



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 31 Volume: 7 Issue: 31

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## DEĞERLENDİRME FARKLILIKLARININ VE ATFIN NEDENSELLİĞİNİN AÇIKLAYICISI OLARAK KÜLTÜR

### CULTURE AS AN EXPLANATORY OF RATING DIFFERENCES AND CAUSALITY OF ATTRIBUTION

Adem BALTACI\*

#### Öz

Performans değerlendirme, çalışanların etkinlik ve verimliliğini yönetmek açısından çok önemli ancak bir o kadar da problemlidir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar birçok değişken değerlendirme sisteminin etkinliği açısından ele alınmış olsa da, özellikle ülkemiz akademik literatüründe sosyal ve durumsal faktörlerin göz ardı edildiği açıkça görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültürün, değerlendiricilerin karar verme süreçleri üzerindeki etkisinin daha fazla incelenmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde değerlendirme kararlarının içinde gömülü olduğu ve davranışın en önemli açıklayıcılarından biri olan kültürün etkisi gözden kaçırılmış olacaktır. Bahsedilen bu ihtiyaçtan hareketle bu çalışmada çalışanların kültürel değerleri ile yapılan değerlendirmeler ve atıf tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların kolektivizm düzeyleri ile yapmış oldukları değerlendirmeler arasında önemli bir doğrusal ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan değerlendirme sürecinde her ne kadar üstlerden alınan puanlar ile kolektivizm düzeyleri arasında bir ilişki olsa da diğer kaynaklardan gelen değerlendirmelerin kültürden bağımsız olduğu görülmüştür. Ayrıca incelenen değerlendirme kriterlerinden işbirliği ve uyum kriterlerinin kolektivizm düzeyi ile ilişkili olduğu yine yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Son olarak başarıya yapılan atfın nedenselliği ile kolektivizm düzeyi arasında anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Kültür, Kolektivizm, Atıf Tarzı.

#### Abstract

Performance appraisal is a turbulent area as well as it is very crucial to manage employees' effectiveness and productivity. Even though several different variables were analyzed with regard to effectiveness of performance appraisal systems, it can be clearly seen that social and contextual factors ignored in academic literature especially in our country. In this sense further analyses for the effects of culture on the process of raters' judgments are needed. Otherwise the effect of culture which judgments are embedded in and one of the most important explanatory of behaviors would be overlooked. Because of this shortage in this paper, the relationship between cultural values of employees' and ratings and attribution styles is studied. The results showed us that there is a significant linear relationship between employees' collectivism levels and their ratings. Beside, even though there is a relationship between ratings received from supervisors and collectivism levels, it has been seen that the ratings from other sources are independent from culture. Moreover it has been found out that there is a relationship between cooperation and harmony which are evaluation criteria and collectivism levels. Finally it has been confirmed that there is a significant correlation between causality of attribution for success and collectivism levels.

**Keywords:** Performance Appraisal, Culture, Collectivism, Attribution Style.

\* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, adem.baltaci@klu.edu.tr

## Giriş

Yıllardır, yönetim alanındaki uygulamalar sadece Batı toplumunun tarihi, kültürel ve ideolojik eğilimlerini baskın bir şekilde yansıttığı iddiasıyla eleştirilmiştir (Fadil, Williamson ve Knudstrup, 2009; Snape, Thompson, Yan ve Redman, 1998). Kökleri Batı'ya dayanan performans değerlendirme de eleştirilen bu uygulamaların başında gelmektedir (Giangreco, Carugati, Pilati ve Sebastiano, 2010; Milliman, Nason, Zhu ve Cieri, 2002). Bu açıdan bakıldığında her ne kadar aynı tarz eleştirilere maruz kalsa da çeşitli yönetsel amaçlar için kullanılan performans değerlendirmenin, işletmelerde ve özellikle insan kaynakları yönetimindeki stratejik öneminden dolayı kullanım alanının genişlediği görülmektedir. Bu nedenledir ki performans değerlendirmesi üzerinde etkili olduğu kabul edilen yaş, cinsiyet, amaç, pozisyon, değerlendirme kriterleri ve kaynakları gibi birçok faktör literatürdeki çalışmalarda derinlemesine ele alınmıştır (Varela ve Premeaux, 2008). Ancak burada önemle üzerinde durulması gereken bir başka nokta da farklı kültürel bağlamlar içerisinde uygulanan performans değerlendirmelerinin ve bu süreçte başarıya yapılan atfın kültürel değerlerden nasıl ve ne ölçüde etkilendiğidir. Başka bir ifade ile değerlendirme süreci içerisinde değerlendiricilerin yargıları ile kültürel değerlerin ne ölçüde etkileşim içinde olduklarının tespiti ve yine başarıya yapılan atfın nedenselliğinin kültürel bağlamdaki değişkenliğinin ortaya konulması performans değerlendirmelerinin etkinliği açısından kritik bir önem arz etmektedir (Ellis, 2012; Ployhart, Wiechmann, Schmitt, Sacco ve Rogg, 2003).

Hofstede'in 1980 yılında yapmış olduğu çalışmadan sonra ulusal kültürün, işletmelerdeki yönetim uygulamalarının üzerindeki etkisi daha çok fark edilmiş ve bununla birlikte kültür bu alanda birçok araştırmaya konu edilmiştir (Javidan ve House, 2002). Hofstede tarafından sunulan teorik altyapıya göre ulusal kültür diğer örgütsel ve çevresel etkileri bastırabilecek düzeyde işletmelerdeki uygulamalar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Öyle ki işletmeler belli bir ulusal kültür içinde var olmakta ve kaçınılmaz bir şekilde bu kültürden etkilenmektedirler (Aycan ve Kanungo, 2001; Peretz ve Fried, 2012). Kültür içerisinde var olan değerler, normlar, inanışlar ve varsayımlar çalışanların işyerini nasıl algıladıklarını etkilediği gibi üstleri, iş arkadaşları ve astaticları gibi etkileşim içerisinde oldukları kişilerle olan ilişkilerini de belirlemektedir (Gillespie, 2005).

