KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

KÜBRA ALPMAN

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ GÜL KARAKUŞ



2026

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Kübra ALPMAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ

Jüri Üyeleri
1. Doç. Dr. Ahmet COŞKUN
2. Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ
3. Dr. Öğr. Üyesi Kemal YAVUZ

Ocak 2026, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Kübra ALPMAN

İmza

	TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU	Doküman No	FR-287
		İlk Yayın Tarihi	8/02/2022
		Revizyon Tarihi	-
		Revizyon No	0
		Sayfa No	ii/1

T.C.
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları
Program Adı : Yüksek Lisans
Tez Başlığı : İmpostor Sendromunun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 77 sayfalık kısmına ilişkin 29.01.2026 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: %9'**dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dahil
2- Ana Bölümler dahil
3- Sonuç dahil
4- Alıntılar dahil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 13/02/2026

Danışman	Öğrenci
Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ	Kübra ALPMAN
İmza	İmza

KILAVUZA UYGUNLUK

İmpostor Sendromunun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma başlıklı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan	**Tez Danışmanı**
Kübra ALPMAN	Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ danışmanlığında Kübra ALPMAN tarafından hazırlanan "İmpostor Sendromunun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

09/01/2026

JÜRİ:

Danışman	**: Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ**	İmza
Üye	**: Doç. Dr. Ahmet COŞKUN**	İmza
Üye	**: Dr. Öğr. Üyesi Kemal YAVUZ**	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...…… tarih ve …… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Doç. Dr. Ahmet TERZİ

İmza

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez sürecim boyunca önerilerini, güler yüzünü ve samimiyetini esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gül Karakuş en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın sonuçlarının ortaya çıkmasında önemli katkıları bulunan, anketlerin uygulandığı tüm çalışma arkadaşlarıma ve diğer çalışanlara; ayrıca analizlerimde bilgi ve desteğini esirgemeyen sevgili çalışma arkadaşım Özge Özer ve eşi Arş. Gör. Dr. Serhat Özer'e teşekkür ederim.

Her koşulda arkamda duran, sevgileri, sabrı ve fedakârlıklarıyla bana güç veren ve beni bugünlere getiren annem Halide Önbaşaran ve babam Faruk Önbaşaran'a; desteğiyle ve güzel enerjisiyle yanımda olan kız kardeşim Hande Gülseren'e vehayatıma neşe katan sevgili yeğenim Tuna GÜLSEREN'e ayrıca daha adını sayamadığım değerli tüm aile bireylerime teşekkür ederim.

Her daim yanımda olarak beni motive eden, zorlandığım anlarda bana destek olan, bu süreçte bana yol gösterdiği ve katkı sağladığı için sevgili eşim Umut Alpman'a,

Daha doğmadan bana umut, güç ve yeni bir anlam katan, dünyaya gelmesini heyecanla beklediğim oğlum Gökay'a, bu sürecin en anlamlı ilham kaynağı olduğu için teşekkür ediyorum.

Son olarak, bu çalışmayı artık aramızda olmasa da yüreğimdeki yeri hiç eksilmeyen sevgili büyükbabam Ali Rıza Önbaraşan'ın hatırasına ithaf ediyorum. Onun emeğine, sevgisine ve bana kattıklarına bir vefa niyetiyle…

Kübra ALPMAN, Kayseri, 2026

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Kübra ALPMAN

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2026
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ

ÖZET

Bu araştırma Türkiye'de faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan impostor sendromu yaşayan bireylerde bu sendromun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve ayrıca görev ve bağlamsal performans boyutları açısından etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma Türkiye'de çalışan 358 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, katılımcıların gönüllü katılımı ve gizlilik ilkelerine bağlı kalınarak anket ve ölçekler aracılığı ile yürütülmüştür. Ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları 0,89 ile 0,93 arasında değişmekte olup, bu durum yüksek düzeyde iç tutarlılığa işaret etmektedir. Verilerin analizi SPSS 25.0 paket programında yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmış impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre impostor sendromunun çalışan performansı ve alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performansa istatiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde impostor sendromu düzeyinin artmasının çalışanların performans algılarını olumsuz etkilediğini ve özellikle görev performansı üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, çalışanların öz-yeterlik algılarını güçlendiren, geri bildirim ve psikolojik güvenlik iklimini destekleyen insan kaynakları uygulamalarının önem taşıdığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İmpostor sendromu, çalışan performansı, bağlamsal performans, görev performans, sahtekâr

A STUDY TO DETERMINE THE EFFECTS OF IMPOSTOR SYNDROME ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Kübra ALPMAN

Kayseri University Institute of Graduate Education
Master Thesis, January 2026
Thesis Advisor: Dr. Gül KARAKUŞ

ABSTRACT

This research aims to examine the impact of impostor syndrome on employee performance in individuals experiencing this syndrome working in workplaces operating in Turkey, and also to reveal its effects in terms of task and contextual performance dimensions. The research was conducted with the participation of 358 employees in Turkey.

The research was conducted through questionnaires and scales, adhering to the principles of voluntary participation and confidentiality. The Cronbach's Alpha coefficients of the scales ranged from 0.89 to 0.93, indicating a high level of internal consistency. Data analysis was performed using the SPSS 25.0 software package. Descriptive statistics, correlation, and regression analysis were used to examine the effect of impostor syndrome on employee performance.

According to the research results, it was determined that impostor syndrome has a statistically significant and negative effect on employee performance and its sub-dimensions, task performance and contextual performance. It reveals that an increase in the level of impostor syndrome in organizations negatively affects employees' performance perceptions and may have a more pronounced effect, especially on task performance. In this context, it can be said that human resources practices that strengthen employees' self-efficacy perceptions and support a feedback and psychologically safe climate are important.

Anahtar Kelimeler: Impostor syndrome, employee performance, contextual performance, task performance, impostor

İÇİNDEKİLER

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK i

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ii

KILAVUZA UYGUNLUK iii

KABUL VE ONAY TUTANAĞI iv

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR v

ÖZET vi

ABSTRACT vii

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

IMPOSTOR SENDROMU

1.1. Impostor Sendromu Kavramsal Çerçeve 4

1.2. Impostor Sendromunun Tarihsel Gelişimi 6

1.3. İmpostor Sendromunun İsimlendirilmesindeki Tartışmalar 7

1.4. İmpostor Sendromunun Öncülleri 8

1.4.1. Cinsiyet 9

1.4.2. Aile / Sosyal Rol Beklentileri 9

1.4.3. Kişilik Özellikleri 10

1.5. Impostor Sendromunun Özellikleri 10

1.5.1. Impostor Sendromu Döngüsü 11

1.5.2. Özel Olma, En İyi Olma İhtiyacı 12

1.5.3. Süper Kadın/ Süpermen Yönü 12

1.5.4. Başarısızlık Korkusu 13

1.5.5. Yeterliliğin Reddedilmesi ve Övgünün Dikkate Alınmaması 13

1.5.6. Başarı ile İlgili Korku ve Suçluluk 13

1.6. İmpostor Sendromunun Sonuçları 14
1.7. İmpostor Sendromu ile İlgili Araştırmalar 16
1.7.1. Yurtdışında Yayınlanan Çalışmalar 16
1.7.2. Yurtiçinde Yayınlanan Çalışmalar 20

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı 24
2.2. Çalışan Performansı Kavramı 24
2.3. Çalışan Performansının Boyutları 25
2.4. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi 27
2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri 28
2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım 28
2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim 28
2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı 29
2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi 29
2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi 29
2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım 29
2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi 30
2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri 30
2.5.2.3. Kontrol Listesi 31
2.5.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması 31
2.5.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri 32
2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları 32
2.6.1. Ücret Yönetimi 33
2.6.2. Kariyer Yönetimi 33
2.6.3. Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi 34
2.6.4. İşgücü Planlama 35
2.6.5. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma 35
2.6.6. Stratejik Planlama 36
2.7. Performans Değerlendirme Süreci 36
2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları ve Sakıncaları 38
2.9. Performans Değerlendirme Hataları 40
2.9.1. Hale ve Horn (Boynuz) Etkisi 41

2.9.2. Hoşgörü ve Katılık Hataları 42
2.9.3. Merkezi Değerlendirme Hatası 42
2.9.4. Yakın Zaman Etkisi 42
2.9.5. Bana Benzer Etkisi 43
2.9.6. Kontrast Hatası 43
2.10. İmpostor Sendromu ve Performans Arasındaki İlişki 43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırmanın Konusu 46
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 46
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 48
3.4. Araştırma Yöntemi 48
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 49
3.4.2. Veri Toplama Araçları 49
3.5. Araştırmanın Metodolojisi 50
3.5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 50
3.6. Araştırma Bulguları 52
3.6.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 53
3.6.2. Frekans Analizine İlişkin Bulgular 56
3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları 57
3.6.3.1. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi 57
3.6.3.2. Cinsiyete Göre Fark Analizi 60
3.6.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi 61
3.6.3.4. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi 62
3.6.3.5. Pozisyona Göre Fark Analizi 66
3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizine İlişkin Bulgular 69
3.6.5. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular 70
3.6.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 71
3.6.7. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 72

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 76
KAYNAKÇA 81
EKLER..... 103
TEZ İNTİHAL RAPORU 106
ETİK KURUL ONAYI..... 108
ÖZGEÇMİŞ..... 109

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Performans değerlendirme hataları 41
Tablo 3.1. Uyum ve ayrışım geçerliği 54
Tablo 3.2. Frekans analizi sonuçları 56
Tablo 3.3. Yaş gruplarına göre fark analiz sonuçları 58
Tablo 3.4. Yaş gruplarına göre anova sonuçları 58
Tablo 3.5. Yaş gruplarına göre Post-hoc analizi 59
Tablo 3.6. Cinsiyete göre t-Testi sonuçları 61
Tablo 3.7. Eğitim gruplarına göre fark analiz sonuçları 61
Tablo 3.8. Eğitim gruplarına göre anova sonuçları 62
Tablo 3.9. Çalışma süresine göre fark analiz sonuçları 63
Tablo 3.10. Çalışma süresi göre anova sonuçları 63
Tablo 3.11. Çalışma süresine göre Post-hoc analizi 64
Tablo 3.12. Pozisyona göre fark analiz sonuçları 67
Tablo 3.13. Pozisyona göre anova sonuçları 68
Tablo 3.14. Çarpıklık – basıklık sonuçları 69
Tablo 3.15. Kolmogorov – Smirnov sonuçları 69
Tablo 3.16. Güvenilirlik analizi sonuçları 70
Tablo 3.17. Korelasyon analizi sonuçları 71
Tablo 3.18. Model özeti 72
Tablo 3.19. ANOVA 73
Tablo 3.20. İmpostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları 73
Tablo 3.21. İmpostor sendromunun görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları 74
Tablo 3.22. İmpostor sendromunun bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları 75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İmpostor döngüsü 12
Şekil 3.1. Araştırma modeli - I 50
Şekil 3.2. Araştırma modeli - II 50
Şekil 3.3. Doğrulayıcı faktör analizi 55

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerde artan rekabet, hızlı teknolojik değişim ve sürdürülebilir performans beklentileri, insan kaynakları yönetimini yalnızca idari bir işlev olmaktan çıkararak çalışan performansını ve psikolojik süreçleri doğrudan yöneten stratejik bir alan hâline getirmiştir.

İmpostor sendromu, bireylerin elde ettikleri başarıları içselleştirememeleri ve bu başarıları şans, dışsal etkenler ya da geçici durumlara atfetmeleriyle karakterize edilen psikolojik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Clance, 1985, s. 10). Bu durum, çalışanların öz yeterlik algıları, motivasyon düzeyleri ve çalışan performansı üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Literatürde, impostor sendromu yaşayan bireylerin performanslarına ilişkin daha eleştirel ve olumsuz değerlendirmelerde bulundukları, başarılarını sürdürememe korkusu nedeniyle yoğun kaygı yaşadıkları ve bu durumun iş performansına yansıyabildiği vurgulanmaktadır (Sakulku ve Alexander, 2011, s. 76; Vergauwe vd., 2015, s. 566).

Çalışan performansı ise yalnızca görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayıp, örgüte gönüllü katkı sağlama, iş birliği geliştirme ve rol ötesi davranışları da kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 254). Bu bağlamda, impostor sendromunun çalışan performansının alt boyutları olan hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin birlikte incelenmesi, performansın bütüncül biçimde anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Ancak mevcut literatürde, impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Mak vd., 2019, s. 4).

Performans değerlendirme sistemleri, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen ve insan kaynakları yönetiminin temel bileşenlerinden biri olan çok boyutlu yönetim araçlarıdır. Bu sistemler; ücretlendirme, kariyer ve terfi kararları, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş gücü planlaması, sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi kritik yönetsel süreçlere nesnel veri sağlamaktadır (Sherman ve ark., 1992,

s. 294; Armstrong, 2014, s. 340). Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması, özellikle yüksek performansı teşvik eden adil ve motive edici ödül sistemlerinin oluşturulması açısından önem taşımaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 338). Benzer şekilde, kariyer yönetimi süreçlerinde performans verileri, çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi, uygun pozisyonlara yönlendirilmesi ve bireysel gelişim planlarının hazırlanması için temel bir referans oluşturmaktadır (Uygargil, 1994, s. 135; Çelik ve ark., 2016, s. 87). Performans değerlendirme sistemleri, aynı zamanda eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta; bireysel performans eksiklikleri, sürekli iyileştirme gereksinimleri ve stratejik dönüşümler doğrultusunda planlanan eğitim faaliyetlerine yön vermektedir (Wognum, 2001, s. 727; Nassazi, 2013, s. 29). Bununla birlikte, stratejik iş gücü planlaması ve stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirilen performans değerlendirme uygulamaları, kurumların doğru yetkinliklere sahip insan kaynağını sürdürülebilir biçimde yönetmesine ve rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır (Sullivan, 2002, s. 46).

Bu bağlamda, çalışan performanslarının değerlendirme sürecinde yalnızca teknik bir ölçüm faaliyeti değil, aynı zamanda bilişsel, duygusal ve sosyal dinamiklerin etkili olduğu karmaşık bir etkileşim süreci olduğu vurgulanmaktadır (Ferris ve ark., 1994, s. 101; Hall ve ark., 2017, s. 213). Özellikle impostor sendromu yaşayan bireylerin performanslarını sistematik biçimde düşük algıladıkları, başarılarını dışsal faktörlere atfettikleri ve performans değerlendirme süreçlerinde de olumsuz önyargılar sergiledikleri belirtilmektedir (Clance ve Imes, 1978, s. 242; Cozzarelli ve Major, 1990, s. 401; Gadsby ve Hohwy, 2022, s. 27866). Bu durum, hem bireysel performansın sürdürülebilirliğini hem de kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016, s. 48).

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de ki işletmelerde impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve özellikle görev ve bağlamsal performans boyutları açısından etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında, çalışan performansı görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. İmpostor sendromunun çalışanların performans üzerine algıları ve etkilerinin nicel yöntemler aracılığıyla ortaya konulması hedeflenmektedir. Ayrıca, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki olası olumsuz etkilerinin belirlenmesiyle, insan kaynakları uygulamalarına yönelik daha adil ve etkili performans değerlendirme

süreçlerine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Elde edilen bulguların, impostor sendromu yaşayan çalışanların desteklenmesine yönelik kurumsal stratejilerin geliştirilmesine ışık tutması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

IMPOSTOR SENDROMU

Bu bölümde impostor sendromu kavramı kuramsal bir çerçeve içerisinde ele alınmaktadır. Bölüm kapsamında öncelikle impostor sendromunun kavramsal tanımı yapılmakta ve tarihsel gelişim süreci incelenmektedir. Devamında kavramın isimlendirilmesine ilişkin literatürde yer alan tartışmalara yer verilmekte; impostor sendromunun ortaya çıkmasında etkili olan öncüller cinsiyet, aile ve sosyal rol beklentileri ile kişilik özellikleri bağlamında ele alınmaktadır. Ayrıca impostor sendromunun temel özellikleri ve birey üzerindeki sonuçları açıklanmakta, son olarak konuya ilişkin yurtiçi ve yurtdışı akademik çalışmalar sistematik biçimde incelenmektedir. Bu bölüm, araştırmanın kuramsal temelini oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.1. Impostor Sendromu Kavramsal Çerçeve

İmpostor sendromu, nesnel başarılarına rağmen, başarılarını içselleştiremeyen ve sürekli kendinden şüphe duyan ve bir sahtekâr veya sahtekâr olarak ifşa edilme korkusu yaşayan yüksek başarılı bireyleri tanımlar (Kolligian & Sternberg, 1991, s. 308).

Clance ve Imes (1978, s. 242), 150 yüksek başarılı kadınla yaptıkları klinik uygulamada impostor sendromunu ilk fark eden kişilerdir. Clance'e (1985, s. 16) göre, impostor olgusu bir kez geliştirildikten sonra, sahtekarların başarı ile ilgili bir görevle karşı karşıya kaldıklarında, aşırı hazırlanma veya erteleme ve ardından son dakikada aşırı çaba gösterme biçiminde davranış sergileyecekleri ifade edilmektedir. Görev tamamlandığında, başarılarını gerçek yetenekten ziyade şansa (son dakikadaki aşırı çaba) veya sıkı çalışmaya (aşırı hazırlık) bağlamakta ve bu da impostor sendromu olgusunu devam ettirmektedir (Mirel & Balaban, 2021, s. 246).

Sahtekârlık olgusu daha sonra yapılan araştırmalarda erkek katılımcılarla incelemiş ve bu örüntünün sadece kadın profesyonelleri değil erkekleri de etkilediğini ortaya koymuştur (Karaman, 2020, s. 2). Ancak bu konuda hala çelişkili bulgular mevcuttur.

Örneğin, bazı çalışmalar kadınların erkeklere kıyasla sahtekârlık duyguları yaşamaya daha yatkın olduğunu ortaya koyarken (Jöstl v.d., 2015, s. 109), diğer çalışmalar hem erkeklerin hem de kadınların sahtekârlık duygularını eşit şekilde yaşadığını, ancak semptomların farklı şekilde ortaya çıktığını göstermiştir. Ayrıca, bireylerin %70'inin yaşamlarının en az bir döneminde sahtekârlık olgusuyla mücadele ettiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, sahtekârlık duygularının o kadar yaygın olduğunu belirtmiştir ki, sahtekârlık olgusunun sadece yüksek başarı gösteren bireylerle sınırlı olmadığı başarısını içselleştiremeyen herkes tarafından yaşanabileceği ifade edilmiştir. Genel olarak, impostor sendromunun bireylerin statüleri ya da cinsiyetleri ne olursa olsun herkes tarafından yaşanabileceği görülmektedir (Karaman, 2020, s. 2).

İmpostor sendromu olan kişiler, başarılarını şans veya başkalarından yardım almak gibi dış faktörlere atfettiklerinden ve başarısızlıkları mesleki yetersizliklerinin kanıtı olarak gördüklerinden, performanslarını gerçek yeterliliklerine doğru bir şekilde atfetmekte zorlanmaktadırlar. Psikologlar Clance ve Imes, impostor sendromunu ilk kez 1978 yılında tanımlamıştır. Kavram, Clance'in 1985 yılında yayınladığı kitabından sonra kamuoyunun dikkatini çekmiştir. Clance sendromu ilk olarak yüksek başarı gösteren profesyonel kadınlar arasında tanımlamıştır, ancak daha yakın zamanda yapılan araştırmalar bu yetersizlik duygularını erkekler ve kadınlar arasında, birçok profesyonel ortamda ve farklı etnik ve ırksal gruplar arasında da belgelemiştir (Bravata v.d., 2020, s. 1252).

İmpostor sendromu olgusu Clance & Imes (1978, s. 242) tarafından "bir kişinin entelektüel sahtelik algısı ve yeteneklerine olan inançsızlığı" olarak tanımlanmıştır. Bu sendrom, kişinin kendi yetkinliğini sürekli olarak sorgulamasına ve başarılarının er ya da geç ortaya çıkacak bir aldatmaca olduğuna inanmasına yol açmaktadır (Young, 2011, s. 10). İmpostor sendromu, yetenek, başarı ve becerilerin kanıtlarına rağmen bireylerin kendilerini sorgulamalarına ve küçümsemelerine neden olmaktadır (Duncan v.d., 2023, s. 4115).

Bu sendromun ana özellikleri arasında başarıyı dış faktörlere bağlama eğilimi, övgüleri kabul etmede zorlanma, başkalarının kendi yetersizliklerini keşfedeceği korkusu, değerlendirilme kaygısı ve diğer insanları kendilerinden daha yeterli görme eğilimi bulunmaktadır (Clance & O'Toole, 2014, s. 51). Ayrıca, Clance'a göre bu sendrom altı özgül bileşeni de içermekte ve bu bileşenler bireyden bireye farklı yoğunlukta gözlemlenmektedir. Bu bileşenler, en iyi olma ihtiyacı, aşırı insani yetilerin normal

olduğu algısı, başarısızlık korkusu, başarıyla ilgili korku ve suçluluk hisleri ve kişisel yetkinlikleri küçümseme eğilimi olarak sıralanmaktadır (Sakulku & Alexander, 2011, s. 73; Dudău, 2014, s. 129).

Sahtekarlık eğilimleri yaşayan bireyler, başkalarının kapasitelerini abarttığına ve sonunda gerçekten etkili olmadıklarını keşfedeceklerine, ancak hayatlarını 'sahtekâr' olarak sürdüreceklerine inanırlar. Sonuç olarak, beceriksiz olduklarının ortaya çıkacağı korkusu peşlerini bırakmaz. Dahası, kendi yetenekleri konusunda sürekli şüpheleri vardır ve tekrarlanan başarılı deneyimler bu sahtekarlık duygularını zayıflatmakta başarısız olur. (Vergauwe v.d., 2015, s. 566). Harvey ve Katz (1985, s. 62) bu durumu "İmpostor Sendromun'dan muzdarip bazı kişiler, ne kadar başarılı olurlarsa, sendrom o kadar şiddetli ve sakatlayıcı hale gelir" şeklinde ifade etmiştir. (Arkan, 2016, s. 58)

Dahası, bu bireyler bir iltifat veya olumlu geribildirim aldıklarında, bunlara inanmakta ve zihinlerinde durumu: 'Eğer beni iyi buluyorlarsa, kurumun standartları çok yüksek olmamalı.' Şeklinde yeniden formüle etmektedir. Bununla birlikte, herhangi bir olumsuz geribildirim aldıklarında, bunu kolaylıkla kabul edip içselleştirerek, bu geribildirimleri başarısızlıklarının bir kanıtı olarak hafızalarında tutmaktadırlar. Ayrıca, başarısızlığa ilişkin yoğun bir korku yaşamakta ve başarısızlık durumunda aşağılanmış hissetmektedirler. Bu sebepledir ki, herhangi bir hata veya başarısızlıktan kaçınmak için büyük çaba sarf etmektedirler (Karaman, 2020, ss. 2-4).

İmpostor sendromunu deneyimleyen kişiler genellikle mükemmeliyetçilik, aşırı çalışma ve başarısızlık korkusuyla karakterize edilen davranış kalıpları sergilemektedir (Cokley vd., 2018, s. 339).

1.2. Impostor Sendromunun Tarihsel Gelişimi

İmpostor sendromu kavramı ilk kez 1978 yılında klinik psikologlar Pauline Rose Clance ve Suzanne Imes tarafından yüksek başarılı kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur (Clance & Imes, 1978, ss. 242-243).

Zeki ve yüksek başarı gösteren ancak başarılarından şüphe duyan ve yetenekleri konusunda stres yaşayan danışanlar ve öğrenciler görmeye başladıktan ve bu sendromu araştırdıktan sonra, Clance tipik "impostor"u tanımlamış ve bir "impostor"un yaşayabileceği yoğunluğu ölçen Clance İmpostor Sendromu Ölçeğini (CIP, 1985) oluşturmuştur (Taylor, 2009, ss. 69-73)

1985'te Clance, impostor sendromunu daha detaylı incelemek için Impostor Phenomenon Scale'i (IP Scale) geliştirmiş ve bu ölçek, konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada kullanılmaya başlanmıştır (Clance, 1985, s. 16).

1990'lı yıllarda, impostor sendromunun iş yaşamındaki etkileri üzerine odaklanılmaya başlanmış ve özellikle bu durumun akademik ortamlarda yaygın olduğu tespit edilmiştir (Langford & Clance, 1993 ss. 495-497). 2000'li yılların başında, sendromun kültürler arası boyutu incelenmeye başlanmış ve farklı kültürlerde benzer şekillerde deneyimlendiği ortaya konmuştur (Chae vd., 1995, s. 456). 2010'lu yıllarda, impostor sendromunun dijital çağda ve sosyal medya etkisiyle nasıl şekillendiği araştırılmaya başlanmış ve yeni nesil profesyoneller arasında yaygınlığı tespit edilmiştir (Sakulku & Alexander, 2011, s. 73). Son yıllarda, pandemi sürecinin ve uzaktan çalışma modellerinin impostor sendromu üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmış ve sendromun yeni çalışma düzenlerinde daha da yaygınlaştığı gözlemlenmiştir (Mullangi & Jagsi, 2019, ss. 403-404). Günümüzde impostor sendromu, organizasyonel davranış, liderlik gelişimi ve kariyer danışmanlığı alanlarında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016, s. 48).

1.3. İmpostor Sendromunun İsimlendirilmesindeki Tartışmalar

İmpostor sendromu kavramı, klinik psikologlar Pauline Clance ve Suzanne Imes tarafından (1978) "İmpostor Sendromu" terimi kullanılarak ortaya atılmıştır. Bugüne kadar, psikolojik literatürde "sendrom" yerine "fenomen" ifadesi hakim olmuştur ve durum Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Tanı ve İstatistik El Kitabı'nda bir zihinsel bozukluk olarak tanınmamaktadır. Yaygın olarak kullanılan tanı araçları olmasına rağmen, üzerinde mutabakata varılmış tek bir bilimsel tanım yoktur (Hawley, 2019, ss. 203-206).

İmpostor sendromu üzerine yapılan ilk araştırmalarda, bir şekilde patolojik olduğu düşünüldüğü için impostor sendromu olarak da adlandırılmıştır. Bu doğrultudaki araştırmalar kişisel, sağlıkla ilgili sonuçlara odaklanmış ve çalışmalar bunun psikolojik sıkıntıya, düşük refaha, (sosyal) kaygıya ve depresyona neden olduğunu ortaya koymuştur. Daha yakın zamanlarda, sendromun bir dizi klinik olmayan veya subklinik bilişsel özellik olduğu düşünülmüş ve sahtekarlık fenomeni daha uygun bir terim olarak ortaya çıkmıştır.

Kökeni klinik psikolojiye dayanan sahtekârlık olgusunu, bilim insanları ağırlıklı olarak sahtekârlık duyguları yaşayan bireylerde ortaya çıkan bir kişilik özelliği olarak tanımlamışlardır. Bireysel analiz düzeyine odaklanılması, büyük olasılıkla olgunun olumsuz ve eleştirel bir benlik algısını yansıtması ve onu deneyimleyen bireyleri olumsuz etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, sahtekârlık olgusunun hem deneyimi hem de sonuçları birey düzeyinde gerçekleştiğinden, bu olgu bilim insanlarının temel odak noktası haline gelmiştir. Clance ve Imes. (1978, ss. 243-245) "impostor fenomeni" terimini icat etmiş olsa da hem akademik araştırmalar hem de kamuoyu bu olguyu genellikle "impostor sendromu" olarak adlandırarak, olgunun görünüşte bireysel ve işlevsiz doğasını pekiştirmiştir. Bu fenomeni bir "sendrom" olarak tanımlamak, onu yaşayan bireylerin "hasta" olduğu izlenimini vermektedir. Dolayısıyla bu, işlevsizliğin tıbbi bir modelini ima ettiği için oldukça sorunludur.

İmpostor sendromu fikri, tanınmış bir psikiyatrik bozukluktan çok daha fazla kültürel bir olgudur. Bu sendrom veya olguya kişisel gelişim literatüründe, iş dergilerinde ve bloglarda bolca atıf yapılırken, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda yer almamaktadır. Bu terim, Clance ve Imes (1978, ss. 243–245) tarafından bilimsel literatüre kazandırılmış olsa da aslında birçok bireyin yaşadığı ve adlandırılmaya ihtiyaç duyulan yaygın bir sosyal deneyimi tanımlamaktadır.

İmpostor sendromu çoğu zaman yalnızca bireyin yetkinlik algısıyla ilişkili bir psikolojik durum olarak ele alınmakta; bu nedenle kavramın içerdiği ahlaki dil kolaylıkla gözden kaçabilmektedir. "Dolandırıcılık", "açığa çıkma", "maskesinin düşmesi" ve tabii ki "sahtekâr" gibi terimler normalde kasıtlı aldatmayı ifade eder. Sahtekâr olarak maskesinin düşmesinden korkan biri, sadece başkalarının yetersizliğini öğrenmesinden korkmamakta: öncelikle yetenekli gibi davrandığı için kendini suçlamaktadır. Onun görüşüne göre, sadece yetersiz olmakla kalmaz, bu yetersizliğini gizlediği için ahlaki olarakta kendisini suçlu kabul eder (Hawley, 2019, ss. 203-206).

1.4. İmpostor Sendromunun Öncülleri

Birçok içsel ve dışsal faktör, impostor sendromunun öncülü olarak görülmektedir. Mevcut çalışmaların çoğu, impostor sendromuna neden olan bireysel ve toplumsal faktörlere odaklanmaktadır. Cinsiyet, aile/toplumsal rol beklentileri ve kişilik özellikleri, bu kategorinin başlıca faktörleri olarak tanımlanmaktadır.

1.4.1. Cinsiyet

Cinsiyet, aile/toplumsal rol beklentileri ve kişilik özellikleri, bu kategorinin başlıca faktörleri olarak tanımlanmıştır. Başlangıçta, impostor sendromunun kadınlarda daha yaygın olduğu varsayılıyordu. Bunun köklerinin, erkeklerin ve kadınların başarıya farklı şekilde atıf yapmasını açıklayan atıf teorilerine dayandığı ifade edilmektedir (Deaux, 1976, ss. 168-200). Kadınlar, toplumda "başarılı" bir kadın olmanın olumsuz sonuçlara yol açabileceğini hissetme eğilimindedir (Clance & Imes, 1978, ss. 243-246). Ataerkil bir toplumun kadınlara dayattığı engeller, onların başarıdan korkmasına neden olmaktadır. Cinsiyet ve impostor sendromu arasında benzer bir ilişki farklı araştırmacılar tarafından da ortaya konulmuştur (King & Cooley, 1995, ss. 304-306; McGregor vd., 2008, ss. 43-46). Daha sonra, impostor sendromu düzeyindeki farklılığa neden olan durumun cinsiyet farklılığı değil, bireyin cinsiyet rolü yönelimi olduğunu belirten başka bir bakış açısı da ortaya çıkmıştır. İmpostor sendromunun, erkeksi ve androjen cinsel yönelime sahip kişilere kıyasla, kadınsı ve farklılaşmamış cinsiyet rolü yönelimine sahip kişilerde oldukça yaygın olduğu bulunmuştur (Patzak vd., 2017, s. 1289). Bunun nedeni olarak erkeksi özelliklerin (baskın, hırslı, iddialı ve rekabetçi) yetkinlikle, kadınsı özelliklerin (anlayışlı, şefkatli, nazik, sıcak ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı) ise nezaketle ilişkili olması gösterilmektedir.

