

## 360 DERECE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNDE TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ

Dr. Sait GÜRBÜZ<sup>1</sup> & Dr. İbrahim Sani MERT<sup>2</sup>

**Özet:** 360 derece geri bildirim sistemi, toplam kalite yönetimi, karar ve yönetim sürecine çalışanların daha çok katılması ve örgütlerde liberal yönetim anlayışının hakim olması gibi gelişmelerden dolayı geleneksel değerlendirme kaynaklarına alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. 360 derece geri bildirim, temel olarak çalışanın kendisi, üstü, astı, çalışma arkadaşı (akran, denk), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki farklı kaynaklardan performansı ve potansiyeli konusunda bilgi toplama anlayışını esas almaktadır. Yapılan araştırmalar, insan kaynakları uygulamalarının kültürel göreceliğe en fazla açık uygulamalar olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, 360 derece geri bildirim sistemi sürecinde kültürün önemini, Hofstede (1980), tarafından geliştirilen toplumsal kültür modeli (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişlilik, bireyci-toplulukçuluk) esas alarak incelemeyi amaçlamaktadır. Yapılan inceleme sonucunda; bireyciliğin, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın hakim olduğu kültürde geliştirilen 360 derece geri bildirim sisteminin farklı toplumsal kültürlerde uygulanmasının imkansız olmadığını; ancak sistemin uygulanmasında kültürel farklılıkların sistemin adaptasyonu ve uyumu açısından dikkate alınması gerektiği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Performans değerlendirme, 360 derece geri bildirim sistemi, toplumsal kültür

### The Importance of Social Cultural in 360 Degree Feedback System

**Abstract:** 360 degree feedback system is introduced as an alternative for traditional appraisals due to total quality management, participation in decision making and management, and liberal management which are commonplace in organizations. 360 degree feedback basically incorporates of gathering information from one's self, peer, subordinate, supervisor, and customer about his or her performance and potential. Studies suggest that human resource practices are the most vulnerable to cultural relativity. This study examines importance of culture in 360 degree feedback system process by using cultural model (power distance, uncertainty avoidance, masculinity-femininity and individualism-collectivism) which developed by Hofstede (1980). The result of the study points out that implementation of 360 degree feedback system which developed for individualistic, high power distance and uncertainty avoidance cultures is not impossible for different cultures however, cultural differentiation should be taken into consideration in terms of adaptation and the compatibility of the system.

**Keywords:** Performance appraisal, 360 degree feedback system, social culture

<sup>1</sup> Gnkur. Per.Bşk.lığı, [sgurbuz\\_99@yahoo.com](mailto:sgurbuz_99@yahoo.com)

<sup>2</sup> Gnkur. Per.Bşk.lığı, [sanimert@gmail.com](mailto:sanimert@gmail.com)

## 1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden sonra çalışma ilişkilerinde yaşanan değişiklikler, günümüzün yeni ekonomi anlayışı, küreselleşme, artan rekabet ve teknolojideki gelişmeler çalışma ortamında bulunan insanla ilgilenen yönetim fonksiyonlarının çeşitli evrimler geçirmesine neden olmuştur. Buna bağlı olarak, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini esas alan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) önem kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçlarından biri de çalışanların tatmin ve bağlılıklarını artırarak yüksek performans ortaya koymalarını sağlamaktır. Bu kapsamda, çalışanların performanslarının doğru ve etkili bir biçimde ölçülmesi öne çıkmış ve bu amaçla birçok sistem geliştirilmiştir. Ülkemizde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda öngörülen düzenleme, performans değerlemeyi ülkemizdeki işletmeler için zorunlu hale getirmiştir. Böylece performans değerlendirme, hem çalışanların performansı ve bunun diğer İKY uygulamalarında kullanılması, hem de iş hukuku bakımından İKY'nin önemli işlevlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemine alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen ve salt amir değerlendirmesinden kaynaklanan değerlendirme hatalarını, çoklu değerlendirme (ast, çalışma arkadaşı, üst ve öz değerlendirme vb.) ile azaltmayı amaçlayan 360 derece geri bildirim sistemi, son yıllarda hem araştırmacılar, hem de örgütler tarafından üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Yapılan bir araştırmaya göre, 2002 yılında dünyanın en büyük 500 şirketinden, % 90'ını 360 derece geri bildirim sistemini kullanmaktadır (Linman, 2006).

Toplumsal kültüre göre örgütlerde meydana gelecek farklılıklar, yönetim ve örgüt kuramlarının evrensel olma özelliğinin sorgulanması bakımından önemlidir. Son zamanlarda, özellikle ABD başta olmak üzere yabancı yazından ithal edilerek aynen uygulanan model ve kuramlar farklı kültürel yapı ve değerlere sahip ülke ve örgütlerde birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yapılan araştırmalar, İKY uygulamalarının kültürel göreceliğe en fazla açık uygulamalar olduğunu göstermektedir (Laurent, 1986; Schneider, 1988). Bu bağlamda, Batı kültüründe geliştirilmiş İKY uygulamalarının farklı kültürlerle uygunluğu önem arz etmektedir (Sargut, 1994: 99; Aycan ve Kanungo 2000). 360 derece geri bildirim sistemi, düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ve bireyci görüş açılarının hakim olduğu kültürde geliştirilmiş bir uygulamadır. Dolayısıyla, farklı kültürel eğilimleri bulunan bir kültürde bu sistemin etkili ve geçerli bir şekilde kullanılması tartışmalı bir konudur.

Yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda ve Türkiye'de konuya ilişkin araştırma ihtiyacı da dikkate alınarak, bu çalışma, 360 derece geri

bildirim sistemi sürecinde toplumsal kültürün önemini incelemeyi amaçlamaktadır. Birinci bölümde, performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim sistemi ele alınmıştır. İkinci bölümde Hofstede (1980), tarafından geliştirilen toplumsal kültür modeli açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, 360 derece geri bildirimde kültür daha önce yapılan görgül araştırma sonuçları doğrultusunda irdelenmiştir. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

## **2. PERFORMANS DEĞERLEME VE 360 DERECE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ**

### **2.1. Performans Değerleme, Amacı ve Önemi**

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Başka bir tanımla performans değerlendirme, çalışanların performanslarının belirli kıstaslara veya boyutlara göre sayısal olarak değerlendirilerek, sonuçlarının performansı değerlendirilen çalışanla paylaşılma sürecidir (DeNisi ve Pritchard, 2006: 254).