Kültürün işletmeler ve çalışanlar üzerinde var olan bu etkisi nedeniyle Batı kültürünün sahip olduğu prensipler üzerine temellendirilmiş olan

performans değerlendirmenin ve özelde değerlendirme sürecindeki atfın diğer kültürlerdeki etkinliği ve değişkenliği tartışılmaktadır (Aycan, 2000; Chiang ve Birtch, 2010; Shen, 2004). Bu bağlamda konunun etrafıca incelenmesi geniş bir kullanım alanına sahip olan performans değerlendirmelerinin uygulanabilirliğini ve etkinliğini arttıracak gibi değerlendirmeye karşı eşitlik ve adillik anlayışının yanı sıra kabullenme oranının da artmasını sağlamış olacaktır (Chiang ve Birtch, 2010; Stone, Stone-Romero ve Lukaszewski, 2007).

Performans değerlendirmesi alanında yapılan çalışmalar, özellikle kültürel boyutlardan bireycilik-kolektivizm boyutunun bu alandaki kültürel farklılıkları açıklamak adına en başarılı boyut olduğunu göstermiştir (Mishra ve Roch, 2013). Bu çalışmada kültür bağlamında performans değerlendirmesi ele alınarak kolektivist özelliklerin değerlendirmeler ve atfın tarzları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada değerlendiricilerin kolektivistlik düzeylerinin yapılan değerlendirmeleri ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların farklı performans boyutlarında almış oldukları değerlendirme puanları ile kendilerinin kolektivistlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Son olarak çalışanların başarıya yaptıkları atfın nedenselliği ile kolektivistlik puanları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan bu çalışma ile özellikle ülkemiz akademik literatüründeki kültür bağlamında performans değerlendirme ve atfın nedenselliği konusundaki eksikliğin bir nebze giderilmiş olacağı düşünülmektedir.

## 1. Bireycilik-Kolektivizm Bağlamında Performans Değerlendirme

Birçok biçimde tanımlana gelmiş olan kültürün yaygın olarak kabul görmüş olan bir tanımı şu şekildedir: "Kültür; belli bir dili, tarihi ve coğrafi bölgeyi paylaşanlar arasında algılama, inanma, değerlendirme ve iletişim kurma standartlarını sağlayan ortak/paylaşılan unsurların bütünüdür" (Triandis, 1996:408). Böyle bir tanım bize kültürün bireyler ve kurumlar üzerinde kuvvetli ve sürekli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Hofstede (2001) ve GLOBE projesi (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002) tarafından sunulan teorik çerçeve de sosyal kültürün diğer örgütsel (büyüklük, sektör gibi) ve çevresel (pazar gibi) etkileri bastırabilecek düzeyde işletmeler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır (Peretz ve Fried, 2012).

Yapılan önceki çalışmalar kültürler arası farklılıkları ortaya koyabilmek adına farklı boyutlar (güç mesafesi, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişlilik,

belirsizlikten kaçınma, gelecek oryantasyonu vb.) tanımlamışlardır (Hofstede, 2001; Javidan ve House, 2001). Bahsedilen bu çalışmalarda kullanılan bireycilik-kolektivizm boyutunun iş hayatıyla ilgili kültürel farklılıkları açıklamada en etkin (Voronov ve Singer, 2002) ve popüler (Heine, Lehman, Peng ve Greenholtz, 2002; Schimmack, Oishi ve Diener, 2005; Taras, Kirkman ve Steel, 2010) boyut olduğu ve dolayısı ile performans değerlendirmeleri açısından da en açıklayıcı boyut olacağı kabul edilmektedir (Ng, Koh, Ang, Kennedy ve Chan, 2011).

Bireycilik-kolektivizm boyutu, “birey ile belirli bir toplumda hüküm süren kolektivizm arasındaki ilişkiye” tekabül etmektedir (Hofstede, 2001:209). Yani bireycilik-kolektivizm bireysel haklara ve fırsatlara karşı grubun başarısının ve gruba olan bağlılığın ne derecede tercih edildiğini göstermektedir (Peretz ve Fried, 2012). Bireyci kültüre sahip kişiler; bağımsız ve “kendi merkezli” (idiocentric) davranmakta (Bailey, Chen ve Dou, 1997; Suliman, 2002), kişisel hedeflere odaklanmakta, şahsi değerler ve inanışlara göre hareket etmekte ve daha çok çıktılara önem vermektedirler (Ng ve diğ., 2011). Diğer taraftan kolektivist bir toplumda ise grubun refahı ve hedefleri kişininkilere üstün gelmektedir (Varela ve Premeaux, 2008). Kendilerini “diğerlerine bağımlı” (allocentric) olarak tanımlayan (Bailey ve diğ., 1997; Ng ve diğ., 2011) kolektivistler için grubun tatmini, bireye özgü belli hedeflere ulaşmadan önce gelmektedir (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002). Bundan dolayıdır ki bu toplumlarda bireylerin kendilerini grubun hedeflerine ve başarılarına adanması beklenmektedir. Yani bireycilik, rekabet ve kendini ön plana çıkarma gibi egosantrik davranışları teşvik ederken kolektivizm daha çok işbirliği ve sadakat gibi davranışları ön plana çıkarmaktadır (Triandis, 1995).

Bahsetmiş olduğumuz bu kültürel farklılıkların performans değerlendirmelerinin dinamiklerini de şekillendirmesi beklenmektedir (Davila ve Elvira, 2007; Ployhart ve diğ., 2003). Örneğin kolektivist toplumlardaki işletmeler, grup ya da organizasyon içindeki işbirliği ve motivasyonu olumsuz yönde etkileme potansiyelinden dolayı kişisel bazlı performans değerlendirme sistemlerinden kaçınılmaktadırlar (Vallance ve Fellow, 1999). Tersine bireyci toplumlardaki işletmeler, çalışanların performanslarını ölçmek ve çalışanlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla kişisel bazlı performans değerlendirme sistemlerini kullanmaya daha yatkındırlar (Atwater, Wang, Smither ve Fleenor, 2009; Aycan, 2000).