1.4.2. Aile / Sosyal Rol Beklentileri

Clance ve diğerlerine (1995, ss. 460-462) göre, aile ve sosyal etkiler, impostor sendromunun cinsiyet korelasyonuyla yakından bağlantılıdır. Bu eğilimin kökeni, kendilerini aile ve sosyal beklentilerle uyumlu hale getirme baskısının olduğu aile geçmişinde bulunabilir. Aile, çocuklarının sürekli olarak doğru yapıp yapmadıklarını sorguladıkları için tam potansiyellerine ulaşmalarını engeller (Clance, 1985, s. 20). Çocukların birincil bakımını üstlenen ebeveynlerin etkisi ve ebeveyn yetiştirme tarzları, sağlıklı bağlanmadan aşırı korumacılığa ve kontrolcülüğe kadar değişebildiğinden, çocuklar üzerinde farklı etkiler yaratabilir (Sonnak ve Towell, 2001, s. 863; Want ve Kleitman, 2006, s. 961). Kontrol, destek, iletişim ve duygusal ifade gibi diğer aile ortamı faktörleri de yaşamın erken evrelerinde impostor sendromunun gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Bussotti, 1990, ss. 47-52). Benzer şekilde, daha fazla aile başarısı yönelimi, bu tür ailelerden gelen çocuklarda impostor duygularını artırma eğilimindedir. Aile üyelerinin çocukların başarıları hakkındaki mesajları, çocukların "hızlı veya zahmetsiz

başarıcılar" olmaları yönünde baskı oluşturabilir (King ve Cooley, 1995, s. 304). Daha fazla ebeveyn kontrolü/aşırı korumanın daha yüksek impostor puanlarıyla ilişkili olduğu ve ilgi/sıcaklık eksikliğinin impostor duygularıyla ilişkili olduğu bildirilmektedir (Sonnak & Towell, 2001, s. 863).

Sosyal faktörler de impostor duygularını güçlendirebilmektedir. Geleneksel olmayan bir meslek seçen, mevcut kültürel ortamları aşan bir kişinin, bu tür deneyimler yaşamaya yatkın olduğu ifade edilmektedir. Azınlıklar ve daha düşük sosyal tabakalara mensup kişiler bunun en belirgin örnekleri arasaında yer almaktadır. Siyah ve Hispanik öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışma, düşük psikolojik refah ve düşük etnik kimliğin impostor sendromunun öngörücüleri olduğunu öne sürmektedir (Peteet vd., 2015, ss. 175-180).

1.4.3. Kişilik Özellikleri

İmpostor sendromu, diğer birçok kişilik özelliği ile yakından ilişkili olan bağımsız bir yapı olarak ele alınmaktadır (Rohrmann vd., 2016, s. 821). Ross ve Krukowski (2003, ss. 477-480) bunu uyumsuz bir kişilik tarzı olarak tanımlarken, Vergauwe vd. (2015) impostor sendromunu bir "kişilik özellikleri kümesi" olarak ele almaktadır. İmpostor sendromunun en çok çalışılan kişilik bağıntıları büyük beş faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu beş faktör arasında nevrotiklik, vicdanlılık ve dışadönüklük impostor sendromu ile nispeten güçlü korelasyonlar göstermektedir. Nevrotiklik, olumsuz duygulanım için yatkın bir özelliği ifade ettiğinden, impostorlarda önceden var olan güçlü bir özellik olarak ifade edilmektedir (Bernard vd., 2002, ss. 221-230). İmpostor duyguları, kendinden şüphe duyma gibi belirgin olumsuz duygusal durumları içermektedir. İmpostor sendromunun bir diğer güçlü kişilik yordayıcısı da düşük vicdanlılıktır. Bu ilişki ilk bakışta kafa karıştırıcı gibi görünmektedir. Çünkü impostorlar yüksek başarıya sahiptir ve düşük vicdanlılık puanları daha düşük öz disiplin ve hırsa işaret etmektedir. Bu bulgular doğası gereği mantığa aykırı olsa da bu sonuçların impostorların algıladıkları vicdanlılık düzeylerinin bir sonucu olduğu unutulmamalıdır. Kendilerinden şüphe duymaları, daha az yetkin ve daha az hedef odaklı olduklarını hissetmelerine neden olabilmektedir (Vergauwe vd., 2015, ss. 566-570).

1.5. Impostor Sendromunun Özellikleri

Clance (1985, s. 20), impostor sendromu'nun altı olası özelliğe sahip olduğunu öne sürmektedir. Bunlar; impostor döngüsü, özel olma veya en iyi olma ihtiyacı, süperman/süperkadın yönleri, başarısızlık korkusu, yeterliliği reddetme ve övgüyü göz

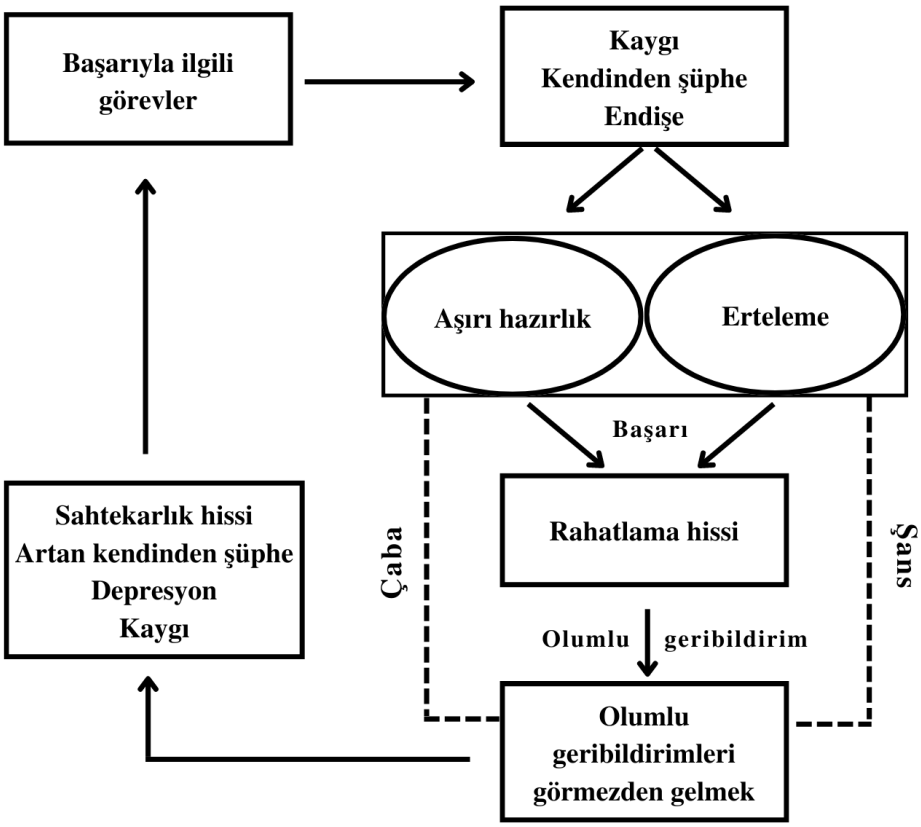
ardı etme ve başarı korkusu ve suçluluk olarak sıralanmaktadır. Her bireyin bu özelliklerin tamamına sahip olması gerekmemekte ve bir kişinin impostor olarak değerlendirilebilmesi için en az iki özelliğin bulunmasının yeterli olduğu belirtilmektedir. Bu altı özellik aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır (Sakulku, 2009, ss. 30-60).

1.5.1. Impostor Sendromu Döngüsü

Bireyler başarıyla ilişkili bir görev kendilerine tevdi edildiğinde, impostor sendromu yaşayan bireyler genellikle endişe, öz-şüphe ve kaygı duyguları ile mücadele etmek durumunda kalırlar. Bu duygularla başa çıkabilmek amacıyla ya görevi aşırı hazırlık yaparak ele alırlar ya da başlangıçta erteleme davranışı gösterip akabinde telaşlı bir hazırlık sürecine girerler. Çoğunlukla başarıya ulaştıklarında ise geçici bir coşku ve rahatlama hisleri deneyimlerler (Vergauwe vd., 2015, s. 566-570).

İmpostor döngüsü, impostor olgusunun en önemli özelliği olarak ifade edilmektedir (Clance, 1985, s. 19). İmpostor döngüsü, başarı ile ilgili bir görev olarak aktive olmakta ve kendisine başarıya ulaşıp ulaşamayacağını sormaktadır (Clance & Imes, 1978, ss. 245-247). Bu sendromu yaşayan bireyler iki farklı davranış örüntüsü sergilemektedir: Birinci grupta yer alanlar kapsamlı ve detaylı bir hazırlık sürecine girerken, ikinci gruptakiler son ana kadar erteleyip ardından yoğun bir hazırlık dönemine girmektedir. Her iki durumda da elde edilen başarının ardından yaşanan geçici ferahlama duygusu uzun soluklu olmamaktadır. (Vergauwe vd., 2015, s. 566-570). İmpostor sendromu ile mücadele eden bireyler, performansları hakkında pozitif dönütler almalarına karşın, bu başarıları kendi becerilerine atfetmekte güçlük çekerler. Aşırı hazırlık stratejisini benimseyen bireyler başarılarını sarf ettikleri yoğun emeğe, erteleme davranışı gösterenler ise şans faktörüne bağlama eğilimindedirler. İmpostor sendromu etkisi altındaki bireyler, yoğun çalışma neticesinde elde edilen başarının gerçek yetkinliği göstermediğine inanırlar. Başarının altında yatan dinamiklere dair bu inanç sistemi ve başarıda çalışma ile şansın belirleyici rolüne ilişkin algı, impostor döngüsünün süregelmesine neden olmaktadır (Dinç, 2023, ss. 23-28).

Şekil 1.1. ***İmpostor döngüsü (Sakulku ve Alexander,2011, s. 78)***



1.5.2. Özel Olma, En İyi Olma İhtiyacı

İmpostorlar genellikle akranlarıyla karşılaştırıldığında en iyi olma ihtiyacını gizlice içlerinde barındırmaktadır. Sonuç olarak, impostorlar genellikle kendi yeteneklerini göz ardı etmekte ve en iyi olmadıklarında aptal oldukları sonucuna varmaktadır.

1.5.3. Süper Kadın/ Süpermen Yönü

Clance (1985, s. 20), "en iyi olma ihtiyacı" ile "süpermen/süper kadın yönlerinin" birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. İmpostor sendromunun bu özelliği, mükemmeliyetçi bir eğilime işaret etmektedir. İmpostorlar, hayatlarının her alanında her şeyi kusursuz bir şekilde yapmayı beklemektedir. Hedefleri ve öz değerlendirmeleri için yüksek ve neredeyse imkânsız standartlar belirlerler. İmpostorlar, mükemmeliyetçi hedeflerini yerine getiremediklerinde genellikle bunalmış, hayal kırıklığına uğramış hissederler ve kendilerini başarısız olarak aşırı genelleştirirler (Clance, 1985, s. 20).

1.5.4. Başarısızlık Korkusu

İmpostorlar, olası başarısızlıktan korktukları için başarı ile ilgili bir göreve maruz kaldıklarında, yüksek düzeyde kaygı yaşarlar. İmpostorlar için hata yapmak ve en yüksek standartta performans göstermemek, kendini aşağılanmış hissetme ve utanma duygularını tetikler (Clance, 1985, s. 20). Clance ve O'Toole (2014, ss. 51-64), başarısızlık korkusunun çoğu impostor sendromunun altında yatan bir neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle, olası başarısızlık riskini azaltmak için impostorlar başarısız olmayacaklarından emin oluncaya kadar aşırı çalışma eğilimindedir (Clance, 1985, s. 20).

1.5.5. Yeterliliğin Reddedilmesi ve Övgünün Dikkate Alınmaması

İmpostor sendromu yaşayanlar başarılarını içselleştirmede ve övgüyü geçerli olarak kabul etmede zorluk çekerler. İmpostorlar başarılarını, impostor sendromu yaşamayanlara göre daha fazla dış etkenlere bağlarlar (Harvey, 1981, ss. 38-43; Chae vd., 1995, s. 468; Thompson vd., 1998, s. 381). Sadece olumlu geri bildirimleri ve başarının nesnel kanıtlarını dikkate almazlar, aynı zamanda kanıtlara odaklanırlar veya belirli başarılar için övgüyü veya krediyi hak etmediklerini kanıtlamak için argümanlar geliştirirler (Clance, 1985, ss. 20-21). İmpostor sendromu sahte bir alçakgönüllülük göstergesi değildir; impostorlar, diğer insanların zannettikleri kadar yetenekli olmadıklarına gerçekten inanırlar (Clance, 1985, ss. 20-21).

1.5.6. Başarı ile İlgili Korku ve Suçluluk

İmpostor sendromu yaşayan bireylerdeki başarı korkusu ve suçluluk duygusu, başarılarının olumsuz sonuçlarıyla ilişkilidir. Örneğin, başarıları ailelerinde veya akranlarında alışılmadık olduğunda, impostorlar genellikle daha az bağlı ve daha uzak hissederler. Farklı oldukları için suçluluk duygusuyla bunalırlar (Clance, 1985, s.21) ve başkaları tarafından reddedilmekten endişe duyarlar. İmpostorlar, reddedilmeye yol açan alışılmadık bir başarı korkusunun yanı sıra başarılarının çevrelerindeki insanlardan daha yüksek talepler ve daha büyük beklentiler doğurabileceğinden de korkarlar. İmpostorlar, mevcut performans seviyelerini koruyabilme yetenekleri konusunda belirsizlik hissederler ve ek sorumluluk kabul etmekte isteksizdirler (Clance, 1985, s. 21). Daha yüksek taleplerin veya beklentilerin impostor sendromunun ortaya çıkarabileceğinden endişe ederler.

1.6. İmpostor Sendromunun Sonuçları

Bazı araştırmalar kişisel, sağlıkla ilgili sonuçlara odaklanmış ve çalışmalar bunun psikolojik sıkıntıya, düşük refaha, (sosyal) kaygıya ve depresyona neden olduğunu ortaya koymuştur (Chrisman vd., 1995, ss. 456-457; Henning vd., 1998, s. 456; Thompson vd., 1998, s. 381; September vd., 2001, s. 218; Bernard vd., 2002, s. 321; Oriel vd., 2004, s. 248). Daha yakın zamanlarda, sendromun bir dizi non-klinik veya subklinik bilişsel özelliklerden oluştuğu düşünülmeye başlanmıştır (Vergauwe vd., 2015, ss. 365- 370; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a, s. 48).

Kariyer ve iş ile ilgili değişkenlere ilişkin birkaç -çoğunlukla olumsuz- sonuç ortaya konmuştur. Örneğin, impostor sendromunun çalışan insanlarda öz yeterlilik inançları (Jöstl vd., 2012; McDowell vd., 2015; Neureiter & Traut-Mattausch, 2017, s. 56), örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek (Grubb & McDowell, 2012, ss. 1-3; McDowell vd., 2015, s. 23; Vergauwe vd., 2015, ss. 365- 370; Neureiter & Traut-Mattausch, 2016b, s. 1445) ile olumsuz ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Dahası, impostor sendromunun kariyer planlamasını, kariyer keşfini, kariyer çabasını, kariyer karar verme sürecini ve liderlik etme motivasyonunu azalttığı görülmüştür (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016a, s. 48, 2017, s. 56).

İmpostor sendromu yaşayanlar için başarı mutluluk anlamına gelmemektedir. İmpostor sendromu yaşayanlar genellikle korkmakta, streslenmekte, kendinden şüphe duymakta ve başarılarından rahatsızlık olmaktadır. Korkuları, kişinin yeteneklerini ve başarılarını kabul etme ve bunlardan zevk alma yeteneğini engellemekte ve psikolojik refahları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Başarıyla ilgili bir görevle karşı karşıya kaldıklarında, impostorlar genellikle başarısızlık korkuları nedeniyle kontrol edilemeyen bir kaygı yaşamaktadır. Tükenmişlik, duygusal tükenme, içsel motivasyon kaybı, düşük başarı, başarıyla ilgili suçluluk ve utanç da dahil olmak üzere, impostor sendromu döngüsünün tekrarlarıyla bu durum pekiştirilmektedir (Chrisman vd., 1995).

İmpostorların mükemmeliyetçi beklentileri, kendileri için koydukları standartları veya ailelerinden ve çevrelerindeki insanlardan gelen beklentileri karşılayamadıklarını algıladıklarında yetersizlik hissine, artan sıkıntı seviyelerine ve depresyona da katkıda bulunmaktadır. Clance'in (1985) klinik gözlemleri, yüksek düzeyde kaygı, depresyon ve yaşamdan genel olarak memnuniyetsizliğin, impostor sendromu yaşayanları profesyonel

yardım almaya motive eden yaygın endişeler olduğunu ortaya koymuştur (Sakulku, 2011, s. 73).

Her kesimden insanın yaklaşık %70'inin kariyerlerinin en azından bir bölümünde impostor sendromu yaşadığı öne sürülmüştür (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a, s. 48).

Çalışmalar, impostor sendromu yaşayan bireylerin yaşamayanlara göre daha düşük performans beklentilerine (Cozzarelli & Major, 1990, s. 401) ve yeteneklere ilişkin daha düşük öz algılara (Leary vd., 2000, ss. 726-726) sahip olduğunu göstermiştir. Dahası impostorlar övgüyü ve iyi performansı kabul etmemekte ve göründüklerinden daha az yetenekli oldukları aşikâr hale gelirse reddedilmekten korkmaktadır (Clance & Imes, 1978, ss. 243-246).

İmpostor sendromunun hem öğrencilerde hem de çalışanlarda kariyer planlamasını, kariyer çabalarını ve liderlik motivasyonunu azalttığı gözlemlenmiştir (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a, s. 48).

İmpostor sendromu, uyum sağlama ve performansı engelleyerek insanların başarılı bir kariyer inşa etme potansiyelini sınırlayan bir dizi bilişsel özelliği (ör. Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a, s. 48; Ross & Krukowski, 2003, s. 477; Vergauwe ve ark., 2015, ss. 366-371) içeren uyumsuz bir sendrom, psikolojik bir zayıflık olarak görülebilir.

İmpostor duygusu daha fazla olan kişilerin genel olarak ve şirketlerinde liderlik pozisyonu peşinde koşma veya daha yüksek bir pozisyon için çabalama olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a, s. 48). İmpostorların kendi güçlü yönlerinin ve yetkinliklerinin daha az farkında olmaları, kariyer keşiflerinin daha az olmasına yol açmaktadır. İmpostor sendromu yaşayanlar, kuruluşları içinde daha az kariyer hırsı gösterir ve liderlik pozisyonu almaya daha az motivasyon duyarlar (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016, s. 48).

Diğer çalışanlar işlerinde başarıya ulaştıktan sonra özgüvenlerinde artış yaşarken, impostor sendromundan muzdarip kişiler impostor duygularında artış, olumsuz duygular ve memnuniyetsizlik yaşarlar (Cowman ve Ferrari, 2002, s. 119).

Sonuç olarak, impostor sendromundan etkilenen bireyler kendi yetkinliklerinin farkına varmalı ve hatalardan ders çıkararak bile olsa yeteneklerinin gelişeceğine inanmalıdır. Zihniyet değişikliğini teşvik eden uygun bir müdahale oluşturmak için, önceki

çalışmalarda önerildiği gibi hem koçluk hem de eğitimin impostor sendromu duygularını azaltmada faydalı olduğu düşünülmektedir (Klinkhammer ve Saul-Soprun, 2009, ss. 165-170).

1.7. İmpostor Sendromu ile İlgili Araştırmalar

İmpostor sendromu ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu kavramın hem yurt içinde hem de yurt dışında farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alındığı görülmektedir. Bu bölümde, söz konusu kavram üzerine yurtiçinde ve yurtdışında yapılan bazı araştırmalara, kronolojik sırayla yer verilmiştir.

1.7.1. Yurtdışında Yayınlanan Çalışmalar

Leary vd. (2000, s. 725) tarafından üç çalışma yapılmıştır. 1. çalışmada, katılımcılar impostor sendromu ölçümlerini tamamlamışlar, kendilerini değerlendirmişler ve diğer insanların kendilerini nasıl gördüklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. 238 lisans öğrencisi çalışmaya katılmıştır. Katılımcılar, 10 ila 25 kişilik gruplar halinde beş öz değerlendirme ve beş yansıtılmış değerlendirme maddesiyle birlikte İmpostor Sendromu Ölçeği'ni (IPS; Harvey & Katz, 1985, ss. 38-43), İmpostor Testi'ni (Clance, 1985, ss. 16-17) ve Algılanan Sahtekarlık Ölçeği'ni (PFS; Kolligian & Sternberg, 1991, s. 308) doldurmuştur. Altı ila sekiz hafta sonra katılımcılar geri dönmüş ve test-tekrar test güvenilirliğinin bir endeksini sağlamak için öz değerlendirme ve yansıtılmış değerlendirme maddelerini ikinci kez doldurmuşlardır. Önceki araştırmalarla tutarlı olarak, impostor sendromu puanları yüksek olan katılımcılar, impostor sendromu puanları düşük olan katılımcılara göre kendilerini daha az olumlu değerlendirmişlerdir. Veriler impostor sendromunda yüksek puan alan kişilerin, kendilerini nispeten olumsuz gören ve başkalarının da kendilerine olumsuz baktığına inanan kişiler olduğunu göstermiştir.

2. çalışmada katılımcılar, yarıyılın başlarında yapılan toplu bir test oturumunda İmpostor Sendromu Ölçeği'ni tamamlayan 48 erkek ve 47 kadın lisans öğrencisiydi. Katılımcılar, deneyde yer almaları karşılığında araştırma katılım şartına yönelik kredi aldılar. İmpostor olgusuyla ilişkilendirilen davranışların kişilerarası stratejiler olup olmadığını belirlemek için tasarlanmış bir çalışma yapılmıştır. İmpostorlar, başkalarının kendilerinden düşük beklentileri olduğunu ve davranışlarının kamuoyuna yansıdığını düşündüklerinde impostorların davrandığı varsayılan davranışlara daha çok benzediği görülmüştür.

3. çalışmada impostor ölçütlerindeki yüksek puanların iki tür impostoru yansıtabileceği olasılığını incelemiştir: gerçek impostorlar (başkalarının kendilerini fazla olumlu algıladığına inananlar) ve stratejik impostorlar (sadece başkalarının düşündüğü kadar iyi olmadıklarını iddia edenler). Sonuçlar bu ayrımı desteklememiştir; ancak impostorun stratejik doğasına dair kanıtlar tekrar elde edilmiştir. İnsanlar gerçek impostor duyguları yaşayabilseler de bu çalışmalar sözde impostorlara atfedilen özelliklerin kısmen, düşük performansın etkilerini en aza indirmek için tasarlanmış kişilerarası, kendini tanıtma davranışları olduğunu göstermektedir.

Dudău (2014, s. 129) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Hill vd. (2004, s. 80) tarafından tanımlanan mükemmeliyetçilik ile impostor olgusu arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu iki değişken arasındaki ilişkinin 129 Rumen öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Mükemmeliyetçilik Envanteri (Hill vd., 2004, s. 80) ve 1985 yılında geliştirilen Clance İmpostor Sendromu Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen korelasyonlar öz-değerlendirici mükemmeliyetçilik için istatistiksel olarak anlamlıyken, bilinçli mükemmeliyetçilik için anlamlı bulunmamıştır. Çoklu regresyon analizi, impostor olgusunun mükemmeliyetçiliğin onay ihtiyacı, organizasyon ve tekrarlayan düşünme boyutları tarafından en iyi şekilde tahmin edildiğini göstermiştir. Sonuçlar toplam mükemmeliyetçilik ile impostor sendromu olgusu arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon ortaya koymuştur. İmpostor sendromu belirtileri gösteren kişilerin, başkalarından onay arama eğilimi gösterme, eleştiriye karşı hassas olma, mükemmel olmayan performansları üzerinde düşünme, hatalar konusunda endişelenme ve ebeveynlerinin onayını almak için mükemmelliğe ulaşma baskısından rahatsız olma eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, bu sonuçlar Clance & Imes (1978, ss. 243-246) tarafından impostor sendromunun tanımlanma şekliyle ve onların teorisiyle ilgili daha önce bahsedilen araştırmalarla uyumludur.

LaDonna vd. (2018, s. 763) tarafından tıp fakültesi hekimlerinin mesleki yaşamları boyunca deneyimledikleri öz şüphe ve impostor sendromu incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Kanada'daki bir akademik kurumda görev yapan 28 hekimle derinlemesine görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler yapılandırmacı temellendirilmiş kuram yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Bu çalışma, zorluk çeken tüm hekimleri desteklemek için stratejiler belirlemek üzere daha derin bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Katılımcıların önemli bir kısmı, kariyerlerinin ileri aşamalarında dahi başarılarının geçerliliğini sorguladıklarını, pozitif geribildirimlere rağmen yeterli hissetmediklerini belirtmiştir. Çalışma sonucunda, impostor sendromunun hekimlik pratiğinde başarıya rağmen süregelen bir yetersizlik hissi olarak deneyimlendiği; bu duygunun, tıp kültüründe yaygın olan yüksek beklentiler, sık mesleki geçişler ve destek eksikliği gibi faktörlerle beslendiği ortaya konmuştur. Araştırma, sadece düşük performans gösteren bireylerin değil, başarılı görünen profesyonellerin de impostor sendromu hissiyle baş etmek zorunda kaldığını vurgulayarak tıp eğitimi ve kurum kültürü açısından önemli öneriler sunmaktadır.

Hutchins vd. (2018, s. 31), Kaynakların Korunumu (KKO) teorisini kullanarak, impostor olgusunun kişisel bir talep olarak duygusal tükenmişliğe ve iş tatminine nasıl katkıda bulunduğunu bir üniversite öğretim üyesi örneklemi (N = 310) üzerinde incelemiştir. İmpostor sendromu'nun duygusal tükenmeyle pozitif ilişkili olduğunu ve daha spesifik olarak kaçınmacı başa çıkma ve duygusal tükenmenin impostor sendromu ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır.

İmpostor sendromu ve kariyer gelişimi üzerine yapılan bir çalışmada, Neureiter ve Traut-Mattausch (2016a, s. 1445), impostor sendromunun liderlik etme motivasyonunun azalmasına yol açtığı ifade edilmiştir. İmpostor duygularının başarısızlık korkusu, başarı korkusu, öz saygı ve kariyer geliştirme yönleri olan kariyer planlama, kariyer çabası ve liderlik motivasyonu ile nasıl ilişkili olduğu araştırılmıştır.

Barrow (2019, ss. 127-136), impostor kavramını hemşirelik ve diğer disiplinler bağlamında incelemiştir. İmpostor sendromunun hemşirelikte iyi tanımlanmamasından yola çıkarak bu araştırma yapılmıştır. Kavramı analiz ettiklerinde impostor sendromunun temel özelliklerinin başarısızlık korkusu ve övgüyü kabul etmede zorluk olduğunu ortaya koymuşlardır. İmpostor öncülleri kişilik, atıf, aile, iş yeri ve sosyodemografik değişkenlerle ilişkilidir. Kavram analizine göre impostor, başarıya dair dışsal kanıtlara rağmen entelektüel ve mesleki yetersizlik ve dolandırıcılık duygularını içeren öznel ve yanlış bir öz değerlendirme olarak kavramsal bir tanım ortaya koymaktadır. Sonuç olarak impostor sendromu kavramının, çeşitli disiplinlerde evrimsel değişimlere uğradığını, ancak hemşirelik disiplininin, hemşirelerin iş yerinde impostor sendromu ilgili deneyimleriyle ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyacı var olduğunu söylemişlerdir.

Grubb ve Grubb (2021, ss. 25-36) “Hatalara Karşı Endişe, Kişisel Standartlar ve Etik İklim ile İmpostor Sendromu” arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışmaya 634 öğrenci (96 birinci sınıf, 77 ikinci sınıf, 157 üçüncü sınıf, 259 dördüncü sınıf ve 45 yüksek lisans öğrencisi) katılmıştır. Sonuçlar mükemmeliyetçiliğin impostor sendromu ile güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Hem uyumsuz hem de uyumlu mükemmeliyetçilik biçimlerini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Bulguları sadece mevcut çalışmalarla tutarlı olmakla kalmayıp, mükemmeliyetçilik sergileyen bireylerin eğilimleri göz önüne alındığında da makul görünmektedir. Uyumsuz spektrumda yer alanlar (hatalar konusunda endişeli olanlar), hatalar konusundaki endişelerinin başkalarının kendilerini nasıl algıladıkları ve kendilerini nasıl algıladıkları üzerinde etkili olmasına izin verme eğilimindedir. Öte yandan, uyumlu mükemmeliyetçilik (kişisel standartlar) sergileyen bireyler, sadece ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar, ancak hedeflerine ulaşamadıklarında işlev bozukluğuna eğilimli değildirler. Sonuç olarak, impostor sendromundan muzdarip olanların aksine, başarılarından memnun olurlar ve başarıyı içselleştirebilirler. Çalışmada ayrıca mükemmeliyetçilik ve impostor sendromu ilişkisine etik iklim kavramı da dahil edilmiştir. Bireylerin içinde bulundukları ortama önem verdikleri ve bu ortama dayalı olarak etik kaygılar ve standartlar geliştirdikleri için etik ortamın bu ilişkiyi etkileyebileceği hipotezini ortaya atmışlardır. Hipotezin bir parçası olmasa da, etik ortamın impostor sendromuyla da önemli ve olumlu bir ilişkisi olduğuna dair sonuca varılmıştır.