Performans değerlemenin iki temel amacı vardır: Birincisi çalışanın performansı hakkında bilgi elde edilerek bu bilginin ücretleme, eğitim, terfi gibi İKY uygulamalarında kullanılmasıdır. Diğeri, çalışanın performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ortaya konularak güçlü ve zayıf yönleri hakkında kendisine geri bildirimde bulunulmasıdır (Palmer ve Winters; 1993: 66). Performans değerlendirme süreci genel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır: Değerleme kıstaslarının veya standartlarının saptanması, değerlendirme sıklığının belirlenmesi, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi, değerlendirmenin yapılması ve değerlendirilene güçlü ve zayıf yönleri hakkında geri bildirim sağlanması.

Performans değerlemesi sayesinde yöneticilerin planlama ve kontrol işlevlerindeki etkinliği artar; astların üstlerinin kendilerinden ne beklediği ve güçlü ve kendilerini geliştirmesi gereken özellikleri hakkında bilgi sahibi olması sağlanır; örgütün etkinliği, verimliliği ve hizmet kalitesi artar (Uyargil, 2000: 208). Performans değerlendirme; sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretleme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle hem örgütsel adaletin sağlanmasında, hem de etkili bir İKY için kritik öneme sahip olduğu söylenebilir.

## 2.2. Geleneksel Performans Değerleme ve Değerlendirme Kaynakları

Geleneksel performans değerlemede, değerlendirme genellikle ilk amir tarafından yapılmaktadır. Çalışanın işi başarma derecesini, işi yaparken başarısız olduğu noktaları ve işinde geliştirmesi gereken yönlerini en iyi bilen çalışanın ilk amiridir (Uyargil, 2000: 209). Bu nedenle, geleneksel yaklaşımda, performans değerlendirme genellikle ilk amir tarafından yapılmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, performans değerlendirme ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık % 93'ünde çalışanın ilk amiri tarafından yapılmaktadır (Anderson, 2000: 56). Çalışma ortamında amir veya yöneticiler çalışanların davranışlarını tamamını gözlemleme şansına sahip değildirler. Çalışanların amirlerin gözetiminde iken doğal davranış ve performanslarını sergilememeleri amir değerlendirmesinin geçerliliğinin sorgulanmasını gündeme getirmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995: 142). Yine amirlerin tek değerlendirme kaynağı olarak benimsenmesi performans değerlemenin subjektifliğini artırabilir. Amir değerlendirmesinden kaynaklanabilecek bu sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla farklı değerlendirme kaynakları gündeme gelmiştir. Böylece, çalışanın kendisi (öz değerlendirme), çalışma arkadaşları, astları, ikinci derece ve daha üst amirleri ve müşterileri de değerlendirme kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Amirlerin değerlendirmeye en yetkili kişiler olduğu düşünülse bile, diğer kaynaklardan performansla yönelik farklı bilgiler sağlanabilmesi (Sümer, 2000), söz konusu alternatif değerlendirme kaynaklarının kullanılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağını düşündürmektedir.

Geleneksel amir değerlendirme kaynağına alternatif olarak öne çıkan denk (akran veya çalışma arkadaşları) değerlendirmesi, kişinin aynı birimde çalıştığı ve etkileşim içinde olduğu çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesidir (Latham ve Wexley, 1994). Örgütlerin iş görme yöntemleri ekip tabanlı yapılmaya doğru kaydıkça, grup üyelerinin amirlere nazaran daha bilgili ve yetenekli olması olasıdır (Latham ve Wexley, 1994). Bu bakımdan denklemin bir performans değerlendirme kaynağı olarak görülmesi uygun bir yaklaşım olabilir (Waldman, 1997). Denklerin değerlendirmesi toplam kalite yönetimi açısından grup liderlerine ve üyelerine destek olacak geri bildirim sağlama amacıyla da kullanılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996). Denklerin değerlendirmesinin amir değerlendirmesine nazaran daha etkili ve geçerli olduğu görüşü, üç temel varsayıma dayanmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995):

Çalışma arkadaşları, kişinin iş performansını daha fazla gözleme fırsatına sahiptirler.

Amirleri tarafından gözlenen çalışanlar, iyi değerlendirme alma kaygısıyla davranışlarını değiştirebileceğinden (benzerlik etkisi), çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlememesi yapabilirler.

Denklerin değerlendirme sürecine girmesi, değerlendirici sayısının artması ve dolayısıyla değerlendirmenin daha nesnel yapılmasına katkı sağlayabilir.

Bunun yanında akran değerlendirmesinin örgütteki güç yapısının değişmesine neden olabileceği, (Murphy ve Cleveland, 1995), çalışma arkadaşları arasında bu değerlendirme yönteminin suistimal edileceği (Love, 1981) ve denkler arasında işbirliğinden çok çatışmaya yol açabileceği (McEvoy ve diğerleri, 1988) gibi sorunlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Geleneksel amir değerlendirmesine alternatif bir başka değerlendirme kaynağı da son yıllarda oldukça yaygınlaşmakta olan işgörenin kendisine rapor veren astları tarafından değerlendirilmesidir. Astların, amirlerin başta liderlik olmak üzere çeşitli yönetsel performanslarını gözlemlemeye ve değerlendirmeye müsait olması, bu değerlendirme kaynağını geçerli bir yöntem olmasını düşündürmektedir (Wohlens ve diğerleri, 1993). Bu kaynaktan gelecek geri bildirim kabullenilmesi, değerlendirme sürecinin daha katılımcı olmasına katkıda bulunabilir (Cardy ve Dobbins, 1994). Astları üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak isteyen bir amirin, astı ile iyi ilişkiler kurması ve onların güveninin kazanması gerekmektedir. Amir ile astı arasındaki ilişki hakkında bilgi olmaksızın, amirlerin ve yöneticilerin performanslarının doğru olarak değerlendirilmesi mümkün olmayabilir. Astların bu bilgi için en uygun kaynak olduğu savunulmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995: 137). Ancak bu kaynağında bazı olumsuzlukları söz konusu olabilir: Amirlerin astları tarafından değerlendirilmesi amirlerde statülerinin ihlal edilmesine yol açabilmektedir (Dornbusch ve Scott, 1975). Amirlerden düşük değerlendirme puanı alma korkusu, astların amirlerine yüksek performans notu vermesine yol açabilir (McEvoy, 1988). Ayrıca, astların değerlendirme yapabilecek yetenekte olmaması geçerli değerlendirme yapmamaya neden olabilir (Bernardin ve diğerleri, 1993).