Yüksek kolektivizm düzeyine sahip bir işyerinde, çalışanlardan grup hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve ortak görevlerin yerine getirilmesinde yüksek bir

ilgi ve katılım beklenmektedir. Benzer şekilde kolektivizm; diğerlerine yardım etme, sosyal normlara göre hareket etme ve kişiler arası ilişkilere önem verme gibi davranışları da bir görev olarak tanımlamaktadır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Bu yüzden grubun faydasına olacak davranışlar sadece iyi değildir aynı zamanda bu davranışların yapılması beklenmektedir (Varela ve Premeaux, 2008). Bu tarz beklentiler de doğal olarak kolektivist bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelere de yansımaktadır (Appelbaum, Roy ve Gilliland, 2011; Mishra ve Roch, 2013). Ayrıca kolektivist kültürlerde kişiler, performans hakkında direkt olmayan, imalı değerlendirmeler yapmayı daha çok tercih etmektedirler (Aycan, 2005). Bununla birlikte verdikleri puanların diğerleri ile olan ilişkilerini nasıl etkileyeceği hakkında daha duyarlı oldukları için negatif geribildirim sağlamak yerine pozitif geribildirim sağlayarak değerlendirilenlerin gelişimine katkıda bulunmayı tercih etmektedirler (Ng ve diğ., 2011; Suliman, 2002). Bireyci kültüre sahip bir işletmede ise değerlendirmelerde çatışma korkusu yüzünden olumsuz geri bildirim yapmak bir sorun olarak görülmemektedir (Stone ve diğ., 2007). Aksine düşüncelerin dürüst bir şekilde ifade edilmesi önemsenmektedir. Sonuç olarak kolektivist kültür bireylerinin başkalarına yönelimli, bireycilerin ise kendilerine odaklı oldukları gerçeği (Oyserman ve diğ., 2002) değerlendirme sürecinde kültüre bağlı farklılıklara neden olacağına ipuçlarını açıkça vermektedir.

Böyle bir farklılaşma sadece yapılan değerlendirmeleri etkilemekle kalmamakta aynı zamanda değerlendirilen kişilere (üstler, astlar ve eşdeğerler) göre değişkenlik gösterebilmektedir (Atwater ve diğ., 2009; Peretz ve Fried, 2012). Buradan hareketle çalışmamızda yüksek kolektivist değerlere sahip değerlendiriciler ile daha düşük kolektivist değerlere sahip değerlendiricilerin yapmış oldukları değerlendirmelerde farklılaşma olması beklenmektedir (*Hipotez 1*). Ayrıca değerlendirilenlerin sahip oldukları kolektivizm düzeyleri ile kendilerine yapılan değerlendirmeler arasında bir ilişki olacağı da düşünülmektedir (*Hipotez 2*).

Aynı zamanda kültürün, değerlendirme sürecinde ele alınan performans kriterlerinin belirlenmesi üzerinde de etkili olduğu kabul edilmektedir (Stone ve diğ., 2007). Öyle ki performansın iyi olarak algılanması kültüre bağlı bir olgudur. Bireyci kültürlerde verimlilik, kalite, zamanında işi bitirme gibi direkt olarak işle ilgili kavramlar kriter olarak temel alınırken kolektivist kültürlerde dürüstlük, saygı ve sadakat gibi kavramlar değerlendirmelerde daha çok ön planda

tutulabilmektedir (Aycan, 2005). Bundan dolayı kişilerin bireyci ya da kolektivist özellikler göstermesi değerlendirme sürecinde incelenen bu kriterlere göre almış oldukları puanları da etkileyebilmektedir. Bu nedenle kişilerin kolektivistlik düzeyleri ile performans kriterlerinden almış oldukları puanlar arasında bir ilişki olması beklenmektedir (*Hipotez 3*).

## 2. Bireycilik ve Kolektivism Bağlamında Atıf

İnsanlar etraflarındaki dünyaya bir mana vermek, çevrelerindeki insanların davranışlarını açıklamak ve niçin olayların gerçekleştiğini anlamak isterler. Atıf teorisi bu bağlamda insanların bu davranışları ve olayları nasıl anlamlandırdıklarını açıklamaktadır (Santamaria, 2010). Son dönemlere kadar atıf gibi temel bilişsel süreçlerin tüm insanlar için evrensel olduğu kabul edilmekteydi. Ancak kültürler arası çalışmalar farklı kültürlerde yetişmiş olan kişilerin farklı düşünsel tarzlara sahip olabileceğini göstermiştir (Morris ve Peng, 1994). Örneğin genel kabule göre Batı kültürüne sahip kişilerin analitik bir düşünce yapısına göre dünyayı algıladıkları kabul edilirken Doğu kültüründeki kişilerin ise dünyayı daha bütüncül olarak gören holistik bir düşünce yapısına sahip olduklarına inanılmaktadır (Choi, Nisbett ve Norenzayan, 1999). Bahsedilen bu farklılıklar insanların atıflarındaki nedenselliğin değişkenliğinin dayanak noktasını oluşturmaktadır (Nisbett, Peng, Choi ve Norenzayan, 2001). Burada farklı kültürel bağlamlardan kaynaklanan iki temel atıf türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki kişinin davranışlarını kişilik, karakter ve yetenek gibi kişiye özgü özelliklere bağlayan içsel (internal) atıftır. Diğerisi ise kişinin davranışlarını görevin zorluğu, şans, durum, kader gibi bağlamsal faktörlere dayandıran dışsal (external) atıftır (Jen ve Lien, 2010; Perry, Stupnisky, Daniels ve Haynes, 2008; Wallace ve Hinsz, 2009).