Gullifor vd. (2024, ss. 234-248) “İşyerinde impostor sendromu deneyimi hakkında ne biliyoruz?” araştırma sorusuyla yola çıkmıştır. Bu araştırma sorusu iki temel nedenden dolayı seçilmiştir. İlk olarak, daha önce de belirtildiği gibi, impostor sendromu deneyimi hem yaygın hem de işyeriyle son derece ilgilidir ve impostor sendromunun belirtilerinin incelenmesini gerektirir. İkincisi, impostor sendromu’nun geniş psikolojik tezahürleri, impostor sendromunun ölçümü ve impostor sendromunun komorbiditeleri gibi konular birçok incelemeyle ele alınmış olsa da, işyerinde impostor sendromuna ilişkin sistematik bir inceleme bulunmamaktadır. İnceleme, impostor sendromunun duygulanımla güçlü ilişkilere sahip olduğunu, olumlu duygulanımın olumsuz, olumsuz duygulanımın ise olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

1.7.2. Yurtiçinde Yayınlanan Çalışmalar

Muğlu (2022, ss. 58-64), Kişilerarası Kabul-Red Kuramı temelinde gerçekleştirdiği araştırmasında, üniversite öğrencilerinin algıladıkları anne-baba reddi ile impostor sendromu seviyeleri arasındaki ilişkide psikolojik uyumsuzluğun aracılık işlevini ele almıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki bir devlet üniversitesinin çeşitli bölümlerinde öğrenim görmekte olan 782 lisans öğrencisi (543 kadın, 239 erkek) oluşturmuştur. Analiz sonuçları; katılımcıların düşük seviyede ebeveyn reddi algısına sahip olduklarını, düşük psikolojik uyumsuzluk düzeyine sahip olduklarını ve orta düzeyde impostor yaşantısı deneyimlediklerini ortaya koymuştur. Tüm katılımcılar arasında baba reddi algısının anne reddi algısına göre daha yüksek oranda bildirildiği görülmüştür. Korelasyon analizi bulguları, impostor puanları ile algılanan ebeveyn reddi ve psikolojik uyumsuzluk arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, algılanan ebeveyn reddinin impostor olgusunun oluşumuna zemin oluşturan etkenlerden biri olduğunu göstererek, olgunun nedensel yapısının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Işık (2022, ss. 99-110), araştırmasında toplumsal cinsiyet eşitsizliğini doğuran ve bunu kadınlar açısından dezavantajlı koşullar yaratan çok sayıda unsurdan bahsetmiştir. Kadınların aleyhine sonuçlar doğuran bu dezavantajlı unsurların nihai amaçları ise kadını erkek karşısında ikincil konuma yerleştirmek, toplumsal alanda pasifleştirmek ve erkek egemenliğine tabi kılmak olarak belirtilmiştir. Ataerkil yapı bu amacını gerçekleştirmek adına çeşitli mekanizmaları devreye sokmaktadır. Bu mekanizmalardan bazıları "sahtecilik olgusu", "korumacı cinsiyetçilik" ve "cam tavan sendromu" olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmada bahsi geçen mekanizmaların nasıl bir kadın düşmanlığı tutumu ve algısı oluşturduğu ele alınacak ve çalışmanın sonuç bölümünde tarihsel süreç göz önünde bulundurulduğunda toplumlarda yaşanan kadın düşmanlığı tutumuna karşı feminist bilincin önleyici bir role sahip olup olamayacağı değerlendirilecektir. Kadına yönelik ayrımcılık, ötekileştirme ve kadın düşmanlığı tutumu ile algısı evrensel bir tarihsel köklere dayanmaktadır ve bu durumun günümüz çağdaş toplumlarında da farklı mekanizmalar ("sahtecilik olgusu", "korumacı cinsiyetçilik", "cam tavan sendromu" gibi) aracılığıyla sürdürüldüğü ifade edilebilir. Kadınla ilişkili tüm bu olumsuz düşünce ve davranış biçimlerine karşı toplumsal cinsiyet eşitliğini herhangi bir ayrıcalık ve koşul aramaksızın savunan bir feminist bilinç mücadelesi yürütmek ve oluşturmak, sorunun çözümüne yönelik en önemli seçeneklerden birini temsil etmektedir. Bu bağlamda,

feminist bilincin birey düşüncesi ve toplum yapısında egemen hale getirilmesiyle bir cinsiyetin diğerinden üstün olduğuna dair epistemik düşüncenin yerini toplumsal cinsiyet eşitliğinin siyasal, toplumsal ve kültürel açıdan tesis edildiği bir yapıya bırakma olasılığı ortaya çıkacaktır.

Yaşa (2023, ss. 32-37), spor kulüplerinde yöneticilik yapan bireylerin impostor sendromu seviyelerinin belirlenmesine odaklanan bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada nicel veri toplama tekniği olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklemini Ege Bölgesi'ndeki amatör ve profesyonel futbol liglerinde yer alan kulüplerin yönetim kadrolarında bulunan 204 erkek katılımcı oluşturmuştur. Araştırma verileri, araştırmacıların geliştirdiği demografik bilgi formu ve Impostor Profil Ölçeği-31 (IPP31) aracılığıyla elde edilmiştir.

Araştırma bulguları, katılımcıların önemli bir bölümünün 50 yaş ve üzerinde olduğunu, yükseköğretim düzeyinde eğitim aldıklarını, beş yıl veya daha az süredir yönetim kademesinde görev yaptıklarını ve ağırlıklı olarak kulüp başkanı pozisyonunda yer aldıklarını ortaya koymuştur. Yapılan analizlerde, 26 yaş ve altı kategorisindeki yöneticilerin impostor sendromu düzeylerinin diğer yaş kategorilerindekilerden belirgin şekilde yüksek olduğu saptanmıştır. Öte yandan, yöneticilerin yaş değişkeni, öğrenim durumu, görevde bulundukları süre ve üstlendikleri yönetim pozisyonu değişkenleri açısından impostor sendromu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir. Ne var ki, özellikle 25 yaş ve altındaki yönetici grubunda impostor sendromu belirtilerinin diğer yaş gruplarına nazaran daha belirgin biçimde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Aydın ve Yıldırım (2023, ss. 93-98), çalışmalarında örgütsel yapılarda sıklıkla gözlemlenen impostor sendromunu ele almışlardır. İmpostor sendromu, iş ortamlarında yaygın biçimde karşılaşılan bir olgu olup, çalışanların iş performansları ve bireysel gelişimleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmiştir. Bireyler, sürekli başarısızlık korkusu taşıdıkları için yeni fırsatları değerlendirmekten ve ek sorumluluklar üstlenmekten çekinebilmektedirler. Bu durum, yenilikçilik ve bireysel gelişim açısından ciddi bir bariyer oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu sendromla mücadelenin mümkün olduğu ve örgütlerin destekleyici yaklaşımlar ile stratejiler geliştirerek çalışanlarına destek olabileceğinin altı çizilmiştir. İmpostor sendromunun anlaşılması, bilinçlenmenin sağlanması ve baş etme stratejilerinin hayata geçirilmesi hem çalışanların hem de

örgütlerin başarı düzeylerini yükseltebilmekte ve sağlıklı bir çalışma iklimi yaratabilmektedir. İmpostor sendromunun etkileri minimize edildiğinde, çalışanların motivasyon düzeyleri artabilmekte, performans çıktıları yükselebilmekte ve organizasyonlar daha sağlıklı ve verimli bir iş ortamı oluşturabilmektedir.

Yalçın ve Çelik (2024, ss. 463-470) üniversitelerin çeşitli anabilim dallarında çalışan akademisyenlerden elde edilen veriler aracılığıyla impostor sendromunun hem mükemmeliyetçilik hem de işyeri mutluluğu arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde, mükemmeliyetçi kişilik özelliğinin işyeri mutluluğuna etkisinde impostor sendromunun rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda üzerinde durulması gereken en önemli bulgu, impostor olgusunun hem mükemmeliyetçi kişilik özelliğinden etkilendiği hem de işyeri mutluluğunu etkilediği bulgusudur. Bu doğrultuda, bireylerin sahip oldukları mükemmeliyetçi kişilik özellikleri onların impostor olgusu düzeylerini yükseltmekte ve yoğun biçimde kendisini impostor sendromunda hisseden bireylerin ise işyeri mutluluk düzeyleri düşmektedir. Bu bulgu, ilgili literatürdeki impostor olgusu sürecinin tartışılmasına katkı sunacak niteliktedir.

Okray vd. (2025, ss. 53-65) akademisyen kadınların impostor sendromu, kurbana yüklenen öz-kuşku ve cam tavan olgularını çalışma yaşamlarında nasıl deneyimlediklerini ve anlamlandırdıklarını belirlemeyi hedeflemiştir. İmpostor olgusu, hemen hemen tüm katılımcılarda özellikle yönetsel pozisyonlara geldikten sonra yaşanan bir durum olarak tespit edilen bir bulgu olarak öne çıkmıştır. Akademisyen kadınların çevresel faktörlere bağlı olarak bazı görevleri hatalı/eksik veya yetersiz biçimde gerçekleştirdiklerini düşünerek yaptıkları çalışmaları yeniden gözden geçirme gereksinimi duydukları ya da aşırı çalışarak mükemmeliyetçi yaklaşımlar sergiledikleri ve diğer bireylerden bu tür olumsuz geri bildirimler almamak adına çaba harcadıkları da ortaya konmuştur.

Yalçın ve Oruç (2025, ss. 51-70) araştırmada sağlık bilimleri öğrencileri arasında impostor sendromunun yaygınlık oranını tespit etmek ve impostor sendromunun tükenmişlik üzerindeki etkisinde özyeterliliğin rolünü açığa çıkarmak hedeflenmiştir. Araştırma bulgularına göre impostor olgusunun öğrenciler arasındaki mevcudiyetinin henüz akademik süreçlerine ve mesleki yaşamlarına yeni adım atmalarından kaynaklanabileceği ifade edilebilir. Akademik süreçlerinin ve mesleki yaşamlarının başlangıç aşamasında olan öğrenciler kendi kapasitelerini ve kimliklerini keşfetme

sürecinde bulunduklarından daha sınırlı deneyim ve başarı birikimine sahiptirler. Bu nedenle bu olgunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecek kendi başarılarını sürekli sorgulama ve kendilerini diğerleriyle kıyaslama gibi düşüncelerin yaygınlık oranının yüksek olabileceği belirtilebilir. İmpostor olgusunun tükenmişlik üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü etkisi dikkat çekmektedir. Bu duruma, impostor olgusuna sahip bireylerin sürekli başarısızlık endişesi yaşamalarının yanı sıra kendilerini sürekli kanıtlama ve başkaları ile kıyaslama düşüncelerinin sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın dikkate değer bulgularından bir diğeri, impostor olgusunun özyeterlilik üzerindeki anlamlı ve negatif yönlü etkisidir. Bu duruma, bireylerin kendi zihinsel kapasiteleri ve yetenekleri konusunda kuşku duymasının ve başarılarına şüpheyle yaklaşmalarının sonucu olarak kendilerini impostor olarak nitelendirmesinin yol açabileceği değerlendirilmektedir. İmpostor olgusunun tükenmişlik üzerindeki etkisinde özyeterliliğin kısmi aracılık işlevi bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda impostor olgusuna sahip olan bireylerin genel olarak kendi kapasitelerini sorguladıkları ve başarısızlık korkusuyla yoğun baskı yaşadıkları düşünüldüğünde, bu süreçte özyeterlilik seviyesinin düşük olması, bu olumsuz duygulanımların daha da derinleşmesine yol açabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde çalışan performansı kavramı ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Öncelikle performans ve çalışan performansı kavramları tanımlanarak çalışan performansının boyutları açıklanmaktadır. Ardından performansın değerlendirilmesine ilişkin yaklaşımlar, performans değerlendirme yöntemleri ve bu yöntemlerin kullanım alanları ele alınmaktadır. Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sisteminin yararları, sakıncaları ve değerlendirme sırasında ortaya çıkabilecek hatalar literatür çerçevesinde incelenmektedir. Bölümün son kısmında ise impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişki ele alınarak, araştırmanın ampirik bölümüne geçiş için kuramsal bir zemin oluşturulmaktadır.

2.1. Performans Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre performans, "başarım, takat sınırı, bir işi gerçekleştirme veya uygulama düzeyi" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). İşletmeler açısından çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri, en önemli yönetim sorunlarından biri olarak görülmektedir. Belirli bir zaman diliminde çalışanın kendisine verilen görevi hangi sürede ve hangi düzeyde tamamladığını ortaya koyan performans kavramı, günümüz rekabet ortamında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Karakaya & Kılıç, 2021, ss. 456-460)

2.2. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışan performansı, örgütsel hedeflere ulaşmada kilit faktörlerden biridir (Werdhiastutie vd., 2020, ss. 747-752). Üretken ve verimli çalışanlar, şirketlerin üretim ve ürün kalitesini artırmasına, müşteri ve çalışan memnuniyetini yükseltmesine (Nadya vd., 2022, ss. 54-70; Rahmah vd., 2022, ss. 46-53) ve şirket için olumlu bir itibar oluşturmasına yardımcı olabilmektedir. Çalışan performansı, bir çalışanın görev ve sorumluluklarını doğru ve etkili bir şekilde yerine getirme derecesinin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir

(Darvishmotevali & Ali, 2020). Çalışan performansı; iş sonuçları, verimlilik, iş kalitesi, inisiyatif ve iş tutumu temelinde ölçülmektedir. (Berger vd., 2019, ss. 293-319; Bodin vd., 2019, 551-559; Hadj-Mabrouk, 2019, ss. 104-122). İyi çalışan performansı, şirketlerin örgütsel hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olurken, düşük çalışan performansı şirket için kayıplara neden olabilmektedir (Sitopu vd., 2021, ss. 72-83).

Düşük çalışan performansı, bir şirketin müşteri kaybetmesine, verimliliğin azalmasına ve yüksek işletme maliyetlerine neden olmaktadır. Buna karşılık, yüksek performanslı çalışanlar, bir kuruluşun ürün veya hizmet kalitesini iyileştirmesine (Dianovi vd., 2022, ss. 27-35; Rohmalimna vd., 2022, ss. 36-45), müşteri memnuniyetini artırmasına ve şirketin itibarını yükseltmesine yardımcı olmaktadır. Çalışan performansının önemi, küreselleşme ve daha şiddetli rekabet çağında giderek daha belirgin hale gelmektedir (Atatsi vd., 2019, ss. 329-351; Egwim vd., 2021, ss. 1323-1330; Thin vd., 2022, ss. 1-20).

Çalışanın performansı, çalışanın ne yaptığı ve ne yapmadığı olarak değerlendirilmektedir. Çalışan performansı, çıktı kalitesi ve miktarı, iş yerinde bulunma, uyumlu ve yardımsever doğa ve çıktının zamanında teslim edilmesi gibi unsurları içermektedir (Shahzadi vd., 2014, s. 161). Yang'ın (2008, ss. 179-196) bireysel performans üzerine yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, bireylerin performansı doğrulanamamaktadır. Benzer şekilde, Yang, çalışan performansının fark edilebilir olduğunda, kuruluşların bireysel performansa dayalı doğrudan prim ve ödüller kullanabileceğini ileri sürmektedir (Yang, 2008, ss. 179-196). Yang'ın (2008, ss. 179-196) görüşüne paralel olarak, Bishop (1987, ss. 36-56) çalışan performansını incelemiş ve çalışanların performansının takdir edilmesi, tanınması ve ödüllendirilmesinin, çalışan verimliliği arasındaki ayrımı doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışanların morali ve verimliliği, bir kuruluşun performansının etkinliğinden ve ödül yönetim sisteminden büyük ölçüde etkilendiği ifade edilmektedir (Yazıcı, 2008, ss. 179-196).

2.3. Çalışan Performansının Boyutları

Performans kavramı, günümüzde yalnızca bireysel görev başarısı ile sınırlı kalmayıp, örgütsel, ilişkisel ve bağlamsal boyutlarıyla çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Borman ve Motowidlo'nun (1993, ss. 99-105) öncülük ettiği çalışmalarda, performansın iki temel boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans kavramları öne

çıkmaktadır. Görev performansı, bireyin örgütün teknik çekirdeğini doğrudan etkileyen, üretim, hizmet ve koordinasyon gibi faaliyetlerdeki verimliliğini ifade ederken; bağlamsal performans, örgütsel ortamı destekleyen, iş birliği, gönüllü katkı, kurallara uyum ve örgütsel hedeflere bağlılık gibi davranışları kapsamaktadır (Organ, 1997, s. 85). Araştırmalar, yöneticilerin çalışan performansını değerlendirirken her iki boyutu da dikkate aldığını, ancak farklı iş türlerinde bu boyutlara verilen ağırlığın değişebildiğini göstermektedir (Conway, 1999, ss. 3-13).

Görev performansı, kişinin temel iş görevlerini yerine getirme yeterliliği (yani yetkinliği) olarak tanımlanmaktadır (Koopmans vd., 2011, s. 856). Resmi iş tanımları, görev performansına katkıda bulunan faaliyetleri ifade etmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 254). Görev performansı, belirli ürün ve hizmetlerin daha etkili olmasını sağlamak amacıyla belirli bir zaman diliminde bir çalışanın davranışlarından beklenen tüm değer olarak görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 99).

1990 yılında Campbell, iş performansını ölçmek için etkili bir model geliştirmiştir. Campbell (1990, ss. 313-330), iş performansının sekiz ana boyutu kapsadığını öne sürmüştür. Bunlar: (1) işe özgü görev yeterliliği, (2) işe özgü olmayan görev yeterliliği, (3) yazılı ve sözlü iletişim, (4) çaba gösterme, (5) kişisel disiplini sürdürme, (6) akran ve takım performansını kolaylaştırma, (7) denetim ve (8) yönetim ve idare olarak belirtilmiştir. Campbell'ın çalışmasına dayanarak, Motowidlo ve Van Scotter (1994, s. 475), bireysel iş performansının ölçümünün görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyut kümesi içermesi gerektiği fikrini benimseyen Bireysel Farklılıklar Teorisi'ni önermişlerdir. Bu teori, bireylerin kişilik ve bilişsel yetenek açısından farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. Öte yandan, bilişsel yetenekler görev performansıyla güçlü bir şekilde ilişkiliyken; kişilik özelliklerinin bağlamsal performans için daha önemli olduğu belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 99; Motowidlo vd., 2013, s. 1851).

Bağlamsal performans, resmi olarak işin bir parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmeye gönüllü olmak; başkalarına yardım etmek; kişisel olarak uygun olmadığında kurumsal kurallara/prosedürlere uymak; kurumsal hedefleri onaylamak ve desteklemek ve kişinin görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için ekstra çaba göstermeye devam etmesi gibi faaliyetleri içermektedir (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 255).

Bağlamsal performans ile görev performansı çeşitli yönlerden farklılık göstermektedir. İlk olarak, davranışsal görevler farklı iş türlerini temsil etmede farklıdır. İkinci olarak, davranışsal görevlerin ilgili roller için belirli tanımları bulunmaktadır; ancak bağlamsal görevler için bu tipik değildir. Başka bir deyişle, görevlerin performansı büyük ölçüde iş türüne göre belirlenmektedir. Dahası, görev performansı öncülleri bilişsel amaçlar için daha temsili ve yaygınken, bağlamsal performansın öncülleri kişilik özelliklerini içermektedir (Plakolli, 2021, ss. 41-46).

Özetle, görev performansı temel iş görevlerinin yerine getirilmesi için gerekli olan rol içi davranışları oluştururken, bağlamsal performans resmi iş gereksinimlerini aşan rol dışı davranışları kapsamaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 475; Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99; Coleman ve Borman, 2000, s. 25).

2.4. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir ve çalışanların önceden tanımlanmış ölçütler çerçevesinde ne derece başarılı olduklarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Murphy & Cleveland, 1991, ss. 3-8). Ancak, bu sürecin en zorlu yönü, değerlendirmenin öznesinin bir insan olması ve performans kavramının öznel bir yapıya sahip bulunmasıdır. Geçmişte yapılan araştırmalar daha çok ölçek geliştirme, format tasarımı ve testlerin iyileştirilmesi gibi ölçüm odaklı çalışmalara yönelmişken; günümüzde performans değerlendirme, yalnızca bir ölçme aracı olarak değil, aynı zamanda sosyal ve iletişimsel bir süreç olarak da ele alınmaktadır (Murphy & Cleveland, 1991, ss. 3-8). Bu bağlamda performans yönetimi, yalnızca bireysel başarıyı ölçmekle kalmamakta, aynı zamanda örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve işgücü verimliliğinin artırılmasında kritik rol oynamaktadır (Pulakos, 2004, ss. 1-42).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, artan küreselleşme ve rekabet ile karakterize edilen günümüz dünyasında rekabet avantajı elde etmek için önemli bir strateji olduğu ileri sürülmektedir (Mousavi vd. 2025, ss. 181-190). Kurumsal dünya gelişmeye devam ettiğinden, finansal kurumlar da dâhil olmak üzere kuruluşlar, iş dünyasında rekabet üstünlüğünü korumanın performans sistemleri, eğitim ve gelişim, iş tasarımı, ücretlendirme vb. gibi en iyi yönetim uygulamalarına yer verilmesi gerektiğini farketmeye başlamışlardır (Nwaigwe, 2023, ss. 4-9).

Performans yönetimi; eğitim, ödüllendirme, değerlendirme gibi unsurları kapsayan sürekli bir süreçtir ve performans değerlendirmeden farklı olarak yılın belirli bir

zamanına bağlı kalmadan sürekli uygulanmaktadır (Mondy, 2010, ss. 236-244). Bu sistem, çalışanların gelişim alanlarını belirleyerek gerekli durumlarda eğitim fırsatları sunmakta, ödüllendirme ve ücretlendirme politikalarıyla çalışan motivasyonunu artırmaktadır. Sonuç olarak, performans değerlendirme ve performans yönetimi birlikte hedeflere ulaşılmasında temel araçlar olarak işlev görmektedir.

2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri literatürde genel olarak klasik ve çağdaş yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır. Çünkü farklı yöntemler farklı amaçlara hizmet etmektedir. Yöneticilerin hangi yöntemi seçecekleri, değerlendirme amacına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Uygargil, 1994). Örneğin, çalışanların gelişimine yönelik geri bildirim elde etme amacı varsa, derecelendirme ölçekleri gibi geleneksel yöntemler ya da işbirlikçi yaklaşımlar kullanılabilir (Mondy, 2010, s.122).

2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans değerlendirmesi, çalışanların belirlenen performans düzeylerine ulaşmalarını desteklemenin yanı sıra, onların bireysel standartlar çerçevesinde gerçekleştirdikleri hedefler ve elde ettikleri sonuçlar üzerinden ölçülmesine olanak tanımaktadır (Lawler, 2008, ss. 1-7).

2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim

Hedeflere göre yönetim, performansın yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi üzerinden değerlendirildiği, modern ve sistematik bir performans yönetimi yaklaşımıdır. İlk olarak Peter Drucker (1955, ss. 115-126) tarafından kavramsallaştırılan bu yöntem, etkin yönetimin vizyon doğrultusunda tüm yöneticilerin ortak amaçlara yönlendirilmesiyle mümkün olacağını savunmaktadır. Drucker, bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlaştırılarak yöneticilerin kendi performanslarını denetlemelerinin desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Öztürk, 2006, ss. 44-49). Bu bağlamda hedeflere göre yönetim; hedef formülasyonu, uygulama süreci ve performans geri bildirimi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmakta. Weihrich (2000, ss. 7-12) ise bu yaklaşımı stratejik planlama, hedef belirleme, eylem planlaması, uygulama, kontrol-değerlendirme, alt sistemler ile organizasyonel ve yönetsel gelişim unsurlarını içeren yedi bileşenli bir sistem yaklaşımıyla açıklamaktadır (Weihrich, 2000, ss. 7-12; Öztürk, 2006, ss. 44-49).

2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin öncelikle performans için ölçütler belirleyerek çalışanların gerçek performanslarının bu standartlarla uyumunu sağlayacak bir sistem geliştirmeleri gerekmektedir (Sparrow, 2008, ss. 62-67). Çalışma standartları yaklaşımı, özellikle üretim süreçlerindeki çalışanların performansını belirlenen üretim düzeyiyle karşılaştırmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşımın objektif ölçütlere dayanması güçlü yön olarak değerlendirilirken,, farklı iş kategorilerinde standartların karşılaştırılamaması temel sınırlılık olarak ele alınmaktadır (Barutçugil, 2002, ss. 57-62).

2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

Performans standartları, yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenebilir ve işin gerektirdiği çıktılara uygun, genel nitelikte ve objektif ölçütlere dayandırılmaktadır. Belirlenen bu ölçütlere göre performans düzeylerinin puanlanması, elde edilen sayısal değerlerin toplamı üzerinden genel performansın ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşım, performansın nesnel ve ölçülebilir kriterlere göre değerlendirilmesine imkân tanıdığı için yönetim literatüründe önemli bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002, ss. 57-62; Armstrong, 2014, ss. 340-360).

2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirmesi, anlatıma dayalı performans değerlendirme yöntemidir ve yazılı bir öykü veya betimleme şeklinde raporlanmaktadır. Bu yöntemde genellikle çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına odaklanılmaktadır. Ancak bu yöntemin en önemli sınırlılığı, değerlendirmelerin uzunluğu ve içeriğinin değerlendiricinin kişisel yaklaşımına, yazma isteğine ve yazılı ifade yeteneğine bağlı olarak değişmesi nedeniyle çalışanlar arasında karşılaştırma yapmanın güçleşmesidir (Uygargil, 1994, ss. 135-150; Mondy, 2010, ss. 220-244).

2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans değerlendirmeleri, çalışanların görev tanımlarında yer alan sorumluluklar doğrultusunda bağımsız olarak gerçekleştirilmekte ve genellikle birden fazla ölçüt üzerinden yapılmaktadır; bu ölçütler bazen tüm çalışanlar için ortak, bazen de belirli iş veya grup bazında özelleştirilmektedir. Ancak etkin bir performans değerlendirmesi, yalnızca belirlenmiş kıyaslama standartları ve kurumsal kriterler

aracılığıyla mümkün olmaktadır (London vd., 2004, s. 319). Bu bağlamda, kuruluşların misyon ve hedeflerini net bir şekilde tanımlamaları, bireysel rollerin ve sorumlulukların bu hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ve çalışanların performanslarını bu çerçevede yönlendirebilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal hedefler, sadece kuruluşun varlık amacını açıklamakla kalmayıp, aynı zamanda tüm çalışanlara ortak hedeflere ulaşmada izlenecek yolu göstermektedir (Cascio, 2009, ss. 112-117).

2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

Kritik olay yöntemi, çalışanın performansında belirleyici rol oynayan spesifik davranışlara odaklanan bir değerlendirme yaklaşımıdır. Bu yöntemde, çalışanın alışılmadık veya iş açısından önemli davranışları kaydedilmekte ve önceden belirlenen zamanlarda çalışanla birlikte gözden geçirilmektedir. Yöntem, başarı değerleme ve hedeflere dayalı yönetim yerine, değerlendiricilerin gözlemlerine dayanarak, olaylar karşısındaki gelişmeleri kaydetmelerini ve bu kayıtları toplantılarda değerlendirerek objektif performans çıkarımları yapmalarını önermektedir. Ancak, kritik olay tekniği geniş çapta kabul görmemiştir; bunun başlıca nedeni, olayların sistematik olarak kaydedilmesinin ve düzenli bir değerlendirme sürecinin uygulanmasının zorlukları olarak gösterilmektedir (Flanagan, 1954, s. 327; Öztürk, 2006, ss. 44-49; Dessler ve Gary, 2011, ss. 277-285)

2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik derecelendirme ölçeği, 1931 yılında davranışsal bir iyileştirme ile geliştirilmiş olup (Dessler ve Gary, 2011, ss. 277-28), bir dizi özellik ve her özellik için belirlenmiş performans aralıklarını içeren bir değerlendirme aracıdır (Bracken ve ark., 2001, ss. 45-52). Bu yöntemde, çalışan her özellik için performansını en iyi tanımlayan puan ile derecelendirilmektedir. Değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, iş davranışları ve ürettiği iş çıktıları olmak üzere üç ana ölçütü göz önünde bulundurmaktadır. Ölçeğin kolay düzenlenebilir olması ve sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi, onu en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri haline getirmektedir. Ancak, değerlendiricilerin geçmişi, deneyimi ve kişilik farklılıkları nedeniyle değerlendirme boyutlarının soyut ve yeterince net tanımlanmamış olması, yöntemin başlıca sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Bracken ve ark., 2001, ss. 45-52; Dessler ve Gary, 2011, ss. 277-28).

2.5.2.3. Kontrol Listesi

Kontrol listeleri, başarılı bir projenin veya çalışanın performansını değerlendirmek amacıyla yapılandırılmış araçlardır. Tasarımında bazı temel nitelikler göz önünde bulundurulmaktadır. Etkili bir kontrol listesi; kapsamlı olarak temel performans kriterlerini karşılamalı, kolay tamamlanabilir olmalı, kullanıcılar için zaman kaybı yaratmadan pratik bir araç işlevi görmeli ve farklı projelere veya görev türlerine uyarlanabilir olmalıdır. Bu araç, performansı profesyonel imaj, hizmet veya tasarım kalitesi, karlılık, risk yönetimi, programa ve bütçeye uyum ile müşteri memnuniyeti gibi temel alanlarda değerlendirebilir. Değerlendirici, form üzerinde belirtilen faaliyetlerden çalışanın gözlemlenen ve sahip olduğu kriterleri işaretleyerek puanlama sistemi ile çalışan performansını sayısal olarak ölçülebilir. Yöntemin pratikliği, düşük maliyeti ve tutarlı sonuçlar üretmesi önemli avantajları olarak değerlendirilmekte; ancak halo etkisi ve ağırlıklı puanlamadaki öznellik, dikkat edilmesi gereken sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

Kontrol listelerinin etkinliği, geliştirme sürecinin kalitesine doğrudan bağlıdır. Literatürde etkili kontrol listeleri geliştirmek için metodolojik öneriler arasında mesleki deneyim, ilgili literatür ve alan uzmanlarının görüş birliği dikkate alınmaktadır. Ancak mevcut çalışmalarda, kontrol listelerinin geliştirilmesine yönelik yapılandırılmış ve sistematik bir prosedür çoğunlukla açıkça tanımlanmamaktadır. Öğelerin ağırlıklandırılması ve pilot testlerden gelen geri bildirimlerin entegrasyonu bu yöntemde yeterince vurgulanmamaktadır. Bu durum, araştırmacıların kontrol listelerini farklı bağlamlarda uyarlamalarını, klinik veya proje senaryolarına uygun performans değerlendirme araçları tasarlamalarını ve mevcut listeleri geliştirmelerini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, kontrol listesi geliştirme sürecinde metodolojik adımların açık bir şekilde tanımlanması ve bütünleşik bir yaklaşımın benimsenmesi hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için önemli bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır (Wuellner, 1990, ss. 270-281; Schmutz vd., 2014, s. 996).