Bir başka değerlendirme kaynağı olarak öz değerlendirme, çalışanın performansını kendi kendine değerlendirmesidir. Öz değerlendirme, çok kaynaklı değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinde başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz değerlendirmenin değerlendirme kaynağı olarak kullanılmasının en önemli mahsuru, personelin kendi performansını yüksek değerlendirmesi konusundaki şüpheli yaklaşımı ve kendisini cömertçe değerlendirme eğiliminde olmasıdır (Murphy ve Cleveland, 1995: 137-138). Dolayısıyla, öz değerlendirme, bir performans değerlendirme hatası

olan gevşeklik (Leniency Error) etkisinin fazlaca görüleceği söylenebilir. Yapılan bir araştırmada, çalışanlara kendi değerlendirmelerinin daha objektif kıstaslarla yapılan değerlendirmelerle karşılaştırılacağı söylendiğinde, yaptıkları öz değerlendirmelerdeki cömertlik etkisinin azaldığı gözlenmiştir (Farh ve Werbel, 1986: 129).

### **2.3. Çoklu Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi**

Çoklu değerlendirme sistemi, bireyin performans değerlendirme bilgisinin etkileşim içinde olduğu farklı kaynaklardan elde edilmesine dayanmaktadır (Edwards, 1983). Çoklu değerlendirme türlerinden en önde geleni, bireyin etki içinde olduğu amir, denk (akran), ast, öz değerlendirme ve müşteri tarafından değerlendirilmesini esas alan 360 derece geri bildirim sistemidir (Murphy ve Cleveland, 1995; Edwards ve Ewen, 1996).

Lawler (1967) farklı değerlendiricilerin yapmış olduğu performans değerlendirme puanlarını karşılaştırmış ve farklı değerlendiricilerden elde edilen performans değerlendirme puanlarının nadiren mutabakat içinde olduğunu tespit etmiştir. Lawler (1967), bu sonucun bir değerlendirme kaynağının bir başkasından daha iyi olacağı anlamına gelmeyeceğine işaret ettiğini belirterek değerlendiricilerin değerlendirilenlerle farklı etkileşimlerde olacağını, bunun sonucunda da farklı davranışları gözlemleyebileceklerini belirtmiştir. Bu fikir, daha sonra Tsui ve arkadaşları (Tsui ve Barry, 1986; Tsui ve Ohlott, 1988) tarafından genişletilerek farklı değerlendirme gruplarının performansı gözleme ve değerlendirme, farklı beklentilere ve fırsatlara sahip olacağı görüşünün ortaya atılmamasına neden olmuştur. Çalışma ortamında, çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarının artması, çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmeler geleneksel değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ya da yukarıdan aşağıya değerlendirme yönteminin geçerliliğinin sorgulanmasına neden olarak 360 derece geri bildirim sistemini (360 derece performans değerlendirme veya çoklu değerlendirme) gündeme getirmiştir. 1990 yıllardan itibaren bu sistem oldukça yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

360 derece geri bildirim sistemi çalışanlara dört ayrı kaynaktan geri bildirim sağlamayı amaçlamaktadır: yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay olarak (iş arkadaşları- akranlar) ve öz değerlendirme. 360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyerek onlara geri bildirim sağlamaktır. Bir başka deyişle, 360 derece geri bildirim sistemi, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (McCarty ve Garavan, 2001: 6).

Çok kaynaklı değerlendirmeyi geleneksel performans değerlendirmelerinden ayıran iki önemli özelliği bulunmaktadır: Bu yaklaşımda, değerlendirilen kendi performansına yönelik olarak farklı perspektiflerden, zaman zaman birbiriyle çelişen değerlendirmeleri alır. Geleneksel amir değerlendirmeleriyle karşılaştırıldığında, performansına yönelik çok daha fazla bilgiye sahip olur ve bu bilgileri birleştirip yorumlamak durumundadır (London ve Smither, 1995). Bir kişinin performans değerlendirmesini yapabilme örgütteki güç ve otoritenin temel göstergelerinden birisi olması bakımından bazı örgütlerin çoklu değerlendirme sistemini uygulamakta tereddütlü davrandıkları bilinmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995). Ayrıca, değerlendirme kaynakları arasındaki derin görüş ayrılığı değerlendirme sürecinde karışıklığa neden olabilmektedir (Bernardin ve diğerleri, 1993). 360 derece geri bildirim sistemi daha çok personel geliştirme için kullanılmaktadır (Bracken, 1994). Ancak bazı örgütlerin 360 derece geri bildirim sistemini performans değerlendirme, terfi, ücretleme gibi idari kararlarda da kullandıkları görülmektedir (London ve Smither, 1995). Bu durumda 360 derece geri bildirim sisteminin lider geliştirme amaçlarına etkinliğine olumsuz etki yapabilmektedir. Atwater ve Waldman (1998) örgütlerin 360 derece geri bildirim sisteminin performans değerlendirme aracı olarak kullanmalarını ne derece hazır oldukları konusunda araştırma yapılmasını önermektedirler.

### **3. TOPLUMSAL KÜLTÜR**

#### **3.1. Kültürün Tanımı ve Çalışma Ortamı Açısından Önemi**

Kültür çok yönlü tanımları olan bir kavramdır ve disiplinlere göre tanımı değişmektedir. Genel olarak kültür; “bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünü” olarak tanımlanabilir (Webber, 1969: 67). Kültür bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak maddi ve (Konutlar, giyimleri, kullandıkları araç gereçler) manevi (Din, hukuk, sanat dil, gelenekler v.s.) öğelerinden oluşmaktadır (Tezcan, 1993: 13). Kültürün önemli toplumsal değerleri dolayısıyla yönetim faaliyetlerini etkileyen bir özelliği olduğu söylenebilir. Her örgüt, içinde bulunduğu toplumun değer ve normlarını alarak, değiştirerek ve bunlara eklemeler yaparak kendine uyarlar. Çalışma ortamında, örgütsel faaliyetlerinin, uygulamalarının toplumsal kültür ile uyum içinde olması örgütlerin başarıya ulaşmaları için önemlidir. Çalışma ortamında yönetim labirenti içinde her şey açık seçik olarak belirtilmediğinden, yöneticilerin pekçok konuyu hissetmesi veya tahmin etmesi gerekir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi, biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan pekçok

olguya da dikkat etmesiyle mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmına; biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilebilir. Dolayısıyla, yöneticiler için önemli olan buzdağı örneğindeki suyun altındaki kısmı temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür (Koçel, 2003: 509). Buzdağının altında kalan kısımda büyük ölçüde insan ilişkileri ve davranışları bulunmaktadır. Buradan hareketle, kültürün kişilerin bütün yaşamlarını etkilediği düşünüldüğünde toplumsal kültürün örgütsel işlerde insan ilişkilerini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır (Gürbüz ve Bingöl, 2007: 70).

