

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Betül ŞÜKÜR

MAYIS-2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma Betül ŞÜKÜR

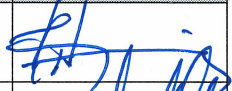

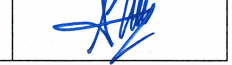
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

MAYIS-2019

TRABZON

ONAY

Fatma Betül ŞÜKÜR tarafından hazırlanan “Toplumsal Kültür ve Algılanan Takım Performansı Arasındaki İlişkide Güvenin Aracılık Rolü” adlı bu Çalışma 28.06.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda oybirliği /~~oyçokluğu~~ ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı – Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Halis DEMİR	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.



Fatma Betül ŞÜKÜR

21.05.2019

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, toplumsal kültür ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolü araştırılmıştır. Takım performansı literatürü incelendiğinde çalışmaların çoğunun takım başarısını etkileyen faktörlere odaklandığı görülmektedir. Verimlilik, üretkenlik, takım üyelerinin memnuniyeti, iletişim, işbirliği ve koordinasyonun yanı sıra takım performansını etkileyen faktörler arasında kültürel değerler de yer almaktadır. Kültürel değerler ve takım performansı arasındaki ilişkiyi güven bağlamında araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmamızın amacı, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeni ile birlikte teorik olarak açıklayarak bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerine etkisine ilişkin literatüre katkıda bulunmaktır.

Tez çalışmam süresince bilgisini, desteğini, hoşgörüsünü ve zamanını benimle paylaşan, çalışmanın tamamlanmasında büyük emeği olan, öğrencisi olmaktan her zaman onur ve mutluluk duyduğum kıymetli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS’a;

Her fırsatta bana moral veren ve destek olan Arş. Gör. Tuğba KAPLAN ve Arş. Gör. Nimet KALKAN hocalarıma;

Daima bana inanan ve güvenen, hayatımın her anında desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme ve tez çalışmam süresince en büyük özveriği gösteren kardeşim Ahmet Hüseyin ŞÜKÜR’e;

Desteğini ve varlığını her zaman yanımda hissettiğim dostum Büşra ÜNAL’a yürekten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs, 2019

Fatma Betül ŞÜKÜR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	4-74
1.1. Takım	4
1.1.1. Takım Kavramı	4
1.1.2. Takımların Temel Özellikleri.....	6
1.1.3. Takım Türleri	7
1.1.4. Takım Çalışması, Takım Performansı, Performansın Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemleri	11
1.1.5. Takım Performansına Etki Eden Unsurlar	17
1.2. Kültür	20
1.2.1. Kültürün Tanımı.....	20
1.2.2. Kültürün Temel Özellikleri.....	22
1.2.3. Kültürel Kuramlar	24
1.2.3.1. Orta-Dönem Sistemler Kuramı	24
1.2.3.2. Rol Kuramı.....	26
1.2.4. Toplumsal Kültür Boyutları.....	26
1.2.4.1. GLOBE Araştırması.....	32
1.2.4.1.1. GLOBE Araştırması Kapsamında Türk Toplumunu İçin Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi	39
1.3. Güven.....	50
1.3.1. Güven Kavramı ve Tanımı.....	50
1.3.2. Güven Oluşumu ve Oluşuma Etki Eden Unsurlar	52
1.3.3. Güven Kavramının Özellikleri.....	54

1.3.4. Güven ve Güvensizlik.....	55
1.3.5. Güven Türleri.....	58
1.3.6. Güvenin Önemi.....	62
1.3.7. Güven, Toplum ve Kültür İlişkisi.....	63
1.3.8. Dünya Değerler Araştırması.....	67
1.4. Algılanan Takım Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Model Önerisi.....	69
1.4.1. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutunda Kültürel Değerlerin Algılanan Takım Performansı Üzerine Etkisi.....	70
1.4.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutunda Kültürel Değerlerin Kişilerarası Güven Düzeyi İle Birlikte Algılanan Takım Performansı Üzerine Etkisi.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ.....	75-110
2.1. Araştırmanın Amacı.....	75
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	75
2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	77
2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	77
2.5. Araştırma Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	78
2.5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	79
2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	85
2.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	90
2.7. Araştırmaya Katılan Takım Üyelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	91
2.8. Araştırma Verilerinin Normallüğünün Test Edilmesi.....	95
2.9. Katılımcıların Kültürel Değerler, Kişilerarası Güven Düzeyleri ve Algılanan Takım Performanslarına İlişkin Farklılık Testi Analizleri.....	95
2.10. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	98
2.11. Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
2.12. Aracılık Modelinin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Process Analizi.....	107
2.13. Genelleştirilmiş Doğrusal Karmaşık Model Analizi.....	108
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	111
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	114
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	126

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, toplumsal kültür ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide güvenin aracılık rolünü araştırmaktır. Çalışma, bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerine etkisinin, kişilerarası güven düzeyi değişkeni aracılığı ile gerçekleştiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışma kapsamında takım çalışması içerisinde faaliyet gösteren takım üyelerinin sahip oldukları bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel özellikleri ve kişilerarası güven düzeyleri ile birlikte algılanan takım performansları araştırılmıştır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya üretim ve hizmet sektörlerinden farklı alanlarda faaliyet gösteren ve takım temelli çalışan firmalar dâhil edilmiştir. Toplam 34 takımdan (üretim sektöründen 19 ve hizmet sektöründen 15 takım olmak üzere) elde edilen araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma örneklemini 167 takım üyesinden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Analiz bulgularına göre, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Modelin anlamlılığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide güvenin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bireycilik, Toplulukçuluk, Güven, Takım Çalışması, Takım Çalışması Performansı

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the mediating role of trust in the relationship between social culture and perceived team performance. The study is based on the assumption that the effect of cultural values on perceived team performance in the dimension of individualism-collectivism is realized through the interpersonal confidence level variable. Within the scope of this study, the cultural characteristics and interpersonal confidence levels of the team members working in the team work in the dimension of individualism-collectivism and the perceived team performances were investigated.

For the purpose of the study, companies based in different fields from production and service sectors and working on a team basis were included in the research. The survey data obtained from 34 teams (19 from production sector and 15 from service sector) were collected by questionnaire technique. The research sample consisted of 167 team members. Correlation and regression analyzes were used to analyze the data obtained. According to the findings of the analysis, there is a significant and positive relationship between cultural values and perceived team performance in the individualism and collectivism dimension. According to the results of the analysis of the significance of the model, trust has a partial mediating role in the relationship between cultural values and perceived team performance in the dimension of individualism and collectivism.

Keywords: Individualism, Collectivism, Trust, Team Work, Team Work Performance

TABLULAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	GLOBE Toplum/Kültür Kümeleri	37
2	Toplumsal Kültür Boyutları İçin Ülke Anlamları	40
3	Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi	79
4	Algılanan Takım Performansı Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları	80
5	Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	81
6	Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi	82
7	Kültürel Değerler Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları	82
8	Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	83
9	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi..	83
10	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları	84
11	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	84
12	Algılanan Takım Performansı Ölçeği DFA İstatistik Değerleri.....	86
13	Algılanan Takım Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri	87
14	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeği DFA İstatistik Değerleri.....	88
15	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeği Uyum İndeksleri.....	88
16	Kültür Değerler Ölçeği DFA İstatistik Değerleri.....	89
17	Kültürel Değerler Ölçeği Uyum İndeksleri	90
18	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	91
19	Takım Üyelerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım	91
20	Takım Üyelerinin Çalışma Hayatına İlişkin Dağılım	93
21	Takımların üye sayılarına ilişkin dağılım	93
22	Takım Üyelerinin Mesai Saatleri Dışında Görüşme Sıklıklarına İlişkin Dağılım	94
23	Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	94
24	Araştırma Verilerinin Normalligi Testi.....	95
25	Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları	96
26	Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları	96
27	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları	97
28	Aile Yapısı Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları	97

29	Pearson Korelasyon Katsayıları	99
30	Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	101
31	Kişilerarası Güven Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	103
32	Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Aracı Değişken ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	105
33	Process Analizi Sonucu	107
34	Process Analizi Sonucu	108
35	Bireycilik Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu	108
36	Toplulukçuluk Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu	109
37	Aracı Değişkene İlişkin Sabit Etkiler Tablosu	109
38	Aracı Değişkene İlişkin Sabit Etkiler Tablosu	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Takım Performans Eğrisi	8
2	Takım Performansı Ölçüm Sistemi	17
3	GLOBE'un Kültür Ölçümüne Çok Düzeyli Yaklaşımı	36
4	Güven ve Güvensizliğin Birleşimi: Alternatif Sosyal Gerçeklikler	57
5	Inglehart-Welzel Dünya Kültür Haritası WVS WAVE 6 2010-2014	68
6	"Genel Olarak İnsanlara Güvenilebilir" Diyenlerin Oranları.....	69
7	Araştırma Modeli	70
8	Araştırma Modeli	78
9	Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin DFA.....	85
10	Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin DFA.....	87
11	Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin DFA	89

KISALTMALAR LİSTESİ

- TPÖ : Takım Performansının Ölçümü
GLOBE : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
KMO : Kaiser Meyer Olkin
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi



GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler giderek artan bir şekilde müşteri odaklı olma ve kopyalanması zor ürün ve hizmetleri sunma eğilimindedir. Gelişmeler, geleneksel organizasyon yapılarında değişikliğe neden olmaktadır. Organizasyonlarda hiyerarşik yapıların yerini daha esnek yapılar almaktadır. Bu değişiklik takım çalışması olmadan esnek yapıların işleyişini imkânsız kılmaktadır. Çalışanlarının bireysel performanslarını arttırmayı hedefleyen bir şirket için, yalnızca bu hedefin gerçekleştirilmesine öncülük eden yöntem ve faaliyetlerin farkında olmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra, bu şirketin kendi kurumsal performansını artırma yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Kurumsal performans geliştirme, takım düzeyinde performans geliştirme ile mümkün olmaktadır. Jackson (1990)'ın ifadesiyle takım temelli organizasyonların sayısındaki artış, bireysel olarak ulaşılabilecek sonuçlara yalnızca takım olarak ulaşılabileceği fikrini yansıtmaktadır (Çetin Karabat ve Çalış, 2017: 31).

Takım performansı literatürü incelendiğinde (Hackman ve Oldham, 1980; Prince ve Salas, 1993; Katzenbach ve Smith, 1994; Morgan, 1997; Hunt, 1999; Dyer vd. 2007, 2013), çalışmaların çoğunun takım başarısını etkileyen faktörlere odaklandığı görülmektedir. Hackman ve Oldham (1980), Katzenbach ve Smith (1994) ve Hunt (1999) gibi araştırmacıların, takım performansını etkileyen faktörler üzerinde bir anlaşmaya vardıkları görülmektedir. Verimlilik, üretkenlik, öğrenme, gelişme ve takım üyelerinin memnuniyeti takımın başarısını belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Prince ve Salas (1993) performansı; iletişim, liderlik, planlama, karar verme, adaptasyon, üyelerin özgüvenleri ve kendi durumlarının farkındalığı boyutlarına ilişkin olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde Morgan (1997), takım performans boyutlarını iletişim, işbirliği, takım ruhu, koordinasyon ve öneri olarak sınıflandırmaktadır. Takım performansını etkileyen bir başka boyut ise takımın heterojenliğidir. Takım üyelerinin farklı doğaları olması, heterojen bir yapıya neden olmaktadır. Mitchell (1986), takımın belirgin ve resesif özellikleriyle ilgili heterojenliği analiz etmiştir. Benzer bir çalışma da Reilly ve McGourty (1998), takımın başarısını belirleyen etmenin çevresel faktörler değil, üyelerin özellikleri olduğunu öne sürmektedirler. Buna göre, takım performansı, takım üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilgili işbirliğinin oluşturduğu üretkenliğin sonucu olmaktadır. Takım performansını etkileyen tüm unsurlar, takım yapılarında arzu edilen davranışların belirlenmesini ve ölçülmesini sağlamaktadır. Bu davranışlar; bilgi, liyakat ve yetenek gibi bireysel davranışlar ile üyelerin bireysel performans davranışları ve takım performans davranışlarıdır (Çetin Karabat ve Çalış, 2017: 32-33).

Takım performansını etkileyen faktörler arasında kültürel değerler de yer almaktadır. Bireycilik-toplulukçuluk boyutu, takım performansı ile en sık ilişkilendirilen toplumsal kültür

boyutudur (Gundlach vd. 2006: 1610). Bireycilik-toplulukçuluk ile takım performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bazı önemli görüşlere yol açmaktadır. İlk olarak, bu çalışmalar, takımla ilişkili diğer değişkenlerin rolü göz önüne alındığında bile, bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin hâlâ takım performansı üzerinde önemli ve benzersiz bir etkisi olduğunu göstermektedir. İkinci olarak, bireycilik-toplulukçuluk takım performansı üzerinde belirgin bir etki yarattığından, bu iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığını açıklamaya odaklanan araştırmalara ihtiyaç vardır. Daha doğrusu, bu değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu teorik olarak anlamaya duyulan bir ihtiyaç vardır (Gundlach vd. 2006: 1610).

Kültürel farklılıklara yönelik yapılan karşılaştırmalı birçok çalışmanın temel boyutlarından biri olan ve hatta sosyal davranışta kültürel farkın en önemli tek boyutu olarak da belirtilen bireycilik-toplulukçuluk boyutu, güven eğilimi ile en sık ilişkilendirilen boyuttur (Erdem, 2003: 170).

Takımlar güven duygusu esasına dayalı olarak kurulmakta ve güven, yüksek performanslı takımların temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Açıklık ve dürüstlük etkili bir takımın yapı taşlarını temsil etmektedir. Güven, bireyler arasında açık iletişime yol açarak sorunların çözümünü kolaylaştırmakta ve ortak kararların alınmasını sağlayarak takımın performansını yükseltmektedir (Dengiz, 2000: 224; Demir ve Çavuş, 2009: 120). Çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven bireyin, meslektaşlarının sahip olduğu becerilere, adalet duygusuna ve tutarlı davranışlar göstermesine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Çelik vd., 2011: 6).

Araştırmamızın amacı, bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkiyi “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeni ile birlikte teorik olarak açıklayarak bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerine etkisine ilişkin literatüre katkıda bulunmaktır.

İlgili literatür incelendiğinde kültürel değerler ve takım performansı arasındaki ilişkiyi güven bağlamında araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada bireycilik-toplulukçuluk değerleri ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkinin yanı sıra, kişilerarası güven düzeyinin aracılık etkisi de araştırılmaktadır. Takım çalışmasının yaygın olmadığı ve takım çalışmasını yaşatmanın zor olduğu bir bağlam olma özelliği taşıyan Türkiye’de, araştırmanın takım dinamiklerinin anlaşılması noktasında katkı sağlaması beklenmektedir.

Takım üyelerinin sahip oldukları bireycilik-toplulukçuluk değerleri ve kişilerarası güven düzeylerinin algılanan takım performansları üzerinde farklılaşmaya sebep olup olmadığı araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya üretim ve hizmet sektörlerinden farklı alanlarda faaliyet gösteren ve aktif olarak takım temelli çalışan firmalar dâhil edilmiştir. Bu araştırma nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Çalışma amaç ve kapsamı bakımından iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yazın taraması yapılarak takım çalışması, kültür ve toplumsal kültür boyutları ile birlikte güven kavramı açıklanarak kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında araştırma modeli ve araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi ortaya konulmuş, verilerin analizi yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Çalışma, elde edilen bulguların bütünsel olarak değerlendirildiği ve gelecek araştırmalar için önerilerin yer aldığı sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

1.1. Takım

1.1.1. Takım Kavramı

İşletmelerin karşılaştıkları fırsatları değerlendirme yetileri, genellikle işletme bünyesindeki yetenekli bireylerin ortak paydada buluşturulmaları ve etkili bir biçimde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Takım çalışması işletmeler bakımından rekabet üstünlüğü sağlama ve müşteri memnuniyetini artırma amaçlı çalışma düşüncesinin zeminini oluşturmaktadır (Demir ve Çavuş, 2009: 120). İşletmeler kaliteyi iyileştirmek ve ilerletmek, bünyesinde çalışan mevcudunu artırmak, süreçleri hızlandırmak ve kolaylaştırmak hedefiyle zaman içinde artan bir şekilde takım çalışması faaliyetlerinden yararlanmaktadırlar (İlhan ve İnce: 2015: 130).

Literatürde takım kavramını ifade etmek amaçlı birçok tanımlama bulunmaktadır. Bahsi geçen tanımlamalar arasında büyük ölçüde benzerlik ve bazı küçük farklılıklar bulunmaktadır. Sonuç olarak literatürde takım kavramı konusunda bir tanım birliğinin mevcut olduğu söylenebilmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Takım, görevlerinde bağımsız kabul edilen, sonuçların yükümlülüğünü üstlenen, kendileri ve diğerleri tarafından bir ya da birden fazla sosyal sistem içinde barındırılan ve ilişkilerini örgütsel sınırların bünyesinde gerçekleştiren bireylerin bütünüdür (Cohen ve Bailey, 1997: 241). Donnellon'a göre takım, bilinçli bir şekilde görevini yerine getirmek amacıyla kişisel becerilerini birleştiren çeşitli uzmanlık alanlarına sahip olan bireylerden oluşan insan topluluğudur (Donnellon, 1998: 20). Göreceli olarak değerlendirildiğinde takım, özgül amaçlar ve projelerde başarı sağlanabilmesi amacıyla ortak çıkarların ve değerlerin varlığı ile birleşen çalışanların oluşturduğu topluluktur (Keçecioğlu, 2000: 3-4). Straub (2002: 9) ise takımı, ortak bir amaca ve performansa odaklanan, yükümlülüğünü üstlendikleri işler bakımından ortak bir yaklaşımda buluşan ve bir bütün halinde hareket edebilme yetisine sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir grup olarak değerlendirmektedir. Takım, birbirleri ile uyumlu bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur (Adair, 2005: 125). Bir başka tanıma göre takım, belirli bir amacı gerçekleştirmekle sorumlu, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı bireylerden oluşan biçimsel bir gruptur (Robbins ve Judge, 2016: 410).

Özetle takım önceden tasarlanmış amaçlara ulaşmak için bir arada bulunan, birbiriyle iletişim içerisinde olan ve birlikte hareket eden iki veya daha çok bireyin oluşturduğu topluluktur. Takım kavramının önemli üç başlığı bulunmaktadır. Başlıklardan ilki, takımın var edilebilmesi için iki veya daha fazla bireye ihtiyaç oluşu; ikincisi, takımda yer alan kişilerin birbirleriyle ilişkili ve birlikte hareket edecek uyumda olmaları; üçüncüsü ise, takımı oluşturan bireylerin belirlenmiş bir amacı yaşatmak üzere birlikte verimli şekilde çalışmalarınıdır (Eren, 2015: 467).

Bu çalışmada benimsenen yaklaşım açısından, takım çalışması ve takım kurma hususunda otoriteleri tartışılmaz olan Katzenbach ve Smith'in takım tanımı temel alınmıştır. Katzenbach ve Smith takımı, "kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insan" olarak ifade etmektedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 68). Söz konusu tanımda da vurgulandığı gibi performans hedefi, mutlak olarak takımların en önemli özelliklerinden biridir. Takımın hedefine ulaşma düzeyinin somut olarak ölçümü, hedeften sorumlu grubun, takım olmanın sorumluluklarını ne ölçüde benimsediğinin göstergesi olmaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 107).

Takım kavramı ele alındıktan sonra grup ile arasındaki farkı açıklamak gerekmektedir. İki ya da daha fazla karşılıklı bağımlılık ve etkileşim içerisinde olan bireyin ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmesiyle grup oluşmaktadır. Biçimsel olduğu kadar biçimsel olmayan gruplar da bulunmaktadır. Örgüt bünyesinde belirlenen işleri ve görevleri gerçekleştirmek amacıyla biçimsel gruplar oluşturulmaktadır. Çalışan bireylerin sosyal ihtiyaçlarını gidermek amaçlı kendiliğinden oluşan gruplar ise biçimsel olmayan gruplar olmaktadır. Bahsi geçen tanımlardan anlaşılacağı üzere takım, biçimsel bir gruptur. Biçimsel grupların farklı türleri olarak çapraz fonksiyonlu takımlar, görev takımları, kendi kendini yöneten takımlar örnek olarak gösterilebilmektedir. Her takım bir grup sayılabilmektedir ancak her grup takım özelliklerini kapsayıp takım olarak adlandırılmayabilmektedir. Beğeniler, ortak ilgi, hemşehrilik, menfaat birliği gibi sebeplerle doğan biçimsel olmayan gruplar takımın tanımıyla uyuşmamaktadır (Ataman, 2002: 87-88).

Gruplar, performans hedefleri hususunda uzlaşıp, ortak bir amacı biçimlendirip, ortak bir çalışma prensibi tanımlar; yüksek seviyede bütünleyici yeteneklerini geliştirir ve kendilerini sonuçlardan birlikte sorumlu tutarlar ise takım haline gelmektedirler. Bu durumda, takımlarda başlıca amaç performanstır ve takım bir hedef değil araçtır. Herhangi bir takım –organizasyondaki yeri ne olursa olsun ve hangi işi yaparsa yapsın, performans üzerinde yoğunlaştığı takdirde- takım dışı çalışma koşullarında tek başına hareket eden bireylerden çok daha üstün sonuçlar elde etmektedir. Katzenbach ve Smith'e göre takımlar, özellikle performansın çok boyutlu becerileri, uzlaşma noktaları ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha kapsamlı organizasyonel gruplarda hareket eden çalışan bireylerden daha başarılı bir performans sergilemektedirler (Katzenbach ve Smith, 1998: 23-29).

1.1.2. Takımların Temel Özellikleri

Her takımın kendine özgü karakter ve özellikleri bulunmaktadır. Genel hatlarıyla takımı meydana getiren özellikler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (DeCarlo, 2004);

Üye Sayısının Az Oluşu: Takımın bünyesinde fazla kişi olmamalıdır. Fazla kişi sayısı karmaşa ve iletişim eksikliğini doğuracağı gibi koordinasyonu ve yönetimi zorlaştırıp, bir süre sonra takım için verimsizliğe sebep olmaktadır. İletişim ve koordinasyon ile ilgili problemler 9 kişiden itibaren başlamaktadır. Çalışılan projenin durumuna göre takımı meydana getiren kişi sayısı değişmektedir. Genel olarak takımın üye sayısı 4 ila 20 arasında olmaktadır. İdeal bir takımda kişi sayısı hakkında farklı yorumlar da bulunmaktadır, fakat 4-7 veya 7-12 arası ideal kişi sayısı olarak kabul edilmektedir.

Tamamlayıcı ve Bütünleştirici Tecrübe: Takımın performans hedeflerine ulaşabilmesi için takım üyelerinin belirli yeteneklere sahip olması beklenmekte, bu yeteneklerin ise birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekmektedir.

Ortak Amaç, Performans Hedefleri ve Yaklaşım: Bir takımın oluşturulabilmesi için takım üyelerinin, sorumluluğunu üstlendikleri işin sonucunda hedeflerinin kıymetli olacağını bilmeleri gerekmektedir. Performans hedefleri, amaç ve süreç, takım üyeleri tarafından net olarak anlamlandırılmadıkça bir bütünlükten söz edilememektedir.

Ortak Sorumluluk: Her bir takım üyesi kendi sorumluluğunun dışında diğer görevlerde de takım arkadaşlarına destek olmalıdır. Hâkim olan düşüncenin “ya beraber kazanırız ya da beraber kaybederiz” şeklinde olması gerekmektedir.

Moller (1994: 16) ise çalışmasında etkin ve verimli bir takımın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Bir takımın bir arada bir şeyleri hayata geçireceği hususunda görüş birliği bulunmaktadır. (Bu durum her konu için görüş birliği sağlanacağı anlamına gelmemektedir.)
- Her bir birey takımın görevleri ve hedeflerini tamamiyle anlamlandırmakta ve kabullenmektedir.
- Takım ile ilgili üstlenilecek roller ve sorumluluklar kişiler arasında anlaşılır ve net bir şekilde ifade edilip paylaşılmaktadır.
- Takımın performans standartları, kuralları ve değerleri anlaşılır ve açık bir biçimde açıklanmaktadır.

- Takım, sonuçlarını elde etme konusunda gerekli gördüğü takım çalışmasını iyileştirme ile ilgili motivasyon ve yeteneğe sahip olmaktadır.
- Takım üyeleri arasında iletişim açık, duygular ve fikirler dile getirebilir şeffaflıkta olmaktadır. Bireyler aktif bir biçimde dinlemeyi bilmektedir.
- Kişiler öz değere sahip olmakla birlikte, şahsını ortaya koyma hususunda kendinden emin olmaktadır. Yapay bir performansın sergilenmesi beklenmemektedir.
- Bireyler destekleyici ve teşvik edici bir tutuma sahip olmakla birlikte, birbirlerine önem vermekte ve saygı göstermektedirler.
- Takımdaki bireylerin birbirlerine ihtiyaç duyabilecekleri düşüncesiyle hareket edilerek, ulaşılabilecek bütün hedefler esas alınmakta ve her bir bireyin yeteneklerine ve kişiliğine uygun çalışma ortamı sağlanmaktadır.
- Bireysel hedefler ve takımın hedefleri aynı doğrultuda yer almaktadır.

Takım kavramı hususunda literatür bünyesinde bir tanım birliğinin olmasına ve takımların sahip olması gereken özelliklere ilişkin ortak görüşler bulunmasına rağmen takımların sınıflandırılması için kullanılan kriterler ve gereklilikler sonucunda meydana gelen farklı takım sınıflamaları görülmektedir. Literatürde takım türlerine ilişkin yapılan sınıflandırmalar bir sonraki başlık altında açıklanmaktadır.

1.1.3. Takım Türleri

Takımlar sürekliliklerine göre, yapılarına göre, amaçlarına göre, bünyesinde bulunan üye durumlarına göre, örgüt şemasındaki yerlerine göre gibi farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Ataman, 2002: 88).

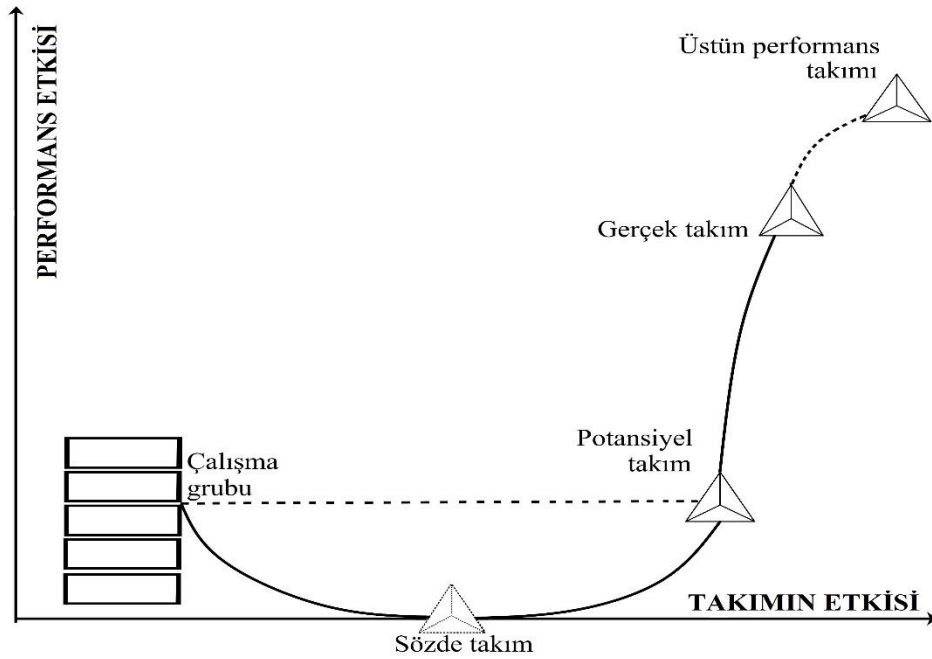
Bişimsel ve biçimsel olmayan takımlar, takım türleri konusunda yapılan en temel sınıflandırmadır. *Bişimsel takımlar*: görevlerini tamamlamak ve belirlenen işleri yapmak amacıyla örgütün ortaya koyduğu topluluklardır. Bişimsel takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini uygulamaya koyacak davranışlar beklenmektedir. *Bişimsel olmayan takımlar*: biçimsel takımların aksine sosyal nitelikli gruplardır. İş çevresinde oluşan ve sosyal iletişim ihtiyacına yanıt olarak meydana gelen doğal yapılanmalardır. Bu gruplar ortak çıkarlar ve arkadaşlıklar çerçevesinde oluşmaktadır (Eren, 2015: 467).

Hackman (1987) takımları; yönetici rehberliğindeki takımlar, kendi kendini yöneten takımlar, kendi kendini yönlendiren takımlar ve kendi kendine hüküm süren takımlar olarak sınıflandırmaktadır. Robbins ve DeCenzo (1998) da takımları; fonksiyonel takımlar, problem

çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar ve çapraz fonksiyonel takımlar olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadırlar. Straub (2002) ise takımları; problem çözme takımları, politika üreten takımlar, görev takımları, çok amaçlı takımlar ve özerk takımlar olarak sınıflandırmaktadır.

Katzenbach ve Smith (1998: 125-127) ise takım türlerini tanımlamak için takım performans eğrisini geliştirmişlerdir. Şekil 1'de yer alan takım performans eğrisinde yatay eksen takımın etkisini değerlendirirken, dikey eksen ise performans etkisini değerlendirmektedir. Takım Performans Eğrisi, küçük bir grubun performansının onun temel yaklaşımına nasıl bağlı olduğunu ve bu yaklaşımı nasıl etkilediğini göstermektedir.

Şekil 1: Takım Performans Eğrisi



Kaynak: Katzenbach ve Smith, 1998: 118

Takım performans eğrisinde yer alan *Çalışma grubu*; üyeleri, kendi sorumluluk alanlarındaki performanslarını nasıl gerçekleştireceklerine karar vermek için birbirleriyle iletişim kurmaktadırlar. Bunun ötesinde karşılıklı sorumluluğu gerektirecek ortak amaçları, ek performans hedefleri veya birleşik çalışma ürünleri bulunmamaktadır.

Sözde takım; önlerine belirli bir ek performans ihtiyacı veya fırsat çıkan, fakat kolektif performans üzerinde odaklanmayan ve odaklanmak için çaba harcamayan bireylerden oluşmaktadır. Kendilerini takım olarak belirtmelerine rağmen ortak bir amaç veya bir dizi performans hedefi şekillendirmek istememektedirler. Performans etkileri göz önüne alındığında

takımlar arasında en zayıf olanı sözde takımlardır. Bu takımlarda sinerji bulunmamakta, takımın performansı bireylerin potansiyel performanslarından daha az olmaktadır.