2.5.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Zorunlu seçimli performans değerlendirme yöntemi, çalışanın işteki sorumluluklarını yerine getirirken sergilediği kritik davranışlara odaklanmakta ve değerlendiriciyi önceden belirlenmiş ifadeler üzerinden sıralama yapmaya zorlayarak önyargıların etkisini azaltmaktadır. Bu yaklaşım, değerlendiricinin yaygın hatalarını merkezi eğilimini,

hoşgörü gibi diğer önyargılarını azaltmada etkilidir. Yöntemin temel amacı, çok boyutlu iş performansını değerlendirirken, değerlendiricinin genel izlenimlerinin bireysel performans boyutlarını etkilemesini engellemektir. Ancak, zorunlu seçim ölçeklerinin uygulanmasında değerlendiricilerin direnç göstermesi, metodolojinin geçmişte sınırlı fayda sağlaması ve genel performans ölçümlerine odaklanılması gibi zorluklar ortaya çıkabilir. Yine de uygun bir tasarım ve çok boyutlu yaklaşım ile bu yöntem hem performans danışmanlığı hem de farklı performans boyutlarının objektif ölçümünde değerli veriler sağlayabilir (King vd., 1980, s. 507).

2.5.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Davranış temelli derecelendirme yöntemleri, performans sonuçlarından ziyade işin yürütülmesi sırasında sergilenen fonksiyonel davranışlara odaklanır. Her iş, farklı iş boyutlarından oluşur ve her boyut için özel davranışsal derecelendirme skalaları geliştirilir. Yöntem, yöneticiler ve iş sorumlularının katıldığı toplantılar aracılığıyla uygulanır; davranış tanımlarının çalışan deneyimleri ve gözlemlerine dayanması, güvenilirliği artırır. Bununla birlikte, farklı işler için ayrı formların hazırlanması ve geliştirme sürecinin zaman ve kararlılık gerektirmesi, yöntemin maliyetini yükseltir.

Davranış özet skalaları ve benzeri yaklaşımlarda, belirli davranış örnekleri dört performans seviyesine göre gruplandırılır ve bu davranış özetleri, birden çok değerlendirici tarafından test edilir. Saha uygulamaları, kendi kendine ve akran değerlendirmelerinin yüksek geçerlilik ve güvenilirlik sağladığını göstermektedir. Bu ölçekler, gözlemlenen davranışların beklenen davranışlarla tam olarak eşleşmesini gerektirmez. Kritik ve etkisiz davranışların dâhil edilmesi, performans seviyelerinin doğru yansıtılmasını sağlar. Dolayısıyla, davranış temelli derecelendirme sistemleri, gözleme dayalı, çok boyutlu ve uyarlanabilir bir çerçeve sunarak hem güvenilir hem de ayrıntılı performans değerlendirmesi yapılmasına olanak tanımaktadır (Borman vd., 1976, ss. 12-21; Paul vd., 2012, ss. 3-10; Sahout ve Yousif, 2014, s. 966).

2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemleri, kurumların hedeflerine ulaşmasını desteklemek, çalışan verimliliğini artırmak ve insan kaynakları süreçlerini geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu sistemler; ücretlendirme, terfi, transfer, eğitim planlama, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi birçok yönetimsel kararda temel alınmaktadır. Ayrıca elde edilen veriler, çalışan performansının belgelenmesi, geri bildirim sağlanması ve

kurumsal kararların objektif biçimde alınmasına katkı sunmaktadır. Sonuç olarak performans değerlendirme hem bireysel gelişimi hem de örgütsel etkinliği artıran önemli bir yönetim aracı olarak ele alınmaktadır (Sherman vd., 1992, s. 294).

2.6.1. Ücret Yönetimi

Ücret, günümüzde birçok yönetici tarafından çalışan motivasyonunu artıran en etkili araçlardan biri olarak görülmektedir. Ücret, çalışan için yalnızca ekonomik bir unsur değil, aynı zamanda örgüte bağlılığı ve toplumsal statüyü güçlendiren bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin motive edici olabilmesi, ödül mekanizmasının performansla doğrudan ilişkilendirilmesine bağlıdır.

Bu nedenle, zam, prim ve ikramiye gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde performans sonuçlarının veri olarak kullanılması gereklidir. Kurumların büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sonuçları, ücret artışlarının doğrudan veya dolaylı biçimde belirlenmesinde etkili olmaktadır. Ancak burada amaç, performansa göre mekanik bir ücret farkı oluşturmak değil; yüksek performans ve başarıyı teşvik eden adil bir ödül sistemini benimsemektir. Bu kapsamda, ortalama performans gösteren çalışanlara standart bir artış yapılırken, üstün performans sergileyenlerin daha yüksek oranda ödüllendirilmesi önerilmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 338).

2.6.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kurum içindeki gelişim ve yükselme olanaklarının planlanmasını içeren stratejik bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların mevcut başarı düzeyleri ve potansiyelleri hakkında güvenilir veriler sağlayarak terfi kararlarında objektif bir temel oluşturur. Ayrıca bu veriler, bireysel kariyer planlarının hazırlanmasına rehberlik eder ve çalışanların uygun pozisyonlara yönlendirilmesini destekler (Uygargil, 1994, ss. 135-150).

Sağlıklı bir kariyer planlaması yapabilmek için çalışanın potansiyeli, bilgi ve becerileri, kişisel özellikleri ile güçlü ve zayıf yönleri hakkında kapsamlı bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesinde en güvenilir kaynaklardan biri performans değerlendirme sonuçlarıdır (Çelik vd., 2016, ss. 463-470). Değerlendirme süreci boyunca yöneticiler, çalışanlarını sistematik biçimde gözlemleyerek yüz yüze görüşmeler aracılığıyla onların mesleki beklentilerini, güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını daha

yakından tanıma fırsatı bulurlar (Uygargil, 1994, ss. 135-150; Çelik vd., 2016, ss. 463-470).

Performans değerlendirme verileri, terfi, transfer, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi çalışanın kariyerini doğrudan etkileyen kararların alınmasında yöneticilere objektif dayanak sağlar. Ayrıca bu süreç, çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi, geri bildirim verilmesi ve uygun eğitim programlarının planlanması açısından önemli bir rehber niteliği taşır (Armstrong, 2014, s. 340).

Sonuç olarak, kariyer yönetimi ve performans yönetimi sistemleri birbirini tamamlayan süreçlerdir. Hedef belirleme, öz değerlendirme, yöneticinin geribildirimi ve çalışanın geliştirilmesi gibi unsurlar her iki sistemin de ortak bileşenleridir. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının etkin biçimde kullanılması hem bireysel kariyer gelişimine hem de örgütsel verimliliğe doğrudan katkı sağlar (Çelik vd., 2016, ss. 463-470).

2.6.3. Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Çalışan eğitimi ve geliştirme ihtiyaçları, organizasyonun stratejik, taktiksel veya operasyonel düzeylerinin herhangi birinde ortaya çıkabilir. Nassazi (2013, s. 27), stratejik düzeydeki ihtiyaçların, kurumun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda üst düzey liderler tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Buna karşın, orta kademe yöneticiler diğer birimlerle işbirliği yaparak taktiksel düzeydeki eğitim ihtiyaçlarını tanımlamakla sorumludur. Operasyonel düzeyde ortaya çıkan ihtiyaçlar ise genellikle bireysel performansa ve departmana özgü gereksinimlere odaklanmakta olup, daha alt yönetim kademesindeki liderler tarafından belirlenmektedir (Nassazi, 2013, s. 27).

Yönetim kademelerinin tümü yalnızca eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını tanımlamakla değil, aynı zamanda beklenen bireysel performans ve kurumsal sonuçlara ulaşmak için en uygun yöntemleri, stratejileri, programları ve değerlendirme mekanizmalarını seçmekle de yükümlüdür. Eğitim ihtiyaçlarının doğru biçimde tanımlanabilmesi için, bu ihtiyaçların kurumsal hedeflerle doğrudan ilişkilendirilmesi kritik bir öneme sahiptir (Wognum, 200, ss. 727-734; Nassazi, 2013, s. 27).

Wognum (2001, ss. 727-734), çalışan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi üç temel kategoriye ayrılmaktadır:

1. Bireysel performans sorunlarını çözmeye yönelik ihtiyaçlar,
2. Performans sorunlarından bağımsız olarak iş uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi,

3. Yenilikler ve stratejik değişimlerle organizasyonun yeniden yapılandırılması.

Nassazi (2013, s. 27), bu sürecin yalnızca eğitim yöntemlerinin belirlenmesiyle sınırlı kalmaması gerektiğini, aynı zamanda işe uygun sistemlerin, gerekli becerilerin ve organizasyonel yetkinliklerin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için bir temel oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.6.4. İşgücü Planlama

Yüksek performans gösteren kuruluşlar, günümüzde iş gücü planlama süreçlerini kurumsal strateji ve iş planlamasıyla her zamankinden daha güçlü bir şekilde bütünleştirmektedir. Her ne kadar etkin bir iş gücü planlamasının uygulanması birçok kurum için zorluklar içersede, sunduğu kapsamlı avantajlar nedeniyle hem özel sektör işletmeleri hem de kamu kurumları için vazgeçilmez bir yönetim aracı haline gelmiştir. Etkin biçimde yürütülen iş gücü planlaması, işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlamaktadır. Öncelikle, doğru zamanda, doğru konumda ve uygun yetkinliklere sahip insan kaynağını temin ederek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunmakta ve böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin yalnızca değişimlere tepki vermek yerine, proaktif biçimde planlama yapmalarını teşvik ederek stratejik karar alma süreçlerini desteklemektedir (Rosemary Williams, 2013, s. 34).

Stratejik iş gücü planlaması, organizasyonun kritik pozisyonlarını dolduracak nitelikli insan kaynağı eksikliklerini belirlemeye de olanak tanımaktadır. Bu durum özellikle teknolojik veya çevresel değişimlerin yoğun olduğu dönemlerde önem kazanmaktadır. Böylece işletmeler, potansiyel yetenek kaynaklarını önceden tespit ederek insan kaynağı risklerini azaltabilmektedir. Bununla birlikte, iş gücü planlamasının bir diğer önemli katkısının iletişim süreçlerinin güçlendirmesi olduğu ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile diğer iş birimleri arasında kurulan etkin iletişim, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dâhil olmalarını sağlamakta ve kurum içinde aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Sonuç olarak, etkin iş gücü planlaması yalnızca insan kaynakları yönetimini değil, aynı zamanda bütçeleme, performans yönetimi ve stratejik hedeflerin bütüncül bir biçimde gerçekleştirilmesini de destekleyen temel bir kurumsal yetkinlik olarak ele alınmaktadır (Sullivan, 2002, ss. 46-51).

2.6.5. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma

Kurumların performans değerlendirme politikaları incelendiğinde, bu süreçlerin yalnızca bireysel performansın ölçülmesiyle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda mesleki gelişimini

destekleme, kurumsal hedeflerle stratejik uyumu sağlama ve liyakate dayalı karar mekanizmalarına veri sunma gibi çok boyutlu işlevler üstlendiği görülmektedir. Performans değerlendirmesi, bir yandan çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek gelişim alanlarını ortaya koyarken, diğer yandan yöneticilere terfi, sözleşme yenileme veya işten çıkarma gibi kritik kararların alınmasında sistematik bir temel sağlamaktadır. Bu süreçte kullanılan dil ve değerlendirme kriterleri, kurumun kültürel yapısını ve yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Bazı kurumlar "yargılama" ve "izleme" gibi yönetimsel kavramları öne çıkarırken, diğerleri "değerlendirme" ve "gelişim" odaklı bir yaklaşım benimsemektedir (Chen, 2013, ss. 1-5; Türkoglu ve Aypay, 2022, ss. 142-160).

2.6.6. Stratejik Planlama

Son yıllarda kurumlar, stratejik planlama ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi güçlendirmek amacıyla stratejik yönetim süreçlerine giderek daha fazla önem vermektedir. Literatürde stratejik planlama; kurumsal vizyon, misyon, hedefler ve temel değerlerin yukarıdan aşağıya doğru iletilmesi süreci olarak tanımlanmakta ve etkin biçimde uygulandığında kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Glueck, 1980, s. 49). Her ne kadar yalnızca biçimsel bir planlama süreci performans artışını garanti etmese de, stratejik planların etkili bir biçimde uygulanması örgütsel başarı için belirleyici olmaktadır (Owolabi ve Makinde, 2012, ss. 27-32). Stratejik planlama, yöneticilerin işletmenin geleceği, yönü ve uzun vadeli amaçları hakkında bütüncül kararlar almasını sağlayan, kurumsal etkinliğe doğrudan katkı sunan bir yönetim aracıdır. Bu kapsamda stratejik planlama, çevresel değişimlere karşı proaktif bir duruş sergilenmesini, dış çevredeki belirsizliklerin öngörülmesini ve kurumsal kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda etkin şekilde kullanılmasını mümkün kılmaktadır (Uvah, 2005, ss. 2-6; Adeleke vd., 2008, ss. 12-18). Stratejik planlama sürecinin başarısı, yöneticilerin bu sürece katılım düzeyi, planlama konusundaki uzmanlıkları, çevresel karmaşıklık düzeyi ve örgütsel yapının büyüklüğü gibi faktörlerden etkilenmektedir (Kallman ve Shapiro, 1990, ss. 8-18). Dolayısıyla, stratejik planlama yalnızca yönetimsel bir araç değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabet avantajı ve kurumsal süreklilik için kritik bir yönetsel zorunluluk olarak ele alınmaktadır.

2.7. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, yalnızca bireysel başarının ölçülmesini değil, aynı zamanda çalışan davranışlarının arkasındaki bilişsel, duygusal ve sosyal dinamiklerin

anlaşılmasını da içeren çok boyutlu bir süreçtir. Hesap verebilirlik, hedef belirleme ve izlenim yönetimi teorilerinden türetilen kavramsal çerçeveye göre, çalışanların hedef belirleme ve performans stratejileri, içinde bulundukları hesap verebilirlik koşullarına bağlı olarak değişmektedir (Frink ve Ferris, 1998, s. 1259). Hedef teorisi, bireylerin belirli, ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler koyduklarında daha yüksek performans sergilediklerini savunurken (Locke ve Latham, 1990, s. 705), izlenim yönetimi teorisi bazı durumlarda hedeflerin performans artırmaktan çok olumlu izlenim yaratma amacıyla kullanılabileceğini öne sürmektedir (Bolino vd., 2008, s. 1080). Bu bağlamda, performans değerlendirme sürecinde hesap verebilirlik koşulları, bireylerin görev yaklaşım biçimlerini ve hedef yönelimlerini doğrudan etkilemektedir. Araştırmalar, farklı hesap verebilirlik düzeylerine maruz kalan bireylerin görevleri farklı şekilde ele aldıklarını ve hedeflerini bu koşullara göre şekillendirdiklerini göstermektedir (Hall vd., 2017, ss. 204-215).

Öte yandan, performans değerlendirmesinin yalnızca ölçüm değil, aynı zamanda sosyal bir etkileşim süreci olduğu da ileri sürülmektedir. Bu kapsamda, astların etki davranışları, değerlendiricinin algılarını ve dolayısıyla performans derecelendirmelerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Goffman'ın (1959, s. 106) izlenim yönetimi yaklaşımından yola çıkan çalışmalar, çalışanların değerlendirme sürecinde yöneticileri üzerinde olumlu izlenim bırakmak amacıyla davranışlarını bilinçli olarak düzenlediklerini göstermiştir. Nitekim, LISREL analizine dayalı ampirik bir çalışmada geliştirilen model, performans derecelendirmelerini etkileyen sosyal, duygusal ve bilişsel unsurların etkileşim içinde olduğunu ve modelin alternatif modellere kıyasla daha yüksek uyum sağladığını ortaya koymuştur (Ferris vd., 1994, ss. 105-115). Dolayısıyla, performans değerlendirme süreci yalnızca bir ölçüm aracı değil; aynı zamanda, örgütsel hesap verebilirlik, hedef yönetimi ve izlenim stratejilerinin kesiştiği karmaşık bir yönetimsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Süreç beş aşamadan oluşmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin ilk adımı, hedeflerin doğru ve etkili bir şekilde belirlenmesidir. Hedefler kuruluşlar arasında farklılık göstereceğinden, en önemli nokta hedeflerin kuruluşun yapısına ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenmesidir. İkinci adım, çalışan performans kriterlerinin belirlenmesi ve iletilmesidir. Bunu takiben, çalışanların yaptıkları işler analiz edilebilir. Ardından, yöneticiler tarafından performans açısından değerlendirilir. Son olarak,

performans değerlendirme süreci, değerlendirme sonuçlarının çalışanla görüşülmesi ve gerekirse performans standartlarının belirlenmesinin gözden geçirilmesiyle sona ermektedir (Mondy ve Martocchio, 2016, ss. 254-259).

Değerlendirme süreci, çalışan performans standartlarının belirlenmesiyle başlar. Bir yönetici, hangi başarıların, becerilerin veya çıktıların değerlendirileceğini belirlemelidir. Bu performans standartları, iş analizi ve iş tanımına dâhil edilmelidir (Levy ve Williams, 2004, s. 881). Performans standartları belirlendikten sonraki adım, her çalışana iletişim kurmak ve böylece çalışanların şirketin onlardan ne beklediğini bilmelerini sağlamaktır. İletişim eksikliği süreci karmaşıklaştırabileceğinden, iletişimin iki yönlü olması gerekmektedir. Bu, yönetimin ilgili çalışan için belirlenen performans standartları hakkında çalışanlardan geri bildirim alması gerektiği anlamına gelmektedir.

Performans değerlendirmesinin üçüncü aşaması, gerçek performansı veya gerçek performansı gözlemler, istatistiksel raporlar, sözlü raporlar veya yazılı raporlar gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilere dayanarak ölçmektir. Performans ölçümü, duyguları hesaba katmamak için gerçeklere ve bulgulara dayalı, objektif bir şekilde yapılmalıdır. Gerçek performansı, mevcut veya önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılır. Bu karşılaştırma, gerçek performans ile performans standartları arasında bir sapma olup olmadığını ortaya koyacaktır. Beşinci adım, değerlendirme sonuçlarını ilgili çalışanlara iletmek ve tartışmaktır. Bu adım en zorlu görevlerden biridir, çünkü bir yöneticinin, çalışanın değerlendirme sonuçlarını kabul edebilmesi için doğru bir değerlendirme sunması gerekir. Bu değerlendirme hakkındaki tartışma, her çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ve bunların gelecekteki performansları üzerindeki etkilerini öğrenmesini sağlar. Değerlendirme sürecinin son adımı, gerektiğinde düzeltici veya düzeltici önlemler almaktır. Performans standardı ile çalışanın gerçek performansı arasında bir sapma varsa ve bu iki taraf arasında iyi bir şekilde iletilmiş ise hem şirket hem de çalışan performansını iyileştirmek için harekete geçmelidir (Thuy ve Trinh, 2020, ss. 15-19).

2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları ve Sakıncaları

Performans yönetimi ve ölçümü (Performance Management and Measurement – PMM) sistemleri, son yıllarda hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında giderek artan bir ilgi görmektedir. PMM, örgütün misyonu, stratejisi ve hedeflerinin sistematik olarak tanımlanması, bunların ölçülebilir kritik başarı faktörleri (CSF) ve temel performans göstergelerine (KPI) dönüştürülmesi ve elde edilen veriler doğrultusunda düzeltici

eylemlerin uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır (De Waal, 2007, ss. 179-185). Bu sistemler, örgütlerin finansal ve finansal olmayan hedeflerine ulaşmasını, çalışan yetkinliklerinin gelişmesini ve hizmet ile süreç kalitesinin artmasını sağlamayı amaçlamaktadır. PMM sistemlerinin Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki orta ve büyük ölçekli işletmelerin yaklaşık %70'inde uygulandığı bildirilmektedir (Marr ve Neely, 2003, s. 29; Speckbacher vd., 2003, s. 361). Bu yaklaşım, işletmelere rekabet avantajı kazandırmakta ve dış çevredeki değişimlere karşı sürekli uyum sağlama olanağı tanımaktadır (Cocca ve Alberti, 2010, s. 186). Ayrıca hedef belirleme süreci, PMM'nin temel unsurlarından biridir. Locke ve Latham (2002, ss. 705-717), belirli, zorlayıcı ve ölçülebilir hedeflerin çalışan performansını artırdığını ve performansın sistematik biçimde izlenmesinin motivasyonu güçlendirdiğini belirtmiştir. Ancak, PMM'nin örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin araştırmaların sonuçları tutarsızlık göstermektedir (Bourne vd., 2010, ss. 1-3).

Buna paralel olarak, birçok büyük ölçekli kuruluşta çalışanların göreceli olarak birbirine göre değerlendirilmesine dayanan zorunlu dağılım sistemleri (Forced Distribution Systems, FDS) de yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu sistemler, çalışanların performanslarının bir "çan eğrisi" mantığıyla sınıflandırılmasını ve belirli bir yüzdelik dilimin düşük performanslı olarak değerlendirilmesini öngörmektedir (Osborne & McCann, 2004, ss. 6-9). Zorunlu dağılım yaklaşımı, ilk olarak General Electric'in eski CEO'su Jack Welch tarafından benimsenmiş ve her yıl iş gücünün en alt %10'luk kısmının sistematik olarak elenmesi gerektiği anlayışına dayandırılmıştır (Maley ve Kramar, 2007, s. 21). Tahminlere göre ABD'deki işletmelerin yaklaşık %20'si ve Fortune 500 şirketlerinin %25'ine kadarı bu tür sistemleri uygulamaktadır (Hadden, 2004). Bu sistemler, yüksek performanslı çalışanların ayırt edilmesini sağlarken; örgüt içi rekabeti, moral düşüklüğünü ve hukuki-etik sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Schleicher vd., 2008, s. 899). Ayrıca performans değerlendirme yaklaşımlarının kültürler arası farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Bireyci kültürlerde (örneğin ABD ve Avustralya) bireysel performansın ön planda tutulduğu bu sistemler, kolektivist kültürlerde aynı etkiyi göstermemekte ve uyarlama gerektirmektedir (Stewart vd., 2010, s. 168; de Waal ve Kourtit, 2013, s. 446).

Sonuç olarak, PMM ve zorunlu dağılım sistemleri, örgütsel performansı artırmak için yapılandırılmış birer değerlendirme ve hesap verebilirlik mekanizması olarak görülse de,

bu sistemlerin etkinliği örgütsel bağlama, kültürel faktörlere ve çalışan motivasyonuna bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla performans yönetimi uygulamalarının başarısı, yalnızca teknik sistemlerin tasarımına bağlı değildir; aynı zamanda örgütsel kültürün, liderlik tarzlarının ve çalışan katılımının nasıl yönetildiğine de bağlıdır.

2.9. Performans Değerlendirme Hataları

Son yıllarda neoliberal politikaların etkisiyle eğitim dâhil birçok alanda verimlilik, rekabet ve hesap verebilirlik kavramları ön plana çıkmıştır (Espinoza, 2017, ss. 435-440; Dahlstedt ve Fejes, 2019, ss. 462-470). Bu yaklaşım, eğitim kurumları ve örgütlerde performans değerlendirme süreçlerinin kurumsal kaliteyi artırmak amacıyla daha katı, ölçülebilir ve standartlaştırılmış biçimlerde uygulanmasına yol açmıştır (Ehren ve Perryman, 2018, ss. 942-950). Ancak uygulamada performans değerlendirme süreci, çeşitli ölçüm hataları, öznel yargılar ve değerlendirici yanlılıkları nedeniyle güvenilirliği sıkça tartışılan bir yapıya sahiptir. Değerlendiriciler, çalışanların ya da öğretmenlerin performansını ölçerken halo etkisi, merkezi eğilim hatası, cömertlik veya katılık yanlılığı gibi bilişsel önyargılardan etkilenebilmekte; bu durum değerlendirme sonuçlarının çalışanların gerçek yetkinliklerini yansıtmamasına neden olmaktadır (Ford vd., 2018, s. 59). Performansın yalnızca nicel çıktılara indirgenmesi de bireysel katkıların, örgütsel bağlamın ve çevresel faktörlerin (örgüt kültürü, ekip dinamikleri, kaynak yetersizliği vb.) göz ardı edilmesine yol açmakta ve sistematik hataları artırmaktadır (Flores ve Derrington, 2017, ss. 416-420). Ölçüm hatalarının yüksek olduğu durumlarda bireysel performansın yanlış değerlendirilmesi, motivasyon kaybına ve örgütsel verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirmelerinde “toplu ölçüm” (aggregate measures) ve “bireysel ölçüm” (individual measures) arasında yapılan tercih, hata oranlarını ve adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Toplu ölçümler, bireylerin katkılarını dolaylı biçimde içerse de ölçüm hatalarının birbirini dengelemesine olanak tanırken; bireysel ölçümler, değerlendiricinin öznelliğini artırarak hatalı sonuçlara neden olabilmektedir (Arya ve ark., 2004, ss. 93-100; Türkoglu ve Aypay, 2022, ss. 142-160). Bu nedenle, performans değerlendirme hataları yalnızca teknik bir sorun değildir; aynı zamanda örgütsel adalet, motivasyon ve kariyer yönetimi açısından da kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla hem eğitimde hem de kurumsal yapılarda performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini artırmak için ölçüm hatalarını azaltacak, bağlamsal değişkenleri dikkate alan ve çok boyutlu değerlendirme modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Smith, önyargıları azaltmak ve değerlendirici performansını iyileştirmek için aşağıdaki modeli önermektedir (Kromrei, 2015, ss. 53-64):

1. Değerlendirici hatası eğitimi: Değerlendiricileri olası önyargılara karşı uyarmak için yaygın değerlendirme değerlendirme hataları konusunda farkındalık yaratmak

2. Performans boyutu eğitimi: Değerlendiricileri, performansı değerlendirmek için kullanılan performans boyutlarına ve değerlendirme ölçeklerine maruz bırakmak

3. Performans standartları eğitimi: Değerlendiricilere, uygulama değerlendirmeleri hakkında geri bildirim ve uzmanlar tarafından atanan standartlaştırılmış "gerçek" değerlendirmelerle karşılaştırmalar da dahil olmak üzere, performans değerlendirmesi için bir referans çerçevesi sağlamak.

Tablo 2.1. *Performans değerlendirme hataları*

Değerlendirme Hata Türü	Değerlendirme Hataları Açıklamaları
Hale Etkisi	Performans büyük ölçüde algılanan olumlu performans gösteren bir özelliğe dayanarak değerlendirilir.
Horn Etkisi	Performans büyük ölçüde algılanan olumsuz performans özelliğine dayanarak değerlendirilir.
Hoşgörü ve Katılık Hataları	Performans ya çok sert ya da çok olumlu olarak değerlendirir (değerlendiricinin kendi standartlarına dayanarak)
Merkezi Değerlendirme Hatası	Değerlendirici, bireysel performanslardaki farklılıklara bakmaksızın tüm çalışanları ortalama performans gösterenler olarak değerlendirir.
Yakın Zaman Etkisi	Değerlendirme en son davranıştan etkilenir ve yaygın olarak sergilenen diğer davranışları göz ardı eder.
Kontrast Hataları	Değerlendirici, belirlenmiş performans standartlarına göre değil, performansı performans göstereni diğer performans gösterenlerle karşılaştırarak değerlendirir.
Bana Benzer Etkisi	İcracıya, değerlendiriciye benzediği için ayrıcalık gösterilir.

2.9.1. Hale ve Horn (Boynuz) Etkisi

Literatürde kavramsallaştırıldığı şekliyle hale etkisi, bir çalışanın belirli bir özellikte olağanüstü yüksek veya düşük olması halinde, diğer özelliklerine de aynı şekilde yüksek veya düşük not verme eğilimidir. Örneğin, bir çalışan çok az devamsızlık yapıyorsa, amiri ona diğer tüm çalışma alanlarında yüksek not verebilir. Başka bir deyişle, hallo, bir kişiyi tek bir özelliğe göre değerlendirmenin, o kişiyi diğer belirli özelliklerine göre değerlendirmeyi etkilemesine izin verme eğilimidir. Yöneticiler bunu genellikle değerlendirdikleri kişiyle iyi bir ilişkileri olduğunda ve çok sert olmak istemediklerinde

veya bir çalışanı gerçekten sevdiklerinde ve dolayısıyla bu çalışanla ilgili kişisel duygularının performans değerlendirmelerini etkilemesine izin verdiklerinde yaparlar. Bu çok yaygın bir hata türüdür ve düzeltilmesi de çok zordur. Horn (Boynuz) hatasının aksine, hale etkisinin bir çalışanın tek bir güçlü yönünün genel notu belirlemesine izin vermek olduğunu belirtmek gerekir. Horn (Boynuz) hatasında ise bireyin performansı tamamen algılanan tek bir olumsuz nitelik veya özellik temelinde değerlendirilir. Bu da genel olarak hak edilenden daha düşük bir derecelendirme yapılmasına neden olur. Örneğin, bir çalışanın ofiste resmi bir şekilde giyinmediği gerçeğine dayanarak, yöneticiler onun işte de rahat olabileceğine karar verebilir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, ss. 286-300)

2.9.2. Hoşgörü ve Katılık Hataları

Mero ve Motowidlo (1995, ss. 517-520) aşağı yönlü değerlendirmelerde hesap verebilirliğin derecelendirme hataları ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Hem hoşgörü hem de katılık hataları, değerlendirme sonuçlarını temsil etmek için rakamların kullanıldığı ve değerlendirmenin herhangi bir yazılı destekleyici ifade gerektirmediği grafiksel değerlendirmelerde yaygındır. Her iki hata da performans değerlendirme sonuçlarını çarpıtır ve bir sistemi etkisiz hale getirir ve bu nedenle kaçınılmalıdır.

2.9.3. Merkezi Değerlendirme Hatası

Merkezi eğilim, değerlendiricinin genellikle aşırı puanlar vermekten kaçınarak ortalama puanlar vermeyi tercih ettiği durumlarda ortaya çıkar (Birkenbach, 1984, ss. 7-11). Bazı yöneticiler çok yüksek veya çok düşük puanlama sistemini engellemek istese de ortalamaya yakın bir puanlama, teşvikler, terfiler veya maaş artışları söz konusu olduğunda sorunlara yol açacaktır. Merkezi eğilim hatası, çalışan seçiminde sorunlara neden olacaktır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların gerçek performansı hakkında doğru bilgi vermeyecek ve bu da moral bozukluğuna yol açabilecektir (Karahan, 2017, ss. 45-50).

