteminin oldukça adil olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Böylece, değerlendirme skalasının 10. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde ve ağırlıklarda değerlendirildiğini anlamış bulunuyoruz. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak, tanımlanan öğretim görevlisinin not verme sisteminin oldukça adil olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır

Beşinci boyutta yer alan 9. ve 10. maddelerdeki ifadelere ilişkin frekansları, bu ifadelere verilen puanların yüzde ortalamaları yoluyla birlikte incelediğimizde, 9. ve 10. maddelerde yer alan ifadeler açısından öğretim görevlisinin ortalamanın üzerinde olduğunu düşünenlerin **(7-11) oranı %83,5**, ortalamanın altında olduğunu düşünenlerin **(1-5) oranı %10** ve ortalama seviyede olduğunu düşünenlerin **(6) oranı da %6,5**'dir. Bayan öğrencilerde bu oranlar **7-11 puan arası** için **%86,8**, **1-5 puan arası** için **%6,3** ve **6 puan** için **%6,9** olarak gerçekleşmiştir. Erkek öğrencilerde ise bu oranlar **7-11 puan arası** için **%80**, **1-5 puan arası** için **%14** ve **6 puan** için **%6,4** olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre erkek ve bayan öğrencilerin boyut bazında ağırlıklı olarak, kendilerine tanımlanmış olan öğretim görevlisinin performansını, sınav yapma ve not vermedeki adillik açısından ortalamanın oldukça üzerinde değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

4.2.2.2. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Frekans Dağılımları

Araştırmada, erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk seviyesinin belirlenmesi amacıyla kullanılan, Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalasında (WAPS) yer alan ifadelere, erkek ve bayan öğrencilerin verdiği puanlara ilişkin frekans dağılımları aşağıda verilmektedir.

Bu skala üzerinde yer alan ifadelere ilişkin puanlama, erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk seviyesini 21 maddede yer alan olumlu ve olumsuz ifadelere ne derecede katıldığını, 1 ve 7 seçenekleri arasında derecelendirmesine dayanmaktadır. Bu nedenle öğretim görevlisi olarak kadınlar skalasındaki puanlar, her bir ifade için 1 ve 7 arasında oluşmuştur. Değerlendiricinin 1 no'lu seçeneği işaretlemesi, bu kişinin ilgili ifadeye kesinlikle katılmadığı anlamına gelirken, 7 no'lu seçeneği işaretlemesi onun ilgili ifadeye kesinlikle katıldığını göstermektedir. Değerlendiricinin skaladaki 4 no'lu seçeneği işaretlemesi de, bu değerlendiricinin ilgili ifade hakkında tarafsız kaldığı anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan öğrenciler, öğretim görevlisi olarak kadınlar skalasında yer alan 21 maddedeki ifadelerin tümünün değerlendirilmesinde aşağıda yer alan skalayı kullanmışlardır.

Değerlendirme Skalası:

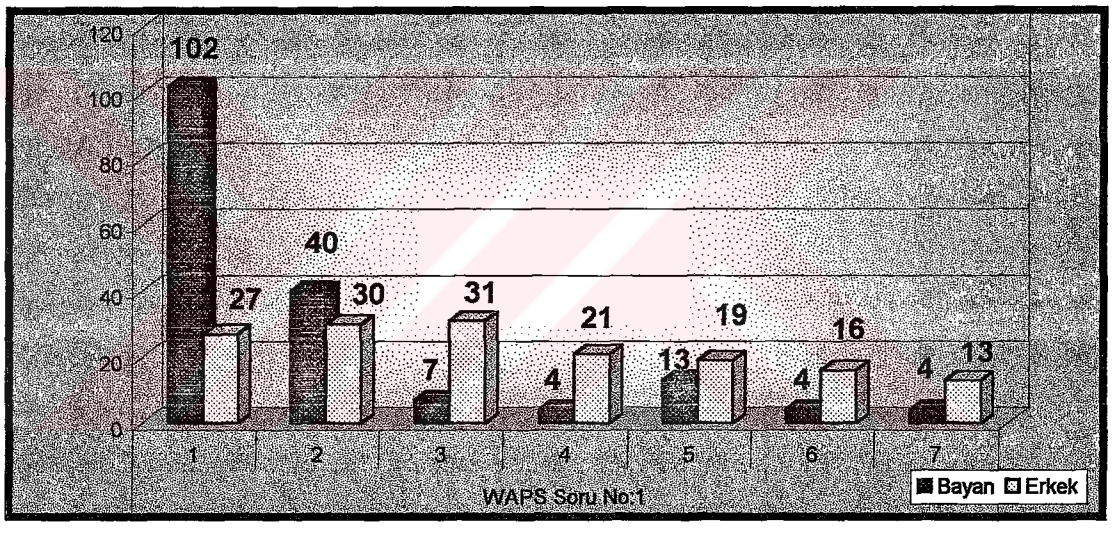
1. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
2. (%85), Katılmıyorum
3. (%70), Kısmen Katılmıyorum
4. (%50), Kararsızım
5. (%70), Kısmen Katılıyorum
6. (%85), Katılıyorum
7. (%100), Tamamen Katılıyorum

WAPS ifade 1: Kadınlar sorumluluğu gerektiren bir işe sahip olmayı erkeklerden daha az isterler.

Tablo 32. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:1

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:1							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	102	40	7	4	13	4	4	174
	58,6%	23%	4%	2,35	7,5%	2,3%	%2,3	100%
Erkek	27	30	31	21	19	16	13	157
	17,2%	19,1%	19,7%	13,4%	12,1%	10,2%	8,3%	100%
Toplam	**129**	70	38	25	32	20	17	331
	39%	21,1%	11,5%	7,6%	9,7%	6%	5,1%	100%

Şekil 35. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:1



Tablo 32 ve Şekil 35 üzerinde öğrencilerin, "**kadınlar sorumluluğu gerektiren bir işe sahip olmayı erkeklerden daha az isterler**" ifadesini, toplamda **129 frekans** ile en sık olarak **(%39) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %71,6** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %20,8** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7,6** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrenciler bu ifadeyi yüksek bir oranla reddederek, kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini kabul etmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **102 frekans** ile en sık **(%29,9)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye

katılmayanların oranı **(1-3 arası) %85,6** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %12,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %2,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği ve kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **31 frekans** ile en sık **(%19,7)** olarak **3 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %56** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %30,6** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %13,4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

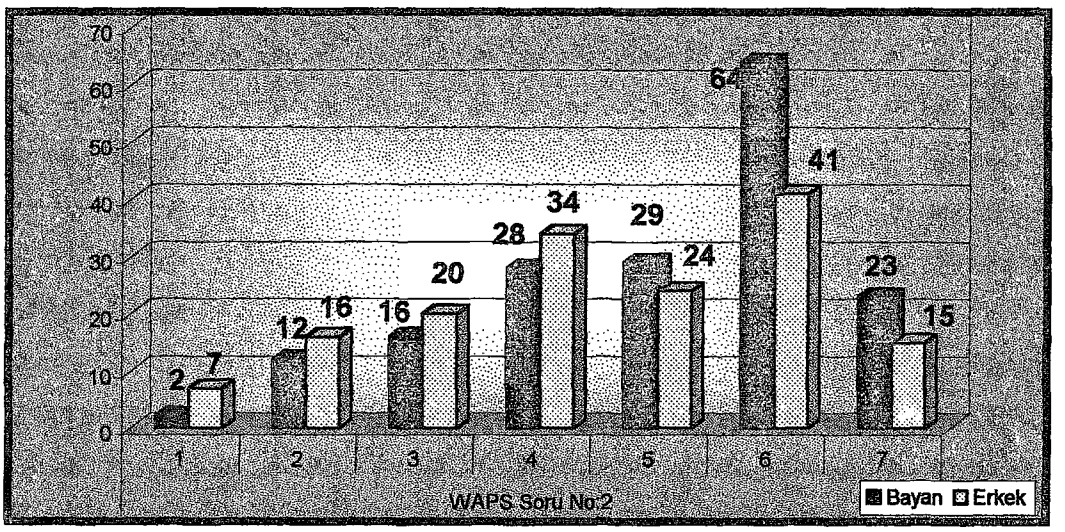
Böylece, WAPS skalasının 1. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiğini anlamış bulunuyoruz. Ancak, erkek ve bayan öğrencilerin bu maddede yer alan ifadeyi farklı ağırlıklarla değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrencilerin bu maddeye ilişkin puanlarının **85,6**'sı ifadenin reddi yönündeyken, erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeyi red edenlerin oranı **%56**'dır. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının genel yönü aynı olmakla birlikte, dağılımları arasında önemli bir farklılık mevcuttur.**

WAPS ifade 2: Kadın öğretim görevlileri öğrencilerin sınıftaki durumlarını uygun olarak değerlendirmek için gereken tarafsızlığa sahiptir.

Tablo 33. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:2

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:2							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	2	12	16	28	29	64	23	174
	1,1%	6,9%	9,2%	16,1%	16,7%	36,8%	13,2%	100%
Erkek	7	16	20	34	24	41	15	157
	4,5%	10,2%	12,7%	21,7%	15,3%	26,1%	9,6%	100%
Toplam	9	28	36	62	53	**105**	38	331
	2,7%	8,5%	10,9%	18,7%	16,0%	**31,7%**	11,5%	100%

Şekil 36. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:2



Tablo 33 ve Şekil 36 üzerinde öğrencilerin, **"kadın öğretim görevlileri öğrencilerin sınıftaki durumlarını uygun olarak değerlendirmek için gereken tarafsızlığa sahiptir"** ifadesini, toplamda **105 frekans** ile en sık olarak **(%31,7) 6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %59,2** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %22,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %18,7** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini düşünmektedirler.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **64 frekans** ile en sık **(%29,9)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %66,7** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %17,2** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %16,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ettiği ve kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **41 frekans** ile en sık **(%26,1)** olarak **6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %51** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %27,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %21,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek

öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği ve kadınların da en az erkekler kadar sorumluluk yüklenmeyi isteyebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

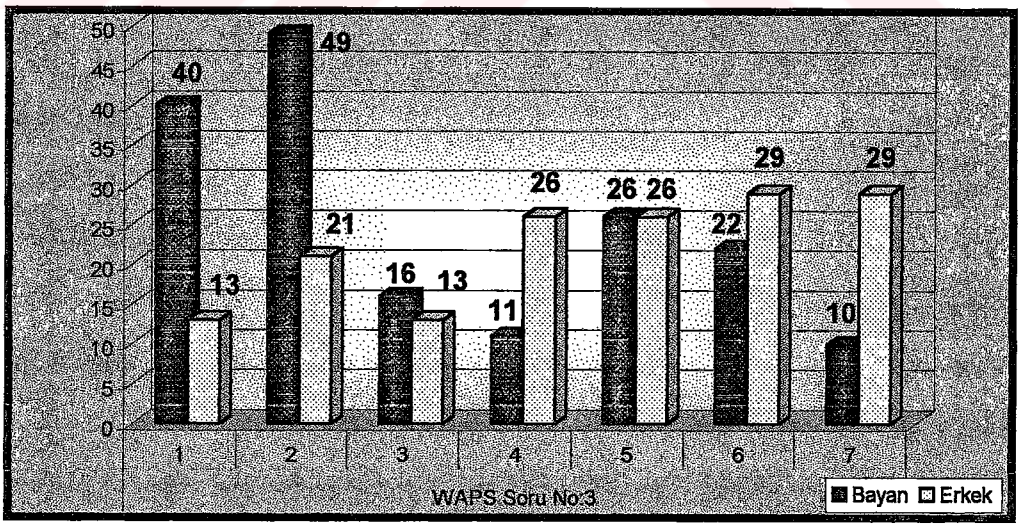
Böylece, WAPS skalasının 2. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir.**

WAPS ifade 3: Zorlayıcı bir iş (görev), erkekler için bayanlara göre olduğundan daha önemlidir.

Tablo 34. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:3

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:3							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	40	49	16	11	26	22	10	174
	23%	28,2%	9,2%	6,3%	14,9%	12,6%	5,7%	100%
Erkek	13	21	13	26	26	29	29	157
	8,3%	13,4%	8,3%	16,6%	16,6%	18,5%	18,5%	100%
Toplam	53	**70**	29	37	52	51	39	331
	16%	**21,1%**	8,8%	11,2%	15,7%	15,4%	11,8%	100%

Şekil 37. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:3



Tablo 34 ve Şekil 37 üzerinde öğrencilerin, **"zorlayıcı bir iş (görev), erkekler için bayanlara göre olduğundan daha önemlidir"** ifadesini, toplamda **70 frekans** ile en sık olarak **(%21,1) 2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir.

Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %45,9** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %42,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %11,2** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin çoğunluğu bu ifadeyi nispeten küçük bir oranla reddederek, zorlayıcı bir işin (görevin) bayanlar için de en az erkekler için olduğu kadar önemli olabileceğini düşünmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **49 frekans** ile en sık **(%28,2)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %60,4** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %33,2** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %6,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve zorlayıcı bir işin (görevin) bayanlar için de en az erkekler için olduğu kadar önemli olabileceği fikrine sahip oldukları görülmektedir.

Erkek öğrenciler için ise, bayan öğrencilerden elde edilenin tersi bir sonuç oluşmuştur. Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **29 frekans** ile en sık **(%18,5)** olarak **6 ve 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %53,6** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %30** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %16,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği ve zorlayıcı bir işin (görevin) bayanlar için de erkekler için olduğu kadar önemli olamayacağı fikrine sahip oldukları görülmektedir.

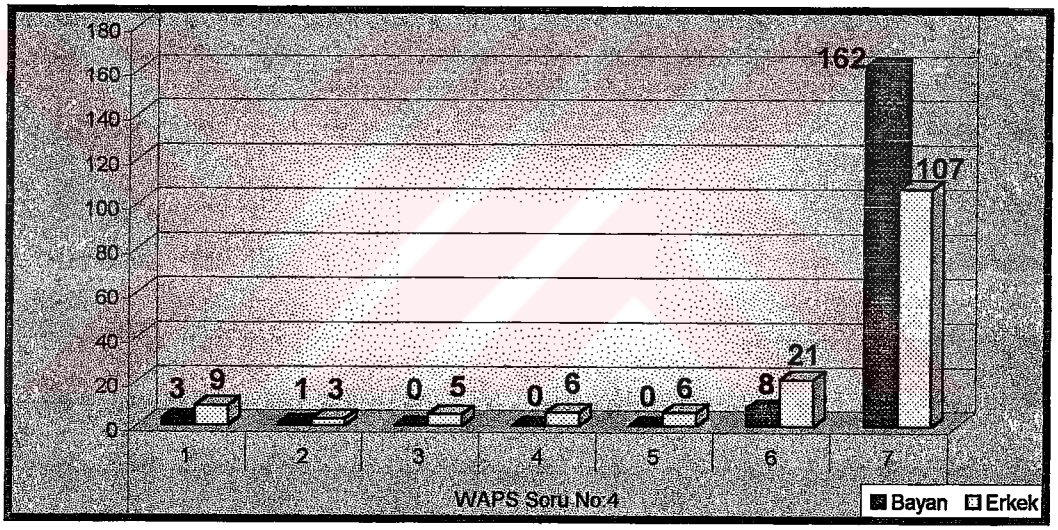
WAPS skalasının 3. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından ters yönde değerlendirilmiştir. Bayan öğrencilerin bu maddeye ilişkin puanlarının **%60,4**'ü ifadenin reddi yönündeyken, erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeyi reddedenlerin oranı **%30** ve kabul edenlerin oranı da **%53,6**'dır. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü birbirine zıttır.**

WAPS ifade 4: Akademik eğitim programlarına katılım için erkeklere ve kadınlara eşit fırsat verilmelidir.

Tablo 35. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:4

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:4							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	3	1	0	0	0	8	162	174
	1,7%	0,6%	0%	0%	0%	4,6%	93,1%	100%
Erkek	9	3	5	6	6	21	107	157
	5,7%	1,9%	3,2%	3,8%	3,8%	13,4%	68,2%	100%
Toplam	12	4	5	6	6	29	**269**	331
	3,6%	1,2%	1,5%	1,8%	1,8%	8,8%	**81,3%**	100%

Şekil 38. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:4



Tablo 35 ve Şekil 38 üzerinde öğrencilerin, "**akademik eğitim programlarına katılım için erkeklere ve kadınlara eşit fırsat verilmelidir**" ifadesini, toplamda **269 frekans** ile en sık olarak **(%81,3) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %91,9** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %6,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,8** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin neredeyse tamamı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, erkek ve kadınlara akademik eğitim programlarına katılım için eşit fırsat verilmesi gerektiği fikrine katılmaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **162 frekans** ile en sık **(%93,1)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye

katılanların oranı **(5-7 arası) %97,7** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %2,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %0** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, erkek ve kadınlara akademik eğitim programlarına katılım için eşit fırsat verilmesi gerektiği fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **107 frekans** ile en sık **(%68,2)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %85,4** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %10,8** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %3,8** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, erkek ve kadınlara akademik eğitim programlarına katılım için eşit fırsat verilmesi gerektiği fikrine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

WAPS skalasının 4. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir. **Her iki cinsiyetteki öğrencilerin geneli, akademik eğitim programlarına katılım için erkeklere ve bayanlara eşit şans tanınması gerektiğini kabul etmektedir.**

WAPS ifade 5: Kadınlar başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahiptir.

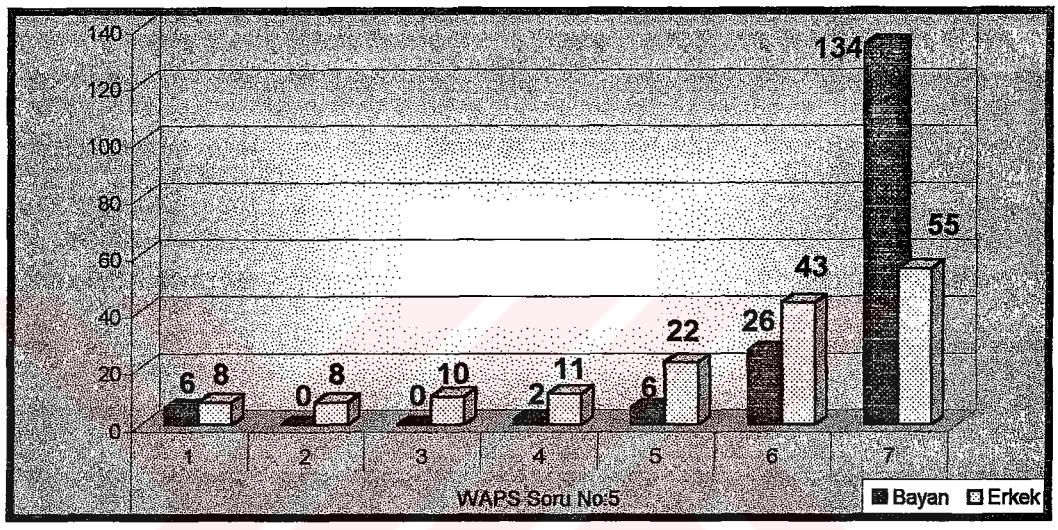
Tablo 36. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:5

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:5							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	6	0	0	2	6	26	134	174
	3,4%	0%	0%	1,1%	3,4%	14,9%	77%	100%
Erkek	8	8	10	11	22	43	55	157
	5,1%	5,1%	6,4%	7%	14%	27,4%	35%	100%
Toplam	14	8	10	13	28	69	**189**	331
	4,2%	2,4%	3%	3,9%	8,5%	20,8%	**57,1%**	100%

Tablo 36 ve Şekil 39 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahiptir"** ifadesini, toplamda **189 frekans** ile en sık olarak **(%57,1) 7 puanla** değerlendirdikleri

görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %86,4** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %9,6** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %3,9** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, kadınların başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahip olduğu ifadesini desteklemektedir.

Şekil 39. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:5



Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **134 frekans** ile en sık **(%77)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %95,3** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %3,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, kadınların başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahip olduğu ifadesini destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **55 frekans** ile en sık **(%35)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %76,4** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %16,6** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul edip, kadınların başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahip olduğu ifadesini destekledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

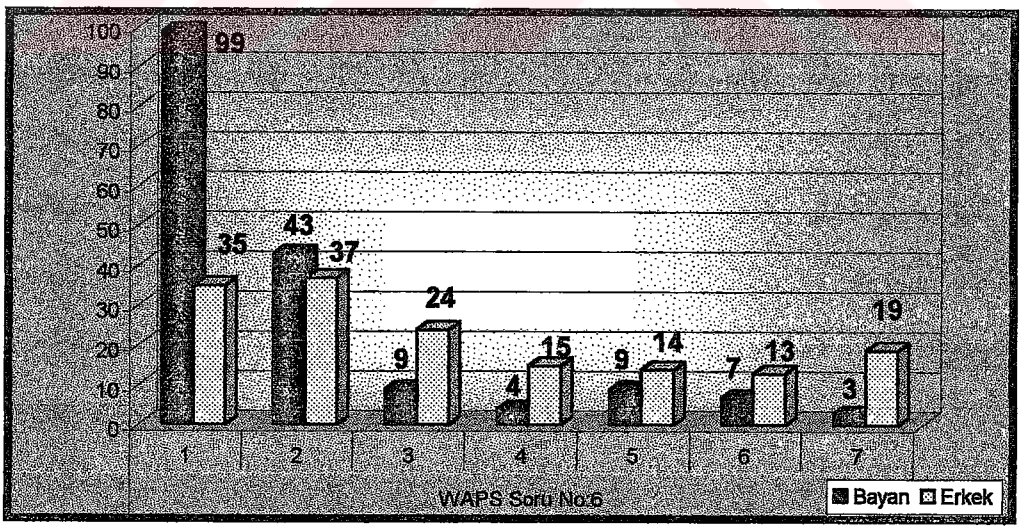
Böylece, WAPS skalasının 5. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir. **Her iki cinsiyetteki öğrencilerin geneli, kadınların başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edebilecek yeteneğe sahip olduğu ifadesini kabul etmektedir.**

WAPS ifade 6: Üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlileri erkeklerden daha düşük yeterliliğe sahiptir.

Tablo 37. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:6

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:6							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	99	43	9	4	9	7	3	174
	56,9%	24,7%	5,2%	2,3%	5,2%	4%	1,7%	100%
Erkek	35	37	24	15	14	13	19	157
	22,3%	23,6%	15,3%	9,6%	8,9%	8,3%	12,1%	100%
Toplam	134	80	33	19	23	20	22	331
	40,5%	24,2%	10%	5,7%	6,9%	6%	6,6%	100%

Şekil 40. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:6



Tablo 37 ve Şekil 40 üzerinde öğrencilerin, **"üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlileri erkeklerden daha düşük yeterliliğe sahiptir"** ifadesini, toplamda **134 frekans** ile en sık olarak **(%40,5) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye

katılmayanların oranı **(1-3 arası) %74,7** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %19,5** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %5,7** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi yüksek bir oranla reddederek, üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlilerinin de en az erkekler kadar yeterliliğe sahip olduğunu kabul etmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **99 frekans** ile en sık **(%56,9)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %86,8** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %10,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %2,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği ve üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlilerinin de en az erkekler kadar yeterliliğe sahip olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **37 frekans** ile en sık **(%23,6)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %61,2** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %29,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %9,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlilerinin de en az erkekler kadar yeterliliğe sahip olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

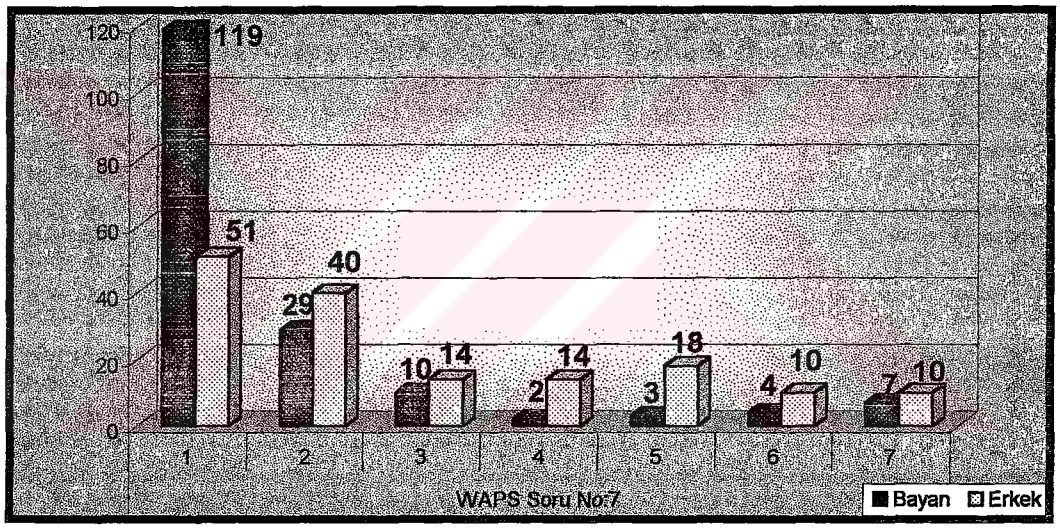
WAPS skalasının 6. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. **Dağılım derecesinde farklılık bulunsa da, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifade için aynı yönde ve benzer ağırlıkta puan verdiği görülmektedir.**

WAPS ifade 7: Kadınların profesörlük gibi rolleri erkekler kadar sık üstlenmeleri *kabul edilebilir bir durum değildir.*

Tablo 38. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:7

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:7							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	119	29	10	2	3	4	7	174
	68,4%	16,7%	5,7%	1,1%	1,7%	2,3%	4%	100%
Erkek	51	40	14	14	18	10	10	157
	32,5%	25,5%	8,9%	8,9%	11,5%	6,4%	6,4%	100%
Toplam	**170**	69	24	16	21	14	17	331
	51,4%	20,8%	7,3%	4,8%	6,3%	4,2%	5,1%	100%

Şekil 41. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:7



Tablo 38 ve Şekil 41 üzerinde öğrencilerin, **"kadınların profesörlük gibi rolleri erkekler kadar sık üstlenmeleri kabul edilebilir bir durum değildir"** ifadesini, toplamda **170 frekans** ile en sık olarak **(%51,4) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %79,5** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %15,6** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %4,8** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi yüksek bir oranla reddederek, kadınların profesörlük rolünü erkekler kadar sık üstlenmelerinin gayet normal bir durum olduğu savunmaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **119 frekans** ile en sık **(%68,4)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %90,8** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası)**

%8 ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği ve kadınların profesörlük rolünü erkekler kadar sık üstlenmelerinin gayet normal bir durum olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **51 frekans** ile en sık **(%32,5)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %66,9** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %24,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %8,9** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve kadınların profesörlük rolünü erkekler kadar sık üstlenmelerinin gayet normal bir durum olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

WAPS skalasının 7. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiş olup, **dağılım derecesinde farklılık bulunsa da, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifade için aynı yönde ve benzer ağırlıkta puan verdiği görülmektedir.**

WAPS ifade 8: Akademik toplum (çevreler) bir gün kadınların da üniversitelerde kilit pozisyonlara geleceğini kabul etmelidir.

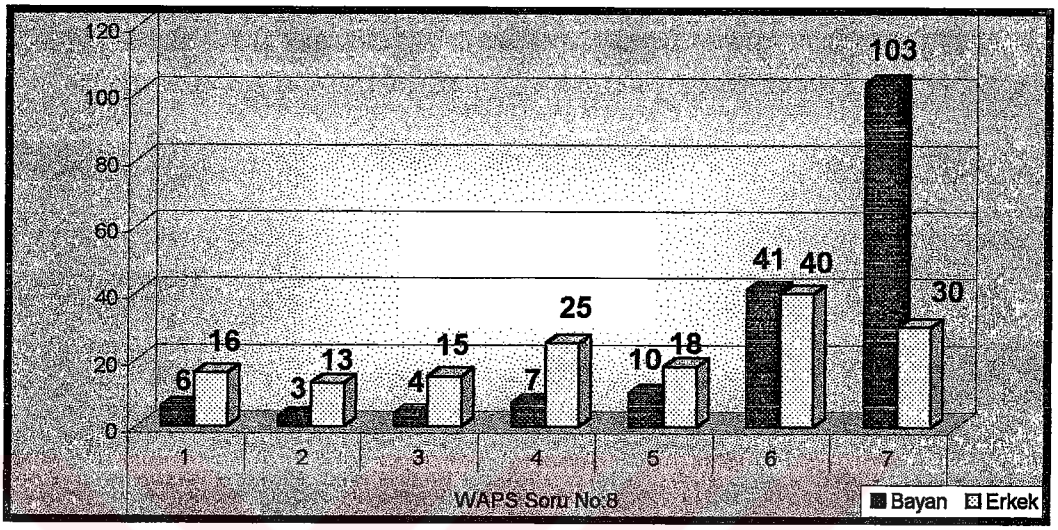
Tablo 39. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:8

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:8							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	6	3	4	7	10	41	103	174
	3,4%	1,7%	2,3%	4%	5,7%	23,6%	59,2%	100%
Erkek	16	13	15	25	18	40	30	157
	10,2%	8,3%	9,6%	15,9%	11,5%	25,5%	19,1%	100%
Toplam	22	16	19	32	28	81	**133**	331
	6,6%	4,8%	5,7%	9,7%	8,5%	24,5%	**40,2%**	100%

Tablo 39 ve Şekil 42 üzerinde öğrencilerin, "**akademik toplum (çevreler) bir gün kadınların da üniversitelerde kilit pozisyonlara geleceğini kabul etmelidir**" ifadesini, toplamda **133 frekans** ile en sık olarak **(%40,2) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %73,2** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %17,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %9,7** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı

bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, kadınların da bir gün üniversitelerde kilit pozisyonlara geleceğinin akademik çevrelerce kabul edilmesi gerektiği yönünde düşünmektedir.

Şekil 42. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:8



Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **103 frekans** ile en sık **(%59,2)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %88,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %7,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %4** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ettiği görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **40 frekans** ile en sık **(%25,5)** olarak **6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %56,1** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %28** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %15,9** oranından daha yüksektir. Böylece erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği görülmektedir.

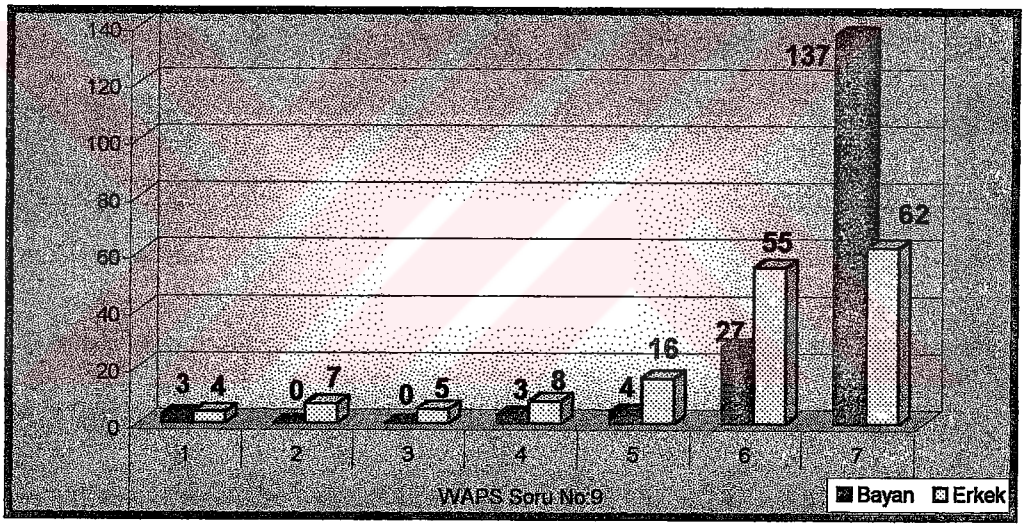
Bu sonuçlara göre WAPS skalasının 8. maddesinde yer alan ifadeyi erkek ve bayan öğrenciler benzer yönde değerlendirimişlerdir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir.**

WAPS ifade 9: Kadın öğretim görevlilerince yapılan işin de erkek öğretim görevlilerince yapılan iş kadar değerli olduğu toplum tarafından kabul edilmelidir.

Tablo 40. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:9

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:9							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	3	0	0	3	4	27	137	174
	1,7%	0%	0%	1,7%	2,3%	15,5%	78,7%	100%
Erkek	4	7	5	8	16	55	62	157
	2,5%	4,5%	3,2%	5,1%	10,2%	35%	39,5%	100%
Toplam	7	7	5	11	20	82	199	331
	2,1%	2,1%	1,5%	3,3%	6%	24,8%	60,1%	100%

Şekil 43. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:9



Tablo 40 ve Şekil 43 üzerinde öğrencilerin, **"kadın öğretim görevlilerince yapılan işin de erkek öğretim görevlilerince yapılan iş kadar değerli olduğu toplum tarafından kabul edilmelidir"** ifadesini, toplamda **199 frekans** ile en sık olarak **(%60,1) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %90,9** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %5,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %3,3** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, kadın öğretim görevlilerince yapılan işin de erkek öğretim görevlilerince yapılan iş kadar değerli olduğunun toplum tarafından kabul edilmesi gerektiği düşüncesini desteklemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **137 frekans** ile en sık **(%78,7)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %96,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %1,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **62 frekans** ile en sık **(%39,5)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %84,7** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %10,2** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %5,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

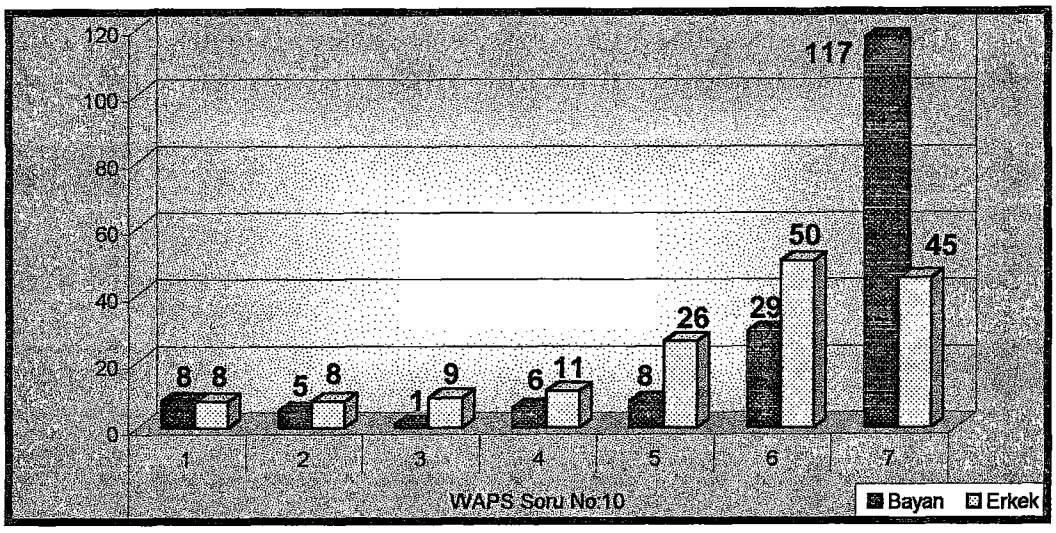
WAPS skalasının 9. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir. **Her iki cinsiyetteki öğrencilerin geneli, kadın öğretim görevlilerince yapılan işin de erkek öğretim görevlilerince yapılan iş kadar değerli olduğunun toplum tarafından kabul edilmesi gerektiği düşüncesini desteklemektedir.**

WAPS ifade 10: Üniversitelerin üst pozisyonları için erkekler ile rekabet etmek kadınlar için kabul edilebilir bir durumdur.

Tablo 41. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:10

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:10							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	8	5	1	6	8	29	117	174
	4,6%	2,9%	0,6%	3,4%	4,6%	16,7%	67,2%	100%
Erkek	8	8	9	11	26	50	45	157
	5,1%	5,1%	5,7%	7%	16,6%	31,8%	28,7%	100%
Toplam	16	13	10	17	34	79	**162**	331
	4,8%	3,9%	3%	5,1%	10,3%	23,9%	**48,9%**	100%

Şekil 44. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:10



Tablo 41 ve Şekil 44 üzerinde öğrencilerin, "**üniversitelerin üst pozisyonları için erkekler ile rekabet etmek kadınlar için kabul edilebilir bir durumdur**" ifadesini, toplamda **162 frekans** ile en sık olarak **(%48,9) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %83,1** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %11,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %5,1** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, üniversitelerin üst pozisyonları için erkekler ile rekabet etmenin kadınlar için de, en az erkekler için olduğu kadar normal bir durum olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **137 frekans** ile en sık **(%78,7)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %96,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %1,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **50 frekans** ile en sık **(%31,8)** olarak **6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %77,1** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %15,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek

öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi oldukça yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

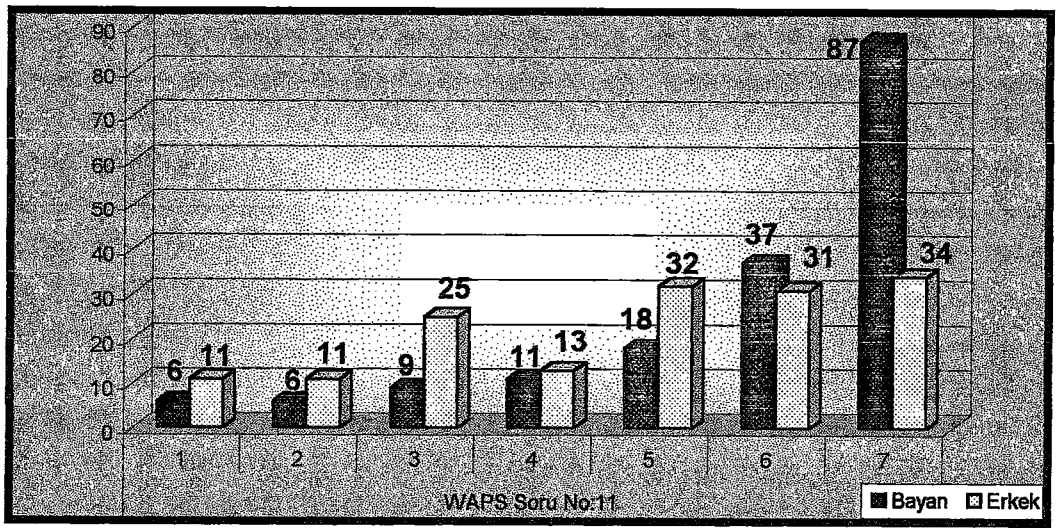
WAPS skalasının 10. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir. **Her iki cinsiyetteki öğrencilerin geneli, üniversitelerin üst pozisyonları için erkekler ile rekabet etmenin kadınlar için de, en az erkekler için olduğu kadar normal bir durum olduğu düşüncesini desteklemektedir.**

WAPS ifade 11: Hamilelik olasılığı öğretim görevlisi olarak kadınların erkeklerden daha az istenmesini sağlamaz.