Potansiyel takımlar; ek performans ihtiyacı hisseden ve performansın etkisini geliştirmeye çalışan takımlardır. Hedeflerinde ve çalışma ürünlerinde ortak çalışma yaklaşımı şekillendirmek için disipline ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu takımlarda ortak sorumluluk hissi henüz bulunmamaktadır.

Gerçek takım; tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda üyeden oluşmaktadır. Gerçek takımların üyeleri kendilerini ortak bir amaca, hedeflere ve çalışma yaklaşımına eşit olarak adanmakta ve takımın amaçları doğrultusunda birbirlerine karşı ortak sorumluluk hissetmektedirler.

Üstün performans takımları; gerçek takımların bütün özelliklerini taşıyan ve birbirlerinin kişisel gelişimlerine ve başarılarına sıkı sıkıya bağlı olan üyelerden oluşan takımlardır. Diğer takımlardan daha üstün performans sergilemektedirler. Bütün gerçek ve potansiyel takımlar için güçlü ve kusursuz bir model olma özelliği taşımaktadır.

Takım performans eğrisi, çalışma gruplarının geniş bir yelpazeye yayılmış performans sonuçları olacağını ve çalışma grubunun opsiyonunun pek çok koşulda duyarlı kalacağını öne sürmektedir. Yine eğrinin gösterdiğine göre, çoğu grupta performansın en fazla olduğu yer, potansiyel ve gerçek takım arasındaki yerdir ve gerçek takım performansının mümkün olan etkisi çalışma grubunun performansının etkisinden belirgin bir biçimde üstün olmaktadır. Gerçek takımın üstün performans takımı arasında belirtilen kesikli çizgiler, üstün performans için gerekli istisnai kişisel sorumluluğu göstermektedir. Nihayet, çalışma grubu ile potansiyel takımı birbirine bağlayan kesikli çizgiler, o tercihi yapmak için gerekli inanç atlayışını sembolize etmektedir. Bu çizginin altında da sözde takım performansının risk ve ümitsizlikleri görülmektedir. Performans etkileri en az olan takımlar sözde takımlardır (Katzenbach ve Smith, 1998: 127).

Cohen ve Bailey (1997)' nin takım türleri sınıflandırması ise diğer yazarlar tarafından geliştirilen takım türlerini kapsamaktadır ve literatürde en çok kabul gören sınıflandırmadır. Cohen ve Bailey takımları; çalışma takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır (Cohen ve Bailey, 1997: 241-243);

Çalışma Takımları: Çalışma takımları, genellikle görevlerin net bir şekilde ifade edildiği, tam zamanlı çalışan takımlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür takımlarda bir denetleyici, ne yapılacağı, işi kimin yapacağı ve işin nasıl yapılacağı gibi konular hakkında kararları vererek takımı yönetmektedir.

Paralel Takımlar: Paralel takımlar, organizasyonun mevcut donanımı ile iyi bir şekilde gerçekleştiremeyeceği fonksiyonların başarılı olabilmesi için farklı çalışma birimlerinden ya da iş kollarından kişilerin bir araya getirilmesiyle meydana gelmektedir. Bu tip takımlar organizasyonel hiyerarşide kendilerinden üst kişilere öneride bulunabilen ve sınırlı otoriteye sahip takımlardır. Paralel takımlar, iyileştirme faaliyetleri ve problemleri çözme amacıyla kullanılmaktadır. Kalite çemberleri, kalite iyileştirme takımları paralel takımlara örnek verilebilecek türde takımlardır.

Proje Takımları: Süre sınırı olan, işletme tarafından yeni bir ürün ve hizmeti pazara sürmek için gerekli olan yeniliği sağlayan takımlardır. Proje takımları önemli boyutta bilgi, tecrübe, beceri gerektirir ve görevleri tekrarlanmamaktadır. Bu bağlamda, ortak performans hedeflerine yönelmeyi görev edinmiş olan takım üyelerinin, projenin başarılı olması için ihtiyaç duyulan gereklilikleri sorumluluk bilinciyle yerine getirecek niteliklere sahip olması önem teşkil etmektedir. Proje takımlarının işi, hazır bulunan ve var olan bir anlayış üzerinden gelişimi sağlamak ya da radikal ve farklı bir fikri ortaya koymak olabilmektedir.

Yönetim Takımları: Organizasyonun genel performansından sorumlu olan takım, yönetim takımlarıdır. Her alt birimden sorumlu olan yöneticilerin geliştirme, üretim ve satış gibi görevleri mevcuttur. Yönetici takımlara sahip işletmelerde yönetim ile ilgili kararlar tek bir tepe yönetici tarafından alınmamakta, kararlar yönetim takımındaki üyelerin ortak kararı üzerinden belirlenmektedir. Yönetim takımları farklı kabiliyet ve sorumluluklarını paylaşarak, işletmelerin küresel iş çevrelerinde rekabet edebilmelerini sağlamaktadırlar.

Literatürde, yukarıda açıklanan sınıflandırmalar içerisinde yer alan takım türlerine ek olarak sanal takım türü de yer almaktadır.

Sanal Takımlar: Bu takımlar sanal olmayan takımlardan farklı olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin avantajları ile örgüt yapılarının çok daha ötesine geçen ve zaman-mekân sınırlarını aşan takımlardır (Hackman ve Wageman, 2005: 56). Örgütsel görevleri gerçekleştirmek için enformasyon ve telekomünikasyon teknolojileriyle coğrafik veya örgütsel olarak ayrı zaman ve mekanlarda çalışan bireylerin birliği ve bütünlüğü ile oluşan takımlar sanal takım olarak tanımlanmaktadır (Townsend vd., 1998: 17). Takımlardaki bireylerin yüz yüze görüşme imkânının düşük olduğu durumlarda sanal takımlar maliyet verimliliği ve hız kazandırmaları yönüyle fayda sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra sanal takımların en önemli sakıncası, bireyler arasında sosyal iletişimin zayıflaması nedeniyle takım ruhu ve sinerji yaratamama sorunlarıyla karşılaşabilme olasılığı olmaktadır (Lipnack ve Stamps, 2000: 6).

1.1.4. Takım Çalışması, Takım Performansı, Performansın Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemleri

Çalışan bireylerin ve yönetimin, iş süreçleri ve iş yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek, örgütsel faaliyetleri ve hedefleri belirlemek amacıyla birlikte çalışma yöntemleri takım çalışması olarak adlandırılmaktadır. Takım çalışması, merkezinde takımın birlikte çalışma süreçlerini kapsayan, takım üyelerini teşvik eden bir hava yaratan ve katılımlarını değerleyen ayırt edici bir sistemi nitelendirmektedir (İnce vd., 2004: 424).

Örgütsel görevlerde başarılı olma hususunda takımlar, aktif olarak sürekli birliktelik içerisinde çalışma prensibini kabul görmüş üyeler birliğidir. Her bir üye paydaş olarak, elde edilen sonuçlardan tamamı ile yükümlü olmaktadır. Temel/öz değerler ilkesiyle sürekli olarak birlikte çalışan bir takım üyesi, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yeteneklerinden faydalandığı sürece takım çalışması verimli bir şekilde ilerlemektedir. Söz konusu değerler, diğer üyeler tarafından ifade edilen görüş ve fikirlere yapıcı yaklaşım sergileme, dinleme, diğer bireylerle ilgilenme, destekleyici olma ve fikirlerine saygı duymayı barındırmaktadır. Takımların başarılı bir performansa sahip olmaları için gerekli olan anlayış, her takım üyesinin “ben” yerine “biz” merkezci işbirliğini benimsemesi anlayışıdır (Keçecioğlu, 2000: 14-15).

Takım çalışması; dinlemek, başkalarının ifade ettiği bakış açılarına yapıcı tepkiler göstermek, diğerlerine kuşkulama hakkı tanımak, ihtiyacı olanlara destekte bulunmak, diğerlerinin başarılarını ve ilgi alanlarını fark etmek gibi davranışları teşvik eden değerleri desteklemektedir. Bu değerler takım performansının artırılmasında etkili olmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1998: 38).

Takımlar, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirirken çalışanları motive ederek, bilgi ve iş süreçlerinin performansına katkı sağlamak ve bu bağlamda ortak iş mükemmelliğinin gerçekleşmesi yönünde olanakları artırmaktadırlar (Demir ve Çavuş, 2009: 120). İşletmelerin kendi başarılarını artıracak çalışmaları yapmaları yaşadığımız çağın gelişen ve değişen çevre koşullarında zorunlu hale gelmektedir. İşletmeler takım çalışması yöntemiyle mevcut çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, çalışanlarının arasındaki bağı kuvvetlendirmekte ve örgüt içerisindeki olası iletişim kopukluklarına engel olarak personelinin hem bireysel hem de takım olarak performansının yükselmesini sağlamaktadırlar (Ergun Özler ve Koparan, 2006: 4).

Sinerji dediğimiz ortak istek ve güç, çeşitli bilgi ve becerilere sahip bireylerin, takımın ortak amaçlarına ve değerlerine olan inançlarının kuvvetlendirilmesiyle doğmaktadır. Takım performansı, takımda yer alan bireylerin kişisel performanslarının ötesinde, genel hatlarıyla bir takımın performansının bütünlüğüyle ortaya çıkarmaktadır. Yeni bir örgütlenme biçimi olan takım

çalışması, bireylerin tek tek ortaya koyacağı performanstan daha güçlü ve başarılı olacağı için işletmeler tarafından tercih edilir konuma gelmektedir. Takım çalışmasının hedeflediği amaç sinerjik ve yüksek performanslı bir güç ortaya koymaktır (Straub, 2002: 123). Nihayetinde bu durum takımdaki bireylerin bireysel başarılarının göz ardı edilmesi anlamına gelmemekte, bireylerin kişisel katkılarının takım içerisinde harmanlanarak takımın performans gücünün oluşturulmasını nitelemektedir. Takıma gerekli desteği sağlayamayan çalışanların performanslarının iyileştirilip, geliştirilmesi ve takıma geliştirici bireysel katkıda bulunanların ödüllendirilmesi için ihtiyacı duyulan bilgileri bireysel performans ölçümleri sağlamaktadır (Ergun Özler ve Koparan, 2006: 7).

Takım ve performans, işletmeler açısından birbirinden ayrılamayacak iki önemli kavram olma özelliği taşımaktadır. Takımlar, öncelikli olarak performansın çok çeşitli becerileri, karar verme yetileri ve deneyimin gereksinim olduğu durumlarda, tek başına veya daha kapsamlı örgütsel gruplarda hareket eden bireylerden daha nitelikli bir performans sergilemektedirler (Katzenbach ve Smith, 1998: 23). Takım performansının ölçümü, hedeflerin -en gerekli özelliklerinden birinin- ölçülebilir olmaları dikkate alındığında takım etkinliği bakımından son derece önemlidir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 103).

Bir bireyin, kendi performansını ve başka bireyin performansını değerlendirmesi ile ilgili yapılan ve özneliği barındıran yorumlar performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bu tür değerlendirmelerde mevcut özneliğin azaltılabilmesi için farklı yöntem ve sistemlerden yararlanılmaya çalışılmış olsa da bu yöntemlerin etkileri sınırlı olmakta ve performans değerlemenin barındırdığı öznellik bütünüyle ortadan kaldırılamamaktadır. Performans ölçme, performansın nesnel değerlere göre toplanan veriler ve önceden belirlenmiş olan bir yöntem bilimiyle ölçülmesi anlamına gelmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 106).

Takım performansının ölçümüne ilişkin çalışmalar incelendiğinde, çok fazla takım türünün olması nedeniyle kabul edilen tek bir performans değerlendirme modelinin olmadığı görülmektedir. Farklı takım türleri için farklı performans değerlendirme yöntemleri oluşturulmaktadır (Ergun Özler ve Koparan, 2006: 7).

Kabul edilmiş tek bir performans değerlendirme modeli olmasa da ölçüm yöntemlerinin belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Zigon'a göre takımların performans ölçüm ve değerlendirmesinin aşağıda belirtilen hususları içermesi gerekmektedir (Zigon, 1999: 38-39);

- Takımın başarıyla ortaya koyduğu her bir sonuç için performans standartlarının ve ölçümünün belirlenmesi,
- Her bir takım üyesinin ulaştığı sonuçları açıklaması,

- Takımın ve bireyin ulaştığı sonuçlar arasındaki üstünlüklerin ve önemin açıkça belirtilmesi,
- Performans verilerinin nasıl bir yöntemle elde edileceği ve yorumlanacağı ile ilgili plan yapılması,
- Takım ve bireyin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılmasıdır.

Jones ve Schilling, takım performansının ölçülmesi ile ilgili olarak 8 temel ilke ortaya koymuştur. Bütün bu ilkelere harfiyen uymak gerekli olmasa da takım performans ölçümünün etkinliğini arttırmak için temel prensipleri anlamak önem teşkil etmektedir (Jones ve Schilling, 2000: 5-8).

1. *Takımın tüm dikkatini çekmek için ölçüm sistemindeki stratejinin yakalanması gerekmektedir.* Takım üyeleri ölçüm geliştirme sürecine dâhil edilmelidir. Çünkü ölçüm sisteminin, takım üyelerinin kolektif işleri yapma konusundaki düşüncelerini modellemesi gerekmektedir. Strateji takım düzeyinde uygun önlemlerle yakalanabilmekte ve takım üyeleri bu stratejinin ne kadar iyi çalıştığını bilmek istemektedirler. Bu durum, takımı performans ölçümlerinde iyileştirmeler yapmaya yönlendirmektedir.

2. *Takımın stratejisinin iş stratejisiyle uyumlu olduğundan emin olunması gerekmektedir.* Her işin bir vizyona ve bu vizyona ulaşmak için bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Sadece birkaç kuruluşun takımlar tarafından anlaşılan iş stratejileri vardır ve takım çalışmalarının çoğunun örgütün stratejisiyle uyumlu olmadığı görülmektedir. Bazı takımlar, iş stratejisi anlaşıldığında ve takım stratejisi belirlendiğinde, takım performans ölçümlerinin kolayca ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ölçüm sisteminin, kuruluşun sahip olduğu değerlerle hizalanması gerekmektedir. Değerler gerçek olduğu takdirde iş stratejisi ve takım stratejisi arasındaki uyumu kolaylaştırmaktadır.

3. *Takım performansını ölçmenin amacı, daha iyi performansa yol açan problem çözme teşvik etmektir.* Takım performansını ölçerken amaç performansı mükemmel bir şekilde ölçmek değil, takım için fark yaratan bilgileri geliştirmektir. Bu nedenle performans ölçümleri etkili problem çözme teşvik ettiği sürece ölçümdeki bazı kesinlikleri feda etmek kabul edilebilmektedir. Takımlar için tüm ölçüm sistemlerinin, sürekli iyileştirme için kullanılması gerekmektedir.

4. *Ölçüm sistemi, takım toplantıları için kritik bir odak sağlamaktadır.* Takımlara sahip olmanın tüm nedeni, kurumun performansını artırmaktır.

5. *Önemsiz olandan çok kritik olanın ölçülmesi gerekmektedir.* Bir ölçüm sisteminin, bir takımın performansının en kritik yönlerini yakalayarak dikkate alması gereken bilgileri basitleştirmesi gerekmektedir.

6. *Takım üyelerinin ölçüm sistemlerini tamamen anlamaları gerekmektedir.* Takım üyelerinin, sistemlerini anlamaları ve takımlarında olmayan birisine açıklayabilecekleri düzeyde ölçüm sistemi hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

7. *Müşterilerin ölçüm sistemini geliştirmeye dâhil edilmeleri gerekmektedir.* Müşteriler ölçüm sisteminin önemli bir bileşenidir. Hem iç hem de dış müşterilerin bu sürece dâhil olmaları gerekmektedir. Müşterilerin bakış açıları ve düşünceleri ölçüm sistemini geliştirme noktasında önem arz etmektedir.

8. *Ölçüm sisteminin, her takım üyesinin çalışmasına hitap etmesi gerekmektedir.* Herhangi bir takım üyesi, çabalarının hiçbirinin performans ölçümlerine yansımadığını düşünürse, problem çözme konusunda kararlı olmayacak ve sürekli iyileştirmeler yapmayacaktır. Bu durum, ölçüm sisteminin her bir takım üyesinin çabalarını ele alması gerektiği anlamına gelmemektedir. Dikkate alınması, takım üyelerinin ortak hedeflere ilgi göstermelerini sağlayacakları düzeyde olması yeterlidir.

Günümüzde misyon ifadelerinde takım ve takım çalışması ifadelerini özenle vurgulayan çoğu işletmenin aslında sözde takımlara sahip oldukları görülmektedir. Sözde takımlar takım çalışmasını sağlayan yönetsel sistemlerin aktif olarak kullanılmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır ve söz konusu takımlar gerçek bir takım performansı sağlaması gerekirken bu nitelikleri eksik kalmaktadır. İşletmelerin gerçek anlamda takımlar oluşturmasında ve takım çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmesinde, takım olmayı ve takım çalışmasını destekleyecek yönetsel sistemlerin kurulmasının gereklilik koşulu olduğu söylenebilmektedir. Takım performans ölçüm sistemi, takım çalışmasına yardımcı olan en önemli alt sistemlerden birini oluşturmaktadır. Takımların performans hedeflerine ulaşma seviyelerinin belirlenmesi ve bu süreç boyunca her bir takım üyesinin takımın performansına sağladığı katkının ölçülmesi bir gereklilik olup, takımın performansından bahsedebilmek için bu ölçüm önem taşımaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 104, 108).

Takımın yeterli ve yetersiz kalan noktalarını bilmek ve takımın başarısını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak hedefiyle takım bazlı performans ölçme ve değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu ölçüm ve değerlendirme sayesinde ortaya konulması gereken performansın daimi olarak gözden geçirilmesi ve amaçlanan performansa ulaşmayı zorlaştıran unsurların tespit edilerek ortadan kaldırılması mümkün kılınmaktadır (Yılmaz, 2011: 117).

İlgili literatüre bakıldığında takım performansının ölçümüne (TPÖ) yönelik bir sistemin oluşturulması farklı yazarlar tarafından değişik aşamalarla tanımlanmaktadır. Mevcut TPÖ sistemleri incelendiğinde süreç içeriklerinin temelde aynı olduğu görülmektedir. Zigon (1999) ve Jones ve Schilling (2000)'in yaptığı çalışmalar takımlarda TPÖ sisteminin geliştirilmesi sürecinde kılavuzluk eden çalışmalar olmaktadır. Bu çalışmada daha kapsamlı olması nedeniyle Jones ve Schilling (2000)'in çalışması temel alınmıştır.

Jones ve Schilling'in çalışması Takım Performansının Ölçümüne (TPÖ) yönelik bir sistemin kurulmasını, 7 aşamalı bir süreç olarak incelemektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 109-113):

1. İşletme yönetiminin ve takımların, takım performanslarının ölçüldüğü bir sistemle çalışmaya hazır olduğunun belirtildiği aşama, sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır. TPÖ sisteminin nitelikli bir şekilde kurulması açısından ilk aşama önemli bir yere sahip olmaktadır. Nihayetinde, bu aşamanın geçilmesi, söz konusu sistemin kurulması açısından gerekli zeminin oluşmamasına ve sürecin sağlıklı ilerlemesine sebep olabilecektir.

2. Sistemin benimsenmesi ve tasarımı ile ilgili çalışmaların yapıldığı kısım sürecin ikinci aşamasında yer almaktadır. İkinci aşamada içerik olarak katılım ön planda bulunmaktadır. Sistemin işletme gerçeklerine uygun bir şekilde tasarlanabilmesi için yönetimin; performansı ölçüm ve değerlendirilmesi yapılacak takımlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi için takımın üyelerinin katılımı ve müşteri odaklı olabilmesi için müşterilerin sürece dâhil olması önem teşkil etmektedir.

3. Performans boyutlarının ve ölçütlerinin belirlenmesi sürecin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Yönetim ve takımların sorumluluklarını yerine getirmesi bu aşama için önem ve gereklilik teşkil etmektedir. Bu aşamada yönetime ve takımlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Belirlenecek olan performansın boyutları, bu boyutların matematiksel yönüyle ölçmeye yönelik ölçütlerin ve bir bütün halinde performans ölçme sisteminin, işletmenin misyonu, stratejileri ve vizyonuyla uyumu sağlamak yönetimin temel işlevi olarak görülmektedir. Sistemin yönetimce kabul görmesi ve benimsenmesi yönetimin sürece katılımının bir başka önemli hususu olarak üçüncü aşamada yer almaktadır. Bu aşamada yönetimin yer almamasının taşıdığı en önemli risk, işletmenin stratejisiyle aynı doğrultuda olmayan değişkenlerin kullanıldığı bir sistemin oluşması olasılığıdır. Bu aşama ile ilgili şu hususun belirtilmesi önem arz etmektedir: durumsal bir bakış açısıyla takımın performansının ölçümü için kullanılan ölçütlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Anlaşılacağı üzere takım performansının ölçümü aynı ölçütlerle yapılmamalıdır. Takım performansını ölçmek amacıyla kullanılan ölçütler, takımlar farklı işlerde kullanılıp, yararlanıldığı için bünyesinde farklılıklar barındırmaktadır. İşletmenin ve takımın gerçeklerine göre ölçüm yapabilmek amacıyla toplanması gereken verinin ne şekilde toplanacağı ve ölçüm için kullanılacak matematiksel ifadenin belirlenmesi farklılıklar taşımaktadır.

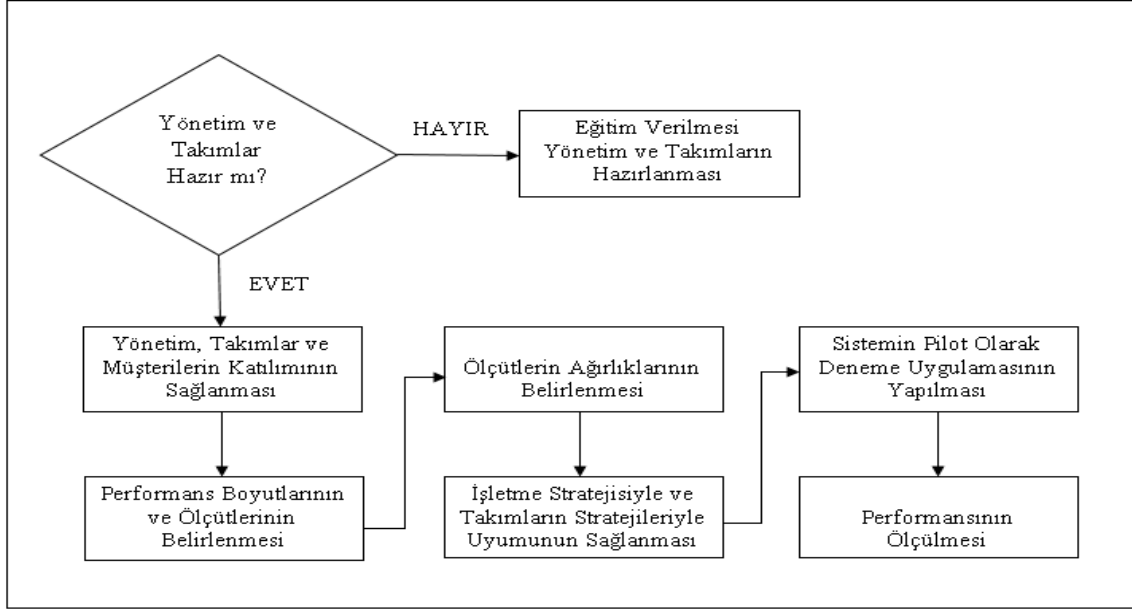
4. Performans ölçütlerinin ağırlıklandırılması, TPÖ sisteminin oluşturulmasında dördüncü aşama olarak yer almaktadır. Bu aşamada ilk olarak temsil yeteneği yüksek olan ölçütler seçilerek, bir önceki aşamada belirlenmiş olan ölçütlerin sadeleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu, çok sayıda ölçütün mevcudiyetinin sistemi hantal hale getirebilmesi nedeniyle önemli bir adımdır. Daha sonra, belirlenen en önemli boyut ve ölçütlerin, göreceli önemlerini yansıtacak bir tartılandırma yapılmalıdır. Bu tartılandırma sonucunda takım performansı değerlendirildiğinde, primlere etki edecek bir katsayıya ulaşılabilecektir.

5. Oluşturulan sistemin pilot uygulamaya geçilmeden önce takımın ve işletmenin stratejilerini benimseyip, bu stratejileri yansıtıp yansıtmadığının kontrol edildiği aşama beşinci aşamadır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmenin hedeflerine ulaşması ve katkı sağlaması amacıyla oluşturulan ölçüm sistemine göre takımın yüksek, kaliteli bir performans göstermesinin gerekliliğidir.

6. Oluşturulan sistemin pilot olarak deneme uygulamasının yapılması sistemin altıncı aşaması olarak belirlenmiştir. Sistemin kolaylıkla uygulanabileceğinin görülebilmesi açısından ve gerekli olan revizyonların yapılabilmesi için pilot uygulama göz ardı edilemeyecek bir değerde önem taşımaktadır. Belirlenen kısmi ölçütler fikir boyutunda ve teorik kısımda heyecan verici olarak yansıtılsa da uygulama kısmında gerekli olan verileri toplamamanın zaman alıcı ve maliyetli olduğu tespit edilebilmektedir.

7. Pilot uygulama esnasında gerekli olan değişikliklerin tespit edilmesi ve yapılması TPÖ sisteminin son aşamasıdır. Bu tespit ve değişikliklerin sonucu olarak TPÖ sistemi, eğitim planlama sistemleri, kariyer planlama ve ödüllendirme sistemleri ile beraber kullanılabilir olmaya uygun hale gelmektedir.

Şekil 2: Takım Performansı Ölçüm Sistemi



Kaynak: Kılınç ve Akkavuk, 2001: 112

Örgütlerde sadece bireysel performans ölçüldüğünde bu durum, takım ruhunu yok etmekte ve çalışanların takım çalışması konusunda istekli olmasını engellemektedir. Bunun ortadan kaldırılması için hem takım içerisindeki her bireyin performansının hem de takımın bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi ve takım ile bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedeflerle birleştirilmesi gerekmektedir (Ergun Özler ve Koparan, 2006: 7).

1.1.5. Takım Performansına Etki Eden Unsurlar

Takım çalışmasının etkinliği, bireylerin beraber çalışmaları sonucunda oluşan sinerjik bir etkinin ve ortamın varlığıyla birlikte birçok faktöre bağlı olmaktadır. Söz konusu faktörler arasında iletişim, uyum, motivasyon, liderlik öncelikli olarak önem arz eden faktörlerdendir. Bu faktörler birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği gibi, her bir faktör doğrudan veyahut dolaylı olarak birbirlerini etkilemekte ve bütünlük içerisinde takımın performansına etkide bulunmaktadır. Takım performansına etki eden unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ergun Özler ve Koparan, 2006: 2, 8-16);

Motivasyon: Örgüt bünyesinde yer alan personelin yüksek performansla çalışması ile işletmelerin başarılı olması birbiriyle doğru orantılıdır. Personelin beklentilerinin, isteklerinin ve gereksinimlerinin sağlanması ve doğru bir biçimde yönlendirilmesi ile performansının artırılması mümkün hale gelmektedir. İşletmelerde motivasyon yönüyle beklenen performans düzeyinin ortaya

çıkması, takım temelli bir örgüt modelinin benimsenip uygulanmasıyla sağlanacaktır. Takımların etkin varlığından bahsedebilmek için, takımların hedeflerini gerçek kılabilme amacıyla azim ve kararlılığına hangi boyutta inanıldığı ve bu amaca ulaşmak için ne düzeyde motive olunduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

İletişim: Bir takımın başarısı, mevcut takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olunmasıyla mümkün olabilmektedir. Takım üyelerini dinleme, örgüt içerisinde gerçekleşenler hakkında onları bilgilendirme, onları anlamaya çalışma gibi becerilerin hayata geçirilmiş olması etkin iletişim varlığının hissedilmesini sağlamaktadır. Etkin iletişimin varlığı takımda koordinasyonu sağlayarak, motivasyonu ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmakta, faaliyetlerin yürütülmesine yardımcı olmakta, performansı iyileştirmekte ve takım üyelerini değişime hazırlamaktadır.

Liderlik: Takım liderleriyle, bir takımın performansının düzeyi ve niteliği arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etkin ve aktif bir liderin başarılı olan bir takım çalışmasında yaşamsal bir önemi ve fonksiyonu bulunmaktadır. Bir liderin, takım performansını organize edebilme, takım üyelerini motive edebilme ve yönlendirebilme niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Bahsi geçen niteliklere ek olarak takım lideri takım ve takım üyelerinin üzerinde etkili bir konuma sahip olduğu için takım içindeki etkileşim ve iletişimi sağlama noktasında daha fazla sorumluluk sahibidir. Öncelikli olarak takım lideri, takım içi çatışmaları azaltma görevini üstlenmelidir.

Uyum: Takımın bünyesinde yer alan üyelerin arasında uyumun sağlanması için ihtiyaç olan bütün çabanın gösterilmesi, takımın yüksek performansının sağlanabilmesi amacıyla zorunludur. Uyumun sağlanabilmesi adına her bir takım üyesinin uyumla çalışmanın önemini anlamış olup, doğabilecek olan her tür uyumsuzluğu gidermek için ortak harekette bulunmaları gerekmektedir. Mevcut uyumun sağlandığı bir takımda yer alan çalışanların olumlu yönde motive oldukları, diğer takım üyeleriyle aralarında sağlıklı ve kuvvetli bir iletişimin var olduğu gözlenmekte ve bu olumlu dönütler takım performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Heterojenlik: Bir takım içerisinde bulunan üyelerin birbirine benzer özelliklerde olması çalışanlar arasında uyumu sağladığı için takımın performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bazı durumlarda takım bünyesinde bir çeşitliliğin olması ve üyeler arasında farklı özelliklerin birlikte bulunması ise takım performansına olumlu etkiler yapabilmektedir.

Takım performansına yukarıda açıklanan unsurlar dışında etki eden örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (İnce vd., 2004: 432-434);

Örgütsel Destek: Örgütte var olan takıma dayalı yaklaşıma verilen desteğin boyutu, yüksek performans sergileyen takımların oluşmasında önemli bir faktörü teşkil etmektedir. Üst düzey

yöneticilerin takım çalışmasını desteklediği ve gerekli kaynakların sağlandığı takımlarda başarı yüksek olmaktadır.