2.9.4. Yakın Zaman Etkisi

Bu hata, değerlendiricinin çalışan hakkındaki ilk izlenimine çok fazla önem vermesinden veya daha yaygın olarak çalışanla son zamanlarda yaşadığı etkileşimlere odaklanmasından kaynaklanır. Son zamanlarda yaşanan olaylar veya çalışanın davranışları öncekilerden daha dikkat çekici olduğundan, performans

değerlendirmelerinde son zamanlarda yaşanan olaylar olması gerekenden daha fazla ağırlık kazanır. Bunun sonucunda, bazı değerlendiriciler çalışanın gerçek performansına bakmaksızın yalnızca son olayları ve/veya davranışlarını dikkate alma eğilimindedir (Turgut ve Mert, 2014, s. 140).

2.9.5. Bana Benzer Etkisi

Bana benzer etkisi, yöneticilerin kendilerine benzer olarak algıladıkları astlarını daha olumlu değerlendirme eğilimini yansıtır. Astlar, tutum, geçmiş, demografik ve diğer özellikler vb. açısından yöneticilerine ne kadar benzerlerse, astların performans derecelendirmeleri o kadar yüksek olur (Baltes vd., 2007, s. 151). Bununla ilgili olarak, Zahed ve Ardabili (2007, ss. 254-260), yöneticilerin çoğunun din, eğitim, fikirler ve özellikler açısından kendileriyle birçok benzerliği olan asistanları ve astları istihdam etmeyi tercih ettiklerini ve bu gibi durumlarda, fikir ve tutum farklılıklarının organizasyonda daha da belirginleştiğini ve yöneticiye benzeyenlerin yönetim çalışma grubuna atandığını belirtmektedir (Zahed, Ardabili, 2017, ss. 254-260).

2.9.6. Kontrast Hatası

Kontrast hatası, bir çalışanı nesnel standartlara göre değil, doğrudan bir başkasıyla karşılaştırarak değerlendirme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Değerlendirmeye alınan ilk iki çalışan yetersizken, üçüncü çalışan ortalama ise bu durumda üçüncü çalışan performansı ilk ikisine kıyasla ortalama olduğundan olağanüstü olarak değerlendirilebilmektedir. Kontrast hatasından kaçınmak için belirli performans kriterleri geliştirilmeli ve bir çalışanın iş performansı bu kriterlere göre ölçülmelidir (Doğan, 2010, s. 151).

2.10. İmpostor Sendromu ve Performans Arasındaki İlişki

İmpostor sendromu olan bireyler başarılarının geçerliliğini sorgular (LaDonna vd. 2018,s. 763); terfi, tanınma ve ödülleri hak etmediklerine inanırlar ve kendilerini sahtekâr olarak görürler (Parkman 2016, s. 51). LaDonna vd. (2018, ss. 763-768), impostor sendromu olan kişilerin kademeli olarak bağımsızlık ve kariyer ilerlemesi yaşadıklarında bunu "beceriksizliğinizin seviyesine yükselmek" olarak gördüklerini ifade etmiştir. İmpostor sendromu, katılımcıların güvensizliklerini olumlu geri bildirimlerin bile gideremediği bir öz güvensizlik yelpazesinin en uç noktasında ortaya çıkmaktadır (LaDonna vd. 2018, ss. 763-768). Sahteliği sürdürmek için kendilerine baskı yaptıkları ve bu nedenle yüksek

düzeyde mükemmeliyetçilik ve işkolik davranışlar sergiledikleri bilinmektedir (Clance ve Imes 1978, ss. 241-247); aynı zamanda güvensizliklerini meslektaşlarıyla nadiren paylaşmaktadırlar (LaDonna vd. 2018, ss. 763-768).

İmpostor sendromu yüksek olan kişiler, yaklaşan görevlerde düşük performans göstereceklerini beklemekte (Cozzarelli ve Major, 1990, ss. 401-410) ve görevleri başarıyla tamamladıktan sonra başarılarını zekadan ziyade şansa veya sıkı çalışmaya bağlamaktadır (Ibrahim vd., 2022, ss. 1-11). Başarılarını yanlış atfederek, impostor sendromu yüksek olan kişiler yetersiz oldukları inancını sürdürmektedir (Clance, 1985, s. 10). Kendilerinden düşük performans bekleyerek, başarısızlık korkularını daha da kötüleştirmektedir (Cozzarelli ve Major, 1990, ss. 401-410). Ayrıca, bu beklentilere erteleme veya aşırı çalışma gibi zararlı hazırlık davranışlarıyla tepki verebilmektedirler (Cozzarelli ve Major, 1990, ss. 401-410).

Yüksek impostor sendromuna sahip bireyler arasında olumsuz performansın önemli bir özelliği, bunun meydana geldiği zamanla ilgilidir (Cozzarelli ve Major, 1990, , ss. 401-410; Gadsby ve Hohwy, 2022, s. 27865). Yüksek düzeyde impostor sendromuna sahip bireylerde olumsuz değerlendirme algısının görev performansı sırasında da sürmesi, bu algının performansı nasıl etkilediğine ilişkin farklı bir mekanizmaya işaret edebilir; söz konusu olumsuzluk, bireylerin dikkatini dağıtarak ya da görevi yerine getirme sürecindeki motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek performans üzerinde etkili olabilmektedir. (Gadsby ve Hohwy, 2024, s. 9300). Daha genel olarak, olumsuzluğun görev performansı sırasında devam ettiğini keşfetmek, klinisyenlerin danışanlarının performans değerlendirme önyargısından ne zaman muzdarip olduklarını anlamalarına ve dolayısıyla danışanlarına bu önyargıyla nasıl mücadele edeceklerini öğretmelerine yardımcı olabilmektedir (Zanchetta ve ark., 2020, s. 405).

Kişi performansları hakkında ağırlıklı olarak olumsuz kanıtlar aramakta ve bunlara odaklanırsa, bu tür performanslar hakkındaki inançları olumsuz önyargılı hale gelmektedir (Gadsby, 2022, s. 247-258). Dolayısıyla bu önyargılı kanıt arayışı ile ilişkili önyargılı performans değerlendirmesi için potansiyel bir açıklama sunmaktadır.

İmpostor sendromu yaşayanlar ilerleme fırsatlarını geri çevirebilirler. Hayallerini gerçekleştirmek için çaba göstermeyebilirler ve bunun yerine kesin gibi görünen şeylere razı olabilirler. Kaygı, kendinden şüphe duyma, başarısızlık korkusu ve başarıdan duyulan suçluluk duygusu, en yüksek seviyede performans göstermelerini engeller.

Dolayısıyla başarıya eşlik eden ödül ve mutluluk duygusunu kaybederler (Clance & Imes, 1987, ss. 241-245).

İmpostor sendromu yaşayanlar sıkı rekabet ederler, ancak gerçek bir ilerleme kaydetmeye başladıklarında kendilerini kontrol ederler. Performansları düzensiz ve öngörülemezdir. Homey ayrıca, başarı korkusu olanların kendilerini küçük görme ve rakiplerini çok üstün görme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bu şekilde, başarılı olmaya devam ederken kaygılarını bir dereceye kadar giderebilirler. Kazanamayanlardan biri olma olasılığına karşı koymak için bazı bireyler hedeflerini potansiyel performans seviyelerinin çok altında belirler (Fried-Buchalter, 1997, s. 847).

İmpostor sendromu, doğrulanabilir başarılara rağmen yoğun entelektüel ve/veya mesleki dolandırıcılık düşüncelerini ifade eder. İmpostorların sabit zihniyetleri, işte başarıya ulaştıktan sonra yeteneklerine olan güvenlerinin artmasını engeller. Aksine, başkalarının düşündüklerinden daha az yetenekli olduklarına dair inançları sabit kalır ve bu da sahtekârlık duygularını pekiştirir. İmpostor sendromundan etkilenen bireyler sabit (varlık) bir zihniyete sahipse, belirli bir performans düzeyine ulaşma yeteneklerini sabit, istikrarlı ve değişmez olarak değerlendireceklerdir (Bandura, 1977, s. 191).

İmpostorların kariyer planlama, kariyer keşfi, kariyer çabası, kariyer kararı verme ve liderlik motivasyonu düzeylerinde düşüş gösterdiğine dair bulgular (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016a, s. 48, 2017, s. 56), büyümeye inanmadıkları ve bu nedenle başarılı kariyer gelişimini teşvik edecek zorlu faaliyetlerden vazgeçme eğiliminde olabilecekleri varsayılırsa da makuldür.

Sonuç olarak, eksikliklerinin başkaları tarafından bilineceğine inanan kişiler daha az olumlu kamusal imaj sergileyebilir ve gelecekteki performansları hakkında daha az iyimserlik ifade edebilirler (Schlenker, 1975, s. 1030; Baumeister ve Jones, 1978, s. 608).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

IMPOSTOR SENDROMUNUN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulmaktadır. Bölüm kapsamında araştırmanın konusu, amacı, önemi ve sınırlılıkları açıklanmakta; araştırma yöntemi çerçevesinde evren ve örneklem, veri toplama araçları ve metodolojiye ilişkin bilgiler verilmektedir. Devamında araştırma modeli ve hipotezler açıklanmakta; doğrulayıcı faktör analizi, frekans analizi, fark analizleri, tanımlayıcı istatistikler, normallik, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgular sistematik biçimde sunulmaktadır. Bu bölüm, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasını amaçlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, bireylerin sahip oldukları başarı ve yetkinlikleri içselleştirememe, başarılarını şansa veya dışsal faktörlere atfetme ve sürekli yetersizlik hissi yaşama durumu olarak tanımlanan impostor sendromunun, çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışma, Türkiye'deki işletmelerde impostor sendromu yaşayan çalışan personelin çalışan performansına yönelik etkilerini incelemektedir. Çalışan performansına yönelik etkilerine bakılırken aynı zamanda alt boyutları olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri de incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki iş gücü piyasasında faaliyet gösteren çalışanlar arasında impostor sendromunun varlığını tespit etmek ve bu sendromun çalışan performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemektir. Çalışmada çalışan

performansı, görev performansı ve bağlamsal performans boyutları çerçevesinde ele alınmaktadır. İmpostor sendromu, bireylerin başarılarını içselleştirememeleri, yeterliliklerine ilişkin sürekli kuşku duymaları ve başarısızlık korkusu yaşamaları ile karakterize edilen bir olgu olup (Clance ve Imes, 1978), bu özellikleri nedeniyle performans algıları ve performansla ilişkili tutumlar üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Bu doğrultuda araştırma, çalışanların impostor sendromu düzeylerinin algılanan bireysel performansları üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırmanın amacı ile önemi bu çalışmada birlikte ele alınmıştır; çünkü literatürde, impostor sendromunun yalnızca bireysel bir psikolojik durum olarak değil, aynı zamanda örgütsel sonuçlar doğurabilen bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Kolligian ve Sternberg, 1991; Bravata vd., 2020). İmpostor sendromunun çalışanların öz yeterlilik algılarını zayıflattığı, performanslarını olduğundan düşük algılamalarına neden olduğu ve bu durumun performans değerlendirme süreçlerinde adaletsizlik algılarına yol açabileceği belirtilmektedir (Vergauwe vd., 2015). Bu nedenle, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması, yalnızca kuramsal bir katkı sunmakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırmanın önemi, impostor sendromunun performans süreçleri üzerindeki etkilerini açıklayarak, örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini daha bütüncül ve duyarlı bir bakış açısıyla ele almalarına katkı sağlamasında yatmaktadır. İmpostor sendromu yaşayan çalışanların tespit edilmesi ve bu çalışanlara yönelik destekleyici insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi, çalışan verimliliğinin artırılması ve potansiyelin etkin biçimde kullanılabilmesi açısından kritik görülmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının, mevcut performans değerlendirme sistemlerinin impostor sendromu yaşayan çalışanlar açısından nasıl uyarlanabileceğine ilişkin uygulamaya dönük öneriler sunması beklenmektedir.

Literatürde impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olması (Bravata vd., 2020), bu araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklayarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamakta;

elde edilen bulguların ileride yapılacak ampirik çalışmalar için kuramsal ve metodolojik bir zemin oluşturacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklara sahiptir. Ankete cevap veren personelin iş yoğunluğundan veya konu ile ilgili bilgi yetersizliğinden anketi cevaplamada isteksiz davranmaları bir kısıttır. Veri toplama tekniği açısından anket yöntemiyle sınırlıdır ve katılımcıların anketi cevaplama sırasında birbirlerinin etkisi altında kalmadıkları varsayılmaktadır.

Anketler, katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu durum, katılımcıların algı ve görüşlerini yansıtmakla birlikte, yanıtların öznel olmasına neden olabilmektedir.

3.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırmalar cevap seçeneklerinin önceden karar verildiği ve çok sayıda denekle yapılan araştırmalardır. Değişkenler arası etkiyi belirler. Araştırmada nicel araştırma desenleri arasında yer alan tarama modeli tercih edilmiştir.

Tarama modelleri; katılımcıların duygu, düşünce, inanç ve tutum gibi süreçleri betimlemeyi amaçlayan ve veri toplama aracı olarak genellikle anket tekniğinin kullanıldığı desenlerdir. Standartlaştırılmış ölçekler aracılığıyla geniş örneklem gruplarından veri toplanmasına olanak tanıyan bu yöntem, araştırmacıya hem sonuçların genellenebilirliği hem de değişkenler arası etkileşimlerin eş zamanlı analizi konusunda esneklik kazandırmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, literatürde zaman zaman alan araştırması olarak da nitelendirilen ve en az iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve düzeyini incelemeyi hedefleyen 'ilişkisel tarama modeli' tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017)."

Araştırma verileri internet üzerinden uygulanan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu anket aracılığıyla impostor sendromunun çalışanların performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma Türkiye'deki işletmelerde çalışan personelleri kapsamaktadır. Araştırma, katılımcıların gönüllü katılımı ve gizlilik ilkelerine bağlı kalınarak yürütüldü. Araştırmada örneklem, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada 358 kişiye ulaşılmıştır. Çalışanlardan soruları cevaplarken anket formunda kişi veya kurum ile ilgili bilgiler istenmemiştir. Katılımcılar farklı cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerinden çalışanları içerecek biçimde çeşitlendirilmiş; böylece evreni temsil etme düzeyinin arttırılacağı düşünülmüştür.

Hair vd. (2014, ss. 574), çok değişkenli istatistiksel analizlerin uygulanabilmesi için ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı 300 kişi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Comrey ve Lee (1992, s. 217), faktör analizi yapılacak çalışmalar için örneklem büyüklüklerini sınıflandırırken; 200 katılımcıyı "orta", 300 katılımcıyı "iyi", 500 katılımcıyı ise "çok iyi" olarak nitelendirmektedir.

Bu doğrultuda araştırma kapsamında elde edilen 358 katılımcıdan oluşan örneklemin, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri gibi istatistiksel yöntemlerin uygulanması açısından yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada impostor sendromunun çalışanların performansı üzerindeki potansiyel etkileri araştırılmıştır.

Verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Araştırma, Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 113614 numaralı form ile etik kurallara uygundur belgesi almıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Kullanılan materyaller aşağıdaki gibidir.

- Demografik bilgi formu: Araştırmaya gönüllü esasına göre katılacak kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem bilgisi ve çalıştığı pozisyon gibi kişilik özelliklerine cevap aranmıştır.
- Clance Impostor Sendromu Ölçeği (CIPS): Beşli Likert ölçekten oluşmaktadır. Klinik olarak gözlemlenen nitelikleri veya duyguları daha iyi açıklamak için Clance İmpostor Olgusu Ölçeği geliştirilmiştir (Clance, 1985, s. 16). Clance Impostor Sendromu Ölçeği, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından en yaygın

kullanılan ölçektir (Mak vd., 2019, s. 2). Beşli Likert olan ölçekte madde tepkileri 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir. Toplam puan yükseldikçe impostor etkisinin arttığı şeklinde yorumlanmaktadır. Clance İmpostor ölçeği Puanlaması ise 40 veya daha az toplam puanın az, 41-60 orta, 61-80 sık sık, 80'den yüksek puanın yoğun sahtekarlık deneyimlerini ifade etmektedir (Clance, 1985, s. 18).

- Performans Ölçeği: Beşli Likert ölçekten oluşmaktadır. Çalışmaya katılan kişilerin görev performanslarını ve bağlamsal performanslarının ölçümü yapılmıştır. Goodman ve Svyantek (1999, s. 254-270)' in çalışmasında yer alan performans ölçeğinden faydalanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Metodolojisi

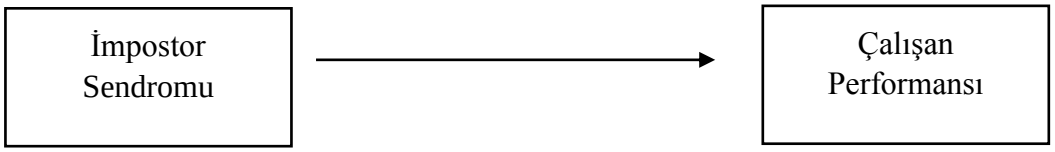
Araştırmanın metodolojisi kısmında araştırma modeli ve hipotez tasarımı, evren ve örneklem veri toplama aracı ve araştırma yöntemleri yer almaktadır.

3.5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

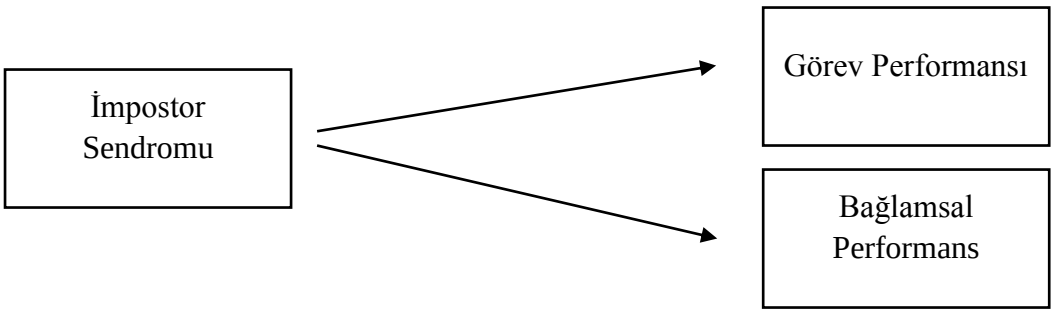
Araştırma kapsamında impostor sendromunun çalışan performansında etkili olacağı varsayılmaktadır. Etkinin var olduğu varsayımına dayanılarak aşağıda yer alan model geliştirilmiştir.

Modele göre impostor sendromu tek boyutta ele alınmıştır. Çalışan performansı öncelikle bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış olup, sonrasında "Görev Performansı" ve "Bağlamsal Performans" olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir.

Şekil 3.1. ***Araştırma modeli - I***



Şekil 3.2. ***Araştırma modeli - II***



Araştırma modelleri kapsamında hipotezler şu şekildedir:

İmpostor sendromunun çalışan performansına olan etkisi üzerine yapılan araştırmalar iki kavramın ters orantılı olduğunu ve birinde meydana gelen artışının diğerini azalttığını ortaya koymaktadır.

İmpostor sendromu yaşayan bireyler, başarılarının hak edilmemiş olduğu konusunda yoğun duygular yaşamakta ve sahtekarlıklarının ortaya çıkmasından endişe duymaktadır. Bu durum, sıkıntı ve uyumsuz davranışlara neden olmaktadır (Sakulku & Alexander, 2011, s. 73).

İmpostor sendromu yaşayanlar, mevcut performans seviyelerini koruyabileceklerinden emin değillerdir ve ek sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Clance, 1985, s. 21). Daha yüksek talep veya beklentilerin entelektüel sahteliklerini ortaya çıkarabileceğinden endişe etmektedir.

İmpostor sendromu olan kişiler performanslarının yeterince iyi olmadığına inanmakta, gerçekçi olmayan yüksek hedefler koymakta, detay odaklı davranış sergilemekte, başarısızlık korkusu yaşamakta ve daha iyi sonuçlar almak için hiç bitmeyen bir çalışma isteği duymaktadır (Kets de Vries, 2005, s. 61).

Thompson ve ark. (2000, s. 629), impostor sendromu olanların performanslarından daha fazla memnuniyetsizlik duyduklarını bildirmiş ve performanslarını impostor sendromu yaşamayanlara göre daha az başarılı bulduklarını ifade etmiştir. Bu bulgular, Clance'in (1985, s. 21) impostorların mükemmel standartlarına ulaşmayan her türlü performansı reddettikleri ve performanslarını hayal kırıklığı olarak gördükleri yönündeki gözlemlerini ampirik olarak desteklemektedir. Buradan hareketle "H_1" hipotezi oluşturulmuştur.

H_1: İmpostor sendromunun çalışan performansı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İmpostor sendromuna sahip bireylerde olumsuz performans algısının ayırt edici özelliklerinden biri, bu algının ortaya çıktığı zamanlamadır. Nitekim impostor sendromu gösteren katılımcılarda, olumsuz ve önyargılı performans algısının hem performans öncesinde hem de performans sonrasında ortaya çıktığı belirlenmiştir (Cozzarelli ve Major, 1990, s. 401; Gadsby ve Hohwy, 2022, s. 27866). Bu olumsuz değerlendirme algısının görev performansı sırasında da devam etmesi durumunda, söz konusu algının performansı etkileme biçimine ilişkin farklı bir mekanizma söz konusu olabilir; bireylerin

dikkati dağılabilir ya da görevi yerine getirme sürecindeki motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilir. Daha genel bir çerçevede, olumsuz değerlendirmenin görev esnasında da sürdüğünün ortaya konulması, klinisyenlerin danışanlarının performans değerlendirme önyargısını hangi aşamalarda deneyimlediklerini daha iyi anlamalarına ve bu önyargıyla başa çıkmaya yönelik uygun müdahaleler geliştirmelerine katkı sağlayabilir (Zanchetta ve ark., 2020, s. 405). Buradan hareketle "H_2" hipotezi oluşturulmuştur.

H_2: İmpostor sendromunun çalışan performansı üzerinde alt boyutu olan görev performansına negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İmpostor sendromu yüksek bireyler uyumsal davranış stratejilerini daha az kullandıkları için, bu bireyler belirli bir işyeri ortamında hangi vatandaşlık davranışlarının uygun olduğu ve bu davranışları nasıl etkili bir şekilde planlayıp uygulayacakları konusunda daha az bilgi sahibi olmaktadırlar. Ayrıca, impostorların açığa çıkma korkusu nedeniyle kendi görevlerine ve performanslarına odaklanmaktadırlar. Dolayısıyla iş tanımlarının bir parçası olmayan görevler için daha az enerjileri kalmaktadır (Vergauwe vd., 2015, ss. 566-570).

İmpostor sendromu yaşayan bireylerin hissettikleri sürekli gerginlik nedeniyle, günlük iş hayatının taleplerini karşılamaya çalışırken duygusal olarak tükeneceklerini öne sürülmektedir (Crawford vd., 2016, s. 375).

Çalışmalar aynı zamanda insanların impostor sendromu yaşayanları genellikle "sosyal açıdan yetenekli", 'duyarlı' ve "çekici" olarak gördüklerini de ima etmektedir (Tewfik, 2022, s. 988). Buradan hareketle "H_3" hipotezi oluşturulmuştur.

H_3: İmpostor sendromunun çalışan performansı üzerinde alt boyutu olan bağlamsal performansına negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.6. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analizlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Analiz sürecinde öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ardından katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri sunulmuştur.

Devamında, demografik değişkenlere göre impostor sendromu ve çalışan performansı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla fark analizleri

gerçekleştirilmiştir. Ayrıca verilerin dağılım özelliklerini incelemek için tanımlayıcı istatistikler ve normallik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

Son aşamada ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmış, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır.

3.6.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Analizlere geçilmeden önce ölçeklere ilişkin faktörlerin doğruluklarının tespiti amacıyla Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri AMOS programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında öncelikle ölçme modelinde yer alan maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda impostor sendromu (IMP) boyutunda yer alan 1, 2, 5, 12, 16 ve 19. maddeler, düşük standartlaştırılmış regresyon katsayısına sahip olmaları ve/veya negatif katsayı üretmeleri nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Söz konusu maddelerin çıkarılmasının ardından model uyum iyiliği indekslerinde iyileşme gözlenmiş; özellikle düşük düzeyde bulunan CFI değeri .787'den .824'e yükselmiştir. Benzer şekilde bağlamsal performans (BAG) boyutu içinde madde düzeyindeki yükler değerlendirilmiş ve 14, 9 ve 5. maddeler düşük ve/veya negatif standartlaştırılmış regresyon katsayıları nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bu işlem sonrasında CFI değeri .824'ten .848'e yükselmiştir.

Bir sonraki aşamada, model uyum iyiliğinin artırılması amacıyla modifikasyon indisleri incelenmiş ve yalnızca aynı faktör içerisinde yer alan maddeler arasında olmak üzere hata terimleri arasında kovaryans tanımlamaları yapılmıştır. Bu kapsamda bağlamsal performans boyutunda 11-13 ve 3-15 maddeleri; görev performansı boyutunda ise 4-5 ve 6-7 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. İlgili modifikasyon indis değerleri sırasıyla görev performans boyutunda 4–5 = 32.185, 6–7 = 20.599, bağlamsal performans boyutunda 11–13 = 71.323 ve 3–15 = 38.748 olarak gözlenmiştir. Bu düzenlemeler sonrasında model uyum indekslerinde artış meydana gelmiş ve nihai değerlere CMIN = 1112.626, CMIN/df = 2.606, CFI = .878 ve RMSEA = .067 olarak ulaşılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonrasında ölçme modelinde tutulan tüm maddelerin ilgili faktörlere

yönelik regresyon yollarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (tüm yollar için $p < .001$).

Son aşamada, model uyumunu etkileyen ve yakınsak geçerlik hesaplamalarında (örn. AVE) da kullanılan Squared Multiple Correlations (SMC) değerleri incelenmiştir. .30'un altında SMC değerine sahip olduğu belirlenen impostor ölçeği 20 ve 18. maddeleri analizden çıkarılmış; model yeniden çalıştırılarak uyum değerleri tekrar değerlendirilmiştir. Bu son analiz sonucunda model uyum indeksleri CMIN = 1001.972, df = 370, CMIN/df = 2.708, CFI = .882 ve RMSEA = .069 olarak elde edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda yapılar arasındaki korelasyonlar ile birlikte her bir yapıya ilişkin bileşik güvenirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri sunulmaktadır. Köşegen üzerinde yer alan değerler √AVE'yi göstermekte olup, Fornell–Larcker kriteri kapsamında köşegen değerlerin ilgili korelasyonlardan yüksek olması beklenmektedir. Uyum (yakınsak) geçerliği kapsamında CR değerlerinin .70'in, AVE değerlerinin ise .50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Ayrışım geçerliği için ise AVE'nin karekökünün (√AVE), ilgili yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından yüksek olması beklenmekte; bu çalışmada performansa ilişkin boyutlar arasında kavramsal yakınlık ve maddelerin benzer davranışsal performans içeriklerine dayanması nedeniyle ayrışım geçerliği göstergeleri kısmen/zayıf düzeyde kalmıştır (Hair vd., 2014).

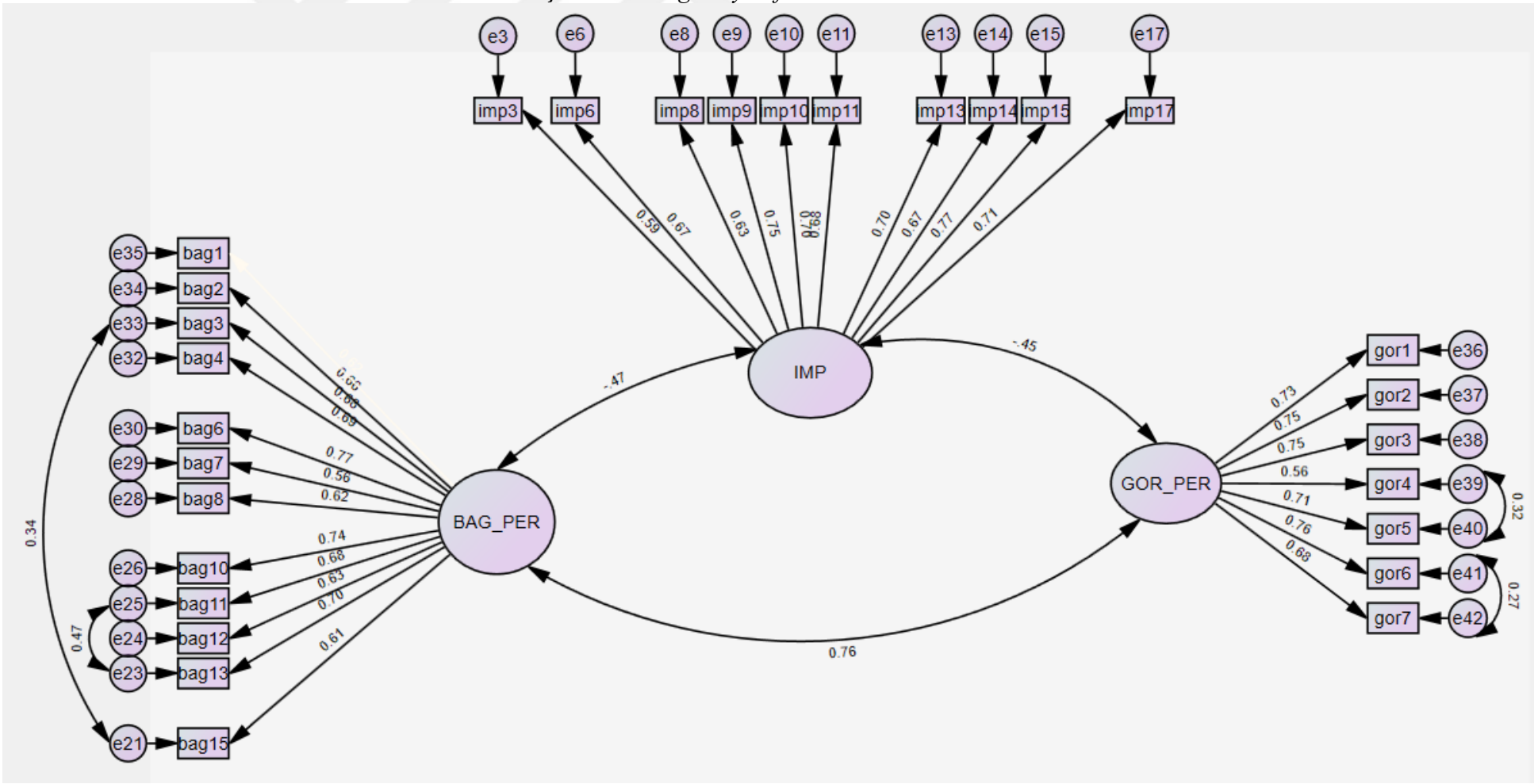
Tablo 3.1. *Uyum ve ayrışım geçerliği*

Değişken	**CR**	**AVE**	**IMP**	**BAG**	**GOR**
IMP	.899	.474	**.689**	-.471	-.454
BAG	.905	.444	-.471	**.666**	.764
GOR	.876	.505	-.454	.764	**.711**

CMIN = 1001.972, df = 370, CMIN/df = 2.708, CFI = .882 ve RMSEA = .069

Ölçek ifadelerinin istatistiksel olarak anlamlı standardize yol katsayılarını ve değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren şekil aşağıda sunulmuştur.