Yazında kolektivist ve bireyci kültürlerin hakim değerlerine göre nedensel atıf farklılıklarının temelini sırasıyla dışsal ve içsel nedenlere dayandığını gösteren yeterli sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalara göre kolektivist kültür bireyleri, çevrelerine duyarlı olmaya zorlanmakta ve sosyal duruma odaklanmakta iken bireyciler ise nesneye, bireye odaklanmaktadır (Choi ve diğ., 1999; Krull, Loy, Lin, Wang, Chen ve Zhao, 1999). Bu özellikler başarıya yapılan atıfta da kendini belirgin bir şekilde göstermektedir (Morris ve Peng, 1994). Örneğin Hallahan, Lee ve Herzog (1997) yapmış oldukları çalışmalarında kolektivist ve bireyci kültürdeki kişilerin başarıyı farklı kaynaklara atfettiklerini ortaya koymuşlardır. Yazarlar çalışmalarında Amerika'daki spor yazarlarının spordaki başarıları, kişilerin içsel özelliklerine

atfederken Hong Kong'lu yazarların ise dışsal özellikleri vurguladıklarını göstermişlerdir.

Sosyal psikoloji ve kişisel algı hakkında yapılan araştırmalarda görüleceği üzere bahsedilen bu içsel atıflar beraberinde performans değerlendirme süreci içinde sıkça rastladığımız "temel atfetme hatasını" karşımıza çıkarmaktadır. Zira bahsedilen bu temel atfetme hatası, başkalarının davranış biçimlerini gözlemleyenlerin, davranış biçimlerinin sebebi olarak, durumsal ve bağlamsal faktörleri küçümseme, kişisel faktörlere ise daha fazla önem atfetme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Norenzayan ve Nisbett, 2000). Yani içsel atıf kendini performans değerlendirme sürecinde temel atfetme hatası olarak göstermektedir (Morris ve Peng, 1994).

Sonuç olarak örgütsel açıdan konuyu ele aldığımızda, performans değerlendirmede kolektivistlerin bireysel performansı değerlendirirken sosyal ve durumsal faktörlere, bireyci değerlendiricilerin ise iş davranışları ve iş görenin yeteneği gibi içsel özelliklere odaklandığı görülmektedir (DeVoe ve Iyengar, 2004). Başka bir ifade ile bireyci kültüre sahip değerlendiriciler başarıyı daha fazla mizaca dayalı (içsel) nedenlere atfedip bağlamsal faktörleri göz ardı ederken kolektivist bir değerlendirici ise bağlamsal bilgiyi daha fazla göz önünde bulundurup durumsal faktörlere (dışsal) atıf yapmaktadır (Mok, Cheng ve Morris, 2010). Buradan hareketle çalışmamızda kolektivist derecesi yüksek değerlendiricilerin daha düşük derecedekilere kıyasla daha fazla dışsal atıf yapmaları beklenmektedir (*Hipotez 4*).

## 3. Amaç ve Yöntem

Bu çalışmada kişilerin davranışlarının en önemli açıklayıcılarından biri olan kültürün, performans değerlendirmesi ve başarıya yapılan atfın nedenselliği üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla performans değerlendirmesini kurumsal olarak uygulayan ve 2000'den fazla çalışanı olan bir işletme araştırma hipotezlerinin test edilmesi üzere çalışmaya konu edilmiştir.

Öncelikle her altı ayda bir çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sonuçları incelenmek üzere işletmeden istenmiştir. Elde edilen sonuçlarda çalışanların astlarından, eş değerdeki çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden almış oldukları puanlar vardır. Ayrıca yine çalışanların üstlerine ve eş değerlerine vermiş oldukları değerlendirme puanları da alınan veriler arasında bulunmaktadır. Değerlendirmeler, işletme yönetimi tarafından belirlenmiş bazı kriter başlıkları altında yapılmaktadır. Bu kriterler içerisinden daha çok kültürel değerler ile ilgili olanlar, kişilerin kolektivistlik düzeyleri ile olan ilişkilerinin



belirlenmesi adına seçilmiştir. Bu performans kriterleri şunlardır: işbirliği, uyum, yenilikçilik ve yetki devri. Burada belirtilmesi gereken bir husus, alınan veriler içerisinde astlara verilen puanların olmamasının çalışmaya bir kısıt teşkil etmesidir.

Daha sonra çalışanların kolektivizm düzeylerini belirlemek adına örneklem grubuna, Oyserman, Coon ve Kimmelmeier'in (2002) yaptıkları meta-analizde tespit etmiş oldukları kültürler arası çalışmalarda en sık kullanılan kolektivizm soruları kolektivizm ölçeği olarak sorulmuştur. Bu amaçla öncelikle İngilizce makaleden çevrilen ölçek soruları bir pilot uygulamaya tabi tutulmuş ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda sorulan sorulardan biri çıkartılmıştır. Son hali elde edilen ölçek, e-posta aracılığı ile işletmedeki çalışanlara uygulanmıştır. Beşli Likert ile uygulanan ölçekteki sorulara örnek olarak, "Etkileşimde olduğum otorite sahiplerine saygı duyarım.", "Bir karar vermeden önce her zaman başkalarına danışırım." ve "Grup üyelerim ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınmak için çaba gösteririm." maddeleri gösterilebilir. Uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,808 olarak bulunmuştur.

Son olarak çalışanların başarıya yapmış oldukları atıfların nedenselliğini belirleyebilmek için çalışanlardan, değerlendirme süreci içerisinde verdikleri çok yüksek ve çok düşük puanların sebebinin açıklanması istenmiştir. Yapılan bu açıklamalar, yazında tespit edilmiş olan anahtar kelimeler (Al-Zahrani ve Kaplowitz, 1993; Perry ve diğ., 2008; Reb ve Greguras, 2010) aracılığı ile içerik analizine tabi tutulmuş ve üç farklı hakemin yardımıyla atıfların nedenselliği içsel ve dışsal atıf olarak kategorize edilmiştir. İçsel atıfların tespitinde kullanılan anahtar kelimelere örnek olarak, "yetenek", "karakter", "ruh hali" ve "gayret" gösterilebilir. Diğer taraftan, "görev zorluğu", "şans", ve "durum" gibi anahtar kelimeler dışsal atfın tespitinde kullanılmıştır.