Süreçlere Odaklanmak: Takımların başarılı olabilmesi için insanlar ve örgüt yapısı, temel iş süreçlerini destekleyecek yapıda ve biçimde organize edilmelidir. Takımlarda başarı, çok yönlü ve çeşitli yeteneklere ve başarısının büyük bir kısmını paylaşma sorumluluğu bilincine sahip üyeler ile birlikte sağlanmaktadır. Takıma dayalı olan bir örgütsel yönetimde hem örgütsel yapı hem de bireyler süreçlere uyumlu ve odaklı olmalıdırlar.

Görevlerin Yeniden Tanımlanması: Başarılı kabul edilen takım temelli örgütler, hangi sorumlulukların pay edilerek takımlar tarafından uygulamaya koyulacağı ve işlerin hangi hızla yapılacağını belirleyen temel bir prensip ve plana sahip olmaktadır. Bahsi geçen planlar aynı zamanda hangi takım üyelerinin hangi sorumluluklar etrafında organize edileceklerini de belirlemektedir.

Sürekli Öğrenme: Sürekli değişen koşullar, sürekli değişen ihtiyaçları meydana getirmekte ve bu süreçte sürekli öğrenme yaşanması doğal hale gelen bir zorunluluk teşkil etmektedir. Takım üyelerinin sürekli olarak bilgilendirilmesi ve sürekli olarak öğrenmesi amaçlara ulaşılabilmesi adına bir gereklilik haline gelmektedir. Takımlarda başarıyı eğitimle sağlamak sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Yüksek performanslı takımlara sahip örgütlerin, sürekli öğrenmeyi bir örgüt kültürü ve felsefesi olarak benimsemiş oldukları görülmektedir.

Sistemlerin Yeniden Düzenlenmesi: Takımların başarılı olması ile sistemlerin oluşturulması doğrudan ilişkilidir. Sistemlerin mevcut başarısını belirlemek için örgütler kendilerine bazı sorular sormak zorundadırlar. Takımın hedef ve davranışlarını, performans sistemi yönetebiliyor mu? Personel seçim sistemi yöneticileri ve çalışanları takım içinde başarılı olabilecekleri bir örgütsel mevkiye getirebiliyor mu? Ücret sistemiyle yalnızca bireysel başarılar mı hedefleniyor yoksa takım başarıları da ödüllendirilmekte mi? gibi sorularla birlikte sistemin oluşturulması takım çalışmalarıyla desteklenmektedir. Bu işleyiş, uzun süreli başarıyı sağlayan örgütlerin bir bağlamda kalite damgasını oluşturmaktadır.

Takım performansı üzerine etkisi olan unsurlar arasında kültürel değerler de yer almaktadır (Gundlach vd. 2006: 1610). İlerleyen başlık altında kültüre ilişkin kavramsal yapı ele alınmaktadır.

1.2. Kültür

1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültür, ilgili literatürde çok sayıda tanımı yapılmış olmasına rağmen belirsizliğini hâlâ koruyan bir kavramdır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürün yaklaşık olarak 164 tane tanımının yapıldığını belirtmektedir. Bir bakıma ödünç alındığı antropoloji de bile kültürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği hususunda tam olarak fikir birliği sağlanmış değildir. Bu durum, farklı disiplinlerden araştırmacıların, çok geniş alana ve kapsama sahip kültür kavramının farklı yönlerini tanımlamaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak yine de yapılan tanımların ortak olarak birleştiği nokta, kültürün her şeyi içeren karmaşık ve geniş bir yapısının olmasıdır (İlhan, 2006: 7).

Birçok araştırmacı kültür kavramı üzerine çeşitli içerik, biçim ve bakış açısı ile yapılmış araştırmalar temelinde kültürün daha iyi anlaşılıp aktarılma noktasında bu kavramın pek çok yönüyle incelenmesine ve nitelikli bilgilerin elde edilmesine olanak sağlamış ve bu durum beraberinde bazı tartışmaların doğmasına da ortam hazırlamıştır. Kültür kavramı üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarla doğan tartışmalar, öncelikli olarak kavramın tanımıyla ilgili olmuştur (Mengenci, 2010: 12-13).

Uzunca bir zaman antropolojinin temelini kültür kavramı oluşturmuştur. İngiliz antropolog Edward Tylor'ın kitabı "İlkel Kültür"de, insanların düşünce ve davranış-hareket sistemlerinin aniden meydana gelmediğini, bu sistemlerin her birinin doğal yasalara bağlı ve bu sebeple bilimsel açıdan incelenilecek boyutta olduğunu ileri sürmüştür. Tylor (1871)'in kültür tanımı, hâlâ geçerliliğini koruyan ve sıkça başvurulan bir tanımdır. Tylor, kültürü "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımı değerli kılan husus "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı" ifadesi olmaktadır. Tylor'ın tanımına göre, kültür biyolojik olarak nesilden nesile aktarımla değil de belirli bir topluluğun bünyesinde, yani belli bir kültürel geleneğin aşılmasıyla, insanların yaşadıkları yerde büyüyüp, gelişerek benimsedikleri inanç ve davranışlarına odaklanmaktadır (Kottak, 2008: 46).

Franz Boas (1930)'ın tanımına göre kültür, bir toplumun toplumsal hareket ve davranışlarının tüm ifadelerini, insanların bünyesinde yaşadıkları grubun alışkanlıklarından edindikleri tepkilerini ve bu alışkanlıkların işaretlediği insan etkinliklerinin bütünüdür. Boas, kültürü, her birimizin taktığı bir "kültürel gözlük" olarak nitelendirmektedir. Bu gözlük çevremizdeki dünyayı algılamamız, toplumsal yaşamlarımızın anlamını yorumlamamız ve yaşamlarımız içinde hareket etmemiz için bize fayda sağlamaktadır. Bronislaw Malinowski (1944) kültürü, "aletlerden ve tüketicilerin mallarından, çeşitli sosyal grupların imtiyazlarından, insanların düşüncelerinden ve el

sanatlarından, inançlarından ve adetlerinden oluşan entegre bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Monaghan ve Just, 2007: 55-57).

Amerikalı antropolog Clifford Geertz (1973) ise kültürü, kültürel öğrenmeye ve simgelere dayalı düşünce sistemleri olarak tanımlamaktadır. Geertz, kültürün bir “planlar, reçeteler, kurallar, yapılar, kısaca bilgisayar mühendislerinin davranış yönetimi programları dedikleri kontrol mekanizmaları” dizisi olduğunu, insanların belli gelenekler çerçevesinde, kültürleme¹ süreci yoluyla bu programları benimsediklerini ifade etmektedir. Devamında insanların dünyalarını tanımlamak, duygularını ifade etmek ve yargıda bulunabilmek için kullandıkları, önceden kurulmuş anlam ve semboller sistemini zaman içinde içselleştirdiklerini; daha sonra da bu sistemin, insanların hayatları boyunca davranışlarına ve algılarına yön verdiğini belirtmiştir (Kottak, 2008: 49).

Kültür konusunda öncü çalışmalar yapan antropolog Clyde Kluckhohn (1951) kültürü, “his, düşünce ve tepkilerden oluşan, semboller ve seçkin grup başarıları ile kazanılan ve bir sonraki nesle aktarılan, ayrıca sanat eserlerinde şekil bulan, özünün ise geleneksel ve tarihsel bir arka yapısı olan değerler ve düşünceler topluluğu” olarak tanımlamaktadır (Kahraman, 2018: 5).

Schein (1990) ise kültürü, belli bir grup bireyin içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon sorunlarını çözmeye çalışırken keşfettikleri, geliştirip iyileştirdikleri ve grubun yeni bireyleri tarafından bu tarz sorunlarla alakalı olduğunu algılayıp düşündükleri olaylarda, diğerlerine doğru olanı göstermeyi amaçlayan temel uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan Fiske (2003), kültürün sadece dışsal gerçekliği değil, toplumsal sistemleri ve o toplumsal sistemler içindeki bireylerin toplumsal kimlikleri ve gündelik etkinliklerini de içeren bir anlam yaratma süreci olduğunu ifade etmektedir (Gök Demir, 2016: 67).

Türk antropolog Nephane Saran’ın tanımına göre kültür, insan davranışlarına yön veren ve tarihi bir süreç içinde oluşturulmuş açık ve kapalı rasyonel-irrasyonel bir yaşama sistemidir ve bu yaşama sistemi, belirli bir topluluğa has bir sistem olmakla birlikte topluluğun üyeleri için ortaktır (Saran, 1992: 296).

Toplumsal kültür alanında tartışılmaz bir otorite kabul edilen Hofstede’in çalışmalarında kültür, bir grubu veya bir grup içinde yer alan insanları diğerlerinden ayıran “akıl yazılımı” olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd., 2010: 6). Aynı alanda oldukça geniş kapsamda çalışmalar yapan GLOBE araştırma ekibi ise 2004 yılında yayımladıkları çalışmada kültürü, “paylaşılan motifler, değerler, inançlar, kimlikler ve nesiller boyunca aktarılan topluluk üyelerinin ortak

¹ Kişinin doğduğu andan itibaren içine doğduğu kültür tarafından, o kültürün değer, anlam ve normlarıyla öğretilmesi sürecidir. Bu süreç ölüme kadar devam eder ve doğumdan itibaren çeşitli toplumsal/kültürel çevreler ve ortamlarda işler (Emiroğlu ve Aydın, 2003: 536-537).

deneyimlerinden kaynaklanan önemli olayların anlamları veya yorumlamalarıdır” şeklinde tanımlamaktadır (House ve Javidan, 2004: 15).

En temel anlamıyla kültür, toplumun üyeleri olarak insanlar tarafından edinilen öğrenilmiş davranış ve düşünceler bütünüdür. Günümüz antropologları kültür kavramının nasıl tanımlanması gerektiği konusunda hâlâ fikir ayrılığına düşmektedirler (Lavenda ve Schultz, 2018: 41).

Kültür tanımı farklılıklarına rağmen, bu tanımlamaların temelinde kültürün, bir topluluk tarafından paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler olduğu ve kültürün bazı yönlerinin gözlenebildiği ve diğer bölümlerinin daha derinlerde olduğu ve grup üyelerinin iletişimine dayandığı anlayışı vardır. Bu nedenle kültür, bir toplumun birbirine bağlanmasına ve benzemesine neden olan zorlayıcı bir güç olmaktadır (İlhan, 2006: 8).

1.2.2. Kültürün Temel Özellikleri

Her kültür kendine özgü olmasına rağmen, organizasyon ve işleyişlerinde birtakım özellikler evrenseldir. Öncelikle, herhangi bir kültür, dünya hakkında bazı temel tutum ve varsayımları paylaşan ve ileten bir grup insanın ürünüdür. Ek olarak, kültürün boyutları tutarlı bir davranış ve inanç sistemi oluşturmak için bazı tutarlılıklarla birlikte ilişki kurma ve işlev görme eğilimindedir. Kültürleri sayesinde insanlar yaşam durumlarına, sosyal ve fiziksel ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamaktadırlar (Bonvillain, 2006: 25).

Antropologlar birbirinden farklı kültürlerin mukayeseli çalışmaları yoluyla tüm kültürlerin paylaştıkları ana özelliklere ulaşabilmişlerdir. Bu özelliklerin dikkatle incelenmesi kültürün işlevi ve önemini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Haviland, 2002: 65).

Kültürün temel özelliklerine ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır:

Kültür paylaşılmaktadır: Kültür bireyler arasında paylaşılan ülküler, davranışlar ve değerlerin kabul görülenlerini ve bireyin toplum içindeki fiillerini anlaşılır hale getiren ortak bir simgeyi temsil etmektedir. Kültür, topluluğun bütün üyeleri tarafından pay edilmesine nazaran bireylerin tek düze bir kişilik sergilemedikleri dikkat çeken bir husustur (Haviland, 2002: 65-66). Kültürün paylaşıldığını söylemek, belirli bir toplumun tüm üyelerinin aynı davranışlara sahip olduğunu ve aynı şeyleri aynı şekilde yaptığını söylemek değildir. Aksine, kültürün genel ilkeleri paylaşılmaktadır (Bonvillain, 2006: 25).

Kültür öğrenilmektedir: Kültür kuşaktan kuşağa aktarılmakta ve çoğunlukla çocukluk döneminde ve olgunlaşma sırasında öğrenilmektedir. Sadece davranışlar değil aynı zamanda tutum ve değerler de öğrenilmektedir. Bu şekilde kültür edinme yeteneği, insanları farklı kültürel

ortamlara son derece uyarlanabilir kılmaktadır. İnsanlar topluluklarında hangi bilgi ve becerileri uyguladıklarını öğrenme potansiyeline sahip olarak doğmaktadır. Çocuklar maruz kaldıkları kültürü öğrenmektedirler. Bir insanın herhangi bir dili öğrenilebilmesi gibi içinde büyüdüğü herhangi bir kültürü de öğrenebilmesi mümkün olmaktadır. İnsanların kültürlerini kazanıp başkalarına aktarmaları, maruz kalma ve öğrenme süreçleriyle gerçekleşmektedir (Bonvillain, 2006: 27).

Kültür sembollere dayanmaktadır: Kültür kavramının önemli olan semgesel yönünde dil yer almakta ve bu hususta objelerin yerini sözcükler almaktadır. Toplumların kültürleri bir kuşaktan diğer kuşağa dil aracılığıyla aktarılmaktadır (Haviland, 2002: 74). İnsanların dünyadaki davranışları ve anlayışları, sembollerle ifade edilen anlamlara dayanmaktadır. Bir sembol; bir fikri, olayı, anlamı veya duyguyu temsil eden bir ses veya nesnedir. Dil, yaygın ve güçlü bir sembol sistemidir. Herhangi bir dilde kelimeler sadece ses dizileridir, ancak her dizi seslerin kendisinden başka bir şeyin sembolü olmaktadır (Bonvillain, 2006: 32).

Kültür bütünleştirmektedir: Tüm çeşitli yönlerinin birbiri ile bağlantılı olması nedeniyle kültür bütün olarak işlevsellik kazanmakta ve bütünleştirici hale gelmektedir (Haviland, 2002: 74). Kültürel bütünleşme, insanların uygulamalarının ve inançlarının nispeten tutarlı bir sistem oluşturduğuna dair gözlem anlamına gelmektedir. Kültürler basitçe rastgele faaliyet koleksiyonları olmamakla birlikte, bunun yerine sistematik yollarla düzenlenmekte ve birbirleriyle ilişkilendirilmektedirler. Örneğin, siyasi örgütlenme gibi bir alanda gerçekleşen davranışlar, aile örgütü gibi diğer alanlarda meydana gelen davranışlarla uyumlu olma ve onları destekleme eğilimindedir (Bonvillain, 2006: 32).

Kültür değişmektedir: Kültür, daimî olarak değişmekte ve bu değişme uyum kavramı ile gerçekleştirilmektedir. Kültürler zaman içinde doğal çevreye uyum sağlamaktadırlar. Kültürler, ödünç alma, yayılma, öykünme gibi yöntemlerle komşularıyla benzeşmekte; ek olarak kültürel sistemi meydana getiren bireylerin psikolojik ve biyolojik istekleri ve ihtiyaçlarının karşılanması biçiminde uyum göstermektedirler. Kültürel değişme, sistemin bütünlüğünde aniden gerçekleşemez. Sistemin belirli bir kısmında olan değişmeler, diğer kurumları, bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu yeni durumların bazılarında değişime ayak uyduran kurumlar değişimi yavaşlatırken; bazı noktalarda ise destekleyici olup hızlanmasına yardımcı olmaktadır (Güvenç, 2003:103). Bu açıdan değerlendirildiğinde kültür durağan değil, canlı bir varlıktır. Diğer canlılar gibi ürer, diğer kültürlerden öğeler alır, diğer kültürlerle evlenir, diğer kültürlerle birleşir ve yeni ya da ortak bir kültüre dönüşebilir. Tüm bunlar kültürün değişen çevresine uyum sağlama çabasının sonucudur. Ancak bu değişimler kısa zaman sürecinde fark edilememekte; tarihsel süreç içerisinde, bütüne bakıldığında anlaşılabilir (Gök Demir, 2016: 68).

Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemini oluşturmaktadır: Kültür, içerisinden çıktığı grup tarafından ortaklaşa geliştirilen ve/veya paylaşılan ideal kurallardan ve davranış biçimlerinden oluşmaktadır. Kültür sosyal bir süreç olduğu kadar, bu sosyal sürecin düzenleyicisi konumundadır. Kültürün işlevi farklılıkların oluşturulması ve sürdürülmesi değil; insanların varoluşsal durumuyla ilgili bir anlam inşa etmektir. Kültürel boyutta uygulanan pratikler, bir toplumun hayat şeklinin devamlılığını sağlayan somut örneklerle kuşanmış simgelerin yardımıyla anlamları ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu anlamlar o toplumun bünyesinde olan bireylerin bir arada yaşama istencini artırmak amaçlı kurallar da kendini göstermeye başlamaktadır. İnsanlar bu kuralları kendi kültürlerinde uyguladıklarının ya da benimsediklerinin farkında olmadan uygulamaktadırlar (Gök Demir, 2016: 69).

Schwartz (2006)'a göre kültürel değerleri anlamlandırırken en dikkate değer husus göreceli olarak sabit bir yapıya sahip olmalarıdır. Söz konusu kültürel bileşenlerin değişimi yüzlerce yıl sürebileceği gibi, aynı oranda aşamalı olarak da değişime uğrayabilmektedir. Artan zenginlik, iş birliği, teknoloji, başka kültürlerle iletişim ve etkileşim gibi faktörler kültürde değişimler yaşanmasına sebep olmaktadır (Ercan ve Sığı, 2015: 98).

1.2.3. Kültürel Kuramlar

Kuram, tanımlaması kültür kadar zor bir kavramdır. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde kuram "bir şeyi açıklayan, özellikle gerçeklerden bağımsız genel ilkelere dayanan bir varsayım ya da fikirler sistemi" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kuram, ampirik dünyanın tanımlanmasından ya da onun hakkında genelleme yapmaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Daha doğrusu, kuram, dünyada gerçekten nelerin olup bittiğinin açıklanmasında kullanılabilen soyut ve sistematik olarak düzenlenmiş kavrayışlardan ve modellerden oluşmaktadır. Kültürel kuramın, kültürün doğasını ve toplumsal yaşam üzerindeki anlamlarını açıklayan özgül bir ilgi alanı içinde bu tür araçlar geliştirmeyi amaçlayan bir literatür olarak düşünülmesi mümkün olmaktadır (Smith, 2007: 17-18).

Kültürel kuramlar, kültür oluşumunu açıklamak için araçlar sunmakta, kültürün toplumsal yapı ve toplumsal yaşam üzerinde uyguladığı etkiye ilişkin modellerin sunumu ile ilgilenmekte ve kültürün insan eylemini biçimlendirme yollarını açıklamaktadır (Smith, 2007: 18).

1.2.3.1. Orta-Dönem Sistemler Kuramı

Talcott Parsons, tarafından geliştirilen bu kuramın kilit unsurları, Toplumsal Sistem -*The Social System*- (1951) adlı kitap ve Genel Eylem Kuramına Doğru -*Toward a General Theory of Action*- (1951) başlıklı derlemede ayrıntılarıyla açıklanmaktadır. Parsons, toplumdaki temel sorunu, her biri toplumun etkili işleyişi için gerekli olan *bütünleşme* ve *tahsis* sorunları olarak görmektedir.

Tahsis, kıt kaynakların insanlar arasında dağıtılması ve insanların toplum içinde belli pozisyonlara dağılımı anlamına gelmektedir. Bütünleşme ise, tahsisin neden olduğu gerilimlerin idare edilmesiyle ilgilenmektedir. Parsons ve meslektaşları, bu konuları incelerken üç sistemden oluşan bir toplum modeli geliştirmişlerdir. Bu modeller sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır (Smith, 2007: 45-47).

Toplumsal Sistem: İnsanlar arasındaki etkileşimlerden oluşmaktadır. Bu sistem, kıt kaynaklar ile ve hedefler nedeniyle aktörler arasında potansiyel çatışmanın olduğu bir alandır. Parsons, olası gerilim kaynaklarının üstesinden gelmek ve istikrar ve öngörülebilirlik sağlamak için toplumsal sisteme olan gereksinimi vurgulamaktadır. Toplum bunu roller aracılığıyla yerine getirmektedir. Parsons'a göre, toplumsal yapıların en önemli birimi birey değil, roldür. Bu bireyin, kendisinin ve etkileşime girdiği diğerlerinin eylemlerine ilişkin bir dizi tanımlayıcı beklentiyi gerektirmektedir.

Kişilik Sistemi: Parsons, Freud'dan yararlanarak kişilik sisteminin, "ihtiyaç eğilimleri"nden oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlar tercihler, arzular ve isteklerdir. Parsons, bunların ve bunlara ulaşmanın uygun yollarına ilişkin fikirlerin, toplumsallaşma süreci ve toplumun değer sistemi aracılığıyla nasıl şekillendiğini vurgulamaktadır. İhtiyaç eğilimlerinin bu şekilde sıralanması, toplumsal düzenin sürdürülmesine yardım etmektedir.

Kültürel Sistem: Parsons'a göre, kültürel sistem kısmen rol beklentilerini belirleyerek insanlara birbirleriyle iletişime geçme ve kendi eylemlerini eşgüdümleme olanağı sunmaktadır. Kültürel sisteme yönelik başlıca üç etkinlik alanından söz etmektedir;

- Bilişsel semboller dünyası (örneğin, matematiksel denklemler, finansal raporlar), dünyaya ilişkin fikirler ve inançlar ile ilgilidir. Bunlar çoğunlukla gerçekle bağlantılı normatif standartlara göre değerlendirilmekte ve sıklıkla araçsal etkinlik ile birleştirilmektedir.
- Anlatımla ilgili semboller (örneğin, sanat, müzik), çoğunlukla duygu iletmektedir. Bunların değerlendirilmesi estetik ölçüt gerektirmektedir. Bunlar, yaratıcı eylemler ve zevk ile bağlantılı olmaktadır.
- Ahlaki standartlar ve normlar, bir şeyin doğru ya da yanlış olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Burada değerler önemli bir rol oynamaktadır. Somut eylemler, soyut idealler ile uygunluklarına göre değerlendirilmektedir.

Parsons, ortak değerlere yönelik fikir birliğinin, toplumsal düzenin kalbinde yer aldığını ileri sürmektedir. Adalet ve eşitsizlik hakkındaki normların içselleştirilmesiyle ve ortak amaçların (örneğin, başarı) paylaşılmasıyla, insanların kendi eylemlerini başkalarının eylemleriyle birleştirebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, ortak standartlar üzerinde anlaşmaya varılarak somut davranışları ve kaynak dağıtım örüntülerini değerlendirmenin mümkün olabileceğini

belirtmektedir. Kültürel sistem, ihtiyaç eğilimlerini biçimlendirerek kuşatmakta ve roller üzerinden toplumsal sistem içinde kurumsallaşmaktadır (Smith, 2007: 47).

1.2.3.2. Rol Kuramı

Erving Goffman, *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu* (1959) adlı eserinde dramaturjik (kuramsal sahneleme) yaklaşımın çeşitli yönlerini günlük yaşam kesitleriyle ilişkili olarak ortaya koymaktadır.

Benliğin sunumuyla ilgili ilk kavram performanstır. Performans, bir kimsenin belli gözlemciler önünde bulunduğu süre boyunca gerçekleştirdiği ve gözlemciler üzerinde etkisi olan faaliyetleri kapsamaktadır. Kişi oyununu performans aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Performans gerçekleştirirken kişi kendi oyununa inanabilmekte, sahnelediği gerçekliğin gerçek olduğuna içtenlikle inanabilmekte ya da kendi oyununa inanmadığı gibi başkalarının ne düşüneceği de pek umurunda olmayarak kinik bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Kinik yaklaşım genellikle özel kazanç ya da çıkar için olmayıp toplumsal iyilik için de olabilmektedir. Örneğin, müşterilerini plasebo vererek tatmin etmek zorunda kalan bir doktor kinik oyuncuya iyi bir örnek teşkil etmektedir (Hülür, 2017: 159).

Bir kimse performansına uygun bir ifade sergilemek istiyorsa performans standartlarına uygun davranmak, gerektiğinde uyuşmayan davranışlardan vazgeçmek ya da onları gizlemek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda Goffman görünüşle gerçeklik arasındaki farkları altı kategoride değerlendirmektedir. İlk olarak oyuncu gizli zevkler ve iktisadi durumlara ilaveten seyirciden kişisel yaşamlarını işyeri ve resmi etkinliklerle gizlemeyi amaçlamaktadır. İkincisi hataların performanstan önce düzeltilerek izlerin gizlenmesidir. Üçüncüsü başkalarına bir ürünün tanıtıldığı etkileşimlerde sürecin değil sonucun (paketli, ambalajlı, şık) yansıtılmasıdır. Dördüncüsü kirli işlere dair tüm kanıtların seyirciden gizlenmesidir. Beşinci olarak oyuncunun yetersizliği saklanamayacak standartları korumak için saklanabilecek olanları saklamayı amaçlamaktadır. Son olarak da oyuncuların genel olarak sahneledikleri rollerine ideal amaçlar için girdikleri ve her şeyin çok iyi olduğunu göstermeye çalışmaları söylenebilmektedir (Hülür, 2017: 161).

1.2.4. Toplumsal Kültür Boyutları

Kültür boyutları çeşitli kültürlerin, farklı toplumların üzerindeki yansımalarını belirtmek amacıyla yapılan çalışmalar ve araştırmalar aracılığıyla önem sırasına göre dizilmiştir. Toplumsal kültür boyutlarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırma ve çalışmalarda araştırmacılar kültür kavramını genel hatlarıyla sosyal olarak meydana gelen, öğrenilen, kazanılan, paylaşımına açık olan,

düşünceyi yansıtan, his, tepki, değerler, davranış, düşünceler ve anlamlı simgeler sistemi olarak kabul etmişlerdir (Gök Demir, 2016: 71).

Kültürlerin birbirlerinden en kökten şekilde farklı oldukları yönler üzerine tasvirler için en etkili odak noktası muhtemelen bireylik kavrayışlarının, yani insani yeti ve eylemlerin dayanaklarının, benlik hakkında düşüncelerin ve duyguların ifadesinin ele alınmasıdır (Marcus ve Fischer, 2013: 89).

Karşılaştırmalı yönetim literatürü, ulusal düzeyde kültürel farklılıkları açıklamayı amaçlayan ve başlıca kültürel çeşitlilik boyutlarını tanımlayan modeller sunmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, kültürlerin değişimi boyunca geçerli olan özel boyutları tanımlamak ve kültürel farklılıkları açıklamak için model sunma görevini üstlenmişlerdir (İlhan, 2006: 10).

Amerikalı antropolog Clyde Kluckhohn kültür kavramının evrensel olarak sınıflandırılması hususunun gerekli olduğunu savunan ilk antropologdur. Kluckhohn her bir kültürün bireysel biyolojik bir yapısı ve toplumsal değerlerin bünyesinde barındığı bireyin yöneltilen aynı soruya farklı cevaplarının olacağını savunmaktadır. Sonuç olarak her bir toplum kendi soyunun devamlılığını sağlayıp koruyabilmek adına yeme-içme, barınma gibi temel yaşam ihtiyaçlarını giderebileceği bir kültürel davranış kalıpları ve model oluşturmaktadır (Kluckhohn, 1953: 317-318).

Kültürel farklılıkları konu alan ilk büyük ölçekli çalışmalardan biri McClelland (1961) tarafından yönetilmiştir. McClelland'ın çok yönlü araştırması, başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyaçlarının kültürler arasında farklı olup olmadığına ve bu boyutlarda yüksek değerlere sahip kültürlerin ekonomik yönden daha fazla gelişmiş olup olmadıklarına karar vermeyi amaçlamaktadır. McClelland, hipotezini test etmek için birçok farklı yöntemi ve özne havuzunu kullanmıştır. Başarı, yakın ilişki ve güç ile ilgili konuları ya da referansları araştırma amacıyla çocuk hikâyelerini, halk hikâyelerini ve eski uygarlıkların tarihsel görüşlerini analiz etmiştir. Annelerin oğullarının başarı ihtiyaçları üzerindeki etkileri ve tutumları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için görüşmeleri ve anketleri anneler ile yönetmiştir. Ayrıca, görüşmeler ve anketler aracılığıyla girişimcilerdeki ve iş adamlarındaki üç ihtiyacın gücünü değerlendirmiştir. Bu yaklaşımdan elde edilen sonuçlar, incelenen toplumda güç, başarı, ilişki ihtiyaçları ve ekonomik gelişme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu araştırma, yapısı özel bir kültürel farklılıklar modeli ile sonuçlanmasına rağmen, takip eden birçok kültürler arası araştırma ve modeller üzerinde önemli etkiye sahip olmuştur (İlhan, 2006: 10).

Florence Kluckhohn ve Fred Strodbeck (1961)'in geliştirdiği değer boyutları, kültür farklılıklarını tanımlayan bir diğer yaklaşımdır. Strodbeck ve Kluckhohn'a göre "Kültürel Oryantasyon Kuramı (*Cultural Orientation Framework*)" ile her toplumun etkili ve işbirliğine

dayalı bir şekilde çalışması için cevap vermesi gereken ‘kültürel yönelim’ adı verilen sınırlı bir dizi sorunun ve her bir soru için varyasyon olarak adlandırılan sınırlı bir olası cevap dizisinin varlığını önermişlerdir. Oryantasyonlar, tüm kültürlerden insanların kendilerine sordukları en temel sorular arasında yer almaktadır. Bu şemada kültür, bir toplum içindeki varyasyonların modeli olarak veya daha spesifik olarak, etkileşimli bir grup insan tarafından paylaşılan toplumsal etkinlikle ilgili derin seviye değerleri ve varsayımların modeli olarak tanımlanmaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck araştırma ortakları ile birlikte, her biri iki veya üç olası varyasyon içeren altı temel kültürel yönelim belirlemişlerdir. Belirlenen bu altı değer yönelimi aşağıdaki özel soruları cevaplamaktadır (Maznevski vd., 2002: 276):

1. İnsanın doğası nasıl tanımlanır: iyi veya kötü mü yoksa iyi ve kötünün karışımı denebilir mi?
2. Doğa ile ilişkimiz nedir: doğaya tabi mi, tabiatla uyumlu mu, yoksa tabiatı yöneten mi?
3. Diğer insanlarla olan bağımız nedir: hiyerarşik (grupların içinde sıralı pozisyon), teminat (grupların amaçlarına ve refahına verilen öncelik) veya bireyci mi (bireye verilen öncelik)?
4. Başlıca faaliyet biçimimiz nedir: temel yönelim içinde olan, gelişmekte olan ya da yansıtıcı mı?
5. Zamanı ne şekilde görüyoruz: geçmişe, şimdiye ya da geleceğe dönük mü?
6. Alan hakkında nasıl düşünüyoruz: kamuya açık, özel veya karma mı?