Şekil 3.3. *Doğrulayıcı faktör analizi*



3.6.2. Frekans Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 358 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.2. *Frekans analizi sonuçları*

Demografik Özellikler		Sayı (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	148	41,3%
	Erkek	210	58,7%
	Toplam	358	100,0%
Yaş	18-25	34	9,5%
	26-40	244	68,2%
	41-55	68	19,0%
	+56 Üstü	12	3,4%
	Toplam	358	100%
Eğitim Durumu	İlkokul	15	4,2%
	Lise	60	16,8%
	Önlisans	42	11,7%
	Lisans	182	50,8%
	Lisansüstü	59	16,5%
	Toplam	358	100%
Çalışma Süresi	0 - 6 Ay	38	10,6%
	6 Ay - 1 Yıl	45	12,6%
	1 Yıl - 3 Yıl	73	20,4%
	3 Yıl - 8 Yıl	92	25,7%
	+ 8 Yıl ve Üstü	110	30,7%
	Toplam	358	100%
Pozisyon	Uzman Yrd. / Uzman	190	53,1%
	İlk Kademe Yönetici (Şef, Ekip Lideri, Ustabaşı vb.)	70	19,6%
	Orta Düzey Yönetici (Müdür Yrd., Bölüm Müdürleri vb.)	72	20,1%
	Üst Düzey Yönetici (YK Üyesi, YK Başkanı, Genel Müdür, Direktör vb.)	26	7,5%
	Toplam	358	100%

Araştırmaya katılan 358 çalışanın %41,3'ü kadın, %58,7'si erkektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26–40 yaş aralığında (%68,2) yer almakta olup, 41–55 yaş grubu %19, 18–25 yaş grubu %9,5 ve 56 yaş ve üzeri %3,4 oranındadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların yarısının lisans mezunu (%50,8, %16,5'ünün lisansüstü, geri kalanının ise lise, önlisans ve ilkokul mezunlarından oluştuğu görülmektedir; bu durum örneklemin genel olarak orta ve yüksek eğitim düzeyine sahip bir profilden oluştuğunu göstermektedir.

Çalışma süresi dağılımına göre katılımcıların %30,7'si 8 yıl ve üzeri, %25,7'si 3–8 yıl, %20,4'ü 1–3 yıl aynı işyerinde çalışmakta olup, uzun kıdeme sahip çalışanların ağırlıkta olduğu anlaşılmaktadır. Pozisyon açısından bakıldığında, örneklemin %53,1'i uzman/uzman yardımcısı, %19,6'sı ilk kademe yönetici, %20,1'i orta düzey yönetici ve %7,5'i üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu demografik yapı, araştırmanın konusu olan impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki et incelemek açısından, farklı kıdem ve sorumluluk düzeylerinde yer alan, deneyimli ve eğitimli bir çalışan grubuna ulaşıldığını ortaya koymaktadır.

3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizi Bulguları

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, impostor sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı değişkenlerinin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizlerde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3.6.3.1. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi

Katılımcıların yaş gruplarına göre impostor sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz öncesinde varyansların homojenliği varsayımı Levene testi ile sınanmış ve tüm değişkenler için varyansların homojen olduğu görülmüştür ($p > 0,05$). Bu doğrultuda klasik ANOVA sonuçları dikkate alınmıştır.

Tablo 3.3. *Yaş gruplarına göre fark analiz sonuçları*

Tanımlayıcı İstatistikler					
			Sayı (n)	**Ortalama**	**Std. Sapma**
İmpostor Sendromu		18 - 25	34	2.3529	.93557
		26 - 40	244	2.0607	.83711
		41 - 55	68	1.7221	.69214
		+56 Üstü	12	2.2417	.96809
		Total	358	2.0302	.84072
	Model	Sabit Etkiler			.82608
		Rastgele Etkiler			
Bağlamsal Performans		18 - 25	34	3.9706	.79822
		26 - 40	244	4.1052	.67092
		41 - 55	68	4.3542	.61006
		+56 Üstü	12	4.0833	.55391
		Total	358	4.1390	.67602
	Model	Sabit Etkiler			.66960
		Rastgele Etkiler			
Görev Performans		18 - 25	34	3.9622	.74131
		26 - 40	244	4.1399	.63736
		41 - 55	68	4.4265	.59672
		+56 Üstü	12	4.2381	.41464
		Total	358	4.1808	.64554
	Model	Sabit Etkiler			.63467
		Rastgele Etkiler			

Yaş gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.2'de sunulmuştur. ANOVA sonuçlarına göre, yaş grupları arasında impostor sendromu düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Benzer şekilde, bağlamsal performans ve görev performansı değişkenlerinin de yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). İlgili ANOVA sonuçları Tablo 3.3'de yer almaktadır.

Tablo 3.4. *Yaş gruplarına göre anova sonuçları*

ANOVA Sonuçları						
		Kareler Toplamı	**df**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**Sig. (p)**
İmpostor Sendromu	Gruplar Arası	10.761	3	3.587	5.256	.001
	Gruplar İçi	241.573	354	.682		
	Toplam	252.334	357			
Bağlamsal Performans	Gruplar Arası	4.429	3	1.476	3.292	.021
	Gruplar İçi	158.720	354	.448		
	Toplam	163.149	357			
Görev Performans	Gruplar Arası	6.176	3	2.059	5.111	.002
	Gruplar İçi	142.595	354	.403		
	Toplam	148.771	357			

ANOVA sonucunda anlamlı farklılıkların tespit edilmesi üzerine, bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla post-hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Grup büyüklüklerinin eşit olmaması nedeniyle post-hoc aşamasında LSD testi değerlendirilmiş ve karşılaştırmalar raporlanmıştır.

Tablo 3.5. *Yaş gruplarına göre Post-hoc analizi*

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Fark (I-J)	Sig. (p)
İmpostor Sendromu	18 - 25	26 - 40	.29229	.054
		41 - 55	.63088*	<.001
		+56 Üstü	.11127	.689
	26 - 40	18 -25	-.29229	.054
		41 - 55	.33860*	.003
		+56 Üstü	-.18101	.459
	41 - 55	18 - 25	-.63088*	<.001
		26 - 40	-.33860*	.003
		+56 Üstü	-.51961*	.045
	+56 Üstü	18 - 25	-.11127	.689
		26 - 40	.18101	.459
		41 - 55	.51961*	.045
Bağlamsal Performans	18 - 25	26 - 40	-.13460	.273
		41 - 55	-.38358*	.007
		+56 Üstü	-.11275	.616
	26 - 40	18 - 25	.13460	.273
		41 - 55	-.24898*	.007
		+56 Üstü	.02186	.912
	41 - 55	18 - 25	.38358*	.007
		26 - 40	.24898*	.007
		+56 Üstü	.27083	.197
	+56 Üstü	18 - 25	.11275	.616
		26 - 40	-.02186	.912
		41 - 55	-.27083	.197
Görev Performans	18 - 25	26 - 40	-.17774	.127
		41 - 55	-.46429*	<.001
		+56 Üstü	-.27591	.196
	26 - 40	18 - 25	.17774	.127
		41 - 55	-.28654*	.001
		+56 Üstü	-.09817	.601
	41 - 55	18 - 25	.46429*	<.001
		26 - 40	.28654*	.001
		+56 Üstü	.18838	.344
	+56 Üstü	18 - 25	.27591	.196
		26 - 40	.09817	.601
		41 - 55	-.18838	.344

Post-hoc analiz sonuçlarına göre, 41–55 yaş grubunda yer alan katılımcıların impostor sendromu düzeylerinin, 18–25 yaş ve 26–40 yaş katılımcılarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Buna karşılık, 56 yaş ve üzeri katılımcılar ile diğer yaş grupları arasında impostor sendromu açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bağlamsal performans değişkeni açısından yapılan değerlendirmede, 41–55 yaş grubundaki katılımcıların bağlamsal performans düzeylerinin, 18–25 yaş ve 26–40 yaş katılımcılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). 56 yaş ve üzeri ile diğer yaş grupları arasında bağlamsal performans bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Görev performansı değişkenine ilişkin bulgular da benzer bir örüntü göstermektedir. Post-hoc analizler, 41–55 yaş grubunda yer alan çalışanların görev performansı düzeylerinin, 18–25 yaş ve 26–40 yaş katılımcılarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur ($p < 0,05$). 56 yaş ve üzeri katılımcılar ile diğer yaş grupları arasında görev performansı açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları yaş değişkeninin impostor sendromu ve performans göstergeleri üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle 41–55 yaş aralığında, impostor sendromu düzeylerinin azalırken bağlamsal ve görev performansının arttığı; buna karşın 56 yaş ve üzeri grupta bu eğilimin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

3.6.3.2. Cinsiyete Göre Fark Analizi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre impostor sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Yapılan t-testi sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre impostor sendromu ($t=0.629$, $p>.05$), örgütsel bağlılık ($t=-0.500$, $p>.05$) ve görev performansı ($t=-1.242$, $p>.05$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, çalışanların cinsiyetinin söz konusu değişkenler üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir.

Tablo 3.6. *Cinsiyete göre t-Testi sonuçları*

	Cinsiyet	N	Ortalama	t	df	p
İmpostor Sendromu	**Kadın**	148	2.0635	.629	356	.529
	Erkek	210	2.0067			
Bağlamsal Performans	**Kadın**	148	4.1177	-.500	356	.618
	Erkek	210	4.1540			
Görev Performans	**Kadın**	148	4.1303	-1.242	356	.215
	Erkek	210	4.2163			

3.6.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre imposter sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.7. *Eğitim gruplarına göre fark analiz sonuçları*

			Sayı (n)	Ortalama	Std. Sapma
İmpostor Sendromu		İlkokul	15	2,0533	1,0875
		Lise	60	2,14	.81909
		Önlisans	42	2,1048	.89114
		Lisans	182	1,9813	.81910
		Lisansüstü	59	2,0102	.83845
		Total	358	2,0302	.84072
	Model	Sabit Etkiler			.84309
		Rastgele Etkiler			
Bağlamsal Performans		İlkokul	15	4,3944	.77885
		Lise	60	4,0167	.82450
		Önlisans	42	4,0992	.82788
		Lisans	182	4,1273	.61429
		Lisansüstü	59	4,2627	.51319
		Total	358	4,139	.67602
	Model	Sabit Etkiler			.67383
		Rastgele Etkiler			
Görev Performans		İlkokul	15	4,5143	.88030
		Lise	60	4,1714	.74245
		Önlisans	42	4,2007	.70061
		Lisans	182	4,1562	.60789
		Lisansüstü	59	4,1671	.53462
		Total	358	4,1808	.64554
	Model	Sabit Etkiler			.64523
		Rastgele Etkiler			

Tablo 3.8. *Eğitim gruplarına göre anova sonuçları*

ANOVA Sonuçları						
		Kareler Toplamı	**df**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**Sig. (p)**
İmpostor Sendromu	**Gruplar Arası**	1.423	4	.356	.501	.735
	Gruplar İçi	250.911	353	.711		
	Toplam	252.334	357			
Bağlamsal Performans	**Gruplar Arası**	2.871	4	.718	1.581	.179
	Gruplar İçi	160.278	353	.454		
	Toplam	163.149	357			
Görev Performans	**Gruplar Arası**	1.811	4	.453	1.088	.362
	Gruplar İçi	146.960	353	.416		
	Toplam	148.771	357			

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan varyans analizi sonuçları incelendiğinde; imposter sendromu ($F=0.501$, $p>.05$), bağlamsal performans ($F=1.581$, $p>.05$) ve görev performansı ($F=1.088$, $p>.05$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu bulgu, çalışanların eğitim seviyelerinin (lise, lisans, yüksek lisans vb.) araştırma konusu olan değişkenler üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların eğitim düzeyleri ne olursa olsun, yaşadıkları yetersizlik hissi (imposter) veya sergiledikleri performans düzeyleri benzerlik göstermektedir. Eğitim seviyesinin artması veya azalması, bu değişkenler üzerinde anlamlı bir değişime neden olmamaktadır. Bu nedenle, gruplar arası farkın kaynağını belirlemeye yönelik Post-Hoc testlerine gerek duyulmamıştır.

3.6.3.4. Çalışma Süresine Göre Fark Analizi

Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine (kıdem) göre imposter sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arası farkın kaynağını belirlemek için Post-Hoc LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 3.9. *Çalışma süresine göre fark analiz sonuçları*

			Sayı (n)	Ortalama	Std. Sapma
İmpostor Sendromu	0 - 6 Ay		38	2.1553	.78764
	6 Ay - 1 Yıl		45	2.3667	.80255
	1 Yıl - 3 Yıl		73	2.0945	.86424
	3 Yıl - 8 Yıl		92	1.9087	.79513
	+ 8 Yıl ve Üstü		110	1.9082	.86067
	Total		358	2.0302	.84072
	Model	Sabit Etkiler			.83028
		Rastgele Etkiler			
Bağlamsal Performans	0 - 6 Ay		38	3.9276	.79464
	6 Ay - 1 Yıl		45	3.9037	.74577
	1 Yıl - 3 Yıl		73	4.0982	.68597
	3 Yıl - 8 Yıl		92	4.1658	.62257
	+ 8 Yıl ve Üstü		110	4.3129	.59401
	Total		358	4.1390	.67602
	Model	Sabit Etkiler			.66360
		Rastgele Etkiler			
Görev Performans	0 - 6 Ay		38	3.9699	.70077
	6 Ay - 1 Yıl		45	3.8508	.67486
	1 Yıl - 3 Yıl		73	4.1174	.58435
	3 Yıl - 8 Yıl		92	4.2640	.63639
	+ 8 Yıl ve Üstü		110	4.3610	.59067
	Total		358	4.1808	.64554
	Model	Sabit Etkiler			.62452
		Rastgele Etkiler			

Analiz sonuçlarına göre, impostor sendromu, bağlamsal performans ve görev performansı değişkenlerinin tamamında çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p < .05$). ANOVA sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. *Çalışma süresi göre anova sonuçları*

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
İmpostor Sendromu	Gruplar Arası	8.987	4	2.247	3.259	.012
	Gruplar İçi	243.347	353	.689		
	Toplam	252.334	357			
Bağlamsal Performans	Gruplar Arası	7.702	4	1.926	4.373	.002
	Gruplar İçi	155.447	353	.440		
	Toplam	163.149	357			
Görev Performans	Gruplar Arası	11.094	4	2.773	7.111	<.001
	Gruplar İçi	137.678	353	.390		
	Toplam	148.771	357			

Yapılan varyans analizi sonucunda, çalışma süresi değişkeninin ele alınan tüm boyutlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Buna göre;

İmposter Sendromu (F=3.259, p=.012), **Bağlamsal Performans** (F=4.373, p=.002) ve **Görev Performansı** (F=7.111, p<.001) düzeyleri, çalışanların kıdem sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu bulgu, çalışma süresinin çalışanın psikolojik durumu ve performansı üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki bu anlamlı farkın hangi kıdem aralıklarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Post-hoc analizler incelendiğinde, daha uzun çalışma süresine sahip katılımcıların impostor sendromu düzeylerinin anlamlı biçimde daha düşük; bağlamsal performans ve görev performansı düzeylerinin ise daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Post-hoc analiz sonuçları Tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11. *Çalışma süresine göre Post-hoc analizi*

	(I) Çalışma	(J) Çalışma	Ort. Fark (I-J)	Sig. (p)
İmpostor Sendromu	**0 - 6 Ay**	**6 Ay - 1 Yıl**	-.21140	.249
		1 Yıl - 3 Yıl	.06074	.715
		3 Yıl - 8 Yıl	.24657	.124
		+8 Yıl ve Üstü	.24708	.115
	6 Ay - 1 Yıl	**0 - 6 Ay**	.21140	.249
		1 Yıl - 3 Yıl	.27215	.085
		3 Yıl - 8 Yıl	.45797*	.003
		+8 Yıl ve Üstü	.45848*	.002
	1 Yıl - 3 Yıl	**0 - 6 Ay**	-.06074	.715
		6 Ay - 1 Yıl	-.27215	.085
		3 Yıl - 8 Yıl	.18582	.154
		+8 Yıl ve Üstü	.18634	.138
	3 Yıl - 8 Yıl	**0 - 6 Ay**	-.24657	.124
		6 Ay - 1 Yıl	-.45797*	.003
		1 Yıl - 3 Yıl	-.18582	.154
		+8 Yıl ve Üstü	.00051	.997
	+8 Yıl ve Üstü	**0 - 6 Ay**	-.24708	.115
		6 Ay - 1 Yıl	-.45848*	.002
		1 Yıl - 3 Yıl	-.18634	.138
		3 Yıl - 8 Yıl	-.00051	.997
Bağlamsal Performans	**0 - 6 Ay**	**6 Ay - 1 Yıl**	.02393	.870
		1 Yıl - 3 Yıl	-.17054	.200
		3 Yıl - 8 Yıl	-.23813	.064
		+8 Yıl ve Üstü	-.38525*	.002
	6 Ay - 1 Yıl	**0 - 6 Ay**	-.02393	.870
		1 Yıl - 3 Yıl	-.19447	.123
		3 Yıl - 8 Yıl	-.26206*	.031
		+8 Yıl ve Üstü	-.40918*	<.001

Tablo 3.11. *Çalışma süresine göre Post-hoc analizi (devamı)*

	(I) Çalışma	(J) Çalışma	Ort. Fark (I-J)	Sig. (p)
Görev Performans	1 Yıl - 3 Yıl	0 - 6 Ay	.17054	.200
		6 Ay - 1 Yıl	.19447	.123
		3 Yıl - 8 Yıl	-.06759	.516
		+8 Yıl ve Üstü	-.21471*	.033
	3 Yıl - 8 Yıl	0 - 6 Ay	.23813	.064
		6 Ay - 1 Yıl	.26206*	.031
		1 Yıl - 3 Yıl	.06759	.516
		+8 Yıl ve Üstü	-.14712	.117
	+8 Yıl ve Üstü	0 - 6 Ay	.38525*	.002
		6 Ay - 1 Yıl	.40918*	<.001
		1 Yıl - 3 Yıl	.21471*	.033
		3 Yıl - 8 Yıl	.14712	.117
	0 - 6 Ay	6 Ay - 1 Yıl	.11913	.387
		1 Yıl - 3 Yıl	-.14749	.239
		3 Yıl - 8 Yıl	-.29405*	.015
		+8 Yıl ve Üstü	-.39111*	<.001
	6 Ay - 1 Yıl	0 - 6 Ay	-.11913	.387
		1 Yıl - 3 Yıl	-.26662*	.025
		3 Yıl - 8 Yıl	-.41318*	<.001
		+8 Yıl ve Üstü	-.51025*	<.001
	1 Yıl - 3 Yıl	0 - 6 Ay	.14749	.239
		6 Ay - 1 Yıl	.26662*	.025
		3 Yıl - 8 Yıl	-.14656	.135
		+8 Yıl ve Üstü	-.24362*	.010
	3 Yıl - 8 Yıl	0 - 6 Ay	.29405*	.015
		6 Ay - 1 Yıl	.41318*	<.001
		1 Yıl - 3 Yıl	.14656	.135
		+8 Yıl ve Üstü	-.09706	.272
	+8 Yıl ve Üstü	0 - 6 Ay	.39111*	<.001
		6 Ay - 1 Yıl	.51025*	<.001
		1 Yıl - 3 Yıl	.24362*	.010
		3 Yıl - 8 Yıl	.09706	.272

İmposter Sendromu: LSD testi sonuçlarına göre, 6 Ay - 1 Yıl arası kıdeme sahip grubun İmposter (sahtekarlık) sendromu düzeyi, 3 Yıl - 8 Yıl ve +8 Yıl ve Üstü gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksektir (p<.01$). Bu durum, işe alışma sürecinin hemen sonrasında (6. aydan itibaren) çalışanların yetersizlik hissinin zirve yaptığını, ancak 3 yıldan sonra deneyim kazandıkça bu hissin azaldığını ortaya koymaktadır.

Bağlamsal Performans: En yüksek kıdeme sahip +8 Yıl ve Üstü grubu; işe yeni başlayan (0-6 Ay), oryantasyon sürecindeki (6 Ay - 1 Yıl) ve orta kıdemdeki (1-3 Yıl) grupların

tamamından anlamlı düzeyde daha yüksek bağlamsal performans sergilemektedir. Ayrıca 3 Yıl - 8 Yıl grubunun performansı da 6 Ay - 1 Yıl grubundan anlamlı düzeyde yüksektir.

Görev Performansı: Çalışma süresi ile görev performansı arasında güçlü bir ilişki görülmektedir. Hem 3 Yıl - 8 Yıl hem de +8 Yıl ve Üstü grupları, çalışma süresi 1 yılın altında olan (0-6 Ay ve 6 Ay - 1 Yıl) gruplara göre kendilerini anlamlı düzeyde daha yüksek performanslı olarak değerlendirmektedir. Özellikle en deneyimli grubun (+8 Yıl), 1-3 Yıl grubundan da daha yüksek performans algısına sahip olması, performans artışının uzun yıllar boyunca devam ettiğini göstermektedir.

3.6.3.5. Pozisyona Göre Fark Analizi

Katılımcıların çalıştıkları pozisyon düzeylerine göre İmposter Sendromu, Bağlamsal Performans ve Görev Performansı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12. *Pozisyona göre fark analiz sonuçları*

			Sayı (n)	Ortalama	Std. Sapma
İmpostor Sendromu	Uzman Yrd. / Uzman		190	2,0537	.81121
	İlk Kademe Yönetici (Şef, Ekip Lideri, Ustabaşı vb.)		70	1,8757	.80225
	Orta Düzey Yönetici (Müdür Yrd., Bölüm Müdürleri vb.)		72	2,1333	.90678
	Üst Düzey Yönetici (YK Üyesi, YK Başkanı, Genel Müdür, Direktör vb.)		26	1,9885	.95051
	Total		358	2,0302	.84072
	Model	Sabit Etkiler			.83994
		Rastgele Etkiler			
Bağlamsal Performans	Uzman Yrd. / Uzman		190	4,0803	.68875
	İlk Kademe Yönetici (Şef, Ekip Lideri, Ustabaşı vb.)		70	4,2464	.61670
	Orta Düzey Yönetici (Müdür Yrd., Bölüm Müdürleri vb.)		72	4,1412	.70526
	Üst Düzey Yönetici (YK Üyesi, YK Başkanı, Genel Müdür, Direktör vb.)		26	4,2724	.63270
	Total		358	4,1390	.67602
	Model	Sabit Etkiler			.67486
		Rastgele Etkiler			
Görev Performans	Uzman Yrd. / Uzman		190	4,1519	.63729
	İlk Kademe Yönetici (Şef, Ekip Lideri, Ustabaşı vb.)		70	4,1714	.71101
	Orta Düzey Yönetici (Müdür Yrd., Bölüm Müdürleri vb.)		72	4,2202	.60130
	Üst Düzey Yönetici (YK Üyesi, YK Başkanı, Genel Müdür, Direktör vb.)		26	4,3077	.65614
	Total		358	4,1808	.64554
	Model	Sabit Etkiler			.64676
		Rastgele Etkiler			

Tablo 3.13. *Pozisyona göre anova sonuçları*

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
İmpostor Sendromu	**Gruplar Arası**	2.587	3	.862	1.222	.302
	Gruplar İçi	249.748	354	.706		
	Toplam	252.334	357			
Bağlamsal Performans	**Gruplar Arası**	1.927	3	.642	1.410	.240
	Gruplar İçi	161.222	354	.455		
	Toplam	163.149	357			
Görev Performans	**Gruplar Arası**	.696	3	.232	.554	.646
	Gruplar İçi	148.076	354	.418		
	Toplam	148.771	357			

ANOVA sonuçları incelendiğinde, impostor sendromu düzeylerinin pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ($F = 1.222$; $p = .302$). Pozisyon gruplarının impostor sendromu ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın orta düzey yöneticilerde, en düşük ortalamanın ise ilk kademe yöneticilerde olduğu görülmekle birlikte, bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Benzer şekilde, bağlamsal performans değişkeni açısından da pozisyon grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1.410$; $p = .240$). Ortalama değerler üst düzey yöneticilerde görece daha yüksek olmakla birlikte, pozisyonlar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamıştır.

Görev performansı değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları da pozisyon grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = .554$; $p = .646$). Pozisyon düzeyi arttıkça görev performansı ortalamalarında sınırlı bir artış gözlemlense de, bu artış istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

ANOVA sonuçlarında üç değişken için de pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edilmediğinden, pozisyon grupları arasında hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemeye yönelik post-hoc analizler yorumlamaya dâhil edilmemiştir. Nitekim yapılan post-hoc testlerinde de tüm grup karşılaştırmalarında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($p > .05$).

Bu bulgular, çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarının, impostor sendromu algıları ile bağlamsal ve görev performansı düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada elde edilen verilerin normallik gösterip göstermediği analiz etmek için Kolmogorov-Smirnow testi yapılmıştır. Bu teste ek olarak değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin de +-2 değeri arasında olup olmadıkları ve her bir değişken için tek değişkenli uç değerler de kontrol edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010).

Tablo 3.14. *Çarpıklık – basıklık sonuçları*

		Değer	**Standart Hata**
İmpostor Sendromu	Ortalama	2,030	0,044
	Standart Sapma	0,841	
	Çarpıklık	0,792	0,129
	Basıklık	-0,009	0,257
Çalışan Performansı	Ortalama	4,154	0,032
	Standart Sapma	0,614	
	Çarpıklık	-0,802	0,129
	Basıklık	0,580	0,257
Görev Performans	Ortalama	4,181	0,034
	Standart Sapma	0,646	
	Çarpıklık	-0,619	0,129
	Basıklık	0,180	0,257
Bağlamsal Performans	Ortalama	4,139	0,036
	Standart Sapma	0,676	
	Çarpıklık	-0,934	0,129
	Basıklık	1,116	0,257

Tablo 3.15. *Kolmogorov – Smirnov sonuçları*

Kolmogorov-Smirnov	
	Sig.
İmpostor Sendromu	0,000
Çalışan Performansı	0,000
Görev Performans	0,000
Bağlamsal Performans	0,000

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığını değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler kapsamında ortalama, standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ile birlikte Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri incelenmiştir. Analizler, 358 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, impostor sendromu değişkeninin çarpıklık değeri 0,792, basıklık değeri ise -0,009 olarak hesaplanmıştır. çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının 0 etrafında küçük değerler olduğu (her ikisi için de mutlak değer olarak 1'e yakın veya daha düşük) görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerleri beklenen eşik değerler (+-2) arasındadır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucu $p<0,05$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Bağlamsal performans alt boyutunun normallik değerlendirmesinde, çarpıklık katsayısının düşük düzeyde (mutlak değerce 1'in altında) olduğu görülmüştür. Bu değer, dağılımın büyük ölçüde simetrik olduğunu ve puanların aşırı derecede tek bir uca yığılmadığını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri beklenen eşik değerler(+-2) arasındadır. Çarpıklık ve basıklık göstergelerinin kabul sınırlarında olması, bağlamsal performans değişkeninin dağılımının ciddi bir normallik ihlali içermediğini göstermektedir. Sonuç olarak, bağlamsal performans puanlarının dağılımı yaklaşık normal kabul edilebilir ve korelasyon ile regresyon analizleri gibi parametrik yöntemler için uygun görülmüştür.

Görev performansı değişkeninin çarpıklık/basıklık değerleri beklenen eşik değerler (+-2) arasındadır.

3.6.5. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayıları ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16. *Güvenilirlik analizi sonuçları*

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
İmpostor Sendromu	0,898	10
Çalışan Performansı	0,930	19
Görev Performans	0,879	7
Bağlamsal Performans	0,905	12

Buna göre İmpostor Sendromu ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,898, Çalışan Performans ölçeği için 0,93, Bağlamsal Performans alt boyutu için 0,905, Görev Performansı alt boyutu için ise 0,879 olarak hesaplanmıştır.

Genel kabul gören ölçütlere göre 0,70 ve üzeri alfa değerleri kabul edilebilir, 0,80 ve üzeri değerler ise yüksek düzeyde güvenirlik olarak değerlendirilmektedir (Nunnaly and Bernstein, 1994). Bu çerçevede hem impostor sendromu ölçeğinin hem de çalışan

performansı ve alt boyutları olan bağlamsal ve görev boyutlarının yüksek iç tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

3.6.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.17. *Korelasyon analizi sonuçları*

		İmpostor Sendromu	Çalışan Performansı	Görev Performans	Bağlamsal Performans
İmpostor Sendromu	Pearson Correlation	1	-,434**	-,379**	-,413**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	358	358	358	358
Çalışan Performansı	Pearson Correlation	-,434**	1	,861**	,959**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	358	358	358	358
Görev Performans	Pearson Correlation	-,379**	,861**	1	,682**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	358	358	358	358
Bağlamsal Performans	Pearson Correlation	-,413**	,959**	,682**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	358	358	358	358
****. Korelasyon değeri 0,01 seviyesinde anlamlıdır.**					

Araştırma kapsamında impostor sendromu, çalışan performansı, görev performansı ve bağlamsal performans değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, impostor sendromu ile çalışan performansı arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,434$; $p < 0,01$). Bu bulgu, çalışanların impostor sendromu düzeyleri arttıkça genel performans düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

Benzer şekilde, impostor sendromu ile görev performansı arasında da, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,379$; $p < 0,01$). Bu değer, etki büyüklüğü

açısından düşük–orta düzeyde bir ilişkiye işaret etmekte ve impostor sendromu yükseldikçe çalışanların görev odaklı performanslarının da azaldığını göstermektedir.