Aiken ve Bacharach (1979), Hofstede (1984), Trompenaars-Turner (1992) gibi araştırmacılar farklı ülke ve toplumların çeşitli kültürel boyutlardaki eğilimleri konusunda araştırmalar yaparak kültürlerarası belirgin farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Yazında toplumsal kültür araştırmalarında en çok kullanılan sınıflama, Hofstede tarafından geliştirilen modeldir. Hofstede, insanların benimsedikleri değerlerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenebileceğinden hareketle bir model geliştirmiştir.

### **3.2. Toplumsal Kültüre İlişkin Hofstede'nin Modeli**

Bir ülkedeki mevcut kültürel değerler, o ülkedeki örgütlerin örgüt kültürlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Hofstede tarafından yapılan araştırma, toplumsal kültür ile ilgili yapılan sınıflamalara özellikle iş yaşamı açısından önemli katkı sağlamıştır. Hofstede (1980), aynı şirkette (IBM), 1968 -1972 yılları arasında, 20 farklı dile çevrilerek 50 farklı ulusa mensup 116.000 çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında, aynı örgütte olmalarına rağmen insanların farklı değer sistemlerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonucunda, araştırmaya konu olan çalışanların ortak problemler karşısında sundukları çözüm önerilerinin farklı olmasını Hofstede (1980), insanların benimsedikleri değerlerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesi olarak açıklamıştır. Böylece her ülkenin kendine özgü kültürünün, örgütleri ve yönetimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ortaya konan boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireyci-toplulukçuluk olarak sayılabilir. Söz konusu boyutların hangi kültürel görüş açılarını ya da özellikleri açıkladığı Tablo-1'de gösterilmiştir.

Güç mesafesi boyutu; insanların, bir örgütün veya kurumlardaki gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına olan kabulleridir. Başka bir deyişle, güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 65). Hofstede'nin



araştırmasında Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır (Hofstede, 1984: 123).

Belirsizlikten Kaçınma boyutu; bir toplumda veya örgütte bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 111). Hofstede'nin araştırmasında: Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, A.B.D., Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri; buna karşın Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir (Hofstede, 1984: 123).

Dişillik-Erillik boyutu; Hofstede, bu boyutta toplumları eril (masculine) ve dişil (feminine) toplumlar olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu boyut, bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rollerin, toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne ölçüde erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade eder. Hofstede'nin araştırmasında (1984: 123) Japonya, İtalya ve Venezüella gibi ülkeler eril; Türkiye, İsveç, Norveç ve Fransa gibi ülkelerin de dişil değerleri esas alan kültürü benimsedikleri görülmüştür. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, beklentilerin aksine Türkiye'nin dişil değerlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireyci-Toplulukçu boyut; örgütteki kişilerin bireyler olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Turan ve diğerleri, 2005: 185). Hofstede (1984: 123)'nin araştırmasında toplulukçu ülkeler olarak Japonya, Türkiye ve Yunanistan; bireyci toplumlar olarak ABD, Avusturya, İngiltere öne çıkan ülkeler olmuştur. Ülkemizde yapılan bir araştırma, yöneticilerin kültürel eğilimlerinde örgütün sahiplik türü ve faaliyette olduğu sektör açısından bazı toplum içi farklılaşmalar olduğunu göstermekle beraber; genel olarak ülkemizdeki örgüt yöneticilerin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, dişil değerleri benimseyen ve toplulukçu kültürü esas alan eğilimler gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Bingöl, 2007: 83).

**Tablo-1.** Hofstede'nin Toplumsal Kültür Boyutları ve Özellikleri

Boyut	Kültürel Özellikler
Güç Mesafesi	<i>Yüksek güç mesafesi:</i> Gücün merkezileşmesi kabul edilir, otokratik bir yönetim tarzı vardır, çalışanların üstlerine bağımlılığını fazladır, yöneticilerin aldıkları kararlar mutlak doğrudur, hiyerarşik yapılanma önemlidir, iyi yönetici otokrat bir baba gibi davranır (Rodrigues, 1998: 31; Sargut, 2001: 121).
	<i>Düşük güç mesafesi:</i> Gücün merkezde toplanmasına hoşgörü ile bakılmaz, çalışanların kararlara katılması beklenir, merkezileşme ve hiyerarşi asgari düzeydedir, örgütün olanakları örgütün tüm üyelerine eşit şekilde paylaştırılmıştır, yöneticiler denetleyiciden çok astlarına yol gösteren demokrat kişilerdir (Rodrigues, 1998: 31; Turan ve diğerleri, 2005:185).
Belirsizlikten Kaçınma	<i>Yüksek belirsizlikten kaçınma:</i> Biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim duyulur, farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır, göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimi vardır, yeniliklere karşı direnç vardır (Adler, 1991: 52; Turan ve diğerleri, 2005:186).
	<i>Düşük belirsizlikten kaçınma:</i> Örgütsel yaşam olduğu gibi kabul edilir, karşılaşılan kural dışı olaylar karşısında daha az stres hakimdir, yöneticiler bilmediklerini rahatça söyleyebilirler, kurallar esnetilebilir, daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur (Rodrigues, 1998: 31-32; Basım, 2000: 34).
Erillik-Dişillik	<i>Erillik :</i> Girişkenlik, başarı, ün, para elde etme hırsı ve rekabet gibi özellikler söz konusudur (Morden, 1999: 27).
	<i>Dişillik:</i> İşbirliği, iş güvenliği, kalite, insan ilişkilerine önem verme ön plandadır (Morden, 1999: 27).
Bireycilik-Toplulukçuluk	<i>Bireycilik:</i> Her bireyin kendine özgü bir yaşama hakkı anlayışı hakimdir, birey toplumdun önce gelir, yasalar ve haklar herkese aynı şekilde uygulanır, görev daima ilişkilerden önce gelir, bireyler kendi çıkarlarını korurlar (Abraham, 1998: 7; Rodrigues, 1998: 31-32).
	<i>Toplulukçuluk:</i> "Ben" yerine "biz" kavramı daha çok öne çıkmaktadır, üyeler ve astlar-üstler arasındaki psikolojik bağlılık mevcuttur, aile ilişkileri işyerine yansır (Turan ve diğerleri, 2005: 185; Gürbüz ve Bingöl, 2007: 73).