Tablo 42. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:11

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:11							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	6	6	9	11	18	37	87	174
	3,4%	3,4%	5,2%	6,3%	10,3%	21,3%	50%	100%
Erkek	11	11	25	13	32	31	34	157
	7%	7%	15,9%	8,3%	20,4%	19,7%	21,7%	100%
Toplam	17	17	34	24	50	68	**121**	331
	5,1%	5,1%	10,3%	7,3%	15,1%	20,5%	**36,6%**	100%

Şekil 45. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:11



Tablo 42 ve Şekil 45 üzerinde öğrencilerin, "**hamilelik olasılığı öğretim görevlisi olarak kadınların erkeklerden daha az istenmesini sağlamaz**" ifadesini, toplamda **121 frekans** ile en sık olarak **(%36,6) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %72,2** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %20,5** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7,3** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, hamilelik olasılığının öğretim görevlisi olarak kadınların erkeklerden daha az istenmesini sağlamayacağı düşüncesini desteklemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **87 frekans** ile en sık **(%50)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %81,6** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %12** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %6,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **34 frekans** ile en sık **(%21,7)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %61,8** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %29,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %8,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir. Ancak ifadeye katılmayıp, hamilelik olasılığının kadınların öğretim görevlisi olarak daha az istenmesini sağlayacağını düşünenlerin oranı da yaklaşık %30 ile önemli bir düzeydedir. Diğer bir deyişle, her 3 erkek öğrenciden biri hamilelik olasılığını kadınlar için bir dezavantaj olarak görmektedir.

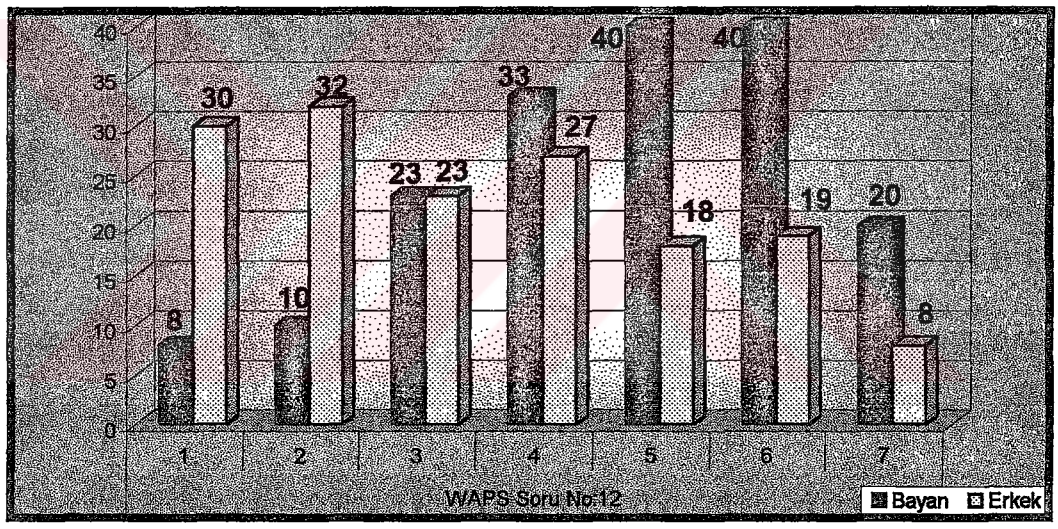
WAPS skalasının 11. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından ağırlıklı olarak benzer yönde değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir.**

WAPS ifade 12: Kadınlar duygularının onların sınıftaki davranışlarını erkeklerinkinden daha fazla etkilemesine izin vermezler.

Tablo 43. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:12

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:12							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	8	10	23	33	40	40	20	174
	4,6%	5,7%	13,2%	19%	23%	23%	11,5%	100%
Erkek	30	32	23	27	18	19	8	157
	19,1%	20,4%	14,6%	17,2%	11,5%	12,1%	5,1%	100%
Toplam	38	42	46	60	58	59	28	331
	11,5%	12,7%	13,9%	18,1%	17,5%	17,8%	8,5%	100%

Şekil 46. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:12



Tablo 43 ve Şekil 46 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar duygularının onların sınıftaki davranışlarını erkeklerinkinden daha fazla etkilemesine izin vermezler"** ifadesini, toplamda **60 frekans** ile en sık olarak **(%18,1) 4 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %43,8** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %38,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %18,1** oranından az bir farkla daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin çoğunluğu bu ifadeyi nispeten küçük bir oranla kabul ederek, kadınların duygularının onların sınıftaki davranışlarını erkeklerinkinden daha fazla etkilemesine izin vermediğini düşünmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **40 frekans** ile en sık **(%23)** olarak **5 ve 6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %57,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %23,5** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %19** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği ve kadınların duygularının sınıftaki davranışlarını etkilemesini önleyebileceği fikrine sahip oldukları görülmektedir.

Erkek öğrenciler için ise, bayan öğrencilerden elde edilenin tersi bir sonuç oluşmuştur. Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **32 frekans** ile en sık **(%20,4)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %54,1** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %28,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %17,2** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve kadınların duygularının onların sınıftaki davranışlarını etkilemesini önleyemediği fikrine sahip oldukları görülmektedir.

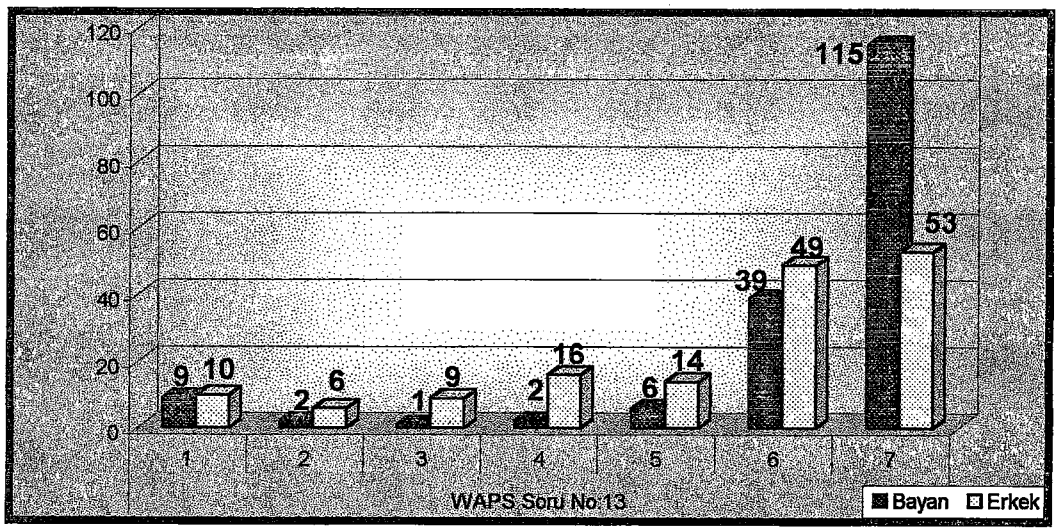
WAPS skalasının 12. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından ters yönde değerlendirilmiştir. Bayan öğrencilerin bu maddeye ilişkin puanlarının **%57,5**'i ifadenin kabulü yönündeyken, erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeyi kabul edenlerin oranı **%28,7** ve red edenlerin oranı da **%54,1**'dir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının ve ağırlıklarının yönü birbirine zıttır.**

WAPS ifade 13: Menstürasyon (adet görme) ile ilgili problemler öğretim görevlisi olarak kadınları erkeklerden daha az cazip hale getirmemelidir.

Tablo 44. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:13

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No 13							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	9	2	1	2	6	39	115	174
	5,2%	1,1%	0,6%	1,1%	3,4%	22,4%	66,1%	100%
Erkek	10	6	9	16	14	49	53	157
	6,4%	3,8%	5,7%	10,2%	8,9%	31,2%	33,8%	100%
Toplam	19	8	10	18	20	88	**168**	331
	5,7%	2,4%	3%	5,4%	6%	26,6%	**50,8%**	100%

Şekil 47. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:13



Tablo 44 ve Şekil 47 üzerinde öğrencilerin, "**menstürasyon (adet görme) ile ilgili problemler öğretim görevlisi olarak kadınları erkeklerden daha az cazip hale getirmemelidir**" ifadesini, toplamda **168 frekans** ile en sık olarak **(%50,8) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %83,4** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %11,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %5,4** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, menstürasyon (adet görme) ile ilgili problemler öğretim görevlisi olarak kadınları erkeklerden daha az cazip hale getirmemelidir düşüncesini desteklemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **115 frekans** ile en sık **(%66,1)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %91,9** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %6,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,1** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **53 frekans** ile en sık **(%33,8)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %73,9** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %15,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %10,2** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek

öğrenciler de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ederek, desteklemektedirler. Ancak ifadeye katılmayıp, hamilelik olasılığının kadınların öğretim görevlisi olarak daha az istenmesini sağlayacağını düşünenlerin oranı, bayan öğrencilerde aynı yönde düşünen öğrencilerin iki katından daha fazladır.

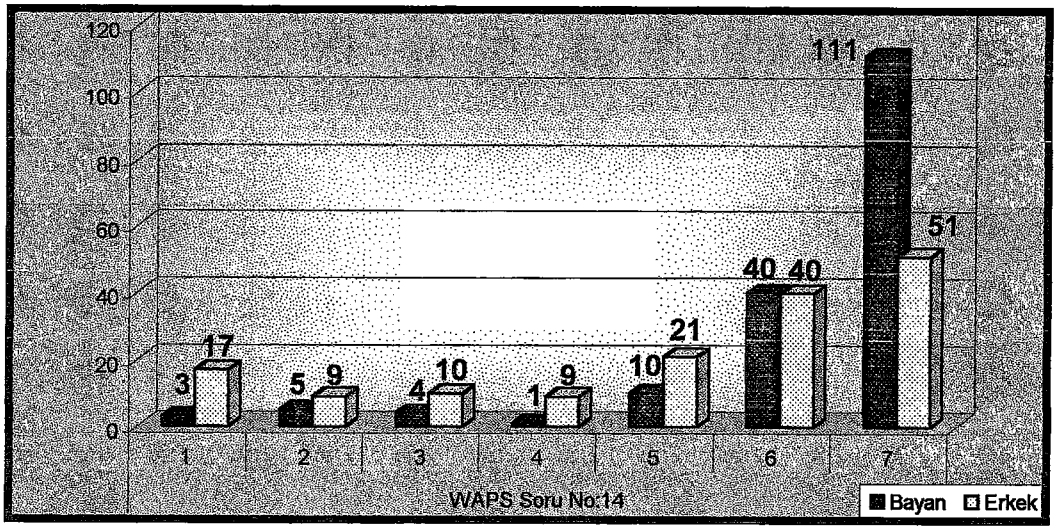
WAPS skalasının 13. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından ağırlıklı olarak benzer yönde değerlendirildiği sonucu elde edilmiştir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir.**

WAPS ifade 14: Kadın olarak başarılı bir öğretim görevlisi olmak için bir kadının kadınlık özelliklerinin bir kısmından vazgeçmesi gerekmez.

Tablo 45. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:14

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:14							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	3	5	4	1	10	40	111	174
	1,7%	2,9%	2,3%	0,6%	5,7%	23%	63,8%	100%
Erkek	17	9	10	9	21	40	51	157
	10,8%	5,7%	6,4%	5,7%	13,4%	25,5%	32,5%	100%
Toplam	20	14	14	10	31	80	162	331
	6%	4,2%	4,2%	3%	9,4%	24,2%	48,9%	100%

Şekil 48. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:14



Tablo 45 ve Şekil 48 üzerinde öğrencilerin, "**kadın olarak başarılı bir öğretim görevlisi olmak için bir kadının kadınlık özelliklerinin bir kısmından vazgeçmesi gerekmez**" ifadesini, toplamda **162 frekans** ile en sık olarak **(%48,9) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %82,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %14,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %3** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin büyük bir kısmı bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, kadınların başarılı bir öğretim görevlisi olabilmek için kadınlık özelliklerini bir kısmından vazgeçmesi gerekmediği, öğretim görevliliği rolünün ille de erkeksi özelliklere tümüyle sahip olmayı gerektirmediği düşüncesini desteklemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **111 frekans** ile en sık **(%63,8)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %92,5** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %6,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %0,6** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir.

Erkek öğrenciler bu ifadeyi **51 frekans** ile en sık **(%32,5)** olarak **7 puanla** değerlendirmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %71,4** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %22,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %5,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ederek, ilgili ifadeyi destekledikleri görülmektedir. Ancak ifadeye katılmayıp, öğretim görevliliği rolünün kadınlık özelliklerinin bir kısmını ile çeliştiğini düşünen erkeklerin oranı, bayan öğrencilerde aynı yönde düşünen öğrencilerin üç katından daha fazladır.

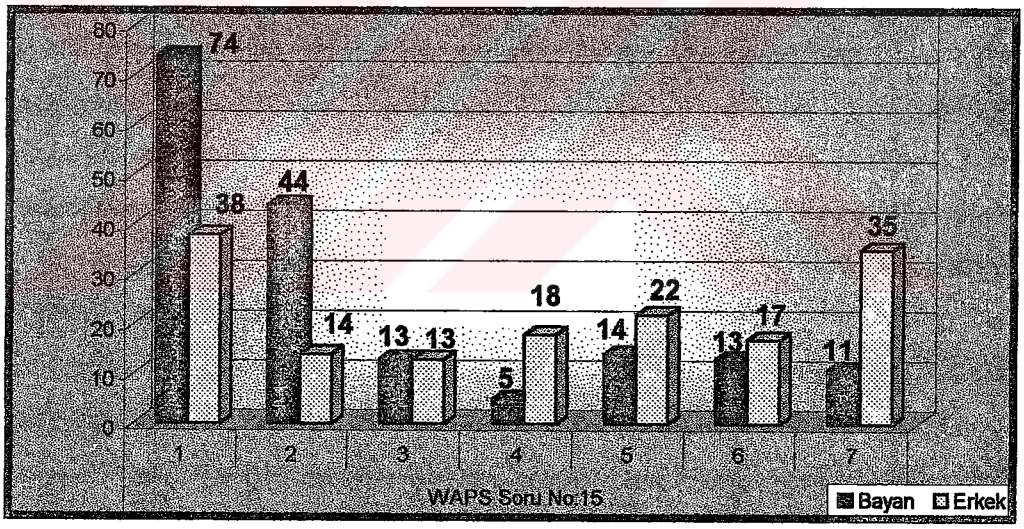
WAPS skalasının 14. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından ağırlıklı olarak benzer yönde değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının yönü ve ağırlığı benzer seviyelerdedir.**

WAPS ifade 15: Genel olarak, tüm zamanını çocukları ile birlikte evde geçiren bir kadın, en azından zamanının yarısını evin dışında çalışarak geçiren bir kadına göre daha iyi bir annedir.

Tablo 46. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:15

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:15							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	74	44	13	5	14	13	11	174
	42,5%	25,3%	7,5%	2,9%	8%	7,5%	6,3%	100%
Erkek	38	14	13	18	22	17	35	157
	24,2%	8,9%	8,3%	11,5%	14%	10,8%	22,3%	100%
Toplam	112	58	26	23	36	30	46	331
	33,8%	17,5%	7,9%	6,9%	10,9%	9,1%	13,9%	100%

Şekil 49. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:15



Tablo 46 ve Şekil 49 üzerinde öğrencilerin, **"genel olarak, tüm zamanını çocukları ile birlikte evde geçiren bir kadın, en azından zamanının yarısını evin dışında çalışarak geçiren bir kadına göre daha iyi bir annedir"** ifadesini, toplamda **112 frekans** ile en sık olarak **(%33,8) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %59,2** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %33,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %6,9** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu

ifadeyi nispeten küçük bir oranla red ederek, iyi bir anne olmanın gereklerinin, kadınların ev dışında çalışmasına engel olmadığını düşünmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **74 frekans** ile en sık **(%42,5)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %75,3** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %21,8** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %2,9** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve iyi bir anne olmanın gereklerinin, kadınların ev dışında çalışmasına engel olmadığını savundukları görülmektedir. Ancak bu ifadeyi kabul eden ve bir kadının iyi bir anne olmasını evde çocukları ile kalmak ve ev dışında çalışmamak ile bir tutan bayan öğrencilerin oranı da önemli bir düzeydedir. Buna göre her 5 bayan öğrenciden biri bu ifadeyi kabul etmektedir.

Erkek öğrenciler için ise, bayan öğrencilerden elde edilenin tersi bir sonuç oluşmuştur. Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **38 frekans** ile en sık **(%24,2)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %47,1** değeriyle, bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %41,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %11,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği ve ev dışında çalışan kadınların, çalışmayarak evde oturan kadınlara göre daha kötü bir anne olduğu fikrine sahip oldukları görülmektedir. Ancak erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeyi kabul eden ve red edenlerin oranlarının birbirine oldukça yakın değerlerde oluşmuş olması nedeniyle, erkek öğrencilerin genel olarak bu konuda ikiye bölünmüş olduğu söylenebilir. Yaklaşık olarak her 5 erkek öğrenciden 2 tanesi bu ifadeyi red ederken, 2 tanesi kabul etmekte ve 1 tanesi de tarafsız kalmaktadır.

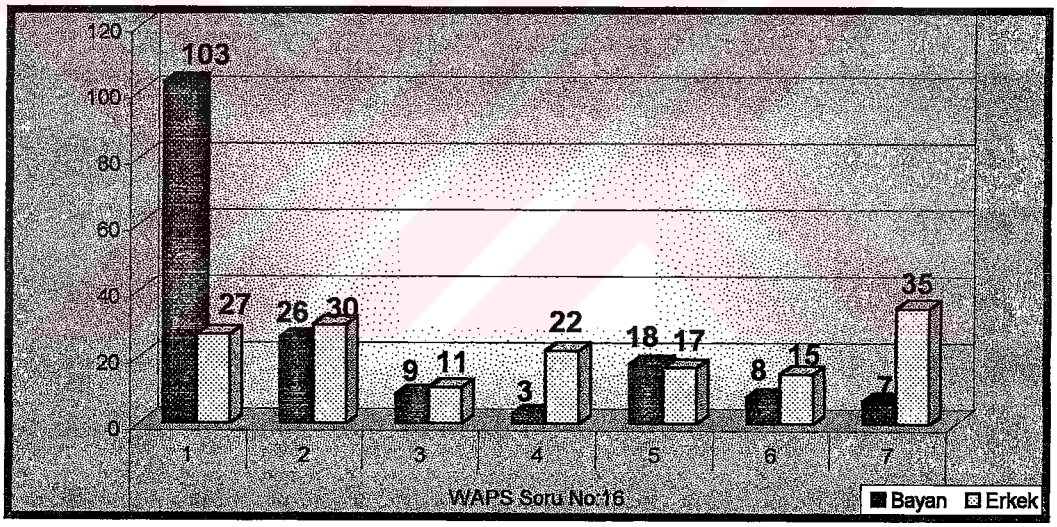
WAPS skalasının 15. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından ters yönde değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre, genel olarak erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının ve ağırlıklarının yönü birbirine zıttır.**

WAPS ifade 16: Kadınlar matematiksel ve mekanik becerileri öğrenme yeteneği açısından erkeklerden daha düşük bir kapasiteye sahiptir.

Tablo 47. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:16

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:16							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	103	26	9	3	18	8	7	174
	59,2%	14,9%	5,2%	1,7%	10,3%	4,6%	4%	100%
Erkek	27	30	11	22	17	15	35	157
	17,2%	19,1%	7%	14%	10,8%	9,6%	22,3%	100%
Toplam	**130**	56	20	25	35	23	42	331
	39,3%	16,9%	6%	7,6%	10,6%	6,9%	12,7%	100%

Şekil 50. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:16



Tablo 47 ve Şekil 50 üzerinde öğrencilerin, "**kadınlar matematiksel ve mekanik becerileri öğrenme yeteneği açısından erkeklerden daha düşük bir kapasiteye sahiptir**" ifadesini, toplamda **130 frekans** ile en sık olarak **(%39,3) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %62,2** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %30,2** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7,6** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi red ederek ederek, kadınların erkeklerle eşdeğer düzeyde matematiksel ve mekanik beceri öğrenme yeteneğine sahip olduğun düşüncesini taşımaktadır. Ancak her 3 öğrenciden biri bu ifadeyi kabul

ederek, matematiksel ve mekanik zeka açısından kadınların erkeklerden daha düşük seviyede olduğu fikrini benimsemektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **103 frekans** ile en sık **(%59,2)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %79,3** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %18,9** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği ve kadınların matematiksel ve mekanik zeka açısından erkeklerden daha düşük düzeyde olmadığını düşündüğü görülmektedir. Ancak bayan öğrencilerin kendilerinin de önemli bir yüzdeyle bu ifadeyi kabul etmiş olması ilginçtir. Buna göre her 5 bayan öğrenciden biri bu ifadeyi kabul etmekte ve kendisinin aynı sınıfta yer aldığı erkek öğrencilere oranla matematiksel ve mekanik becerileri daha zor elde ettiğini kabul etmektedir.

Erkek öğrenciler için ise, bayan öğrencilerden elde edilene göre farklı bir sonuç oluşmuştur. Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **35 frekans** ile en sık **(%22,3)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %43,3** değeriyle, tarafsız kalanların **(4 puan) %14** oranından daha yüksektir. Ancak bu ifadeye katılmayanların (1-3) oranı ile bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %42,7** oranı neredeyse eşit olarak gerçekleşmiştir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeyi kabul eden ve red edenlerin oranlarının birbirine oldukça yakın değerlerde oluşmuş olması nedeniyle, erkek öğrencilerin genel olarak bu konuda ikiye bölünmüş olduğu söylenebilir. Buna göre yaklaşık olarak, her 5 erkek öğrenciden 2 tanesi bu ifadeyi red ederken, 2 tanesi kabul etmekte ve 1 tanesi de tarafsız kalmaktadır.

WAPS skalasının 16. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından genel olarak farklı şekillerde değerlendirilmiştir. **Bu sonuçlara göre, genel olarak erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlarının ve ağırlıklarının yönü farklıdır.**

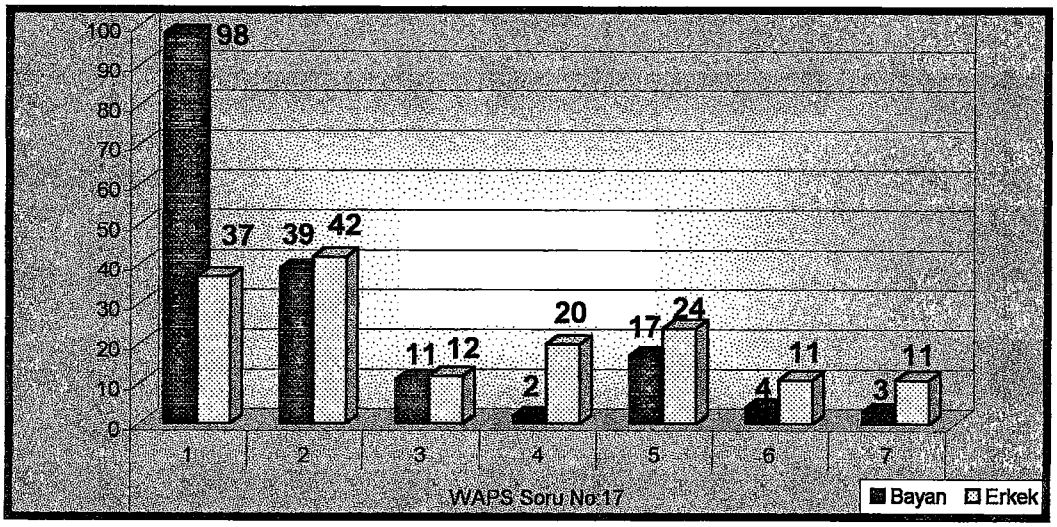
WAPS ifade 17: Kadınlar akademik yaşamda başarılı olabilmek için yeterli derecede hırslı değildir.

Tablo 48. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:17

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:17							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	98	39	11	2	17	4	3	174
	56,3%	22,4%	6,3%	1,1%	9,8%	2,3%	1,7%	100%
Erkek	37	42	12	20	24	11	11	157
	23,6%	26,8%	7,6%	12,7%	15,3%	7%	7%	100%
Toplam	**135**	81	23	22	41	15	14	331
	40,8%	24,5%	6,9%	6,6%	12,4%	4,5%	4,2%	100%

Tablo 48 ve Şekil 51 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar akademik yaşamda başarılı olabilmek için yeterli derecede hırslı değildir"** ifadesini, toplamda **135 frekans** ile en sık olarak **(%40,8) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %72,2** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %21,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %6,6** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi reddederek, kadınlar akademik yaşamda başarılı olabilmek için yeterli derecede hırslı olduğunu savunmaktadır.

Şekil 51. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:17



Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **98 frekans** ile en sık **(%56,3)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %85** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası)**

%13,8 ve tarafsız kalanların (4 puan) %1,1 oranından daha yüksektir. Böylece, bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **42 frekans** ile en sık **(%26,8)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %58** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %29,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %12,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, her 3 erkek öğrenciden biri kadınların akademik yaşamda başarılı olmak için yeterli derecede hırslı olmadığını kabul etmektedir.

WAPS skalasının 17. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. **Erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlamalarının dağılım derecelerinde farklılık bulunmaktadır.**

WAPS ifade 18: Kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeterli derecede ısrarcı olamazlar.

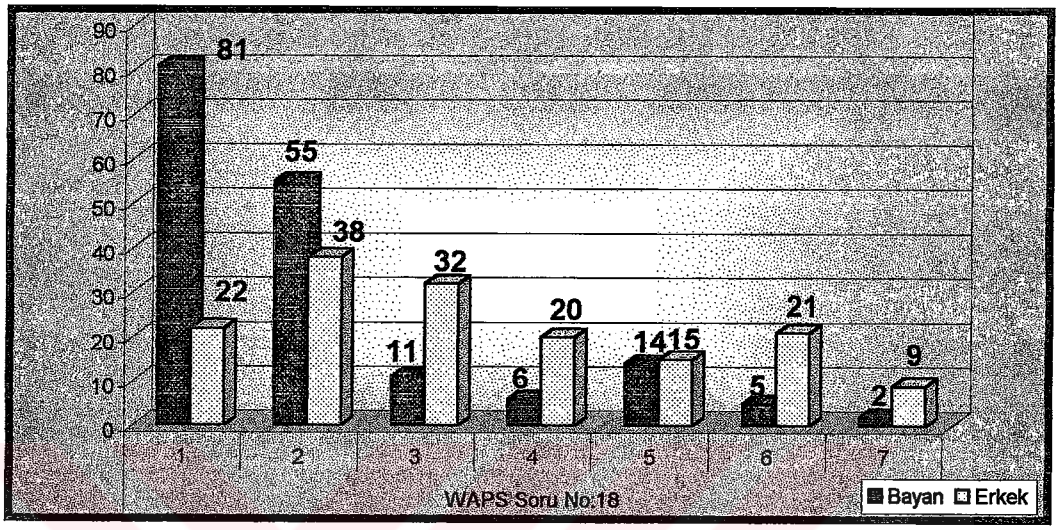
Tablo 49. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:18

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:18							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	81	55	11	6	14	5	2	174
	46,6%	31,6%	6,3%	3,4%	8%	2,9%	1,1%	100%
Erkek	22	38	32	20	15	21	9	157
	14%	24,2%	20,4%	12,7%	9,6%	13,4%	5,7%	100%
Toplam	103	93	43	26	29	26	11	331
	31,1%	28,1%	13%	7,9%	8,8%	7,9%	3,3%	100%

Tablo 49 ve Şekil 52 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeterli derecede ısrarcı olamazlar"** ifadesini, toplamda **103 frekans** ile en sık olarak **(%31,1) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %72,2** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %20** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %7** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi reddederek,

kadınların talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeterli derecede ısrarcı olabileceği düşüncesine sahiptir.

Şekil 52. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:18



Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **81 frekans** ile en sık **(%46,6)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %84,5** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %12** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %3,4** oranından daha yüksektir. Böylece, bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **38 frekans** ile en sık **(%24,2)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %58,6** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %28,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %12,7** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, her 3 erkek öğrenciden biri kadınların talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeterli derecede ısrarcı olamadığı düşüncesine sahiptir.

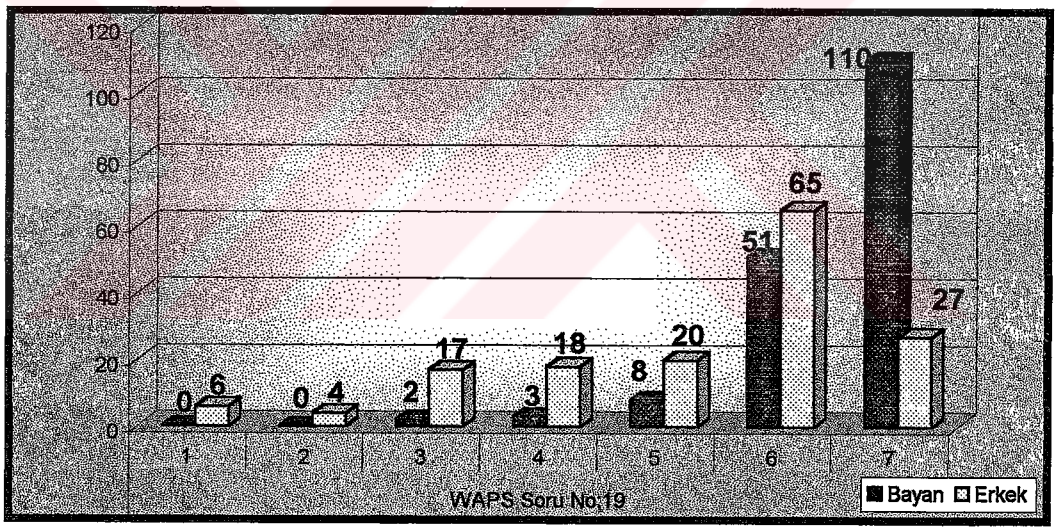
WAPS skalasının 18. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. **Erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlamalarının dağılım derecelerinde farklılık bulunmaktadır.**

WAPS ifade 19: Kadınlar iyi bir öğretim görevlisi olmanın gerektirdiği kendine güvene sahiptir.

Tablo 50. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:19

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:19							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	0	0	2	3	8	51	110	174
	0%	0%	1,1%	1,7%	4,6%	29,3%	63,2%	100%
Erkek	6	4	17	18	20	65	27	157
	3,8%	2,5%	10,8%	11,5%	12,7%	41,4%	17,2%	100%
Toplam	6	4	19	21	28	116	137	331
	1,8%	1,2%	5,7%	6,3%	8,5%	35%	41,4%	100%

Şekil 53. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:19



Tablo 50 ve Şekil 53 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar iyi bir öğretim görevlisi olmanın gerektirdiği kendine güvene sahiptir"** ifadesini, toplamda **137 frekans** ile en sık olarak **(%41,4) 7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde, bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %84,9** değeriyle bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %8,7** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %6,3** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi kabul ederek, kadınların iyi bir öğretim görevlisi olmanın gerektirdiği kendine güvene sahip olduğu düşüncesini taşımaktadır.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **110 frekans** ile en sık **(%63,2)** olarak **7 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %97,1** değeriyle bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %1,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,7** oranından daha yüksektir. Böylece, bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla kabul ettiği anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **65 frekans ile en sık (%41,4)** olarak **6 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılanların oranı **(5-7 arası) %71,3** değeriyle bu ifadeye katılmayanların **(1-3 arası) %17,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %11,5** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi kabul ettiği anlaşılmaktadır.

WAPS skalasının 19. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır. **Erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlamalarının dağılım derecelerinde farklılık bulunmaktadır.**

WAPS ifade 20: Kadınlar akademik dünyada başarılı olabilmek için yeterli derecede rekabetçiliğe sahip değildir.

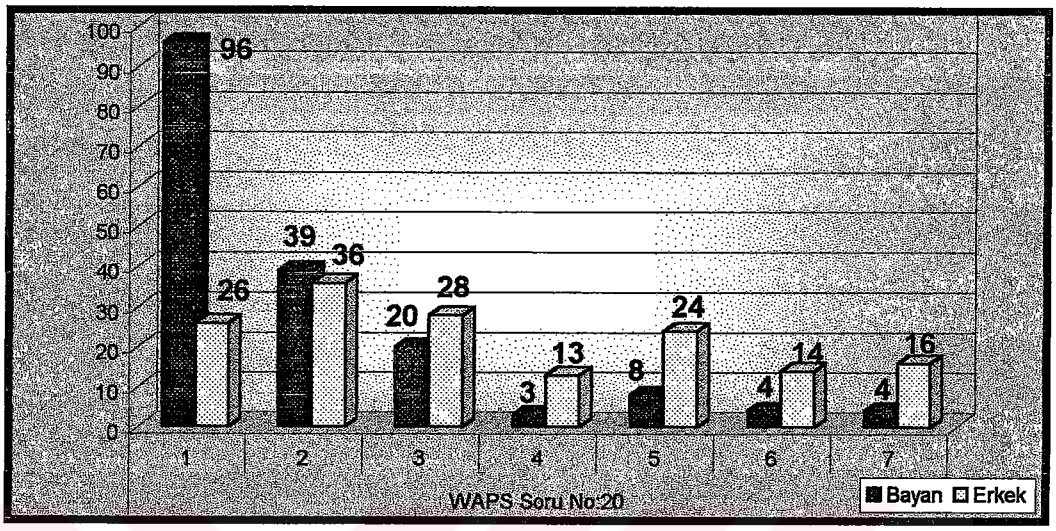
Tablo 51. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:20

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:20							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	96	39	20	3	8	4	4	174
	55,2%	22,4%	11,5%	1,7%	4,6%	2,3%	2,3%	100%
Erkek	26	36	28	13	24	14	16	157
	16,6%	22,9%	17,8%	8,3%	15,3%	8,9%	10,2%	100%
Toplam	**122**	75	48	16	32	18	20	331
	36,9%	22,7%	14,5%	4,8%	9,7%	5,4%	6%	100%

Tablo 51 ve Şekil 54 üzerinde öğrencilerin, "**kadınlar akademik dünyada başarılı olabilmek için yeterli derecede rekabetçiliğe sahip değildir**" ifadesini, toplamda **122 frekans** ile en sık olarak **(%36,9) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %74,1** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %21,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %4,8** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu

ifadeyi reddederek, kadınların akademik dünyada başarılı olabilmek için yeterli derecede rekabetçi olabildiği düşüncesine sahiptir.

Şekil 54. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:20



Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **96 frekans** ile en sık **(%55,2)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %89,1** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %9,2** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %1,7** oranından daha yüksektir. Böylece, bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi yüksek bir oranla red ettiği anlaşılmaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **36 frekans** ile en sık **(%22,9)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %57,3** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %34,4** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %8,3** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, her 5 erkek öğrenciden 2 tanesi kadınların akademik dünyada başarılı olabilmek için yeterli derecede rekabetçi olamadığı düşüncesine sahiptir.

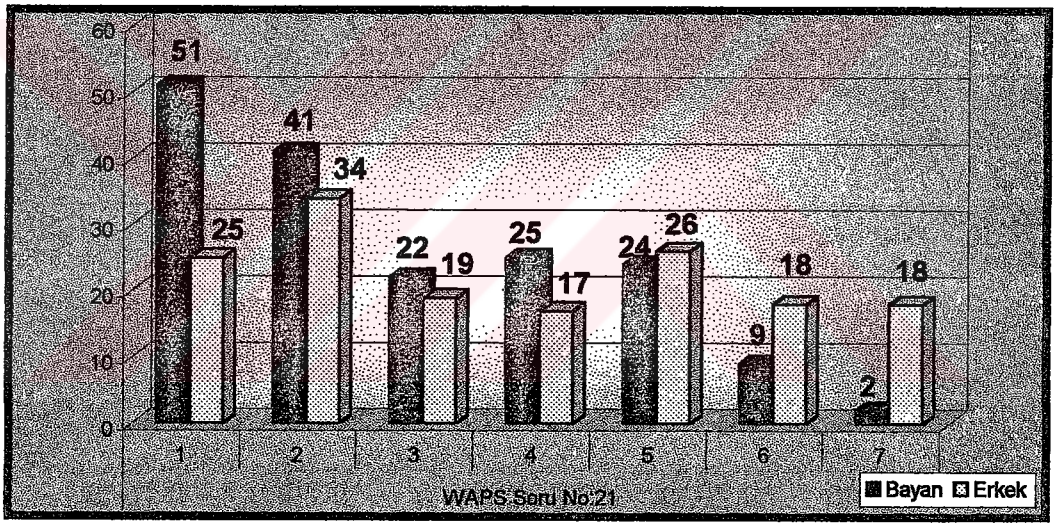
WAPS skalasının 20. maddesinde yer alan ifadenin erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. **Erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlamalarının dağılım derecelerinde farklılık bulunmaktadır.**

WAPS ifade 21: Kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olamazlar.