İmpostor sendromu ile bağlamsal performans arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0{,}413$; $p < 0{,}01$). Bu durum, impostor sendromu düzeyi yükseldikçe çalışanların örgüte gönüllü katkı sağlama, iş birliği ve ekstra rol davranışlarında azalma yaşandığını ortaya koymaktadır.

Son olarak, görev performansı ile bağlamsal performans arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0{,}682$; $p < 0{,}01$). Bu sonuç, görevlerini etkin biçimde yerine getiren çalışanların aynı zamanda bağlamsal performans davranışlarını da daha yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir.

Genel olarak korelasyon sonuçları, araştırmanın konusu doğrultusunda, impostor sendromu düzeyinin artmasının çalışan performansının ve altı boyutları olan hem görev hem de bağlamsal boyutlarında azalma ile ilişkili olduğunu, buna karşılık görev ve bağlamsal performansın birbirini güçlü biçimde desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ilerleyen bölümde gerçekleştirilecek regresyon analizleri için de ön gösterge niteliği taşımaktadır.

3.6.7. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılan istatistiksel bir araçtır (Sykes, 1993). İstatistiksel terimlerle regresyon, bir bağımlı değişken ile bir dizi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi modellemek ve analiz etmek için kullanılan bir tekniktir (Tyagi vd., 2022). Regresyon, değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili bu ve benzeri soruları yanıtlamaya çalışır Regresyon analizi ile bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından açıklandığı (R^2) görülebilir (Gogtay, 2017).

Tablo 3.18. *Model özeti*

Model Özeti					
Model	**Bağımlı Değişken**	**R**	**R^2**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	Çalışan Performans	,434[a]	0,188	0,186	0,554
2	Görev Performans	,379[a]	0,144	0,141	0,598
3	Bağlamsal Performans	,413[a]	0,170	0,168	0,617
***Bağımsız Değişken: İmpostor Sendromu**					

Tablo 3.19. *ANOVA*

Model	Bağımlı Değişken		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (p)
1	Çalışan Performansı	Regression	25,339	1	25,339	82,478	,000[b]
2	Görev Performans	Regression	21,390	1	21,390	59,779	,000[b]
3	Bağlamsal Performans	Regression	27,797	1	27,797	73,112	,000[b]

***Bağımsız Değişken: İmpostor Sendromu**

Araştırmada impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, bağımsız değişken olarak impostor sendromu, bağımlı değişken olarak ise sırasıyla çalışan performansı ve alt boyutları olan bağlamsal performans ile görev performansı olacak şekilde üç ayrı basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Birinci modelde bağımlı değişken çalışan performansıdır. Model özetine göre, impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R = 0,434, determinasyon katsayısı ise R^2 = 0,188 olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışan performansındaki varyansın yaklaşık %18,8'inin impostor sendromu tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre impostor sendromu puanı 1 birim arttığında çalışan performans puanı ortalama 0,317 birim azalmaktadır.

Tablo 3.20. *İmpostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları*

Model	B (Std. Olm.)	Std. Hata	Beta (Std.)	t	Sig. (p)
Sabit	4,798	0,077		62,587	0,000
İmpostor Sendromu	-0,317	0,035	-0,434	-9,082	0,000

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

ANOVA sonuçları, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (F=82,478, p < 0,001). Daha önce yapılan korelasyon analizinde impostor sendromu ile çalışan performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Basit regresyonda tek yordayıcı kullanıldığından, R değeri mutlak değer olarak raporlanmakta; ilişkinin yönü ise korelasyon ve regresyon katsayılarından anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, impostor sendromu düzeyi arttıkça çalışan performansının azaldığı söylenebilmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda;

"H_1: İmpostor sendromu ile çalışan performansına negatif ve anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci modelde bağımlı değişken görev performansıdır. Model özeti incelendiğinde R = 0,379, R^2 = 0,144 olup, görev performansındaki varyansın yaklaşık %14,4'ünün impostor sendromu tarafından açıklandığı görülmektedir. Katsayılar tablosu, impostor sendromunun görev performansını negatif yönde yordadığını göstermektedir (B = -0,291, SH = 0,038, β = -0,379, t=-7,732, p < 0,001). Buna göre impostor sendromu puanı 1 birim arttığında görev performansı puanı ortalama 0,291 birim azalmaktadır.

Tablo 3.21. *İmpostor sendromunun görev performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları*

Model	B (Std. Olm.)	Std. Hata	Beta (Std.)	t	Sig.
Sabit	4,772	0,083		57,681	0,000
İmpostor Sendromu	-0,291	0,038	-0,379	-7,732	0,000
Bağımlı Değişken: Görev Performans					

ANOVA sonuçlarına göre model yüksek düzeyde anlamlıdır (F = 59,779, p < 0,001). Korelasyon analizi bulguları, impostor sendromu ile görev performansı arasında negatif yönlü ve diğer modellere kıyasla daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, regresyon modelinde de doğrulanmaktadır; impostor sendromu düzeyi yükseldikçe çalışanların görev performansı algılarında anlamlı bir azalma görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda;

"**H_2:** İmpostor sendromunun çalışan performansının alt boyutu olan görev performansına negatif ve anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde bağımlı değişken bağlamsal performanstır. Model özeti incelendiğinde R = 0,413, R^2 = 0,17 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, bağlamsal performanstaki toplam varyansın yaklaşık %17'si impostor sendromu tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.22. *İmpostor sendromunun bağlamsal performans üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayıları*

Model	B (Std. Olm.)	Std. Hata	Beta (Std.)	t	Sig.
Sabit	4,813	0,085		56,437	0,000
İmpostor Sendromu	-0,332	0,039	-0,413	-8,551	0,000
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans					

ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ($F(73,112)$, $p < 0,001$). Katsayılar tablosu, impostor sendromunun bağlamsal performansı negatif yönde yordadığını göstermektedir ($B = -0,332$, $SH = 0,039$, $\beta = -0,413$, $t=-8,551$, $p < 0,001$). Buna göre impostor sendromu puanı 1 birim arttığında bağlamsal performans puanı ortalama 0,332 birim azalmaktadır.

Korelasyon analizinde impostor sendromu ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmişti. Regresyon modelinde de bu yön korunmakta, impostor sendromu arttıkça bağlamsal performans puanlarının azaldığı görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda;

"H_3: İmpostor sendromunun çalışan performansının alt boyutu olan bağlamsal performansa negatif ve anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada amaç, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve özellikle görev ve bağlamsal performans boyutları açısından etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada kullanılan impostor sendromu ve çalışan performansı ölçeklerinin güvenirlik katsayılarının 0,89 ile 0,93 arasında değişmesi, araçların iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğunu ve ölçeklerin Türkçe örneklemde de başarılı bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Bu bulgu, Clance ve Imes (1978, s. 241-247) impostor ölçeği ve türevlerinin farklı kültür ve örneklemlerde güvenilir olduğunu ortaya koyan psikometrik çalışmalarla paralellik taşımaktadır (Clance ve Imes, 1978, s. s. 241-247). Benzer şekilde, Goodman ve Svyantek'in (1999, ss. 254-275) geliştirdiği görev ve bağlamsal performans ölçeklerinin iş ortamlarında güvenilir ve geçerli biçimde kullanılabildiğini gösteren çalışmalarla da uyumludur (Goodman ve Svyantek, 1999, ss. 254-275).

Mevcut çalışmanın örneklem özellikleri ve araştırma tasarımı, literatürde benzer değişkenleri inceleyen çalışmalarla önemli ölçüde paralellik göstermektedir (Ibrahim vd., 2021, ss. 1-11). Özellikle katılımcıların ağırlıklı olarak aktif çalışma yaş aralığında (26–40 yaş) yer alması, orta ve yüksek eğitim düzeyine sahip bir profil sergilemesi ve verilerin öz bildirim temelli anket yöntemiyle toplanması, Almanya örnekleminde yürütülen ve geniş katılımcı grubuna dayanan çalışmanın metodolojik yaklaşımıyla örtüşmektedir (Ibrahim vd., 2021, ss. 1-11). Her ne kadar örneklem büyüklüğü ve cinsiyet dağılımı açısından iki çalışma arasında sayısal farklılıklar bulunsa da, her iki araştırmada da çalışan popülasyonuna odaklanılması, performans değerlendirme ve impostor sendromu gibi kariyerle ilişkili psikolojik değişkenlerin karşılaştırılabilir bağlamlarda ele alındığını göstermektedir. Bu paralellik, mevcut çalışmanın araştırma tasarımının literatürde kabul gören yöntemsel çerçeveyle uyumlu olduğunu ve elde edilen bulguların ilgili çalışmalarla karşılaştırılabilir nitelikte olduğunu desteklemektedir.

Bu çalışmada, katılımcıların %30,7'sinin 8 yıl ve üzeri, %25,7'sinin 3–8 yıl ve %20,4'ünün 1–3 yıl aynı işyerinde çalışıyor olması, örneklemin ağırlıklı olarak orta ve uzun kıdeme sahip çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Buna ek olarak, pozisyon

dağılımında uzman/uzman yardımcısı (%53,1), ilk kademe yönetici (%19,6) ve orta düzey yönetici (%20,1) oranlarının görece yüksek olması, farklı sorumluluk ve karar alma düzeylerinin araştırma kapsamında temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Bu demografik yapı, impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yalnızca başlangıç kariyer aşamasındaki bireylerle sınırlı kalmaksızın, kurumsal deneyimi ve yönetsel sorumluluğu bulunan çalışanlar bağlamında da incelenmesine olanak tanımaktadır. Buna karşılık, karşılaştırma amacıyla ele alınan çalışmada katılımcıların önemli bir bölümünün mevcut kurumlarında 1–5 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu, ancak 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların da örneklem içerisinde anlamlı bir oran oluşturduğu görülmektedir (Ling vd., 2020, ss. 1-9). Ling vd., (2020) pozisyonel dağılımın ağırlıklı olarak uzman ve kıdemli uzman düzeyinde yoğunlaştığı, yönetici pozisyonlarında yer alan katılımcı sayısının ise daha sınırlı olduğu raporlanmıştır. Bu yönüyle söz konusu çalışma, daha çok operasyonel düzeyde görev yapan çalışanların deneyimlerine odaklanırken, mevcut çalışma, daha geniş bir kıdem ve pozisyon yelpazesini kapsayarak impostor sendromunun performans değerlendirmeleri üzerindeki etkilerini çok düzeyli bir perspektifle ele almaktadır. Dolayısıyla iki çalışmanın örneklem yapıları farklılıklar içermekle birlikte, çalışan popülasyonuna odaklanmaları ve kıdem temelli analizlere olanak tanımaları bakımından birbirini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Araştırma bulguları, örneklemde impostor sendromu düzeyinin 1–5 aralığında orta-düşük bir ortalamaya sahip olduğunu, buna karşılık çalışanların genel performans algılarının görece yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, örgütsel davranış literatüründe impostor sendromunun özellikle yüksek başarı göstermesi beklenen çalışan gruplarında yaygın olmakla birlikte, şiddet düzeyinin her zaman "klinik" seviyelerde olmadığı yönündeki bulgularla örtüşmektedir (Demirbaş ve Altıntaş, 2023, ss. 560-572).

Çalışmanın temel bulgularından ilki, impostor sendromu ile çalışanların genel performans algıları arasında düşük düzeyde fakat istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkinin saptanmış olmasıdır. Analizler öncesinde değişkenlerin dağılımları incelenmiş; impostor sendromu ve performans alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının mutlak değer olarak 1'e yakın veya daha düşük olduğu görülmüştür. Kolmogorov–Smirnov testinin örneklem büyüklüğüne duyarlı yapısı nedeniyle (n = 248) anlamlı sonuç vermesine karşın, dağılımların yaklaşık normal kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmiş ve parametrik analizlerin uygulanmasının uygun olduğu

sonucuna varılmıştır. Ayrıca kullanılan ölçeklerin yüksek iç tutarlılık gösterdiği (İmpostor Sendromu $\alpha = 0{,}898$; Çalışan Performansı $\alpha = 0{,}930$; Görev Performansı $\alpha = 0{,}879$; Bağlamsal Performans $\alpha = 0{,}905$) dikkate alındığında, elde edilen bulguların ölçme güvenirliği açısından sağlam bir temele dayandığı söylenebilir.

Bu sonuçlar, impostor duyguları arttıkça çalışanların kendi performanslarını daha olumsuz değerlendirdiklerini, başka bir ifadeyle başarılarını içselleştirmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bulgular, impostor sendromunun çalışanların öznel performans algılarını ve işteki yeterlik duygusunu zayıflattığını, dolayısıyla kariyer ve performans çıktıları açısından bir risk faktörü oluşturduğunu ortaya koyan önceki ampirik çalışmalarla uyumludur (Gullifor vd., 2024, ss. 234-248; Swaidan ve Jabbour Al Maalouf, 2025, s. 67). Nitekim León-del-Barco vd. (2019, s. 2434), yazılım mühendislerinde impostor düzeyinin artmasının tükenmişlik aracılığıyla iş performansında düşüşle ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde Hutchins vd. (2021, ss. 31-48), impostor sendromunun psikolojik iyi oluş ve iş tatminiyle birlikte öznel iş performansını da olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda H_1 hipotezi ("İmpostor sendromunun çalışan performansına negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.") desteklenmiştir.

Görev ve bağlamsal performans boyutları ayrı ayrı ele alındığında, impostor sendromunun bu iki boyut üzerinde farklı şiddette etkiler yarattığı görülmektedir. Korelasyon analizleri, impostor sendromu ile görev performansı arasında düşük-orta düzeyde ve negatif bir ilişkiye işaret ederken ($r = -0{,}379$; $p < 0{,}01$), bağlamsal performansla olan ilişkinin daha zayıf olduğunu göstermektedir ($r = -0{,}413$; $p < 0{,}01$). Regresyon sonuçları da bu ayrımı desteklemekte; impostor sendromunun görev performansındaki varyansın yaklaşık %14,4'ünü ($R^2 = 0{,}144$; $p < 0{,}001$), bağlamsal performanstaki varyansın ise yalnızca %17'sini ($R^2 = 0{,}17$; $p < 0{,}001$) açıkladığı görülmektedir. Buna karşılık görev ve bağlamsal performans arasında pozitif ve güçlü bir ilişki saptanmıştır ($r = 0{,}682$; $p < 0{,}001$), bu durum performansın çok boyutlu ancak birbiriyle ilişkili bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Bu bulgular, impostor duygularının özellikle rol tanımının merkezinde yer alan görevleri yerine getirme, çıktı üretme ve teknik yeterliği sergileme gibi görev performansı unsurlarını daha fazla zayıflattığına; buna karşılık örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik ekstra rol davranışlarını kapsayan bağlamsal performans üzerinde daha sınırlı bir etki

yarattığına işaret etmektedir. Bu yorum, görev ve bağlamsal performans ayrımının önemini vurgulayan ve performansın çok boyutlu doğasını ortaya koyan çalışmalarla tutarlıdır (Goodman ve Svyantek, 1999, ss. 254-275; Sørlie vd., 2022, s. 103691). İmpostor duyguları yoğun olan çalışanların hata yapma ve "yetersiz görünme" kaygısıyla temel iş görevlerinde riske girmekten kaçınmaları, kendi kararlarına güvenmemeleri ve performanslarını olduğundan düşük değerlendirmeleri, görev performansının daha fazla etkilenmesine yol açıyor olabilir. Buna karşılık, fark edilmemek ya da konumunu kaybetmek korkusuyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürerek bağlamsal performansı kısmen telafi etmeye çalışmaları mümkündür. Nitekim bazı çalışmalar, impostor duygularının belirli koşullarda daha fazla çaba harcama ve telafi edici ekstra rol davranışlarıyla birlikte görülebildiğini ortaya koymaktadır (Hudson ve González-Gómez, 2021, s. 103601). Bu çerçevede H_2 hipotezi görece daha güçlü biçimde; H_3 hipotezi de desteklenmiştir.

Genel performansın bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modelinde, impostor sendromu ile çalışan performansı arasındaki çoklu korelasyon katsayısı $R = 0{,}434$, determinasyon katsayısı ise $R^2 = 0{,}188$ olarak bulunmuştur. Modelin ANOVA sonuçlarının anlamlı olması ($F(1, N-2) = 82{,}478$; $p < 0{,}001$), impostor sendromunun çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Bununla birlikte, açıklanan varyans oranının düşük olması, çalışan performansının kişilik özellikleri, öz yeterlik, psikolojik sermaye, iş tasarımı, liderlik tarzı ve algılanan örgütsel destek gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel değişkenin etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir yapı olduğunu hatırlatmaktadır (French vd., 2008, s. 1278; Desta vd., 2022, ss. 31-40). Nitekim Gullifor vd. (2024, ss. 234-248) sistematik derlemesinde de impostor sendromunun iş yaşamı çıktıları üzerindeki etkilerinin çoğunlukla küçük-orta düzeyde olduğu ve çeşitli aracı ve düzenleyici değişkenler tarafından şekillendirildiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, küçük etki büyüklüklerinin bile örgütsel düzeyde anlamlı sonuçlar doğurabileceğine ilişkin çağdaş psikoloji literatürüyle uyumlu bir tablo ortaya çıkmaktadır (Funder ve Ozer, 2019, ss. 156-165).

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak, veriler tek zaman noktasında ve özbildirim (self-report) yoluyla toplanmıştır; bu durum, ortak yöntem yanlılığı ve nedensel ilişkilere dair yorumların sınırlı kalmasına yol açmaktadır (Donaldson ve Grant-Vallone, 2002, s. 260). İkinci olarak, performans değişkenleri

yalnızca çalışanın kendi algısına dayanmaktadır; yönetici veya akran değerlendirmeleri ile nesnel performans göstergeleri kullanılsaydı daha kapsamlı bir değerlendirme yapılabilirdi. Üçüncü olarak, örneklem belirli bir bölge ve sektörle sınırlı olduğundan, sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır. Son olarak, modele yalnızca impostor sendromu dahil edilmiş, öz yeterlik, tükenmişlik, psikolojik sermaye veya örgütsel destek gibi olası aracı/moderatör değişkenler analize katılmamıştır. Gelecek çalışmalarda bu değişkenlerin dahil edileceği yapısal eşitlik modelleri ve boylamsal araştırma desenleri kullanılarak, impostor sendromunun performans üzerindeki dolaylı ve uzun dönemli etkileri daha ayrıntılı biçimde incelenebilir (Gullifor vd., 2024, ss. 234-248).

Bu tez kapsamında yürütülen araştırma, impostor sendromunun çalışanların performans algıları üzerindeki etkilerini incelemiş ve önemli bulgular ortaya koymuştur. Sonuçlar, örneklemde impostor sendromu düzeyinin genel olarak orta-düşük olmasına karşın çalışanların performans algılarının görece yüksek olduğunu, ancak impostor sendromu ile genel performans algıları arasında düşük düzeyde fakat istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etki bulunduğunu göstermektedir. Performansın alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, impostor sendromunun görev performansını bağlamsal performansa kıyasla daha güçlü biçimde olumsuz etkilediği, her iki boyutla olan etkilerin de anlamlı olduğu saptanmış; bu bulgular doğrultusunda H_1, H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Bulgular, impostor sendromunun örgütlerde göz ardı edilmemesi gereken önemli bir psikolojik risk faktörü olduğunu; çalışanların başarılarını içselleştirmesini ve yeterlik algılarını zayıflatarak özellikle temel iş görevlerindeki performansı düşürebildiğini ve uzun vadede kariyer gelişimi, psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Performansın görev ve bağlamsal boyutlarıyla birlikte ele alınması ve Türkiye'deki beyaz yaka çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinden yürütülmesi, çalışmanın ağırlıklı olarak öğrenci örneklemlerine dayanan araştırmalara önemli bir alternatif sunduğunu ve literatüre özgün bir katkı sağladığını göstermektedir (İlhan vd., 2025, s. 1588266). Bununla birlikte, verilerin özbildirime dayalı ve tek zamanlı bir tasarımla toplanmış olması ile modele sınırlı sayıda değişkenin dâhil edilmesi, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır; bu nedenle gelecekte yapılacak boylamsal çalışmalar ve yapısal eşitlik modelleri aracılığıyla, impostor sendromunun çalışan performansı üzerindeki dolaylı ve uzun dönemli etkilerinin daha kapsamlı biçimde incelenmesi önerilmektedir (Donaldson ve Grant-Vallone, 2002, s. 260; Gullifor vd., 2024, ss. 234-248).

KAYNAKÇA

Adeleke, A., Ogundele, O. J. K., & Oyenuga, O. O. (2008). *Business policy and strategy*. Concept Publications Limited.

allman, H. E., & Shapiro, K. (1990). Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, *62*, 8–21.

Arasa, R., & Obonyo, P. K. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, *2*(22), 201–213.

Arkan, Ö. (2016). *Determinants of organizational citizenship and counterproductive work behavior: The role of personality, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment* (Tez no. 439064) [Master's thesis, Middle East Technical University]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (pp. 340). Kogan Page.

Arya, A., Fellingham, J. C., & Schroeder, D. A. (2004). Aggregation and measurement errors in performance evaluation. *Journal of Management Accounting Research, 16*(1), 93–105. https://doi.org/10.2308/jmar.2004.16.1.93

Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research, 16*(3), 329–351. https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052

Aydın, B. N., & Yıldırım, E. (2023). *Örgütlerde imposter sendromu* (pp. 93–98).

Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon–performance link. *Personality and Individual Differences, 131*, 156–163. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.044

Baltes, B. B., Bauer, C. B., & Frensch, P. A. (2007). Does a structured free recall intervention reduce the effect of stereotypes on performance ratings and by what cognitive mechanism? *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 151–164. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.151

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barrow, J. M. (2019). Impostorism: An evolutionary concept analysis. *Nursing Forum, 54*(2), 127–136. https://doi.org/10.1111/nuf.12312

Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi* (pp. 57–62). Kariyer Yayıncılık.

Baumeister, R. F., & Jones, E. E. (1978). When self-presentation is constrained by the target's knowledge: Consistency and compensation. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*(6), 608–618. https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.6.608

Berger, D., Brügmann, G., & Pernicka, E. (2019). On smelting cassiterite in geological and archaeological samples: Preparation and implications for provenance studies on metal artefacts with tin isotopes. *Archaeological and Anthropological Sciences, 11*(1), 293–319. https://doi.org/10.1007/s12520-017-0544-z

Bernard, N. S., Dollinger, S. J., & Ramaniah, N. V. (2002). Applying the Big Five personality factors to the impostor phenomenon. *Journal of Personality Assessment, 78*(2), 321–333. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7802_07

Birkenbach, X. C. (1984). Halo, central tendency, and leniency in performance appraisal: A comparison between a graphic rating scale and a behaviourally based measure. *SA Journal of Industrial Psychology*, 10, 7–11.

Bishop, J. (1987). The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics, 5*(4, Pt. 2), S36–S56.

Bodin, Ö., Alexander, S. M., Baggio, J., Barnes, M. L., Berardo, R., Cumming, G. S., Dee, L. E., Fischer, A. P., Fischer, M., Mancilla Garcia, M., Guerrero, A. M., Hileman, J., Ingold, K., Matous, P., Morrison, T. H., Nohrstedt, D., Pittman, J., Robins, G., & Sayles, J. S. (2019). Improving network approaches to the study of complex social–ecological interdependencies. *Nature Sustainability, 2*(7), 551–559. https://doi.org/10.1038/s41893-019-0308-0

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management, 34*(6), 1080–1109. https://doi.org/10.1177/0149206308324325

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Borman, W. C., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1976). *Development of behaviorally based rating scales for evaluating the performance of U.S. Navy recruits* (Report No. NPRDCTR-7631, pp. 12–21). Navy Personnel Research and Development Center.

Bourne, M., Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Andersen, B., & Onsøyen, L. E. (2010). Emerging issues in performance measurement. *Management Accounting Research* (Special issue call for papers), 1–3.

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *Handbook of multisource feedback* (1st ed., pp. 45–52). Jossey-Bass.

Brauer, K., & Proyer, R. T. (2022). The impostor phenomenon and causal attributions of positive feedback on intelligence tests. *Personality and Individual Differences, 194*, 111663. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111663

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine, 35*(4), 1252–1275. https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1

Bussotti, C. (1990). *The impostor phenomenon: Family roles and environment* [Unpublished master's thesis, Georgia State University].

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313–575. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x

Cascio, W. F. (2009). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (8th ed., pp. 112–117). McGraw-Hill/Irwin.

Chae, J. H., Piedmont, R. L., Estadt, B. K., & Wicks, R. J. (1995). Personological evaluation of Clance's Impostor Phenomenon Scale in a Korean sample. *Journal of Personality Assessment, 65*(3), 468–485. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_7

Chen, B. R. (2013). *Subjective performance feedback, employee turnover, and renegotiation-proof contracts* (pp. 1–5).

Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the Clance Impostor Phenomenon Scale. *Journal of Personality Assessment, 65*(3), 456–467. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_6

Clance, P. R. (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success* (pp. 10–21). Peachtree Publishers.

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high-achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 15*(3), 241–247. https://doi.org/10.1037/h0086006

Clance, P. R., & O'Toole, M. A. (2014). The imposter phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy, 6*(3), 51–64. https://doi.org/10.1300/J015v06n03_05

Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L., & Stober, D. R. (1995). Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women & Therapy, 16*(4), 79–96. https://doi.org/10.1300/J015v16n04_07

Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*(2), 186–200. https://doi.org/10.1108/17410401011014258

Cokley, K., Smith, L., Bernard, D., Hurst, A., Jackson, S., Stone, S., & Roberts, D. (2018). Impostor feelings as a moderator and mediator of the relationship between perceived discrimination and mental health among racial/ethnic minority college students. *Journal of Counseling Psychology*, *65*(3), 339–349. https://doi.org/10.1037/cou0000265

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, *10*(1), 25–44. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 3–13. https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3

Cowman, S. E., & Ferrari, J. R. (2002). "Am I for real?" Predicting impostor tendencies from self-handicapping and affective components. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 30*(2), 119–125. https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.2.119

Cozzarelli, C., & Major, B. (1990). Exploring the validity of the impostor phenomenon. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *9*(4), 401–417. https://doi.org/10.1521/jscp.1990.9.4.401

Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work–family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 375–390. https://doi.org/10.1108/JMP-12-2014-0395

Çelik, A., Şimşek, M. Ş., & Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları* (p. 87). Eğitim Yayınevi.

Çetin Gürel, Z. S. (2023). *Individual and organizational antecedents of impostor phenomenon in Turkish female employees working in the private sector* (Tez No. 829982) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Dahlstedt, M., & Fejes, A. (2019). Shaping entrepreneurial citizens: A genealogy of entrepreneurship education in Sweden. *Critical Studies in Education, 60*(4), 462–476. https://doi.org/10.1080/17508487.2017.1303525

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102462. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462

De Waal, A. (2017). *Strategic performance management: A managerial and behavioral approach*. Bloomsbury Publishing.

De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high-performance organization. *Business Strategy Series, 8*(3), 179–185. https://doi.org/10.1108/17515630710684178

De Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management, 62*(5), 446–473. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0108

Deaux, K. (1976). *The behavior of women and men* (pp. 168–200). Wadsworth.

Demirbas, H., & Altıntaş, F. Ç. (2023). Mapping the landscape of impostor phenomenon research in organizational behavior: A bibliometric study between 2003 and 2022. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(4), 560–572.

Dessler, G. (2011). *Human resource management* (12th ed., pp. 277–280). Pearson Education.

Desta, A. G., Tadesse, W. M., & Mulusew, W. B. (2022). Examining the relationship between aspects of human capital management and employee job performance: Mediating role of employee engagement and moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Leadership, 11*, 31–48. https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60547

Dianovi, A., Siregar, D., Mawaddah, I., & Suryaningsih, S. (2022). Guidance and counselling in education. *World Psychology, 1*(2), 27–35. https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.95

Dinç, Y. (2023). *Tıp fakültesi öğrencilerinde impostor fenomeni ve mükemmeliyetçilik ile ilişkisi: Kesitsel çalışma* (pp. 23–28).

Doğan, T. (2010). Sosyal görünüş kaygısı ölçeği'nin (SGKÖ) Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 39*, 151–159.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 245–260. https://doi.org/10.1023/A:1019637632584

Drucker, P. F. (1955). "Management science" and the manager. *Management Science, 1*(2), 115–126. https://doi.org/10.1287/mnsc.1.2.115

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Dudău, D. P. (2014). The relation between perfectionism and impostor phenomenon. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 127*, 129–133. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.230

Duncan, L., Taasoobshirazi, G., Vaudreuil, A., Kota, J. S., & Sneha, S. (2023). An evaluation of impostor phenomenon in data science students. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*, 4115. https://doi.org/10.3390/ijerph20054115

Egwim, C. N., Alaka, H., Toriola-Coker, L. O., Balogun, H., Ajayi, S., & Oseghale, R. (2021). Extraction of underlying factors causing construction projects delay in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology, 21*(5), 1323–1342. https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0211

Ehren, M., & Perryman, J. (2018). Accountability of school networks: Who is accountable to whom and for what? *Educational Management Administration & Leadership, 46*(6), 942–959. https://doi.org/10.1177/1741143217717272

Espinoza, O. (2017). Paulo Freire's ideas as an alternative to higher education neo-liberal reforms in Latin America. *Journal of Moral Education, 46*(4), 435–448. https://doi.org/10.1080/03057240.2017.1363601

Feenstra, S., Begeny, C. T., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Jordan, J. (2020). Contextualizing the impostor "syndrome". *Frontiers in Psychology, 11*, 575024. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024

Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(1), 101–135. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1021

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi* (3rd ed., p. 338). Alfa Yayınları.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327–358. https://doi.org/10.1037/h0061470

Flores, M. A., & Derrington, M. L. (2017). School principals' views of teacher evaluation policy: Lessons learned from two empirical studies. *International Journal of Leadership in Education, 20*(4), 416–431. https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1094144

Ford, T. G., Urick, A., & Wilson, A. S. (2018). Exploring the effect of supportive teacher evaluation experiences on U.S. teachers' job satisfaction. *Education Policy Analysis Archives, 26*, Article 59. https://doi.org/10.14507/epaa.26.3559

French, B. F., Ullrich-French, S. C., & Follman, D. (2008). The psychometric properties of the Clance Impostor Scale. *Personality and Individual Differences, 44*(5), 1270–1278. https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.023

Fried-Buchalter, S. (1997). Fear of success, fear of failure, and the impostor phenomenon among male and female marketing managers. *Sex Roles, 37*(11–12), 847–859. https://doi.org/10.1007/BF02936319

Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations, 51*(10), 1259–1283. https://doi.org/10.1023/A:1016955408919

Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science, 2*(2), 156–168. https://doi.org/10.1177/2515245919847202

Gadsby, S. (2022). Impostor syndrome and self-deception. *Australasian Journal of Philosophy*, *100*(2), 247–261. https://doi.org/10.1080/00048402.2021.1940257

Gadsby, S., & Hohwy, J. (2023). Incentivising accuracy reduces bias in the impostor phenomenon. *Current Psychology*, *42*(32), 27865–27873. https://doi.org/10.1007/s12144-021-02531-5

Gadsby, S., & Hohwy, J. (2024). Negative performance evaluation in the impostor phenomenon. *Current Psychology*, *43*(10), 9300–9308. https://doi.org/10.1007/s12144-022-04044-4

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.