#### 4. 360 DERECE GERİ BİLDİRİMDE KÜLTÜR

Batı kültürüne özgü yönetim teknik ve uygulamalarının performans değerlendirme gibi diğer ülke kültürlerinde birebir kullanılması tartışmalı bir konudur (Hofstede, 1980). Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki bu etkinin farkına bile varılmaz. Dolayısıyla, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramlar birçok

yönüyle diğer kültürlere uymamaktadır. Yönetim tekniklerinin evrenselliği konusunda Laurent (1986) ve Schneider (1988), özellikle İKY uygulamalarının kültürel göreceliğe en fazla açık yönetim uygulamaları olduğunu savunmuşlardır. Ramamoorthy ve Carroll (1998), İKY uygulamalarının kültüre uyumlu olmak zorunda olduğunu gösteren çalışmalara dikkat çekerek, özellikle toplulukçu ve bireyci kültürlerin, diğer İKY uygulamalarında olduğu gibi, performans değerlendirme uygulamalarında farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin, Chow (1994) batı kültüründe kullanılan performans değerlendirme sisteminin Çin gibi farklı kültüre sahip ülkelerde kullanılabilirliği üzerinde araştırma yapılması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmalar performans değerlendirme sistemine yönelik tutumların sistemin etkililiğinde derin etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Carroll ve Schneier, 1982; Bernardin ve Beatty, 1984; Roberts, 1992; Bernardin ve diğerleri, 1993).

Yöneticilerin çalışanın nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusundaki bakış açıları, kültürel eğilimlerinden etkilenmektedir (Carroll ve Schneier, 1982; Murphy ve Cleveland, 1995). Toplulukçu kültürdeki çalışanlar bireyci kültüre göre, sadakate ve kıdeme dayalı terfiye daha çok vurgu yaparlar (Farh ve diğerleri, 1991; Gomez-Mejia ve Welbourne, 1991; Ramamoorthy ve Carroll, 1998). Yapılan bir çalışmada da Tayvanlı öğrencilerin performans değerlemede Amerikalı öğrencilere nazaran işle ilgili olmayan davranışlara daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir (McEvoy ve Cascio, 1990). Asya kültürüne sahip yöneticiler, Avrupa kültüründeki yöneticilerinden farklı düşünerek, kişilik özelliklerinin de performans değerlemede göz önüne alınması gerektiğine inanmaktadırlar (Snape ve diğerleri, 1998).

Kültür, astın iş performansı hakkında yönetici ile ast arasında etkileşimi de etkilemektedir (Chen, 1995). Bireyci toplumlarda yönetici ile ast arasındaki iletişim kanalları doğrudan ve açık yürekli iken; toplulukçu kültürlerde bu iletişim dolaylı ve muğlaktır (Triveis, 1995). Toplulukçu kültür çoğunlukla itibarlı ve uyumlu ilişkileri esas almaktadır (Bond ve Hwang, 1986). Bu nedenle, toplulukçu kültürdeki yöneticiler astlarının üzmemek ve onların güveninin kaybetmemek için, olumsuz geri bildirimde bulunmaktan çekinirler (Chow, 1994). Astlar da yöneticilerini söyledikleri ile fikir birliği içinde olacak şekilde hareket ederler (Ramamoorthy ve Carroll, 1998). Türk kültüründe, çalışma ortamında bireyler birbirleri ile samimi ve arkadaşça ilişki kurarlar. Böyle bir ortamda, denk değerlemesinin kullanılması, çalışma arkadaşları arasında mevcut olan samimi ilişkilerin, değerlendirme sürecinin yanlı olmasına neden olabilecektir (Ergin, 2002: 138). Ülkemizde bir kamu kuruluşunda yapılan çalışmada; üst, ast,

çalışma arkadaşı, öz değerlendirmelerin yer aldığı performans değerlendirmesinin ölçüm kalitesi incelenmiştir. Bu araştırmada, öz ve çalışma arkadaşı değerlendirmeleri cömertlik etkisinin en fazla gözlendiği değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 36). Dolayısıyla, kültürel farklılıklar incelenmeden çalışma arkadaşlarını esas alınarak kurulan bir değerlendirme sisteminin ücret ve terfi gibi İKY uygulamalarında kullanılması beraberinde çeşitli sorunlar getirecektir.

Bireysel yetenek, gayret ve motivasyon performans değerlendirilmede içsel nitelikler; şans, işin zorluk derecesi gibi faktörlerde dışsal nitelikler olarak değerlendirilmektedir (Ashkanasy, 1997). Toplulukçu kültürde performans değerlendirilmede dışsal niteliklere, bireyci kültürde içsel niteliklere daha çok önem verir (Bond ve Smith, 1996). Bu nedenle, bireyci kültürde geliştirilen 360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan niteliklerin toplulukçu kültürde aynı derecede kabullenilemeyeceği göz önüne alınmalıdır.

Toplulukçu kültürdeki yöneticiler, değerlendirmede takım performansından çok, bireysel performans esas alınması inancındadırlar. Bu kültürdeki yöneticiler kıdemini ya da kişilik özelliklerinin performans değerlendirme kriteri olarak ele alınmasını düşünmektedirler. Toplulukçu kültürdeki yöneticilerin bir başka görüş açısı da, değerlendirme sürecinde ast ve üst arasındaki iletişimin daha az katılımcı olmasını tercih ederek değerlendirmenin yukarıdan aşağıya doğru yani geleneksel şekilde olmasını istemeleridir (Entrekin ve Chung, 2001: 976). Bireyci ve toplulukçu kültürde yer alan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bireyci kültürdeki yöneticilerin 360 derece geri bildirim sisteminin kullanılmasına yönelik tutum puanlarının daha olumlu yönde olduğu bulunmuştur. Aynı araştırma sonuçlarına göre, toplulukçu kültürdeki yöneticilerin ast ve akran değerlendirmesine yönelik olumsuz tutumları bulunmaktadır (Entrekin ve Chung, 2001: 977).

Toplumsal kültür farklılaşmaları konusunda araştırma yapan Hofstede (2001: 241), başkaları hakkındaki duyguları paylaşmaya dayalı bir eğitim yönteminin toplulukçu kültürde uygun olmadığını ifade ederek çoklu değerlendirme sisteminin geri bildirim sürecine gönderme yapmaktadır. Bir yöneticinin yetenekleri ve performansı konusunda bilgi toplama süreci insanların çeşitli hiyerarşik seviyelerde etkileşime sahip olması anlamına gelmektedir. Bu durum da düşük güç mesafesine işaret etmektedir. Bazı araştırmacılar (Bourgeois ve Boltvinik, 1981; Harzing, 1997) yüksek güç mesafesine sahip yöneticilerin kendilerinde kıdemli olmayan kişilere geri bildirim sağlamaya isteksiz olduklarını bulmuşlardır. Başka bir deyişle, sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul gördüğü yüksek güç

mesafesinin hakim olduğu kültürde, astların üstlerini değerlendirdiği 360 derece geri bildirim sisteminin çeşitli tepkilere yol açabileceği muhtemeldir (Sümer, 2000). Bu görüşler doğrultusunda, kdemim yaşın ve statünün çalışma ortamında önemli g unsuru olarak kabul edildiği Doğu kültüründe, değerlendirmenin geleneksel amir değerlendirmesi dışında yapılmasının (ast, denkler vb.) kabul görmeyebileceği ifade edilebilir.