Çalışmanın örneklemini, performans değerlendirmeye tabi tutulan orta ve üst kademe yöneticilerden kolektivizm ölçeğine cevap veren 53 yönetici oluşturmaktadır. Bu çalışanlara ait performans değerlendirme sonuçları, ölçek ile elde edilen kolektivizm düzeyleri ve içerik analizi sonucu elde edilen atıf tarzlarına ilişkin bilgiler, araştırma içerisinde belirtilmiş olan hipotezler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Her ne kadar bireycilik-kolektivizm kültürler arasındaki farkları ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş olsa da aynı toplum içerisindeki bireyler arasındaki kültür farklılıklarının da belirlenmesinde kullanılabilir (Ng ve diğ., 2011). Bu çalışmada

da kolektivizm ölçeği kültürler arası bir karşılaştırmadan ziyade aynı toplumdaki kişilerin sahip oldukları kültür düzeylerinin arasındaki farkın belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca bireycilik ve kolektivizm arasındaki bipolarlık varsayımından (Mishra ve Roch, 2013; Schimmack ve diğ., 2005) yola çıkarak kişilerin sadece kolektivizm değerleri ölçülmüş ve düşük kolektivizm değerlerine sahip kişilerin bireyci özellikler gösterdiği varsayılmıştır.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Yukarıda belirtilmiş olan hipotezleri test etmek amacıyla 53 orta ve üst kademe yöneticiden oluşan örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS 20 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Öncelikli olarak çalışanların kolektivistlik düzeyleri ile değerlendirme sürecinde vermiş ve almış oldukları puanlar arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 1'de çalışanların kolektivizm düzeyleri ile verilen puanlar arasındaki ilişki, Tablo 2'de ise almış oldukları puanlar arasındaki ilişki ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1: Kolektivistlik Düzeyi ile Verilen Puanlar Arasındaki İlişki

	Kolektivistlik Düzeyi	Üste Verilen Puan	Eşdeğere Verilen Puan
Kolektivistlik Düzeyi	1	0,552**	0,280*
Üste Verilen Puan		1	0,480**
Eşdeğere Verilen Puan			1

\* %5 düzeyinde anlamlı

\*\* %1 düzeyinde anlamlı

Tablo 1'e göre kişilerin kolektivistlik puanları ile hem üstlerine hem de eşdeğerdeki çalışma arkadaşlarına karşı yapmış oldukları değerlendirmeler arasında önemli doğrusal bir ilişki vardır. Özellikle üstlere verilen değerlendirme puanları kolektivistlik düzeyi arttıkça önemli derecede yükselmektedir. Kolektivist kültürlerde hakim olan kişilerin itibarını koruma, grup uyumunu bozmama, kişileri utandırmama ve negatif değerlendirmelerden kaçınma gibi özellikler değerlendiricilerin daha yüksek puanlar vermelerine neden olabilmektedir (Kim ve Nam, 1998; Triandis, McCusker ve Hui, 1990). Burada özellikle kolektivistlik düzeyleri yüksek olan çalışanların üstlerine daha yüksek puanlar vermelerinin nedeni olarak kolektivist kültürlerin hiyerarşik yapıya olan duyarlılığı, yöneticilere karşı duyulan itaat ve yöneticilerin her zaman daha iyi bileceğine dair sahip olunan inanış gösterilebilir (Sargut; 2001; Snape ve diğ., 1998). Bu sonuçlardan hareketle *Hipotez-1*'in desteklendiği açıkça görülmektedir. Ayrıca her ne kadar araştırmanın konusu kapsamında yer almasa

da yukarıdaki tablo üstlere ve eşdeğerlere karşı yapılan değerlendirmeler arasında önemli derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Kolektivistlik Düzeyi ile Alınan Puanlar Arasındaki İlişki

	Kolektivistlik Düzeyi	Üstten Alınan Puan	Eşdeğerden Alınan Puan	Asttan Alınan Puan
Kolektivistlik Düzeyi	1	0,389**	0,156	0,070
Üstten Alınan Puan		1	0,139	0,065
Eşdeğerden Alınan Puan			1	-0,033
Asttan Alınan Puan				1

\*\* %1 düzeyinde anlamlı

Araştırmada ayrıca çalışanların farklı kaynaklardan almış oldukları puanlar ile kolektivizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre kolektivizm düzeyi ile sadece çalışanların üstlerinden almış oldukları puanlar arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Eşdeğerden ve asttan alınan puanlar ile kişilerin kolektivizm puanları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak kolektivist değerlerin hakim olduğu ülkemizde faaliyet gösteren bu işletmede çalışanların kolektivistlik düzeyleri ile almış oldukları puanlar arasında bir ilişki olması beklenmekte idi. Beklentiye paralel olarak çalışanların kolektivist düzeyleri arttıkça üstlerinden almış oldukları puanlar da artmıştır. Ancak eş değerdeki çalışanlardan ve astlardan alınan puanların kolektivizm düzeyi ile bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Böylelikle *Hipotez 2* kısmen desteklenmiştir.