Tablo 52. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Madde No:21

Öğrenci Cinsiyeti	WAPS Soru No:21							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	
Bayan	51	41	22	25	24	9	2	174
	29,3%	23,6%	12,6%	14,4%	13,8%	5,2%	1,1%	100%
Erkek	25	34	19	17	26	18	18	157
	15,9%	21,7%	12,1%	10,8%	16,6%	11,5%	11,5%	100%
Toplam	76	75	41	42	50	27	20	331
	23%	22,7%	12,4%	12,7%	15,1%	8,2%	6%	100%

Şekil 55. Öğretim Görevlisi Olarak Kadınlar Skalası (WAPS) Soru No:21



Tablo 52 ve Şekil 55 üzerinde öğrencilerin, **"kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olamazlar"** ifadesini, toplamda **76 frekans** ile en sık olarak **(%23) 1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %58** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %29,3** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %12,7** oranından daha yüksektir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin geneli bu ifadeyi reddederek, kadınların talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olabildiği düşüncesine sahiptir. Ancak her 3 öğrenciden biri bu ifadenin doğru olduğunu düşünmektedir.

Bayan öğrencilerin, bu ifadeyi **51 frekans** ile en sık **(%29,3)** olarak **1 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Bayan öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %65,5** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %20,1** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %14,4** oranından daha yüksektir. Böylece, bayan öğrencilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği anlaşılmaktadır. Ancak her 5 bayan öğrenciden biri, kadınların talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olamadığı düşüncesini taşımaktadır.

Erkek öğrencilerin, bu ifadeyi **34 frekans** ile en sık **(%21,7)** olarak **2 puanla** değerlendirdikleri görülmektedir. Erkek öğrenciler içerisinde bu ifadeye katılmayanların oranı **(1-3 arası) %49,7** değeriyle, bu ifadeye katılanların **(5-7 arası) %39,6** ve tarafsız kalanların **(4 puan) %10,8** oranından daha yüksektir. Bu nedenle erkek öğrencilerin de ağırlıklı olarak bu ifadeyi red ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, her 5 erkek öğrenciden 2 tanesi kadınların talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olamadığı düşüncesine sahiptir.

WAPS skalasının 21. maddesinde yer alan ifade erkek ve bayan öğrenciler tarafından benzer yönde değerlendirilmiştir. **Erkek ve bayan öğrencilerin bu ifadeye ilişkin puanlamalarının dağılım derecelerinde farklılık bulunmaktadır.**

4.2.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

Bu bölümde, daha önce yukarıda da bahsedilen araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi amacıyla, araştırmadan elde edilen veriler üzerinde yürütülen istatistiki analizlere ve bunların sonuçlarına ilişkin yorumlara yer verilmektedir.

4.2.3.1. Değerlendirici Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen ilk hipotez, **H(1)**, *değerlendiricilerin yapacakları performans değerlendirmelerinde, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı* şeklindedir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında, değerlendirici cinsiyeti ile verilmiş olan performans değerlendirme puanı arasındaki ilişki, yani değerlendirici cinsiyetinin erkek ya da bayan olmasının, öğretim görevlileri için verilmiş olan performans değerlendirme puanını ne derecede etkilediği Tablo 53'de gösterilmektedir. Buna göre erkek ve bayan değerlendiricilerin vermiş oldukları

performans değerlendirme puanlarının ortalamaları arasında önemli sayılabilecek bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerine vermiş olduğu performans puanı ortalaması **73,57**'dir. Erkek değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerine vermiş olduğu performans puanlarının ortalaması ise **72,85**'dir. Diğer bir ifade ile, bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerine vermiş olduğu performans puanı ortalaması, erkek değerlendiricilerin vermiş olduğu performans puanı ortalamasından sadece **%1** daha fazladır. Böylece, **bayan değerlendiriciler çok az bir farkla da olsa, erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine vermiş olduğu performans puanlarına göre daha olumlu değerlendirmeler gerçekleştirmişlerdir.**

Tablo 53. Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

	Öğrencinin Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BARS	Kadın	174	73,5690	12,80008	0,97037
	Erkek	157	72,8471	14,36036	1,14608

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS	Varyanslar Eşittir	1,127	0,289	0,484	329	**0,629**	0,7218
	Varyanslar Eşit Değildir			0,481	314,222	**0,631**	0,7218

Tablo 53'de sunulan değerlendirici cinsiyeti ile performans puanı ortalaması arasındaki ilişkiyi gösteren t-testine göre, anlamlılık düzeyi **p= 0,629** olarak oluşmuştur. Bu değer, p= 0,629>0,05 olarak gerçekleştiği için, t- testi sonucuna göre değerlendirici cinsiyeti ile erkek ve bayan öğretim görevlilerine verilmiş olan performans puanı arasında bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Diğer bir deyişle değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine verdiği performans puanları arasında bir farklılık yoktur. Bu nedenle araştırmanın ilk hipotezi olan **H(1)**, toplam performans değerlendirme sonuçlarında, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisi desteklenmemiştir.

Değerlendirici cinsiyeti ve performans değerlendirme sonuçları ilişkisini boyutlar bazında ele aldığımızda bundan daha farklı sonuçlara ulaşılmaktadır.

Değerlendirici cinsiyeti ile performans boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için boyut toplam puanları kullanılmıştır. Boyut toplam puanları yerine, boyut ortalamaları kullanıldığında da aynı sonuçlar elde edilmektedir. Tablo 54'de değerlendirici cinsiyeti ile değerlendirme skalasında yer alan boyutların toplamları arasında bir fark olup olmadığına ilişkin olarak yürütülmüş bulunan t-testinin sonuçları özetlenmektedir. Öncelikle, bayan ve erkek öğrencilerin gerçekleştirdikleri değerlendirmelerin boyut ortalamaları karşılaştırıldığında bir farklılığa ulaşılmaktadır. Bayan öğrencilerin gerçekleştirdiği değerlendirmeler, erkek öğrencilerin gerçekleştirdiği değerlendirmelerden 1. boyut için **%8,5** ve 3. boyut için **%13,3** daha düşük; 2. boyut için **%6,3**, 4. boyut için **%4,2** ve 5. boyut için **%6,7** daha yüksektir. Diğer bir ifade ile, bayan ve erkek öğrenciler, eşdeğer performans ile tasvir edilen öğretim görevlilerini farklı değerlendirmişlerdir. Buna göre 5 boyut bazında öğrencilerin verdiği boyut performans puanlarında bayan öğrenciler 3 ve erkek öğrenciler de 3 boyut için daha yüksek puanlar vermişlerdir.

Tablo 54. Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,711	0,192	-2,359	329	**0,019**	-1,0000
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	2,895	0,090	2,722	329	**0,007**	1,0116
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	3,422	0,065	-2,204	329	**0,028**	-1,0797
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,054	0,816	1,564	329	**0,119**	0,6647
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	12,177	0,001	2,582	329	**0,010**	1,1252

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (p), 1. boyut için **0,019**, 2. boyut için **0,007**, 3. boyut için **0,028**, 4. boyut için **0,119** ve 5. boyut için **0,01**'dir. Bu değerlere göre değerlendirici cinsiyeti ile performans değerlendirme sonucu arasında 4. boyut açısından bir farklılık bulunmazken, 1. ve 3. boyutlar açısından bir farklılık ($p<0,05$), 2. ve 5. boyutlar için de önemli düzeyde bir farklılık ($0,001<p\leq0,01$) mevcuttur. **Bu sonuçlara göre, araştırmanın ilk hipotezi olan H(1), boyutsal performans değerlendirme sonuçlarında, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisi desteklenmiştir. Diğer bir**

ifade ile, H(1) boyutsal performans değerlendirme sonuçları itibariyle kabul edilmiştir.

Değerlendirici cinsiyeti ile performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi, *performans değerlendirme skalasında yer alan 10 soruya verilen cevaplar* için tek tek karşılaştırdığımızda da bir farklılığın mevcut olduğu görülmektedir. Tablo 55'de bu karşılaştırmalara ilişkin veriler yer almaktadır. Skalada yer alan sorulara verilen *puanların ortalamaları açısından erkek ve bayan öğrenciler* arasında farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre bayan öğrencilerin öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş bulundukları performans değerlendirme puanlarının sorular bazıda ortalamaları, *erkek öğrencilerinkinden 1. soru için* **%2,7**, 2. soru için **%18,6**, 5. soru için **%16,4** ve 6. soru için **%7,5** daha düşük; 3. soru için **%5,4**, 4. soru için **%7,2**, 7. soru için **%4,1**, 8. soru için **%4,2**, 9. soru için **%9,3** ve 10. soru için **%4** daha fazladır.

Tablo 55. Değerlendiricinin Cinsiyeti ile Soru Bazında Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS S.1	Varyanslar Eşittir	2,154	0,143	-,821	329	**0,412**	-0,1953
BARS S.2	Varyanslar Eşit Değildir	0,002	0,968	-2,980	329	**0,003**	-0,8046
BARS S.3	Varyanslar Eşittir	1,417	0,235	1,862	329	**0,063**	0,4258
BARS S.4	Varyanslar Eşittir	3,665	0,056	2,784	329	**0,006**	0,5859
BARS S.5	Varyanslar Eşittir	1,362	0,244	-1,924	329	**0,055**	-0,5814
BARS S.6	Varyanslar Eşit Değildir	0,001	0,974	-1,739	329	**0,082**	-0,4983
BARS S.7	Varyanslar Eşittir	0,105	0,746	1,471	329	**0,142**	0,3375
BARS S.8	Varyanslar Eşittir	0,291	0,590	1,258	329	**0,209**	0,3271
BARS S.9	Varyanslar Eşittir	22,485	0,000	3,439	329	**0,001**	0,7867
BARS S.10	Varyanslar Eşittir	3,916	0,049	1,381	329	**0,168**	0,3386

Buna göre yapılan t-testinden elde edilen anlamlılık düzeyleri (p); 1. soru için **0,412**, 2. soru için **0,003**, 3. soru için **0,063**, 4. soru için **0,006**, 5. soru için **0,055**, 6. soru için **0,083**, 7. soru için **0,142**, 8. soru için **0,209**, 9. soru için **0,001** ve 10. soru için **0,168** şeklinde oluşmuştur. Bu sonuç itibariyle erkek ve bayan öğrencilerin öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş oldukları performans değerlendirmeleri arasında 1., 3., 5., 6., 7., 8. ve 10. sorular açısından bir farklılık bulunmazken. 2., 4., ve 9. sorular açısından farklılık mevcuttur. Farklılığın derecesi açısından da 2., 4. ve 9. sorular için önemli derecede bir farklılık ($0,001<p\leq0,01$) mevcuttur. **Bu sonuçlara**

göre, araştırmanın ilk hipotezi olan H(1), performans değerlendirme sonuçlarında, *değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı* beklentisi, soruların tek tek analizinde desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile, H(1) soru bazında performans değerlendirme sonuçları itibariyle kabul edilmiştir.

Sonuçlardan da görülebileceği üzere, bu araştırmadan elde edilen verilere göre genel performans değerlendirme puan ortalamaları açısından erkek ve bayan değerlendiricilerin değerlendirmeleri arasında bir farklılık olmadığı şeklinde sonuç elde edilmesine rağmen, boyutsal ve soru bazında performans değerlendirme puan ortalamaları açısından bir farklılığın tespit edilmiş olması; Dobbins ve meslektaşlarının cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerindeki etkilerini incelerken boyutsal değerlendirme sonuçlarına öncelik vermelerinin ne derecede yerinde bir yöntem olduğunu göstermektedir.[579] Bu yüzden bu araştırmada performans değerlendirme puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasında yorum önceliği boyutsal ve soru bazında puan ortalamalarına ilişkin sonuçlara verilmektedir.

Sonuç olarak, erkek ve bayan değerlendiricilerin yaptığı performans değerlendirmelerinin *birbirinden farklı olacağını öngören* **H(1), genel performans değerlendirme sonuçları açsından red edilirken, boyutsal ve soru bazında performans değerlendirme sonuçları açısından kabul edilmiştir. Bu konu üzerinde gerçekleştirilmiş olan diğer bazı araştırmalarda[580] da değerlendirici cinsiyetinin, performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabildiğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir.**

4.2.3.2. Değerlendirici Cinsiyeti ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen ikinci hipotez, **H(2)**, *değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı* şeklindedir.

---

[579] Dobbins ve diğ., 1988, s. 553.

[580] Hamner, Kim, Baird & Bigoness, 1974, s. 708.; Schmitt & Lappin, 1980, s.432.; Gupta ve diğ., 1980, s. 396.; Walsh ve diğ, 1987, s. 308.; Baruch, 1972, s. 36.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 554.; Bauer & Baltes, 2002, s. 466, 471.

Araştırma verilerine göre, değerlendirici cinsiyeti ile verilmiş olan WAPS puanı arasındaki ilişki, yani erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıpları arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin istatistiki analiz sonuçları Tablo 56'da gösterilmektedir. Buna göre erkek ve bayan değerlendiricilerin vermiş oldukları WAPS puanlarının ortalamaları arasında önemli bir farklılığın oluştuğu görülmektedir. Bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarına ilişkin tutum ölçeği puanının ortalaması **124,52**'dir. Erkek değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarına ilişkin tutum ölçeği puanının ortalaması ise **99,61**'dir. Diğer bir ifade ile, bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarına ilişkin tutum ölçeği puanının ortalaması, erkek değerlendiricilerin sahip olduğu ortalamadan **%25** daha fazladır. Bu durumda, erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarının birbirinden oldukça farklı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 56. Değerlendiricinin Cinsiyeti ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

	Öğrencinin Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
WAPS	Bayan	174	124,5287	13,66430	1,03589
	Erkek	157	99,6178	21,59640	1,72358

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
WAPS	Varyanslar Eşittir	37,913	0,000	12,664	329	0,000	24,9109
	Varyanslar Eşit Değildir			12,388	258,624	0,000	24,9109

Tablo 56'da sunulan değerlendirici cinsiyeti ile WAPS puanı ortalaması arasındaki ilişkiyi gösteren t-testine göre, anlamlılık düzeyi **p= 0,000** olarak oluşmuştur. Bu değer, yani p≤ 0,001 olarak gerçekleştiği için, t-testi sonucuna göre değerlendirici cinsiyeti ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan tutum puanı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir deyişle, erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluğu arasında önemli derecede bir farklılık mevcuttur.

Öğretim görevlisi olarak kadınlar skalasında yer alan 21 maddenin bireysel olarak değerlendirici cinsiyeti ile karşılaştırmasının yapıldığı t-testleri sonucunda, erkek ve bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıpları arasında, her bir madde bazında da ileri derecede farklılıklar **(p≤0,001)** bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu karşılaştırmada 2. soru haricindeki, 20 soru için anlamlılık düzeyi **p = 0,000** olarak oluşmuştur. 2. soruda da anlamlılık düzeyi **p = 0,002** değerini almıştır. Böylece, erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının düzeyleri arasında 2. soru için bir farklılık (0,01<p≤0,05) mevcutken diğer 20 soru için ileri düzeyde bir farklılık (p≤0,001) mevcuttur.

Bu sonuçlar, araştırmanın ikinci hipotezi olan H(2), bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluğu düzeylerinde, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisini desteklemiştir. Böylece H(2) kabul edilmiştir.

Bu sonuç, bu konuda daha önce yürütülmüş bulunan araştırmalardan elde edilen sonuçlar ile uyumludur. **Bu araştırmalarda da, erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluğu arasında önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.**[581]

4.2.3.3. Değerlendiricinin Demografik Özellikleri ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen üçüncü hipotez, **H(3)**, *değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendiricilerin demografik özellikleri açısından bir farklılık olacağı* şeklindedir. Değerlendirici cinsiyetinin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarını bu derecede etkilediği tespit edildikten sonra, değerlendirici cinsiyeti haricinde bu farklılığa sebep oluşturabilecek diğer faktörlerin neler olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bunun için, erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyini belirten WAPS puanı bağımlı,

[581] Dobbins ve diğ., 1988, s. 554, 555.; Bauer & Baltes, 2002, s. 471-473.; Maurer & Taylor, 1994, s. 241.

değerlendiricilerin demografik özellikleri de bağımsız değişken olarak alınmış, bu değişkenler üzerinde bireysel olarak faktöryel varyans analizleri (Univariate Analysis of Variance) gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlar Tablo 57 üzerinde özetlenmektedir.

Tablo 57. Değerlendiricinin Demografik Özellikleri ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki

Dependent Variable: WAPS Puanı Toplamı

Bağımsız Değişken	R	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Öğrencinin Yaşı	0,011	2	843,729	1,790	0,169
Baba Çalışma Durumu	0,007	2	515,691	1,090	0,338
Baba Eğitim Durumu	0,073	3	3787,015	8,545	0,000
Anne Çalışma Durumu	0,045	2	3498,645	7,687	0,001
Anne Eğitim Durumu	0,074	3	3852,732	8,706	0,000
Ailenin Yaş Yerleşim Birimi	0,056	3	2912,459	6,455	0,000
Ailenin Yaş Coğrafi Bölge	0,031	6	810,046	1,733	0,113
Bölüm	0,051	5	1588,828	3,481	0,004
Sınıf	0,042	4	1653,150	3,601	0,007

Yürütülen bu bireysel faktöryel varyans analizleri sonucunda elde edilen değerlere göre, anlamlılık düzeyleri $p<0,05$ şeklinde gerçekleştiği için öğrencilerin yaşı, baba çalışma durumu ve ailenin yaşadığı coğrafi bölge açısından, WAPS puanının olumluluk derecesi için bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu değişkenlerin tek başlarına WAPS üzerinde herhangi bir etkileri olmadığı sonucuna ulaşmaktayız. Diğer bir ifade ile, erkek ve bayan öğrencilerin bu değişkenler açısından farklı özelliklere sahip olmaları, onların öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesini etkilememektedir. Bu yüzden de, bu değişkenlerin WAPS puanı değişimini açıklamak için kullanılması mümkün değildir. Böylece, bu değerlere ilişkin olarak elde edilen R^2 değerleri, WAPS puanlarındaki farklılığın açıklanmasında kullanılmayacaktır.

Tablo 57'de yer alan değerlere göre tek başına baba eğitim durumu, anne çalışma durumu, anne eğitim durumu, ailenin yaşadığı yerleşim birimi, bölüm ve sınıf değişkenleri açısından, WAPS puanı değişkeni için bir farklılık bulunmaktadır. Tek başına bölüm ve sınıf değişkenleri için anlamlılık düzeyleri $0,001<p\leq0,01$ şeklinde gerçekleştiği için, bu değişkenler bazında WAPS puanındaki farklılık derecesi önemli düzeydedir. Ayrıca, tek başına baba eğitim durumu, anne çalışma durumu, anne eğitim durumu ve ailenin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü

değişkenleri açısından WAPS puanındaki farklılık derecesi de p≤0,001 şeklinde gerçekleştiği için ileri düzeydedir. Bu nedenle, bu değişkenlerin tek başlarına WAPS üzerinde bir etkileri olduğu sonucuna ulaşmaktayız. Diğer bir ifade ile, erkek ve bayan öğrencilerin bu değişkenler açısından farklı özelliklere sahip olmaları, onların öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesini önemli düzeyde etkilemektedir. Bu yüzden de, bu değişkenlerin WAPS puanı değişimini açıklamak için kullanılması mümkündür. Böylece, bu değerlere ilişkin olarak elde edilen R^2 değerleri, WAPS puanlarındaki farklılığın açıklanmasında kullanılabilecektir. Ancak bu değişkenlere ilişkin R^2 değerleri istatistiksel olarak çok küçük düzeylerde gerçekleştiği için, WAPS puanı değişiminin çok azını açıklayabilmektedir.

WAPS puanı değişimini açıklamak için kullanılabilen bu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalı **post hoc** testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testlerde, WAPS puanı değişimini açıklayabilecek olan her bir değişkenin alt grupları içerisindeki ortalamaların karşılaştırmaları yapılmıştır.

Tablo 58. Baba Eğitim Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD

(I) Baba Eğitim Durumu	(J) Baba Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlkokul	Ortaokul	-9,5260	4,88721	0,210
	Lise	-13,0736(*)	3,50402	0,001
	Üniversite	-16,6993(*)	3,34015	0,000
Ortaokul	İlkokul	9,5260	4,88721	0,210
	Lise	-3,5476	4,47749	0,858
	Üniversite	-7,1733	4,35044	0,353
Lise	İlkokul	13,0736(*)	3,50402	0,001
	Ortaokul	3,5476	4,47749	0,858
	Üniversite	-3,6257	2,70549	0,538
Üniversite	İlkokul	16,6993(*)	3,34015	0,000
	Ortaokul	7,1733	4,35044	0,353
	Lise	3,6257	2,70549	0,538

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Tablo 58 üzerinde baba eğitim durumu değişkeni açısından WAPS puanı değişimi incelenmektedir. Buna göre, anlamlılık derecesi **p=0,210>0,05** olarak gerçekleştiği için, babası ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile babası ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir

farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak babası ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanları ortalaması ile babası lise mezunu (**p=0,001**) ve üniversite mezunu (**p=0,000<0,001**) olan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında ileri düzeyde bir farklılık mevcuttur. Babası ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile diğer grupların ortalamaları arasında bir fark olmadığı (p>0,05) görülmektedir. Ayrıca babası lise mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile babası üniversite mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında da bir farklılık bulunmamaktadır (**p=0,538>0,05**).

Baba eğitim durumuna ilişkin R^2 değeri **0,073**'dür. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın **%7,3**'ünün, öğrencilerin babalarının eğitim durumundaki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan **%92,7**'lik kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur. Diğer bir deyişle, tek başına baba eğitim durumu değişkeni, WAPS puanındaki farkın %7,3'ünü açıklarken; %92,7'lik farkın başka nedenleri vardır.

Tablo 59 üzerinde anne çalışma durumu değişkeni açısından WAPS puanı değişimi incelenecektir. Buna göre, anlamlılık derecesi **p=0,912>0,05** olarak gerçekleştiği için, annesi çalışan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile annesi emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak annesi çalışan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile annesi ev kadını olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında ileri düzeyde bir farklılık (p=0,001) mevcuttur. Annesi emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile annesi ev kadını olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında ise istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı (p=0,068>0,05) anlaşılmaktadır. Ancak bu değer 0,05 anlamlılık eşiğine çok yakın olduğu için yine de dikkat edilmelidir.

Anne çalışma durumuna göre oluşan ortalamaları incelediğimizde, annesi ev kadını olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması, annesi çalışan öğrencilerin WAPS puanı ortalamasından **%9,1**, annesi emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalamasından ise **%7,6** daha düşüktür. Annesi çalışan ve emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasındaki fark ise sadece **%1,4**'dür. Bu sonuç da, daha önce farklı araştırmalarda elde edilmiş olan, annesi aile işleri haricinde çalışan ya da çalışmış olan kişilerin gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde, kadın ve

erkek değerlendirilenler arasında, annesi aile işleri dışında çalışmamış olan *değerlendiricilere göre daha az taraf tuttuğu sonucu*[582] *ile uyumludur.*

Tablo 59. Anne Çalışma Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD Tukey HSD

(I) Anne Mesleği	(J) Anne Mesleği	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Çalışıyor	Emekli	1,6914	4,12601	0,912
	Ev Kadını	9,9790(*)	2,74826	0,001
Emekli	Çalışıyor	-1,6914	4,12601	0,912
	Ev Kadını	8,2876	3,72402	0,068
Ev Kadını	Çalışıyor	-9,9790(*)	2,74826	0,001
	Emekli	-8,2876	3,72402	0,068

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Anne çalışma durumuna ilişkin R^2 değeri **0,045**'dir. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın %4,5'inin, öğrencilerin annelerinin çalışma durumundaki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan %95,5'lik kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur. Diğer bir deyişle, tek başına anne çalışma durumu değişkeni, WAPS puanındaki farkın %4,5'ini açıklarken; %95,5'lik farkın başka nedenleri vardır.

Tablo 60 üzerinde anne eğitim durumu değişkeni açısından WAPS puanı değişimi incelenmektedir. Buna göre, anlamlılık derecesi **p=0,367>0,05** olarak gerçekleştiği için, annesi ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile annesi ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak annesi ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanları ortalaması ile annesi lise mezunu (**p=0,001**) ve üniversite mezunu (**p=0,000<0,001**) olan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında ileri düzeyde bir farklılık mevcuttur. Annesi ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile diğer grupların ortalamaları arasında bir fark olmadığı (p>0,05) görülmektedir. Ayrıca annesi lise mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile annesi üniversite mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında da bir farklılık bulunmamaktadır (**p=0,468>0,05**).

[582] Baruch, 1972, s. 32-37.; Vogel ve diğ., 1970, s. 384-391.; Wilson, 2003, s. 57.

Tablo 60. Anne Eğitim Durumu ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD

(I) Anne Eğitim Durumu	(J) Anne Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig
İlkokul	Ortaokul	-6,6536	4,09785	0,367
	Lise	-11,3455(*)	2,95214	0,001
	Üniversite	-15,6783(*)	3,23699	0,000
Ortaokul	İlkokul	6,6536	4,09785	0,367
	Lise	-4,6919	3,90069	0,625
	Üniversite	-9,0247	4,12049	0,128
Lise	İlkokul	11,3455(*)	2,95214	0,001
	Ortaokul	4,6919	3,90069	0,625
	Üniversite	-4,3329	2,98347	0,468
Üniversite	İlkokul	15,6783(*)	3,23699	0,000
	Ortaokul	9,0247	4,12049	0,128
	Lise	4,3329	2,98347	0,468

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Anne eğitim durumuna ilişkin R^2 değeri **0,074**'dür. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın **%7,4**'ünün, öğrencilerin annelerinin eğitim durumundaki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan **%92,6**'lık kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur. Diğer bir deyişle, tek başına anne eğitim durumu değişkeni, WAPS puanındaki farkın %7,4'ünü açıklarken; %92,6'lık farkın başka nedenleri vardır.

Tablo 61 üzerinde ailenin yaşadığı yerleşim birimi büyüklüğü değişkeni açısından WAPS puanı değişimi incelenmektedir. Buna göre, anlamlılık derecesi **p=0,824>0,05** olarak gerçekleştiği için, ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanları ortalaması ile ailesi şehirlerde (**p=0,008<0,01**) ve köylerde (**p=0,008<0,01**) yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında önemli derecede bir farklılık mevcuttur. Ayrıca ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile ailesi köylerde şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında da bir farklılık (**p=0,029<0,05**) mevcuttur. Bunun dışında, ailesi şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı

ortalaması ile ailesi köylerde (**p=0,203<0,05**) ve ilçelerde (**p=0,268<0,05**) yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık yoktur.

Tablo 61. Ailenin Yaş. Yerleşim Birimi ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD

(I) Ailenin Yaşadığı Yer	(J) Ailenin Yaşadığı Yer	Ortalama Fark (I-J)	Std. Error	Sig.
Büyük Şehir	Şehir	10,3776(*)	3,22586	0,008
	İlçe	2,8493	3,30116	0,824
	Köy	28,3591(*)	8,78913	0,008
Şehir	Büyük Şehir	-10,3776(*)	3,22586	0,008
	İlçe	-7,5283	4,14755	0,268
	Köy	17,9815	9,14075	0,203
İlçe	Büyük Şehir	-2,8493	3,30116	0,824
	Şehir	7,5283	4,14755	0,268
	Köy	25,5098(*)	9,16759	0,029
Köy	Büyük Şehir	-28,3591(*)	8,78913	0,008
	Şehir	-17,9815	9,14075	0,203
	İlçe	-25,5098(*)	9,16759	0,029

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Ailenin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü değişkeninin alt gruplarına ilişkin WAPS puanları ortalamalarının yüzdesel farklarına baktığımızda, ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıbı ölçeği puanı ortalamalarının, ailesi köyde yaşayan öğrencilerin ortalamalarından **%32,6** ve ailesi şehirlerde yaşayan öğrencilerin ortalamalarından da **%10** daha fazla olduğu görülmektedir. Ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıbı ölçeği puanı ortalamaları ise, ailesi köyde yaşayan öğrencilerin ortalamalarından **%29,3** ve ailesi şehirlerde yaşayan öğrencilerin ortalamalarından da **%7,2** daha fazladır. Ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıbı ölçeği puanı ortalamaları ile ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin ortalamaları arasında ise sadece %2,5'lik bir farklılık mevcuttur.

Bu sonuçlara göre, genel olarak ailesi büyük şehirlerde ve ilçelerde yaşayan öğrencilerin, öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanları, ailesi şehirlerde ve köylerde yaşayan öğrencilerin puanlarına göre daha olumludur. Bu sonuç, aile yapılarının kırsal temelli kök aile yapısından, kent tipi çekirdek aile yapısına doğru değişeceği için, ailenin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü ile kişilerin toplumsal cinsiyet

rollerine ilişkin sahip oldukları yargı kalıpları arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olacağı düşüncesini desteklememektedir.

Ailenin yaşadığı yerleşim birimine ilişkin R^2 değeri **0,056**'dır. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın **%5,6**'sının, öğrencilerin ailelerinin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğündeki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan **%94,4**'lük kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur. Diğer bir deyişle, tek başına ailenin yaşadığı yerleşim birimi büyüklüğü değişkeni, WAPS puanındaki farkın %5,6'sını açıklarken; %94,4'lük farkın başka nedenleri vardır.

Tablo 62 üzerinde değerlendiricilerin üniversitede kayıtlı oldukları bölüm değişkeni açısından WAPS puanı değişimi incelenmektedir. Buna göre, bölüm bazında WAPS puanı için, İnsan Kaynakları programındaki öğrencilerin ortalaması ile Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümündeki öğrencilerin ortalamaları arasında bir farklılık (**p=0,015<0,05**) mevcuttur. Ayrıca İnsan Kaynakları programındaki öğrencilerin ortalaması ile İşletme bölümündeki öğrencilerin ortalamaları arasında da önemli düzeyde bir farklılık (**p=0,004<0,01**) vardır. Diğer yandan, İnsan Kaynakları programı öğrencilerinin ortalamaları ile Maliye Bölümündeki öğrencilerin ortalamaları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık olmasa da, farklılığa yakın bir değer (**p=0,061**) oluşmuştur. Diğer bölümlerdeki öğrencilerin, öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanların ortalamaları arasında bir farklılık yoktur (p>0,05). İnsan Kaynakları programındaki öğrencilerin ortalamaları, İşletme Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından **%19,1**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından **%15,7** ve Maliye Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından **%14,7** daha fazladır.

Bölüm değişkenine ilişkin R^2 değeri **0,051**'dir. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın **%5,1**'inin, öğrencilerin bölümlerindeki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan **%94,9**'luk kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur.

Tablo 62. Öğrencinin Bölümü ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD

(I) Bölüm	(J) Bölüm	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
İnsan Kaynakları	İşletme	20,6659(*)	5,63774	0,004
	Ekonometri	10,6365	6,19645	0,522
	Çeko	17,4514(*)	5,34091	0,015
	İktisat	10,5972	7,34038	0,700
	Maliye	16,5307	5,92170	0,061

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Tablo 63'de değerlendiricilerin üniversitede bulundukları sınıf düzeyi değişkeni açısından WAPS puanı değişimi ele alınmaktadır. Buna göre, sınıf bazında WAPS puanı için, Yüksek lisans seviyesindeki öğrencilerin ortalaması ile 2. sınıftaki öğrencilerin ortalamaları arasında önemli düzeyde bir farklılık (**p=0,004<0,01**) vardır. Ayrıca, yüksek lisans seviyesindeki öğrencilerin ortalaması ile 4. sınıftaki öğrencilerin ortalamaları arasında da bir farklılık (**p=0,02<0,05**) mevcuttur. Aslında, yüksek lisans seviyesindeki öğrencilerin ortalaması ile 1. sınıftaki öğrencilerin ortalamaları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık olmasa da, farklılığa oldukça yakın bir değer (**p=0,056**) oluşmuştur. Diğer sınıflardaki öğrencilerin, öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanların ortalamaları arasında bir farklılık yoktur (p>0,05). Yüksek lisans seviyesindeki öğrencilerin ortalamaları, 2. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından **%17,8**, 4. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından **%15,2**, 1. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından **%13,1** ve 3. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından **%9** daha fazladır.

Tablo 63. Öğrencinin Sınıfı ile WAPS Puanı Çoklu Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken: WAPS Puanı Toplamı
Tukey HSD

(I) Sınıf	(J) Sınıf	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
İnsan Kaynakları	1. sınıf	14,9287	5,52223	0,056
	2. sınıf	19,4722(*)	5,44095	0,004
	3. sınıf	10,5972	7,36193	0,603
	4. sınıf	16,9373(*)	5,51737	0,020

Gözlemlenen ortalamalara dayalı olarak.
* Ortalama farkın anlamlılığı 0,05 seviyesindedir.

Bu sonuçlar, sınıf düzeyi sıralaması ve ortalama seviyeleri arasında doğru orantılı bir ilişki olmaması nedeniyle, sınıf olarak daha üst seviyede olan öğrencilerin, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha tarafsız beklentilere sahip olacağı düşüncesini desteklememektedir. Ancak, hem bölüm hem de sınıf bazında yüksek lisans düzeyindeki öğrencilerin, lisans öğrencilerine göre daha tarafsız yargı kalıplarına sahip olması nedeniyle bu düşünce kısmen destek bulmuştur.

Sınıf değişkenine ilişkin R^2 değeri **0,042**'dir. Bu değer de, öğrencilerin öğretim görevlisi rolündeki kadınlar hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk derecesine ilişkin puanlarındaki farklılığın **%4,2**'sinin, öğrencilerin sınıf düzeylerindeki farklılıklar nedeniyle oluştuğu anlamına gelmektedir. Ancak bu değerin dışında kalan **%95,8**'lik kısma ilişkin farklı açıklayıcı değişkenler söz konusudur.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan **H(3), değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendiricilerin demografik özellikleri açısından bir farklılık olacağı beklentisi desteklenmiştir. Diğer bir deyişle, yapılan analizler sonucunda H(3) kabul edilmiştir**. Ancak, elde edilen R^2 değerlerinin istatistiksel olarak çok küçük seviyelerde kalması nedeniyle, bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıplarındaki değişimin yeterli bir kısmını tek başına açıklayabilecek bir değişkene ulaşılamamıştır. Bu nedenle de, bu değişkenlerin, WAPS puanı üzerinde birlikte etkili olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.3.4. Performans Değerlendirme Puanı ile WAPS Puanı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen dördüncü hipotez, **H(4)**, *erkek ve bayan değerlendiricilerce, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinin yüksekliği ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluğu arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olacağı* şeklindedir. Değerlendiricilerin yaptığı değerlendirmeler ile doldurdukları WAP skalasının sonuçları arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek için, bu iki değişken üzerinde bir dizi korelasyon analizi yürütülmüştür. Korelasyon analizinde öncelikle değerlendirici cinsiyeti faktörü dahil edilmemiş; erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdikleri

değerlendirmeler ile erkek ve bayan değerlendiricilerin WAP skalasından aldıkları puanlar aynı analiz içerisinde veri olarak kullanılmıştır. Diğer bir ifade ile, ilk korelasyon analizi tüm örneklem için gerçekleştirilmiştir.