Konu ile ilgili başka bir yaklaşım olarak, Hampden-Turner ve Trompenaars araştırmaları sonucunda kültüre ilişkin 7 boyut belirlemişlerdir. Her kültürün kendisini ikilem olarak ortaya konan bazı sorunlara buldukları özel çözüm yöntemleriyle diğerlerinden ayrıldığı görüşünü ortaya koymuşlardır. Bu sorunları başkalarıyla olan ilişkilerimizden kaynaklananlar, zamanla ortaya çıkanlar ve çevre ile ilgili olanlar olmak üzere üç kategoride sınıflandırmışlardır. Farklı kültürlerin, bu evrensel problemler için seçilen çözüm yöntemlerinden ve belirlemiş oldukları 7 temel kültür boyutundan tespit edilebileceğini söylemişlerdir. Kültüre ilişkin belirlenmiş olan 7 boyuttan 5 tanesi birinci kategoride (başkalarıyla olan ilişkilerimizden kaynaklanan sorunlar) yer almaktadır. Belirlenen boyutlar ve tanımlamaları aşağıda listelenmiştir (Trompenaars ve Turner, 1997: 8-10);

1. İnsanlarla olan ilişkiler: İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerinde nasıl bir yol izleyebileceğine dair beş faktör bulunmaktadır;

- Belirli olan bir topluma aitlik ve evrensel olma: Evrensel olan bir yaklaşım şu şekilde özetlenebilir: “İyi ve doğru olan şey tanımlanabilir ve her zaman geçerlidir.” Belli olan

bazı kültür öğelerinde topluma ait kodlardan soyutlanmalara daha az dikkat edilirken, ilişki ve benzeri olmayan koşulların zorluk dereceleri daha çok önemsenmektedir.

- Bireycilik ve toplulukçuluk: Bireyler ilk olarak kendilerini bir birey olarak mı tanımlıyor yoksa bir gruba ait parça olarak mı görüyor?
- Nötr ve Duygusal: Etkileşimlerin yaklaşımı tarafsız mı olmalı, duygu ilişkilerde kabul edilir mi olmalı? Beynin duyguları denetleyeceğine çünkü duyguların kafaları karıştıracağına inanılmaktadır.
- Özel ve Yaygın: Bireyler işi ile olan ilişkisinde, sözleşmede bulunan ilişkinin yerine kişisel ve gerçek bir varlık olarak yer alır. Ayrıntılı bir ilişki birçok ülkede sadece tercih değildir, fakat iş başlamadan önce gereklidir. Bir Amerikan şirketi Güney Amerikalı bir müşteriyle sözleşme imzalamaya çalışırken, ilişkinin önemini göz ardı ettiğinden anlaşmayı kaybedebilmektedir.
- Başarı ve Övgü: Hayata geçirdiğiniz ve kaydettiğiniz son şeyle alakalı olarak yargılanmanız anlamına gelen kavram başarıdır. Başarı kültürünün ilk sorusu büyük oranda “Ne hakkında çalışıyorsunuz?” olurken; övgü kültürünün sorusu “Nerede çalışıyorsunuz?” olmaktadır.

2. Zamana karşı tutumlar: Her toplumun zamana bakış biçimleri farklı olmaktadır. Bazı toplumlar için geçmişte elde edilenin ne olduğu önemli değilken, geleceğin hangi planla yönetileceğini bilmek daha önemli sayılmaktadır. Diğer geriye kalan toplumlarda ise geçmişte kazanmış olduğunuz başarılarınızla bugünkünden daha fazla anlam ifade edebilirsiniz. Bu tutumlar kurumsal faaliyetleri büyük oranda etkileyen kültürel farklılıklardır. ‘Sıralı’ ve ‘eşzamanlı’ olmak üzere iki yaklaşımla zamana karşı tutumlar ifade edilmektedir.

3. Çevreye yönelik tutumlar: Bireyin içinde bulunan yardım ve erdem duygusunun kökeninin bazı kültürlerde hayatı etkileyen temel odak olduğuna inanılmaktadır. Bu hususta değerler ve motivasyon içeriden aktarılmaktadır. Diğer kültürler ise dünyanın bireylerden daha güçlü olduğuna inanmakta, doğayı korkulan ya da taklit edilecek şeyler olarak görmektedirler. Çevreye yönelik tutum ‘özdenetim’ ve ‘dış denetim’ olarak temsil edilmektedir.

Kültürler arası farklılıkları belirleme araştırmaları arasında en çok ses getiren çalışmalardan birisi de Hofstede’in değer tanımlamalarıdır. Bu araştırma 40 ülkeyi ve 3 bölgedeki 116.000’den fazla IBM çalışanını kapsamaktadır (Hofstede, 2001). Araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin belirlenen boyutlar şu şekildedir:

Hofstede (2001) tarafından toplum kültürünü tanımlama amaçlı belirlenen ilk boyut güç mesafesi boyutudur. Hofstede güç mesafesini, “bir ülke içindeki kurum ve örgütlerin daha

kuvvetsiz üyelerinin gücün eşit olmayan dağılımını ne ölçüde bekledikleri ve bu dağılımı kabul etmeye ne ölçüde yakın olduklarıdır” ifadesiyle belirtmektedir (Hofstede, 2001:225). Hofstede bu boyutta toplumlara, güç mesafesi düşük olan toplumlar ve güç mesafesi yüksek olan toplumlar olarak sınıflandırmıştır. Güç mesafesi düşük olan kültürel ortamlarda kararlar alınırken merkezileşme derecesinin azaldığı, daha yatay bir örgüt yapısının oluştuğu, daha az yönetici personelin bulunduğu ve daha demokratik bir yönetim anlayışının var olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin astlara danıştığı bir yönetim ortamının oluştuğu, bu yönetim anlayışının sonucunda yüksek performans ve üretimin yanında personel tatmininin arttığı, yönetim ve alt kademe çalışanlarının arasındaki ilişkinin fayda temeline dayandığı, statüden kaynaklı ayrıcalıkların hoş karşılanmadığı ve bilginin her seviyede çalışanla paylaşımının tercih edildiği bir ortamın var olduğu gözlenmektedir. Buna karşın güç mesafesi yüksek olan çalışma ortamlarında ise merkezileşme derecesinin yüksek olduğu, otokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu, örgüt içindeki hiyerarşiye dayalı eşitsizliklerin normal görüldüğü, astların sadece emir beklediği ve üstlerine daha fazla bağımlı olduğu, statüden kaynaklı ayrıcalıkların oldukça sık rastlanıldığı ve bilginin hiyerarşiye göre paylaşıldığı gözlenmektedir (Hofstede, 2001: 108).

Hofstede tarafından belirlenen ikinci boyut belirsizlikten kaçınma boyutudur. Hofstede belirsizlikten kaçınmayı, “bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumların tehdidini ne ölçüde hissettikleridir” şeklinde tanımlamıştır (Hofstede, 2001: 161). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ortamlarda üst yönetimin stratejilerin planlanması aşamasına dâhil olduğu, üstlerin güçlerinin pozisyon ve ilişkilere bağlı olarak oluştuğu, yapı ve prosedürlerdeki karmaşaya toleranslı yaklaşıldığı, zamanlamaya önem verildiği ve bu doğrultuda esnek çalışma saatlerinin görülmediği, ilişkilere dayalı bir çalışma ortamının oluştuğu, çalışanların iş yerlerine zayıf bağlarla bağlandıkları ve küçük organizasyonlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel ortamlarda ise üst yönetimin sadece operasyonlara katıldığı, üstlerin sahip oldukları güçlerin belirsizlik içeren durumları kontrol yeteneklerinden kaynaklandığı, yapı ve prosedürlerdeki karmaşaya toleransın az olduğu, uzmanlığa ve tecrübeye değer verilerek görev odaklılığın ön planda tutulduğu, zamana uymanın doğal karşılandığı ve bu doğrultuda esnek çalışma saatlerinin popüler olduğu, çalışanların iş yerlerine kuvvetli bağlarla bağlandıkları ve büyük organizasyonlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir (Hofstede, 2001: 170).

Toplumsal kültürü tanımlama noktasında belirlenen üçüncü boyut bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutudur. Ortaklaşa davranışçılık değerlerinin baskın olduğu kültürel ortamlarda bireyden çok grubun isteklerinin ön planda tutulduğu, çalışanların grup içinde daha başarılı oldukları, ödüllendirme sisteminde grup içerisinde eşitliğin ve gruplar arasında ise tarafsızlığın ön planda tutulduğu, grup içinde bireylerin birbirine yardımsever ve grup dışındakilere düşmanca yaklaştığı, kolektif düşünceye inanıldığı, çalışan ve yöneticilerin takım çalışmasını ön plana çıkardığı, çalışma saatleri ve şartlarının daha az kontrol edildiği ve daha az çalışıldığı gözlenmiştir.

Buna karşın bireycilik değerlerinin baskın olduğu kültürel ortamlarda ise çalışanların en iyi bireysel düzeyde başarı gösterdiği, ödüllendirme sisteminde herkese eşit davranıldığı, bireysel düşüncelere daha fazla inanıldığı, çalışan ve yöneticilerin bireysel çalışmayı ön plana çıkardığı, daha fazla iş ve iş şartlarının kontrol edildiği ve uzun çalışma saatlerinin var olduğu belirtilmektedir (Hofstede, 2001: 244).

Hofstede tarafından belirlenen diğer bir boyut ise erillik-dişilik boyutudur. Hofstede erillik-dişilik boyutunu “Erillik, sosyal cinsiyet rollerinin belirgin çizgilerle çizdiği bir toplumu işaret etmektedir. Erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış olması, kadınların daha mütevazı, yumuşak ve yaşam kalitesiyle ilgili olması beklenmektedir. Dişilik, sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü bir toplumu işaret eder. Hem erkeğin hem kadının mütevazı, yumuşak ve yaşam kalitesiyle ilgili olması beklenmektedir” şeklinde açıklamaktadır (Hofstede, 2001: 297). Dişilik değerlerinin ön planda olduğu kültürel ortamlarda bireylerin yaşamak için çalıştığı, yöneticilerin çalışan gibi görüldüğü, başarılı yöneticilerin hem dişi hem de erkeksi karakter özellikleri gösterdiği, çatışmaların karşılıklı konuşmayla çözüldüğü, hastalıktan dolayı işe gelmemenin sıklıkla yaşandığı, daha fazla kadın yöneticinin bulunduğu, kadınların kadın yöneticilerle çalışmayı tercih ettiği, kariyerin hem kadın hem de erkek için opsiyonel olduğu, daha az çaba gerektiren işlerin tercih edildiği ve küçük şirketlerde çalışmanın arzu edildiği gözlenmiştir. Buna karşın erillik değerlerinin baskın olduğu ortamlarda ise bireylerde iş için yaşanılır düşüncesinin hâkim olduğu, karşılıklı rekabete, eşitliğe ve performansa hassasiyet gösterildiği, yöneticinin kahraman olarak görüldüğü, başarılı yöneticinin sadece erkeksi karakter özellikleri taşımasının beklendiği, yöneticinin sıkı, iddiacı, saldırgan, rekabetçi ve ikna edici olmasının istendiği, daha az kadın yöneticinin bulunduğu, kariyer ilerlemesinin erkekler için zaruri kadınlar için opsiyonel olduğu, çatışmaların çözümünde daha çok kavga ve inkârın görüldüğü, büyük şirketlerde çalışmanın tercih edildiği ve yöneticilerin tehdit olarak algılandığı bir çalışma ortamının var olduğu gözlenmektedir (Hofstede, 2001: 318).

Hofstede’in geliştirdiği bir diğer toplumsal kültür boyutu ise uzun ve kısa döneme yönelim boyutudur. Bu boyut, IBM çalışanları ile tanımlanan dört boyuttan tamamen bağımsız olarak, doğulu bakış açısı ile geliştirilen değer envanterlerinden oluşan değer araştırmasının bir ürünüdür. Araştırma bulguları 1985’li yıllarda, Hong Kong Çin Üniversitesi’nde Michael Harris Bond tarafından organize edilen ve Çin kültürü ile ilgilenen araştırmacıların yer aldığı bir araştırma grubu aracılığıyla, 23 ülkeden öğrenci yanıtları ile elde edilmiştir. Bond bu boyutu Konfüçyüs’ün ilkeleriyle ilişkilendirerek “Konfüçyüs Dinamizmi” adını vermiştir. Bu boyut kişinin geçmiş deneyimleri ve gelecek odaklı algılama biçimi ile yakından ilişkilidir. Hofstede, uzun döneme yönelimi, özellikle azim ve tutumluluk gibi erdemlerin teşvik edilmesi; kısa döneme yönelimi ise, geçmiş ve şimdikiye ilişkin olarak özellikle geleneğe saygı ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi erdemlerin teşvik edilmesi olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2001: 359).

Hofstede'in "*Cultures and Organizations: Software of the Mind (Kültür ve Örgütler: Zihnin Yazılımı)*" adlı kitabının 2010 yılında Michael Minkov ile genişletildiği üçüncü baskısında toplumsal kültür boyutlarına müsamaha-kısıtlama boyutu altıncı boyut olarak eklenmiştir. Bu boyut için yapılan tanımlama şu şekildedir: "Müsamaha, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak özgürleştirilmesine izin verme eğilimidir. Buna karşın bir kısıtlama olarak sınırlama ise bu tür tatminkârlığın katı sosyal normlar tarafından engellenmesi ve düzenlenmesi gerektiği inancını yansıtmaktadır". Kültürel bir boyut olarak, müsamahaya karşı sınırlama, çok özel olayları ölçen açıkça tanımlanmış araştırma öğelerine dayanmaktadır. Müsamahanın genel olarak insan arzularını tatmin etmek değil, hayattan zevk almak ve eğlenmek anlamına geldiği dikkat edilmesi gereken bir husustur. Müsamaha indeksi yüksek olan toplumlarda kültürel normlar çok çeşitli alternatif kanallarla ifade edilmekte ve sapkın davranışlar kolayca tolere edilebilmektedir. Ek olarak, müsamaha ile milli zenginlik arasında pozitif bir ilişki vardır; müsamaha, zenginlik altında biraz daha muhtemeldir. Buna karşın olarak kısıtlama ise yoksulluk altında daha muhtemel olmaktadır (Hofstede vd., 2010: 281, 286).

Bu çalışmada, toplumsal kültür boyutlarına yönelik yapılmış olan en güncel ve en kapsamlı araştırma olması sebebiyle GLOBE araştırması temel alınmıştır.

1.2.4.1. GLOBE Araştırması

GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness / Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği*) araştırma programı 1991 yılında Robert J. House tarafından tasarlanmıştır. GLOBE, dünyayı kapsayan araştırmacıların toplumsal kültür ile toplum arasındaki ilişkileri inceleyen çok aşamalı, çok yöntemli ve çok örneklemlili bir araştırma projesi haline gelmiştir. 1991'den bu yana GLOBE araştırma programı birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili üç aşamada (2004, 2007, 2014) devam etmiştir.

GLOBE 2004, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve etkin liderlik özelliklerinin incelendiği bir çalışmadır. Toplumsal kültür, toplumsal etkililik ve istenen liderlik nitelikleri arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla gerçekleştirilen, ölçek ve kapsamda çığır açan projede kültürel değerleri ve uygulamaları ölçmek için 62² kültürde gıda işleme, finansal hizmetler ve telekomünikasyon endüstrilerinde faaliyet gösteren 951 organizasyondan 17.300 orta düzey yönetici çalışmaya katılmıştır.

GLOBE projesinin ilk aşamasında (2004) araştırmacılar toplumsal kültür ölçütlerini belirlemiş ve geliştirmişlerdir. Birçok pilot çalışmada toplum kültürüyle ilgili yüzlerce madde

² İran ve Çek Cumhuriyeti'nden gelen verilerle ilgili özel veri toplama sorunları nedeniyle, bu ülkelerden biri veya ikisi karşılaştırmalı analizlerin bazılarında dâhil edilememiştir. Bu nedenle araştırmada bazı ülke bölümlerinde toplam ülke sayısı 61 olarak gösterilmektedir.

değerlendirilmiştir. Bu maddeler toplumsal kültürün dokuz boyutunu oluşturmak için geleneksel psikometrik prosedürlerle (faktör analizi vb.) analiz edilmiştir. Bu sürecin sonunda, kültür ve liderliğin ulusal kültüre göre nasıl değiştiğine dair bilimsel bir anlayış yeniden tanımlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sayesinde dünyanın birçok yerinde kültürel değerlerin ve uygulamaların titizlikle geniş çaplı bir karşılaştırması sağlanabilmektedir (www.globeproject.com).

Aşağıda listelenen ifadeler belirlenmiş olan dokuz kültürel boyutun kısa tanımlamalarıdır (House ve Javidan, 2004: 11-13):

1. **Belirsizlikten Kaçınma:** Bir örgütün veya toplumun üyelerinin, işleyişi olumsuz yönde etkileyebilecek öngörülemeyen gelecekteki olayların olasılığını azaltmak ve olumsuz etkilerini gidermek için belirlenmiş sosyal normlara, ritüellere ve bürokratik uygulamalara dayanarak belirsizlikten kaçınmaya çalıştığı alandır.
2. **Güç Mesafesi:** Bir kuruluşun veya toplumun üyelerinin otorite, güç farklılıkları ve statü ayrıcalıklarını kabul etme ve onaylama derecesini ifade eder.
3. **Kurumsal Toplulukçuluk:** Toplumsal ve kurumsal uygulamaların, kaynakların toplu dağıtımını ve toplu eylemi teşvik etme ve ödüllendirme derecesini yansıtır.
4. **Grup İçi Toplulukçuluk:** Bireylerin kuruluşlarında, ailelerinde, yakın arkadaş çevresi veya diğer küçük gruplarında gurur, sadakat ve bağlılık ifade etme derecesini yansıtır.
5. **Cinsiyet Eşitliliği:** Bir kurumun veya toplumun cinsiyet eşitliği ve cinsiyet eşitliği teşvik edilirken cinsiyet rolü farklılıklarını en aza indirme derecesidir.
6. **Girişkenlik:** Organizasyon veya toplumlardaki bireylerin sosyal ilişkilerde iddialı, yüzleşici ve saldırgan oldukları derecedir.
7. **Geleceğe Yönelik Olma:** Organizasyon veya toplumlardaki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve bireysel veya toplu memnuniyetin geciktirilmesi gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesidir.
8. **Performansa Yönelik Olma:** Örgüt ve toplumların üst düzey üyelerinin, grup üyelerini performans iyileştirme ve mükemmellik için teşvik etme ve ödüllendirme derecesini ifade eder.
9. **İnsani Yönelim:** Örgüt veya toplumdaki bireylerin, bireyleri adil, özgecil, arkadaş canlısı, cömert, özenli, başkalarına karşı nazik olmaları, özgecil idealleri sergilemeleri ve başkalarına önermeleri için teşvik etme ve ödüllendirme derecesidir.

GLOBE kültür boyutlarından altısının kökenini, Hofstede (1980) tarafından tanımlanan kültür boyutları oluşturmaktadır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma, Hofstede'in güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla aynı yapıları yansıtmaktadır. Toplulukçuluk iki boyuta

ayrılmıştır: Kurumsal Toplulukçuluk boyutu, kolektivizme yönelik toplumsal vurguyu ölçmekte, düşük puanlar bireyselci vurguyu yansıtırken, yüksek puanlar kolektivist vurguyu yansıtmaktadır; Grup İçi Toplulukçuluk boyutu ise aile, örgüt, yakın arkadaş çevresi ve örgütsel uyumluluk gibi küçük gruplara duyulan gurur ve sadakat düzeyini ölçmektedir. Hofstede'in Erillik-Dışılık boyutu yerine, Cinsiyet Eşitliği ve Girişkenlik etiketli iki boyut geliştirilmesine karar verilmiştir. Çünkü bu nitelikler daha önce Hofstede'in Erillik-Dışılık boyutu tartışmasında vurgulanmıştır. Bu iki boyut, erillik ve dışılığın teorik yapısını daha iyi temsil etmekte ve Hofstede'in ölçüsünün karışıklık ve yorumlama zorluklarından kaçınılmaktadır. Geleceğe Yönelik Olma, Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) Geçmiş, Şimdiki, Geleceğe Yönelim boyutundan oluşturulmuştur ve bu boyut bir toplumun zamansal moduna odaklanmaktadır. Performansa Yönelik Olma, McClelland'ın (1961, 1985) başarı ihtiyacı üzerine yaptığı çalışmalardan türetilmiştir. İnsani Yönelim boyutunda, Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) İnsanın Doğası boyutunun yanı sıra, Putnam'ın (1993) sivil toplum üzerine yaptığı çalışmalar ve McClelland'ın (1985) bağlı kuruluşun kavramsallaştırılması çalışmasının kökleri vardır (Chhokar vd., 2007: 4).

GLOBE araştırmacıları, dokuz kültür boyutunun her biri için ülke ve ülke kümeleri puanlarını ölçmüş ve bu ölçümleri doğrulayabilmişlerdir. Her kültür boyutu için, ülke puanları, kültür boyutunun bugünkü varlığı ("olan" puanları) ve ülkenin ne istediği ("olması gereken" puanları) ile ilgili değerler ile belirlenmiştir. Bu çalışmada çeşitli kültürel boyutlar ve toplumsal başarı ölçütleri arasındaki ayırım ilişkisi gösterilmiş, toplumların refah üretme ve dağıtma ile insanlarına özen gösterme şekline verilen önem açıkça belirtilmiştir. Örneğin, yüksek performans odaklı toplumlar genellikle ekonomik olarak başarılı ve düşük performans yönelimli toplumlara göre daha yüksek insani gelişme seviyelerine sahip olmaktadır. Ayrıca performans yönelimi gibi evrensel olarak arzu edilen kültürel boyutlar ve güç mesafesi gibi evrensel olarak istenmeyen boyutlar belirlenmiştir. Mevcut literatür toplumların kavramsal bir kümelenmesini geliştirmek için kullanılmış ve bunlar ampirik olarak onaylanmıştır. Ülke kümeleri, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları anlamak ve doğrulamak için bütünsel bir yaklaşım kullanan ilk deneysel girişimdir. Araştırma sonucunda kültürel değerler, uygulamalar ve örtük liderlik teorileri hakkında küme puanları elde edilmiştir. 2004 araştırması, sosyal bilimler alanında türünün en büyük ve en prestijli çalışmasıdır (www.globeproject.com).

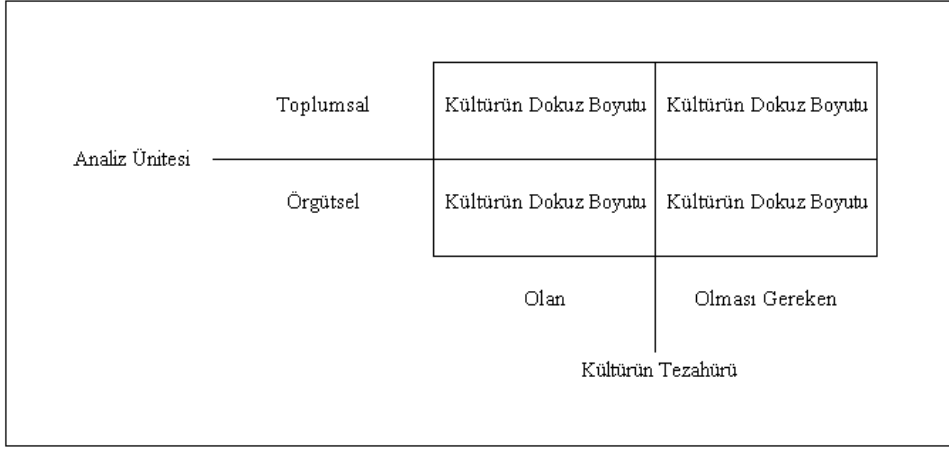
2007 yılında yayımlanan ikinci GLOBE çalışması, 2004 çalışmasının devamı niteliğinde olup, 25 ülkede araştırmacıların kendi ülke bağlamlarında liderlik ve kültür hakkında derinlemesine rapor verdikleri bir çalışmadır. Görüşmelerden ve odak grup tartışmalarından elde edilen veriler ilk çalışmayı ülke içi liderlik analizlerinin, liderlik teorisinin ve lider davranışlarının derinlemesine açıklamalarını sağlamak için basılı materyal analizleriyle tamamlamaktadır. Araştırma, belirli ülkelerin kültürlerini, bu ülkelerdeki liderlik niteliklerini ve yöneticilerin kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde nasıl iş yapmaları gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunan karmaşık bir küresel araştırma derlemesi sunmaktadır. Çalışmadan elde edilen veriler liderlik, yönetim, uluslararası

ticaret ve kültürel araştırmalar konusunda akademisyenlere ve uygulayıcı yöneticilere kapsamlı bir bilgi kaynağı sunmaktadır (www.globeproject.com). GLOBE araştırma programının nicel verileri, kültürler arasında karşılaştırmalar ve kontrastlara izin vermesine rağmen, çalışılan toplumların kültüre özgü açıklamalarına izin vermemektedir. Bu yüzden araştırmada temsil edilen 25 ülke bölümünün yazarları, aracı kurum muhbirlerinin yerleşik olduğu gömülü kültüre özgü nitelikleri ve varlıkları tanımlamaktadırlar (Chhokar vd., 2007: 1-2).

GLOBE projesinin ikinci aşamasının (2007), birinci aşamadan (2004) yapısal olarak farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir. İlk çalışma dokuz kültürel boyut etrafında yapılandırılmış, ikincisi ise ülkeye özgü kültürel değerler, uygulamalar ve liderlik beklentileri hakkında derinlemesine analizler yapmıştır. İkinci aşama ayrıca, GLOBE 2004' teki nicel bulgularla birlikte çeşitli nitel analizlerin kapsamlı bulgularını da içermektedir (www.globeproject.com).

GLOBE projesi, toplumsal kültürün ve örgütsel kültürün etkili liderlik algıları üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere tasarlandığından, toplum ve örgüt ayrı birer analiz birimi olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle kültür, GLOBE araştırmasında her iki seviyede de ölçülmüştür. Şekil 3'deki tasarımın amacı, kültür ve ölçümüyle ilgili çeşitli bakış açılarını dikkate almaktır. McClelland (1985) çalışmasında, örtük (bilinçdışı) ve açık (bilinçli) motifler arasında ayırım yapmıştır. Örtük motifler, seçilmiş bir uyaranla ve olası genetik eğilim ile öğrenilen duygusal ve zevkli ilişkiyi yansıtmaktadır. Açık motifler ise bilinçli değerleri yansıtır. GLOBE'un toplumsal kültür boyutları anket cevaplarına dayandığından, bireysel düzeyde açık değerleri ve motivasyonları yansıtmaları muhtemeldir. Topluluğun veya örgütün seviyesine toplandığında, toplanan puanlar, toplumun kültür üyelerinin davranışlarını motive eden, yönlendiren ve sınırlayan hizmet normlarını yansıtır. Bu şekilde, toplanmış örtük anket soruları, örtük güdülere benzer şekilde güçlü teşvikleri yansıtabilir. Kültürel uygulamaları ölçtüğu ("Olan" ölçüleri) ve bu uygulamaların göze çarpmayan önlemlerle oldukça yüksek (>0.60) korelasyon gösterdiği gerçeği, toplu bireysel yanıtların örgütsel ve toplumsal düzeylerde, bireysel örtük motiflere benzer olduğunu göstermektedir (Chhokar vd., 2007: 4-5).

Şekil 3: GLOBE'un Kültür Ölçümüne Çok Düzeyli Yaklaşımı



Kaynak: Chhokar vd., 2007: 5

GLOBE, dünyayı kapsayan araştırmacıların toplumsal kültür, örgütsel kültür ve örgütsel liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çok aşamalı, çok modlu, çok ülkeli bir proje olma özelliği taşımaktadır. Tablo 1, GLOBE araştırmasının bir parçası olan ülkeleri listelemektedir. Liste, GLOBE örneğinde temsil edilen aşağıdaki coğrafi bölgelerin her birinden en az üç ülke içermektedir: Coğrafi bölgeler: Afrika, Asya, Avrupa (Doğu, Orta ve Kuzey), Latin Amerika, Kuzey Amerika, Kuzey Afrika, Orta Doğu ve Pasifik Kıyıları şeklinde listelenmiştir. GLOBE 2007 araştırmasında yer alan 25 ülke yıldızla işaretlenmiştir (Chhokar vd., 2007: 7).

Tablo 1: GLOBE Toplum/Kültür Kümeleri

Anglo	Latin Avrupa	Kuzey Avrupa	Alman Avrupası
*Avustralya	*Fransa	Danimarka	*Avusturya
Kanada	İsrail	*Finlandiya	*Almanya
*İngiltere	İtalya	*İsveç	(Eski Doğu)
*İrlanda	*Portekiz		Almanya
*Yeni Zelanda	İspanya		(Eski Batı)
*Güney Afrika	İsviçre		*Hollanda
(Beyaz örnekler)	(Fransızca konuşulan)		*İsviçre
*ABD			(Almanca konuşulan)
Doğu Avrupa	Latin Amerika	Alt Sahra Afrikası	Orta Doğu
Arnavutluk	*Arjantin	Namibiya	Mısır
Gürcistan	Bolivya	Nijerya	Kuveyt
*Yunanistan	Brezilya	Güney Afrika	Fas
Macaristan	*Kolombiya	(Siyahi örnekler)	Katar
Kazakistan	Kosta Rika	Zambiya	*Türkiye
Polonya	Ekvator	Zimbabve	
*Rusya	El Salvador		
Slovenya	Guatemala		
	*Meksika		
	Venezuela		
Güney Asya	Konfüçyüs Asyası		
*Hindistan	*Çin		
Endonezya	*Hong Kong		
İran	Japonya		
Malezya	*Singapur		
Filipinler	Güney Kore		
Tayland	Tayvan		

*GLOBE 2007 araştırmasına dâhil olan ülkeler.