Tablo 3: Kolektivistlik Düzeyi ile Performans Kriterleri Arasındaki İlişki

	Kolektivistlik Düzeyi	İşbirliği	Uyum	Yenilikçilik	Yetki Devri
Kolektivistlik Düzeyi	1	0,450**	0,560**	0,138	-0,007
İşbirliği		1	0,789**	0,518**	0,005
Uyum			1	0,465**	0,067
Yenilikçilik				1	-0,009
Yetki Devri					1

\*\* %1 düzeyinde anlamlı

Çalışma içerisinde ayrıca kişilerin kolektivizm düzeyleri ile performans değerlendirme sürecinde kullanılan ve kolektivist değerlerle ilişkili olması muhtemel bazı yetkinlikler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Ele alınan bu yetkinliklerden, işbirliği içerisinde çalışabilme ve çalışma arkadaşları ile uyum düzeylerinin, kişilerin kolektivistlik dereceleri ile paralellik gösterdiği yapılan bazı çalışmalarda gösterilmiştir (Huo ve Von Glinow, 1995; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Diğer taraftan yenilikçilik ve yetki devri özellikleri daha çok bireyci

kültür özellikleri arasında gösterilmektedir (Eisenberg, 1999; Eylon ve Au, 1999; Hui, Au ve Fock, 2004). Yapmış olduğumuz analizlerde Tablo 3'te görüleceği üzere işbirliği ve uyum puanları ile çalışanların kolektivizm düzeyleri arasında önemli derecede bir doğrusal ilişki bulunmuştur. Ancak beklenenin aksine yenilikçilik ve yetki devri puanları ile kolektivizm düzeyleri arasında kayda değer herhangi bir ilişki tespit edilemediği için *Hipotez 3* kısmen desteklenmiştir.

Tablo 4: Lojistik Regresyon Modeli

	B	Stan. Hata	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Kültür Düzeyi	0,312	0,151	4,266	1	0,039	1,366
Sabit	-8,092	3,975	4,144	1	0,042	0,000

Son olarak çalışanların kolektivizm düzeyleri ile değerlendirme sürecinde başarıya yapmış oldukları atfın nedenselliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Kolektivizm düzeyinin, atfın içsel ya da dışsal olması üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla lojistik regresyon uygulanmıştır (Hosmer ve Lemeshow testi için  $p=0,099$ ). Literatürdeki çalışmalar kolektivist kültürlerdeki kişilerin, değerlendirmelerdeki atfın nedenselliğini bağlamsal faktörlerle açıklama eğiliminde olduklarını göstermektedir (Halim ve Chew, 2008; Mok ve diğ., 2010). Diğer taraftan bireyci kültürdeki değerlendiriciler ise atıflarında içsel faktörleri ön plana çıkartma eğilimindedirler (Chiang ve Birtch, 2010; Jen ve Lien, 2010). Analizde kültür düzeyinin denkleme eklenmesi %52,2 olan doğruluk düzeyini %73,9'a çıkarmıştır. Tablo 4'te görüleceği üzere yapılan lojistik regresyon analizi ayrıca kültür düzeyinin atfın nedenselliği üzerinde %3,9 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular kolektivizm düzeyinin artmasının dışsal atıf yapmaya yönlendirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Böylelikle analizler sonucunda *Hipotez 4* desteklenmiştir.

## Sonuç

Her yıl milyonlarca çalışan bir çeşit performans değerlendirme sürecine tabi tutulmakta ve kullanılan yöntem her ne olursa olsun tüm değerlendirmeler, değerlendiricilerin kendi değer ve yargılarına dayanan bir sistem içerisinde gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme sürecinde var olan kültür temelli bu yargılar, değerler ve algılar performans değerlendirmelerinin etkinliğini tartışılır hale getirmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin sahip oldukları kültürel değerler ile yapılan değerlendirmeler ve değerlendirme kriterleri bazında alınan puanlar arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı araştırılmıştır. Aynı

zamanda kolektivistlik düzeyinin farklılaşması sonucu yapılan atıfların nedenselliğinin değişkenlik gösterip göstermediği de yine araştırma içerisinde incelenmiştir.

Çalışmada öncelikle çalışanların kolektivizm düzeyleri ile üstlerine ve eşdeğerdeki çalışma arkadaşlarına yapmış oldukları değerlendirmeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Burada çalışanların kolektivizm düzeyleri arttıkça vermiş oldukları puanların da arttığı gözlemlenmiştir. Özellikle kolektivizm düzeyi yüksek çalışanların üstlerini daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri görülmüştür. Araştırmada yine çalışanların kolektivizm düzeyleri ile farklı kaynaklardan almış oldukları puanlar arasındaki ilişki de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar eşdeğerden ve astlardan alınan puanların kolektivizm düzeyi ile ilişkili olmadığını ancak üstlerden alınan puanların kolektivizm düzeyi yükseldikçe anlamlı bir düzeyde yükseldiğini göstermiştir.

Araştırmada ayrıca değerlendirme sürecinde kullanılan bazı kriterlerin kolektivizm düzeyine göre değişimi incelenmiştir. Ele alınan kriterler arasında işbirliği ve uyum kriterlerindeki değerlendirmelerin kolektivizm düzeyi ile doğrusal bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan yenilikçilik ve yetki devri kriterlerindeki değerlendirmelerin ise kolektivizm düzeyinden bağımsız olduğu görülmüştür. Son olarak değerlendirmelerde başarıya yapılan atfın nedenselliği ile çalışanların kolektivizm düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kolektivizm düzeyi arttıkça başarının dışsal nedenlere atfedilme eğiliminin arttığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar, performans değerlendirme sistemlerinin, planlanmalarından uygulanmalarına kadar hiçbir aşamada kültürden bağımsız görülmemesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Aksi takdirde davranışın içinde gerçekleştiği bağlamın etkilerinin göz önüne alınmaması işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olan performans değerlendirmelerinin doğru yorumlanamamasına sebebiyet verecektir. Bu bağlamda kültürel farklılıklara gereken önemin verilmesi, performans değerlendirmelerinin uygulanabilirliğini ve verimliliğini arttıracak gibi değerlendirmeye karşı duyulan adillik anlayışının ve kabullenme oranının da artmasını sağlamış olacaktır.

#### KAYNAKÇA

AL-ZAHRANI, Saad Said A. ve KAPLOWITZ, Stan A. (1993). "Attributional Biases in Individualistic and Collectivistic Cultures: A Comparison of Americans with Saudis", *Social Psychology Quarterly*, C. 56 S. 3, s. 223-233.