Toplulukçu kültürdeki insanlar grup dışındakilerin performans değerlemesini yapmaya daha az meyillidirler (Lau ve Ngo, 2001); toplulukçu kültürde çalışma arkadaşları, çalıştıkları ekibin ahenk ve uyumunu zedeleyecek, çalışma ortamındaki iyi ilişkileri olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunmak istememektedirler (Hofstede, 2001). Buradan hareketle, 360 derece performans geri bildirim sürecinde çalışma arkadaşına olumsuz ya da düşük performans değerleme notu vermeme kaygısı, bireyi çalışma arkadaşına gerçekte olduğundan fazla değerlendirme notu vermesine neden olabilecektir.

360 derece geri bildirim sonuçlarının katılımcılara raporlanması amir tarafından yapılması güç mesafesi yüksek kültürlerde daha çok kabul görmektedir (Harzing, 1997). Astlardan gelecek geri bildirimlerin olumsuz olması, yüksek güç mesafesinde bulunan amirler tarafından kabul görmeyecek ve bu durumda sürece ilişkin tepkilere neden olabilecektir (Harzing, 1997). Yüksek güç mesafesinde bulunan kişilerin üst pozisyondakileri eleştirmeye ve değerlendirmeye olan isteksizliği (Hofstede, 2001) değerlendirme sürecinin etkililiğinin kültürel farklılıklardan etkilendiğini düşündürmektedir. Zira, bu tür toplumlarda yönetici her zaman doğrusunu bilir inancı hakimdir. Toplulukçu kültürü benimseyen toplumlarda çalışanlar için örgüt üyelerine duyulan duygusal bağlılık önemlidir (Hofstede, 2001). Bu nedenle, grup dayanışmasını bozabilecek süreçler bu kültürdeki kişilerin bağlılıklarına yansiyabilecektir (Hofstede, 2001). Eğer kültür, 360 derece geri bildirimde uygun değere sahip değilse, katılımcılarda olumlu tepki oluşturma olasılığı düşüktür.

360 derece geri bildirim süreci temelde düşük güç mesafesi ve bireyci kültüre dayandığından, bu kültürde yönetimsel etkililiğe bir katkısı olabilir. Zira araştırmalar, bireyci ve dişil kültürdeki çalışanları hedef alan İK uygulamalarının daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır (Lau ve Ngo, 2001). Shipper ve diğerleri (2007) tarafından da 360 derece geri bildirim sisteminin düşük güç mesafesi ve bireyci kültürel değerleri benimseyen toplumlarda daha etkili olarak kullanıldığı bulunmuştur. Düşük güç mesafesi ve bireyci kültürel değerleri içselleştirmiş örgütler 360 derece geri bildirim sisteminin uygulanmasından büyük oranda fayda sağlayabilirler (Shipper ve diğerleri, 2007:47). Bu bulgular doğrultusunda, Türkiye,

Japonya, ve Yunanistan gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesinde (Hofstede, 1980) yer alan ülkeler için 360 derece geri bildirim sisteminin uygulanması tartışmalı hale gelmektedir.

360 derece geri bildirim etkinliği organizasyonun yapısına da bağlı olabilir. Ülkemizde örgütler genel olarak, merkezileşmiş karar verme, güçlü liderlik ve sınırlı yetki devrinin hakim olduğu örgüt görünümündedirler (Ronen, 1986). Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) tarafından yapılan araştırmada da Türkiye 38 ülke içinde örgütsel hiyerarşisi en fazla olan ülke olarak tespit edilmiştir. Türk yöneticilerinin genel olarak ataerki özellik gösterdikleri ve astarına babacan yönetici olarak davrandıkları bilinmektedir (Fikret Pasa ve diğerleri, 2001). Yapılan araştırmalara göre Türkiye'nin toplumsal kültürünün (Hofstede, 1980; Sargut, 1994; Wasti, 1995; Erdem, 1996; Bodur ve Kabasakal, 2002; Gürbüz ve Bingöl, 2007) yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, toplulukçu ve dışıl değerleri benimseyen yönde olduğu görülmektedir. Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerini dikey yapılanmanın az olduğu yayvan örgüt yapılarında uygulamak daha kolayken; dikey ve katı örgüt yapılanmasının görüldüğü hiyerarşik örgütlerde kaynaklar arası farklılaşma daha fazla görülmesi nedeniyle uygulamada birtakım zorlukların görülmesi olasıdır (Murphy ve Cleveland, 1995: 144). Bu nedenle de güç mesafesinin yüksek olduğu kültür ve işletmelerde, geleneksel (yukarıdan-aşağıya) performans değerlendirmelerinin daha fazla kabul göreceği ve temelde eşitlikçi uygulamayı esas alan 360 derece değerlendirmenin çok sıcak bakılmayacağı söylenebilir (Sümer, 2000).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, 360 derece geri bildirim sistemini farklı toplumsal kültür boyutları açısından incelemeyi amaçlamaktadır. 360 derece geri bildirim sistemi, Toplam Kalite Yönetimi, çalışma ortamında karar ve yönetim sürecine çalışanların daha çok katılması ve örgütlerde liberal yönetim anlayışının hakim olması gibi gelişmelerden dolayı geleneksel değerlendirme yöntemlerine (yukarıdan aşağıya) alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme temel olarak çalışanın üstü, astı, çalışma arkadaşı (akran, denk), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki farklı kaynaklardan performansı ve potansiyeli konusunda bilgi toplama anlayışını esas almaktadır.