Kaynak: Chhokar vd., 2007: 13

GLOBE'un meta amacı, belirli kültürel değişkenlerin liderlik ve örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini ve bu süreçlerin etkililiğini tanımlamak, anlamak ve tahmin etmek için deneysel temelli bir teori geliştirmektir. Özel hedefler aşağıdaki temel soruları cevaplamayı içermektedir (Chhokar vd., 2007: 8-9);

- Kùltürler arasında evrensel olarak kabul gören etkili lider davranışları, özellikler ve örgütsel uygulamalar var mı?
- Sadece bazı kùltürlerde kabul edilen etkili lider davranışları, özellikler ve örgütsel uygulamalar var mı?
- Toplumsal ve örgütsel kùltürlerin nitelikleri, lider davranışlarının çeşitlerini ve kabul edilen etkili örgütsel uygulamaları nasıl etkiler?
- Liderlik ve örgütsel uygulamalarla ilgili kültürel normların ihlal edilmesinin etkisi nedir?
- Kùltürün dokuz ana boyutunun her biri üzerinde çalışılan kùltürlerin göreceli duruşu nedir?
- Lider davranışlarının, niteliklerinin ve örgütsel uygulamalarının evrensel ve kültüre özgü yönleri, kùltürler arasındaki sistematik farklılıkları açıklayan temel bir teori ile açıklanabilir mi?

GLOBE, ÷lkeye özgü lider davranışlarını, özelliklerini, toplumsal ve organizasyonel kültürel uygulamalar ile değerleri açıklamaktadır. Dahası, her ÷lke için, bu değişkenlerin her biri üzerindeki göreceli duruşu, ÷lke puanlarının dünya genelindeki dağılımına ilişkin olarak, bunların kùltür ile ilgili (÷lkenin geçmişı, tarihi, dinleri, sosyoekonomik gelişimi ve diğer ilgili özellikler) gerçekte ne anlama geldiğiyle ilgili olarak yansıtılmaktadır (Chhokar vd., 2007: 9).

Kantitatif bulgular genellikle, ÷lkenin daha önce tarif edilen toplumsal kùltürün dokuz boyutu için “olan” ve “olması gereken” puanlarını içermektedir. GLOBE araştırmasına katılan tüm ÷lkeler arasında bu boyutların azami ve asgari puanlarına atıfta bulunmaktadır. Bu nicel veriler, ÷lkenin sosyal ve kültürel bağlamında yorumlanmaktadır. Yorumlar, nicel sonuçların bütünleşmesini, katılımcı gözlemlerini ve ÷lke araştırmacıları tarafından yapılan toplumsal kùltürün göze çarpmayan ölçümlerini içermektedir. Nicel ve nitel bulguların bu şekilde bütünleştirilmesi aynı zamanda toplumsal kùltürün ÷lkeye özgü bazı tezahürlerini ortaya çıkarmaktadır. Sonuç, ÷lkenin toplumsal kùltürünün birleşik genel profilidir. Ülke araştırmacıları ayrıca kendi katılımcı gözlemlerini ve GLOBE'da kullanılan toplumsal kùltürün dokuz boyutunun göze çarpmayan ölçümlerini sunmaktadır (Chhokar vd., 2007: 11).

Ülke araştırmacıları, dokuz GLOBE “olan” ve “olması gereken” boyutunun göze çarpmayan önlemlerini toplamışlardır. Bu boyutlar kùltürdeki uygulamaları ve değerleri yansıtmaktadır. Araştırmacılar yalnızca dokuz GLOBE boyutuna özel atıfta bulunarak değil, aynı zamanda çalışılan kùltürlere özgü spesifik nitelikler ve uygulamalar ile ilgili olarak, kùltürün yorumlanmasıyla ilgili devam eden faaliyetlerin katılımcı gözlemlerini gerçekleştirmiştir. Ayrıca, yazılı basına (gazete ve dergiler) dayanan basılmış yayınların içerik analizini yapmışlar ve incelenen endüstrilerdeki yöneticilerle yapılan röportajlar ile odak gruplarını oluşturmuşlardır. Bu verilerle, araştırmacılar

kendi kültürlerinin seçilmiş benzersiz özelliklerini tanımlayıp yorumlayabilmişlerdir. Bu tür yorumlar toplumsal cinsiyet, etnik ve dini çeşitlilik, nesiller arası farklılıklar ve çalışılan kültürlere nüfuz eden diğer olası konular hakkında bilgi vermiştir. Bu nedenle, iki veya daha fazla alt kültür ile karmaşık kültürlerin karmaşıklığı ve değişkenliği de tarif edilmiştir. Temel olarak, araştırmacılar çalışılan ülkelerdeki liderlik ve örgütsel uygulamalarla ilgili temel değişkenlerin nitel bir analizini yapmışlardır. GLOBE araştırmasında, bir süredir bu ülkede yaşamış olan ve bu nedenle bu ülkeler hakkında çok fazla bilgi sahibi olan araştırmacılar ve bilim adamları tarafından, temsil edilen ülkelerin kültür ve liderlik uygulamalarının zengin açıklamalarını içerdiğinden, alana önemli bir katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak, kısmen kanıtlanmış yüksek güvenilirlik ve geçerlilik seviyesine sahip enstrümanları kullanan çok sayıda ülkede kullanılan sıkı metodolojiler yoluyla toplanan verilere dayanmaktadır (Chhokar vd., 2007: 12-13).

1.2.4.1.1. GLOBE Araştırması Kapsamında Türk Toplumunu İçin Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

GLOBE araştırma programında Ortadoğu kümesi Mısır, Kuveyt, Fas, Katar ve Türkiye'den oluşmaktadır. Türkiye, GLOBE 2007 araştırmasında temsil edilen tek ülkedir. 2004 araştırmasına göre Grup İçi Toplulukçuluk, Orta Doğu kümelenmesinin yüksek puan aldığı tek toplumsal kültür boyutudur. Girişkenlik, İnsani Yönelim, Kurumsal Toplulukçuluk, Performans Oryantasyonu ve Güç Mesafesi için puanlar orta seviyededir. Geleceğe Yönelik Olma, Cinsiyet Eşitliliği ve Belirsizlikten Kaçınma konusundaki puanları düşük seviyelerdedir.

Din (İslam) ve bu ülkelerden geçen bazı ortak noktalar (Nil Nehri ve Sahra Çölü) gibi coğrafi özellikler Ortadoğu kümesinde yer alan ülkelerin ortak özelliklerini oluşturmaktadır. Ortaklıklar ayrıca tarihi, dini ve sosyokültürel özelliklerinden kaynaklanmakta ve bu durum sosyal normları ile uygulamalarına yansımaktadır (Chhokar vd., 2007: 833).

GLOBE araştırması kapsamında Türkiye'de finans ve gıda işleme sektörlerinden 323 orta seviye yönetici ile yapılan anketin sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Araştırma için kullanılan soru formunda katılımcıların mevcut normlarına, değerlerine, uygulamalarına ve toplumlarında "olması gereken" ile ilgili inançlarına değinilmiştir. Tablo 2, Türk toplumu için toplumsal kültür boyutlarının "Olan" ve "Olması Gereken" puanlarını göstermektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 840).

Tablo 2: Toplumsal Kültür Boyutları İçin Ülke Anlamları

<i>Kültür</i>	Toplum “Olan”			Toplum “Olması Gereken”			Fark ^d
<i>Boyutlar</i>	<i>Anlam^a</i>	<i>Grup^b</i>	<i>Sıra^c</i>	<i>Anlam^a</i>	<i>Grup^b</i>	<i>Sıra^c</i>	“Olması Gereken” – “Olan”
Performansa Yönelik Olma	3.83	B	45	5.39	D	58	1.56
Geleceğe Yönelik Olma	3.74	C	36	5.83	A	16	2.09
Girişkenlik	4.53	A	12	2.66	C	61	-1.87
Kurumsal Toplulukçuluk	4.03	B	41	5.26	A	10	1.23
Grup İçi Toplulukçuluk	5.88	A	5	5.77	B	22	-0.11
Cinsiyet Eşitliği	2.89	B	56	4.50	B	37	1.61
İnsani Yönelim	3.94	C	37	5.52	B	25	1.58
Güç Mesafesi	5.57	A	10	2.41	D	51	-3.16
Belirsizlikten Kaçınma	3.63	C	49	4.67	B	32	1.04

^a7 puanlık Likert tipi ölçekte puan ortalaması. ^bGrup harfleri A-D, ölçekler için anlamlı ülke gruplarını gösterir A> B> C (> D). ^cTürkiye'nin 61 GLOBE ülkesine göre sıralaması. ^dFark: “Olan” puanı eksi “Olması Gereken” puanı.

Kaynak: Kabasakal ve Bodur, 2007: 841

“Olan” puanları, Türk toplumunun, Grup İçi Toplulukçuluk (Anlam = 5.88, Sıra = 5), Güç Mesafesi (Anlam = 5.57, Sıra = 10) ve Girişkenlik (Anlam = 4.53, Sıra = 12) yüksek uygulamalara sahip olduğunu göstermektedir. Bu boyutların üçünün de mutlak puanları yüksektir ve Grup A'ya aittir. Belirsizlikten Kaçınma (Anlam = 3.63, Sıra = 49), İnsani Yönelim (Anlam = 3.94, Sıra = 37) ve Geleceğe Yönelik Olma (Anlam = 3.74, Sıra = 36) ile ilgili toplumsal uygulamalar açısından, Türkiye mutlak ve göreceli puanları düşüktür. Bu boyutların her üçü de Grup C'ye aittir. Türkiye'nin Cinsiyet eşitliği “Olan” puanı mutlak ölçekte düşüktür (Anlam = 2.89, Sıra = 56) ancak, Grup B'de yer almaktadır. Bu durum, GLOBE araştırmasındaki çoğu kültürün cinsiyet eşitsizliğini temsil eden uygulamalara sahip olduğunu ima etmektedir. Performansa yönelim boyutunda (Anlam = 3.83, Sıra = 45) Türkiye mutlak düşük bir puana sahiptir, ancak Grup B'ye düşen ılımlı bir duruşu vardır (Kabasakal ve Bodur, 2007: 840-841).

“Olması gereken” puanlarına bakıldığında, Türkiye'nin Geleceğe Yönelik Olma (Anlam = 5.83, Sıra = 16) ve Kurumsal Toplulukçuluk (M = 5.26, Sıra = 10) boyutlarında mutlak ve göreceli

ölçek puanlarına sahip olduğu görülmektedir. Bu iki boyutta, Türk toplumu A grubundadır. Güç Mesafesi (Anlam = 2.41, Sıra = 51) ve Girişkenlik (Anlam = 2.66, Sıra = 61) açısından Türkiye hem mutlak hem de göreceli olarak düşük puanlara sahiptir. Türk toplumu, güç mesafesinde D Grubu'nda ve girişkenlik boyutunda C Grubu'nda yer almaktadır. Toplumsal değerlerin geri kalanında, Türk toplumu mutlak puanlara sahiptir, ancak GLOBE ülkeleriyle ilgili göreceli durumu bakımından, ılımlı veya alçak bir duruş göstermektedir. Grup İçi Toplulukçuluk (Anlam = 5.77, Sıra = 22), İnsani Yönelim (Anlam = 5.52, Sıra = 25), Belirsizlikten Kaçınma (Anlam = 4.67, Sıra = 32) ve Cinsiyet Eşitliği (Anlam = 4.50, Sıra = 37) boyutlarında Türkiye, mutlak ve orta dereceli göreceli puanlara sahiptir. Performansa Yönelik Olma boyutunda ise (Anlam = 5.39, Sıra = 58) Türkiye mutlak bir puana sahip olsa da Grup D'deki konumu onu düşük göreceli bir yere yerleştirmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 841).

Tablo 2'deki son sütun, toplumsal değerler ve uygulamalar arasındaki farkları göstermektedir. “Olan” ve “Olması Gereken” puanları arasındaki en yüksek mutlak fark, Güç Mesafesi (-3.16) boyutundadır, bunu Geleceğe Yönelik Olma (2.09) boyutu takip etmektedir. Ayrıca, Türk toplumu orta derecede daha fazla Cinsiyet Eşitliği (1.61), İnsani Yönelim (1.58), Performansa Yönelik Olma (1.56), Kurumsal Toplulukçuluk (1.23) ve Belirsizlikten Kaçınma (1.04) için isteklidir. Öte yandan, toplum orta derecede düşük bir Girişkenlik (-1.87) istemektedir. Grup İçi Toplulukçuluk açısından, toplumsal değerler ile uygulamalar arasındaki fark (-0.11) önemsizdir, bu da toplumsal uygulamaların istenen durumla eşleştiğini göstermektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 841-842).

Performansa Yönelik Olma: Performansa Yönelik Olma, toplumun insanları sürekli olarak performansı iyileştirmeye teşvik etme derecesini tanımlamakta ve performansın etkinliğini ve başarılarını ödüllendirmektedir. Türkiye'nin Performansa Yönelik Olma boyutundaki “Olan” puanı mutlak anlamda düşüktür (Anlam = 3.83) ve GLOBE ülkeleri arasında 45. sırada yer almaktadır. Mutlak anlamda, Performans Yönelik Olma “Olması Gereken” puanı (Anlam = 5.39) “Olan” puanından daha yüksektir, ancak 58. sırada yer alması GLOBE toplumları arasında Türkiye'yi göreceli olarak düşük bir yere koymaktadır. Bu bulgu, dünyadaki kültürlerin yüksek düzeyde Performansa Yönelik Olmayı hedeflediğini ve Türkiye'nin mutlak yüksek puanının diğer toplumlara kıyasla nispeten düşük olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, Performansa Yönelik Olma boyutunda “Olması Gereken” ve “Olan” puanları, Türk toplumunun yüksek performansa yönelik olma ile karakterize olmadığını göstermektedir. Türk toplumunda eğitime orta derecede vurgu yapılmaktadır. İlköğretim eğitimi zorunludur. Üniversitelerdeki öğrencilerin orta düzeyde eğitim almaları teşvik edilir, ancak mezun olduklarında, üniversiteler en yüksek not alan öğrencilere plaket vererek onurlandırır. Halk eğitimi, üniversite eğitimi de dâhil olmak üzere tüm seviyelerde ücretsizdir. Eğitim vurgusu, işgücü piyasasında oldukça iyi eğitilmiş profesyonellerden oluşan bir grup oluşturmuştur. Nitelikli ve

eğitilmiş bir işgücünün varlığının, Türkiye'nin doğrudan yabancı yatırımları çekmedeki en güçlü yönlerinden biri olduğu tespit edilmiştir.

Kamu sektörü ile karşılaştırıldığında, özel sektör daha yüksek Performansa Yönelik Olmaya sahiptir. Çoğu özel kuruluş performans odaklı önlemler almakta ve eğitim ve gelişime yatırım yapmaktadır. 307 özel Türk firması ile yapılan bir çalışmada %81'inin performans değerlendirmesi yaptığı, %82'sinin eğitim ve gelişim programları olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, kariyer planlaması uygulayan şirketlerin oranı %42'ye düşmüş ve kuruluşlar performans değerlendirme sonuçlarını ödeme, maaş kararları veya kariyer planlaması ile ilişkilendirmekte oldukça isteksiz davrandıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, performans dışındaki değişkenlerin, Türkiye'nin vasat GLOBE Performans Oryantasyon puanlarını destekleyen ödüllendirme mekanizmaları olarak dikkate alındığını göstermektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 842).

Geleceğe Yönelik Olma: Geleceğe Yönelik Olma, mevcut sorunlara ve günümüze odaklanmak yerine, toplumun planlama ve yatırıma ne derece değer verdiğini ve uyguladığını ölçmektedir. Türk toplumunun “Olması Gereken” Geleceğe Yönelik Olma skoru, uygulamalar açısından mutlak (Anlam = 3.74, Sıra = 36, Grup = C) ve göreceli olarak düşük duruş ile karakterize olduğunu göstermektedir. Öte yandan, “Olan” puanla karşılaştırıldığında, “Olması Gereken” Geleceğe Yönelik Olma puanı (Anlam = 5.83, Sıra = 16, Grup = A) hem mutlak hem de göreceli değerler açısından oldukça yüksektir.

Geleceğe Yönelik Olma boyutunun “Olan” skorunun hem mutlak hem de göreceli ölçekte düşük seviyesi, insanların statükoyu kabul ettiklerini ve geleceğe yönelik planlama yapmak yerine ortaya çıkan yaşam olaylarını dikkate aldıkları gerçeğini yansıtmaktadır. Statükoyu kabul etmeyi teşvik eden ve ödüllendiren toplumsal uygulamalar kısmen İslam dini tarafından açıklanabilir. Türk toplumu, dini homojenlik açısından dünyadaki en yüksek nüfus oranlarından birine sahiptir. İslam'da “kader” kavramı, yaşam olaylarını ve statükoyu kabul etmeyle ilişkili bir faktör olarak düşünülebilir. İslam çalışmalarındaki amentüye göre, kadere inanmak, yaratıcıya imanın temel ilkeleri arasındadır. Kur'an'ın birçok ayeti, geçmişte gerçekleşen ve gelecekte gerçekleşecek olan tüm işlemlerin önceden hazırlandığını ve yaratıcının önceden belirlediği bir düzenin içinde olduğunu açıkça göstermektedir. İslam'da kader kavramı çok karmaşık olmasına rağmen, Kur'an'da insanların yaşamlarında bireysel sorumluluk ve eylem seçiminin önemine odaklanan bazı ayetler olmasına rağmen, İslam'ın yorumları çoğunlukla geleceğe yönelik pasif bir tutum oluşturmaktadır.

Düşük seviyelerde geleceğe yönelik uygulamaların çoğu, belediyeler tarafından şehirler için etkili planların eksikliği olarak algılanmaktadır; Nüfusun çoğu deprem açısından yüksek riskli bir bölgede olsa da kamunun yüksek riskli bölgelerdeki bireyleri azaltma ve planlama faaliyetlerinden kaçındığı görülmektedir.

Toplumsal uygulamalarda düşük Geleceğe Yönelik Olma düzeyinin aksine, Türk toplumu planlama için yüksek beklentilerle nitelendirilmektedir. İnsanlar faaliyetlerin planlanması ve gelecek için yaşanması gerektiğine inanmaktadır.

Birçok büyük kuruluşun planlama departmanları ve planlamadan sorumlu personelleri vardır. Vizyon ve misyon ifadeleri stratejik planlamalarını formüle etmektedir. Öte yandan, zaman planlarının çoğu, uygulamada gerçekleşmemekte ve şirketler esas olarak mevcut sorunları çözmeye odaklanmaktadır. Geleceği tahmin etmek neredeyse imkânsız olduğundan, şirket sahipleri tarafından karar verilen spekülâtif faaliyetler önem kazanmakta bu da GLOBE ölçeklerinin nicel bulguları ile elde edilen Geleceğe Yönelik Olma boyutunun “Olan” puanlarının düşük seviyelerini yansıtmaktadır. Ayrıca, devlete yüksek bağımlılık olduğu göz önüne alındığında, büyük şirketlerin ve holdinglerin sahiplerinin şirketlerin yönüne, siyasetçilerin ve üst düzey devlet görevlilerinin tavsiye ve rehberliğine dayalı olarak karar verdikleri gözlenmiştir. Türkiye'deki Danimarkalı yatırımcıların bir çalışmasında Danimarkalı yatırımcılar, Türk ortakların devlet yetkilileri ile ilişki kurma konusundaki katkılarını ve bu temasların şirket kararları üzerindeki önemine dikkat çekmişlerdir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 843-844).

Girişkenlik: Girişkenlik, toplumdaki insanların ne denli hassas olduklarının aksine ne kadar zorlu olduklarını açıklamaktadır. Türk toplumu için Girişkenlik boyutunun “Olan” puanı hem mutlak hem de göreceli ölçekte yüksektir (Anlam = 4.53, Sıra = 12, Grup = A). Öte yandan, Türk toplumunun “Olması Gereken” Girişkenlik boyutu puanı mutlak değer ve göreceli yeri bakımından düşüktür; gerçekten de bu kültürel boyutta diğer GLOBE toplumları arasında en düşük puana sahiptir (Anlam = 2.66, Sıra = 61, Grup = C). Türk toplumu yüksek düzeyde baskınlık ile nitelendirilirken, toplumdaki insanlar hassas ve alaycı olmayan ilişkiler kurmaya çalışmaktadır.

Hofstede'in (1980, 2001) araştırmasındaki “Erillik-Dişilik” boyutu, GLOBE'un Girişkenlik boyutuyla bazı örtüşmelere sahiptir. Hofstede'e göre, eril kültürlerde, erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmaları beklenirken, kadınların daha mütevazı ve hassas olmaları gerekiyordu. Dişi toplumlarda, hem kadın hem de erkeğin mütevazı ve yumuşak olduğu düşünülmektedir. Hofstede'in çalışmasında (1980), Türkiye, Erillik - Dişilik ölçeğinin ortasında, dişilik tarafına doğru yakinken, katılımcılar arasında kadınların yüzdesi için değerler kontrol edildiğinde, Türkiye daha fazla erillik bölgesine yakındır. Hofstede'in çalışmasıyla karşılaştırıldığında, GLOBE'un bulguları, Türk toplumunun son yıllarda oldukça iddialı bir toplum haline geldiğini işaret etmektedir.

1970'lerin sonundan başlayarak, yüksek düzeyde siyasi istikrarsızlık, yüksek enflasyon ve işsizlik oranları ve kentsel alanlara yoğun göç belirsiz bir ortam yaratmış ve toplumda hayatta kalmayı zorlaştırmıştır. Sosyoekonomik ortamdaki zorluklar ve belirsizlikler göz önüne alındığında, ilişkilerin yaşamın birçok alanında zor ve iddialı olduğu gözlenmiştir.

Genel olarak Türk toplumunda, tüm eğitim seviyelerinde, öğrenci-öğretmen ilişkileri öğretmenlerin girişkenliğine dayanmaktadır. İlişki, öğretmenlerin hassasiyetten ziyade iddialı olmaları ve hükmetmeleri ile karakterize edilmekte ve öğrenciler genellikle öğretmenleri tarafından azarlanmaktan korkmaktadırlar. Ailede, özellikle de hanımlarına ve çocuklarına karşı çoğunlukla baskın ve otoriter olan erkeklerin varlığı gözlenmektedir.

Toplumda görevdeki bağlamlar konusunda iddialı ve otoriter uygulamalar da gözlemlenebilir. Hükümet yetkilileri, polis karakolları, mahkemeler ve diğer bürokratik süreçler de dâhil olmak üzere, kamu işlerinde vatandaşlara karşı çok otoriter ve iddialı bir şekilde hareket mevcuttur. Özel sektör kuruluşları aynı zamanda denetçiler ve astlar arasındaki otoriter ilişkiler ile karakterize edilmekte ve denetçiler genellikle iş ilişkilerinde baskın bir tarza sahip olmaktadır.

Türk toplumunun üyeleri, günlük yaşamda karşılaştıkları saldırgan ve iddialı uygulamalardan oldukça memnun göründükleri ve ilişkilerin daha yumuşak olduğu bir toplumu arzu ettikleri tespit edilmiştir. Türk toplumu, diğer GLOBE toplumlarına kıyasla en az iddialı kültürlerden birini istemektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 844-845).

Kurumsal Toplulukçuluk: Kurumsal Toplulukçuluk, toplumun, toplumsal ve kurumsal ortamlarda toplu çalışmayı ve grup dayanışmasını ne ölçüde teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini ölçmektedir. Türk toplumunun Kurumsal Toplulukçuluk boyutunda hem mutlak hem de göreceli olarak ılımlı bir “Olan” puana sahip olduğu tespit edilmiştir (Anlam = 4.03, Sıra = 41, Grup = B). Kurumsal Toplulukçuluk “Olması Gereken” puanı (Anlam = 5.26, Sıra = 10, Grup = A), Türk halkının yüksek düzeyde toplumsal ve kurumsal toplulukçuluk istediği gerçeğini işaret etmektedir.

Önceki çalışmalar, Türk toplumunda kolektivizm düzeyi ile ilgili benzer bulguları ortaya çıkarmıştır. Hofstede’in (1980) çalışmasında Türkiye, bireycilik toplulukçuluk endeksinin kolektivist tarafında daha fazla bulunmuş, ancak örnekleme yer alan en kolektivist toplumlar arasında yer almamıştır. Hofstede’in çalışmasında bireycilik, bireyler arasındaki bağların koptuğu, kolektivizm ise insanların güçlü, birleştirici gruplara entegre olduğu bir toplum anlamına gelmektedir. Benzer şekilde Göregenli (1997), Türkiye'nin bazı alanlarda kolektivist örüntüler sergilediğini, ancak kolektivist yönelimin tüm özelliklerini göstermediğini tespit etmiştir. Göregenli'nin araştırmasına göre, kurumsal ortamlar göz önüne alındığında, başkalarıyla kendi kararlarının ve eylemlerinin sonuçları, maddi kaynakların paylaşılması, sosyal etkiye duyarlılık ve diğerlerinin hayatlarına katılım hissi dikkate alınarak iş arkadaşlarıyla ilişkiler kişiselleştirilmiştir. Bununla birlikte, kurumsal ortamlardaki kolektivist eğilimler, kendini tanıma, yüz yüze çalışma ve sonuçların iş arkadaşlarıyla paylaşılması alanlarında yaygınlaşmıştır.

Genel olarak, Türk toplumu GLOBE araştırmasında Kurumsal Toplulukçuluk boyutunda ılımlı puanlara sahip olsa da Türk toplumu, bugün olduğu gibi tarihsel olarak da görülebilen güçlü

bir milliyetçilik ve ulusal gurur duygusuna sahiptir. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra ülkeyi istila eden bir uluslar koalisyonuna karşı kazanılan Kurtuluş Savaşı, toplum üyeleri arasında gösterilen ulusal birlik ve dayanışmanın çarpıcı bir örneğidir. Türk halkı törenlerde Türk bayrağına ve milli marşlara büyük saygı göstermektedir. Uluslararası spor aktivitelerinde ulus olarak kazanmak, ulusal olarak kutlanan çok önemli başarılarıdır.

Öte yandan, Türk toplumu, farklı amaçlar için kurulan kuruluşlara katılma bakımından nispeten düşük kolektivizm düzeyleri sergilemektedir. Genel olarak, toplum üyeleri sivil toplum kuruluşları ve topluluk temelli kuruluşlara katılmaktan kaçınmaktadırlar. Topluma olan genel düşük güven düzeyi, insanların kurumlara katılmaktan kaçınma ve kurumsal çerçevelerde dayanışma oluşturmada bir faktör olabilir. 1990 ve 1997 yıllarında Türkiye'den Dünya Değerler Araştırması için toplanan veriler, genel olarak Türk insanının diğer insanlara çok düşük güven düzeyine sahip olduğuna işaret etmektedir. 1990 ve 1997'de, katılımcıların sırasıyla %10 ve %6,5'i, çoğu insanın güvenilir olduğunu belirtmiştir. Dünya Değerler Araştırması'na katılan 43 ülke arasında göreceli olarak bakıldığında, Türkiye, diğerlerine güvenmede en düşük puanlardan birine sahiptir. Türk halkının genellikle diğerlerine güven düzeyinin düşük olduğu bulgusu, kurumsal ortamlarda takım çalışmasında grup dayanışma ve diğerleriyle ilişkilerin azaltılmasında önemli bir faktör olabilir. Fukuyama (1995), toplumdaki güven düzeylerini dernek kurmaya bağlamaktadır ve bu anlamda Türk toplumunda düşük güven düzeylerinin, özel sektörde de ortaklıklar kurmasını engelleyen bir değişken olduğu düşünülebilir. Türk özel sektörüne aile şirketleri hâkimdir ve büyük işletme grupları bile bir kuruluşu farklı uzmanlık ve kaynaklar getirebilecek başkalarıyla ortaklık yapmak yerine aile üyelerine aittir. Buna rağmen, GLOBE Kurumsal Toplulukçuluk boyutunda sahip olduğu yüksek "Olması Gereken" puan ile Türk toplumunun, Kurumsal Toplulukçuluk değerine şiddetle inandığı görülmektedir (Kabasakal, 2007: 845-846).

Grup İçi Toplulukçuluk: Grup İçi Toplulukçuluk, grup içindeki üyelerin, özellikle de aileler veya kuruluşlardaki birlikte hareket etme ve dayanışma derecesini tanımlamaktadır. Türk toplumu, toplumsal uygulamalarda yüksek Grup İçi Toplulukçuluk ile karakterizedir ve GLOBE toplumlari arasında en yüksek "Olan" puanlarından birine sahiptir (Anlam = 5.88, Sıra = 5, Grup = A). İnsanların beklentilerini ifade eden "Olması Gereken" (M = 5.77, Sıra = 22, Grup = B) puanının "Olan" puanına çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Aile, Türk toplumunda yaşamın merkezinde bulunmakta ve insanlar, aile üyelerine güven duymaktadır. Kur'an ayetleri ve İslam dininin yorumları ailenin önemini pekiştirmektedir. Ailede karşılıklı güven, hem kırsal hem de kentsel bölgelerde yaşayan ailelerin kuralıdır. Sosyalleşmelerinde, çocuklara kendine güvenmekten ziyade aile üyelerine yardım etmeleri öğretilmektedir. Türk toplumunda çocuklar ve aile arasında birbirine bağımlı bir ilişki vardır. Bu karşılıklı bağımlılığın bir parçası olarak, aile gerektiğinde çocukları desteklemeye her zaman hazırdır. Buna karşılık, özellikle erkek çocuklar olmak üzere çocukların, yaşlılıkta ebeveynlerine

maddi ve sosyal destek sağlamaları beklenmektedir. Büyük erkek kardeşlerden küçük kardeşlerinin eğitim ve evlilik masraflarını finanse etmesi beklenmektedir. Ailelerin yaşlı üyelerinin, genç aile üyeleri için evlilikler düzenlemesi yaygındır ve önemli kişisel sorunların aileden yardım alma yolu ile çözüldüğü görülmektedir.

Göregenli (1997), Türk toplumunda, kişinin kendi kararını ve diğer insanlar için yaptıkları eylemleri ile maddi kaynakların paylaşımını içeren birçok kategoride gruplarla ilişkilerinde kuvvetli kolektivist eğilimler bulmuştur.

Türkiye ekonomisindeki çoğu kuruluş aileye ait işletmelerdir. Aile üyeleri, profesyoneller yerine, birçok büyük işletme grubunun üst yönetimini oluşturmaktadır. Her ne kadar yönetimde profesyonellerden ziyade aile üyelerinin egemenliği kısmen devlet-iş ilişkileri ile açıklanabilse de bu durum yüksek Grup İçi Toplulukçuluk boyutu tarafından da açıklanabilir.

Türk toplumunda yaygın olan kolektivizm (akrabalık ve aile bağlarına ek olarak, aynı okula veya bölgeye ait olmak), istihdam kararlarında da rol oynamaktadır. Örneğin, aynı okuldan mezun kişilerin aynı yönetim ve meslek gruplarında sıkça istihdam edilmeleri yaygın bir uygulamadır. Özetle, Türk halkı yakın ilişkilere dayanan bir ilişkiler ağı içerisinde ilişkilerine güçlü bir bağlılığa sahiptir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 846-847).