Tablo 64'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı için **(r = 0.179, ≤0.001)** , bu iki değişken arasında ileri anlam düzeyinde ve pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 64. Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

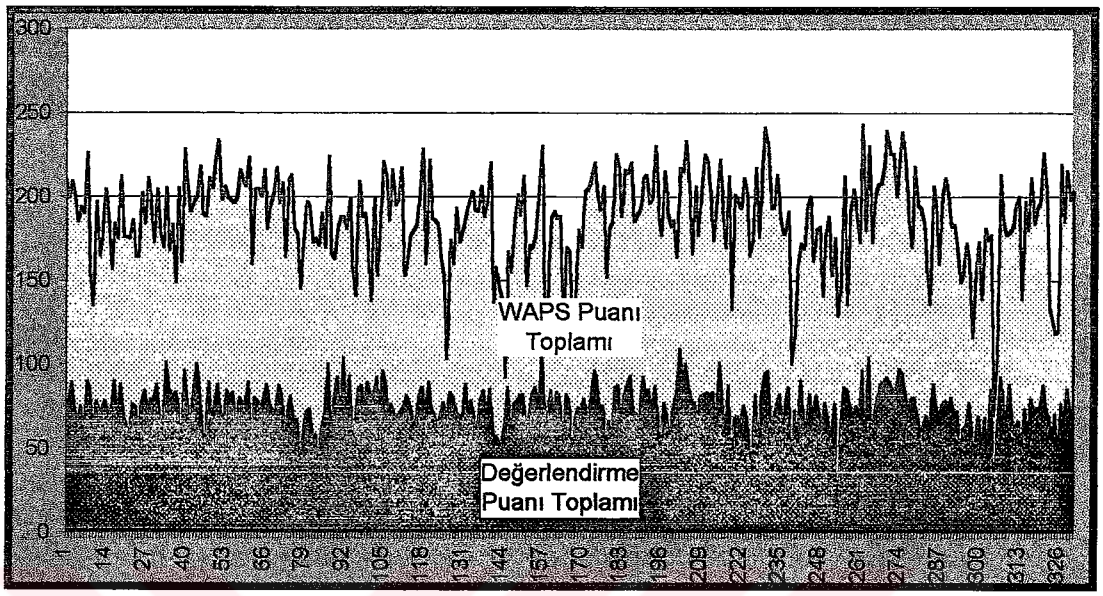
		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0.179(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0.001
	N	331	331
WAPS Puanı	Pearson Korelasyon	0.179(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	.
	N	331	331

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

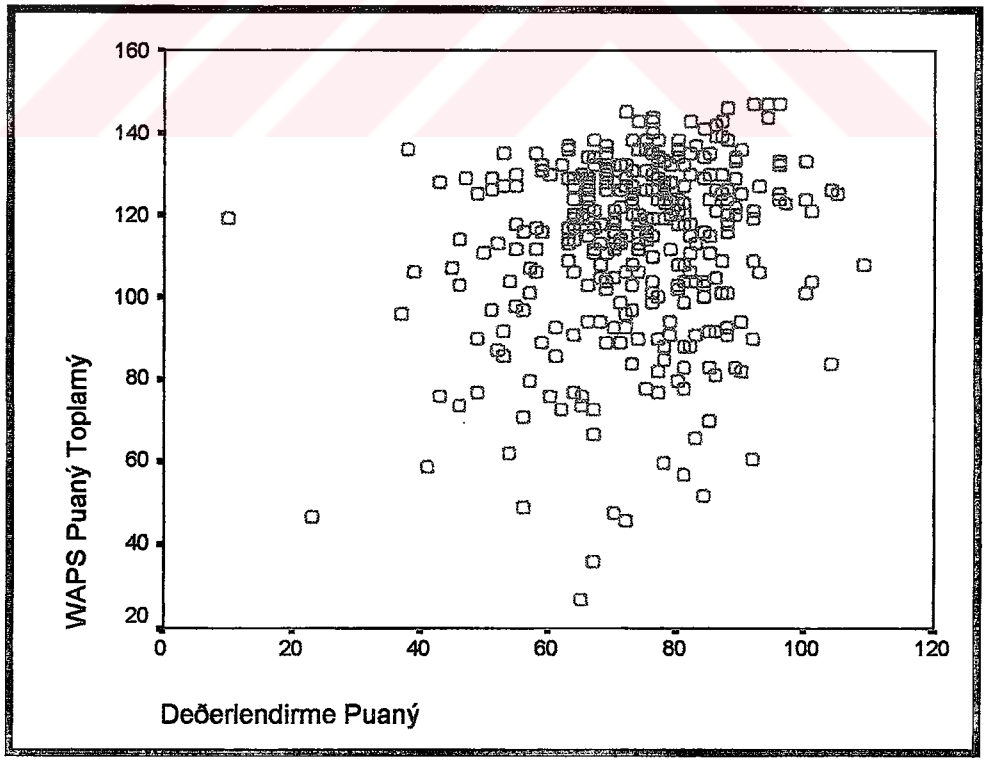
Elde edilen korelasyon katsayısı (r) değerinin karesi, öğrenciler tarafından verilen performans değerlendirme puanının şekillenmesinde, bu öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyinin ne derecede etkili olduğunu göstermektedir. Bu değer de R^2=0,032 şeklinde gerçekleştiği için, tüm örneklemdeki değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oluğu yargı kalıplarının düzeyi, performans değerlendirme puanının düzeyinin %3,2'sini açıklamaktadır.

Şekil 56 ve 57'de de görülebileceği üzere, değerlendiricilerin sahip oldukları yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki mevcuttur.

Şekil 56. Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (*Zaman-Seri Grafiği*)



Şekil 57. Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği)



Bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 65'de yer almaktadır. Tablo 65'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı için ($r=0.184$, $0,001<p\leq0.01$), bayan öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon katsayısı değerinin karesi, $R^2=0,034$ şeklinde gerçekleştiği için, bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oluğu yargı kalıplarının düzeyi, bayan değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine verdiği performans değerlendirme puanının düzeyinin %3,4'ünü açıklamaktadır.

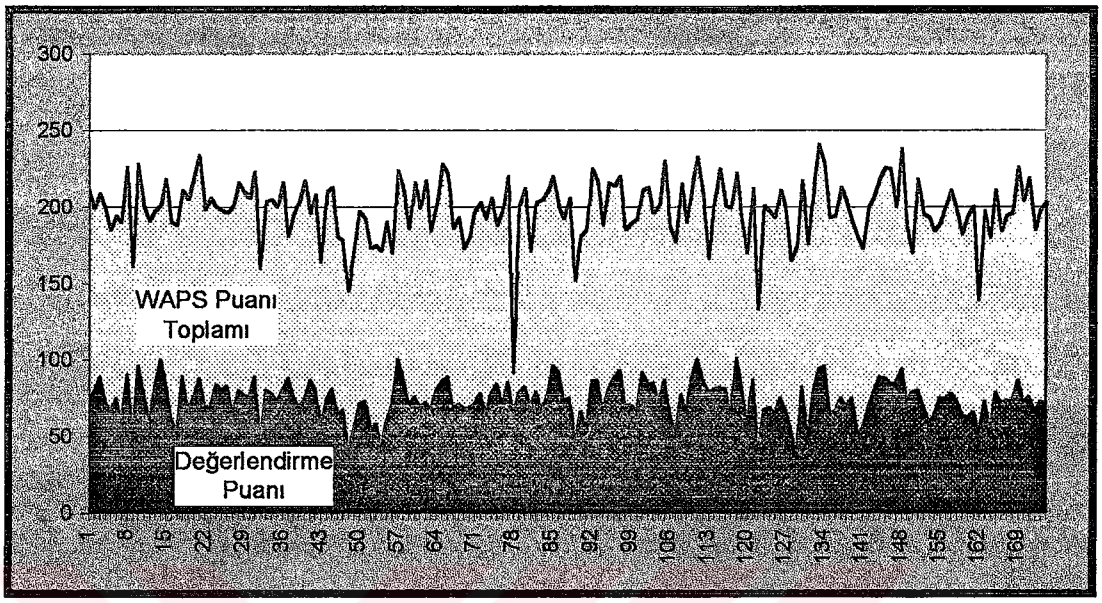
Tablo 65. Bayan Öğrenciler için BARS – WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,184(*)
	Sig. (2-tailed)	.	0,015
	N	174	174
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,184(*)	1
	Sig. (2-tailed)	0,015	.
	N	174	174

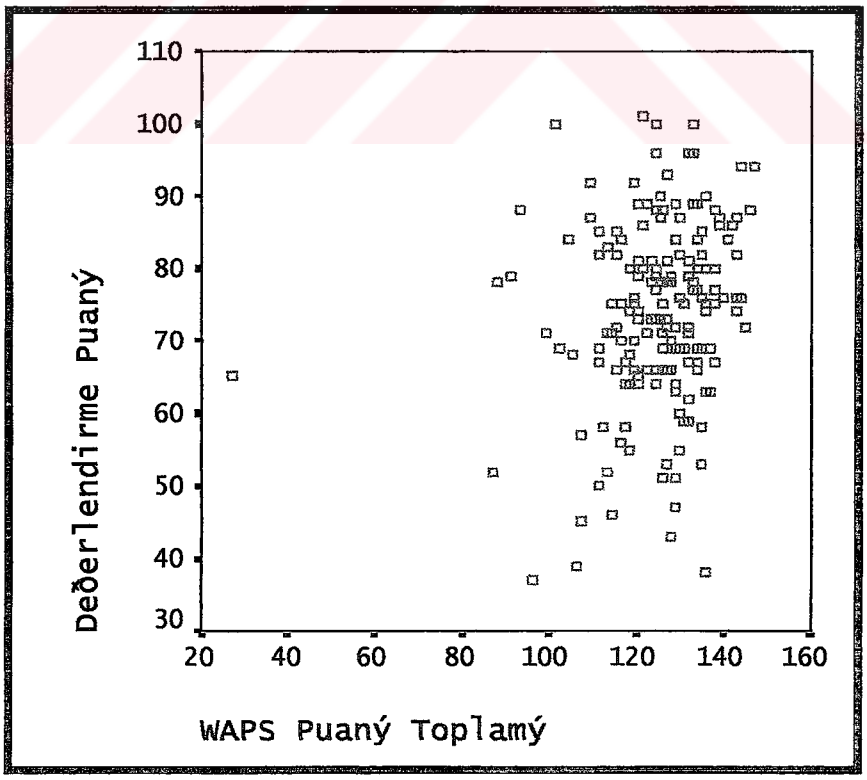
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Şekil 58 ve 59'da da görülebileceği üzere, bayan değerlendiricilerin sahip oldukları yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki mevcuttur.

Şekil 58. Bayan Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Zaman-Seri Grafiği)



Şekil 59. Bayan Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği)



Erkek öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 66'da verilmektedir. Tablo 66'da gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı için **($r = 0.216$, $0,001 < p \leq 0.01$)**, erkek öğrencilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon katsayısı değerinin karesi, **$R^2=0,046$** şeklinde gerçekleştiği için, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oluğu yargı kalıplarının düzeyi, erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine verdiği performans değerlendirme puanının düzeyinin %4,6'sını açıklamaktadır.

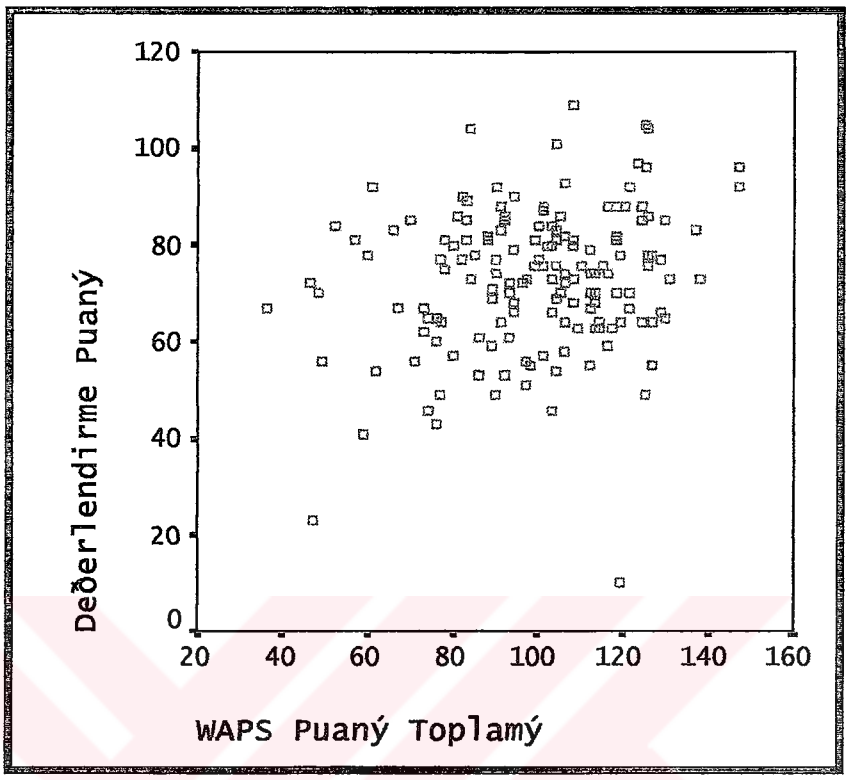
Tablo 66. Erkek Öğrenciler için BARS – WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,214(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0,007
	N	157	157
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,214(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,007	.
	N	157	157

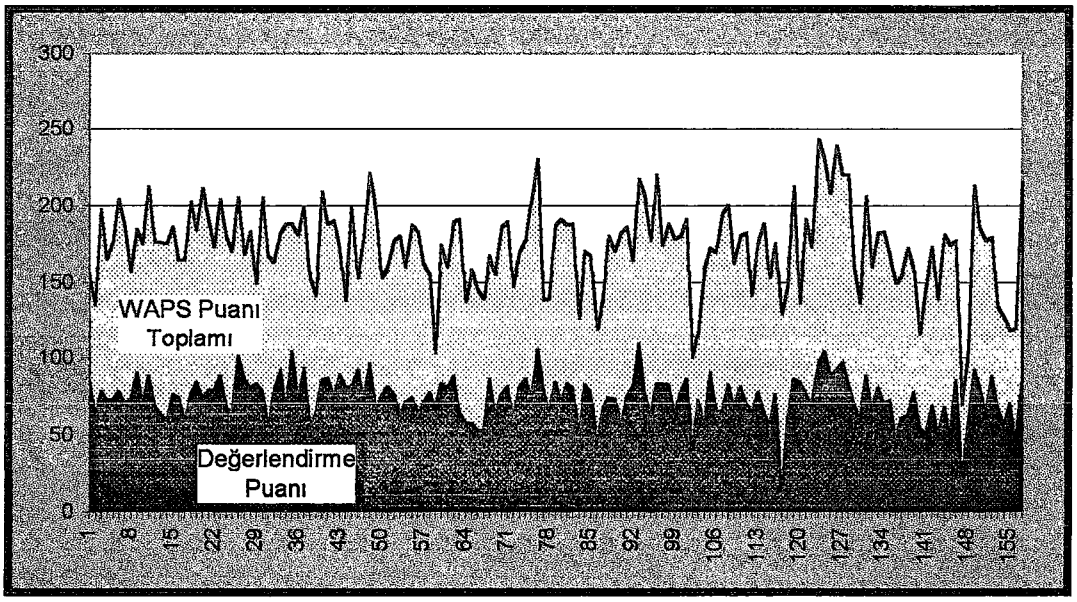
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Şekil 60 ve 61'de görüldüğü gibi, bayan değerlendiricilerin sahip oldukları yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki mevcuttur.

Şekil 60. Erkek Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Saçılım Grafiği)



Şekil 61. Erkek Öğrenciler için Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi ile WAPS Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki (Zaman-Seri Grafiği)



Erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 67'de verilmektedir. Tablo 67'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı için **(r = 0.262, 0,001<p≤0.01)**, erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 67. Bayan Öğretim Görevlileri için BARS- WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,262(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0,001
	N	172	172
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,262(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	.
	N	172	172

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon katsayısı değerinin karesi, R^2=0,068 şeklinde gerçekleştiği için, erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oluğu yargı kalıplarının düzeyi, bu değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine verdiği performans değerlendirme puanının düzeyinin %7'sini açıklamaktadır.

Erkek ve bayan öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 68'de verilmektedir. Tablo 68'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı **(r = 0.262, p>0.05)** halde, analizin anlamlılık düzeyi p>0,05 olarak gerçekleştiği için, erkek ve bayan öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bu değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 68. Erkek Öğretim Görevlileri için BARS- WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,113
	Sig. (2-tailed)	.	0,155
	N	159	159
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,113	1
	Sig. (2-tailed)	0,155	.
	N	159	159

Bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 69'da verilmektedir. Elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı **(r=0.113, p>0.05)** halde, analizin anlamlılık düzeyi p>0,05 olarak gerçekleştiğinden, bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 69. Bayan Değerlendirici & Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS- WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,105
	Sig. (2-tailed)	.	0,300
	N	99	99
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,105	1
	Sig. (2-tailed)	0,300	.
	N	99	99

Erkek öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının düzeyi ile verdikleri performans değerlendirme puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yürütülen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 70'de verilmektedir. Tablo 70'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, Pearson Korelasyon Katsayısı pozitif bir değer aldığı için **(r = 0.378, 0,001<p≤0.01)**, erkek öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri için belirlediği performans değerlendirme puanı ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

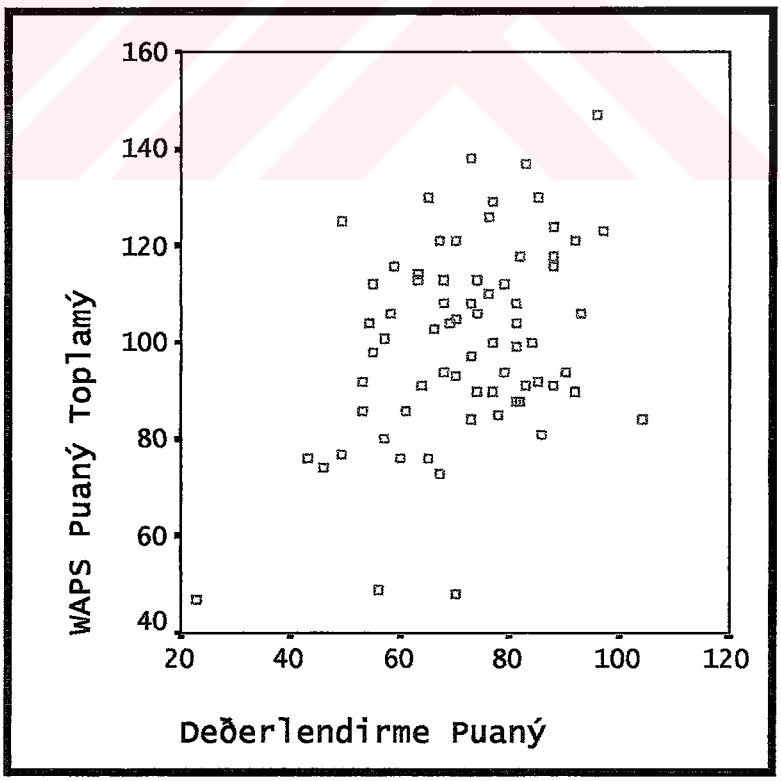
Tablo 70. Erkek Değerlendirici & Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS- WAPS İlişkisi

		Değerlendirme Puanı	WAPS Puanı Toplamı
Değerlendirme Puanı	Pearson Korelasyon	1	0,378(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0,001
	N	73	73
WAPS Puanı Toplamı	Pearson Korelasyon	0,378(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	.
	N	73	73

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon katsayısı değerinin karesi, R^2=0,142 şeklinde gerçekleştiği için, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oluğu yargı kalıplarının düzeyi, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine verdiği performans değerlendirme puanı düzeyinin %14,'sini açıklamaktadır.

Şekil 62. Erkek Öğrenci&Bayan Öğretim Görevlisi Grubu için BARS ile WAPS İlişkisi (Saçılım Grafiği)



Şekil 62'de de görülebileceği üzere, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının düzeyi ile bayan öğretim görevlilerine verdikleri performans değerlendirme puanları arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki mevcuttur.

Bu analiz sonuçları itibariyle, **araştırmanın dördüncü hipotezi olan H(4), erkek ve bayan değerlendiricilerce, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinin yüksekliği ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluğu arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olacağı beklentisi; tek başına erkek değerlendirici grubu, bayan değerlendirici grubu ve bayan değerlendirilen grubunda geçerli olmasına karşın, değerlendirici-değerlendirilen karşılaştırması grupları içerisinde sadece erkek değerlendirici ve bayan öğretim görevlisi grubu için desteklenmiştir. Böylece H(4), yapılan analizler sonucunda sadece kısmi olarak kabul edilebilmiştir.**

Bu konuda gerçekleştitilmiş olan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmalarda da değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk düzeyi ile, bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin yüksekliği arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu[583], ancak böyle bir ilişkinin erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinde bulunmadığı[584] tespit edilmiştir.

4.2.3.5. Değerlendirilen Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen beşinci hipotez, **H(5)**, *değerlendiricilerce gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinde, değerlendirilen cinsiyeti açısından bir farklılık oluşacağı* şeklindedir. Araştırmadan elde edilen verilere göre, değerlendirilen cinsiyeti ile verilen performans değerlendirme puanları arasındaki ilişki, yani değerlendirilen cinsiyetinin, verilen performans değerlendirme puanlarını ne derecede etkilediği Tablo 71'de gösterilmektedir. Buna göre değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için vermiş oldukları performans değerlendirme puanlarının ortalamaları arasında

[583] Bauer & Baltes, 2002, s. 471.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 555, 556 .; Maurer & Taylor, 1994, s. 241
[584] Bauer & Baltes,a.g.e., s. 471.; Dobbins ve diğ., a.g.e., s. 556 .; Maurer & Taylor, a.g.e., s. 241.

önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri için vermiş olduğu performans puanı ortalaması **73,07**'dir. Değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri için vermiş olduğu performans puanlarının ortalaması ise **73,4**'dür. Diğer bir ifade ile, değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri için vermiş olduğu performans puanı ortalaması, bayan öğretim görevlileri için vermiş olduğu performans puanı ortalamasından sadece **%0,45** daha fazladır. Böylece, değerlendiriciler çok az bir farkla da olsa, erkek öğretim görevlilerine, bayan öğretim görevlilerine verdiklerine oranla daha yüksek performans puanları vermişlerdir.

Tablo 71. Değerlendirilen Cinsiyeti ile Performans Değerlendirme Puanı Seviyesi Arasındaki İlişki

	Öğretim Gör. Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BARS	Bayan	172	73,0698	12,95046	0,98746
	Erkek	159	73,3962	14,20243	1,12633

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS	Varyanslar Eşittir	0,425	0,515	-0,219	329	0,827	-0,3265
	Varyanslar Eşit Değildir			-0,218	319,709	0,828	-0,3265

Tablo 71'de sunulan değerlendirilen cinsiyeti ile performans puanı ortalaması arasındaki ilişkiyi gösteren t-testine göre, farklılık derecesi **p= 0,828** olarak oluşmuştur. Bu değer, p= 0,702>0,05 olarak gerçekleştiği için, t-testi sonucuna göre değerlendirici cinsiyeti ile erkek ve bayan öğretim görevlilerine verilmiş olan performans puanı arasında bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle **araştırmanın beşinci hipotezi olan H(5), performans değerlendirme sonuçlarında, değerlendirilen cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisi desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile, H(5) red edilmiştir**.

Değerlendirilen cinsiyeti ve performans değerlendirme sonucu arasındaki ilişki, boyutsal performans açısından ele alındığında bir farklılık oluşmaktadır. Değerlendirilen cinsiyeti ile performans boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için boyut toplam puanları kullanılmıştır. Boyut toplam puanları yerine, boyut ortalamaları

kullanıldığında da aynı sonuçlar elde edilmektedir. Tablo 72'de değerlendirilen cinsiyeti ile değerlendirme skalasında yer alan boyutların toplamları arasında bir fark olup olmadığına ilişkin olarak yürütülmüş bulunan t-testinin sonuçları özetlenmektedir.

Buna göre, 1. ve 5. boyutlar açısından değerlendirilen cinsiyeti fark yaratan bir faktördür. Diğer bir deyişle, 1. ve 5. boyutlar açısından, erkek ve bayan öğretim görevlilerinin performansları hakkında yapılan değerlendirmeler arasında bir farklılık mevcuttur. Bayan öğretim görevlilerinin performansı hakkında gerçekleştirilen değerlendirmeler, erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirilen değerlendirmelerden; 1. boyut için **%9,8** daha yüksek; 2. boyut için **%1,3**, 3. boyut için **%0,5**, 4. boyut için **%1,5** ve 5. boyut için **%5,5** daha düşüktür. Bu sonuçtan, değerlendiricilere eşdeğer performans ile tasvir edildikleri halde boyutlar bazında, bayan öğretim görevlilerine, erkek öğretim görevlilerinden daha az puanlar verildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 72. Değerlendirilen Cinsiyeti ile Boyutsal Performans Değerlendirme Puanı Toplamı Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşit Değildir	0,014	0,906	2,682	329	**0,008**	1,1371
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,515	0,219	-0,591	329	**0,555**	-0,2218
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	2,049	0,153	-0,115	329	**0,909**	-0,0566
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,576	0,448	-0,583	329	**0,560**	-0,2484
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,369	0,544	-2,144	329	**0,033**	-0,9367

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (p), 1. boyut için **0,008**, 2. boyut için **0,555**, 3. boyut için **0,909**, 4. boyut için **0,560** ve 5. boyut için **0,033**'dür. Bu değerlere göre değerlendirilen cinsiyeti ile boyutsal performans değerlendirme sonucu arasında 2., 3. ve 4. boyutlar açısından bir farklılık bulunmazken, 1. ve 5. boyutlar açısından bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın derecesi ise, 5. boyut için farklılık vardır ($p<0,05$) düzeyinde, 1. boyut için ise önemli düzeyde bir farklılık vardır ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın beşinci hipotezi olan H(5), performans değerlendirme sonuçlarında, değerlendirilen cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisi**

desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile, H(5) boyutsal performans değerlendirme sonuçları itibariyle kabul edilmiştir.

Değerlendirilen cinsiyeti ile performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi, performans değerlendirme skalasında yer alan 10 soruya verilen cevaplar için tek tek karşılaştırdığımızda da Tablo 73'deki t-testi sonuçlarına göre bir farklılığın mevcut olduğu görülmektedir. Skalada yer alan sorulara verilen puanların ortalamaları açısından erkek ve bayan öğrenciler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu ortalamalara ilişkin tablo yer kazanmak amacıyla verilmemiştir. Buna göre bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş bulunan performans değerlendirme puanlarının sorular bazıda ortalamaları, erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirilmiş bulunanlardan 1. soru için **%5,8**, 2. soru için **%16,1**, 3. soru için **%0,4** ve 5. soru için **%1,8** daha yüksek; 4. soru için **%3**, 6. soru için **%1,8**, 7. soru için **%2,1**, 8. soru için **%0,9**, 9. soru için **%3,1** ve 10. soru için **%8,2** daha düşüktür. Diğer bir deyişle, eşit performans seviyesinde tasvir edildiklerinde, 10 soruluk değerlendirme skalası üzerinde bayan öğretim görevlileri 3 ve erkek öğretim görevlileri de 7 soru için daha yüksek puanlar almışlardır.

Tablo 73. Değerlendirilen Cinsiyeti ile Soru Bazında Performans Değerlendirme Puanı Toplamı Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS S.1	Varyanslar Eşit Değildir	0,016	0,900	1,775	329	**0,077**	0,4204
BARS S.2	Varyanslar Eşittir	0,290	0,590	2,648	329	**0,008**	0,7167
BARS S.3	Varyanslar Eşit Değildir	0,014	0,907	0,129	329	**0,897**	0,0298
BARS S.4	Varyanslar Eşittir	0,374	0,541	-1,185	329	**0,237**	-0,2516
BARS S.5	Varyanslar Eşittir	2,113	0,147	0,225	329	**0,822**	0,0685
BARS S.6	Varyanslar Eşittir	0,862	0,354	-0,436	329	**0,663**	-0,1251
BARS S.7	Varyanslar Eşit Değildir	0,022	0,883	-0,766	329	**0,444**	-0,1758
BARS S.8	Varyanslar Eşittir	2,061	0,152	-0,279	329	**0,781**	-0,0726
BARS S.9	Varyanslar Eşit Değildir	0,009	0,926	-1,160	329	**0,247**	-0,2698
BARS S.10	Varyanslar Eşittir	3,022	0,083	-2,746	329	**0,006**	-0,6669

Buna göre yapılan t-testinden elde edilen anlamlılık düzeyleri (p); 1. soru için **0,077**, 2. soru için **0,008**, 3. soru için **0,897**, 4. soru için **0,237**, 5. soru için **0,822**, 6. soru için **0,663**, 7. soru için **0,444**, 8. soru için **0,781**, 9. soru için **0,247** ve 10. soru

için **0,006** şeklinde oluşmuştur. Bu sonuç itibariyle erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirilmiş olan performans değerlendirmeleri arasında 1., 3., 4., 5., 6., 7., 8. ve 9. sorular açısından bir farklılık bulunmazken, 2. ve 10. sorular açısından farklılık mevcuttur. Farklılığın derecesi açısından da 2. ve 10. sorular için önemli derecede bir farklılık ($0,001<p\leq0,01$) mevcuttur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın beşinci hipotezi olan H(5), performans değerlendirme sonuçlarında, değerlendirilen cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı beklentisi, soruların tek tek analizinde desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile, H(5) soru bazında performans değerlendirme sonuçları itibariyle kabul edilmiştir.**

Nitekim, erkek ve bayan öğretim görevlilerin için yapılan performans değerlendirmelerin birbirinden farklı olacağını öngören H(5), genel performans değerlendirme sonuçları açsından red edilirken, boyutsal ve soru bazında performans değerlendirme sonuçları açısından kabul edilmiştir. Değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açıp açmdığı konusunda yürütülen bazı araştırmalarda[585] da aynı yönde sonuçlar elde edilmiştir. Buna karşın, araştırmanın bu sonucu diğer bazı araştırmaların[586] sonuçları ile çelişmektedir.

4.2.3.6 Değerlendirici Cinsiyeti ve Değerlendirilen Cinsiyeti Etkileşimi ile Performans Değerlendirme Puanı İlişkisi

Bu çalışmada öncesinde öne sürülen altıncı hipotez, **H(6)**, d*eğerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı* şeklindedir. Araştırmadan elde edilmiş olan verilere göre, değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyetinin birbiri ile olan etkileşiminin yapılan performans değerlendirmelerin seviyeleri üzerinde etkili olup olmadığının test edilmesi için t-testleri yürütülmüştür.

Öncelikle erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri değerlendirmelerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırmaya ilişkin t-testinin sonuçları Tablo 74'de gösterilmektedir. Buna göre,

---

[585] Rosen & Jardee, 1973, s. 46-47.; Rosen & Jardee, 1974(b), s. 511-512.; Deaux & Taynor, 1973, s.261-262.: Goldberg, 1968, s. 28-30.; Dobbins ve diğ., 1986, s. 239-241.; Dobbins ve diğ., 1988, s. 555-556.; Martell, 1991, s. 1947-1951.; Martell, 1996, s. 153.; Maurer & Taylor, 1994, s. 233.; Robbins & DeNisi, 1993, s.116.; Bauer & Baltes, 2002, s. 465, 471.

[586] Mobley, 1982, s. 602.; Pulakos ve diğerleri, 1989, s. 773.

erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri değerlendirmeler arasında önemli bir farklık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme ortalaması **73,99** olarak gerçekleşmiştir. Buna karşı, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme ortalaması ise **71,82**'dir. Bu ortalamalara göre, bayan değerlendiriciler bayan öğretim görevlilerine, erkek değerlendiricilere oranla **%3** daha yüksek değerlendirme puanı vermiştir.

Tablodaki standart sapma değerleri ele alındığında, erkek değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmelerinin oldukça büyük bir fark aralığında **(sd=14,45)** oluştuğu görülmektedir. Bayan değerlendiricilerin değerlendirmelerinin ise nispeten daha küçük bir fark aralığında **(sd=11,72)** oluştuğu anlaşılmaktadır. Erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirme verilerinin standart sapmaları arasında **%23,31**'lik bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 74. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

	Öğrencinin Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BARS	Bayan	99	73,9899	11,71646	1,17755
	Erkek	73	71,8219	14,44755	1,69096

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS	Varyanslar Eşittir	3,330	0,070	1,086	170	0,279	2,1680
	Varyanslar Eşit Değildir			1,052	135,374	0,295	2,1680

Tablo 74'de sunulan erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren t-testine göre, anlamlılık düzeyi **p= 0,279** olarak oluşmuştur. Bu değer, p= 0,279>0,05 olarak gerçekleştiği için, t-testi sonucuna göre erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine verdiği performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 75 üzerinde erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında boyutsal bazda verdikleri performans puanları arasındaki ilişkinin test edilmesi için gerçekleştirilmiş bulunan t-testi sonuçları gösterilmektedir. Erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinin boyutsal bazdaki ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Buna göre, bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş oldukları performans değerlendirmeleri,erkek öğrencilerinkine göre 1. boyut için **%7,8** ve 3. boyut için **%10,1** daha düşük; 2. boyut için **%9**, 4. boyut için **%7,5** ve 5. boyut için **%10** daha yüksektir.

Tablo 75. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,865	0,354	-1,713	170	**0,089**	-0,9687
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	2,977	0,086	2,818	170	**0,005**	1,4096
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	2,262	0,134	-1,571	170	**0,118**	-1,0351
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	2,445	0,120	2,006	170	**0,046**	1,1663
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	9,104	0,003	2,625	170	**0,009**	1,5960

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (**p**), 1. boyut için **0,089**, 2. boyut için **0,005**, 3. boyut için **0,118**, 4. boyut için **0,046** ve 5. boyut için **0,009**'dur. Bu değerlere göre erkek ve bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri boyutsal performans değerlendirme puanları arasında 1. ve 3. boyutlar açısından bir farklılık bulunmazken, 2., 4. ve 5. boyutlar açısından bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın derecesi ise, 4. boyut için farklılık vardır ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde, 2. ve 5. boyutlar için ise önemli düzeyde bir farklılık vardır ($0,001<p\leq0,01$) düzeyinde oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi desteklenmiştir.**

Erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığı

sorusunu, performans değerlendirme skalasında yer alan 10 sorunun her biri açısından karşılaştırdığımızda, burada da bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 76 üzerinde erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin soru bazında verdikleri performans değerlendirme puanları arasında bir fark olup olmadığı incelenmek üzere yapılan t-testinin sonuçları gösterilmektedir. Buna göre, öncelikli olarak erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine verdikleri performans değerlendirme puanlarının ortalamaları arasında bir fark olduğu görülmektedir. Bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanlarının ortalaması, erkek öğrencilerinkine göre 1. soru için **%0,05**, 2. soru için **%20,3**, 5. soru için **%14,8** ve 6. soru için **%7,5** daha düşük; 3. soru için, **%10**, 4. soru için **%7,9**, 7. soru için **%7,4**, 8. soru için **%7,6**, 9. soru için **%9,6** ve 10. soru için **%10,3** daha yüksektir. Böylece bayan öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme puanlamasında 10 sorudan 4'ü için erkek değerlendiricilerin ve 6 soru için de bayan değerlendiricilerin daha yüksek puanlar verdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 76. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Soru Bazında Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS S.1	Varyanslar Eşittir	0,012	0,911	-0,012	170	**0,991**	-0,0039
BARS S.2	Varyanslar Eşittir	1,054	0,306	-2,666	170	**0,008**	-0,9649
BARS S.3	Varyanslar Eşittir	2,894	0,091	2,501	170	**0,013**	0,7790
BARS S.4	Varyanslar Eşittir	3,587	0,060	2,183	170	**0,030**	0,6306
BARS S.5	Varyanslar Eşit Değildir	0,003	0,959	-1,3303	170	**0,194**	-0,5381
BARS S.6	Varyanslar Eşittir	0,243	0,622	-1,278	170	**0,203**	-0,4970
BARS S.7	Varyanslar Eşittir	0,669	0,414	1,792	170	**0,075**	0,5843
BARS S.8	Varyanslar Eşittir	1,154	0,284	1,674	170	**0,096**	0,5820
BARS S.9	Varyanslar Eşittir	10,620	0,001	2,557	170	**0,011**	0,7996
BARS S.10	Varyanslar Eşittir	5,440	0,021	2,258	170	**0,025**	0,7963

Buna göre yapılan t-testinden elde edilen anlamlılık düzeyleri (**p**); 1. soru için **0,991**, 2. soru için **0,008**, 3. soru için **0,013**, 4. soru için **0,030**, 5. soru için **0,194**, 6. soru için **0,203**, 7. soru için **0,075**, 8. soru için **0,096**, 9. soru için **0,011** ve 10. soru için **0,025** şeklinde oluşmuştur. Bu sonuç itibariyle erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirilmiş oldukları performans değerlendirmeleri arasında 1., 5., 6., 7. ve 8. sorular açısından bir farklılık bulunmazken 2., 3., 4., 9. ve 10. sorular açısından farklılık mevcuttur. Farklılığın

derecesi de 3., 4., 9. ve 10. sorular için bir farklılık mevcuttur ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde iken, 2. soru için önemli derecede bir farklılık ($0,001<p\leq0,01$) mevcuttur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi desteklenmiştir.**

Erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin karşılaştırmaya ilişkin t-testinin sonuçları Tablo 77'de gösterilmektedir. Buna göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri değerlendirmeler arasında önemli bir farklık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme ortalaması **73,01** olarak gerçekleşmiştir. Buna karşı, erkek değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme ortalaması ise **71,21**'dir. Bu ortalamalara göre, erkek değerlendiriciler erkek öğretim görevlilerine, bayan değerlendiricilere oranla **%1** daha yüksek değerlendirme puanı vermiştir.

Erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirme puanlarının standart sapmaları arasında, bayan öğretim görevlilerine yönelik değerlendirmeler oranla nispeten daha küçük bir fark mevcuttur. Erkek değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine yönelik performans değerlendirme puanlarının ortalamasına ilişkin standart sapma değeri **sd=14,31** iken; bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine yönelik performans değerlendirme puanlarının ortalamasına ilişkin standart sapma değeri **sd=14,17**'dir. Bu da erkek ve bayan değerlendiricilerin performans değerlendirme puanlarının ortalamasına ilişkin standart sapma farkının **%1** olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 77. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

	Öğrencinin Cinsiyeti	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BARS	Bayan	75	73,0133	14,16647	1,63580
	Erkek	84	73,7381	14,31077	1,56143

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS	Varyanslar Eşittir	0,060	0,806	-0,320	157	0,749	-0,7248
	Varyanslar Eşit Değildir			-0,320	155,320	0,749	-0,7248

Tablo 77'de sunulan erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında bir fark olup olmadığını gösteren t-testine göre, farklılık derecesi **p = 0,749** olarak oluşmuştur. Bu değer, p=0,749>0,05 olarak gerçekleştiği için, t-testi sonucuna göre erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri için verdiği performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 78 üzerinde erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında boyutsal bazda verdikleri performans puanları arasındaki ilişkinin test edilmesi için gerçekleştirilmiş bulunan t-testi sonuçları gösterilmektedir. Erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinin boyutsal bazdaki ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Buna göre, bayan öğrencilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş oldukları performans değerlendirmeleri, erkek öğrencilerinkine göre 1. boyut için **%11,9** ve 3. boyut için **%11,2** daha düşük; 2. boyut için **%4**, 4. boyut için **%1,2** ve 5. boyut için **%4,9** daha yüksektir. Bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirilen boyutsal performans ortalamalarında da benzer şekilde bayan öğrenciler 1. ve 3. boyutlar için erkeklerden daha düşük, diğer boyutlar için daha yüksektir. Böylece erkek ve bayan öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmelerin boyutsal ortalamalarının aynı yönde farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 78. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	4,100	0,045	-2,070	157	**0,040**	-1,3019
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,217	0,642	1,182	157	**0,239**	0,6605
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,797	0,373	-1,538	157	**0,126**	-1,1390
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,752	0,188	0,320	157	**0,749**	0,2014
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	3,024	0,084	1,371	157	**0,172**	0,8543

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (**p**), 1. boyut için **0,040**, 2. boyut için **0,239**, 3. boyut için **0,126**, 4. boyut için **0,749** ve 5. boyut için **0,172**'dir. Bu değerlere göre erkek ve bayan öğrencilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri boyutsal performans değerlendirme puanları arasında 2., 3., 4. ve 5. boyutlar açısından bir farklılık bulunmazken, sadece 1. boyut açısından bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın derecesi 1. boyut için önemli düzeyde bir farklılık vardır ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi desteklenmiştir.**

Erkek ve bayan öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığı sorusunu, performans değerlendirme skalasında yer alan 10 sorunun her biri açısından karşılaştırıldığında, bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 79 üzerinde erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlilerine ilişkin soru bazında verdikleri performans değerlendirme puanları arasında bir fark olup olmadığı incelenmek üzere yapılan t-testinin sonuçları gösterilmektedir. Buna göre, öncelikli olarak erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine verdikleri performans değerlendirme puanlarının ortalamaları arasında bir fark vardır.

Bayan öğrencilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanlarının ortalaması, erkek öğrencilerinkine göre 1.

soru için **%7,1**, 2. soru için **%20,1**, 5. soru için **%19** ve 6. soru için **%7,2** daha düşük; 3. soru için, **%0,7**, 4. soru için **%7,3**, 7. soru için **%1,5**, 8. soru için **%1**, 9. soru için **%9,8** ve 10. soru için **%0,06** daha yüksektir. Böylece erkek öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirme puanlamasında, 10 sorudan 4'ü için erkek değerlendiricilerin ve 6 soru için de bayan değerlendiricilerin daha yüksek puanlar verdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 79. Erkek ve Bayan Değerlendiricilerin, Erkek Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
BARS S.1	Varyanslar Eşittir	1,937	0,166	-1,422	157	**0,157**	-0,4938
BARS S.2	Varyanslar Eşittir	0,728	0,395	-2,024	157	**0,045**	-0,8081
BARS S.3	Varyanslar Eşit Değildir	0,036	0,849	0,160	157	**0,873**	0,0543
BARS S.4	Varyanslar Eşittir	0,570	0,451	1,954	157	**0,052**	0,6062
BARS S.5	Varyanslar Eşittir	2,528	0,114	-1,444	157	**0,151**	-0,6552
BARS S.6	Varyanslar Eşittir	0,475	0,492	-1,131	157	**0,260**	-0,4838
BARS S.7	Varyanslar Eşittir	0,178	0,674	0,372	157	**0,710**	0,1214
BARS S.8	Varyanslar Eşittir	0,357	0,551	0,203	157	**0,839**	0,0800
BARS S.9	Varyanslar Eşittir	11,736	0,001	2,509	157	**0,013**	0,8490
BARS S.10	Varyanslar Eşit Değildir	0,017	0,897	0,016	157	**0,987**	0,0052

Buna göre yapılan t-testinden elde edilen anlamlılık düzeyleri (p); 1. soru için **0,157**, 2. soru için **0,045**, 3. soru için **0,873**, 4. soru için **0,052**, 5. soru için **0,151**, 6. soru için **0,260**, 7. soru için **0,710**, 8. soru için **0,839**, 9. soru için **0,013** ve 10. soru için **0,987** şeklinde oluşmuştur. Bu sonuç itibariyle erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirilmiş oldukları performans değerlendirmeleri arasında 1., 3., 4. 5., 6., 7., 8. ve 10. sorular açısından bir farklılık bulunmazken, 2. ve 9. sorular açısından farklılık mevcuttur. Farklılığın derecesi de 2. ve 9. sorular için bir farklılık mevcuttur ($0,01<p\leq0,05$) düzeyindedir. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi desteklenmiştir.**

Tablo 80 üzerinde bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında boyutsal bazda verdikleri performans puanları arasındaki

ilişkinin test edilmesi için gerçekleştirilmiş bulunan t-testi sonuçları gösterilmektedir. Bu karşılaştırmaya göre, bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinin boyutsal bazdaki ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Buna göre, bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş oldukları performans değerlendirmeleri, erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirdikleri değerlendirmelerden 1. boyut için **%12,9**, 2. boyut için **%0,2**, 3. boyut için **%1** ve 4. boyut için **%0,8** daha yüksek; 5. boyut için **%4,1** daha düşüktür. Böylece, bayan değerlendiricilerin 5 boyutun 4'ünde bayan öğretim görevlilerini ve 1'inde de erkek öğretim görevlilerini daha yüksek olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre bayan değerlendiriciler, bayan öğretim görevlilerini erkek öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 80. Bayan Değerlendiricilerin, Erkek ve Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,845	0,176	2,330	172	**0,021**	1,4137
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	3,133	0,078	0,058	172	**0,954**	0,0275
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,595	0,208	0,165	172	**0,869**	0,1059
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	4,256	0,041	0,241	172	**0,810**	0,1402
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşit Değildir	0,023	0,879	-1,370	172	**0,173**	-0,7107

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (**p**), 1. boyut için **0,021**, 2. boyut için **0,954**, 3. boyut için **0,869**, 4. boyut için **0,810** ve 5. boyut için **0,173**'dür. Bu değerlere göre bayan öğrencilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri boyutsal performans değerlendirme puanları arasında 2., 3., 4. ve 5. boyutlar açısından bir farklılık bulunmazken, sadece 1. boyut açısından bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın derecesi 1. boyut için önemli düzeyde bir farklılık vardır ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde oluşmuştur. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi, bayan**

değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırıldığı t-testi sonuçlarına göre desteklenmiştir.

Tablo 81 üzerinde erkek değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında boyutsal bazda verdikleri performans puanları arasındaki ilişkinin test edilmesi için gerçekleştirilmiş bulunan t-testi sonuçları gösterilmektedir. Bu karşılaştırmaya göre, erkek değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinin boyutsal bazdaki ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirmiş oldukları performans değerlendirmeleri, erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirdikleri değerlendirmelerden 2. boyut için **%4,6** 4. boyut için **%5,3**, 5. boyut için **%9,1** daha düşük; 1. boyut için **%8,8**, 3. boyut için **%0,01** daha yüksektir. Böylece, erkek değerlendiricilerin 5 boyutun 3'ünde erkek öğretim görevlilerini ve 2'sinde de bayan öğretim görevlilerini daha yüksek olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre erkek değerlendiriciler, erkek öğretim görevlilerini bayan öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 81. Erkek Değerlendiricilerin, Erkek ve Bayan Değerlendirilenlere İlişkin Boyutsal Bazda Verdikleri Performans Puanları Arasındaki İlişki

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Boyut 1 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	3,101	0,080	1,859	155	**0,065**	1,0806
Boyut 2 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,092	0,762	-1,236	155	**0,218**	-0,7216
Boyut 3 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,362	0,548	0,003	155	**0,998**	0,0020
Boyut 4 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	0,771	0,381	-1,310	155	**0,192**	-0,8247
Boyut 5 Top. Puanı	Varyanslar Eşittir	1,001	0,319	-2,034	155	**0,044**	-1,4524

Gerçekleştirilen t-testi sonucuna göre anlamlılık düzeyleri (p), 1. boyut için **0,065**, 2. boyut için **0,218**, 3. boyut için **0,998**, 4. boyut için **0,192** ve 5. boyut için **0,044**'dür. Bu değerlere göre bayan öğrencilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri boyutsal performans değerlendirme puanları arasında 1., 2., 3. ve 4. boyutlar açısından bir farklılık bulunmazken, sadece 5. boyut açısından bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın derecesi 5. boyut için bir farklılık

vardır ($0,01<p\leq0,05$) düzeyinde oluşmuştur. Buna ek olarak 1. boyutun da $p>0,05$ olarak oluşmasına rağmen, sınır derecesi olan 0,05 değerine oldukça yakın olması nedeniyle göz önüne alınması gerekir. Bu sonuçlara göre, **araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı beklentisi, erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirmelerinin karşılaştırıldığı t-testi sonuçlarına göre desteklenmiştir.**

Tüm cinsiyet kombinasyonlarına göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin hem erkek hem de bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri arasında, genel performans sonuçları açısından olmasa da, boyutsal ve soru bazında performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edildiği için, araştırmanın altıncı hipotezi olan H(6), değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı yönündeki beklenti gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile H(6) analizler sonucunda desteklendiği için kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, değerlendirme sonuçlarını etkileyebildiği tespit edilmiştir. Böylece, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti benzerliği durumunda değerlendirmenin olumluluk seviyesi, cinsiyetin zıt olması durumuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, daha önce bu konuda yürütülmüş olan bazı araştırmaların[587] sonuçları ile de uyumludur. Buna karşın, diğer bazı araştırmalarda da bunun aksi yönünde sonuçlar elde edilmiştir.[588]

---

[587] Schmitt & Lappin, 1982, s. 431-433.; Dobbins ve diğ., 1988, s.55-556.; Bauer & Baltes, 2002, s. 471-472.

[588] Gupta ve diğ, 1980, s. 399.; Mobley, 1982, s. 598-606.; Wexley & Pulakos, 1982, s. 435-436.; Walsh ve diğ., 1987, s. 308.; Pulakos ve diğ., 1989, s. 773.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde pek çok organizasyon içerisinde terfi ve ücret artışları gibi personel konularının büyük bir bölümü hakkında alınacak kararlar için, daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçlar, karar alıcılar için yol gösterici bir rol oynamaktadır. Çalışanların organizasyona olan katkılarının ve dolayısıyla da hangi çalışanın o organizasyon için ne derecede önemli olduğu sorusunun cevabı net olarak performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçlar ile verilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamaları ve bunlardan elde edilen sonuçlar, hem organizasyonlar hem de çalışanlar için hayati derecede önem taşımaktadır.

4857 sayılı yeni iş kanununun kabulü ile çalışma yaşamında taraflar arası ilişkilerin düzenlenmesi açısından da performans değerlendirme uygulamaları ve bunların sonuçları daha da önemli hale gelmiştir. Yasa koyucunun, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından tek taraflı olarak feshinde çalışanın performans (yeterlilik) eksikliğini işveren için geçerli bir sebep olarak kabul etmesi ve bu konudaki bir uyuşmazlık halinde bu durumun ispatı için performans değerlendirme sonuçlarını göz önüne alması; performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçlarına verilen önemin daha da artmasına neden olmuştur. Bu alanda ileride çıkabilecek olan uyuşmazlıkların giderilebilmesi için performans değerlendirme uygulamaları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların daha fazla genişletilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, performans değerlendirme konusunun çeşitli alanlar açısından incelenmesi bu konuda sahip olunan bilgi seviyesini arttıracağı gibi, oluşması muhtemel problemler için de daha geçerli çözümlerin üretilmesini sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçlarına kuşkuyla yaklaşanların temel düşüncesi, bu değerlendirmelerin kişilerin gerçek performans düzeylerini yansıtmayabileceği yönündedir. Bu noktada asıl önemli olan konu, performans hakkında değerlendirmeyi yapan kişiler ile değerlendirilen çalışanların, ilgili görev açısından performansı tanımlayan ölçütler ve görev öncelikleri konusunda farklı fikirlere sahip olmalarıdır. Bu şekilde, iyi bir performansı oluşturduğunu düşündüğü ölçütler doğrultusunda davranan çalışan, değerlendirmeyi yapan kişi ya

da kişiler tarafından farklı ölçütler üzerinde değerlendirildiğinde, düşündüğü performans seviyesinden daha farklı olarak değerlendirildiği ve derecelendirildiği için, performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçlarına karşı olan güvenini kaybedebilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamalarının başlangıcında, organizasyon içerisinde yürütülen ölçüt saptanması çalışmalarında ilgili her bireyin görüşü alınmalı ve değerlendirme ölçütleri hakkında bilgilendirilmelidir.

Bu ana problem haricinde, kişilerin performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçları hakkında kuşku sahibi olmasının başka nedenleri de bulunmaktadır.Bu konuların başında, performans değerlendirme uygulamasına dahil olan kişilerin sahip olduğu demografik özelliklerin değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabileceğine yönelik kuşkular yer almaktadır. Buna göre değerlendirici görevindeki kişi ya da kişilerin ve/veya değerlendirilen rolündeki çalışanın sahip olduğu cinsiyet, yaş ya da etnik köken gibi demografik özelliklerindeki farklılıkların ve benzerliklerin değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğuna yönelik kuşkular, performans değerlendirme çalışmaları, bunların sonuçları ve bu sonuçlar bazında alınan kararların güvenilirliğine gölge düşürmektedir.

Diğer bir bakış açısı ile, çalışanın sadece bu demografik özellikleri nedeniyle, aslında benzer performansa sahip olduğu diğer çalışanlara oranla daha olumlu ya da olumsuz değerlendirilebileceği düşüncesi, tarafların performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçları hakkında şüphe duymasına neden olabilmektedir.

Bu noktada cinsiyet faktörü bu demografik özellikler arasında, performans değerlendirme uygulamalarının sonuçları üzerinde en yüksek belirleyiciliğe sahip faktör olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında kadın ve erkek oranın eşitlenmeye başlaması ile birlikte , cinsiyet faktörünün terfi ve işe alma türünde alanlarda olduğu gibi, bu kararlara rehberlik eden performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçları üzerinde de etkili olduğuna yönelik cinsiyet ayırımcılığı yaşandığı iddiaları yaygınlık kazanmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçlarında (özellikle kadınlar için) cinsiyet ayırımcılığı yaşandığını savunanlar, kadın çalışanların benzer performansa sahip erkek çalışanlar ile birlikte bir görev üzerinde gösterdikleri performans açısından değerlendirildiklerinde, sırf cinsiyetleri nedeniyle erkek çalışanlardan daha düşük puanlar aldıklarını savunmaktadırlar. Bu iddiaların

ispatı olarak da büyük ölçüde performans değerlendirme sonuçlarına göre şekillenen (daha doğrusu şekillenmesi gereken) terfi ve ücret artışı kararlarında bayanların erkek eş düzeylilerine göre çok daha geride olması gösterilmektedir.

Değerlendirici rolündeki kişi ya da kişilerin cinsiyetlerinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğu şüpheleri de birçok kişi tarafından taşınmaktadır. Bazı insanlar, erkek ve kadın değerlendiricilerin aynı çalışana ilişkin değerlendirmelerinin olumluluk düzeyi açısından birbirinden farklı olduğunu düşünmektedir. Bu kişiler, bayan değerlendiricilerin değerlendirmelerinde genellikle erkek değerlendiricilere göre daha yumuşak değerlendirme yargılarına sahip olduğunu, bu nedenle de erkek değerlendiricilerin bayanlarla karşılaştırıldığında daha katı göründüğü fikrine sahiptir.

Diğer bir grup insan da, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonunun değerlendirmeler üzerinde etkili olabileceği fikrini taşımaktadır. Bu kişiler, değerlendiricilerin eş ya da karşıt cinsiyetteki çalışanlar için gerçekleştirdiği performans değerlendirmelerine ilişkin yargılarının olumluluk düzeylerinin farklı olacağı beklentisine sahiptir.

Cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerinde bu derecede etkili olduğunu savunanlar, bu etkinin derecesinin de yine cinsiyet kombinasyonuna bağlı olarak değişebileceği fikrinde birleşmektedir. Buna göre bu insanlar, erkek değerlendiricilerin gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde, iyi bir performans düzeyini işaret eden performans ölçütlerini daha çok erkeksi kişilik özellikleri ile bağdaştırarak, erkek çalışanları bayan çalışanlara oranla daha yüksek değerlendirdiği genellemesine gidebilmektedir. Aynı kişiler, bayan değerlendiricilerin bu ölçütleri daha cinsiyet tarafsız kişilik özellikleri ile bağdaştıracağı için, gerçekleştirecekleri değerlendirmelerin erkek değerlendiricilerinkilere oranla daha tarafsız olacağını savunmaktadır.

Kuzey Avrupa ülkeleri ve Amerika'da 1970'li yıllardan günümüze değin, cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkileri ve bunların olası nedenleri hakkında pek çok araştırma yürütülmüştür. Cinsiyetin bu tür etkilere yol açıp açmadığı üzerine yürütülmüş bulunan çok sayıdaki araştırmada da birbiri ile çelişir sonuçların elde edilmiş olması, konunun daha karmaşık hale gelmesine

neden olmuştur. Sonuçta, cinsiyetin değerlendirmeler üzerinde hem etkili olduğu hem de etkili olmadığına yönelik araştırma sonuçlarının varlığı, her iki yönde düşünceye sahip insanların da bu fikirleri için dayanak noktası oluşturmaktadır. Bu durum konu üzerinde yürütülen tartışmaların net bir neticeye ulaşmasını engellemektedir. Cinsiyet faktörünün performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı sorusunun net bir cevabı verilemediği için, değerlendirme sonuçları üzerindeki kuşkular da varlığını devam ettirmektedir.

Cinsiyetin etkili olduğunu kabul ettiğimizde ise, cinsiyet faktörünün değerlendirmeleri hangi noktalarda ve ne şekilde etkilediği konusunda da doyurucu bir net bilgiye ulaşılamamaktadır. Bu konuda çok çeşitli fikirler ileri sürülse de, değerlendiricilerin değerlendirmenin hangi anında ve ne yönde cinsiyeti fark yaratıcı bir faktör olarak değerlendirmelerine dahil ettiği konusunda net bir bilgiye sahip değiliz. Bu nedenle genellemelere gidilerek yapılmaya çalışılan yorumlar farklı durumlarda farklı geçerlilik derecelerine sahip olabilmektedir.

Diğer taraftan cinsiyet faktörünün performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olmasının nedenleri olarak sıralanan belirleyicilerin kimi araştırmacılarca, cinsiyetin değerlendirmeler üzerindeki etkilerinin sonuçları olarak da görülmesi, konunun incelenmesini zorlaştırmaktadır. Aslında cinsiyet faktörü değerlendirmelerde kendi başına bir etkide bulunmayarak, farklı durumlarda zıt cinsiyet üyeleri için farklı sonuçlar doğurması nedeniyle dolaylı bir etkiye neden olmaktadır. Diğer bir deyişle cinsiyet faktörü, performans değerlendirmelerinde etkili olabilen değişik türden etmenlerin zıt cinsiyet üyeleri için farklı sonuçlar doğurmasına neden olmakta, böyle dolaylı bir etkiye dayalı olarak, cinsiyet faktörü değerlendirmeler üzerinde, farklı cinsiyete ait çalışanlar için farklı değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkması şeklindeki görünümü yaratmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde, her durum için geçerli olabilecek net bir yorum yapmak ve ortaya çıkabilecek sonuçları formüle edilmiş şekilde sunmak çok zordur. Yapılacak yorumlar sadece belli şartların gerçekleştiği durumlarda geçerli olabilecek öngörüler olmaktadır. Bu nedenle konuya olan ilginin, böyle bir etkinin var olup olmadığı sorusunun net cevabının aranması yerine, böyle bir etkiyi

ortaya çıkarabilecek olan bazı nedenlerin neler olduğuna kaydırılması yararlı ve sonuca ulaştırıcı olabilecektir.

Gerçekleştirilmiş olan araştırmalardan bu denli farklı sonuçlar elde edilmesi, araştırmacıların zamanla cinsiyeti performans değerlendirmelerinde etkili olacak şekilde harekete geçiren farklı etmenleri incelemeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar cinsiyet değerlendirmelerde etkili olması konusunda belirleyici rolü oynayan değişik faktörleri açığa çıkarmıştır. Bu faktörler de aslında cinsiyetin performans sonuçları üzerindeki etkinliğini direkt olarak değil de, her iki cinsiyet için çeşitli durumlarda farklı sonuçlar vermeleri ile belirleyebilmektedir. Diğer bir deyişle, bir cinsiyetin üyesi için değerlendirmelerde cinsiyeti etkin hale getirebilen bir neden, karşıt cinsiyet üyesi için önemli olmayabilmektedir. Bazen de bu neden her iki cinsiyet için de etkili olurken, biri için diğeri açısından olduğundan daha fazla ya da daha az önemli olabilmektedir. Örneğin fiziksel çekiciliğe sahip olmak her iki cinsiyet üyeleri için de değerlendirmelerde olumlu yönde fark yaratıcı bir faktör olmasına karşın, erkek çalışanların fiziksel çekiciliğe sahip olma etmeninden her durumda olumlu şekilde yararlanabilmesine rağmen, kadın çalışanların fiziksel çekiciliğe sahip olması değerlendirmelerin idari pozisyonlarda terfi durumunda yapıldığında kendileri için olumsuz sonuç doğurabilmesi şeklinde, kadın çalışanlar için her zaman yararlı olmayabilmektedir.

Ancak değerlendirmenin ne amaçla yapıldığı konusu cinsiyet ele alındığında diğerlerine nazaran daha net yorumlar yapılabilmektedir. Yöneticilik gibi geleneksel olarak erkek işi olarak görülen ve halen erkek egemen yapıda olan idari pozisyonlar için yapılacak terfileri saptamak amacına yönelik değerlendirmelerde kadın çalışanlar, bu değerlendirmeleri yapan kimselere kendilerini, bir erkeğin genel özelliklerine sahip olarak gösteremedikçe, yapılacak performans değerlendirmelerinde eşdeğer performans seviyesinde olan ve eşdeğer nitelikteki erkek çalışanlara göre hala bir dezavantaja sahiptirler.

Performans değerlendirme uygulamaları ve sonuçları konusunda sahip olunan şüphelerin giderilebilmesi, aynı zamanda bu şüphelerin doğrulanması durumunda da, bu konuda ne gibi önlemlerin alınması gerektiği sorularının cevaplanabilmesi için, bu konuda daha pek çok araştırma gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Halen ülkemizde bu konuda bir çalışma yapılmamış olması büyük bir

eksikliktir. Farklı bölgelerde aynı araç ve yöntemlerin kullanılması ile yürütülmüş olan araştırmalardan farklı sonuçların elde edilmesi, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerinin kültürler arasında değişebildiğini göstermektedir. Ülkemizde yürütülen bir araştırma sonucu olmaması, bizim kültürümüzde cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olup olmadığı ya da ne derecede etkili olduğu sorusuna bir cevap vermemizi engellemektedir.

Yukarıda sayılan bu nedenlerden dolayı, daha önce farklı araştırmalarda kullanılan araç ve yöntemlerle, cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkileri üzerine, ülkemizde de bir araştırma gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Bu nedenle başlatılan çalışmanın ilk kısmında, genel olarak performans değerlendirme uygulaması ele alınmıştır. Bu bölümde performans değerlendirmesi ve bununla ilgili kavramların tanımları yapılmış, performans değerlendirmenin amaç ve yararları sıralanmış, performans değerlendirme yöntemleri kısaca açıklanmış, performans değerlendirme süreci anlatılmış ve performans değerlendirme sonuçlarını etkileyen faktörlere ve değerlendirme sürecinde yaşanan hatalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde cinsiyetin çalışma yaşamındaki belirleyiciliği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde kısaca erkek ve kadınların çalışma yaşamındaki konumlarının gelişimi incelenmiştir. Daha sonra aynı bölüm içerisinde, çalışma yaşamında cinsiyet ayırımcılığı üzerinde durularak; cinsiyet ayırımcılığının çeşitli nedenleri incelenmiş ve çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet ayırımcılığı türleri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde cinsiyetin performans değerlendirme üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde literatürdeki araştırmalar ve bunların sonuçları incelenerek, cinsiyetin performans değerlendirme üzerindeki etkilerinin sonuçlarına yer verilmiş, daha sonra da değerlendirilen ve değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri ve bu etkilerin olası nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son kısmında, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti birlikte ve ayrı ayrı olmak üzere, cinsiyet faktörünün performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında, değerlendiricilerin değerlendirmesini yaptıkları öğretim görevlisinin cinsiyetini ne derecede hatırladığının, dolayısıyla da gerçekleştirdikleri değerlendirmelerde cinsiyete ne derecede önem verdiklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmış olan manipulasyon kontrolünde, değerlendiricilerin değerlendirmesini yaptıkları öğretim görevlilerinin cinsiyetini %94,2 gibi oldukça yüksek, hatta %100'e yakın bir oranda hatırladığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre değerlendiriciler, gerçekleştirdikleri değerlendirmelerde öğretim görevlisinin performansını göz önünde bulundurmuşlardır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara baktığımızda, cinsiyet faktörünün değerlendirmeler üzerinde oldukça etkili olduğunu görülmektedir. Performans değerlendirme skalasından elde edilen sonuçlar her ne kadar genel performans değerlendirme puanı için bir farklılık içermese de, cinsiyet faktörünün boyutsal ve soru bazında performans puanları açısından net bir şekilde farklılığa yol açtığını görüyoruz. Daha önce de bahsedildiği gibi, örnek olarak alınan orijinal çalışmalarda da cinsiyetin etkili olup olmadığı konusunda, boyutsal ve soru bazındaki performans puanlarındaki farklılıklar temel alınmaktadır.

Araştırmanın ilk hipotezi, **H(1)**, erkek ve bayan değerlendiricilerin, kendilerine eşdeğer performans seviyesinde tanımlanmış edilmiş olan öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirmeleri arasında farklılık olacağı yönündeydi. Çalışmadan elde edilen veriler bu hipotezi desteklemektedir. Diğer bir deyişle, bu araştırma sonuçlarına göre erkek ve bayan değerlendiricilerin, aynı performans düzeyine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri değerlendirmeler birbirinden farklıdır. Bu durum, değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır.

Toplam performans puanı ortalamaları açısından erkek ve bayan değerlendiricilerin gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri arasındaki farklılık sadece %1 düzeyinde iken; bu farklılık seviyesi boyutsal performans

değerlendirme puanı ortalamaları açısından %4,2 ila %13,3 ve soru bazında performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından da %2,7 ila %18,6 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, erkek ve bayan değerlendiricilerin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık olmaması, boyutsal ve soru bazındaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, erkek ve bayan değerlendiricilerin boyut ve soru bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini nötrlemesinin bir sonucudur.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek ve bayan değerlendiriciler arasında bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal ve soru bazındaki analizlere göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre bayan değerlendiriciler, aynı performans seviyesindeki bir öğretim görevlisinin performansını derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Erkek değerlendiriciler ise, bu öğretim görevlisinin performansını öğrencilerle ilişki düzeyi ile derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgi boyutları açısından bayan değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Bu sonuçlara göre, bayan değerlendiricilerin gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmeleri, erkek değerlendiricilerinkilere göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olma yönündedir.

Örneklemi oluşturan bu öğrencilerin, gelecekte yönetici vasfı altında gerçekleştirecekleri performans değerlendirmelerinde, değerlendirmenin olumluluk düzeyinin değerlendiricinin cinsiyetinden etkilenebileceğini kabul edebiliriz. Böylece, bir çalışanın bir erkek tarafından değerlendirilmektense bir bayan tarafından değerlendirilmesinin, onun için bir avantaj olduğu sonucuna varılabilir. Ancak, erkek ve bayan değerlendiricilerce gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinde tespit edilen farklılığın boyutlar için değişik yönlerde olması, çalışanın bir ölçüt için bayan ve başka bir ölçüt için de erkek değerlendiricilerce daha yüksek olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurabilecektir. Diğer bir deyişle, üzerinde değerlendirme yapılan işin özellikleri ve değerlendirme ölçütleri, değerlendirici cinsiyetinin bir çalışan için avantaj ya da dezavantaj haline gelmesini sağlayabilir.

Bayan değerlendiriciler bir iş için daha olumlu değerlendirdikleri bir ölçütü, farklı bir iş için daha olumsuz şekilde değerlendirebilirler.

Araştırmanın beşinci hipotezi, **H(5)**, değerlendiricilerin, kendilerine eşdeğer performans seviyesinde tanımlanmış edilmiş olan erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirmeleri arasında fark gözeteceği yönünde oluşmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler bu hipotezi desteklemektedir. Diğer bir deyişle, bu araştırma sonuçlarına göre değerlendiricilerin, aynı performans düzeyindeki erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri değerlendirmeler birbirinden farklıdır. Bu durum, değerlendirilen cinsiyetinin de performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır.

Toplam performans puanı ortalamaları açısından erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri arasındaki farklılık sadece %0,45 düzeyinde iken; bu farklılık seviyesi boyutsal performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından %0,5 ila %9,8 ve soru bazında performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından da %0,4 ila %16,1 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, boyutsal ve soru bazındaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin boyut ve soru bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini eşitlemesi nedeniyle, değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşmamıştır.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirilen değerlendirmeler arasında bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal ve soru bazındaki analizlere göre, değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre, bayan öğretim görevlileri öğrencilerle ilişki düzeyi açısından erkek öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Buna karşın erkek öğretim görevlileri de derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgi, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği açısından bayan öğretim

görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Böylece, öğrencilerin, aynı performansa sahip olmalarına rağmen genel olarak bayan öğretim görevlilerinin erkek öğretim görevlilerine oranla, öğrenciler ile ilişki boyutları açısından daha olumlu olduğunu düşündüğü görülmektedir. Ancak aynı öğrenciler derste materyal sunma yeteneği, derse ve materyallere karşı ilgi, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından erkek öğretim görevlilerinin daha üstün olduğu görüşüne sahiptir. Bu sonuçlara göre, erkek değerlendirilenler için gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, bayan değerlendirilenler için gerçekleştirilenlere göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olma yönündedir.

Örneklemi oluşturan bu öğrencilerin, gelecekte yönetici vasfı altında gerçekleştirecekleri performans değerlendirmelerinde de, değerlendirmenin olumluluk düzeyinin değerlendirilenin cinsiyetinden etkilenebileceğini kabul edilebilir. Böylece, bir bayan çalışanın benzer performans seviyesine sahip olan bir erkek çalışana göre daha düşük olarak değerlendirilmesi son derece muhtemel olduğunu, bu nedenle de aynı görev üzerinde değerlendirilen bayan çalışanların, erkek çalışanlara göre daha dezavantajlı olduğu sonucuna varılabilir. Ancak, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri arasında tespit edilen farklılığın boyutlar için değişik yönlerde olması, bir çalışanın cinsiyeti nedeniyle karşıt cinsiyet üyesi çalışanlara göre bir ölçüt için daha avantajlı, diğer bir ölçüt için de daha dezavantajlı olması sonucunu doğurabilecektir. Diğer bir deyişle, üzerinde değerlendirme yapılan işin özellikleri ve değerlendirme ölçütleri, değerlendirici cinsiyetinin bir çalışan için avantaj ya da dezavantaj haline gelmesini sağlayabilir. Erkek çalışanlar, bir işteki bir ölçüt için bayan çalışanlara göre daha olumlu değerlendirilirken, farklı bir işte aynı ölçüt için bayanlara göre daha düşük olarak değerlendirilebilirler.

Cinsiyet faktörünün, değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonu yolu ile performans değerlendirmeleri üzerinde etkili olup olmadığı yönündeki istatistiki analizler, araştırmanın altıncı hipotezini desteklemektedir. Bu hipotez, **H(6)**, değerlendirici cinsiyeti ve değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin, gerçekleştirilecek performans değerlendirmeleri üzerinde bir farklılık oluşturacağı, yani erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görelileri için vereceği performans değerlendirme puanlarının birbirinden farklı olacağı, aynı şekilde erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görelileri için vereceği performans değerlendirme puanlarının da

birbirinden farklı olacağı yönünde oluşmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler bu hipotezi desteklemektedir. Diğer bir deyişle, bu araştırma sonuçlarına göre erkek ve bayan değerlendiricilerin, aynı performans düzeyindeki erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri değerlendirmeler birbirinden farklıdır. Bu durum, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonunun da performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır.

Öncelikle erkek ve bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanları arasındaki farklılığa baktığımızda, Toplam performans puanı ortalamaları açısından, bayan değerlendiriciler bayan öğretim görevlilerini, erkek değerlendiricilere oranla sadece %3 daha yüksek değerlendirme puanı ile değerlendirmiştir. Erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirme puanı ortalamaları arasındaki fark düzeyi boyutsal performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından %7,5 ila %10 ve soru bazında performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından da %0,05 ila %20,3 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, boyutsal ve soru bazındaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin boyut ve soru bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini eşitlemesi nedeniyle, erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşmamıştır.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmeler arasında istatistiksel anlamda bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal ve soru bazındaki analizlere göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin, bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre bayan değerlendiriciler, aynı performans seviyesindeki bayan öğretim görevlisinin performansını derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Erkek değerlendiriciler ise, aynı performans düzeyindeki bayan öğretim görevlisinin performansını öğrencilerle ilişki düzeyi ile derse ve kaynaklara

(materyallere) karşı ilgi boyutları açısından bayan değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir.

Bu sonuçlara göre, bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmeleri, erkek değerlendiricilerinkilere göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olma yönündedir. Diğer bir ifade ile, bayan öğretim görevlileri, aynı cinsiyette oldukları bayan değerlendiriciler tarafından, zıt cinsiyette oldukları erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Erkek ve bayan öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanları arasındaki farklılığa baktığımızda ise, toplam performans puanı ortalamaları açısından, erkek değerlendiriciler erkek öğretim görevlilerini, bayan değerlendiricilere oranla sadece %1 daha yüksek değerlendirme puanı ile değerlendirmiştir. Erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirme puanı ortalamaları arasındaki fark düzeyi boyutsal performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından %1,2 ila %11,9 ve soru bazında performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından da %0,06 ila %20,1 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, boyutsal ve soru bazındaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin boyut ve soru bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini eşitlemesi nedeniyle, erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşmamıştır.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmeler arasında istatistiksel anlamda bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal ve soru bazındaki analizlere göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre bayan değerlendiriciler, aynı performans seviyesindeki erkek öğretim görevlisinin performansını derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak

değerlendirmiştir. Erkek değerlendiriciler ise, aynı performans düzeyindeki erkek öğretim görevlisinin performansını öğrencilerle ilişki düzeyi ile derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgi boyutları açısından bayan değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Böylece erkek ve bayan öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmelerin boyutsal ortalamalarının aynı yönde farklı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlara göre, bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmeleri, erkek değerlendiricilerinkilere göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olma yönündedir. Diğer bir ifade ile, erkek öğretim görevlileri, zıt cinsiyette oldukları bayan değerlendiriciler tarafından, aynı cinsiyette oldukları erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Erkek ve bayan değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri için verdiği performans değerlendirme puanlarının birbirinden farklı olduğu, aynı şekilde erkek ve bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görelileri için verdiği performans değerlendirme puanlarının da birbirinden farklı olduğunun tespitinden sonra sıra, bayan değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında, ayrıca erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığının incelenmesine gelmektedir.

Bayan öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanları arasındaki farklılığa baktığımızda, toplam performans puanı ortalamaları açısından, bayan değerlendiriciler bayan öğretim görevlilerini, erkek öğretim görevlilerine oranla sadece %1,3 daha yüksek değerlendirme puanı ile değerlendirmiştir. Bayan öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirme puanı ortalamaları arasındaki fark düzeyi boyutsal performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından %0,8 ila %12,9 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, boyutsal bazdaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, bayan değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin boyut bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini eşitlemesi nedeniyle, bayan değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşmamıştır.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından bayan değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmeler arasında istatistiksel anlamda bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal bazdaki analizlere göre, bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre bayan değerlendiriciler, aynı performans seviyesindeki bayan öğretim görevlisinin performansını öğrencilerle ilişki düzeyi, derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgi, derste kaynak (materyal) sunma yeteneği ile ders sorumluluğunun uygunluğu boyutları açısından erkek öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Buna karşın bayan değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlisinin performansını sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından, bayan öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, bayan değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmelerinin (4/5), erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirdikleri değerlendirmelere (1/5) göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, bayan değerlendiriciler aynı cinsiyette oldukları bayan öğretim görevlilerini, zıt cinsiyette oldukları erkek öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Erkek öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirme puanları arasındaki farklılığa baktığımızda, toplam performans puanı ortalamaları açısından, erkek değerlendiriciler erkek öğretim görevlilerini, bayan öğretim görevlilerine oranla sadece %2,7 daha yüksek değerlendirme puanı ile değerlendirmiştir. Erkek öğrencilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin değerlendirme puanı ortalamaları arasındaki fark düzeyi boyutsal performans değerlendirme puanı ortalamaları açısından %0,01 ila %9,1 düzeyindedir. Diğer bir ifade ile, boyutsal bazdaki incelemelerden de anlaşılacağı üzere, erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlilerine ilişkin boyut bazındaki değerlendirmeleri arasındaki farklılıkların birbirini eşitlemesi nedeniyle, erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan

öğretim görevlilerine ilişkin genel performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşmamıştır.