Glueck, W. F., Jauch, L. R., & Osborn, R. N. (1980). Short-term financial success in large business organizations: The environment–strategy connection. *Strategic Management Journal*, *1*(1), 49–63. https://doi.org/10.1002/smj.4250010105

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.

Gogtay, N. J., Deshpande, S. P., & Thatte, U. M. (2017). Principles of regression analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, *65*, 48–52.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, *55*(2), 254–275. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682

Grubb, W. L., & McDowell, W. C. (2012). The impostor phenomenon's impact on citizenship behavior and employee commitment: Flying under the radar. *Journal of Business Issues*, *1*, 1–10.

Grubb, W. L., III, & Grubb, L. K. (2021). Perfectionism and the impostor phenomenon. *Journal of Organizational Psychology*, *21*(6), 25–36.

Gullifor, D. P., Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., & Cogliser, C. C. (2024). The impostor phenomenon at work: A systematic evidence-based review, conceptual development, and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *45*(2), 234–251. https://doi.org/10.1002/job.2737

Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing* (3rd ed.). Routledge.

Hadden, R. (2004). Forced rank performance appraisals don't show real picture. *Jacksonville Business Journal*. http://www.bizjournals.com/jacksonville/stories/2004/07/19/smallb4.html

Hadj-Mabrouk, H. (2019). Contribution of artificial intelligence to risk assessment of railway accidents. *Urban Rail Transit, 5*(2), 104–122. https://doi.org/10.1007/s40864-019-0102-3

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (Pearson New International ed.). Pearson.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 204–224. https://doi.org/10.1002/job.2052

Harvey, J. C. (1981). *The impostor phenomenon and achievement: A failure to internalize success* (Doctoral dissertation, Temple University, pp. 38–43).

Harvey, J. C., & Katz, C. (1985). *If I'm so successful, why do I feel like a fake? The impostor phenomenon* (p. 62). St. Martin's Press.

Hawley, K. (2019). What is impostor syndrome? *Aristotelian Society Supplementary Volume, 93*(1), 203–226. https://doi.org/10.1093/arisup/akz005

Henning, K., Ey, S., & Shaw, D. (1998). Perfectionism, the impostor phenomenon, and psychological adjustment in medical, dental, nursing, and pharmacy students. *Medical Education, 32*(5), 456–464. https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.1998.00234.x

Hill, R. W., Huelsman, T. J., Furr, R. M., Kibler, J., Vicente, B. B., & Kennedy, C. (2004). A new measure of perfectionism: The Perfectionism Inventory. *Journal of Personality Assessment, 82*(1), 80–91. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8201_13

Hudson, L. K., & González-Gómez, H. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's relations with work and well-being outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 128*, 103601. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103601

Hutchins, H. M., Penney, L. M., & Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly, 29*(1), 31–48. https://doi.org/10.1002/hrdq.21304

Ibrahim, F., Göddertz, D., & Herzberg, P. Y. (2023). An experimental study of the non-self-serving attributional bias within the impostor phenomenon and its relation to the fixed mindset. *Current Psychology, 42*(30), 26440–26449. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03541-8

Ibrahim, F., Münscher, J. C., & Herzberg, P. Y. (2021). Examining the impostor profile: Is there a general impostor characteristic? *Frontiers in Psychology, 12*, 720072. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.720072

Işık, M. F. (2022). Örtbas edilmiş mizojini: Imposter fenomeni, korumacı cinsiyetçilik ve cam tavan sendromu. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (25), 99–110.

İlhan, Ü. D., Güler, B. K., Turgut, D., & Duran, C. (2025). Unique challenges in the Turkish workforce: Examining the impact of job demands and resources on work-related outcomes of blue- and white-collar workers. *Frontiers in Psychology, 16*, 1588266. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588266

Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership, 4*, 286–302.

Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 984–996. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984

Jöstl, G., Bergsmann, E., Lüftenegger, M., Schober, B., & Spiel, C. (2012). When will they blow my cover? *Zeitschrift für Psychologie, 220*(2), 109–120. https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000102

Kahraman, R. C., Borman, C., Hanımgil, M., Özler, H., Perçin, D., & Sergen, L. (1993). Kroner kalp rahatsızlığının belirlenmesinde rol oynayan faktörler. *Sağlık Psikolojisi, 12*(2), 74–83.

Karahan, P. (2017). *Is performance appraisal an effective tool for employee motivation* (473453) [Master's thesis, İstanbul Aydın University]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Karakaya, A., & Kılıç, M. (2021). Çalışan performansının örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(2), 456–472.

Karaman, M. (2020). *In partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts in the department of clinical psychology* (Tez No. 646443) [Master's thesis, Bahçeşehir University]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high-performance teams. *Academy of Management Perspectives, 19*(1), 61–76.

King, J. E., & Cooley, E. L. (1995). Achievement orientation and the impostor phenomenon among college students. *Contemporary Educational Psychology, 20*(3), 304–312.

King, L. M., Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1980). Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale. *Journal of Applied Psychology, 65*(5), 507–516.

Klinkhammer, M., & Saul-Soprun, G. (2009). Das "Hochstaplersyndrom" in der Wissenschaft [The impostor syndrome in science]. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16*, 165–182. https://doi.org/10.1007/s11613-009-0119-7

Kolligian, J., Jr., & Sternberg, R. J. (1991). Perceived fraudulence in young adults: Is there an "imposter syndrome"? *Journal of Personality Assessment, 56*(2), 308–326.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856–866.

Kromrei, H. (2015). Enhancing the annual performance appraisal process: Reducing biases and engaging employees through self-assessment. *Performance Improvement Quarterly, 28*(2), 53–64.

LaDonna, K. A., Ginsburg, S., & Watling, C. (2018). "Rising to the level of your incompetence": What physicians' self-assessment of their performance reveals about the impostor syndrome in medicine. *Academic Medicine, 93*(5), 763–768.

Langford, J., & Clance, P. R. (1993). The impostor phenomenon: Recent research findings regarding dynamics, personality, and family patterns and their implications for treatment. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, 30*(3), 495–501.

Lawler, E. E. (2008). Make human capital a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 38*, 1–7.

Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., & Wagoner Funk, W. (2000). The impostor phenomenon: Self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. *Journal of Personality, 68*(4), 725–756.

León-del-Barco, B., Mendo-Lázaro, S., Polo-del-Río, M. I., & Rasskin-Gutman, I. (2019). University students' academic goals when working in teams: Questionnaire on academic goals in teamwork (3 × 2 model). *Frontiers in Psychology, 10*, Article 2434.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management, 30*(6), 881–905.

Ling, F. Y., Zhang, Z., & Tay, S. Y. (2020). Impostor syndrome and gender stereotypes: Female facility managers' work outcomes and job situations. *Journal of Management in Engineering, 36*(5), 04020061.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management, 43*(4), 319–336.

Mak, K. K., Kleitman, S., & Abbott, M. J. (2019). Impostor phenomenon measurement scales: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 671.

Maley, J., & Kramar, R. (2007). International performance appraisal: Policies, practices and processes in Australian subsidiaries of healthcare MNCs. *Research and Practice in Human Resource Management, 15*(2), 21–40.

Marr, B., & Neely, A. (2003). Automating the balanced scorecard: Selection criteria to identify appropriate software applications. *Measuring Business Excellence, 7*(3), 29–36.

McDowell, W. C., Grubb, W. L., & Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the impostor phenomenon. *American Journal of Management, 15*, 23–29.

McGregor, L. N., Gee, D. E., & Posey, K. E. (2008). I feel like a fraud and it depresses me: The relation between the impostor phenomenon and depression. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 36*(1), 43–48.

Mero, N. P., & Motowidlo, S. J. (1995). Effects of rater accountability on the accuracy and favorability of performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 517–524.

Mirel, E. E., & Balaban, H. (2021). The investigation of the mediating role of impostor phenomenon in the relationship between maladaptive perfectionism and depression among residents. *Klinik Psikoloji Dergisi, 5*(3), 244–253.

Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M., & Lawler, E. E. (1989). *Designing performance appraisal systems* (1st ed.). Jossey-Bass.

Mondy, R. W. (2010). *Human resource management* (11th ed., pp. 122–244). Pearson Education.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed., Global ed., pp. 254–259). Pearson Education.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmidt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83.

Motowidlo, S. J., Martin, M. P., & Crook, A. E. (2013). Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(9), 1851–1861.

Mousavi, S. A., Varnamkhasti, M. J., & Aghajani, M. (2025). The role of integrated environmental management systems (IEMS) in promoting human resource sustainability in the Assaluyeh oil field. *International Journal of Mathematical Modelling & Computations, 15*(3), 181–197.

Muğlu, A. S. (2022). *Algılanan anne-baba reddi ve sahtekârlık fenomeni arasındaki ilişkide psikolojik uyumsuzluğun aracı rolü* (Tez no. 772578) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Mullangi, S., & Jagsi, R. (2019). Imposter syndrome: Treat the cause, not the symptom. *JAMA, 322*(5), 403–404.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective* (pp. 3–8). Allyn & Bacon.

Nadya, N., Ameer, A., & Zaamil, Z. (2022). Emotional intelligence and conflict management capabilities in prisoners in prisons. *World Psychology, 1*(2), 54–70. https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.94

Nassazi, N. (2013). *Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda* (Unpublished doctoral dissertation, p. 27). University of Applied Sciences, Vaasa, Finland.

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 48. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016a). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 48.

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016b). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 1445.

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2017). Two sides of the career resources coin: Career adaptability resources and the impostor phenomenon. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 56–69.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Nwaigwe, A. N. (2023). *The impact of management practices on employees' job performance in Lagos State financial institutions* (pp. 4–9).

O'Toole, T., & Donaldson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 8*(4), 197–207.

Okray, Z., Öke, D., & Köroğlu, B. (2025). Akademideki cam tavanlar, kurbana dayatılmış özşüphe ve imposter fenomeni: Kadın akademisyenlerin anlatıları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 25*(1), 53–72.

Omar, Y. M., Khattab, Y. A., Abdelmageed, A., Messak, M., Mandour, Y., Emad, A., & Abouelmagd, M. E. (2025). The impostor phenomenon construct in medical education: A meta-analysis of its prevalence and a critical appraisal of its measurement.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85–97.

Oriel, K., Plane, M. B., & Mundt, M. (2004). Family medicine residents and the impostor phenomenon. *Family Medicine, 36*(4), 248–252.

Osborne, T., & McCann, L. A. (2004). Forced ranking and age-related employment discrimination. *Human Rights, 31*, 6–9.

Owolabi, S., & Makinde, O. (2012). The effects of strategic planning on corporate performance in university education: A study of Babcock University. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 2*(4), 27–32.

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi* (pp. 44–49). Sistem Yayıncılık.

Parkman, A. (2016). The impostor phenomenon in higher education: Incidence and impact. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 16*(1), 51-60.

Patzak, A., Kollmayer, M., & Schober, B. (2017). Buffering impostor feelings with kindness: The mediating role of self-compassion between gender-role orientation and the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology, 8*, Article 1289.

Paul, M., Graef, M., & Saathoff, K. (2012). *Developing behavior-based rating scales for performance assessments* (pp. 3–12). University of Nebraska–Lincoln DigitalCommons, Center on Children, Families, and the Law

Paul, S. K. (2019). What should "impostor syndrome" be? *Aristotelian Society Supplementary Volume, 93*(1), 227–245.

Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice, 8*(4), 311.

Peteet, B. J., Montgomery, L., & Weekes, J. C. (2015). Predictors of impostor phenomenon among talented ethnic minority undergraduate students. *Journal of Negro Education, 84*(2), 175–186.

Plakolli, A. (2021). *The roles of perceived organizational support, work–life balance, and perceived stress on job performance: A research in Kosovo* (Doctoral dissertation, Tez No. 681290, pp. 41–46). Niğde Ömer Halisdemir University. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems* (pp. 1–42). SHRM Foundation.

Rahmah, A., Rouns, E., & Luck, A. (2022). The effect of self-development programs for improving independence in defective students in SLB N 1 Lima Kaum Batusangkar. *World Psychology, 1*(2), 46–53. https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.96

Rohmalimna, A., Yeau, O., & Sie, P. (2022). The role of parental parenting in the formation of the child's self-concept. *World Psychology, 1*(2), 36–45. https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.99

Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., & Leonhardt, M. (2016). Validation of the impostor phenomenon among managers. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 821.

Ross, S. R., & Krukowski, R. A. (2003). The imposter phenomenon and maladaptive personality: Type and trait characteristics. *Personality and Individual Differences, 34*, 477–484.

Sakulku, J. (2009). *Impostor fears: Some hypothesised antecedents and consequences* (Doctoral dissertation, pp. 30–60). University of Tasmania.

Sakulku, J., & Alexander, J. (2011). The impostor phenomenon. *International Journal of Behavioral Science, 6*(1), 73–92.

Schleicher, D. J., Bull, R. A., & Green, S. G. (2008). Rater reactions to forced distribution rating systems. *Journal of Management, 35*(4), 899–927.

Schlenker, B. R. (1975). Self-presentation: Managing the impression of consistency when reality interferes with self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*(6), 1030–1037.

Schmutz, J., Eppich, W. J., Hoffmann, F., Heimberg, E., & Manser, T. (2014). Five steps to develop checklists for evaluating clinical performance: An integrative approach. *Academic Medicine, 89*(7), 996–1005.

September, A. N., McCarrey, M., Baranowsky, A., Parent, C., & Schindler, D. (2001). The relation between well-being, impostor feelings, and gender role orientation among Canadian university students. *Journal of Social Psychology, 141*, 218–232. https://doi.org/10.1080/00224540109600548

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management, 6*(23), 159–167.

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology, 3*(5), 966–979.

Sherman, A. W., Jr., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing human resources* (pp. 294). South-Western Publishing.

Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of*

Human Resource Management, 1(2), 72–83. https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79

Sonnak, C., & Towell, T. (2001). The impostor phenomenon in British university students: Relationships between self-esteem, mental health, parental rearing style, and socioeconomic status. *Personality and Individual Differences, 31*(6), 863–874.

Sørlie, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person–organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, *133*, Article 103691.

Sparrow, M. K. (2008). *The character of harms: Operational challenges in control* (pp. 62–67). Cambridge University Press.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research, 14*(4), 361–387.

Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Storm, M. (2010). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages, and keys to implementation. *Journal of Management & Organization*, *16*(1), 168–179.

Sullivan, J. (2002). Workforce planning: Why to start now. *Workforce*, 46–51.

Sümer, C. (2000). *Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Swaidan, E., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Impostor phenomenon unveiled: Exploring its impact on well-being, performance, and satisfaction among employees. *Administrative Sciences*, *15*(2), Article 67. Doi = 10.3390/admsci15020067

Sykes, A. O. (1993). *Regresyon analizine giriş*. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper No. 20

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Taylor, A. (2009). *The impostor phenomenon: A look at the outside, the inside, and the other side through scholarly personal narrative* (pp. 69–73). Colorado State University.

Tewfik, B. A. (2022). The impostor phenomenon revisited: Examining the relationship between workplace impostor thoughts and interpersonal effectiveness at work. *Academy of Management Journal, 65*(3), 988–1018.

Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2022). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice, 19*(4), 1–20. https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559

Thompson, T., Davis, H., & Davidson, J. (1998). Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes. *Personality and Individual Differences, 25*, 381–396. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00065-8

Thompson, T., Foreman, P., & Martin, F. (2000). Impostor fears and perfectionistic concern over mistakes. *Personality and Individual Differences, 29*(4), 629–647.

Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human resource development: Overview of the performance evaluation and performance appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman, 1*(5), 15–19.

Turgut, H., & Mert, I. S. (2014). Evaluation of performance appraisal methods through appraisal errors by using fuzzy VIKOR method. *International Business Research, 7*(10), 170.

Türk Dil Kurumu. (2023). *Performans*. Güncel Türkçe Sözlük. https://sozluk.gov.tr

Türkoğlu, M. E., & Aypay, A. (2022). Teacher performance evaluation system in a private school: A case study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research, 17*(1), 142–163.

Tyagi, K., Rane, C., & Manry, M. (2022). Regression analysis. In *Artificial intelligence and machine learning for edge computing* (pp. 53–63). Academic Press.

Uvah, I. I. (2005). *Problems, challenges, and prospects of strategic planning in universities* (pp. 2–6).

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi* (p. 135). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology, 30*(3), 565–581.

Want, J., & Kleitman, S. (2006). Impostor phenomenon and self-handicapping: Links with parenting styles and self-confidence. *Personality and Individual Differences, 40*(5), 961–971.

Weihrich, H. (2000). A new approach to MBO: Updating a time-honored technique (pp. 7–12).

Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiwi, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3*(2), 747–752.

Williams, R. (2013). Workforce planning and management. *Journal of Government Financial Management, 62*(4), 34.

Wognum, A. I. (2001). Improving performance through HRD: Towards a multilevel model. In *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference* (pp. 727–734). Academy of Human Resource Development.

Wuellner, W. W. (1990). Project performance evaluation checklist for consulting engineers. *Journal of Management in Engineering, 6*(3), 270–281.

Yalçın, B., & Çelik, R. (2024). Başarının önündeki engeller: Mükemmeliyetçi kişilik yapısının işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinde entelektüel sahtekârlık fenomeninin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 15*(42), 463–482.

Yalçın, B., & Oruç, Ş. (2025). Gizli başarısızlık korkusu: Impostor fenomeninin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 26*(2), 51–78.

Yang, H. (2008). Efficiency wages and subjective performance pay. *Economic Inquiry, 46*(2), 179–196.

Yaşa, B. (2023). *Spor kulübü yöneticilerinin impostor sendromu düzeylerinin belirlenmesi* (Tez no. 814165) [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yazıcı, N. K. (2008). *The effect of reward system applications on employee performance in the service sector* [Master's thesis, Marmara University].

Young, V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the impostor syndrome and how to thrive in spite of it* (pp. 10–25). Crown Business.

Zahed, A., & Ardabili, F. S. (2017). Effect of similar-to-me effect on job satisfaction and organizational trust. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(4), 254–262.

Zanchetta, M., Junker, S., Wolf, A. M., & Traut-Mattausch, E. (2020). "Overcoming the fear that haunts your success": The effectiveness of interventions for reducing the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology*, *11*, Article 405.

EKLER

EK-1 : Impostor Sendromunun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Anket Formu

Değerli katılımcımız,

Bu çalışma Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Tez çalışmasında "İmpostor Sendromu'nun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri"'ni belirlemek amacıyla yapmakta. Çalışmada kullanılacak olan bu anket ile impostor sendoromu yaşayan çalışanların performansları ile ilgili algısını analiz edilecektir.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket sonuçları üzerinde, bireysel düzeyde herhangi bir değerlendirme kesinlikle yapılmayacak ve kişilere ait bilgiler gizli tutulacaktır.

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, sizden istenen bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Kübra ALPMAN

BÖLÜM I : KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz Nedir ?

( ) Kadın ( ) Erkek

2- Yaş Grubunuz Nedir ?

( ) 18 – 25 ( ) 26 – 40 ( ) 41 – 55 ( ) +56 ve Üstü

3- Eğitim Durumunuz Nedir ?

( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4- Kurumda Ne Kadar Zamandır Çalışıyorsunuz ?

( ) 0-6 Ay ( ) 6Ay – 1Yıl ( ) 1Yıl – 3Yıl( ) 3 – 8Yıl ( )+8 Yıl ve Üstü

5- Şu anda Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz Nedir ?

( ) Uzman/ Uzm. Yrd./ Mühendis

( ) İlk Kademe Yönetici (Şef/ Ekip Lideri/ Ustabaşı)

( ) Orta Düzey Yönetici (Müdür Yrd., Bölüm Müdürleri vb.)

( ) Üst Düzey Yönetici (YK Üyesi, YK Başkanı, Genel Müdür, Direktör vb.)

BÖLÜM II: İMPOSTOR SENDROMU ÖLÇEĞİ (CLANCE)

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz

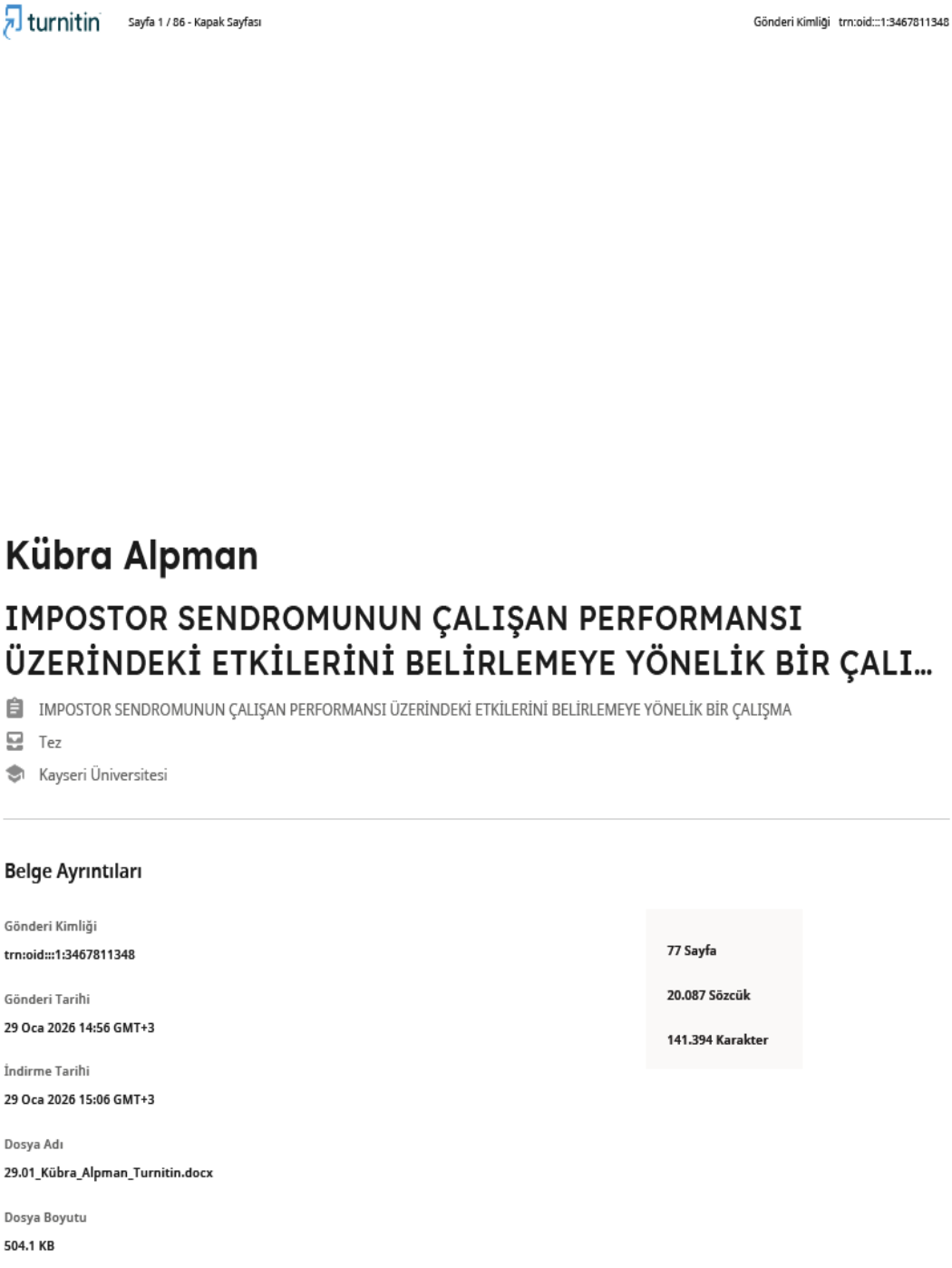
MADDE	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Başta yetersiz kalacağımdan korkmama rağmen sınav ya da görevlerinde başarıya ulaştığım çok olmuştur.					
2	Başkaları üzerinde, gerçekte olduğundan daha yetkin biriymişim izlenimini uyandırabilirim.					
3	Başkalarının beni değerlendirmesinden çok korkar; mümkünse bu tür durumlardan kaçınmaya çalışırım.					
4	İnsanlar beni başardığım bir şey için övdüklerinde, içten içe gelecekte onların beklentilerini karşılayamayacağımdan korkarım.					
5	Bazen elde etmiş olduğum konumun ya da kazandığım bir başarının aslında doğru zamanda doğru yerde bulunmaktan ya da doğru insanları tanımaktan başka bir nedeni olmadığını düşünürüm.					
6	Değer verdiğim kişilerin gün gelip benim sandıkları kadar yetkin biri olmadığımı fark edeceklerinden korkuyorum.					
7	Elimden gelenin en iyisini yaptığım zamanlardan çok, böyle davranmadığım olayları hatırlamaya daha eğilimliyimdir.					
8	Bir ödev ya da görevi içime sinecek kadar iyi şekilde bitirdiğim çok nadirdir.					
9	Bazen, hayatımdaki ya da işimdeki başarımın bir hata sonucu gerçekleştiği hissine kapılıyorum.					
10	Zekâm ya da başarılarım konusunda bana yapılan iltifatları hak ettiğime inanmakta zorlanırım.					
11	Zaman zaman başarımın asıl nedeninin şans olduğu hissine kapılırım.					
12	Zaman zaman, başarılarımdan hoşnut kalmayıp şimdiye kadar çok daha fazlasını başarmış olmam gerektiğini düşünürüm.					
13	Zaman zaman, diğer insanların bilgi ve yeteneklerimin ne kadar sınırlı olduğunu keşfedivereceklerinden korkarım.					
14	Genelde neye kalkışsam gayet iyi yapmama karşın yeni bir ödev ya da görev verildiğinde başarısız kalabileceğimden korkuya kapıldığım sık olur.					
15	Bir konuda başarılı olup da bunun için takdir gördüğümde aynı başarıyı tekrarlayabileceğimden kuşkuya düşerim.					
16	Başardığım bir şey için çok fazla övgü ve takdir aldığımda, yaptığım şeyin önemini düşük göstermeye çalışırım.					
17	Sık sık kendi yeteneğimi çevremdekilerle kıyaslar ve onların benden daha zeki olabilecekleri fikrine kapılırım.					
18	Bir proje üstlendiğimde ya da bir sınava girmem gerektiğinde, çevremdekiler başarılı olacağımdan emin olsalar bile başarısızlıktan endişelendiğim çok olmuştur.					
19	Bir terfi ya da takdir almam söz konusu olduğunda, her şey iyice kesinleşmeden bunu başkalarına söylemekten kaçınırım.					
20	Başarıyla ilgili durumlarda eğer ben "en iyi" ya da en azından "çok özel biri" konumunda değilsem kendimi kötü ve yılgın hissederim.					

BÖLÜM III: PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz

MADDE	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.					
2	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.					
3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum					
4	İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.					
5	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.					
6	.Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.					
7	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.					
8	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.					
9	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.					
10	Çalışanlarımın işlerinde onlara yardımcı olurum.					
11	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.					
12	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.					
13	İşletmenin uygulamalarının toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi diğer sorumlu kişilere sunarım.					
14	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.					
15	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim					
16	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.					
17	Bütün performans kriterlerine uygunum					
18	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla iş görürüm.					
19	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.					
20	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.					
21	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim					
22	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.					

TEZ İNTİHAL RAPORU



9% Genel Benzerlik

Her veri tabanı için çakışan kaynaklar da dâhil tüm eşleşmelerin kombine toplamı.

Rapordan Filtrelenen

- Bibliyografya

Ön Sıradaki Kaynaklar

7% İnternet kaynakları
5% Yayınlar
3% Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Bütünlük Bayrakları

İnceleme için 0 Bütünlük Bayrağı

Herhangi bir şüpheli metin manipülasyonu belirlenmedi.

Sistemimizin algoritmaları bir belgede, onu normal bir gönderiden ayırabilecek her türlü tutarsızlığı derinlemesine inceler. Tuhaf bir şey fark edersek incelemeniz için bayrak ekleriz.

Bir Bayrak mutlaka bir sorun olduğunu göstermez. Ancak daha fazla inceleme için dikkatinizi vermenizi öneririz.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 02.10.2024 tarihli ve 143/2024 numaralı kararı ile alınmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.10.2024-E.113614

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
PROJE ONAY FORMU

Form No : 113614 **Form Tarihi :** 02.10.2024

Etik Kurul Form No:	143/2024
Projenin Adı	İmpostor Sendromunun Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Kübra ALPMAN
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	

KARAR:

- **Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.**

GÖREVİ	AD SOYAD / İMZA
Etik Kurul Başkanı	Doç.Dr. Seçkin ARSLAN Komisyon Başkanı V.e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Rıdvan KARABULUT Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Seçkin ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Recep Sinan ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nihat YILMAZ Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Banu ULU Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	**KÜBRA ALPMAN**

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lise	**Adnan Menderes Lisesi**	**2010**
Ön Lisans	**Atatürk Üniversitesi**	**2020**
Lisans	**Sakarya Üniversitesi**	**2014**

İŞ DENEYİMLERİ

Derece	Kurum	Görev Süresi
Finans Elemanı	**Dost İnşaat ve Proje Yönetimi A.Ş.**	**2014 – 2015**
İnsan Kaynakları Şefi	**Numarine Denizcilik San. Ve Tic. A.Ş.**	**2015 – 2019**
İnsan Kaynakları Uzmanı	**Turkuaz Seramik San. Tic. A.Ş.**	**2020 – 2021**
İnsan Kaynakları Müdürü	**Holiday Inn Otel**	**2021 – 2022**
İnsan Kaynakları Müdürü	**Remay Metal ve Plastik San. Tic. A.Ş.**	**2022 – Devam Ediyor**

YAYINLAR

Alpman, K., & Aykan, E., (2024). The Effect Of Organizational Commitment On Employee Satisfaction . 5. International Boğaziçi Scientific Research Congress (ss.167-178). İstanbul, Turkey

KÜBRA ALPMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2026

Uygulama ve Proje Odaklı, İş Dünyası ile Bütünleşen Üniversite