Cinsiyet Eşitliği: Cinsiyet Eşitliği, toplumsal cinsiyet farklılıklarının ve toplumdaki kadınlara karşı ayrımcılığın en aza indirgenme derecesini ölçmektedir. Türk toplumunda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği boyutunun “Olan” puanı mutlak anlamda düşüktür (Anlam = 2.89) ve GLOBE toplumları arasındaki göreceli konumu da yüksek değildir (Sıra = 56, Grup = B). “Olması Gereken” puanına bakıldığında, Türk toplumunu karşılaştırmalı olarak ılımlı bir konuma sokan daha fazla Cinsiyet Eşitliği (Anlam = 4.50, Sıra = 37, Grup = B) için bir arzuya sahip olduğu görülmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti 1923'te kurulduğunda Batılılaşma ve modernleşmeyi topluma dâhil etmeye yönelik bir dizi reform yapılmıştır. Bu modernizasyon projesinde kadınlara önemli bir rol verilmiş ve ilerlemeleri moderniteye ulaşmanın bir ölçüsü olarak algılanmıştır. Her ne kadar bu reformlar yasal haklar, okuryazarlık seviyesinin yükseltilmesi ve eğitim gibi alanlarda önemli bir başarı elde etse de ataerkil Ortadoğu toplumlarında bu tarz uygulamalar hâlâ bulunmaktadır.

Genel olarak, kadınlar ve erkekler arasındaki sosyal farklılıklar temel olarak “yapmaları beklenen” alanda yatmaktadır. Daha spesifik olarak, kadınların temel olarak destek rollerinde, evin veya kurumun içindeki faaliyetlerde bulunmaları beklenmektedir. Alternatif olarak, erkekler dış ile ilişki gerektiren faaliyetlerde bulunurlar. Bir başka açıdan bakıldığında, kadınlar destek faaliyetlerinde daha fazla bulunurken, erkeklerin yeri güç ve karar alma konumunda daha fazladır.

Yapmaları beklenen farklılıkların ötesinde, birkaç cinsiyet rolü klişesi vardır. Cinsiyet rolü klişeleri üzerine yapılan bir çalışmada, her iki cinsiyetten lise öğrencileri, kadın ve erkeklerin kişilik özelliklerinin istenildiğini değerlendirmiştir. Buna göre, sosyal olarak arzu edilen altı özellik, “iddialı”, “analitik”, “zorlayıcı”, “utangaç”, “haklarında ısrarcı”, “girişimci” ve sosyal olarak istenmeyen üç özellik, “baskın”, “kıskanç” ve “özerk”lerin tümü erkeksi özellikler olarak tanımlanmıştır. Sosyal olarak arzu edilen dört özellik, “çocukları seven”, “bağımlı”, “zarif” ve “sade” ve beş toplumsal olarak istenmeyen özellik, “boyun eğen”, “korkak”, “zayıf”, “güvensiz” ve “saf” ise kadınsı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından, kadınlığın GLOBE skalaları ile elde edilen düşük Cinsiyet Eşitliği ile uyumlu olan erkeklığe göre daha olumsuz ve pasif niteliklerle ilişkili olduğu görülmektedir.

Hofstede’in (1980, 2001) çalışması, Türkiye’yi Erillik-Dışılık endeksinin ortasına yerleştirmiştir. Öte yandan, kültürlerarası bir çalışmanın sonuçları, Türk kadınlarının kırsal alanlardaki aile içi durumları ile kentsel/profesyonel meslek mensuplarında meslek kadınları arasında büyük farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Türkiye Cumhuriyeti’nde kadınların durumunu iyileştirme konusundaki önemli girişimlere rağmen, reformlar toplum içindeki kırsal ve düşük sosyoekonomik gruplar arasında sınırlı başarı sağlamıştır. Kentsel, orta ve üst sosyoekonomik gruplardaki kadınlar için yasal, eğitim ve istihdamla ilgili alanlarda önemli başarılar elde edilmiş, ancak Türk toplumunda Ortadoğu kültürü ve İslami ideolojinin bir parçası olarak bazı çelişkili ve geleneksel roller eşzamanlı olarak bulunmaktadır. Bu geleneksel roller, cinsiyet rollerinin ayrışmasını, kadınların anne ve eş olarak rolünü ve kadınsı olduğu düşünülen bazı pasif özelliklerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2007: 847-848).

İnsani Yönelim: İnsani Yönelim, toplumdaki insanların ne derece endişe duydukları, hassas ve cömert oldukları anlamına gelmektedir. Türk toplumu İnsani Yönelim boyutunda mutlak ve göreceli “Olan” puanlarına sahiptir (Anlam = 3.94, Sıra = 37, Grup= C). Öte yandan, “Olması Gereken” puanlarında da belirtildiği gibi, İnsani Yönelim yüksek ve karşılaştırmalı terimlerle ılımlıdır (Anlam = 5.52, Sıra = 25, Grup = B).

Türkiye’de aile ve gruplar, bireylerin birçok sorunuyla ilgilenmektedir. Bireylerin birbirine bağımlı yakın ilişkiler ağı ile çevrili olduğu yaygın sosyal yapı göz önüne alındığında, bireylerin yakın çevrelerinden yardım aldıkları gözlenmektedir. İnsanlar talep etmeden bile hem maddi hem de psikolojik destek almaktadırlar. Aile, komşular ve okul arkadaşları hem kırsal hem de kentsel alanlarda ve tüm derslerde, ihtiyacı olan bireyler için gerekli koşulları sağlayarak yardım etmektedirler. Buna zıt olarak, yakın ağın dışındaki diğerlerine cömert, arkadaşça davranma ve yardım etme eğilimi göreceli olarak düşüktür.

Mead (1994), himaye ilişkilerinin refah hizmetlerinin zayıf veya var olmayan ortamlarda desteklendiğini savunmaktadır. Türkiye'de gelişmiş bir sosyal güvenlik ve refah sistemi yoktur ve bireylerin refahına hizmet edecek kurumların varlığı zayıftır. Bunun yerine, himaye ilişkileri de dâhil olmak üzere gayri resmi ilişkiler, bireylerin refahını sağlamaktadır. Türkiye'de, genel bir emtia olarak değil, gayri resmi bir ağda yardım ve yardım hizmetleri sunulmaktadır.

Himaye ilişkilerinin bir parçası olarak, Türk örgütlerinde paternalist liderler, çalışanlarının refahı ve kişisel konuları ile ilgilenmektedir. Buna ek olarak, birçok milletvekili, zamanlarının önemli bir kısmını seçmenlerinin iş ve hastane yerlerini bulma ve bürokratik sorunlarını çözme gibi kişisel sorunlarını çözmek için harcamaktadırlar (Kabasakal ve Bodur, 2007: 849).

Güç Mesafesi: Güç Mesafesi, toplum üyelerinin hangi güç ve etkinin toplumda eşit olarak dağıtılmasını beklediğini ölçmektedir. Türkiye hem mutlak hem de göreceli ölçekte yüksek “Olan” Güç Mesafesi puanlarına sahiptir (Anlam = 5.57, Sıra = 10, Grup = A). Yüksek Güç Mesafesi uygulamalarının aksine, “Olması Gereken” puanları, insanların mutlak ve göreceli olarak Güç Mesafesi düşük bir toplum istediklerini göstermektedir (Anlam = 2.41, Sıra = 51, Grup = D).

GLOBE'un Türk toplumundaki uygulamalarının hiyerarşik ilişkileri temsil ettiğini bulması, araştırmanın önceki kültürlerarası çalışmalarla (Hofstede, 1980, 2001; Schwartz, 1994; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998) uyumlu olduğunu göstermektedir. Hofstede'in çalışması, Türkiye gibi yüksek Güç Mesafesine sahip toplumlarda, çalışanların yöneticileriyle olan anlaşmazlıklarını dile getirmekten korktuğunu belirtmektedir. Hofstede'in Güç Mesafesi Yüksek kültürleri tanımlamasına paralel olarak, Türk yöneticilerin genel olarak çalışanlarından itaat bekledikleri ve çalışanların yöneticileriyle olan anlaşmazlıklarını beyan etmekte oldukça isteksiz davrandıkları gözlenmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın çalışması, Türk şirketlerinin 38 ulustan oluşan şirketler arasında en dik hiyerarşiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu tür toplumlarda, liderler güçlerini ve güvenlerini takipçilerinden ve takipçilerin itaatinden (baba-çocuk ilişkilerinde olduğu gibi) almaktadır. Schwartz (1994) tarafından yapılan kültürlerarası bir çalışmada, Türkiye, yüksek Güç Mesafesi, etki ve otorite tercih etme açısından 38 kültür arasında 6. sırada olan en hiyerarşik toplumlar arasında yer almaktadır.

GLOBE'un bulgularıyla birlikte yapılan önceki çalışmalar, Türk toplumunun otorite ve etkinin merkezileşmesi ile karakterize olduğunu göstermektedir. Güç ve kaynak dağılımı, eşitlikçi bir dağılımdan ziyade hiyerarşiye dayanmaktadır. Toplumdaki ve organizasyonlardaki farklı katmanlara mensup gruplar arasında geniş bir sosyal mesafe vardır. Sınıfların sosyoekonomik durumundaki büyük farklılıklar hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde kendini göstermektedir.

Çoğu iş kuruluşunda, ofis alanı miktarı genellikle yapılacak işin özelliğinden ziyade çalışanların/yöneticilerin durumuna göre tahsis edilmektedir. Genellikle iş yerlerinde ofislerin

kapılarında başlıklar listelenmektedir. İşletmelerde bazı yemek yerleri ve park yerleri çalışanların mevkiine göre ayrılmaktadır. Ek olarak, sağlık sigortası, barınma ve araba gibi ayrıcalıkların tümü hiyerarşik olarak verilmektedir.

Zengin insanlar genellikle ülkede daha fazla politik etkiye sahiptir. Türk İşadamları ve Sanayicileri Derneği, yalnızca zengin ve az sayıda profesyonel yöneticiye sahiptir; bu dernek sıklıkla sosyal, politik ve ekonomik işler hakkında raporlar hazırlamaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin doğu ve güneydoğu bölgelerinde, aynı zamanda müşterileri olan zengin bireyler genellikle milletvekilleri olarak seçilmekte ve takipçilerinin oylarını etkileme anlamında siyasi güce sahiptirler (Kabasakal ve Bodur, 2007: 849,850).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik Kaçınma, toplumun öngörülemezliği ve belirsizliği azaltmak için düzen, yapı ve kuralları ne ölçüde vurguladığını göstermektedir. Türk toplumu, GLOBE'un Belirsizlikten Kaçınma boyutunda mutlak ve göreceli "Olan" puanlara sahiptir (Anlam = 3.63, Sıra = 49, Grup = C). Toplumun öngörülemezliği ve belirsizliği önemli ölçüde tolere edebileceği görülmektedir. Öte yandan, katılımcılar mutlak ve göreceli olarak ılımlı "Olması Gereken" puanlarında yansıtıldığı gibi daha fazla tahmin edilebilirlik için istekli olmaktadır (Anlam = 4.67; Sıra = 32, Grup = B).

Hofstede (1980, 2001), Türk toplumunu yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü olarak sınıflandırmıştır, ancak toplum zamanla belirsizlik konusunda daha hoşgörülü görünmektedir. Hofstede (2001), her iki faktörün de belirsizlik azaltma mekanizmaları olarak hizmet ettiğini belirten kural yönelimi ile istihdam istikrarı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Türkiye 1980'lerde ve 1990'larda geniş siyasi ve ekonomik istikrarsızlık yaşamıştır. Yüksek enflasyon ve işsizlik oranlarına yansıyan kısa sürelerle sahip ve önemli ekonomik istikrarsızlık yaşayan koalisyonlar tarafından yönetilmiştir. Türk imalatçı firmalarla yapılan bir araştırma, örnekteki şirketlerin yarısından fazlasının üretim kapasitelerini düşürdüğünü ve 1998-1999 döneminde işçilerin %30'unun işten çıkardığını göstermiştir. Dahası, işten çıkarılan çalışanlar, bir dizi vasıfsız çalışan ve üst yönetimi kapsayan tüm seviyelerdendi. Kararsızlık dönemi, yüksek belirsiz bir ortamda daha organik ve esnek hayatta kalma teknikleri üretmek amacıyla kuruluşlar ve toplumdaki kural yönelimini azaltmıştır.

Politik istikrarsızlık, yüksek enflasyon ve işsizlik oranları, büyük bir kayıt dışı sektörün varlığı ve sık sık işten çıkarmalar, bireyler ve kuruluşlar açısından çalkantılı ve belirsiz koşullarla Türk iş dünyasında esnek başa çıkma mekanizmaları oluşturmuştur. Adaman vd. (2001) 3.021 birey arasında yaptıkları çalışma, Türk toplumunda yaşayan kişilerin, yasal haklarına sahip olabilecek bazı durumlarda bile, hizmet almaları için kamu görevlilerine sık sık para vermeyi veya hediye vermeyi düşündüğünü göstermektedir. Türk halkının, GLOBE'un düşük Belirsizlikten Kaçınma puanında olduğu gibi düzen ve kurallara odaklanmak yerine, son yıllarda yaşanan

olumsuz ve belirsiz koşullarda hayatta kalabilmek için kaba hayatta kalma teknikleri geliştirdiği söylenebilir. Öte yandan, Türk halkı daha düzenli ve öngörülebilir bir ortam istemektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 850).

İlerleyen bölümde, toplumsal kültür boyutlarından bireycilik-toplulukçuluk boyutu ile en sık ilişkilendirilen unsur olan güven, kavramsal yapı çerçevesinde ele alınarak açıklanmaktadır.

1.3. Güven

1.3.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Bütün insanlarda, takımlarda, ilişkilerde, ailelerde, uluslarda, kurumlarda, ekonomilerde ve en evrensel ifadeyle dünyanın her noktasında ortak olan; yok olduğu taktirde en kuvvetli hükümetleri, en gelişmiş ekonomileri, en etkin liderleri, en başarılı şirketleri, en güçlü karakterleri yok edebilecek kavram güven kavramıdır. Diğer taraftan, şayet yükseltilip, gelişmesine yardımcı olunursa, çağın hangi devrinde olursa olsun kıymetli bir başarıyı da hedeflemektedir. Güven hayatın içinde ister öznel ister nesnel olan her çeşit ilişkiyi, çabayı, iş projesini, iş bağlantısını etkileyerek kalitesine iyi ya da kötü şekilde temasta bulunmaktadır. Güven, içinde bulunulan her anın kalitesini hem özel hem de iş hayatında gelecekteki her anın gidişatını ve sonuçlarını değiştirme kuvvetine sahiptir (Covey, 2009: 15).

Weber ve Carter (2003), soyut bir duygu olan güvenin, insanın en temel ihtiyaçlarından birisi olduğunu; aileden başlayarak arkadaş çevresinde, okulda, işyerinde kısaca toplumun her kesiminde insanların birbirlerine güven duymak istediğini ve bu bağlamda güvenin, sosyal yaşamın bir fenomenolojisi, nesnel bir realitesi olduğunu ifade etmektedirler (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 267).

Güven kavramının, psikoloji, sosyoloji, siyaset, ekonomi, antropoloji, iletişim, tarih gibi çeşitli alan ve disiplinlere konu olması geniş kapsamlı ve çok katmanlı bir kavram olduğunu kanıtlamaktadır. Güven olgusuna her bir alan kendi bakış açısıyla yaklaşmakta ancak bu kavram ile ilgili olan çalışmalar birbirinin besin kaynağı olmaktadır. Güven olgusu ile ilgili olarak ortaya çıkan yazın çok katmanlı bir yapı özelliği göstermektedir. Hosmer (1995) de bu yazını destekler biçimde, birçok sosyolog, psikolog, yönetim teorisyeni ve ekonomistin insan aktivitelerini yönetme ve yönlendirmede güvenin önemini vurgular biçimde birleştiklerini belirtmektedir. Kişilik teorisyenleri, güvene hazır olma konusundaki kişisel farklar ve bu farkların nedenleri üzerinde durmakta, güven için olası nedenler olarak da gelişimsel ve sosyal etmenleri göstermektedirler. Bu teorisyenler güveni bir inanç ve beklenti olarak, kişiliğin derinlerinde kökleşmiş ve bireyin erken dönem gelişiminden itibaren şekillenmeye başlayan bir duygu olarak ifade etmektedirler. Sosyolog ve ekonomistlerin bakış açısına göre güven, kurumsal bir olgu olarak görülmekte, görece

yabancılar arasındaki etkileşimlerde kaygı ve belirsizliğin azaltılması açısından değerlendirilmektedir. Sosyal psikologların bakış açısı ise birey ve grup düzeyinde güven üzerinde yoğunlaşmakta, bu düzeyde güveni yaratan veya azaltan unsur olarak da bireylerarası işlem ve ilişkiler gösterilmektedir. Sosyal psikoloji alanında ise güven, bireylerin beklentisi olarak ifade edilmektedir (Sağlam Arı, 2003: 5; Pelenk, 2010: 5-6).

Güven kavramı bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven bireylerarası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, örgüte, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Demirel, 2008: 180).

Kavramsal açıdan güveni inceleyen kuramcılar bu kavramı farklı biçimlerde açıklamışlardır. İnsanın yaşam boyunca kendini gerçekleştirmesi için aşılması gerek beş hiyerarşik basamak tanımlayan Maslow (1943), güven kavramına ikinci basamakta yer vermiştir. Toplumdaki bireylerin güvenle ilgili ihtiyaçlarına bir yanıt alamadıkları müddetçe, bir sonraki basamak olan sevmeye, ait olma ve sevilme basamağına geçemeyeceğini ileri sürmektedir. Güvenlik ihtiyaçları karşılanmayan birey kendini kaygılı hisseder, çünkü bireyin özünde kendini emniyette ve güvende hissetme olgusu mevcuttur. Birey kendisini tehlikede hissettiği bir durum ile karşı karşıya kaldığında bu basamağına geri dönmektedir (Çam vd., 2017: 509).

Literatürde güven konusunda pek çok tanım yer almakta, fakat ortak ve tek bir tanımın var olmadığı gözlenmektedir. Güvenin önemi konusunda yazarlar tarafından fikir birliği sağlanmış olsa da tanım konusunda aynı birliğin sağlanmadığı görülmektedir.

Moorman ve arkadaşlarına göre (1993) güven, itimat edilmesi gereken, diğer tarafla yaşanan bir mübadeleye güvenme gönüllülüğü olarak açıklanmaktadır. Bu tanıma paralel olarak, Morgan ve Hunt (1994), güvenin kavramsallaştırılmasında, güven olgusunun bir bireyin, mübadele içinde bulunduğu diğer bireyin güvenilirliğine ve işbirliği yapma eğilimine karşı itimat etme durumundan meydana geldiğini vurgulamışlardır (Eroğlu, 2014: 57).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in tanımına göre, güven olgusu bir bireyin, onun direkt olarak gözlemleyemeyeceği, denetleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili hususlarda kendisinden beklenen davranışı uygulayacağı konusunda diğer bireye karşı kendi rızasıyla savunmasız hale gelmesi durumudur. Söz konusu tanıma göre bir güven ilişkisinden bahsedilebilmesi için güvenen kişinin güvendiği kişiye kendi çıkarlarıyla ilgili hususlarda bağımlı olması anlamına geldiğini vurgulamak gerekmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak güvenen kişi karşısındaki kişinin kendi adına önemli sonuçlara sebep olacağı ve çıkarlarını etkileyecek kararlarına ve davranışlarına bağımlı konumdadır; birey karşısındaki kişinin güvenen tarafın kendi çıkarlarını

gözüteceğine ve kararlarını bu denetim altında alacağına inanmakla yükümlüdür (Kalemci Tüzün, 2007: 96).

Hosmer ise kavramı ahlak felsefesi yaklaşımıyla ele alarak, güveni, güvenilen kişinin ahlaki bakımından doğru şekilde tutumlarda bulunacağı beklentisi temeline dayandırmakta, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi olarak açıklamaktadır (Hosmer, 1995:399). Mayer ve çalışma arkadaşları güveni, “kişinin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair duyduğu inanç” olarak tanımlamaktadırlar (Mayer vd., 1995: 712).

Solomon ve Flores güveni, “bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şey, bir seçenek, bir tercih ve insan yaşamının aktif bir parçası” olarak tanımlamaktadır (Solomon ve Flores, 2001: 18).

Weber ve Carter (2003)'in ifadesiyle güven biliş, davranış ve duyguyu barındıran temel bir yönelim olup, karşı tarafın, organizasyonun veya grubun kendisine zarar verici bir iş ve eylem içinde olmayacağı ve zayıflıklarını istismar etmeyeceği ile ilgili duyduğu olumlu inançtır. Ayrıca güven, karşı taraftan, kendisine yönelik olası tehditleri ortadan kaldıracığına, zararlarını önleyeceğine, hatta yararlar sağlayacağına ilişkin pozitif beklentileri içermektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 267).

Whitner ve çalışma arkadaşlarının (1998), çalışmalarında belirtildiği üzere güven kavramı hakkında yapılan tanımların ortak olan üç özelliği mevcuttur. Söz konusu özelliklerden birincisi olan güvenmek, güvenilen tarafın iyi niyetli yaklaşacağına dair beklentiler ve inancı göstermektedir. İkinci olarak; güvenen taraf, güvenilen tarafın bu beklenti ve inançlarını yerine getirme konusunda etki edemez veyahut güç kullanamayacağı için güvenen tarafın zarara uğrama riski bulunmaktadır. Son olarak ise; güven bağımlılığı kapsamaktadır. Güvenen taraf diğer tarafın hareket ve eylemlerine bağımlı konumdadır. Bu ifadelere ek olarak, güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilebilir durumda olması ve güvenen tarafın güvenilene karşı olumlu beklentisinin iyi niyetlilik, dürüstlük gibi özelliklerinden ve bu durumlara yönelik algılardan etkilenmesi söz konusu olmaktadır (Değirmenci, 2009: 10-11; Kaleli, 2009: 59-60).

1.3.2. Güven Oluşumu ve Oluşuma Etki Eden Unsurlar

Geçmişten bugüne sağlıklı insan ilişkilerinin kurulabilmesi için bireyler arasındaki ilişkilerdeki güven önemli bir kavram olarak süregelmiştir. Erikson (1950) hayatın ilk evrelerinde, bebeğin yaşama tutunabilmesi için bağ kurduğu en yakın birey tarafından gereksinimlerinin düzenli

bir biçimde yerine getirilmesi ya da getirilmemesinin bir yansıması olarak ilerleyen yaşlarında insanlara karşı güvenilir ya da güvenilmez olduklarına dayayan bir inanca sahip olduklarını belirtmektedir (Çetinkaya vd., 2008: 66).

Güven gelişiminde belirleyici unsurlar olarak; kişinin yaratılıştan gelen istek, eğilim ve doğası, durumsal parametreler ve ilişkinin geçmişi sayılmaktadır. Güven gelişimi, çok basit bir ifade ile karşı tarafla zaman içinde etkileşim içinde bulunularak, etkileşim sayısı arttıkça da karşı tarafın güvenilirliği hakkında deneyimsel bir öğrenme sürecine girilerek gerçekleşmektedir. Williams (2001), güven gelişimini etkileyen unsurların, algılanan güven ve bireylerarası duygular olduğunu savunmaktadır. İlişkilerde tekrar eden sosyal etkileşimler güveni geliştirmekte, karşı tarafa olan güven ile ilgili bilgi daimi olarak güncellenmektedir (Kaleli, 2009: 67).

Çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkilerini inceleyen Gabarro (1978)'nin çalışması güven kavramının oluşmasında etkili sayılan özellikler ve unsurlar konusunda yapılan araştırmalardan biridir. Bu çalışmada güven unsurları, karakter, yeterlilik ve yargı olarak belirlenmektedir. Yazar, yönetici ve astlarla yaptığı bu sınıflamayı örgüt ortamına taşımaktadır (Kaleli, 2009: 69);

- a. Karşıdaki bireyin niyeti, amaçları ve dürüstlüğü, davranışların barındırdığı tutarlılık, ketumluk ve açıklık karaktere dayalı güven kavramları arasında yer almaktadır. Ahlaki boyutta kullanılan dürüstlük; ilişkilerdeki onurlu olma ve doğruluğu kapsamaktadır. Güvenin oluşma evresinde karşıdaki bireyin niyet ve amaçları önemli olmakla birlikte, niyetlerin belirlenip, olumlu algılanması güvenin gelişimine katkı sağlamaktadır. Davranışlardaki tutarlılık; tahmin edilebilir olmayı öngörürken, benzer olaylara karşı benzer tepkilerin verilmesiyle mümkün kılınmaktadır. İlişki ve sorunlar ile ilgili durumlarda bilgilerin gizlenmemesi açıklık olarak tanımlanmaktadır. Güvenen tarafından sunulan veya güvenen birey ile ilgili olan, ortaya çıktığında yıkım yaratıcı ve yaralayıcı olabilecek bilginin saklanması ise ketumluk olarak adlandırılmaktadır.
- b. Belirlenmiş bir alanda, kişilerarası iletişim, ilişkiler ve iş yaşamında yeterlilik yeterliliğe dayalı güven unsurları içinde yer almaktadır. Bireyin belirlenmiş bir işi yapabilme hususunda gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olması belirli bir alandaki yeterlilik olarak adlandırılmaktadır. Bu bilgi ve beceriye ek olarak bireylerle ilişki kurma kabiliyeti ve bu alanda yeterli olunması güven kaynağı olmayı kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, iş hayatına ilişkin bilgi ve beceriler ile “tecrübe, akıl ve sezgi” anlaşılmaktadır.
- c. Kişinin karar alma noktasındaki kabiliyeti ve yeterliliği yargıya dayalı güven unsurları olarak vurgulanmaktadır. Gabarro bahsi geçen unsurlar arasında bir öncelik sıralaması yapıldığında astların yöneticiye güvenini perçinleyen unsurları dürüstlük, sadakat, ve açıklık olarak tespit etmiştir.

Dani ve çalışma arkadaşları güven kavramının temelini bireylerin, diğer bireyler veya grupların iyi niyetli tutum sergileyebileceği inancı ile meydana geldiğini savunmaktadırlar. Güven oluşumunu etkileyen nedenlerin, birbirini tanıyan ve anlamlandıran kişilerin belirlenmiş bir süreç içerisinde ilişkiler aracılığıyla paylaşılan hedefleri ve deneyimleriyle veya bireylerin karşılıklı olarak birbirini süreç içerisinde tanımlarıyla anlaşılır olduğunu ifade etmektedirler. Dani ve çalışma arkadaşlarına göre güven gelişimini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Dani vd., 2006: 952);

- Süreç içerisinde kişilerin birbirini tanınması,
- Süreç içerisinde paylaşılan hedefler ve tecrübe,
- Süreç içerisinde kişiler arası karşılıklı etkileşimler,
- Süreç içerisinde kötüye kullanım olmadığının anlaşılmasıdır.

1.3.3. Güven Kavramının Özellikleri

Hosmer (1995), birçok araştırmacının farklı disiplinlerde güven kavramı hakkında benzer açılardan uzlaşım noktalarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Pelenk, 2010: 12-13);

1. Bir bireyin diğer tarafın davranışlarıyla ilgili olumlu bir beklenti halinde olması durumu güven olarak ifade edilmektedir. Güven ilişkisinde güvenen birey daima en iyi beklentisi içerisinde olmaktadır. Güvensizliğin aktif rol oynadığı sosyal yapılar veya ekonomik işlemlerde bu durum net bir şekilde kendini göstermeyebilmektedir. Bahsi geçen durumlarda temkinli olan taraflar, tutum, herhangi bir hareket, hiyerarşik kontroller, pazar anlaşmaları, resmi olmayan yükümlülükler, yasal gereklilikler gibi hususlarda kendilerini güvende hissetmek amacıyla yaşanabilecek en kötü duruma hazırlıklı olmaktadır. Güven kavramı ise bu gibi güvensizliğin hâkim olduğu durumlarda olumsuz olmaktan çok, olumlu beklentiler ve yaklaşımlar tarafında olmaktadır. Bu gibi durumlarda temkinli bireyler, herhangi bir davranış, tutum, pazar anlaşmaları, hiyerarşik kontroller, yasal gereklilikler, resmi olmayan yükümlülükler gibi konularda kendilerini korumak amacıyla en kötüsüne karşı hazırlıklı olmaktadır.

2. Güven, diğer bireylerin beklentilerine, ilgilerine, davranışlarına bağımlı olmanın getirisi olan savunmasızlık şartı altında meydana gelmektedir, ek olarak savunmasızlığı da bünyesinde barındırmaktadır.

3. Güven, genel olarak zorlama ve baskının etkisiyle değil, işbirliği ve istekle doğmaktadır ve bu işbirliğinin dönüşümlü olarak faydaları oluşmaktadır.

4. Güven genellikle zorla kabul ettirilmesi güç olan bir yapı taşımaktadır. Bireysel eylemler ve kişilerarası ilişkilerin olmadığı ekonomik kontratlar, yasal gereklilikler, hiyerarşik kontroller gibi işlemler güven için pahalı vekâlet özelliği taşımaktadırlar.

5. Güven bireylerin karşılıklı olarak haklarını ve çıkarlarını korumayı hedefledikleri varsayımına dayanan bir kavramdır. Güvenilen bireyin, grubun ya da kuruluşun yardımsever bir tavır içerisinde olacağı veyahut zarar verici tavırlar sergilemeyeceği beklentisi güvenle ilgili bütün tartışmalarda gizli bir eğilim olarak kabul edilmektedir.

Yönetim ve örgüt kuramı bünyesinde güven konusu üzerine yapılan çalışmalarda birbirini destekleyecek biçimde ortaya konulan sonuçlar aşağıda maddelendirilmiştir (Küskü, 1999: 137-138);

- Güven, genel olarak, bir bireyin bir başka bireyin davranışı veya bir olayın sonucuyla ilgili olumlu beklentileri olarak tanımlanmaktadır.
- Güven, genel olarak, bir bireyin ilgilerine yönelik olarak, incinme olasılığı altında ve diğer bireylerin davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.
- Güven, çoğunlukla, zorla oluşan bir işbirliğinden değil, isteğe dayalı işbirliğinden ve bu işbirliğinin sonuçlarındaki faydalardan oluşmaktadır.
- Güven, genellikle, devam ettirilmesi zor olan bir kavramdır.
- Güven, genel olarak, diğer bireylerin ilgilerini ve haklarını korumak amacıyla, doğruluğu benimsenen veya kabul edilen bir görevin beraberinde yer almaktadır.