- APPELBAUM, Steven H., ROY, Michel ve GILLILAND, Terry (2011). "Globalization of Performance Appraisals: Theory and Applications", *Management Decision*, C. 49 S. 4, s. 570-585.
- ATWATER, Leanne, WANG, Mo, SMITHER, James W. ve FLEENOR, John W. (2009). "Are Cultural Characteristics Associated with the Relationship between Self and Others' Ratings of Leadership?", *Journal of Applied Psychology*, C. 94 S. 4, s. 876-886.
- AYCAN, Zeynep (2000). "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, C. 31 S. 1, s. 110-128.
- AYCAN, Zeynep (2005). "The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices", *International Journal of Human Resource Management*, C. 16 S. 7, s. 1083-1119.
- AYCAN, Zeynep ve KANUNGO, Rabindra N. (2001). "Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology: A Critical Appraisal of the Field and Future Directions", In Neil Anderson, Deniz Ones, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran (Editörler), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 1. Personnel Psychology*, Thousand Oaks: Sage.
- BAILEY, James R., CHEN, Chao C. ve DOU, Sheng-Gong (1997). "Conceptions of Self and Performance-Related Feedback in the U.S., Japan and China", *Journal of International Business Studies*, C. 28 S. 3, s. 605-625.
- CHIANG, Flora F. T. ve BIRTCH, Thomas A. (2010). "Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context", *Journal of Management Studies*, C. 47 S. 7, s. 1365-1393.
- CHOI, Incheol, NISBETT, Richard E. ve NORENZAYAN, Ara (1999). "Causal Attribution across Cultures: Variation and Universality", *Psychological Bulletin*, C. 125 S. 1, s. 47-63.
- DAVILA, Anabella ve ELVIRA, Marta M. (2007). "Psychological Contracts and Performance Management in Mexico", *International Journal of Manpower*, C. 28 S. 5, s. 384-402.
- DEVOE, Sanford E. ve IYENGAR, Sheena S. (2004). "Managers Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C. 93 S. 1, s. 47-61.
- EISENBERG, Jacob (1999). "How Individualism-Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", *Creativity and Innovation Management*, C. 8 S. 4, s. 251-261.
- ELLIS, David R. (2012). "Exploring Cultural Dimensions as Predictors of Performance Management Preferences: The Case of Self-Initiating Expatriate New Zealanders in Belgium", *The International Journal of Human Resource Management*, C. 23 S. 10, s. 2087-2107.
- EYLON, Dafna ve AU, Kevin Y. (1999). "Exploring Empowerment Cross-Cultural Differences along the Power Distance Dimension", *International Journal of Intercultural Relations*, C. 23 S. 3, s. 373-385.
- FADIL, Paul A., WILLIAMSON, Steven ve KNUDSTRUP, Mike (2009). "A Theoretical Perspective of the Cultural Influences of Individualism/Collectivism, Group Membership, and Performance Variation on Allocation Behaviors of Supervisors", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, C. 19 S. 2, s. 134-150.
- GIANGRECO, Antonio, CARUGATI, Andrea, PILATI, Massimo ve SEBASTIANO, Antonio (2010). "Performance Appraisal Systems in the Middle East: Moving Beyond Western Logics", *European Management Review*, C. 7 S. 3, s. 155-168.
- GILLESPIE, Treana L. (2005). "Internationalizing 360-Degree Feedback: Are Subordinate Ratings Comparable?", *Journal of Business and Psychology*, C. 19 S. 3, s. 361-382.
- HALIM, Hendrik ve CHEW, Irene Keng Howe (2008). "Performance Attributions: A Cross Cultural Study Comparing Singapore, Japan and US Companies", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, C. 3, s. 55-72.
- HALLAHAN, Mark, LEE, Fiona ve HERZOG, Thaddeus (1997). "It's Not Just Whether You Win or Lose, It's also Where You Play the Game a Naturalistic, Cross-Cultural Examination of the Positivity Bias", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, C. 28 S. 6, s. 768-778.
- HEINE, Steven J., LEHMAN, Darrin R., PENG, Kaiping ve GREENHOLTZ, Joe (2002). "What's Wrong with Cross-Cultural Comparisons of Subjective Likert Scales?: The Reference-Group Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 82 S. 6, s. 903-918.