Ancak, genel performans değerlendirme puanları açısından erkek değerlendiricilerin erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği değerlendirmeler arasında istatistiksel anlamda bir farklılığın oluşmamış olması, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkiye yol açmadığı anlamına gelmemektedir. Boyutsal bazdaki analizlere göre, erkek değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri arasında önemli düzeyde farklılıklar mevcuttur. Elde edilen verilere göre erkek değerlendiriciler, aynı performans seviyesindeki bayan öğretim görevlisinin performansını öğrencilerle ilişki düzeyi ile derse ve kaynaklara (materyallere) karşı ilgi boyutları açısından erkek öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Buna karşın erkek değerlendiricilerin, erkek öğretim görevlisinin performansını derste kaynak (materyal) sunma yeteneği, ders sorumluluğunun uygunluğu ile sınav yapma ve not verme adilliği boyutları açısından, bayan öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, erkek değerlendiricilerin erkek öğretim görevlileri için gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirmelerinin (3/5), bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdikleri değerlendirmelere (2/5) göre, ağırlıklı olarak daha olumlu olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, erkek değerlendiriciler aynı cinsiyette oldukları erkek öğretim görevlilerini, zıt cinsiyette oldukları bayan öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Elde edilen bu veriler ışığında, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti etkileşiminin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkili olduğunu, yani erkek ve bayan değerlendiricilerin, erkek ve bayan öğretim görevlilerini farklı düzeylerde değerlendirdiği görülmektedir. Buna karşın, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonunda, her iki tarafın aynı cinsiyete sahip olması durumunda yapılan performans değerlendirmelerinin, iki tarafın zıt cinsiyete sahip olması durumuna göre daha olumlu olacağı düşüncesi; gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti temeline göre, farklı cinsiyet kombinasyonlarında karşılaştırılmasında değişik sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuçları değerlendirilen cinsiyeti temelinde karşılaştırdığımızda, bayan öğretim görevlilerinin kendi cinsiyetlerindeki bayan değerlendiriciler tarafından, karşı cinsiyetteki erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirilirken; erkek öğretim görevlilerinin kendi cinsiyetlerindeki erkek değerlendiriciler tarafından, karşı cinsiyetteki bayan değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirilmedikleri görülmektedir. Her iki cinsiyetteki öğretim görevlisi de, bayan değerlendiriciler tarafından erkek değerlendiricilere oranla daha olumlu olarak değerlendirilmiştir. Böylece, her iki cinsiyet için, öğretim görevlilerinin aynı cinsiyette oldukları değerlendiriciler tarafından, zıt cinsiyette oldukları değerlendiricilere göre daha olumlu değerlendirilecekleri beklentisi desteklenmemiştir.

Tablo 82. Değerlendirilen Cinsiyeti Bazında, Değerlendirici-Değerlendirilen Cinsiyeti Kombinasyonu Açısından Değerlendirmelerin Olumluluk Düzeyleri

	Erkek Değerlendirici	Bayan Değerlendirici
Genel	—	+
Erkek Öğretim Görevlisi	—	+
Bayan Öğretim Görevlisi	—	+

Not: + = daha yüksek değerlendirme, — = daha düşük değerlendirme

Tabloda, gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, değerlendirilen cinsiyeti bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre, tüm öğretim görevlileri için gerçekleştirilen değerlendirmeler birlikte ele alındığında, bayan değerlendiricilerin, erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir. Bayan öğretim görevlileri, aynı cinsiyette oldukları bayan değerlendiricilerce daha yüksek olarak değerlendirilirken; erkek öğretim görevlileri, zıt cinsiyette oldukları bayan değerlendiricilerce daha yüksek olarak değerlendirilmişlerdir. Böylece, değerlendirilen cinsiyeti bazında, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonu açısından değerlendirmelerin olumluluk düzeyleri arasında yapılan karşılaştırmalarda, bayan değerlendiricilerin tüm öğretim görevlilerini, erkek öğretim görevlilerini ve bayan öğretim görevlilerini sürekli olarak, erkek değerlendiricilere oranla daha yüksek olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Ancak gerçekleştirilen performans değerlendirmelerini değerlendirici cinsiyeti temelinde karşılaştırdığımızda, bayan değerlendiriciler kendi cinsiyetlerindeki bayan öğretim görevlilerini, zıt cinsiyetteki erkek öğretim görevlilerinden daha olumu değerlendirmiş ve erkek değerlendiriciler de kendi cinsiyetlerindeki erkek öğretim görevlilerini, zıt cinsiyetteki bayan öğretim görevlilerinden daha olumu değerlendirmişlerdir. Böylece, her iki cinsiyetteki değerlendiricilerin de aynı cinsiyette oldukları öğretim görevlilerini, zıt cinsiyette oldukları öğretim görevlilerine oranla daha olumlu değerlendirecekleri beklentisi desteklenmiştir.

Tablo 83. Değerlendirici Cinsiyeti Bazında, Değerlendirici-Değerlendirilen Cinsiyeti Kombinasyonu Açısından Değerlendirmelerin Olumluluk Düzeyleri

	Erkek Öğretim Görevlisi	Bayan Öğretim Görevlisi
Genel	+	—
Erkek Değerlendirici	+	—
Bayan Değerlendirici	—	+

Not: + = daha yüksek değerlendirme, — = daha düşük değerlendirme

Tablodan da görülebileceği gibi, gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, değerlendirici cinsiyeti bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre, tüm değerlendiricilerin gerçekleştirdiği değerlendirmeler birlikte ele alındığında; erkek öğretim görevlilerinin, bayan öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Buna karşın, her iki cinsiyetteki değerlendiriciler kendi cinsiyetlerindeki öğretim görevlilerini, zıt cinsiyetteki öğretim görevlilerine oranla daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Sonuç olarak bu 4 değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonu karşılaştırmasının 3 tanesinde desteklendiği için, değerlendirici-değerlendirilen cinsiyeti kombinasyonunda, her iki tarafın aynı cinsiyete sahip olması durumunda yapılan performans değerlendirmelerinin, iki tarafın zıt cinsiyete sahip olması durumuna göre daha olumlu olacağı düşüncesi desteklenmektedir.

Değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin, performans değerlendirmeleri üzerindeki etkileri bu şekilde ayrıntılı olarak ortaya çıkarıldıktan sonra, değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının cinsiyet faktöründen etkilenip etkilenmediği hakkında analizler yürütülmüştür.

Değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk düzeyini yansıtan WAPS puanı seviyesinde, değerlendirici cinsiyeti açısından bir farklılık olacağı şeklindeki, araştırmanın ikinci hipotezi **H(2)**, veriler üzerinde gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucunda desteklenmiştir. Buna göre, erkek ve bayan değerlendiricilerin WAP skalası üzerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında ileri derecede bir farklılık mevcuttur. Bayan değerlendiricilerin WAPS puanı ortalaması, erkeklerinkinden %25 daha fazladır. Diğer bir ifade ile bayan öğrencilerin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıbı, erkek öğrencilerinkinden ¼ daha fazla olumlu düzeydedir. Bu sonuç, genelde bayanların diğer bayanlara karşı, erkeklere oranla daha olumlu yargı kalıplarına sahip olduğunu göstermektedir. Aslında burada sorgulanması gereken diğer bir konu, erkeklerin de diğer erkeklere karşı, bayanlara oranla daha olumlu yargı kalıplarına sahip olup olmadığı sorusudur. Ancak bu çalışma içerisinde öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının ölçülmesi anlamında bir araç kullanılmadığından, bu sorunun cevabın verilememektedir.

Değerlendiricinin cinsiyetinin, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluk düzeyi üzerinde oldukça önemli bir etken olduğunun tespitinden sonra, değerlendiriciler arasındaki başka farklılıkların da WAPS puanındaki değişimleri açıklamak konusunda yeterli olup olmayacağı sorusu cevaplandırılmıştır.

Değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeylerinde (WAPS Puanı), değerlendiricilerin demografik özellikleri açısından bir farklılık olacağı yönündeki hipotez olan **H(3)**, veriler üzerinde gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucunda desteklenmiştir. Böylece, değerlendiricilerin demografik özellikleri gibi cinsiyetleri haricindeki faktörlerin de, onların bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarını biçimlendirebileceği görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler, tek başına öğrencilerin yaşı, baba çalışma durumu ve ailenin yaşadığı coğrafi bölge açısından, WAPS puanının olumluluk derecesi için bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile, yaş, baba çalışma durumu ya da ailenin yaşadığı coğrafi bölge açısından farklı özelliklere sahip öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında bir önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Böylece, sadece farklı yaşta olmak, sadece baba çalışma durumu açsından farklı durumda olmak ya da sadece ailesi farklı coğrafi bölgelerde yaşıyor olmak, öğrencilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıpları arasında bir fark oluşmasına neden olmamıştır. Ancak, değerlendiricilerin yaş ve ailelerinin yaşadığı coğrafi bölge açısından oldukça dengesiz dağılmış olmaları, bu iki faktör için yapılabilecek çıkarımları sınırlamaktadır. Öğrencilerin %80,4'ü 18-22 ve %18,1'i 23-27 yaş grupları arasında olmasına karşın, bu öğrencilerin sadece %1,5'i 28-36 yaş grubu içerisindedir. Ailenin yaşadığı coğrafi bölge açısından da, öğrencilerin %61'i ile yarısından daha fazlası Ege bölgesi önde gelirken; bunu %16 ile Marmara, %9 Akdeniz ve %8 ile İç Anadolu bölgeleri izlemektedir. Buna göre ailesi Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde yaşayan öğrencilerin tüm örneklem oranı sadece %5'dir. Bu değerlerden de anlaşılacağı üzere, araştırmanın örneklemini, oluşturan öğrencilerin %95'i Türkiye'nin toplumsal cinsiyet rolleri açısından daha gelişmiş olan batı bölgelerinden gelmektedir. Örneklem içerisindeki öğrencilerin yaş ve ailenin yaşadığı coğrafi bölge açısından bu derecede dengesiz dağılmış olması nedeniyle, oldukça küçük oranlarda temsil edilen kısımlardaki öğrencilerin WAPS puanları farklı olsa bile, örneklemin ağırlığı içerisinde önemli bir düzeye ulaşamamıştır.

Bunun dışında, baba çalışma durumu açısından bir farklılık olmaması sonucu da, örneklemi oluşturan öğrencilerin babalarının %70'inin çalışıyor olması ve %28'inin de emekli olması, yani geçmişte çalışmış olması nedeniyle, öğrencilerin %98'i gibi tamamına yakın bir kısmının babalarının çalışması olgusuna alışık olduğu anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin neredeyse tamamı babaların çalışmasını oldukça normal karşılayan kişilerdir. Bu nedenle, baba çalışma durumunun tek başına öğrencilerin WAPS puanı üzerinde fark yaratıcı bir faktör olmaması doğal bir durumdur.

Elde edilen verile üzerinde yapılan analizlere göre tek başına baba eğitim durumu, anne çalışma durumu, anne eğitim durumu, ailenin yaşadığı yerleşim

birimi, bölüm ve sınıf değişkenleri açısından, WAPS puanı değişkeni için bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, baba eğitim durumu, anne çalışma durumu, anne eğitim durumu, ailenin yaşadığı yerleşim birimi, bölüm ve sınıf açısından farklı özelliklere sahip öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında bir önemli bir farklılık olduğu görülmüştür. Böylece, sadece baba eğitim durumu açısından, anne çalışma durumu açısından, anne eğitim durumu açısından, ailenin yaşadığı yerleşim birimi açısından, üniversitedeki bölüm açısından ya da sınıf açsından farklı özelliklere sahip olmak, öğrencilerin WAPS puanlarının farklı olmasına neden olabilmiştir.

Baba ya da anne eğitim durumu açısından, öğrencilerin WAPS puanları arasında oluşan farklılığa baktığımızda, bu iki değişken için öğrenci WAPS puanlarındaki değişimin aynı yönde olduğu görülmektedir. Buna göre, babası (annesi) ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile babası (annesi) ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak babası (annesi) ilkokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanları ortalaması ile babası (annesi) lise mezunu ve üniversite mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında ileri düzeyde bir farklılık mevcuttur. Babası (annesi) ortaokul mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile diğer grupların ortalamaları arasında bir fark olmadığı görülmektedir. Ayrıca babası (annesi) lise mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile babası (annesi) üniversite mezunu olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında da bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, anne veya baba eğitim durumu açısından, öğrencilerin WAPS puanları arasında oluşan farklılık, öğrencilerin anne ya da babalarının eğitim durumları ile bu öğrencilerin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıplarının olumluluk düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. diğer bir ifade ile, kişinin anne ve babasının eğitim seviyesi kurum bazında yükseldikçe, o kişinin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıpları da daha olumlu hale gelmektedir.

Anne ve baba eğitim durumu açısından WAPS puanı ortalamalarına baktığımızda ise, kişinin anne ve babasının eğitim durumu yükseldikçe, kişinin WAPS puanı ortalamasının da yükseldiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile, kişinin

anne ve babasının eğitim durumu seviyesi ile bu kişinin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk düzeyinin de birbiri ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Baba ve anne eğitim durumları, erkek ve bayan öğrenciler için ayrı olarak ele alındığında; baba eğitim durumunun bayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarını biçimlendirdiği, ama erkek öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye yol açmadığı görülmektedir. Benzer durum anne eğitim durumu açısından da geçerli olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile, baba ve anne eğitim durumu, erkek öğrencilerden daha çok bayan öğrencilerin toplumsal cinsiyet rolleri üzerinde etkili olabilmiştir.

Baba ve anne eğitim durumu faktörlerinin, erkek ve bayan öğretim görevlileri şartındaki öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları ile karşılaştırılmasında baba eğitim durumunun erkek ve bayan öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarını önemli düzeyde etkilediği, buna karşın anne eğitim durumunun sadece bayan öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarını önemli düzeyde etkilediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, anne ve baba eğitim durumu açısından örneklemin özellikleri açıklanırken yapılan öngörülerle uyumludur.

Anne çalışma durumu açısından, annesi çalışmayanlar yani annesi ev kadını olan öğrenciler %62 ile örneklem içerisinde en büyük kısmı oluşturmaktadır. Bunu %26 ile annesi çalışanlar ve %12 ile annesi emekli olan öğrenciler izlemektedir. Anne çalışma durumu açısından WAPS puanlarındaki farklılığı ele aldığımızda, WAPS puanı açısından en yüksek grubu 119,15 ortalama ile annesi çalışan öğrenciler oluşturmaktadır. Bunu 117,46 ortalama ile annesi emeli olan öğrenciler ve 109,17 ile annesi ev hanımı olan öğrenciler izlemektedir. Bu sonuçlara göre annesi çalışan ve annesi emekli olan öğrencilerin, annesi ev hanımı olan öğrencilere oranla bayan öğretim görevlileri hakkında daha olumlu yargı kalıplarına sahip oldukları görülmektedir. Kişinin aile işleri dışında çalışan bir anneye sahip olması (kişinin annesinin çalışıyor ya da emekli olması) durumunda, bu kişinin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıpları, annesinin ev kadını olması durumuna göre daha yüksek olmaktadır. Diğer bir ifade ile, çalışan bir anne olgusuna alışık olan öğrenciler bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak daha olumlu yargı kalıplarına sahiptir.

Anne çalışma durumuna göre oluşan ortalamalar arasındaki farklar iele alındığında, annesi çalışmayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması, annesi çalışan öğrencilerin WAPS puanı ortalamasından %9,1, annesi emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalamasından ise %7,6 daha düşüktür. Annesi çalışan ve emekli olan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasındaki fark ise sadece %1,4'dür. Bu sonuç da, daha önce farklı araştırmalarda elde edilmiş olan, annesi aile işleri haricinde çalışan ya da çalışmış olan kişilerin gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde, kadın ve erkek değerlendirilenler arasında, annesi aile işleri dışında çalışmamış olan değerlendiricilere göre daha az taraf tuttuğu sonucu ile uyumludur.

Anne çalışma durumu, erkek ve bayan öğretim görevlisi şartı için ayrı olarak ele alındığında; kişinin annesinin çalışma durumunun bayan öğretim görevlileri şartındaki öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarını, erkek öğretim görevlisi şartındaki öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarından daha çok etkilediği anlaşılmaktadır. Benzer bir durum anne çalışma durumu, erkek ve bayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları açısından ayrı olarak ele alındığında da görülebilmektedir. Anne çalışma durumu bayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarını, erkek öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarına göre daha fazla etkilemektedir. Bu sonuçlar, anne çalışma durumu açısından örneklemin özellikleri açıklanırken yapılan öngörülerle uyumludur.

Sonuçlar birde ailenin yerleşim birimi değişkeni açısından ele alındığında, örneklemi oluşturan öğrencilerin ailelerinin en büyük bölümü %67 ile büyük şehirlerde yaşamaktadır. Ailesi şehir ve ilçede yaşayan öğrenci oranları, sırasıyla %16 ve %15 şeklinde yaklaşık olarak aynı yüzdelerde oluşmuştur. Ailesi köyde yaşayan öğrencilerin tüm örneklem içindeki payı %2 ile en küçük değere sahiptir. Bu sonuçlara göre örneklemi oluşturan öğrencilerin yarısından fazlasının aileleri büyük şehirde yaşamaktadır. Bu nedenle öğrencilerin büyük bir kısmının toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin beklentilerinde daha olumlu olması beklenebilir.

Ailesinin yaşadığı yerleşim birimine göre öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları karşılaştırıldığında, ailesi büyük şehirde yaşayan öğrencilerin 115,36 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, bunu da 112,51 ile ailesi ilçede yaşayan ve

104,98 ile ailesi şehirde yaşayan öğrencilerin oluşturduğu görülmektedir. Ailesi köyde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması 87 ile en düşük düzeydedir. Buna göre genel anlamda, kişinin ailesinin yaşadığı yerleşim biriminin büyüklüğü ile WAPS puanı seviyesi doğru orantılıdır. Ancak, ailesi ilçede yaşan öğrencilerin WAPS puanı ortalamalarının, ailesi şehirde yaşayan öğrencilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, ailesi ilçede yaşayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıbının olumluluk düzeyi, ailesi şehirde yaşayan öğrencilerinkine göre daha yüksektir.

WAPS puanı ortalaması açısından ailenin yaşadığı yerleşim birimi değişkenini ele aldığımızda, ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak ailesi büyük şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanları ortalaması ile ailesi şehirlerde ve köylerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları arasında önemli derecede bir farklılık mevcuttur. Ayrıca ailesi ilçelerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile ailesi köylerde şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında da bir farklılık mevcuttur. Bunun dışında, ailesi şehirlerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması ile ailesi köylerde ve ilçelerde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalaması arasında bir farklılık yoktur. Sonuç olarak ailesi büyük şehirde ve ilçede yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları birbiri ile daha benzer durumda iken; ailesi şehirde ve köyde yaşayan öğrencilerin WAPS puanı ortalamaları da birbirine daha yakındır.

Öğrencilerin üniversitedeki bölümü de, bu öğrencilerin WAPS puanı düzeylerini etkilemiştir. Bölümler bazında en yüksek WAPS ortalamasının 128,72 düzeyinde İnsan Kaynakları Programı için oluştuğu, bu değeri de 118,12 ve 118,08 ortalamalar ile sırasıyla İktisat ve Ekonometri Bölümlerinin izlediği görülmektedir. Diğer bölümler için ortalamalar da sırasıyla Maliye 112,19, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri 111,27 ve İşletme Bölümü 108,05 düzeyinde oluşmuştur. Böylece İnsan Kaynakları Programındaki öğrencilerin ortalamaları, İşletme Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından %19,1, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından %15,7 ve Maliye Bölümündeki öğrencilerin ortalamalarından %14,7 daha fazladır. Bu sonuçlara göre genel olarak İnsan Kaynakları, İktisat ve Maliye Bölümlerindeki öğrencilerin bayan öğretim

görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyinin; Maliye, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ve İşletme Bölümlerindeki öğrencilere oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile, öğrencinin üniversitede bulunduğu bölüm değişkeni tek başına WAPS puanının olumluluk düzeyi açısından bir farklılığa neden olabilmektedir.

Öğrencilerin üniversitede eğitimlerini sürdürdükleri sınıf düzeyi de, bu öğrencilerin WAPS puanı düzeylerini etkilemiştir. Sınıflar bazında en yüksek WAPS ortalamasının 128,72 düzeyinde yüksek lisans öğrencileri için oluştuğu, bu değeri de 118,12 ortalama ile 3. sınıf öğrencilerinin izlediği görülmektedir. Diğer sınıflar için ortalamalar da sırasıyla 1. sınıf 113,79, 4. sınıf 111,78 ve 2. sınıf 109,25 düzeyinde oluşmuştur. Yüksek lisans seviyesindeki öğrencilerin ortalamaları, 2. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından %17,8, 4. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından %15,2, 1. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından %13,1 ve 3. sınıftaki öğrencilerin ortalamalarından %9 daha fazladır. Bu sonuçlara göre genel olarak yüksek lisans ve 3. sınıf düzeyindeki öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyi; 1., 2. ve 4. sınıf düzeyindeki öğrencilere oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile, öğrencinin üniversitede bulunduğu sınıf değişkeni tek başına WAPS puanının olumluluk düzeyi açısından bir farklılığa neden olmuştur.

Bölüm ve sınıf bazında WAPS puanlarındaki farklılığı açıklamaya çalışırsak, öncelikle her iki karşılaştırmada yüksek lisans düzeyindeki öğrencilerin WAPS puanlarının, lisans düzeyindeki öğrencilere oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi açısından diğerlerinden daha yüksek düzeyde bulunan dolayısıyla da toplumsal cinsiyet rolleri açısından daha tarafsız beklentilere sahip olan öğrencilerin, diğer öğrencilere oranla bayan öğretim görevlilerine karşı daha olumlu yargı kalıplarına sahip olmaları gayet normal bir durumdur. Ancak, insan kaynakları yüksek lisans programına öğrenci yetiştiren öncelikli bölümler olan, İşletme ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğrencilerinin bayan öğretim görevlilerine ilişkin yargı kalıplarının olumluluk düzeyinin, yüksek lisans düzeyindeki öğrencilerden bu denli farklı olması oldukça dikkat çekicidir. Bu iki bölümdeki öğrencilerin, örneklemin %65'ini oluşturduğu da göz önüne alındığında, WAPS açısından elde edilen ortalama sonuçların ağırlığını bu bölümlerdeki öğrencilerin WAPS puanlarının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında

elde edilen veriler ile, bu bölümlerin neden diğer bölümlerdeki öğrencilerin WAPS puanlarına göre daha düşük kalmasının ardında, toplum içerisinde iyi bir iş bulabilmek için lisans eğitimi almanın zorunlu olarak görülebilmesine karşın, Yüksek lisans eğitiminin daha çok kişilerin tercihine dayalı olması bulunuyor olabilir. Lisans öğrencilerinin bir öğretim görevlisinden beklentileri dersten geçmek ya da yüksek not almak gibi daha yüzeysel nitelikte kalırken, Yüksek lisans öğrencilerinin bir öğretim görevlisinden beklentileri, ondan olabildiğince bilgi almak gibi daha spesifik olabilmektedir. Bu yüzden, öğretim görevlilerine karşı daha yüzeysel beklentilere sahip olan lisans öğrencilerinin, daha spesifik beklentilere sahip yüksek lisans öğrencilerine oranla bayan öğretim görevlilerine karşı daha düşük olumlulukta yargı kalıplarına sahip olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, değerlendirme puanı açısından lisans öğrencilerin ortalamalarının da yüksek lisans öğrencilerine göre daha düşük olmasının ardında yatan neden, yüksek lisans programındaki öğrencilerin heterojen bir yapıda, farklı fakültelerden gelen öğrencilerden oluşuyor olması olabilir. Nitekim, yüksek lisans öğrencileri arasında psikoloji, hakla ilişkiler, mühendislik, gazetecilik, uluslararası ilişkiler gibi eğitim almış öğrenciler bulunmaktadır. Farklı dsiplinlerden gelen bu öğrenciler, insan kaynakları yönetimi alanında temel bir eğitim almadıkları için gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde, performansı oluşturan kritik olaylara daha gene açıdan bakarak, olumlu puan verme eğiliminde olmuş olabilirler. Buna karşın, lisans öğrencileri bu alandaki temel bilgilere daha fazla sahip oldukları için, gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerinde, performansı oluşturan kritik olayları daha detaylı olarak değerlendirdikleri ve düşük performans puanları verme eğiliminde oldukları söylenebilir. Nitekim, İnsan Kaynakları yüksek lisans programına öğrenci yetiştiren ana alanlar olan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ile İşletme Bölümlerindeki lisans öğrencilerin gerçekleştirdiği değerlendirmelerin ortalamalarının, farklı alanlardan gelen öğrencilerin yoğun olduğu yüksek lisans öğrencilerinin ortalamalarına göree daha dşük olması da bu sonucu desteklenmektedir. Böylece, farklı disiplinlerden gelen öğrencilerin İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans eğitimi alarak, çalışma yaşamında bu alanda çalışmalarının, bu kişilerin çalışanların gerçek performans seviyelerinden daha yüksek değerlendirmeler yapması ihtimalini birlikte getirdiği söylenebilir. Gerçek performans seviyesinden daha yüksek düzeyde elde edilen sonuçlar da, organizasyon içerisinde

performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak geçekletirilen personel kararlarının gerçekçiliğini tehlikeye sokabilir.

WAPS puanı ortalaması açsından sınıfların sıralanışına baktığımızda, yine Yüksek Lisans Programı öğrencilerinin en yüksek WAPS ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Ancak, 3. ve 1. sınıf öğrencilerinin, 4. ve 2. sınıf öğrencilerine göre WAPS puanlarının neden belirgin bir biçimde daha yüksek olduğu sorusu cevaplanamamaktadır. Yüksek lisans öğrencilerinin en yüksek WAPS puanı ortalamasına sahip olması nedeniyle, diğer sınıflardaki öğrencilerin de WAPS puanı ortalamaları ile sınıf düzeylerinin doğru orantılı olması beklenmekte idi. Ancak veriler bu beklentinin karşılanmadığını göstermektedir. Sadece örneklemi oluşturan öğrencilerin sınıflar bazındaki dağılımının dengeli olmaması, bu farklı sonuç için bir açıklama olarak öngörülebilir. Ancak elde edilen verilere göre bu sınıflar arası WAPS farklılığını açıklayabilecek başka bir neden ileri süremiyoruz.

Öğrencilerce bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluk düzeyinin, başta cinsiyet olmak üzere farklı faktörlerce etkilenebildiğinin anlaşılmasından sonra sıra; bir öğrencinin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıbının olumluluk düzeyinin, bu öğrenci tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirmesini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa da hangi durumda ve ne derecede etkili olabileceği sorusunun cevabının aranmasına gelmektedir.

Erkek ve bayan değerlendiricilerce, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmelerinin yüksekliği ile bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıplarının olumluluğu arasında pozitif yönlü (doğru orantılı) bir ilişki olacağı yönündeki araştırmanın dördüncü hipotezi **H(4)**, veriler üzerinde gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucunda kısmi olarak desteklenmiştir. Buna göre toplam 331 öğrenciden oluşan değerlendiricilerin gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri ile WAPS puanları arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Aynı şekilde, erkek ve bayan öğrencilerin gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri ile WAPS puanları arasında da doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Buna karşın ne örneklemin tümü için ne de erkek ya da bayan öğrencilerin erkek öğretim görevlilerine ilişkin performans değerlendirmeleri ile WAPS puanları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Erkek ve bayan değerlendiriciler

birlikte ele alındığında, bu kişilerin yaptıkları değerlendirmelerin genelinde, değerlendiricilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının, gerçekleştirdikleri performans değerlendirmelerin seviyesini etkilediği anlaşılmaktadır. Aynı durum, erkek ve bayan öğrencilerin değerlendirmeleri ayrı olarak ele alındığında da ortaya çıkmaktadır. Ancak, ne erkek ne de bayan öğrencilerin, erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği değerlendirmelerin düzeyi , bu öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olduğu yargı kalıplarının olumluluk düzeyi ile ilişkili değildir. Diğer bir ifade ile, bir öğrencinin bayan öğretim görevlileri hakkında düşük ya da yüksek olumluluk düzeyinde yargı kalıbına sahip olması, bu öğrencinin erkek öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirdiği performans değerlendirmesinin seviyesi üzerinde herhangi bir etkiye yol açmamaktadır.

Konuyu cinsiyet kombinasyonu içerisinde ele aldığımızda, bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri ile WAPS puanları arasında bir ilişki bulunmazken; erkek öğrencilerin bayan öğretim görevlileri için gerçekleştirdiği performans değerlendirmeleri ile WAPS puanları arasında önemli düzeyde bir ilişki mevcuttur ve bu ilişki pozitif yönlüdür (doğru orantılıdır). Diğer bir ifade ile, bayan öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkındaki yargı kalıplarının düzeyi, gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri üzerinde herhangi bir etkiye yol açmamıştır. Ancak, erkek öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkındaki yargı kalıplarının olumluluk düzeyi, gerçekleştirdikleri performans değerlendirmeleri üzerinde oldukça etkili olmuştur. Bu ilişkinin pozitif yönlü olması, erkek öğrencilerce bayan öğretim görevlileri hakkında gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin, erkek öğrencilerin bayan öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları yargı kalıplarının olumluluk düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Kısacası, bir erkek öğrencinin bayan öğretim görevlileri hakkında olumlu bir yargı kalıbına sahip olması, bu öğrencinin bayan öğretim görevlisinin performansını, olumsuz yargı kalıbına sahip olan diğer erkek öğrencilere göre daha yüksek olarak değerlendirmesini sağlamıştır.

Bu sonuçlara göre en azından erkek öğrenciler için, bayan öğretim görevlileri hakkında sahip olunan yargı kalıbının olumluluk düzeyinin, bayan öğretim görevlilerine ilişkin olarak yürütülen performans değerlendirmelerini pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Böylece, insanların sahip oldukları yargı kalıplarının,

onların gerçekleştirdiği performans değerlendirmelerinin seviyesini etkilediği düşüncesi kısmi olarak da olsa, böylesi bir sonuca dayalı olarak desteklenmiştir.

Bu şekilde, cinsiyet faktörünün de performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkisinin, kişilerin sahip olduğu yargı kalıpları tarafından aktif hale getirildiği anlaşılabilmektedir. Diğer bir deyişle, insanların bir görevin erkeklerce ya da kadınlarca başarılı bir şekilde yerine getirilip getirilemeyeceği yönündeki düşünceleri, bu kişilerin o görev üzerinde gerçekleştireceği performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçların seviyesini belirleyebilmekte ve cinsiyet faktörünün bu görev üzerinde yürütülen performans değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olup olmayacağını tespit edebilmektedir.

Araştırmaya katılımcı olarak dahil olan bireylerin üniversite öğrencilerinden meydana gelmesi, bu kişilerin toplumsal cinsiyet rolleri açısından daha gelişmiş beklentilere sahip olması ihtimalini, en azından toplu yaşamının diğer alanlarındaki insanlara göre güçlendirmiştir. Yaşamlarının büyük bir kısmını erkek ve bayanların birlikte bulunduğu eğitim kurumlarında geçiren bu kişilerin erkekler ve bayanların eşit fırsatlara sahip olması yönünde düşüncelere, diğer insanlara oranla daha fazla sahip olmaları beklenebilir. Araştırma örneklemi içerisinde bile değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirme sonuçları üzerinde bu denli önemli olması, toplumun diğer kesimlerinde de cinsiyetin değerlendirmeler açısından çok daha etkili olabileceğini göstermektedir. Bu yüzden, bu örneklem üzerinden tüm topluma doğru yapılacak olan genellemelerde, cinsiyet faktörünün bu araştırmada elde edilen seviyeden daha fazla etkiye sahip olacağı düşünülebilir.

İnsanların toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin öğrenim süreçlerinin 5-6 yaşlarında başlayıp 16-17 yaşlarında tamamlandığı düşünülürse, örneklemi oluşturan üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rolü öğrenim sürecini tamamlamış olduğu kabul edilebilir. Bu yüzden bu kişilerin gelecekte de büyük oranda aynı seviyedeki toplumsal cinsiyet rolü beklentilerine sahip olacağını öngörülebilir.

Üniversite eğitimlerini devam ettirdikleri fakültenin, iş yaşamına yönetici yetiştirmeye yönelik olması nedeniyle, bu öğrenciler gelecekte çeşitli organizasyonların yönetim kademelerinde yer alabileceklerdir. Toplumsal cinsiyet

rolü beklentileri açısından gelişimini tamamlamış olan, bu geleceğin yönetici adaylarının, herhangi bir organizasyon içerisinde performans değerlendirme görevini üstlendiklerinde de benzer değerlendirme yargılarına sahip olacakları öngörülebilir. Örneklemi oluşturan bireylerin şu an bir üniversitede öğrenci iken, derslerine giren öğretim görevlilerinin performansını değerlendirirken, onların cinsiyetine göre farklı değerlendirmeler yapabilmeleri; bu kişilerin gelecekte bir organizasyonun üyesi olduklarında, astlarını ya da amirlerini değerlendirirken de yine cinsiyeti fark yaratıcı bir etken olarak görebilme olasılıklarının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmadan elde edilen verilerin gösterdiği gibi, değerlendiricilerin bir işin bir cinsiyet üyelerince başarılı bir şekilde yerine getirilip getirilemeyeceğine ilişkin yargı kalıpları, o cinsiyet üyelerinin o iş üzerinde gösterdikleri performansın değerlendirilmesine ilişkin olumluluk düzeyini önemli düzeyde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile, bir erkek değerlendirici kadınların bir görevde başarılı olacağına inanmıyorsa, o görevdeki kadınların performansını değerlendirirken, kadın çalışanları benzer performansa sahip erkek çalışanlardan daha düşük olarak değerlendirebilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirmelerinde değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini en aza indirebilmek için, değerlendirmeleri yürütmekle görevli olan kişilerin, o işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine ilişkin cinsiyet yargı kalıplarının da en aza indirilmesi gereklidir.

İnsanların sahip olduğu yargı kalıplarını ortadan kaldırmaya yönelik olarak yapılabilecek müdahaleler çok güçtür ve çok sınırlı sonuçlar vermektedir. Bu nedenle, cinsiyetin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerinin azaltılması çalışmalarında, kişilerin sahip oldukları yargı kalıplarının ortadan kaldırılmaya çalışılması yerine; bu yargı kalıplarının kontrol altında tutularak, cinsiyet faktörünü etkili hale getirmesinin nasıl en düşük seviyede tutulacağı konusu araştırılmalıdır. Şu ana değin gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda, değerlendiricilerin değerlendirilenin spesifik performansı hakkında düşük seviyede bilgi sahibi olması durumunun, bu değerlendiricinin sahip olduğu yargı kalıplarının gerçekleştirdiği değerlendirmeleri etkileyebileceği tespit edilmiştir. Bu noktada, değerlendiricilerin çalışanın performansını belirten davranışları yerine bu yargı kalıplarından yararlandığı göz önüne alınırsa, bu soruna çözümü için değerlendiricilerin bu tür çıkarımlar yapmalarına fırsat verilemeyerek, onlara

çalışanın performansını eksiksiz biçimde aktarabilecek bilgilerin sağlanması yoluyla değerlendiricilerin sahip olduğu yargı kalıplarının cinsiyet faktörünü aktif hale getirmesi ihtimali azaltılmış olur. Ayrıca diğer bir çözüm yolu olarak, değerlendirme süreci esnasında çalışanın iş davranışları ile ilgili olarak kaydedilen bilgilerin, değerlendiricilerce sıkça gözden geçirilmesinin sağlanmasıyla, değerlendiricilerin çalışanın iş davranışları yerine yargı kalıplarını kullanılması önlenebilecektir. Bu konuda unutulmaması gereken en önemli nokta, kişilerin sahip olduğu yargı kalıplarının, değerlendirme için gereken bilgilerde bir eksiklik olduğunda faal hale gelmesinin daha muhtemel olduğudur.

Performans değerlendirmesini yürütmekle görevli olan değerlendiricilerden beklenen en temel şey, değerlendirdikleri çalışanları bir **iyi-orta-düşük** düzlemi üzerinde sıralamalarıdır. Değerlendiricilerin çalışanları bu şekilde sıralayabilmeleri için gerekli bilgi miktarının kendilerine sağlanması, gerçekleştirilen değerlendirmelerde yargı kalıplarının bir sıralama ölçütü olmasının önüne geçebilir.

Kalıcı ve kesin bir çözüm için, yani değerlendirme işlevi esnasında herhangi bir müdahaleye gereksinim duyulmaksızın; eşdeğer nitelik ve performans seviyesi söz konusu olduğunda farklı değerlendirici ve değerlendirilen cinsiyeti varyasyonlarından eşdeğer sonuçlar elde edilebilmesi için, toplumda var olan ağırlıklı toplumsal cinsiyet rollerinin birbirine eşitlenmesi gerekmektedir. Toplumdaki erkek ve kadın bireylerin birbirine baktığında birbirini dişi ya da eril olarak görmekten öte, belli kimliklere yerleştirmeden algılayabilmeleri bu tür salt cinsiyete dayalı farklılıkların da önüne geçebilir. Böyle bir gelişme toplumun her katmanına yayıldığında, organizasyonlarda karşılaşılan bu tür problemler de kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktır.