Güven kavramının temel işlevi ile ilgili yapılan araştırmaların sonucu bu kavramın psikolojik değil de sosyolojik olduğunu belirtmektedir Sosyolojik olarak incelendiğinde güven, “herkes tarafından paylaşılan beklentiler seti” olarak değerlendirilebilmektedir. Bu değerlendirmenin bulgusu olarak özellikle, örgüt kuramında güven unsuruna dikkat çekmektedir. Lewis (1985)’in çalışmasında değerlendirdiği gibi, sosyolojik anlamdaki öneminden dolayı, örgüt ve yönetim kuramlarındaki araştırmalarda güven kavramına ön planda yer verilmektedir (Küskü, 1999: 138).

1.3.4. Güven ve Güvensizlik

Güven kavramı ile ilgili yaptığı çalışmaların, bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri olması sebebiyle teorik anlamda önemli bir konumu olan Deutsch (1968), çalışmasında “karşılıklı güven” kavramına yer vermektedir. Burada her iki tarafın da karşılıklı olarak birbirinin niyet ve güveninin farkında olduğu durum ifade edilmektedir. Çalışmada ikinci bir kavram olarak “güvenilirlik” ten söz edilmektedir. “Güvenilir” kişi, kendisine güvenildiğinin farkında olan ve bu sınırlar içerisinde hareket eden kişidir. Bunun için yazar, “sorumluluk” veya “sorumlu olma” kavramını kullanmaktadır. Yazara göre sorumlu olmak ya da sorumlu davranmak, bireyin güveni ihlal eden davranışı kendisine kazanç sağlasa da güvenen kişinin beklediği şekilde davranmasıdır. Deutsch, bireyin neden sorumlu davrandığı, sorumluluğun kaynağında ne olduğu, diğer bir deyişle, neden

güven doğrultusunda hareket edildiği konusunda ise çeşitli görüşler öne sürmektedir. Bu görüşlere göre karşıdaki kişiye olumlu duygular beslemek, sorumlu davranılmadığında karşılaşılabilecek cezadan korkmak ya da suçluluk duyacak şekilde değerlerin benimsenmesi bu nedenler arasında sayılmaktadır. Yazar, değerlerin benimsenmesini “dürüstlük” olarak nitelendirmekte, bunun kişisel bir özellik olduğunu savunmaktadır. Deutsch, güven ile ilgili bir diğer önemli konudan da söz ederek, güvende üçüncü kişilerin önemini vurgulamaktadır. Yazar iki kişi arasındaki güvenin, ilişki içinde bulunan üçüncü bir kişiden olumlu ya da olumsuz yönde etkileneceğini savunmaktadır. Daha sonraları, güven araştırmaları ve güven konusundaki teorik çalışmalara kaynaklık edecek olan bu açıklamalar, güven unsurları ve güvenin dayanakları biçiminde teoride yerini almaktadır (Sağlam Arı, 2003: 11).

Literatürde güven kavramına yer verildiği oranda güvensizlik kavramına da dikkat edilmektedir. Bazı çalışmalar güvensizliği, güvenin zıttı ya da tek bir durumun iki ayrı ucu olarak belirtirken, bazı çalışmalar da güvensizliği, güvenden bağımsız bir kavram olarak ele almaktadır. Güven konusundaki ilk çalışmaları gerçekleştiren kişilik psikologlarına göre, güvenin az olduğu durum, güvensizlik olarak nitelendirilmektedir. Güvensizliği oluşturan nitelikler ise, korku, şüphecilik, kötümserlik, dikkat ve sakinme biçimindedir. Bu duyguları yaşayan bireyler, genel olarak yaşamlarında ki diğer insanlarla olan iletişimlerinde güvensizlik yaşama eğilimindedirler (Kaleli, 2009: 87-88).

Bireylerin birbirlerinden karşılıklı istek ve beklentileri olarak açıklanan güven ve güvensizlik, davranışlar oluşmasında etkisi fazla olan kavramlardır. Bireylerarası ve grupların davranışlarını güçlü bir biçimde etkileyen güven kavramı kadar etkili bir başka değişken yoktur. Hosmer’e göre gündelik hayatımız için gerekli olan güven, toplum için mihenk taşı konumundadır, ek olarak sosyal ilişkilerin sağlıklı olmasını sağlayan güvenin olmadığı toplumlar yıkılmaya mahkumdur (Hosmer, 1995:379).

Düşük güven ile güvensizlik veya düşük güvensizlik ile güven aynı nitelikte yapılar değildir; farklı duygu ve bilişsel değerlendirmeleri içermektedir. Yüksek güven: ümit, inanç, emin olma, teminat, öncü olma ile ilişkili iken; düşük güvensizlik: endişesizlik, şüphe etmeme, düşük izleme ve tetikte olmama gibi daha kayıtsız kalma durumlarıyla açıklanabilmektedir. Diğer yandan, yüksek güvensizlik: endişe, şüphecilik, alaycılıkla kendini gösterirken; düşük güven: umutsuzluk, inançsızlık, emin olamama, geri durma, tereddüt gibi duygu ve eylemlerle karakterize edilmektedir. Güven, istenmeyen davranışlardan uzaklaşmayı sağlarken, güvensizlik ise, istenmeyen davranışların muhtemel olduğunu göstererek karmaşıklığı azaltmakta ve bu işlevleri ile iki yapı, sosyal dünyayı basitleştirerek, karmaşıklığı azaltmaktadırlar. Bu durumdaki güvensizlik, istenmeyen zararlı eylemlerin olumlu sonucu niteliğindedir ve dolayısıyla güveni değerli kılan, paradoksal biçimde bu yapı olmaktadır (Erdem, 2003: 162).

Güven ve güvensizlik ayrı yapılar olarak karşılaştırıldığında aralarındaki fark belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Şekil 4'te güven ve güvensizlik iki ayrı boyut olarak ele alınmaktadır. Güven dikey olarak ele alınmış ve *düşük güven* ve *yüksek güven* olarak karakterize edilmiştir. Yüksek güven düzeyli ilişkiler bağlılık, inanç, emniyet, girişim ve çaba kavramlarıyla karakterize edilmiştir. Aynı şekilde güvensizlik ise yatay boyuta yerleştirilmiştir. Güvensizlik, ihtiyatlı olma, şüphecilik, savunmacılık ve dikkat gibi kavramlarla karakterize edilmiştir (Pelenk, 2010: 14).

Şekil 4: Güven ve Güvensizliğin Birleşimi: Alternatif Sosyal Gerçeklikler

Yüksek Güven Umut Bağlılık İnanç Emniyet Girişim	Yüksek değerli eşleşim Bağımlılık mümkün Fırsatlar izlenebilir Yeni girişimler söz konusudur	Güven fakat kontrol et anlayışı İlişki bölümlere ayrılmış ve sınırlı Birlikte yeni fırsatlar yakalamaya çalışılabilir fakat risk/fayda dengesi sürekli kontrol altında tutulur
	2	4
Düşük Güven Umut yok İnanç yok Edilgenlik Tereddüt	Sıradan tanıdıklık Sınırlı karşılıklı bağımlılık Sınırlı ve mesafeli ilişkiler ve etkileşimler Profesyonel düzeyde nezaket	Beklenen ve korkulan, istenmeyen ihtimaller Zarar verici niyetler söz konusu Bağımlılık yönetilmekte En iyi saldırı en iyi savunma anlayışı söz konusudur Paranoya mevcuttur.
	1	3
	Düşük Güvensizlik Korku yok Şüphe yok Düşük oranda izleme Dikkat yok	Yüksek Güvensizlik Korku Şüphecilik İhtiyat ve sakinme Dikkat

Kaynak: Pelenk, 2010: 15

Bu iki boyutlu çerçevede, dört prototip ilişki durumu tanımlanmıştır. Bunlar: a) *düşük güven/düşük güvensizlik*, b) *yüksek güven/düşük güvensizlik*, c) *düşük güven/yüksek güvensizlik*, d) *yüksek güven/yüksek güvensizlik* düzeyleri şeklindeki ilişki boyutlarıdır. Lewicki, McAllister ve Bies (1998)'in ortaya koymuş olduğu bu boyutlar ana hatlarıyla aşağıda açıklanmaktadır (Pelenk, 2010: 15-17);

a. *Düşük Güven/ Düşük Güvensizlik Boyutu:* Bu boyutta birey güvenmek ya da dikkatli olmak ve sakınmak için bir neden görmemektedir. İlişki sınırlı ve mesafelidir. Taraflar karmaşık bağlılık ya da risk ve savunmasızlığın karmaşık değerlendirmelerini gerektiren durumlara eğilimli değildirler. Sohbetler basit ve işlevseldir, mahremiyetin paylaşılması ya da yakınlıktan kaçınılmaktadır.

b. *Yüksek Güven/Düşük Güvensizlik Boyutu*: Bireyin güvenmek için nedenleri bulunmakta, şüphe etmek için ise bir nedeni bulunmamaktadır. Taraflar arasındaki ilişki güveni güçlendiren olumlu deneyimler yansıtmaktadır. Bu deneyimler sosyal sermayeyi oluşturmada, güvenme eylemini desteklemektedir. Taraflar ilişkiyi sürdürme ve geliştirme olanakları aramakta karşılıklı olarak fayda sağlayıcı dayanışmalar içine girmektedirler. Sohbetler karmaşık ve zengin içeriktedir ve tarafların diğerine olan farkındalığını yansıtmaktadır. Taraflar sıklıkla etkileşim içindedirler ve etkileşim için yeni fırsatlar aramaktadırlar. Bu boyut işbirliğini, destekleyici dayanışmayı ve yeni girişimlere yönelmeyi teşvik etmektedir.

c. *Düşük Güven/Yüksek Güvensizlik Boyutu*: Bu boyutta karşıdakine güvenmek için bir neden yokken, dikkat ve sakınma için yeterli nedenler bulunmaktadır. Taraflar etkileşim içine girmek zorunda kaldıklarında tüm çabalarını karşı tarafın davranışlarını kontrol etmeye, güven duyulmayan eylemlerine karşı hazırlıklı olmaya ve olası savunmasızlık durumlarının üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Sohbetlerde taraflar tedbirli, savunmacı ve kuşkucudurlar. İlişkiyi sürdürmek için denetimsel, izleme odaklı, bürokratik uygulamalar veya işlemler gibi bazı mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu boyut, iş ilişkilerini sürdürmek için rahatsız edici bir boyut olarak görülmektedir.

d. *Yüksek Güven/Yüksek Güvensizlik*: Bu son boyutta bir tarafın diğerine yüksek düzeyde güven duyması için belli yönlerden nedenler bulunurken, başka yönlerden de kuşku ve dikkat içinde olmasını gerektirecek nedenler de bulunmaktadır. Bu durum çok yönlü ve karşılıklı bağımlılık durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu boyutta taraflar güveni güçlendiren olumlu deneyimler kadar olumsuz deneyimlere de maruz kalmaktadırlar. Taraflar oluşan ilişki formunu devam ettirmek ve bundan yararlanmak için güveni güçlendiren dayanışmayı sınırlandırabilmektedirler.

1.3.5. Güven Türleri

Güven bireysel ilişkilerin bir varyantı olan, aynı zamanda bireysel özellikleri kapsayan fakat bireysel olmayan bir sistem olarak işlemektedir. Güven bireysel ilişkilerin bir ögesi olarak yer alırken, ilk olarak sağlıklı bir kişilik oluşması için temel kuran ve bu yönüyle de Erikson ve takipçileri (1965) tarafından “temel güven” olarak tanımlanan psikolojik bir kavramdır. Güven bireylerarası bir özellik olarak aynı zamanda bir inanç ve duygu biçimidir. Duygu biçimi olarak güven ya da “duyuşsal güven” tanışıklık ile kurulan bağların içerisinde meydana gelen bir güven şeklidir. Bu hususta güven kavramı, ihtiyacının hissedildiği zamanlarda, kişilerin sevgi, ilgi ve desteklerini esirmeyeceği düşüncesiyle kurulan bir duygusal bağa inanmaktadır (Değirmenci, 2009: 8-9).

Güvenilecek birey hakkında edinilen bilgiler bilişsel güven kavramının temelini oluşturmaktadır. Kişiler güven veren nedenlerden herhangi birine dayanarak seçim yapmaktadırlar. Güven duygusunun oluşabilmesi için yeterli bilgi miktarı, bütün bilgilere ulaşmak ile bilgisizlik arasında bulunmaktadır. Bütün bilgilere sahip olduğuna inanan birey güven duygusuna gereksinim duymaz, tam bilgisizlik konumunda ise güven duygusu için mantıklı bir zemin de mevcut değil demektir. Güven kararlarının zeminini edinilen bilgi ve iyi nedenler sağlamaktadır (Lewis ve Weigert, 1985:970). Çalışan bireyler arasında iş ortamındaki ilişkiler geliştikçe, meydana gelen bilişsel güven bireyler arası güvenin duygusal bağlarını kapsayan duygusal temelli güvenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bireyler, takım arkadaşlarının karşılıklı olarak çıkarlarına uygun olduklarını düşündükleri, his, duygu ve fikirleri olduklarına kanaat getirdikleri bireylerle ilişki kurmaktadırlar. Başlangıçta bilişsel temelli olan karşılıklı fikirler zaman içinde duygusal temelli bağlara evrilmektedir. Verilen kararları etkilemesi noktası duygusal güvenin en kıymetli özelliğidir. Yöneticiler için verilen kararlar, rol gerekleri veya yasal nedenlerden çok kişisel (duygusal) bir seçim olarak tanımlanmış olmaktadır (McAllister, 1995: 29).

Güven kavramı üzerine yapılan araştırmalarda çeşitli ayırım noktaları bulunmaktadır. Söz konusu ayırımlardan en önemlisi örgüte ve bireye güven biçiminde olmaktadır. Luhmann (1979)'ın yaptığı bireye ve örgüte güven ayırımına göre, bireye güven kişiler arası kişilik farklılıklarını temel almakta ve kişiye özel olmakta; örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlarla ilişkilendirilmektedir. Shockey ve çalışma arkadaşları (2000)'na göre, bireye güven bireysel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentiler, örgüte güven ise bireyin örgüt ile ilgili ilişkileri ve davranışları kapsamaktadır. Reinke ve Baldwin (2001), bireye güvenden hareketle ele alınan yöneticiye olan güvenin, çalışanın yöneticinin adil ve tutarlı olacağına, sözlerini tutacağına, açık ve doğru dönütler vereceğine yönelik olan inancı olduğunu belirtmektedirler. Tan ve Tan (2000)'a göre; örgüte ve yöneticiye güven birbiriyle alakalı unsurlar olmakla birlikte; aynı zamanda farklı iki kavramdır. Yöneticiye güvenin yöneticinin tutumu, yardımseverliği ve saygınlığı gibi yakın olan faktörlerle ilişkisi olduğunu, örgüte güvenin ise örgütsel adalet ve destek ile bütün haline getirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bulgularına ek olarak çalışan bireyin yöneticisine ve örgüte olan güveninin dönütlerinin de farklılık barındırdığını tespitlemişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp işgören devir düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Altaş ve Kuzu, 2013: 32).

Doney ve Cannon (1997) da güvenin bireysel ve örgütsel düzeyde oluştuğunu, ancak kişiye güven ve örgüte güven kavramlarının birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşe paralel olarak, Zaheer ve arkadaşları (1998)'na göre, bireyler arası güven ve örgütler arası güven birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlardır. Bachmann (2003), rutin hayatta iki bireyin arasında meydana gelen samimi ilişkiler sonucunda ortaya çıkan güven "kişisel güven" olarak tanımlanırken, özellikle örgütsel ilişkiler hususunda meydana gelen güven çeşidinin ise, örgütsel güven (şahsi olmayan güven) olarak tanımlandığını ifade etmektedir (Büte, 2011: 175).

Khodyakov (2007) ise güvene ilişkin üç güven türü belirlemiştir (Khodyakov, 2007: 120-123);

1. *Kişiler Arası Yoğun Güven*: Kişinin aile üyeleri arasında ve yakın çevresinde meydana gelen bu anlayış güvenin ilk şekli olarak kabul edilmektedir. Yoğun güven ilişkileri sosyal olarak etkileşimi sağladığı için ötekine karşı optimist bir tutumun oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Ericsson'un "temel güven" tanımıyla aktardığı his yoğun güven türünde çocukluğun ilk çağlarından itibaren dikkat edilmesi gereken bir vurgu olmaktadır.

2. *Kişiler Arası Zayıf Güven*: Kişi, karşısındaki bireyi tanıdığı noktalar arttıkça, güveni de o denli artmakta ve aynı birey ile uzun soluklu bir etkileşim içinde olabilmektedir. Birey, karşı aktörü ne kadar çok tanır, ona olan güveni de o kadar artar ve aynı aktörle o kadar uzun süre etkileşimde bulunabilmektedir. Bahsi geçen varsayım kişilerin birbirini detaylıca bilmesi durumunda ve iki tarafın da rasyonel tutum sergilemesi durumunda sağlanmaktadır.

3. *Kurumsal Güven*: Modern toplumlarda kurumsal güvenin varlığı daha fonksiyonel ve fazla imkâna sahip olmaları yönüyle, kişilerarası güvenden daha dikkat edilmesi gereken bir kavram olmaktadır. Bu durum kişilere hedeflerine ulaşmak noktasında rahat bir yol sunmaktadır. Kurumların efektif kullanımı kişiler arası güvenin artmasında da etkili olmaktadır. Vatandaşlar büyük oranda hükümete ve hükümetin kurumlarına rutin yaşamlarında güvenme ihtiyacı hissetmektedirler. Ancak bu durum tabii ki kurumların meşruiyetine, teknik yeterliliğine ve verili görevlerini yerine getirme etkinliğine göre değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada güven, mikro seviyede ele alınmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, öncelikli olarak kişilerin kendilerine ve başkalarına güven duyma eğilimi ve bu eğilimin kökenleri ile ilgili psikolojik yaklaşımlar incelenmektedir.

Bireylerarası ilişkiler hususunda bir değerlendirmede bulunduğu sosyal güvenin yansımalarından biri "güvenen (trustor)" ve güvenilen (trustee)" arasında oluşan karşılıklı ilişkiyle alakalı sonuçları barındırmaktadır. Güvenmek eyleminin bu kısmı sistematik-kuramsal ya da kişilere dönük olabilmekte; fakat güvenme fiilinin süreçleri, taraflar veya güven nesnesi farklı olsa dahi aynı biçimde yansımaktadır (Tecim, 2011: 17).

Bir inanç şekli olarak güven, bireylerarası ilişkilerde, kişilerin karşılıklı etkileşimlerinin bir yansıması olarak diğer kişi ya da kişilerin ahlaki doğruluklarıyla ilgili edindikleri izlenimleri ortaya çıkarmaktadır. Kişiler bilişsel bir etkinlik olarak dünyasını ve çevresinde yaşanan olayları anlamlandırmak amacıyla bir uğraş içerisinde. İnsanlar bu tutumlarıyla edilgen değil etken varlıklardır. Bu duruma ilave olarak insan zihninin kısıtlı olan rasyonelliği, bu bilişsel uzlaşma noktasında bir engel teşkil etmektedir. Güven, bireyin bu bilişsel uzlaşma içinde bir tutarlılığa sahip

olduğuna fakat kısıtlı rasyonelliğinin bir yansıması olarak teslimiyet hissiyle yaklaştığına dikkat çekmektedir (Değirmenci, 2009: 9).

Williams (2001), kişilerarası güveni, bir bireyin diğer birey ya da bireylerden yardımsever veya en az zarar verecek şekilde davranacaklarına dair beklentisi olarak ifade etmektedir. Cook ve Wall (1980) bu beklentinin diğer bireyin “iyi niyetli olduğu, sözlerine ve eylemlerine itimat edilebileceği” inancı ile olduğunu belirtmişlerdir. Kişilerarası güvende, bir bireyin aldığı kararların ve davranışların diğer bireyleri nasıl etkilediği önem teşkil etmektedir. McAllister (1995) böylece güvenin, yalnızca bireylerin diğer bireyler hakkındaki inançları değil aynı zamanda, onların eylemlerine temel oluşturan bilgiyi kullanma biçim ve istekleri olduğunu ifade etmektedir (Değirmenci, 2009: 71).

Bir bireyin, diğer bireyin konuşmalarına, hareketlerine ve kararlarına dayanarak harekete geçme istekliliği kişilerarası güven olarak adlandırılmaktadır. Güvenin oluşturma evrelerinin devamında bireylerin risk alma duyguları devreye girmektedir. Güven kavramının olduğu yerde diğer bireylerin üstünlük sağlayamayacağına inanılmaktadır. Güven, korktuğundan çok umduğunu bulacağı beklentisi üzerine kurulmaktadır. Bir kişinin diğer bireye olan güveni, karşı tarafın nasıl bir tutum sergileyeceğinden çok, verilen kararın kendisi üzerinde bir etkisi olup olmayacağı yönünde sorulan soruya cevap bulmaya çalışmaktır. Böylelikle, güven kavramı bir soruya verilen cevap ile beraber kişilerin harekete geçmesinde önemli bir yere sahiptir (McAllister, 1995: 25).

Kişilerarası güvenin örgüt ortamına yansıması çalışma arkadaşlarına güven şeklinde olmaktadır. Çalışan bireylerin işletme bünyesinde, özel yaşamlarında olduğu şekliyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde oldukları, beraberce hareket ettikleri, kendileriyle ilgili özel bilgilerini paylaştıkları, sosyal aktiviteleri gerçekleştirdikleri veya belirlenen bir işi uygulamak için bir arada buldukları biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Bireyler sosyal ihtiyaçlar, fiziksel yakınlık, ortak ilgiler, güvenlik, öz saygı gibi ihtiyaçlar aracılığıyla gruplara katılmaktadırlar. Gruplara katılan çalışan bireyler “biz ruhuyla” harekete geçen bir yapı oluştururlar. Güven koşulu, grup üyeliği ve grup ilişkilerinin devamlılığının sağlanması için önemli bir rol oynamaktadır. Birbirlerine karşı güven duymayan çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket edemezler. Topaloğlu (2010), grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerler bireylerde güvensizlik oluşturan çalışanın gruptan soyutlandığını ve bu durumun beklenen bir sonucu olarak da çalışanın örgüte yabancılaştırıldığına dikkat çekmektedir. Yabancılaşma çalışanın bireysel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada çalışan bireylerin sadece yöneticilerine olan güven bağı yeterli olmayıp, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi önemli olmaktadır (Büte, 2011: 177).

1.3.6. Güvenin Önemi

Çalışan bireyler arasında güven duygusunun varlığı örgütler için önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde çalışanlar arasında güven duygusunun var olması önem arz etmektedir. Araştırmalar, çalışan bireylerin birbirlerine karşı güven duymalarıyla, takım çalışmasına olan inanç ve bağlılık, işyerine duygusal bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunlarını aktarabilme, iş doyumunu, kararları kabul etme, yüksek performans, yeni bilgiler oluşturma ve uzlaşma kabiliyetleri arasında olumlu ilişkilere sahip olunduğunun altını çizmektedir. Çalışma arkadaşlarına güvenen bireylerin işle ilgili herhangi bir sorunu çözebileceklerine dair inançlarının olduğu görülmektedir (Derin, 2017: 54).

Bir iş ortamında işbirliğinin hangi boyutta mevcut olduğunu güven, dürüstlük ve açıklık kavramları göstermektedir. Güven duygusu sağlıklı bir takım çalışmasının temelini oluşturmakta ve bu nedenle takımlarda başarılı bir çalışmanın sırrı güven duygusundan geçmektedir. Güven duygusunun iş motivasyonu üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır. Takımlardaki eksikliği ise çalışma ortamını ve verimliliği yok etmektedir (Baltaş, 2007: 56-60).

Toplumda işbirliğinin devamlılığının sağlanabilmesi için güven, rutin ve günlük karşılıklı etkileşimleri sağladığı gibi hayati bir kavramdır. Çünkü güven, Gambetta (1988)'nin söylemiyle insan deneyimlerinin çoğunluğuyla, son derece farklı ölçülerde de olsa mutlaka yer almaktadır. Allum ve çalışma arkadaşları (2007) iyi işleyen sosyal bir sistemin olmazsa olmazının güvenin varlığı olduğunu belirtmektedirler (Değirmenci, 2009: 6).

“Örgütlerde bireylerarası güven ne işe yarar?” sorusuna verilebilecek en güçlü yanıt, işbirliği yaratmasıdır. Kuşkusuz işbirliği her zaman güven ortamında gerçekleşmeyebilmekte; örnek olarak cezalandırma gibi caydırıcı önlemler sebebiyle de, bir iş ortamında işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilmektedir. Bu nedenle her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez, ancak, işbirliğinin kalitesi ve devamlılığı taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir. Nitekim insana güvenmek veya bir insanı güvenilir bulmak, o kişinin faydalı bir şeyler yapacağına veya en azından zararlı bir şeyler yapmayacağına inanmak demektir ve bu değerlendirme onunla işbirliğine girmek için yeterlidir; hatta yüksek güven ortamında işbirliğine gönüllülük, bireylerarasında bir refleks haline gelmektedir. Örgütlerde işlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, örgüt üyelerinin işbirliğine ne zaman ve ne şekilde gideceği formel prosedürlerle belirlenir, ancak, bu prosedürler istenen işbirliğinin garantisi değildir, daha çok işbirliği senaryosudur. Senaryonun başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi ise, üyelerin bilişsel ve duyuşsal olarak birbirlerine ne kadar güvendikleri ve işbirliğine gitmeye ne kadar istekli olduklarıyla ilişkilidir. Ayrıca sürekli işbirliğine giden taraflar, değerleri daha yoğun paylaşmakta, olumlu tutumları ve sosyal ilişkileri geliştirmekte, yardım etme ve isteme davranışlarını yaygınlaştırmaktadırlar. Sonuçta tüm bunlar, direkt ve dolaylı olarak örgütün performans göstergelerinde somutlaşmaktadır. Buna karşın, sınırlı

bir güven ortamında ise taraflar birbirlerinin gözünde ancak iyi kalmayı sağlayacak kadar işbirliğine gitmekte; yardım etme ve arama davranışından, karşı tarafa bağlı kalmayı tehdit olarak gördüklerinden kaçınmaktadırlar (Erdem, 2003: 166-167).

Bir toplumsal ilişkiler ağının ortaya çıkmasında Misztal (1996) güvenin 3 önemli işlevine işaret etmektedir (Topçuoğlu ve Eroğlu, 2013: 133-134);

1. *Güvenin bütünleştirici fonksiyonu:* Parsons (1937)'in çalışmaları buna örnek olarak verilebilir. Parsons'a göre normatif sistemlerdeki sisteme güven sosyal düzenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Bir başka söyleyişle, sosyal düzen güvenilir davranışı ortaya çıkaran normların bir sonucudur. Dolayısı ile güven, bireysel olmaktan çok sistemiktir ve bireyleri sistemler altında bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

2. *Karmaşıklığın azaltılması fonksiyonu:* Bireyler giderek artan bir şekilde güvene ihtiyaç duymaktadır. Çünkü modern toplumlar giderek karmaşılaşmakta ve alınan kararların sonuçları belirsizleşmektedir.

3. *İşbirliğini kolaylaştırma fonksiyonu:* İlk iki fonksiyon güvenin toplumsal ve sistem boyutuna vurgu yaparken bu fonksiyon güvenin bireysel düzeyde açıklanmasına imkân vermektedir. Güven, kişilerin karşılıklı çabaları ile bir güven ortamının oluşturulması ile fonksiyon kazanmaktadır.

1.3.7. Güven, Toplum ve Kültür İlişkisi

Varlıklar tek tek kendi kendilerine yetemezler. Evrende yaşayan bir varlık diğer varlıkları soyutlayamamakta ve onlardan ayrı sayılamamaktadır. İnam (2003)'a göre bir bütünlük içinde yaşamalarına rağmen, bütünlüğün hedef belirliliği olmadığı gibi önceden belirlenen işleyiş yasaları da yoktur. Varlıkları barındıran ortaklaşa bir yaşam caydırıcı önlemlerden çok gönüllü işbirliğine dayanan değerlerle oluşturulmaktadır. Bu bağlamda güven, toplumun tamamını ilgilendiren faydalı sonuçlar için, kişileri gönüllü işbirliğine yakınlaştıran ve bu yöntemle iyi bir toplumun zemininin hazırlanmasına yardımcı olan önemli bir kavramdır (İnam, 2003: 14) Ancak bazı toplumlar güveni, bir sosyal sermaye biçimi olarak yaratıp, toplumsal sinerjilerini açığa çıkarabilirken, bazıları bunu gerçekleştirilememektedir (Erdem, 2003: 9).

Kişilerin kendi kendilerine yeterli olmaması toplumsal düzenin işbirliği ve işbölümüne bağlı olarak ilerlemesini öngörmekte ve yadsınamaz bir şekilde güven, bu toplumsal düzenin zeminini oluşturmaktadır. Toplumsal düzende bireyler, diğer bireylerin kalıcı bir etik düzen içinde rollerini ve eylemlerini bütünüyle yerine getirdikleri inancıyla onlara güvenirlere ki bu güven hissi birbirini

tanımayan kişiler arasında hayatına devam eden ve iyi bir konumda bulunan bir toplum düzeni için sağlanması gereken bir ilişkidir. Diğer yandan ilişkiler ve etkileşimler her zaman aynı şekilde yaşanmamaktadır. Kurum-birey arası, tanıdıklar arası veya yabancılarla olan ilişkilerde; bireylerarası yetki ilişkisine bağlı (formel) veya sosyal içerikli olarak gelişen (informel) ilişkilerde ya da kurumlar arası ilişkilerde olduğu gibi, farklı bağlamlarda güvenin yapısı aynı değildir. Dolayısıyla güven tanımlanmak istendiğinde, tarafların ve ilişkinin niteliğinin vurgulanması gerekmektedir (Erdem, 2003: 156).

İnsan davranışlarının arka planında bulunan ve bu davranışları güdüleyen faktörlerin ihtiyaçlar olduğunu belirten Abraham Maslow, ihtiyaçlar piramidini oluşturmuş ve güven duygusu ihtiyacını fiziksel ihtiyaçlardan sonra ikinci sıraya koymuştur. Geçmişten bugüne yaşayan bütün insanlar kendilerini güvenli bir alanda hissedebilmek adına daima bir uğraş içerisinde olmakla beraber, bu ihtiyacını karşılayabilmek için farklı yöntem ve çözümlere başvurmuşlardır. Uygulanan yöntem ve çözümler ihtiyaçları giderme çabası ile başlayan kültür yapısının içerisine unsur olarak girmekle beraber, nesiller boyu problemlere çözüm üretebilmek niyetiyle bir şekilde aktarılmıştır. Sonuç olarak değerlendirildiğinde güven ihtiyacının ihtiyaçlar piramidinde önemli bir yeri ve buna yönelik tutumlar göz önünde bulundurulduğunda bu tutumların kültür yapısının bünyesinde önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmiş ve kültürel faktörlerin güvene olan etkisinin yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir (Kaleli, 2009: 66).