- HOFSTEDE, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2. Baskı, Thousand Oaks: Sage Publications.
- HOUSE, Robert, JAVIDAN, Mansour, HANGES, Paul ve DORFMAN, Peter (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, C. 37 S. 1, s. 3-10.
- HUI, Michael K., AU, Kevin ve FOCK, Henry (2004). "Empowerment Effects across Cultures", *Journal of International Business Studies*, C. 35 S. 1, s. 46-60.
- HUO, Y. Paul ve VON GLINOW, Mary Ann (1995). "On Transplanting Human Resource Practices to China a Culture-Driven Approach", *International Journal of Manpower*, C. 16 S. 9, s. 3-15.
- JAVIDAN, Mansour ve HOUSE, Robert J. (2001). "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, C. 29 S. 4, s. 289-305.
- JAVIDAN, Mansour ve HOUSE, Robert J. (2002). "Leadership and Cultures around the World: Findings from GLOBE: An Introduction to the Special Issue", *Journal of World Business*, C. 37 S. 1, s. 1-2.
- JEN, Chun-Hu ve LIEN, Yunn-Wen (2010). "What is the Source of Cultural Differences?: Examining the Influence of Thinking Style on the Attribution Process", *Acta Psychologica*, C. 133 S. 2, s. 154-162.
- KIM, Joo Yup ve NAM, Sang Hoon (1998). "The Concept and Dynamics of Face: Implications for Organizational Behavior in Asia", *Organization Science*, C. 9 S. 4, s. 522-534.
- KRULL, Douglas S., LOY, Michelle Hui-Min, LIN, Jennifer, WANG, Ching-Fu, CHEN, Suhong ve ZHAO, Xudong (1999). "The Fundamental Attribution Error: Correspondence Bias in Individualist and Collectivist Cultures", *Personality and Social Psychology Bulletin*, C. 25 S. 10, s. 1208-1219.
- MARKUS, Hazel Rose ve KITAYAMA, Shinobu (1991). "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, C. 98 S. 2, s. 224-253.
- MILLIMAN, John, NASON, Stephen, ZHU, Cherrie ve CIERI, Helen De (2002). "An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim", *Human Resource Management*, C. 41 S. 1, s. 87-102.
- MISHRA, Vipanchi ve ROCH, Sylvia G. (2013). "Cultural Values and Performance Appraisal: Assessing the Effects of Rater Self-Construct on Performance Ratings", *The Journal of Psychology*, C. 147 S. 4, s. 325-344.
- MOK, Aurelia, CHENG, Chi-Ying ve MORRIS, Michael W. (2010). "Matching versus Mismatching Cultural Norms in Performance Appraisal Effects of the Cultural Setting and Bicultural Identity Integration", *International Journal of Cross Cultural Management*, C. 10 S. 1, s. 17-35.
- MORRIS, Michael W. ve PENG, Kaiping (1994). "Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 67 S. 6, s. 949-971.
- NG, Kok-Yee, KOH, Christine, ANG, Soon, KENNEDY, Jeffrey C. ve CHAN, Kim-Yin (2011). "Rating Leniency and Halo in Multisource Feedback Ratings: Testing Cultural Assumptions of Power Distance and Individualism-Collectivism", *Journal of Applied Psychology*, C. 96 S. 5, s. 1033-1044.
- NISBETT, Richard E., PENG, Kaiping, CHOL, Incheol ve NORENZAYAN, Ara (2001). "Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic Cognition", *Psychological Review*, C. 108 S. 2, s. 291-310.
- NORENZAYAN, Ara ve NISBETT, Richard E. (2000). "Culture and Causal Cognition", *Current Directions in Psychological Science*, C. 9 S. 4, s. 132-135.
- OYSERMAN, Daphna, COON, Heather M. ve KEMMELMEIER, Markus (2002). "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, C. 128 S. 1, s. 3-72.
- PAŞA, Selda Fikret, KABASAKAL, Hayat ve BODUR, Muzaffer (2001). "Society, Organisations, and Leadership in Turkey", *Applied Psychology*, C. 50 S.4, s. 559-589.
- PERETZ, Hilla ve Yitzhak, FRIED (2012). "National Cultures, Performance Appraisal Practices, and Organizational Absenteeism and Turnover: A Study Across 21 Countries", *Journal of Applied Psychology*, C. 97 S. 2, s. 448-459.
- PERRY, Raymond P., STUPNISKY, Robert H., DANIELS, Lia M. ve HAYNES, Tara L. (2008). "Attributional (Explanatory) Thinking About Failure in New Achievement Settings", *European Journal of Psychology of Education*, C. 23 S. 4, s. 459-475.
- PLOYHART, Robert E., WIECHMANN, Darin, SCHMITT, Neal, SACCO, Joshua M. ve ROGG, Kirk (2003). "The Cross-Cultural Equivalence of Job Performance Ratings", *Human Performance*, C. 16 S. 1, s. 49-79.
- REB, Jochen ve GREGURAS, Gary J. (2010). "Understanding Performance Ratings: Dynamic Performance, Attributions, and Rating Purpose", *Journal of Applied Psychology*, C. 95 S. 1, s. 213-220.
- SANTAMARIA, Jose Gerardo O. (2010). "Individual Attribution of Group Performance among University Students in Metro Manila: There is an "I" in Team", *Philippine Management Review*, C. 17, s. 103-120.
- SARGUT, A. Selami (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- SCHIMMACK, Ulrich, OISHI, Shigehiro ve DIENER, Ed (2005). "Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations", *Personality and Social Psychology Review*, C. 9 S. 1, s. 17-31.
- SHEN, Jie (2004). "International Performance Appraisals Policies, Practices and Determinants in the Case of Chinese Multinational Companies", *International Journal of Manpower*, C. 25 S. 6, s. 547-563.
- SNAPE, Ed, THOMPSON, David, YAN, Fanny Ka-ching ve REDMAN, Tom (1998). "Performance Appraisal and Culture: Practice and Attitudes in Hong Kong and Great Britain", *The International Journal of Human Resource Management*, C. 9 S.5, s. 841-861.
- STONE, Dianna L., STONE-ROMERO, Eugene F. ve LUKASZEWSKI, Kimberly M. (2007). "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review*, C. 17 S. 2, s. 152-165.
- SULIMAN, Abubakr Mohyeldin Tahir (2002). "Self and Supervisor Ratings of Performance: Evidence from an Individualistic Culture", *Employee Relations*, C. 25 S. 4, s. 371-388.
- TARAS, Vas, KIRKMAN, Bradley L. ve STEEL, Piers (2010). "Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions", *Journal of Applied Psychology*, C. 95 S. 3, s. 405-439.
- TRIANDIS, Harry C. (1995). *Individualism and Collectivism*, Colorado: Westview Press.
- TRIANDIS, Harry C. (1996). "The Psychological Measurement of Cultural Syndromes", *American Psychologist*, C. 51 S. 4, s. 407-415.
- TRIANDIS, Harry C., MCCUSKER, Christopher ve HUI, C. Harry (1990). "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 59 S. 5, s. 1006-1020.
- VALLANCE, Sarah ve FELLOW, Harkness (1999). "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", *Australian Journal of Public Administration*, C. 58 S. 3, s. 78-95.
- VARELA, Otmar E. ve PREMEAUX, Sonya F. (2008). "Do Cross-Cultural Values Affect Multisource Feedback Dynamics? The Case of High Power Distance and Collectivism in Two Latin American Countries", *International Journal of Selection and Assessment*, C. 16 S. 2, s. 134-142.
- VORONOV, Maxim ve SINGER, Jefferson A. (2002). "The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review", *The Journal of Social Psychology*, C. 142 S. 4, s. 461-480.
- WALLACE, Dana M. ve HINSZ, Verlin B. (2009). "Group Members as Actors and Observers in Attributions of Responsibility for Group Performance", *Small Group Research*, C. 40 S. 1, s. 52-71.