Değerlendirici cinsiyetinin etkili olduğu yönündeki tüm analiz sonuçları, aynı zamanda erkek ve bayan değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelere ilişkin ortalamaların, değerlendirilenin gerçek performans seviyesine en yakın sonucu verdiğini de göstermektedir. Diğer bir ifade ile, değerlendirici cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini en aza indirebilmek için en geçerli yol, performans değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan değerlendirme yönteminin birden fazla değerlendiriciye yer vermesi ve değerlendirici grubu içerisindeki erkek-bayan

oranının eşitlenmesidir. Böylece, çalışanın performansı birden fazla erkek ve bayan değerlendiricinin değerlendirmeleri ile gerçekleştirildiğinde, bu değerlendiricilerin değerlendirme puanlarının ortalaması, çalışanın gerçek performans düzeyini yansıtmakta daha yüksek bir şansa sahip olacaktır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir değerlendirme değerlendirici cinsiyeti faktörünün etkisinden de daha bağımsız olabilecektir.

Değerlendirilen cinsiyetinin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini en aza indirmek için teorik açıdan en kesin çözüm, değerlendirme esnasında çalışanın cinsiyetinin gizli tutulmasıdır. Ancak çalışanın cinsiyetinin gizli tutulabileceği bir değerlendirme sistemi hiçbir yöntem içerisinde ve organizasyonda etkin bir biçimde kullanılamayacaktır. Değerlendiricilerin, çalışanların performanslarını başarılı bir şekilde değerlendirebilmeleri için, çalışanları görev başında izlemeleri ve böylece de onların performans seviyeleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Değerlendirici cinsiyetinin saklı tutulması, değerlendiricilerin gözlem yapmaları ve çalışan hakkında bir kanı oluşturmalarını önleyeceği için, değerlendirmenin etkinliğini azaltabilecektir.

Örneklemi oluşturan öğrencilerin demografik özelliklerinin dengesiz olması, bu araştırmadan elde edilen sonuçların farklı durumlar için genelleştirilebilirliğini düşürmektedir. Farklı şehirlerdeki üniversitelerde, farklı bölümlerde ve farklı demografik özelliklere sahip öğrenciler üzerinde de, bu konuyu temel alan ve aynı araçların kullanıldığı daha başka araştırmaların gerçekleştirilmesi, bu konu hakkında sahip olduğumuz bilgi seviyesini ve ulaşılan sonuçların genelleştirilebilirliğini arttıracaktır.

Bu araştırma kapsamında sadece cinsiyet faktörü açısından ayrıntılı incelemeler yapılmıştır. Yaş ve etnik köken gibi, cinsiyet haricindeki diğer demografik özelliklere dayalı araştırmaların gerçekleştirmesi yoluyla, demografik özelliklerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki etkileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca, bu tür demografik özelliklerin çeşitli etkileşimleri de performans değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olabileceğinden, farklı demografik özelliklerin değerlendirme sonuçları üzerindeki etkilerine yer veren araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Böylece bir demografik özelliğin diğerleri ile etkileşiminin, ne yönde sonuçlar verebileceği de anlaşılabilecektir. Böylece, cinsiyet

faktörünün performans değerlendirmeler üzerindeki etkileri, yaş ya da etnik köken gibi farklı özellikler ile bir arada bulunduğunda daha yoğun ya da daha seyrek olduğu konusunda bir bilgi sahibi olunabilir.

Peformans değerlendirme uygulamalarının ersiksiz ve yanlışsız bir biçimde yerine getirilebilmesi, uygulamaları yürütmekle görevli kişilerin bu alanda uzmanlığa sahip olmasını gerektirmektedir. Bu konuda yeterli bilgi birikimine sahip olmayan kişilerce yürütülecek değerlendirme uygulamalarından elde edilebilecek faydalar sınırlı kalabilecek, hatta zarar bile verebilecektir. Bu nedenle organizasyonlar içerisinde yürütülecek performans değerlendirme uygulamalarının uzman kişlerce yerine getirilmesinin sağlanması, karşılaşılabilecek problemlerin en düşük seviyede olmasını ve etkin şekilde çözümünü sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme, bilgilendirmeye ve bilgi tekrarına dayalı bir süreçtir. Değerlendirme uygulaması içerisinde yer alan bireylerin eksiksiz olarak konu hakkında bilgilendirilmeleri,sorunla karşılaşma olasılığını azaltabilecektir. Aksi taktirde, yetersiz ya da yanlış bilgilere sahip kişilerin varlığı performans değerlendirme uygulamasının işleyişini ve sonuçlarının güvenilirliğini tehlikeye sokabilir.

Performans değerlendirme bir defalık bir uygulama değil, bir süreçtir. Bu süreç insanlardan oluştuğu ve insanlara yönelik olduğu için sürekli geliştirilmek zorundadır. Çünkü içeriği oluşturan insan unsuru değişmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamasında aksaklığın yaşandığı yerlerde geçeli çözümlerin üretilmesi yoluyla, çalışanın performansı haricindeki faktörlerin kontrol altında tutularak, değerlendirme sonuçları üzerinde etkili olması durumunun önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Organizasyon içerisinde, değerlendirme sisteminin kuruluşu ve işleyişinde değişimlere bağlı sorunların belirlenmesi ve ve çözümlerin üretilerek uygulanması için çalışabilecek bir birimin varlığı, değişim nedeniyle oluşacak problemleri azalmakta faydalı olabilecektir.

Tüm bu çalışmalardan elde edilecek sonuçlar birleştirilip, çalışma yaşamında etkin bir şekilde kullanılabilecek hale getirildiğinde, performans değerlendirme uygulamalarının performans harici faktörlerden etkilenmesinin önüne geçilebilecektir. Böylece, çeşitli kesimlerden insanların performans değerlendirme

uygulamaları ve sonuçlarına yönelik kuşkuları giderilebilecektir. Böyle bir sonuç, çalışma yaşamında taraflar arası uyuşmazlıkların etkili bir şekilde çözümlenmesi için gereken çözüm önerilerini de beraberinde getirecektir. Çalışma yaşamındaki tarafların uyuşmazlıklarına etkili çözümler bulunması da, bu kişilerin mutluluğunun sağlanmasında önemli bir adımdır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

ACAR, Feride, AYATA, Ayşegül Güneş & VAROĞLU, Demet., **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Aralık 1999.

AKAT, İlter., **Endüstri Toplumbilimi: Endüstrileşme Sürecine Sosyolojik Bir Yaklaşım**, Ege Basımevi, İzmir 1984.

ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay & BUDAK, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Beşinci Baskı, İzmir, 2004.

ALLPORT, Gordon W., **The Nature of Prejudice**, Addison Wesley, New York, 1954.

ALTAN-ARSLAN, Şengül., **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik**, Beyda Ofset, Ankara, 2000.

ANDAÇ, Atilla., **2000 Yılında ISO 9000, 9001, 9004 Kalite Yönetim Sistemi Standartları**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 2000.

AŞKUN, İnal Cem., **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:207, Eskişehir, 1976.

AŞKUN, İnal Cem., **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Yayın No: 207, Eskişehir, 1978.

AYTAÇ, Serpil., **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Yöneticinin Kitaplığı Serisi No:2, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1997.

AYVAŞIK, H. Belgin., Nurhan Menli Er, Şennur Tutarel Kışlak & Adnan Erkuş, **Psikoloji Terimleri Sözlüğü: İngilizce-Türkçe**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:22, Ankara, 2000.

BACAL, Robert., **Performance Management: Why Doesn't Work**, McGraw-Hill, 1988.

BAŞARAN, İ. Ethem., **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BAYSAL, Ayşe Can., **Çalışma Yaşamında İnsan**, İşletme Fakültesi Yayın No:225, İstanbul, 1993.

BEACH, Dale S., **Personnel: The Management of People at Work,** The Mcmillian Co., London 1970.

BELSEY, Catherine., 'Marking by Numbers', **AUT Women**, 1988.

BENARDIN, Henry J., (Ed.) **Women in the Workforce**, Praeger, New York, 1982.

BENLİGİRAY, Serap., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1174, İİBF Yayınları No: 164, Eskişehir, 1999.

BOONE, Louse E. & KURTZ, David L., **Management**, 4th Edition, McGraw Hill, NY, 1992.

BROVERMAN, Inge K., VOGEL, Susan Raymond, BROVERMAN, Donald M., CLARKSON, Frank E. & ROSENKRANTZ, Paul S.,"Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", in M. T. S. Mednick, S. S. Tangri and L. W. Hoffman (eds) **Women and Achievement: Social and Motivational Analyses**, Hemisphere, New York. 1975.

BYARS, Lloyd L. & RUE, Leslie W., **Human Resource Management**, Fifth Edition, ABD, Irwin, 1997.

CAMPBELL, Joel T., CROOKS, Lois A., MAHONEY, Marry H. & ROCK, David A., **An Investigation of Sources of Bias in the Prediction of Job Performance: A Six Year Study** (Report No. PR-73-27), Prentice, NJ: Educational Testing Service, 1973.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet,& KAVUNCUBAŞI, Şahin., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 1998.

CANMAN, A. Doğan., **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**,TOADİE Yayını, Yayın No:252, Ankara, 1993.

CAROLL, Jonell L. & WOPE, Paul Root., **Sexuality and Gender in Society**, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.

CASCIO, Wayne. F., **Managing Human Resource**, New York, McGraw-Hill Inc., 1995.

CASH, Thomas F., "The Impact of Grooming Style on the Evaluations of Women in Management", in Michal R. Solomon (ed.), **The Psychology of Fashion**, Heath, Lexington, Mass. 1985.

CHAFETZ, Janet Saltzman., **Gender equity: An Integrated Theory of Stability and Change**, Sage Publications, Newbury Park, California, 1990.

CLEVELAND, Janette N., STOCKDALE, Margaret & MURPHY, Kevin R., **Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work**, Mahwah, NJ: Erbaum, 2000.

CONNEL, R. W., **Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum Kişi ve Cinsel Politika**, (Çev.Cem Soydemir), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998.

DAVID, Deborah Sarah & BRANNON, Robert., **Tha Forty-Nine Percent Majority: The Male Sex Role**, New York, Random House, 1976.

DESSLER, Gary., **Human Resource Management**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hill, 2000.

DEVAR, Holly., **Gender Blending/ Confronting the Limits of Duality**, Indiana University Press, Indiana Polis, 1989.

ERDOĞAN, İlhan., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:248, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:141, İstanbul, 1991.

ERGÜDER, Üstün, ESMER, Yılmaz & KALAYCIOĞLU, Ersin., **Türk Toplumunun Değerleri** (Values of the Turkish Society). Report Prepared for TÜSİAD, No. TÜSİAD-T/91, 6145, İstanbul. 1991.

EYUBOĞLU, Dilek., **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 637, 1999.

FINDIKÇI, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları No:619, Yönetim Dizisi No:12, 3. Baskı, 2000.

FISKE, Susan T., "Stereotyping, Prejudice and Discrimination", In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey, **Handbook of Social Psychology**, Cambridge, MA: McGraw-Hill, 1998.

FLIPO, Edwin B., **Personel Management**, Sixth Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Co., 1994.

FRENCH, Wendell L., **Human Resources Management**, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.

GATEWOOD, D. Robert & FEILDS, S. Hubert, **Human Reource Selection**, Harcourt College Publishers, Fifth Edition, US A, 2001.

GERSON, Kathleen., **Hard Choices How Women Decide About Work, Career and Motherhood**, University of California Press, 1985.

GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, MET Basım Yayın Organizasyon, Eskişehir, 1995.

Glass Ceiling Comission, In D. Dunn (Ed.), **Workplace/ Women's Place**, Los Angles, CA: Roxbury, 1997.

GLUECK, F. William., **Personnel: A Diagnostic Approach,** Texas, Business Publication, 1978.

GREENBERG, Jerald & BARON, Robert A., **Behaivors in Organizations: International Edition**, Prentice Hall Int. Inc., Seventh Edition, 2000.

GUION, Robert M., **Personnel Testing**, McGraw-Hill, New York, 1965.

GÜNLÜK-ŞENESEN, Gülay, :PULHAN, Ergin & ÖZAR, Şemsa., **Kadın İstihdamı İçin yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep,** T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, Nisan 2000.

HANDY, Charles B., **Understanding Organizations**, 1986.

HARLAK, Hacer., **Önyargılar: Psikososyal Bir İnceleme,** Sistem Yayıncılık No: 264, Araştırma İnceleme Dizisi, İstanbul, Aralık 2000.

HELVACIOĞLU, Firdevs., **Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik (1928-1995)**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1996.

ILLICH, Ivan., **Gender**, (Çev. A. Fethi), Ayraç Yayınları, Ankara, 1996.

ILO, **Women in Employment**, Encylopedia of Occupational Health and Safety, 1989.

ILO: **"Women at Work"** (Special) No: 1, Geneva, 1984.

KANDİYOTİ, Deniz., "Çağdaş Feminist Çalışmalar ve Ortadoğu Araştırmaları" N. Akgökçe ve S. Çakır derlemesi, **Farklı Feminizmler Açısından Kadın Araştırmalarında Yöntem**, Sol Yayıncılık, İstanbul, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss., **Men and Women of the Corporation**, Basic Books, New York, 1977.

Kathleen Archibald, **Sex and the Public Service**, Public Service Commission, Ottowa, Canada, 1970.

KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH, Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Gönen & ULUHAN, Reha.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 2000.

KILLMAN, Ralph.H., SAXTON, Marry J. & SERPA, Roy, **Gaining Control of Corporate Culture**, San Francisc, Jossey-Bass, 1985.

KOHLBERG, Lawrance A., "A Cognitive Develeopmental Analysis of Children's Sex Role Concepts and Attitudes", In E. E. Maccoby (Ed), **The Development of Sex Differences**, Stanford, CA: Stanford, University Press, 1966.

KORAY, Meryem., **Sosyal Politika**, Ezgi Kitapevi, Bursa, Ekim 2000.

KURT, Resul., **Karşılaştırmalı Açıklamalı 4857 Sayılı İş Kanunu**, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayını, İstanbul 2003.

KURTULUŞ, Bekir., **Hayat Bilgisi, 3. Sınıf**, Kurtuluş Yayınları, 1982.

LİPPMANN, Walter., **Public Opinion**, Hartcourt Brace, New York, 1922.

LLOYD, Géneviéve., **Erkek Akıl-Batı Felsefesinde "Erkek" ve "Kadın"**, (Çev. Muttalip Özcan), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1996.

LOBER, Judith., **Paradoxes of Gender**, Yale University Press, 1994.

MACKE, Anne Statham, RICHARDSON, Laurel Walum & COOK, Jenny., **Sex-Typed Teaching Styles of University Professors and Student Reactions**, Ohio University Research Foundations, Columbus, 1980.

MORGAN, Gareth., **Images of Organization**, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, CA., 1997.

NAVARO, Leyla., **Tapınağın Öbür Yüzü: Kadınlar ve Erkekler Üzerine**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996.

ONARAN, Oğuz, BÜKER, Seçil &BİR, Ali Atıf., **Eskişehir'de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1047, İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 26, Eskişehir, 1998.

ÖRÜCÜ, Edip & KÖSEOĞLU, Mehmet Ali., **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2003.

PALMER, Margret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev: Doğan Şahiner), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU, Zayyat & ÖZKALP, Enver., **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, 1. Fasikül, Ünite 1.12, 4. Sınıf, Eskişehir, Ekim 1990.

SANDLER, Bernice R. & HALL, Robert M., "Women Faculty at Work in the Classroom, or, Why it Still Hurts to be a Woman in Labor", **Center for Women Policy Studies**, Washington DC, 1993.

SCHULER , Randall S. & JACKSON, Susan E., **Human Resouces Management**, Fifth Edition, West Publishing Co., 1995.

SCHWARTZ, Felice N., **Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları**, Harward Business Review: İş ve Yaşam Dengesi, (Çev.: İbrahim Bingöl), MESS Yayın No: 351, 2001.

ŞAHİN, Ümit., **Hastane İşetmeciliği-1**, Eskişehir 2000.

ŞAHİN, Ümit., **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir 1999.

ŞAHLAN, Fevzi., **4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferansı Notları**, 12-13 Temmuz 2003 Koru Otel/ Bolu, Türk-iş Yayını, 2003.

ŞENATALAR, Ferhat., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversite Kitabevi, İkinci Baskı, Mayıs 1978.

TAN, E. Mine., **Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 204, Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi No: 20, Ankara, 1979.

TANYEL, Ferruh., **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara 2001.

TELİMEN, Osman., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.

TEZCAN, Mahmut., **Sosyal ve Kültürel Değişme**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:129, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1984.

TUTUM, Cahit., **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Yayın No:179, Ankara, 1979.

UYARGİL, Cavide., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:154, İstanbul, 1994.

WEINER, Bernard, FRIEZE, Irene Hanson, KUKLA, Andre, REED, Scott, REST, Stephen & ROSENBAUM, Richard M., **Perceiving the Causes of Success and Failure**, Morristown, N.J.: General Learning Press, 1971.

WERTHER, William B. & DAVİS, Keith., **Human Resources and Personnel Management**, Literatür Yayıncılık ve Dağıtım, 1993.

WILLIAMS, John E. & BEST, Deborah L., **Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study**, Sage Publications, London, 1990.

WILLIAMS, Richard S., **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, International Thomson Business Press, London, 1998.

WILSON, Fiona., "Perceiving Men and Women in Organizations", Chapter 2 in **Organizational Behaviour and Gender**, Ashgate Publishing Company; 2nd edition, Nisan 2003.

YAKTIL OĞUZ, Gürsel & ATAMAN, Özlem Emine., **Sinemada Toplumsal Cinsiyet Rolleri: 1980- 1999 Yılları Arasında Türk Sinemasında Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Sunumu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Kasım 2002.

YÖRÜKAN, Turhan., "Alfred Adler, Sosyal Roller ve Kişilik Konusunda Karşılaştırmalı Bir İnceleme", **İnsan Tabiatını Tanıma**, (Çev. A. Yörükan), Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.

Makleler

"Cam Tavan Sendromu", **Capital Dergisi**, Ağustos 1997.

ABRAMSON, Paul R., GOLDBERG, Phillip A., GREENBERG, James H. & ABRAMSON, Linda M. Martin., "The Talking Platypus Phonemon: Competency Ratings as a Function of Sex and Professional Status", **Psychology of Women Quarterly**, Vol.2, No.2, 1978.

ATALAY, Beşir., "Sanayileşme ve Kentleşmenin Ailenin Değişmesinde Etkileri", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 3, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991.

BALTES, Boris B. & PARKER, Christopher P., "Reducing the Effects of Performance Expectations on Behavioral Ratings", **Organizational Behaivor and Human Decision Processes**, Vol.82, No.2, 2000.

BARLETT, Katharine., "Only Girls Wear Barrettes: Dress and Appearance Standards, Community Norms and Workplace Equity", **Michigan Law Review**, Vol.9, 1994.

BARUCH, Grace K., "Maternal Influences Upon College Women's Attitudes Toward Women and Work", **Developmental Psychology**, Vol.6, No.1, 1972.

BAUER, Cara C. & BALTES, Boris B., "Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations", **Sex Roles**, Vol.47, No.9/10, Kasım 2002.

BEAUVAIS, Fred & SPENCE, Richard., "Gender, Prejudice, and Categorization", **Sex Roles**, Vol.16, No.1, 1987.

BEM, Sandra L ., "Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex-Typing", **Psychological Reports**, Vol.88, No.2, 1981.

BERGER, Joseph, CONNER, Bernard P. & ZELDITCH, Morris., "Status Characteristics and Social Interaction", **American Sociological Report**, Vol.37, 1972.

BERGER, Joseph, ROSENHOLTZ, Susan & ZELDITCH, Morris, "Status Organizing Processes", **Annual Rewiw of Sociology**, Vol. 6, 1980.

BIERNAT, Monica & KOBRYNOWICZ, Diane, "Gender and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Ability Standards for Devalued Groups", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.72, No.4, 1997.

BIGONESS, William J., "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employers' Performance Ratings: Some Additional Findings", **Journal of Applied Psychology**, Vol.61, No.1, 1976.

BİLİR, Nazmi., **Ailede Kadının Çalışması, Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 2, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991.

BODENHAUSEN, Galen V. & WYER, Robert S., "Effects of Stereotypes on Decision Making Information-Processing Strategies", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.48, 1985.

BRONSTEIN, P., BLACK, L., PFENNIG, J. & WHITE, A. "Getting Academic Jobs: Are Women Equally Qualified and Equally Successful?", **American Psychologist**, March, 1986.

BROVERMAN, Inge K., VOGEL, Susan Raymond, BROVERMAN, Donald M., CLARSON, Frank. E. & ROSENKRANTZ, Paul S., "Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", **Journal of Social Issues**, Vol.28, No:2, 1972.

CARDY, Robert L. & DOBBINS, Gregory H., "Affect an Appraisal Accuracy: Liking as an Integral Dimension in Evaluating Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986.

CARLI, Linda L., "Gender, Interpersonal Power and Social Influence", **Journal of Social Issues**, Vol.55, No.1, 1999.

CASH, Thomas F., GILLEN, Bob & BURNS, Deborah S., "Sexism and Beautyism in Personnel Consultant Decision Making", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977.

CHOBOT, Daniel S., GOLDBERG, Phillip A. & ABRAMSON, Linda M. Martin., "Prejudice Against Women: A Replication and Extension", **Psychological Reports**, Vol. 35, No.4, 1974.

CLEVELAND, Jeanette N. & LANDY, Frank J., "The Effects of Person and Job Sterotypes on Two Personnel Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.5, Kasım 1983.

CLINE, M. E., HOLMES, D. S. & WERNER, J. "'Evaluations of the Work of Men and Women as a Function of the Sex of the Judge and Type of Work", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.7, No.1, 1977.

COHEN, Shennan L. & BUNKER, Keith. A., "Subtle Effects of Sex-Role Stereotypes on Recruiters' Hiring Descisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.5, 1975.

DAMHORST, Marry Lyyn & REED, J. Ann Pinaire., "Effect of Clothing Color on Assessment of Characteristics of Job Applicants", Research Report at **71st Annual Meeting of American Home Economics Journal Association**, 1980.

DAVISON, H. Krtistl & BURKE, Michael J., "Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta Analytic Investigation", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.56, No.2, 2000.

DEAUX, Kay & EMSWILLER, Tim., "Explaations of Succesful Performance on Sex-Linked Tasks: What is Skill for the Male is Luck for the Female", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.29, 1974.

DEAUX, Kay & FARRIS, Elizabeth.,"Attributing Causes for One's Own Performance: The Effects of Sex, Norms and Outcome", **Journal of Research in Personality**, Vol.11, 1977.

DEAUX, Kay & LEWIS, Laurie L., "Structure of Gender Stereotypes: Interrelationships Among Component and Gender Label", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.46, No.5, 1984.

DEAUX, Kay & TAYNOR, Janet., "Evaluation of Male and Female Ability: Bias Works Two Ways", **Psychological Reports**, Vol.32, No.2, 1973.

DEAUX, Kay., "Sex: A Perspective on the Attribution Process". In J.H. Harvey, W.J. Ickes, and R.F. Kidd (Eds.), **New Directions in Attribution Research**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, Vol.1, 1976.

DELBOCA, Frank K. & ASHMORE, Richard D.,"Sex Stereotypes and Implicit Personality Theory: A Trait-Inference Approach to the Assesment of Sex Stereotypes", **Sex Roles**, Vol 6, No.4, 1980.

DEWBARY, Chris., "Performance Disparities Between Whites and Ethnic Minorities: Real Differences or Assesment Bias?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.74, No.5, 2001.

DIPBOYE, Robert L., "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Apraisals", **The Academy of Management Rewview**, Vol.10, No.1, Ocak 1985.

DIPBOYE, Robert L., ARVEY, Richard. D. & TERPSTRA, David. E., "Sex and Physical Attractivenes of Raters and Applicants as Determinants of Résumé Evaluations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.3, 1977.

DIPBOYE, Robet L., FROMKIN, Howard L. & WILBACK, Kent., "Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness and Scholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Résumés", **Journal of Applied Psychology**, Vol.60, No.1, 1975.

DOBBINS, Gregory H., CURDY, Robert L. & TRUXILLO, Donald M., "The Effects of Ratee Sex and Purpose of Appraisal on the Accuracy of Performance Evaluations", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.7, 1986.

DOBBINS, Gregory H., CURDY, Robert L. & TRUXILLO, Donald M., "The Effects of Purpose of Appraisal and Indıvıdual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings: A Laboratory and Field Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.73, No.3, 1988.

ERGÜN, Mustafa., "Sanayileşme ve Ailenin Görevlerinde Meydana Gelen Değişmeler", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 3, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991.

ERYİĞİT, Süleyman., "Kariyer Yönetimi", **Kamu-iş Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2000.

ETAUGH, Clarie & BROWN, Beatrice., "Perceiving the Causes of Success and Failure of Male and Female Performers", **Developmental Psychology**, Vol.11, 1975.

FAGENSON, Ellen A. & JACKSON, Janice J., "The Status of Women Managers in the United States", **International Studies of Management and Organization**, Vol.23, No.1, 1993.

FARR, James L., O'LEARY, Brian S. & BARLETT, Chriss J., "Ethnic Group Membership as a Moderator of the Prediction of Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 57, No.6, 1971.

FEATHER, Norman T., "Attribution of Responsibility and Valence of Success and Failure in Relation to Initial Confidence and Task Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.13, 1969.

FEATHER, Norman T. & SIMON, John G., "Causal Attribution for Success and Failure in Relation to Expectations of Success Based Upon Selective or Manipulative Control", **Journal of Personality**, Vol.39, 1971.

FEATHER, Norman T. & SIMON, John G., "Causal Attributions for Success and Failure at University Examinations". **Journal of Educational Psychology**, Vol.64, 1973.

FEATHER, Norman T. & SIMON, John G., "Reactions to Male and Female Success and Failure in Sex-Linked Occupations: Impressions of Personality, Causal Attributions, and Perceived Likelihood of Different Consequences", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.31, No.1, 1975.

FELDMAN-SUMMERS, Shirley & KIESLER, Sara B., "Those who are Number Two Tyr Harder: The Effect of Sex on Attributions of Causality", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.30, No.5, 1974.

FIDELL, Linda S., "Emprical Verification of Sex Discrimination in Hiring Practices in Psychology", **American Psychologist**, Vol.25, No.12, 1970.

FORD, J. Kevin, KRAIGER, Kurt & SCHECHTMAN, Simon L., "Study of Race Effects in Objective Indexes and Subjective Evaluations of Performance: A Meta-Analysis of Performance Criteria", **Psychological Bulletin**, Vol.99, No.3, 1986.

FORSYTHE, Sandra M., DRAKE, Marry Frances & COX, Charles E., "Dress as an Influence on Perceptions of Management Characteristics in Women", **Home Economics Research Journal**, Vol.13, 1984.

FORSYTHE, Sandra M., DRAKE, Marry Frances & COX, Charles E., "Influence of Applicant's Dress on Interviewer's Selection Decisions", **Journal of Applied Psychology**,Vol.70, 1985.

FORSYTHE, Sandra M., "Effect of Clothing on Perception of Masculine and Feminine Traits", **Perceptual and Motor Skills**, Vol.65, 1987.

FOSCHI, Martha, LAI, Larissa & SIGERSON, Kirsten., "Gender and Double Standards in the Assessment of Job Applicants", **Social Psychology Quarterly**, Vol.57, No.3, 1994

FOSCHI, Martha, SIGERSON, Kirsten.& LEMBESIS, Marie., "Assessing Job Applicants: The Relative Effects of Gender, Academic Record and Decision Type", **Small Group Research**, Vol.26, No.3, 1995.

FOX, Harry & LEFKOWITZ, John., "Differential Validity: Ethnic Group as a Moderator in Predicting Job Performance", **Personnel Psychology**, Vol. 27, No.2, 1974.

FRANK, F. D. & DRUCKER, J., "The Influence of Evaluatee's Sex on Evaluation of a Response of a Managerial Selection Instrument", **Sex Roles**, Vol.3, 1977.

FREEDMAN, Sara M. & PHILLIPS, James S., "The Changing Nature of Research on Women at Work", **Journal of Management**, Vol. 14, No.2, 1988.

FRIEZE, Irene Hanson, FISHER, J. R., HANUSA, B. H., MCHUGH, M. C. & VALLE, V. A., "Attributions of Causes of Success and Failure as Internal and External Barriers to Achievement", In J.L. Sherman and F.L. Denmark (Eds.), **The Psychology of Women: Future Directions in Research,** New York: Psychological Dimensions.1978.

FRIEZE, Irene Hanson, OLSEN, I.H. & RUSSEL, J.E., "Attractiveness and Income for Men and Women in Management", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.21, 1991.

GERHART, Barry & RYNES, Sara L., "Determinants and Consequences of Salary Negotiations by Male and Female MBA Graduates", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, 1991.

GILMOR, T. M. & MINTON, H. L., "Internal and External Attribution of Task Performance as a Function of Locus of Control, Initial Confidence, and Success-Failure Outcome", **Journal of Personality**, Vol.42, 1974.

GINIGER, Seymour, DISPENZIERI, Angelo & EISENBERG, Joseph., "Age, Experience and Performance on Speed and Skill jobs in Applied Setting", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 68, No.3, Haziran 1983

GOLDBERG, Phillip A., "Misogyny and the College Girl", Paper Presented at the **Meeting of the Eastern Psychological Association**, Boston, April 1967.

GOLDBERG, Phillip A., "Are Women Prejudiced Against Women?", **Transactions**, Vol.5, No.1, 1968.

GROSS, Matthias M. & GEFFNER, Robert A., "Are the Times Hanging? An Analysis of Sex-Role Prejudice", **Sex Roles**, Vol.6, No.6, 1980.

GUINER, Lani, FINE, Michelle, & BALIN, Jane., "Becoming Gentlemen: Women's Experiences at one Ivy League Law School", **University of Pennsylvania Law Review**, Vol.143, No.1, 1994.

GUNDERSON, David E., TINSLEY, Dilard B. & TERPSTRA, David E., "Emprical Assesment of Impression Management Bias: The Potential for Performance Appraisal Error", **Journal of Social Behavior and Personality**, Vol.11, No:1, 1996.

GUNNIGLE, Patrick, TURNER, Thomas & D'ART, Darly., "Counterpoising Collectivism: Performance Related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites", **British Journal of Industrial Relations**. December 1998.

GUPTA, Nina, BEEHR, Terry A. & JENKINS, G. Douglas., "The Relationship Between Employee Gender and Supervisor-Subordinate Cross Ratings", **Academy of Management Proceedings**, Vol.40, 1980.

GUY, Alison & BANIM, Maura., "Personal Collections: Women's Clothing Use and Identity", **Journal of Gender Studies**, Vol.9, No.3, 2000.

GÜMÜŞOĞLU, Firdevs., "Cumhuriyet Döneminin Ders Kitaplarında Cinsiyet Rolleri (1928-1998)", **75. Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Türkiye Tarih Vakfı, İstanbul, Ekim 1998.

GÜRÇAY, Cemile & TOZKOPARAN, Güler, "Örgüt Kültürü ve İklim", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi** Cilt. 2, Sayı. 1, Bahar 1996.

HAGEN, Ralph L. & KAHN, Arnie., "Discrimination Against Competent Women", **Journal of Applied Psychology**, Vol.5, No.3, 1975.

HALL, Francine S. & HALL, Douglas T., "Effects of Job Incumbents Race and Sex on Evaluations of Managerial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.19, No.3, 1976.

HAMMERMESH, Daniel S. & BIDDLE, Jeff E., "Beauty and the Labor Market', **American Economic Review**, Vol.84, No.5, 1994.

HAMNER, W. Clay, KIM, Jay S., BAIRD, Lloyd & BIGONESS, William J., "Race and Sex as Determinants of Ratings by Potential Employers in a Simulated Work-Sampling Task", **Journal of Applied Psychology**, December, Vol.59, No.6, 1974.

HARRIS, Michael M., "Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Context ", **Journal of Management**, Vol.20, No.4, 1994.

HASTIE, Reid., "Schematic Principles in Human Memory". In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), **Social Cognition: The Ontario Symposium**, Hillsdale, NJ: Erlbaum. Vol. 1, No.1, 1984.

HEAFNER, Jerry E., "Sources of Discrimination Among Employees: A Survey Investigation", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977(a).

HEAFNER, Jerry E., "Race, Age, Sex and Competence as Factors in Employee Selection of the Disadvantaged", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, No.2, 1977(b).

HEILMAN, Madeline E. & SARUWATRI, Louis R., "When Beauty is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluations of Job Applicants for Managerial and Non-Managerial Jobs", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.23, 1979.

HEILMAN, Madeline E., "The Impact of Situational Factors on Personnel Decisions Concerning Women: Varying the Sex Composition of the Applicant Pool", **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.26, No.3, 1980.

HEILMAN, Madeline E., "Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model", **Resarch in Organizational Behavior**, Vol. 5, No.2, 1983.

HEILMAN, Madeline E. & STOPECK, Melanie H., "Being Attractive: Advantage or Disadvantage? Performance Based Evaluations and Recommended Personnel Actions as a Function of Appearance, Sex and Job Type", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Vol.35, 1985(a).

HEILMAN, Madeline E. & STOPECK, Melanie H., "Attractiveness and Corporate Success: Different Causal Attributions for Males and Females", **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, No.2, 1985(b).

HEILMAN, Madeline E., "Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder", **Journal of Social Issues**, Vol.57, No.4, 2001.

HENEMAN, Herbert G., "Impact of Test Information and Applicant Sex on Applicant Evaluations in a Selection Simulation", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, 1977.

HORNER, Martina S.,"Toward an Understanding of Achievement Related Conflicts in Women", **Journal of Social Issues**, Vol.2, No.2, 1972.

JACOBSON, Marcus B. & EFFERTZ, Jack., "Sex Roles and Leadership Perceptions of the Leaders and the Led", **Organizational Behavior & Human Performance**, Vol.12, 1974.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem & KANSU, Aykut., "Cinsiyet Rollerinin Sosyalleşmesi ve Aile Dinamiği: Kuşaklararası Bir Karşılaştırma", **Boğaziçi Üniversitesi Dergisi**, Vol.4-5, No.1, 1977.

KANE, John. S. & LAWLER, Edward Emmer., "Performance Appraisal Effectivenes: Its Assesment & Determinants", In B. Straw (Ed.), **Research on Organizational Behavior**, Vol.1, No.3, Greenwich, Conn.; JAI Press, 1979.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, Vol.70, No:1, 1992.

KAZGAN, Gülten., "Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-Ekonomik Statüsü", Ed. Nermin Abadan-Unat, **Türk Toplumunda Kadın**, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ekin Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, Mart 1982.

KIESLER, Sara B., "Actuarial Prejudice Toward Women and Its Implications", **Journal of Applied Social Psychology**, 1975, Vol.5, No.2, 1975.

KIMLE, Patricia A. & DAMHORST, Marry Lyyn., "A Grounded Theory Model of the Ideal Business Image for Women", **Symbolic Interaction**, Vol.20, No.45, 1997.

KIRCHER, Wayne & DUNNETTE, Marvin D., "Attitudes Toward Older Workers", **Personnel Psychology**, Vol, 7, No.2, Yaz 1954.

KLIMOSKI, Richard J. & INKS, L., "Accountability Forces in Performance Appraisal", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 45, 1990.

KOPTAGEL-İLAL, Günsel., "Toplumsal Değişim İçinde Türk Kadınının Psikososyal Kimliği", Ed. Necla Arat, **Türkiye'de Kadın Olgusu**, Say Yayınları, İstanbul, Mart 1995.

KORAY, Meryem., "Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Mart 1992.

KRAIGER, Kurt & FORD, J. Kevin., "A Meta-Analysis of Ratee Race Effects in Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 70, No.1, 1985.

KRAVITZ, David A. & BALZER, William K., "Context Effects in Performance Appraisal: A Methodological Critique and Empirical Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.77, No.1, 1992.

LANDY, Frank J. & FARR, James L., ""Performance Rating", **Psychological Bulletin**, Vol.87, No.1, 1980.

LEVENSON, Hal, BURFORD, B., BONNO, B. & DAVIS, L., "Are Women Still Prejudiced Against Women? A Replication and Extension of Goldberg's Study", **Journal of Psychology**, Vol.89, No.1, 1975.

LEVINSON, Raymond M., "Sex Discrimination and Employment Practices: An Experiment With Unvonventional Job İnquiries", **Social Problems**, Vol.22, No.4, 1975.

LEWİN, Arie Y., & DUCHAN, Linda., "Women in Academia: A Study of the Hiring Decision in Departments of Physical Science", **Science**, Vol.173, No.7, 1971.

LOCKHEED, Martin E. & HALL, Kevin P., "Conceptualizing Sex as Status Characteristics Applications to Leadership Training Strategies", **Journal of Social Issues**, 1976, Vol.32, No.1, 1976.

LOCKSLEY, Alice, BORGIDA, Eugene, BREKKE, Nancy, & HEPBURN, Claude., "Sex Stereotypes and Social Judgement", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol. 39, No.5, 1980.

LOCKSLEY, Anne, HEPBURN, Chris & ORTIZ, Victor., "Social Stereotypes and Judgements of Individuals: An Instance of the Base-Rate Fallacy", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.18, 1982.

LOTT, Bernice., "The Devaluation of Women's Competence", Chapter 6 in J. S. Bohan (ed.), **Seldom Seen, Rarely Heard, Women's Place in Psychology**, Westview Press, Boulder, Col. 1992 .