Gerek ülkemizde gerekse yurt dışında yapılan araştırmalar örgüt kuram ve yönetim uygulamalarının evrensel olmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle İKY uygulamalarının kültürel göreceliğe en fazla açık uygulamalar olduğu bilinmektedir (Laurent, 1986; Schneider, 1988; Ramamoorthy ve

Carroll, 1998). Bireyci ve yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın hakim olduğu bir kültürde geliştirilen 360 derece geri bildirim sistemi diğer kültürlerde aynen uygulanması birtakım olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Batı kültüründe kullanılan 360 derece performans değerlendirme sürecinin aynen doğu kültüründe kullanılması durumunda beklenen amaçlar elde edilemeyebilir. 360 derece geri bildirim sisteminin normlara ve inançlara uygunluğu başka kültürdeki çalışanların bu uygulamaları kabullenmesi açısından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu sistemin Doğu kültüründe uygulanması imkansız olmamakla birlikte; uygulanmadan önce bu kültürün değerlerine göre bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Yapılan araştırma bulguları, 360 derece geri bildirim sisteminin bireyci, düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özellikleri gösteren toplumlarda etkili ve geçerli bir şekilde uygulanabileceği yönündedir. Ancak, Türkiye gibi farklı kültüre sahip ülkelerde bu sistemin Batı kültüründeki gibi birebir uygulanması halen belirsizliğini korumakta olup, bu konuda daha fazla görgül araştırmaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de iş hayatındaki örgütler genel olarak, devlet tarafından idare edilen kamu örgütleri ve çoğunlukla aile şirketlerinden oluşan özel sektör işletmelerinden oluşmaktadır. Özel sektör işletmelerinin tepe yönetiminde genellikle aileden gelen üyeler bulunmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 1998). Ülkemizde kamu örgütleri de genel olarak, merkezileşmiş karar verme, güçlü liderlik ve sınırlı yetki devrinin hakim olduğu örgüt görünümündedirler (Ronen, 1986). 360 derece geri bildirim sistemi temelde katılımı öngören, eşitlikçi ve bireyciliği esas alan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, sisteminin uygulanmasında ülkemizde hakim olan kültürel görüş açıları mutlaka dikkate alınmalıdır.

Farklı kültürel özellikleri sahip örgütlerin 360 derece geri bildirim sisteminin performans değerlendirme aracı olarak kullanmadan önce, bu sisteme ne derece hazır oldukları konusunda araştırma yapmaları önemlidir. Toplulukçu ve yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özellikleri gösteren toplumlarda 360 derece geri bildirim sisteminin ücretleme, terfi ve ödüllendirme gibi İKY uygulamalarına girdi sağlayan bir performans değerlendirme yönteminden daha çok personel geliştirme amaçları için kullanılması, muhtemel olumsuz etkilerini minimize edebilir.

Genel görüşe göre, 360 derece geri bildirim sisteminde geri bildirimlerin ya da değerlendirmelerin çok ve çeşitli kaynaklardan sağlanması daha nesnel bir yöntem olarak düşünülmekte ve uluslararası işletmelerin çoğu tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu sistemin uygulanma aşamasında toplumsal kültür oldukça önemlidir.

Kültürel adaptasyon sağlanmadan, 360 derece geri bildirim sistemini moda ya da yenilikçi bir uygulama olduğundan dolayı direk olarak kullanılması durumunda uzun vadede çeşitli sıkıntıları da beraberinde getirebilecektir.

Bu çalışmada, 360 derece geri bildirim sistemi- kültür ilişkisi Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan dört kültürel boyut (*güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişlilik, bireyci-toplulukçuluk*) çerçevesinde incelenmiştir. Evrenselcilik-özelcilik (universalism-particularism) ve mantıksal-duygusal ilişkiler (neutral-affective relationship) gibi diğer kültürel boyutların 360 derece geri bildirim sistemi ilişkisi bundan sonraki araştırmaların konusu olarak önem kazanmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Andersen, A., (2000); 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul, Sabah Yayınları.
- Abraham, R., (1998) "Instrumental Values: A Five-Nation Comparative Study", Cross Cultural Management; Volume 5, No 12, 5-22.
- Adler, N. J., (1991) International Dimensions of Organizational Behavior. Pws- Kent Publishing Company, Boston.
- Aiken, M., Bacharach, S.B., ve French, J.L., (1980) "Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies", Academy of Management Journal; Volume 23, No 4, 631-651.
- Ashkanasy, N.M., (1997), "A Cross-national Comparison of Australian and Canadian Supervisors Attributional and Evaluative Responses to Subordinate Performance", Australian Psychologist, Volume 32, 29-36.
- Atwater, L.E. ve Waldman, D., (1998) "Accountability in 360 Degree Feedback", HR Magazine, Volume 43, No 13, 96-104.
- Aycan, Z., (2000) "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", Z. Aycan (Ed.). Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No 21, 25-53.
- Basım, N., (2000) "Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma", KHO Bilim Dergisi, Cilt 10 , Sayı 2, 33-53.
- Bernardin, H.J. ve Beatty, R.W., (1984) Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work, Boston, MA: Kent.
- Bernardin, H.J., Dahmus, S.A. ve Redmon, G., (1993) "Attitudes of First-Line Supervisors Toward Subordinate Appraisals", Human Resource Management, Volume 32, No 2, 315-324.



- Bingöl, D., (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı.
- Bodur, M. ve Kabasakal H., (2002) “Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 5-22.
- Bond, M.H. ve Hwang, K.K., (1986) The Social Psychology of the Chinese People. In Bond, M.H. ,Ed., The Psychology of the Chinese People. Hong Kong: Oxford University Press.
- Bond, M.H. ve Smith, P.B., (1996) “Cross-Cultural Social and Organizational Psychology”, Annual Review of Psychology, Volume 47, 205–35.
- Bourgeois, L.J., ve Boltvinik, M., (1981) “OD in Cross-Cultural Settings: Latin America”, California Management Review, Volume 23, No 3, 75–81.
- Bracken, D.W., (1994) “Straight Talk About Multirater Feedback”, Training and Development, Volume 48, No 9, 44–51.
- Cardy, R.L. ve Dobbins, G.H., (1994) Performance Appraisal: Alternativeperspective. Cincinnati, OH: South-Western
- Carroll, S.J. ve Schneier, C.E., (1982), Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations, Glenview II. Scott, Foresman And Company.
- Chen, C.C., (1995) “New Trends in Allocation Preferences: A Sino-U.S. Comparison”, Academy of Management Journal, Volume 38, No 2, 408-428.
- Chow, I.H.S., (1994) “An Opinion Survey of Performance Appraisal Practices in Hong Kong and the People Republic’s of China”, Asia Pacific. Journal of Human Resources, Volume 32, No 3, 67–79.
- Deleon, L. ve Ewen, A.J., (1997) “Multi-Source Performance Appraisals”, Review of Public Personnel Administration, Winter, 22–36.
- Denisi, A.S. ve Pritchard, R.D., (2006) “Improving Individual Performance: A Motivational Framework”, Management and Organization Review, Volume 2, No 2, 253- 277
- Dornbusch, S.M. ve Scott, W.R., (1975) Evaluation and the Exercise of Authority. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwards, M.R., (1983) “Productivity Improvement Through Innovations in Performance Appraisal”, Public Personnel Management, Volume 12, No 1, 13–24.
- Edwards, M.R. ve Ewen, A.J., (1996) 360-Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment and Performance Improvement. New York: AMACOM.

- Entrekin, L. ve Chung, Y.W., (2001) "Attitudes Towards Different Sources of Executive Appraisal: A Comparison of Hong Kong Chinese and American Managers in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, Volume 2, No 6, 965-87.
- Ergin, C., (2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Eroğlu, F., (1982) "Türk Kültüründe Motivasyon", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi*, Cilt 5 , Sayı 3/4, 187-195.
- Ertekin, Y., (1978) *Örgüt İklimi*, TODAİE, Ankara.
- Farh JL, Dobbins, G.H. ve Cheng, B.S., (1991) "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-Ratings Made By Chinese and U.S. Workers", *Personnel Psycholog*, Volume 44, 129- 147.
- Farh, J. L. ve Werbel, J.D., (1986) "Effects of Purpose of the Appraisal and Expectation of Validation on Self-Appraisal Leniency, *Journal of Applied Psychology*, Volume 71, No 3, 527-529.
- Fikret-Pasa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2001) "Society, Organizations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, Volume 50, No 4, 559-589.
- Gomez-Mejia, L.R. ve Welbourne, T., (1991) "Compensation Strategies in a Global Context", *Human Resource Planning*, Volume 14, No 1, 29-41.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D., (2007) "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, Volume 6 , No 2, 68-87.
- Harzing, A.W.K., (1997) "Response Rates in International Mail Surveys: Results of A 22-Country Study", *International Business Review*, Volume 6, No 4, 641-65.
- Hofstede, G., (2001) *Culture's Consequences*, 2nd Ed. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., (1980) "Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, Volume 9, No 1, 42-63.
- Hofstede, G., (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. (Abridged Edition)*, Newbury Park: Sage Publications.
- Koçel, T., (2003) *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bs., Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Latham, G.P. ve Wexley, K.N., (1994) *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lau, C.M. ve Ngo, H.Y., (2001) "Organization Development and Firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms", *Journal of International Business Studies*, Volume 32, No 1, 95–114.
- Laurent, A., (1983) "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, Volume 8, No 1/2, 75–96.
- Lawler, E., (1967) "The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Volume 51, No 5, 369–381.
- Linman, T. 360-Degree Feedback: Weighing the Pros and Cons. Çevrimiçi [Http://Edweb.Sdsu.Edu/People/Arossett/Pie/Interventions/360\\_1.Htm](http://Edweb.Sdsu.Edu/People/Arossett/Pie/Interventions/360_1.Htm), 1 Ocak 2008.
- London, M. ve Smither, J.W., (1995) "Can Multisource Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications And Direction For Research", *Personnel Psychology*, Volume 48, No 4, 803-839.
- Love, K.G., (1981) "Comparison of Peer Assessment Methods: Reliability, Validity, Friendship Bias, and User Reaction", *Journal of Applied Psychology*, Volume 66, No 4, 451–7.
- McCarty, A.M. ve Garavan, T.N., (2001) "360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, Volume 25, No 1, 5-32.
- McEvoy, G.M., (1988) "Evaluating the Boss", *Personnel Administrator*, September, 115–20.
- Mcevoy, G.M. ve Cascio, W.F., (1990) *The US and Taiwan: Two Different Cultures Look at Performance Appraisal*. In Shaw, J.B., Beck, J.E., Ferris, G.R. And Rowland, K.M. (Eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 2. Greenwich: JAI Press, 201–19.
- McEvoy, G.M., Buller, P.F. ve Roghaar, S.R., (1988) "A Jury of One's Peers", *Personel Administrator*, May, 94–101.
- Morden, T., (1999) "Models of National Culture-A Management Review. Cross Cultural Management", *An International Journal*, Volume 16, No 1, 19-40.

- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N., (1995) *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Palmer, M. ve Winters, K., (1993) *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev:Doğan Şahiner, İstanbul.
- Ramamoorthy, N. ve Carroll, S.J., (1998) "Individualism/Collectivism Orientation and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices", *Human Relations*, Volume 51, No 5, 571-588.
- Roberts, G.E., (1992) "Linkages Between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance", *Review of Public Personnel Administration*; Volume 12, No 3; 19-41.
- Rodrigues, C.A. (1998) "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management: An International Journal*; Volume 5, No 3, 31-41.
- Ronen, S., (1986) *Comparative and Multinational Management*, John Wiley And Sons, New York.
- Sargut, A.S., (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Gen. 2.Baskı, İmge Kitapevi, Ankara.
- Schneider, S.C., (1988) "National Versus Corporate Culture: Implications For Human Resource Management, *Human Resource Management*, Volume 27, No 2, 231-46.
- Shipper, F.M., Hoffman, R.C. ve Rotondo, D., (2007) "Does the 360 Feedback. Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures, *The Academy of Management Journal*, Volume 6, No 1, 33-50.
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F.K.C. ve Redman, T., (1998) "Performance Appraisal and Culture: Practice and Attitudes in Hong Kong and Great Britain", *International Journal of Human Resource Management*, Volume 9, No 5, 841-861.
- Sümer, H.C. ve Bilgiç, R., (2006) "Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 21, Sayı 57, 25-40.
- Sümer, H.C., (2000) "Performans Değerlendirmesi ve Kültür", Z. Aycan (Ed.) *Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (57-90)*, Türk psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara.
- Tezcan, M., (1993) *Kültür ve Kişilik – Psikolojik Antropoloji*, Bilim Yay. Ankara.

- Trompenaars, E., (1992) *Seven Cultures of Capitalism*, Holt Reinhardt and Winston, Inc., New York.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C., (1998) *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brearley, London.
- Tsui, A.S. ve Ohlott, P., (1988), "Multiple Assessment of Managerial Effectiveness: Interrater Agreement and Consensus in Effectiveness Models", *Personnel Psychology*, Volume 41, No 4, 779–803.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M., (2005) "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, Cilt 13, 181-202.
- Tusi. A.S. ve Barry, B., (1986) "Interpersonal Affect and Rating Errors", *Academy of Management Journal*, Volume 29, No 3, 586-599.
- Uyargil, C., (2000) "Performans Değerleme", Kaynak, T. ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 7.
- Waldman, D.A., (1997) "Predictors of Employee Preferences for Multirater Andgroup-Based Performance Appraisal", *Group and Organization Management*, Volume 22, No 2, 264–87.
- Wasti, A., (1995) "Kültürlerarası Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt 22 , Sayı 4, 503-529.
- Webber, R.A., (1969) *Culture and Management*.Text A Readings in *Comparative Management* , Volume 71 , No 6, 1230-1231.
- Wohlers, A.J., Hall, M. ve London, M., (1993) "Subordinates Rating Managers: Organizational and Demographic Correlates of Self/Subordinate Agreement", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, Volume 66, No 3, 263-275.