MAI-DALTON, Rachel R., FELDMAN-SUMMERS, Shirley & MITCHELL, Terry R., "Effects of Employee Gender and Behavioural Style on the Evaluations of Male and Female Banking Executives", **Journal of Applied Psychology**, Vol.64, 1979.

MAJOR, Brenda, MCFARLIN, Dean B. & GAGNON, Diana., "Overworked and Underpaid: On the Nature of Gender Differences in Personal Entitlement", **Journal of Personality andSocial Psychology**, Vol.47, No.6, 1984(a).

MAJOR, Brenda, VANDERSLICE, Virginia J. & MCFARLIN, Dean B., "Effects of Pay Expected on Pay Received: The Confirmatory Nature of Initial Expectations", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.14, No.2, 1984(b).

MARTELL, Richarf F., "Sex Bias at Work: The Effects of Attentional and Memory Demands on Performance Ratings of Men and Women", **Journal of Applied Socail Psychology**, Vol.21, No.3, 1991.

MARTELL, Richard F., "What Mediates Gender Bias in Work Behavior Ratings?", **Sex Roles**, Vol.35, No.1, 1996.

MAURER, Todd J. & TAYLOR, Mary Anne., "Is Sex by ıtself Enough? An Exploration of Gender Bias Issue in Performance Appraisal" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.60, No.2, 1994.

MCINTYRE, Robert M., SMITH, David E. & HASSETT, Catherine E., "Accuracy of Performance Ratingsas Affected by Rater Training and Perceived Purpose of Rating", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, 1984.

MEIER, Elizabeth L. & KERR, Elizabeth A.,"Capabilities of Middle-aged and Older Workers: A Summary of the Literature", **Inustrial Geronthology**, Vol. 3, Summer, 1976.

MOBLEY, William H., "Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals: A Field study of Adverse Impact and Generalizablity", **Academy of Management Journal**, Vol.25, No:3, 1982.

MORRIS, Betsy, "Is Your Family Vrecking Your Career?", **Fortune**, March17 , Vol.135, No:5, 1997.

NIEVA, Veronica F. & GUTEK, Barbara A., "Sex Effects on Evaluation", **Academy of management Review**, Vol.5, No.2, 1980.

NILSON, Linda Burzotta., "The Occupational Sex-Related Components of Social Standing", **Sociology & Social Research**, Vol.60, No.3, 1976

O'BRIEN, Fabius P., ROBINSON, Jerald F. & TAYLOR, G. Stephen., "The Effects of Supervisor Sex and Work Enviroment on Attitude Toward Older Employees", **Public Personnel Management**, Vol.15, No:2, Yaz 1986.

O'LEARY (FISHER), Virginia E., "Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women", **Psychological Bulletin**, Vol.81, No.11, 1974.

OPERARIO, Don & FISKE, Susan T., "Causes and Consequences of Stereotypes in Organizations", Chapter 2 in **How People Evaluate Others in Organizations**, M. London, (ed.) Lawrence Erlbaum, London, 2001.

PANEK, Paul E., DEITCHMAN, R., BURYHOLDER, J. H., SPEROFF, T. & HAUDE, R. H., "Evaluation of Feminine Professional Competence as a Function of Level of Accomplishment", **Psychological Reports**, Vol.38, No.8, 1976.

PAZY, Asya., "The Persistence of Pro-Male Bias Despite Identical Information Regarding Causes of Success", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.38, 1986.

PHETERSON, Gale T., KIESLER, Sara B. & GOLDBERG, Phillip A., "Evaluation of the Performance of Women as a Function of Their Sex, Achievement and Personal History", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.19, 1971.

PULAKOS, Elaine D., WHITE, Leonard A., OPPLER, Scott H. & BORMAN, Walter C., "Examination of Race end Sex Effects on Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 74, No.5, 1989.

ROBBINS, Tina L. & DENISI, Angelo S., "A Closer Look at Interpersonal Affect as a Distinct Influence on Cognitive Processing in Performance Evaluations" **Journal of Applied Psychology,** Vol.79, 1994.

ROBBINS, Tina L. & DENISI, Angelo S., "Moderators of Sex Bias in Performance Appraisal Process: A Cognitive Analysis", **Journal of Management**, Vol.19, No.1, 1993.

ROSEN, Benson & JARDEE, Thomas H., "The Influence of Sex-Role Steretoypes on Evaluations of Male and Female Supervisory Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol.57, No.1, 1973.

ROSEN, Benson & JARDEE, Thomas H., "Influence of Sex-Role Stereotypes in Personnel Decisions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.1, 1974 (a).

ROSEN, Benson & JARDEE, Thomas H., "Effects of Aplicant's Sex and Difficulty of Job on Evaluations of Candidates for Managerial Positions", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No: 4, 1974(b).

ROSENFELD, D. & STEPHAN, W.G., "Sex Differences in Attributions for Sex-Typed Tasks", **Journal of Personality**, Vol.46, 1978.

ROSENTHAL, Robert & JACOBSON, Lenore R., "Teacher Expectations for the Disadvantaged", **Scientific American**, Vol.218, 1968.

ROTTER, John., "Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs**, 80 (1, whole No. 609). Evanston, IL: The American Psychological Association. 1966.

RUDMAN, Laurie A., "Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counter-Stereotypical Impression Management", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.74, 1998.

SCHAFFER, Margaret A., JOPLIN, Janice R. W., BELL, Myrtle P., LAU, Theresa & OĞUZ, Ceyda, "Gender Discirimination and Job-Related Outcomes: A Cross Cultural Comparison of Working Women in the United States and China", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.57, No.3, 2000.

SCHMIDT, Frank L. & JOHNSON, Raymond H., "Effect of Race on Peer Ratings in an Industrial Setting", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 57, No.2, 1973.

SCHMITT, Neal & LAPPIN, Martha., "Race and Sex as Determinants of the Mean and Variance of Performance Ratings", **Journal of Applied Psychology**, Vol.65, No.4, 1980.

SAUSER, W. I., EVANS, K. L. & CHAMPION, C. H., "Two Hundred and Fifty Scaled Incidentsof College Classroom Behavior", Paper Presented at the **Southeastern Psychological Association Annual Conrefence**, New Orleans, Mart, 1979.

SCHLEGEL, Alice., "Gender Meanings: Genral and Spesific", **Beyond the Second Sex-New Directions in the Anthropological of Gender**, Editors: P. R.Sanday & R. G. Goodenough, University of Pennsylvania Press, Philedelphia, 1990.

SETHİA, Nirmal K. and GLINOW, Mary Ann Von., "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System", in Ralph H. Kilmann et al. (eds.) **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SHACKELFORD, Susan, WOOD, Wendy & WORCHEL, Stephen., "Behavioral Styles and the Influence of Women in Mixed-Sex Groups", **Social Psychology Quarterly**, Vol.59, No.2, 1996.

SHAW, Terry., "Differantial İmpact of negative Stereotypes on Employee Selection", **Personnel Psychology**, Vol.25, No.3, 1974.

SHORE, Lynn McFarlane & THORTON III George C., "Effects of Gender on Self and Supervisory Ratings", **Academy of Management Journal**, Vol.29, No.1, 1986

SHORE, Ted H. & TASCHCIAN, Armen, "Effects of Sex on Raters' Accountability", **Psychological Reports**, Vol.92, 2003.

SIDANUS, Jim & CRANE, Michael., "Job Evaluation and Gender: the Cause of University Faculty", **Journal of Applied Psychology**, Vol.19, 1989.

SINGH, Val & VINNICOMBE, Susan. "Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others' Good Opinions", **European Management Journal**, Vol.19, No.2, 2001.

SOLNICK, Sara J. & SCHWEITZER, Maurice E., "'The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game Decisions", **Organizational Behavior and HumanDecision Processes**, Vol.79, No.3, 1999.

STEELE, Claude., "Race and the schooling of Black Americans". **The Atlantic Monthly**, Vol.269, No.4, 1992.

STEIN, Aletha H. & BAILEY, Melisa M., "The Socialization of Achievement Motivation in Females", **Psychological Bulletin**, Vol.80, 1973.

STONE, Terry H., "An Examination of Six Prevalent Assumptions Concerning Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol.5, 1973.

SÜMER, H. Canan., "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği, Koç Üniversitesi, Ankara, 2000.

TAYNOR, Janet & DEAUX, Kay., "Equity and Perceived Sex Differences: Role Behavior as Defined by the Task, the Mode and the Action", **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol.32, 1975.

TERBORG, James R. & ILGEN, Daniel. R., "A. Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations", **Organizational Behavior & Human Performance**, Vol.13, No.3, 1975.

TERBORG, James R., "Women in Management: A Research Review", **Journal of Applied Psychology**, Vol.62, 1977.

TETLOCK, Phillip E., "Accountability: The Neglected Social Context of Judgement and Choice", In (Ed: B. M. Shaw & L. L. Cummings), **Research in Organizational Behavior**, Vol.7, Greenwich, CT:JAI Press., 1985.

THEN, D. A. "Benefits of Beauty: The Impact of Physical Attractiveness, Sex and Education on Social and Work Evaluations', paper presented at **The International Congress of Psychology**, Sydney, Australia. 1988.

TOLAN, Barlas., "Aile, Cinsiyet ve Cinsel Roller", **Türk Aile Ansiklopedisi**, Cilt 1, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 1991.

TOSI, Henry L. & EINBENDER, Stewen B., "The Effects of the Type and Amount of Information in Sex Discrimination Research: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, Vol.28, No.3, 1985.

TÜRK-SMITH, Şeyda., "Kadın Yöneticileri Bekleyen Sorunlar: Kadın Yönetici Zihinlerdeki İdeal Yönetici Olabilir mi?", **VI. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Özetleri**, Türk Psikologlar Derneği, 5-7 Eylül 1990, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.

UZUNÖZ, Ali., "Yükleme Kuramı ve Depresif Kişilerin Başarı ve Başarısızlıklarına Yaptıkları Nedensel Yüklemelerin İncelenmesi", **VI. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Özetleri**, Türk Psikologlar Derneği, 5-7 Eylül 1990, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.

VOGEL, Susan Raymond, BROVERMAN, Inge K., BROVERMAN, Donald M., CLARKSON, Frank E. & ROSENKRANTZ, Paul S., "Maternal Employment and Perception of Sex Roles Among College Students",**Developmental Psychology**, Vol.3, 1970.

WALDMAN, David. A. & AVALIO, B. John., "Race Effects in Performance Evaluations: Controlling for ability, Education and Experience", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No:6, 1991.

Wall Street Journal, "Pay Gap Between Men and Women Begins to Narrow Again After a Pause", B6A., 10 Haziran 1998.

WALLSTON, Strudler B. & O'LEARY (FISHER), Virginia E., "Sex Makes a Difference: Differential Perceptions of Women and Men", in L. Wheeler (ed.),**Review of Personality and Social Psychology**, Vol.2, No.1, 1981.

WALSH, James P., WEINBERG, Robert M. & FAIRFIELD, Marita L., "The Effects of Gender on Assesment Centre Evaluations", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.60, No.2, 1987.

WEXLEY, Kenneth N. & PULAKOS, Elaine D., "Sex Effects on Performance Ratings in Manager–Subordinate Dayds: A Field Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, No.4, 1982.

WOEHR, David J. & ROCH, Sylvia G., "Context Effects in Performance Evaluation: The Impact of Ratee Sex and Performance Level on Performance Ratings and Behavioral Recall", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.66, No.1, Nisan 1996.

WOSINSKA, Wilhelmina, DABUL, Amy J., WHETSTONE-DION, Robin, & CIALDINI, Robert B., "Self-Presentational Responses to Success in the Organization: The Costs and Benefits of Modesty", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol.18, No.2, 1996.

YAKTIL (OĞUZ), Gürsel, GÜÇHAN, Gülseren, DEMİRAY, Emine & SAĞLIK, Mediha., "Ulusal Gazetelerde Kadın İmajı", **Kurgu Dergisi**, Sayı:8, 1990.

YENAL, Merve., "Erkeğin Uzunu Kadının Zayıfı Makbul", **Hürriyet İK**, 23.05.2004.

YEŞİLTUNA, Dilek Çiftçi ., "Kadınların Çalışma Yaşamında Geleneksel Yapının Etkisi", **IV. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı: Kadın Sorunlarının Çözümüne Doğru Yöntem Strateji ve Politikalar**, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını, 1998.

YILMAZ, Lale., "İstanbul'da Yaşayan Kadınların Eğitim Düzeylerine Göre Sosyal Rollerini Algılayış Biçimleri", **IV. Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı: Kadın Sorunlarının Çözümüne Doğru Yöntem Strateji ve Politikalar**, Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Ege Kadın Araştırmaları Derneği Yayını, 1998.

YÜCEL, Rıza., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, İzmir 1999.

YÜKSEL, N. Aysun., "Toplumsal Cinsiyet Olgusu ve Türkiye'deki Toplumsal Cinsiyet Kalıplarının Televizyon Dizilerindeki Yansımaları", **Kurgu Dergisi**, Sayı 16, 1999.

ZEDECK, Sheldon & CASCIO, Wayne F., "Performance Appraisal Decisions as a Function of Rater Training and Purpose of Appraisal", **Journal of Applied Psychology**, Vol.67, 1982.

Web Sayfaları

"10 CM = 2000 EURO", (26.04.2004), Erişim: 30.05.2004, http://www.spiegel.de/unispiegel/geld/0,1518,296853,00.html

"8 Mart Kadınların Uluslar arası Birlik, Mücadele ve Dayanışma Günü",(08.03.2002), Erişim: 19.02.2004, http://www.egitimsen.org.tr/kadin/8mart_brosur.html

"Erkeklere de Doğum İzni Geliyor" (03.05.2004), Erişim: 03.05.2004, http://www.yenibir.com/articledisplay_haberler/1,,lmt~0@lc~1@viewid~370211,00.asp

"Performans Değerlendirme Yöntemleri", (23,11,2001), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=250

"Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", (01.11.2002), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ ContentBody.asp?BodyID=19

"Working Paper on Stereotype Vulnerability and Attribution Theory", Erişim: 05.03.2004, http://www.law.nyu.edu/workways

"Yöneticilerin Performans Değerlendirmelerinde Yaptıkları Hatalar", Erişim: 16.11.2003 http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yönperfhat.asp,

ARSLAN, Akın., "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", Erişim: 10.01.2004, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138

ATAY, Osman., "Örgüt Kültürü ve Süreci", Erişim: 14.01.2004 http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html,

DEMİREL, Hande, "Yasa zoruyla Kadın Yönetici", (02.07.2003), Erişim:19.02.2004, http://www.capital.com.tr/c/0207/kadin.asp

HEINECK, Guido, "Up in the Skies? The Relationship Between Body Height and Earnings in Germany", (Nisan 2004), Erişim: 30.05.2004, http://www.econhist.de/heineck/gh-Dateien/height-earn.pdf.

İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, "Performansa Bağlı Ödüllendirme", Erişim: 16.11.2000, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf öd.asp,

KUNUR, Aslı, "Siemens Balanced Scorecard Uygulaması", (04.12.2003), Erişim: 10.01.2004, http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2018

KÜMBÜL, Burcu., "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", Erişim: 08.02.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103

ÖZBİRECİKLİ, Mehmet & ÖLÇER, Ferit., "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", (Kasım 2002), Erişim: 10.01.2004, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index3.html

ÖZDEMİR, Erkan., "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", Erişim: 8.02.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50

ÖZDEMİR, Erkan., "Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi", Erişim: 10.01.2004, http://www.isguc.org/ arc_view.php?ex=50

SANAL, Selen., "Kalite Kültürü", Erişim: 10.01.2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=10

ŞAHİN, Ümit., "ISO 9000:2000 ve Performans Değerlendirme",(29.08.2001), Erişim: 10.01.2004 http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=366

TUNÇBİLEK, Cem., "Yeni İş Kanunun Getirdikleri", Erişim: 13.02.2004, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/YENI_IS_KANUNUNUN_GETIRDIKLERI.rtf.

TÜRK, Ahmet., "Örgüt Kültürü ve İklimi" , Erişim: 05.03.2004, http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm

TÜRKMENOĞLU, İdil, "Tam Bayanlara Göre Bir İş", (27.09.2001), Erişim: 19.02.2004, http://www.akariyer.com/ana_aday/danisman/yazilar/27_09_2001_bayanlaragore.asp

Tezler

AĞAÇSABAN, Asuman., "Kız ve Erkek Öğrencilerde Cinsiyetten Kaynaklanan Farklı Dil Kullanımı", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Eskişehir 1989.

TOZKOPARAN, Güler., "İşletmelerde Personel Basarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 1995.

EK 1. ERKEK ÖĞRETİM GÖREVLİSİ ŞARTI PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

ÖĞRETİM GÖREVLİSİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

Kod Numarası (4 Haneli) :

Açıklamalar

Merhaba arkadaşlar, bu ankette sizden halen **fakültemizde görevli olan bir öğretim görevlisinin performans değerlendirmesini** yapmanızı istiyoruz. Bu öğretim görevlisi hakkındaki değerlendirmelerinizin objektif olabilmesi için kendisinin ismi, ünvanı ve bölümü saklı tutulmuştur. Ancak değerlendirmelerinize yardımcı olması açısından aşağıda bu öğretim görevlisi hakkında bazı bilgiler verilmektedir. **Bu öğretim görevlisi 38 yaşında, iki çocuk babası olan bir erkektir**. Kendisi tüm akademik hayatını bu üniversitede geçirmiştir.

Bu öğretim görevlisinin performans değerlendirmesini, geçtiğimiz yıl bahar döneminde kendisinden ders almış ve şu anda fakültemizden mezun olmuş olan öğrencilerin, bu kişi hakkındaki düşüncelerini içeren ve izleyen sayfalarda yer alan ifadelerine dayalı olarak yapacaksınız.

İlk bölümde, bu öğretim görevlisinin performansı hakkında öğrencilerin düşüncelerini içeren ifadeleri okuyacaksınız. Daha sonra ikinci bölümde size verilmiş olan davranışsal temelli bir değerlendirme skalası üzerinde, bu bilgilere dayalı olarak ve beş boyuta göre öğretim görevlisinin performansını değerlendireceksiniz. Bu beş boyut; öğretim görevlisinin öğrenciler ile olan ilişkileri, derste kaynak sunma yeteneği, derse ve kaynaklara karşı olan ilgisi, dedrs sorumluluğunun uygunluğu, sınav yapma ve not vermedeki adilliğidir.

Ayrıca, yapacağınız değerlendirmelerden elde edilecek veriler, üniversite tarafından bu öğretim görevlisi hakkında alınacak personel kararları üzerinde etkili olacaktır.

Katkı ve katılımınız için teşekkür ederiz.

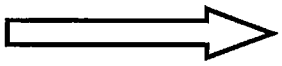
Birinci Bölüm: Öğretim Görevlisine İlişkin İfadeler

Şimdi lütfen bu erkek öğretim görevlisinin, öğrencilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini içeren ifadelerine dayalı performansını inceleyin. Lütfen bu ifadelerin tümünü dikkatli bir şekilde okuyun.

- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, dönem boyunca kullanacağı günlük okuma ödevlerinin ve kaynaklarının bir listesini verir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerini sadece kampüsteki odasında görüşmeye kabul eder.
- Bu öğretim görevlisi, kapsamlı konu ya da örnek bölümlerinden sonra ara vererek, eşit aralıklarla ders işler.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, bu üniversitede araştırma yapmak amacıyla bulunduğunu ama her yıl belirli sayıda derse girmek zorunda olduğunu söyler.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine her hafta ödev olarak ya konunun bir bölümünü ya da iki makaleyi okumalarını ödev olarak vermektedir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, aslında kendisinin bu dersin içeriğinden nefret ettiğini söylemiştir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerini, sadece önceden randevu aldıklarında görüşmeye kabul eder.
- Bu öğretim görevlisi her bir dersin amacını açıklar ve kullanılacak materyalleri (bilimsel kaynakları) mantıksal bağlılık içerisinde verir.
- Bu öğretim görevlisinin hazırladığı sınav soruları konuya uygundur ve anlaşılması kolaydır.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, sadece para kazanmayı öğrettiğini söylemektedir.
- Bu öğretim görevlisi sınıfta, kolay anlaşılır olan öğretim tekniklerini kullanır ve önemli noktaları vurgular.
- Bu öğretim görevlisi sınavlarda soruları yanıtlamaları için öğrencilerine yeterli zamanı verir.

- Bu öğretim görevlisi, ders hakkında tartışmak için öğrencilerinin bir sömestirde kendisini odasında en az bir kez ziyaret etmesini zorunlu kılmaktadır.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, dönem içerisinde hazırlayacakları projeler ve ödevlerin final notuna ne derecede etki edeceğini açıklar.
- Bu öğretim görevlisi, her bir ders için değil ama haftada bir olacak şekilde ev ödevi verir.
- Bu öğretim görevlisi, ders notlarını çok iyi şekilde hazırlanmış bir taslak üzerinde vermektedir.
- Bu öğretim görevlisi birkaç kez, öğretmekte olduğu bu dersin aslında kendisinin asıl uzmanlık alanı olmadığını söylemiştir.
- Bu öğretim görevlisi sınıfta, derse ilişkin materyalin (bilimsel kaynakların) okunması ve tamamen tartışılması için yeterli zaman verir.
- Bu öğretim görevlisinin sınavları kapsamlıdır ama adildir ve gereksiz ayrıntılara odaklanmaz.
- Bu öğretim görevlisi dersten sonra hemen sınıftan ayrılır.

Şimdi bu bilgilere dayalı olarak izleyen soruları cevaplandırınız.



İkinci Bölüm: Davranışsal Değerlendirme Skalası (BARS)

Yönerge :

Her bir madde için o boyuta göre, sizin bu erkek öğretim görevlisini değerlendirmenizi en iyi yansıtan bir sayıyı daire içine alın. Lütfen, öğretim görevlisini her boyut için değerlendirdiğinize emin olunuz.

Boyut 1 : Öğrencilerle İlişki

1. Bu öğretim görevlisi öğrencilerini destekler ve onlara adil bir şekilde davranır

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Destekleyici Değil Çok Destekleyici

2. Bu öğretim görevlisi her zaman öğrencilerine yardım için müsaittir.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Müsait Değil Çok Müsait

Boyut 2 : Derste Materyal Sunma Yeteneği

3. Bu öğretim görevlisi derste iyi hazırlanmış sunumlar kullanır.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

İyi Çok iyi

Hazırlanmamış Hazırlanmış

4. Bu öğretim görevlisi dersi anlatırken, kullandığı dil yönüyle açık ve anlaşılırdır.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Açık Değil Çok Açık

Boyut 3 : Derse ve Materyallere Karşı İlgisi

5. Bu öğretim görevlisi dersin konusuna karşı olan ilgisini ve hevesliliğini öğrencilerine göstermektedir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hevesli Değil										Çok Hevesli

6. Bu öğretim görevlisi dersin konusu hakkında bilgi sahibidir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bilgili Değil										Çok Bilgili

Boyut 4 : Ders Sorumluluğunun Uygunluğu

7. Öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevleri dersin içeriği ile uyumludur.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Uyumlu Değil										Çok Uyumlu

8. Öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumlulukları zamana eşit olarak yayılmış durumdadır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Eşit Olarak Yayılmamış										Eşit Olarak Yayılmış

Boyut 5 : Sınav Yapma ve Not Vermede Adillik

9. Sınav sorularının içeriği ve stili adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil	Değil									Çok Adil

10. Bu öğretim görevlisinin not verme sistemi adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil	Değil									Çok Adil

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : O Erkek O Kadın

Babanızın Mesleği :

Babanızın Eğitim Durumu : O İlkokul O Ortaokul O Lise O Üniversite

Annenizin Mesleği :

Annenizin Eğitim Durumu : O İlkokul O Ortaokul O Lise O Üniversite

Ailenizin Yaşadığı Yer : O Büyük Şehir O Şehir O İlçe O Köy

Ailenizin Yaşadığı Bölge : O Marmara O Ege O Akdeniz O İç Anadolu
O Karadeniz O Doğu Anadolu
O Güneydoğu Anadolu

Mezun Olduktan Sonra Çalışma İstediğiniz Alan :

Lütfen anketi yetkiliye teslim ediniz

EK 2. BAYAN ÖĞRETİM GÖREVLİSİ ŞARTI PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

ÖĞRETİM GÖREVLİSİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

Kod Numarası (4 Haneli) :

Açıklamalar

Merhaba arkadaşlar, bu ankette sizden halen **fakültemizde görevli olan bir öğretim görevlisinin performans değerlendirmesini** yapmanızı istiyoruz. Bu öğretim görevlisi hakkındaki değerlendirmelerinizin objektif olabilmesi için kendisinin ismi, ünvanı ve bölümü saklı tutulmuştur. Ancak değerlendirmelerinize yardımcı olması açısından aşağıda bu öğretim görevlisi hakkında bazı bilgiler verilmektedir. **Bu öğretim görevlisi 38 yaşında, iki çocuk annesi olan bir bayandır**. Kendisi tüm akademik hayatını bu üniversitede geçirmiştir.

Bu öğretim görevlisinin performans değerlendirmesini, geçtiğimiz yıl bahar döneminde kendisinden ders almış ve şu anda fakültemizden mezun olmuş olan öğrencilerin, bu kişi hakkındaki düşüncelerini içeren ve izleyen sayfalarda yer alan ifadelerine dayalı olarak yapacaksınız.

İlk bölümde, bu öğretim görevlisinin performansı hakkında öğrencilerin düşüncelerini içeren ifadeleri okuyacaksınız. Daha sonra ikinci bölümde size verilmiş olan davranışsal temelli bir değerlendirme skalası üzerinde, bu bilgilere dayalı olarak ve beş boyuta göre öğretim görevlisinin performansını değerlendireceksiniz. Bu beş boyut; öğretim görevlisinin öğrenciler ile olan ilişkileri, derste kaynak sunma yeteneği, derse ve kaynaklara karşı olan ilgisi, dedrs sorumluluğunun uygunluğu, sınav yapma ve not vermedeki adilliğidir.

Ayrıca, yapacağınız değerlendirmelerden elde edilecek veriler, üniversite tarafından bu öğretim görevlisi hakkında alınacak personel kararları üzerinde etkili olacaktır.

Katkı ve katılımınız için teşekkür ederiz.

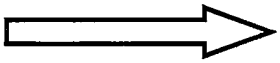
Birinci Bölüm: Öğretim Görevlisine İlişkin İfadeler

Şimdi lütfen bu bayan öğretim görevlisinin, öğrencilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini içeren ifadelerine dayalı performansını inceleyin. Lütfen bu ifadelerin tümünü dikkatli bir şekilde okuyun.

- Bu öğretim görevlisinin hazırladığı sınav soruları konuya uygundur ve anlaşılması kolaydır.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, sadece para kazanmayı öğrettiğini söylemektedir.
- Bu öğretim görevlisi sınıfta, kolay anlaşılır olan öğretim tekniklerini kullanır ve önemli noktaları vurgular.
- Bu öğretim görevlisi sınavlarda soruları yanıtlamaları için öğrencilerine yeterli zamanı verir.
- Bu öğretim görevlisi, ders hakkında tartışmak için öğrencilerinin bir sömestirde kendisini odasında en az bir kez ziyaret etmesini zorunlu kılmaktadır.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, dönem içerisinde hazırlayacakları projeler ve ödevlerin final notuna ne derecede etki edeceğini açıklar.
- Bu öğretim görevlisi, her bir ders için değil ama haftada bir olacak şekilde ev ödevi verir.
- Bu öğretim görevlisi, ders notlarını çok iyi şekilde hazırlanmış bir taslak üzerinde vermektedir.
- Bu öğretim görevlisi birkaç kez, öğretmekte olduğu bu dersin aslında kendisinin asıl uzmanlık alanı olmadığını söylemiştir.
- Bu öğretim görevlisi sınıfta, derse ilişkin materyalin (bilimsel kaynakların) okunması ve tamamen tartışılması için yeterli zaman verir.
- Bu öğretim görevlisinin sınavları kapsamlıdır ama adildir ve gereksiz ayrıntılara odaklanmaz.
- Bu öğretim görevlisi dersten sonra hemen sınıftan ayrılır.

- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, dönem boyunca kullanacağı günlük okuma ödevlerinin ve kaynaklarının bir listesini verir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerini sadece kampüsteki odasında görüşmeye kabul eder.
- Bu öğretim görevlisi, kapsamlı konu ya da örnek bölümlerinden sonra ara vererek, eşit aralıklarla ders işler.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, bu üniversitede araştırma yapmak amacıyla bulunduğunu ama her yıl belirli sayıda derse girmek zorunda olduğunu söyler.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine her hafta ödev olarak ya konunun bir bölümünü ya da iki makaleyi okumalarını ödev olarak vermektedir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerine, aslında kendisinin bu dersin içeriğinden nefret ettiğini söylemiştir.
- Bu öğretim görevlisi öğrencilerini, sadece önceden randevu aldıklarında görüşmeye kabul eder.
- Bu öğretim görevlisi her bir dersin amacını açıklar ve kullanılacak materyalleri (bilimsel kaynakları) mantıksal bağlılık içerisinde verir.

Şimdi bu bilgilere dayalı olarak izleyen soruları cevaplandırınız.



İkinci Bölüm: Davranışsal Değerlendirme Skalası (BARS)

Yönerge :

Her bir madde için o boyuta göre, sizin bu bayan öğretim görevlisini değerlendirmenizi en iyi yansıtan bir sayıyı daire içine alın. Lütfen, öğretim görevlisini her boyut için değerlendirdiğinize emin olunuz.

Boyut 1 : Öğrencilerle İlişki

11. Bu öğretim görevlisi öğrencilerini destekler ve onlara adil bir şekilde davranır

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Destekleyici	Değil											Çok Destekleyici

12. Bu öğretim görevlisi her zaman öğrencilerine yardım için müsaittir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Müsait	Değil											Çok Müsait

Boyut 2 : Derste Materyal Sunma Yeteneği

13. Bu öğretim görevlisi derste iyi hazırlanmış sunumlar kullanır.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	İyi										Çok iyi
Hazırlanmamış											Hazırlanmış

14. Bu öğretim görevlisi dersi anlatırken, kullandığı dil yönüyle açık ve anlaşılırdır.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Açık	Değil										Çok Açık

Boyut 3 : Derse ve Materyallere Karşı İlgisi

15. Bu öğretim görevlisi dersin konusuna karşı olan ilgisini ve hevesliliğini öğrencilerine göstermektedir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Hevesli Değil										Çok Hevesli

16. Bu öğretim görevlisi dersin konusu hakkında bilgi sahibidir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bilgili Değil										Çok Bilgili

Boyut 4 : Ders Sorumluluğunun Uygunluğu

17. Öğretim görevlisinin verdiği ev ödevleri ve okuma ödevleri dersin içeriği ile uyumludur.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Uyumlu Değil										Çok Uyumlu

18. Öğretim görevlisinin sömestr boyunca öğrencilere yüklediği ödev sorumlulukları zamana eşit olarak yayılmış durumdadır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Eşit Olarak Yayılmamış										Eşit Olarak Yayılmış

Boyut 5 : Sınav Yapma ve Not Vermede Adillik

19. Sınav sorularının içeriği ve stili adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil	Değil									Çok Adil

20. Bu öğretim görevlisinin not verme sistemi adildir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Adil	Değil									Çok Adil

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : O Erkek O Kadın

Babanızın Mesleği :

Babanızın Eğitim Durumu : O İlkokul O Ortaokul O Lise O Üniversite

Annenizin Mesleği :

Annenizin Eğitim Durumu : O İlkokul O Ortaokul O Lise O Üniversite

Ailenizin Yaşadığı Yer : O Büyük Şehir O Şehir O İlçe O Köy

Ailenizin Yaşadığı Bölge : O Marmara O Ege O Akdeniz O İç Anadolu
O Karadeniz O Doğu Anadolu
O Güneydoğu Anadolu

Mezun Olduktan Sonra Çalışma İstediğiniz Alan :

Lütfen anketi yetkiliye teslim ediniz

EK 3. ERKEK VE BAYAN ÖĞRETİM GÖREVLİSİ ŞARTI İÇİN ÖĞRETİM GÖREVLİSİ OLARAK KADINLAR SKALASI (WAPS)

ÖĞRETİM GÖREVLİSİ OLARAK KADINLAR SKALASI (WAPS)

Kod Numarası (4 Haneli) :

Açıklamalar:

Aşağıdaki ifadeler insanların kadın öğretim görevlileri hakkında sahip oldukları tutumları ölçmek için hazırlanmıştır. Her bir ifade için en iyi cevap, dürüstçe sizin fikrinizi içermekte olandır. İfadeler çok farklı bakış açılarını içermektedir. İfadelerin içerdiği bakış açılarını düşünerek size en uygun gelen değerlendirme skalası değerini işaretleyiniz.

Diğer bir ifade ile, değerlendirme skalasında 1'den 7'ye kadar sıralanan değerlere ait numaralar vardır. Her bir ifade hakkındaki kişisel fikirlerinizi, o ifadenin altında numaralar ile verilen yuvarlakları işaretleyerek belirtiniz. Lütfen tüm maddeleri cevaplayınız, Boş cevap bırakmayınız.

Değerlendirme Skalası:

1. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
2. (%85), Katılmıyorum
3. (%70), Kısmen Katılmıyorum
4. (%50), Kararsızım
5. (%70), Kısmen Katılıyorum
6. (%85), Katılıyorum
7. (%100), Tamamen Katılıyorum

Katkı ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Değerlendirme Skalası:

8. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
9. (%85), Katılmıyorum
10. (%70), Kısmen Katılmıyorum
11. (%50), Kararsızım
12. (%70), Kısmen Katılıyorum
13. (%85), Katılıyorum
14. (%100), Tamamen Katılıyorum

---

1. Kadınlar sorumluluğu gerektiren bir işe sahip olmayı erkeklerden daha az isterler.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

2. Kadın öğretim görevlileri öğrencilerin sınıftaki durumlarını uygun olarak değerlendirmek için gereken tarafsızlığa sahiptirler.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

3. Zorlayıcı bir iş (görev), erkekler için bayanlara göre olduğundan daha önemlidir.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

4. Akademik eğitim programlarına katılım için erkeklere ve kadınlara eşit fırsat verilmelidir.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

5. Kadınlar başarılı bir öğretim görevlisi olmak için gereken becerileri elde edecek yeteneğe sahiptirler.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

6. Genelde, üniversitenin genel amaçlarına hizmet etme konusunda kadın öğretim görevlileri erkeklerden daha düşük yeterliliğe sahiptir.

   O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

Değerlendirme Skalası:

1. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
2. (%85), Katılmıyorum
3. (%70), Kısmen Katılmıyorum
4. (%50), Kararsızım
5. (%70), Kısmen Katılıyorum
6. (%85), Katılıyorum
7. (%100), Tamamen Katılıyorum

7. Kadınların profesörlük gibi rolleri erkekler kadar sık üstlenmeleri kabul edilebilir bir durum değildir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

8. Akademik toplum (çevreler) bir gün kadnların üniversitelerde kilit pozisyonlara geleceklerini kabul etmelidir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

9. Kadın öğretim görevlilerince yapılan işin de erkek öğretim görevlilerince yapılan çalışmalar iş kadar değerli olduğu toplum tarafından kabul edilmelidir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

10. Üniversitelerin üst düzey pozisyonları için erkekler ile rekabet etmek kadınlar için kabul edilebilir bir durumdur.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

11. Hamilelik olasılığı öğretim görevlisi olarak kadınların erkeklerden daha az istenmesini sağlamaz.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

Değerlendirme Skalası:

1. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
2. (%85), Katılmıyorum
3. (%70), Kısmen Katılmıyorum
4. (%50), Kararsızım
5. (%70), Kısmen Katılıyorum
6. (%85), Katılıyorum
7. (%100), Tamamen Katılıyorum

---

12. Kadınlar duygularının onların sınıftaki davranışlarını erkeklerinkinden daha fazla etkilemesine izin vermezler.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

13. Menstürasyon (adet görme) ile ilgili problemler öğretim görevlisi olarak kadınları erkeklerden daha az cazip hale getirmemelidir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

14. Kadın olarak başarılı bir öğretim görevlisi olmak için bir kadının kadınlık özelliklerinin bir kısmından vazgeçmesi gerekmez.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

15. Genel olarak, tüm zamanını çocukları ile birlikte evde geçiren bir kadın, en azından zamanının yarısını evin dışında çalışarak geçiren bir kadına göre daha iyi bir annedir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

16. Kadınlar matematiksel ve mekanik becerileri öğrenme yeteneği açısından erkeklerden daha düşük bir kapasiteye sahiptir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

Değerlendirme Skalası:

1. (%100), Kesinlikle Katılmıyorum
2. (%85), Katılmıyorum
3. (%70), Kısmen Katılmıyorum
4. (%50), Kararsızım
5. (%70), Kısmen Katılıyorum
6. (%85), Katılıyorum
7. (%100), Tamamen Katılıyorum

17. Kadınlar akademik dünyada başarılı olmak için yeterli derecede hırslı değildir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

18. Kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeterli derecede ısrarcı olamazlar.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

19. Kadınlar iyi bir öğretim görevlisi olmanın gerektirdiği kendine güvene sahiptir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

20. Kadınlar akademik dünyada başarılı olabilmek için yeterli rekabetçiliğe sahip değildir.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

21. Kadınlar talep ettikleri ders ortamlarını sağlamak için yeteri kadar agresif olamazlar.

O 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 O 7

Lütfen Size Verilen İlk Ankette Performansını Değerlendirdiğiniz Öğretim Görevlisinin Cinsiyetini Belirtiniz.

O Erkek **O Bayan**

Lütfen Anketi Yetkiliye Teslim Ediniz.