Bireylerin ve toplumların gelişmesi, sistemlerin gelişmesine bağlıdır. Artan ve çeşitlenen risklere dayalı karmaşıklık ortamında, hayal kırıklığı yaşama olasılığı da artmaktadır. Toplumsal mekanizmalarda yaşanabilecek hayal kırıklıkları ihtimaline karşı güven oluşturabilmeleri, toplumun kontrol ve sosyalizasyon süreçlerinin devamlılığının garantisi olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, modern dünya karmaşıktır; karmaşıklık üretir ve güvene duyulan ihtiyaç, çevrenin karmaşıklığından ve istikrarsızlığından kaynaklanmaktadır (Erdem ve Özen, 2003: 54).

İnsanlar toplumsal çevrelerini içgruplar ve dışgruplar olarak sınıflamaktadırlar. Bu sınıflama içinde kişiler içgrup üyelerini bazı önyargılara ya da etnosentrik sebeplere bağlı olarak kayırmaktadırlar. İnsanlar içgruplarını dışgruplara tercih edilmekte ve içgrup üyelerinin belirsiz tutumlarını daha hoşgörülü bir şekilde yorumlamaktadır. Yine normal kabul edilmeyen davranışlarda içgrup üyelerine daha hoşgörülüdürler. Dışgrup üyelerine oranla içgrup üyelerine daha olumlu özellikler atfederler. Kişinin içgrupuna yansıttığı kayırmacı anlayışın, iç ve dış gruplara farklı nitelikler atfetmesiyle, “bizim grubun üyeleri gerçek anlamda nitelikli, diğer grup üyeleri ikinci sınıf” anlayışına doğru kayması mümkün olmaktadır (Sargut, 2003: 109).

Tımarlar ve klanlar³ ortaklaşa davranış kültürlerinin özelliklerini taşıdıkları için bireyci kültürler göre daha dar ve sınırları belirgin içgruplar oluştururlar. Araştırmalar içgrupların bireyci toplumlarda çok ve önemsiz olmasına karşın ortaklaşa davranışçı toplumlarda az ve çok önemli olduklarını göstermektedir. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda kişinin içgrupta ya da dışgrupta olmasına bağlı olarak toplumsal davranışları önemli farklılıklar göstermektedir. Bireyci toplumlarda dışgrup üyelerine hakça davranılmaya çalışılırken, ortaklaşa davranışçı toplumlarda dışgrup üyelerine düşmanca davranılabilir. Tımar ve klan bağlamının egemen olduğu toplumlarda içgrupların sınırlı tuttıkları üyeleri dışındaki kişileri “öteki” olarak değerlendirmeleri, toplumsal alandaki güven olgusunun zayıflamasına neden olmaktadır. Kayırmacılığı özendirilen ve yaygınlaştıran bu eğilimin toplumdaki güven kavramını olumsuz etkilediğinin, nesnel ve hakça davranma anlayışını zedelediğinin söylenmesi mümkündür (Sargut, 2003: 109-110).

Ortaklaşa davranışçı toplumlarda güven duygusu içgrup üyeleriyle sınırlanmaktadır. Dışgrup üyelerine ise kuşkuyla bakılmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde “biz” kavramı öne çıktığı için içgrup üyeleri arasında eyyamcı davranışlara yer yoktur. Dışgrup üyelerine karşı hesapçı davranışlar sergilemek ise olağan bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Ortaklaşa davranışçı kabul edilen toplumlarda güvenli hissetme gereksinimi duyan kişiler diğer kişilerin bireysel performansı ya da yeterliliğinden çok içinde yer aldığı grubunun performansını ve yeterliliğini değerlendirmektedirler. Değerlendirmeler birey temelli yerine grup temelli yapılmaktadır (Sargut, 2003: 111-112).

Kimlik, toplulukçu değerlere sahip ya da ortaklaşa davranışa sahip toplum çeşitlerinde bir sosyal grubun bünyesinde yer alma fonksiyonudur. Ancak bu kültürü benimseyen bireyler, kendi gruplarından bireylerle ilgili durumlarda (içgrup) toplulukçu tutum sergilerken, yabancı bireylere karşı (dışgrup), bireyci kültürün üyesi gibi hareket etmektedirler. Yani bireylerin davranışları, grup içi ve dışındaki durumlara göre farklılık barındırmaktadır. Grup içinde ise ortak çıkarlara bağlı kalınırken, fırsatçı bir tavır sergilemenin sosyal maliyeti ile karşı karşıya kalmak, bu tutuma eğilimi sekteye uğratar; grubun üyeleri arasındaki güven kuvvetlidir ve duyuşsal bir zeminden gelir fakat grubun dışında yer alan bireylere güven bağı kolayca kurulmaz, gelişmez, kuşku ile hareket edilir ve dışgrup ile kurulan ilişkilerde genellikle bilişsel yapı geçerlidir. Aynı zamanda bu kültürlerde dar, küçük ve çok sayıda içgruplara bölünme eğilimi, işbirliği yerine gruplar arası çatışmayı özendirir, bu nedenle grup-içi uyum yüksek olsa da, grup dışındakilere olan ilişkiler nedeniyle toplumun genelinde uyumsuzluk görülmektedir (Erdem, 2003: 170).

Kişi ve toplumlar için güven kavramı öteden beri var olan önemi yadsınamaz. Yapılan araştırmaların sonucu olarak yazarlar toplumlarda güven düzeyi yükseldikçe işbirliği eğiliminin

³ Tımarlar bilginin somut, şifrelenmemiş ve yayılmamış olduğu bağlamlardır. Klanlar ise bilginin somut, şifrelenmemiş ancak sınırlı bir biçimde yayılmış olduğu bağlamlardır; bilgi hedef nüfusun tümü yerine belirli bir gruba yayılmış durumdadır (Sargut, 2015: 55).

arttığına yönelik yorumlarda bulunmuşlardır. Sonuç olarak işbirliği güveni pekiştirmektedir. Toplum bünyesinde güven duygusunun işlevi incelendiğinde, güvenin artmasının birbirini tetikleyen döngüsel bir ilişki olarak ekonomik büyüme toplumsal işbirliği sürecini de olumlu şekilde etkileyeceği görülmektedir. Kişilerin arasındaki güvenin ülkeden ülkeye fark ettiği bilinmektedir. Kimi kültürde birbirleriyle etkileşimde olmayan kişiler arasında dahi güven duygusu gelişmiş bulunurken, diğer kültürlerde kişilerin arasındaki güven tanışıklık düzeyini kıstas olarak belirlenmiştir. Toplumlarda mevcut olan düşük ve yüksek güvenli toplum ayrımının oluşmasına sebep olan faktör yukarıda belirtilen farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Yüksek güven toplumları toplumsal sermaye bakımından zengindir. Anlaşıldığı üzere toplumsal sermaye ile güven kavramı arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu ileri sürmek mümkündür. Ortaklaşa paylaşılan normlara bağlı olarak toplumsal sermaye genelde dürüst, düzenli ve işbirliği yüksek toplumlarda gelişmektedir. Bahsi geçen normlar Tanrı'nın ya da adaletin doğasıyla ilgili değerleri kapsayabileceği gibi laik normları da içerebilmektedir. Diğer sermaye şekillerinden farklı olarak toplumsal sermaye gelenek, din ve tarihsel alışkanlıklar gibi kültürel mekanizmalar ile yaratılmakta ve nesilden nesile aktarılmaktadır. Özetle; kişilerin kendi uzun süreli çıkarlarıyla meydana gelen akılcı sözleşmelerde bulunmaları, örgüt kurmaları veyahut diğer bireylerle işbirliği içinde bulunmaları o toplumun bünyesinde toplumsal sermayenin olduğunu kanıtlamamaktadır. Ek olarak, kendi başına eylemde ve girişimde bulunan kişiler ile meydana gelmemektedir. Toplumsal sermaye geçerli sayılan anlamıyla toplumsal erdemler üzerine inşa edilmektedir. Sonuç olarak toplumsal sermaye dürüstlük, sadakat, ve güvenilirlik gibi erdemlerin kazanılması, bu erdemlerin toplumsal bağlamda geliştirilmesi ile ilgilidir (Sargut, 2015: 147).

Toplumumuzda var olduğu düşünülen düşük sinerji ve güven ilişkilerindeki sorunların temelinde klan ilişkileri ve davranışları yatmaktadır. Klan sistemi, klan üyesi olmayan kişilerle işbirliğini özendirmediği için, hem toplumsal, ekonomik ve siyasal sinerji düşmekte hem de klan üyesi olmayanlarla güvene dayalı ilişki kurulamamaktadır. Klanlar kendi ekonomik ve siyasal alanlarını geliştirmeye çalışırken, toplumun ekonomik ve siyasal gelişimi engellenmektedir (Sargut, 2015: 234).

Bireylerarası ilişkilerin niteliğinin çözümlenmesinde, ilişkilerin geliştiği kültürel ortamın özelliklerinin anlaşılması önem teşkil etmektedir. Kuşkusuz aynı toplumsal bağlam içinde yer alan bireyler birbirlerine göre farklılık gösterebilmekte ve bu nedenle bireyleri aşırı kalıplaştıracak değerlendirmelerden özenle kaçınmak gerekmektedir. Ancak, kültürün genel bir davranış düzlemi belirleyerek, bireylerin eğilimleri üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Nitekim son dönemlerde sıkça bahsedilen konulardan biri, güvenin oluşma süreçleri ve sonuçları bakımından toplumlararası farkların olduğu ve bu farklılıkların kişilerin davranışlarını etkilediğidir (Erdem, 2003: 169-170).

Kimi yazarlarca güven kavramı ile bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık terimleri ilişkilendirilmiştir, ortaklaşa davranış sergileyen toplumlarda yüksek güvenin bireyci toplumlarda ise düşük güvenin olduğunu belirtmişlerdir. Huff ve Kelley (2003), burada ortak temanın, ortaklaşa davranış sergileyen toplumların bireyci toplumlara göre daha bağımsız dünya görüşüne sahip oldukları, ilişkililere ve ilişkileri beslemeye daha fazla kıymetli buldukları konusunda meydana geldiğini belirtmişlerdir. Doney, Connen ve Mullen (1998), ulusal kültür ve güven ilişkisinin teorik tartışmasını şöyle yansıtmıştır; ortaklaşacı toplumlarda yüksek güven, güçlü ilişkiler ve iyiliksever güdüler varken, bireyci toplumlarda düşük güven, zayıf ilişkiler ve hesaplı güdüler bulunmaktadır. Yamagishi (1998) grupçu eğilimlerin ortaklaşacı toplumlarda daha belirgin olduğunu belirtmektedir. Ortaklaşa davranış sergileyen toplumlarda bireyler sosyal çevrenin bir getirisi ve uzun dönemli ilişkiler kurmanın gereği olarak bir gruba dâhil olmayı tercih etmektedirler. Ortaklaşacı toplum bireylerinin, bireysel toplum bireyelerine göre gruba dâhil olma eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Huff ve Kelley (2003), çalışmasında bireyci ve ortaklaşa davranışçı toplumların güvene yönelik tutumlarını ölçmüşlerdir. Bireyci toplumlarda güvene eğilimin ve grup üyelerine güvenin daha düşük olduğu kanısına ulaşmışlardır (Kalemci Tüzün, 2007: 99).

Türk toplumu ise ortaklaşa davranış değerlerine sahip olan bir toplumdur ve bu kültürel özelliğin, örgütsel yaşam alanına, özellikle örgüt üyelerinin kendileri ve diğerleri için algıladıkları grup konumlarını ve buna bağlı olarak bireylerarasında yaşanan güven ilişkisini etkileyerek yansımaları beklenebilir bir harekettir (Erdem, 2003: 171).

Kişilerarası güven düzeyini toplumsal boyutta ölçmek amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bir sonraki başlık altında güven düzeyine ilişkin olarak yapılan Dünya Değerler Araştırması'na ve araştırma kapsamında Türk toplumu ile ilgili elde edilen güncel bulgulara yer verilmektedir.

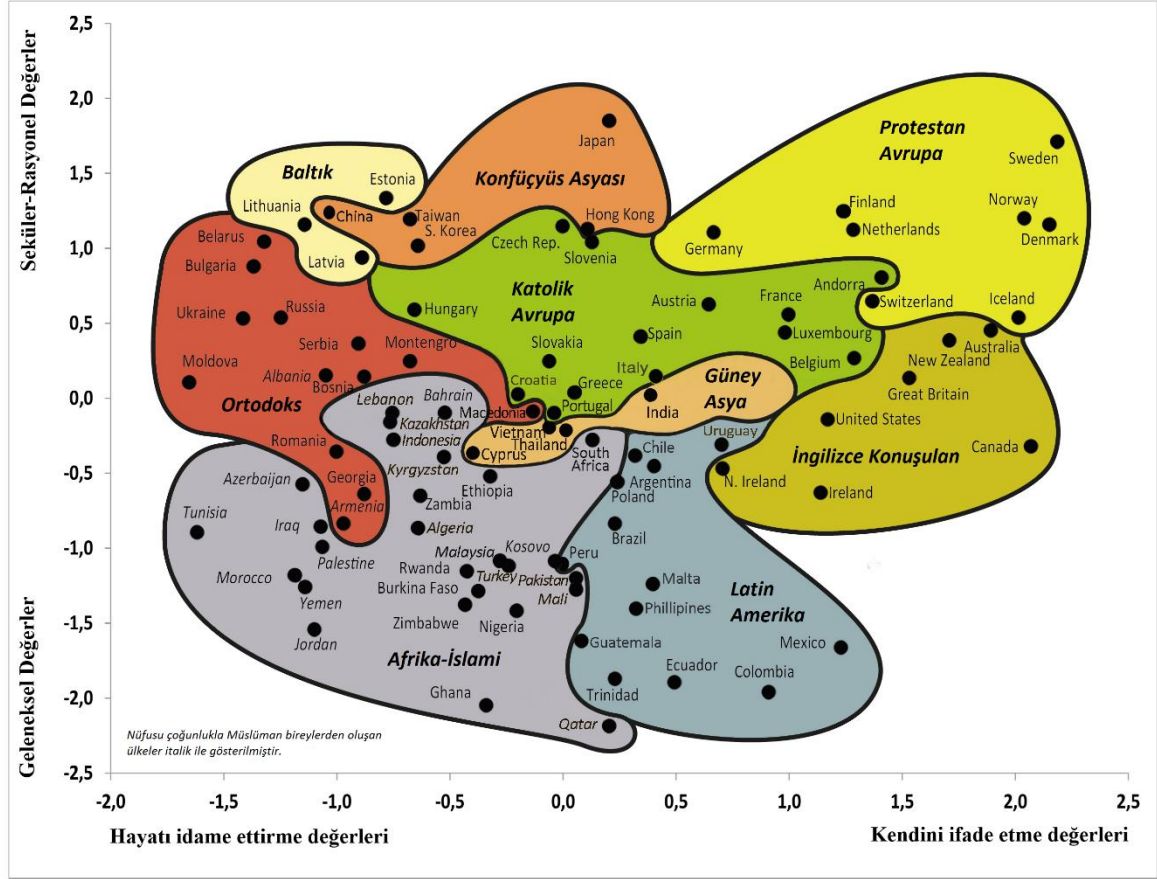
1.3.8. Dünya Değerler Araştırması

Güven analizine ilişkin popüler ampirik çalışmaların başında Amerika'da 1972 yılından bu yana yapılmakta olan Genel Sosyal Tarama (General Social Survey) ve 1981 yılından itibaren geniş bir örnekleme yapılmakta olan Dünya Değerler Araştırması (World Values Survey) gelmektedir.

Yaklaşık 80 ülkeyi kapsayan geniş bir örneklem ile belirli zaman aralıklarında tekrarlanan Dünya Değerler Araştırması, yazında önemli bir yer tutmaktadır. Bu standart formlar uzun yıllardan beri dünyada sosyal sermaye ve sosyal güven çalışmalarına temel teşkil etmiş ve birçok

bilim adamı için öncelikli veri kaynağı olmaktadır. İki 1981-1984 yılları arasında gerçekleşen araştırmaya, Türkiye 1990-1994 yılları arasında gerçekleşen ikinci araştırmada dâhil olmuştur.

Şekil 5: Inglehart-Welzel Dünya Kültür Haritası WVS WAVE 6 2010-2014



Kaynak: www.worldvaluessurvey.org

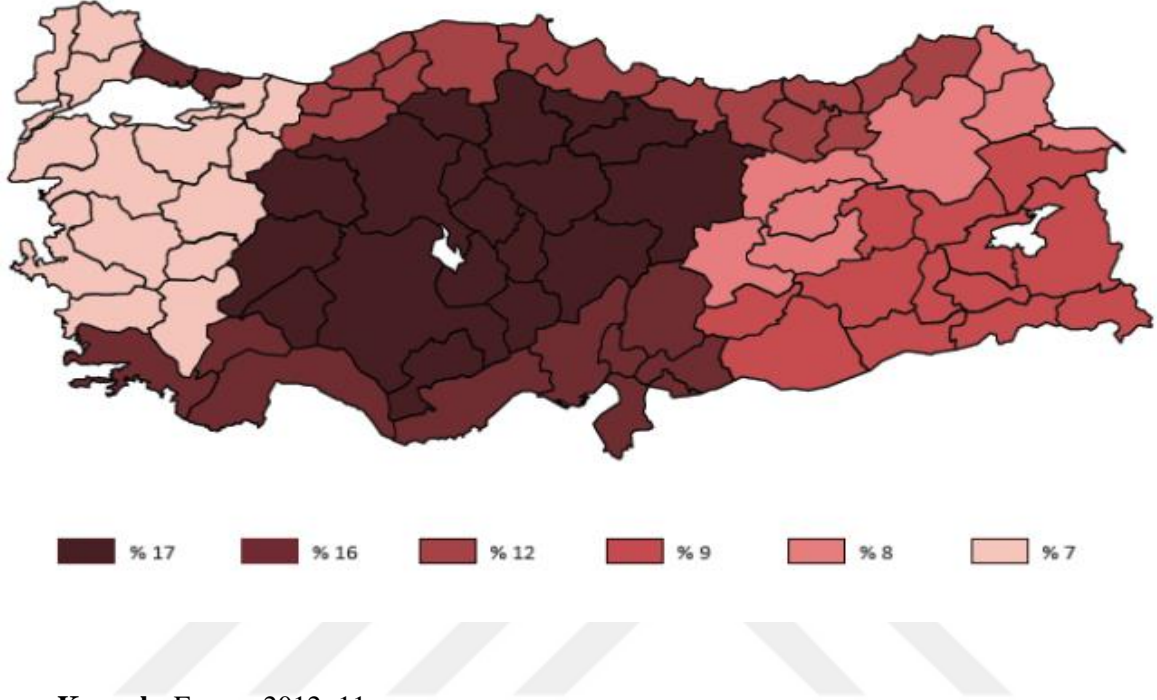
Dünya Değerler Araştırması, kültürel değerler haritasının oluşturulması, kültürel değişimin izlenmesi ve kültürel değerlerle yapısal faktörlerin ilişkisinin belirlenmesi gayesini taşımaktadır (Esmer, 2011: 5).

Çalışmanın içeriği açısından araştırmanın sadece güven unsuruna ilişkin sonuçlarına yer verilmektedir. En son 2010-2014 yılları arasında 6.'sı gerçekleştirilmiş olan araştırmanın Türkiye'de güven düzeyine ilişkin sonuçları şu şekildedir:

Türkiye, dünyada kişiler arası güvenin en düşük olduğu ülkelerden birisidir. Bu durum 1990 yılından beri değişmemekte ancak, 10 kişiden biri genelde insanlara güvenebileceğini söylemektedir. Düşük güven düzeyi tüm coğrafi bölgeler ve bütün sosyo-demografik kesimler için geçerlidir. Ancak İstanbul dışındaki Batı bölgelerinde güvensizlik daha belirgindir. Genel olarak

insanlara güvenilebilir diyenlerin oranları %16 ile en yüksek Orta Anadolu Bölgesi'nde iken %7 oranı ile en düşük Batı Anadolu ve Trakya bölgelerindedir (Esmer, 2012: 9-10).

Şekil 6: “Genel Olarak İnsanlara Güvenilebilir” Diyenlerin Oranları



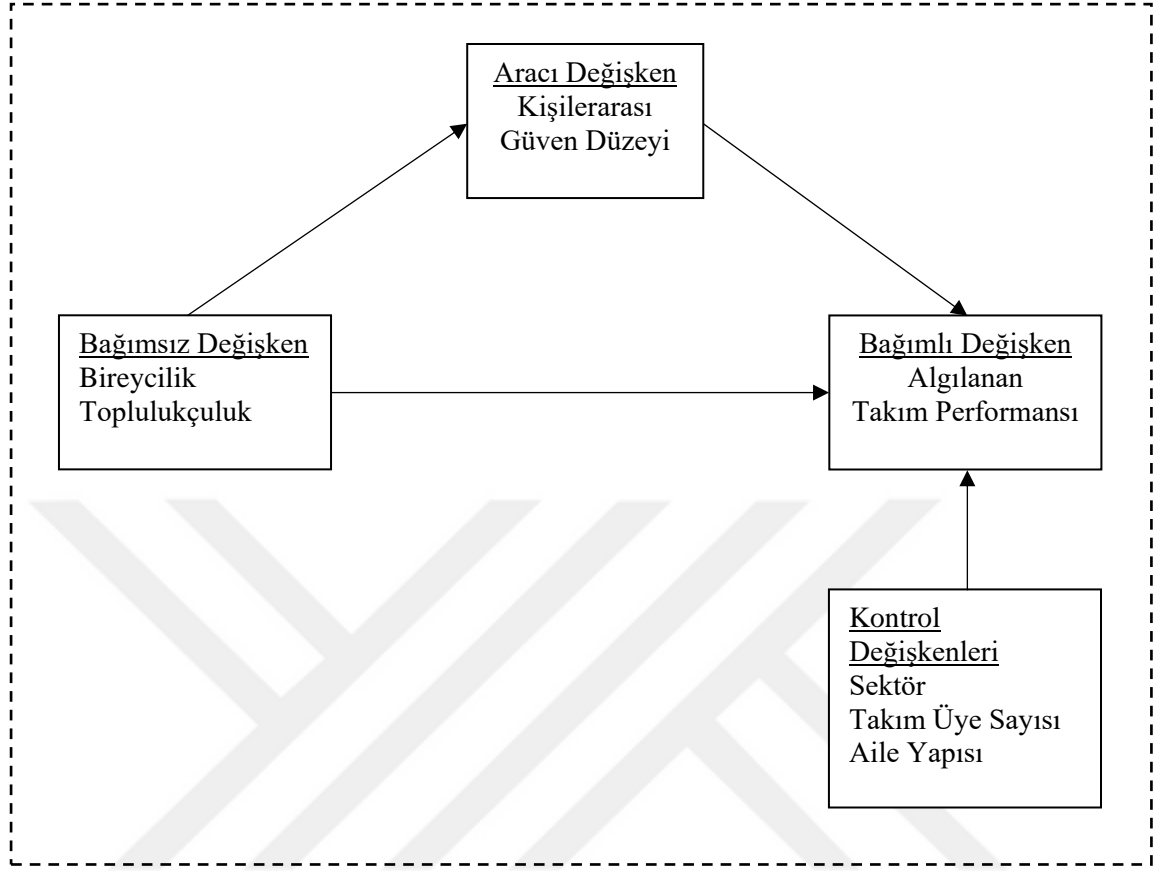
Kaynak: Esmer, 2012: 11

Bir sonraki başlık altında, tezin kavramsal boyutunu oluşturan ilgili literatür doğrultusunda araştırma modeli ve araştırma hipotezlerine yer verilecek; bireycilik-toplulukçuluk düzeyinde kültürel değerlerin kişilerarası güven düzeyi ile birlikte algılanan takım performansı üzerine ne gibi etkileri olabileceği irdelenmeye çalışılacaktır.

1.4. Algılanan Takım Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Model Önerisi

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 7'de yer almaktadır. Araştırmada “bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler” bağımsız, “kişilerarası güven düzeyi” aracı, “algılanan takım performansı” bağımlı; “sektör, takım üye sayısı ve aile yapısı” ise kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır.

Şekil 7: Araştırma Modeli



1.4.1. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutunda Kültürel Değerlerin Algılanan Takım Performansı Üzerine Etkisi

Günümüzde, işletmeler giderek artan bir şekilde müşteri odaklı olma ve kopyalanması zor ürün ve hizmetleri sunma eğilimindedir. Gelişmeler, geleneksel organizasyon yapılarında değişikliğe neden olmaktadır. Organizasyonlarda hiyerarşik yapıların yerini daha esnek yapılar almaktadır. Bu değişiklik takım çalışması olmadan esnek yapıların işleyişini imkânsız kılmaktadır. Çalışanlarının bireysel performanslarını arttırmayı hedefleyen bir şirket için, yalnızca bu hedefin gerçekleştirilmesine öncülük eden yöntem ve faaliyetlerin farkında olmak yeterli olmamaktadır. Ek olarak, bu şirketin kendi kurumsal performansını artırma yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Kurumsal performans geliştirme, takım düzeyinde performans geliştirme ile mümkün olmaktadır. Jackson (1990)'ın ifadesiyle takım temelli organizasyonların sayısındaki artış, bireysel olarak ulaşılabileceği sonuçlara yalnızca takım olarak ulaşılabileceği fikrini yansıtmaktadır (Çetin Karabat ve Çalış, 2017: 31).

Takım performansı literatürü incelendiğinde (Hackman ve Oldham, 1980; Prince ve Salas, 1993; Katzenbach ve Smith, 1994; Morgan, 1997; Hunt, 1999; Dyer vd. 2007, 2013), çalışmaların

çoğunun takım başarısını etkileyen faktörlere odaklandığı görülmektedir. Hackman ve Oldham (1980), Katzenbach ve Smith (1994) ve Hunt (1999) gibi araştırmacıların, takım performansını etkileyen faktörler üzerinde bir anlaşmaya vardıkları görülmektedir. Verimlilik, üretkenlik, öğrenme, gelişme ve takım üyelerinin memnuniyeti takımın başarısını belirleyen temel faktörlerdir. Prince ve Salas (1993) performansı; iletişim, liderlik, planlama, karar verme, adaptasyon, üyelerin özgüvenleri ve kendi durumlarının farkındalığı boyutlarına ilişkin olarak değerlendirmektedir. Benzer şekilde Morgan (1997), takım performans boyutlarını iletişim, işbirliği, takım ruhu, koordinasyon ve öneri olarak sınıflandırmaktadır. Takım performansını etkileyen bir başka boyut ise takımın heterojenliğidir. Takım üyelerinin farklı doğaları olması, heterojen bir yapıya neden olmaktadır. Mitchell (1986), takımın belirgin ve resesif özellikleriyle ilgili heterojenliği analiz etmiştir. Benzer bir çalışmada, Reilly ve McGourty (1998), takımın başarısını belirleyen etmenin çevresel faktörler değil, üyelerin özellikleri olduğunu öne sürmektedirler. Buna göre, takım performansı, takım üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilgili işbirliğinin oluşturduğu üretkenliğin sonucu olmaktadır. Takım performansını etkileyen tüm unsurlar, takım yapılarında arzu edilen davranışların belirlenmesini ve ölçülmesini sağlamaktadır. Bu davranışlar; bilgi, liyakat ve yetenek gibi bireysel davranışlar ile üyelerin bireysel performans davranışları ve takım performans davranışlarıdır (Çetin Karabat ve Çalış, 2017: 32-33).

Takım performansını etkileyen faktörler arasında kültürel değerler de yer almaktadır. Bireycilik-toplulukçuluk boyutu, takım performansı ile en sık ilişkilendirilen toplumsal kültür boyutudur (Gundlach vd. 2006: 1610).

Kültürlerarası farklılaşmayı açıklamak amacıyla gerek Hofstede (1980) gerekse onu takiben daha gelişkin kuram ve yöntem ile ortaya çıkan GLOBE araştırması (2004) tarafından çeşitli kültür boyutları önerilmiştir. Ancak bireycilik ve toplulukçuluk hem kuramsal hem de görgül örgütsel çalışmalarda en çok incelenen kültürel farklılaşma unsurlarıdır. Toplulukçu kültürleri bireyci kültürden ayıran temel özellik toplulukçu kültürlerde kişinin kendisini bağımsız bir birey olarak değil bir grubun parçası olarak görmesi, bunun sonucunda da bireysel amaç ve davranışlarının grubun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak kaygısıdır. Bireyci kültürlerde ise kişinin amaçları ait olduğu grupla ortak olmayabilmekte ve anlaşmazlık halinde kişinin amaçları öncelik arz etmektedir (Wasti ve Eser Erdil, 2007: 3).

Analiz düzeyi açısından bakıldığında da günümüz toplumları çoğunlukla tekdüze olmadığından ülke düzeyinde sunulan bulguların bireysel düzeyde ölçümleme için de geçerli olduğunu söylemek hatalı olmaktadır. Triandis (1995)'in ifadesiyle aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimleri birbirinden farklılık gösterebilmekte; bu durumun birtakım araştırmalarda (Farh, Hackett ve Liang, 2007; İmamoğlu ve Aygun, 2004) çeşitli göçmen ulusları barındıran kalkınmış ülkelerde olduğu gibi Türkiye gibi hızlı değişim yaşayan, geçiş sürecindeki toplumlarda da söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Nitekim Göregenli (1955)'nin çalışması Türkleri bireyci veya

toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak önem kazanmaktadır (Wasti ve Eser Erdil, 2007: 3-4).

Wagner (1995), işletmelerin takım çalışmalarını uygularken yaşadıkları en büyük zorluğun, bireycilik değerleri yüksek olan ve bu durum neticesinde kişisel çıkarlarını ön planda tutan çalışanları ortak hedefler üzerine odaklanmayı gerektiren takımlara yerleştirmek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalar (örneğin Earley 1994; Wagner 1995; Gibson 1996; Kirkman ve Shapiro 1997, 2001; Earley ve Gibson 1998; Kirkman vd. 2001; Stone-Romero ve Stone 2002), bireycilik değerleri yüksek olan kişilerin takım temelli yapılara yerleştirildiğinde genellikle zorluklarla karşılaştıklarını, dolayısıyla kuruluşların bu tür yapılar tarafından sunulan faydalardan yararlanmasını zorlaştırdığını göstermektedir. Araştırmalar aynı zamanda takımla ilişkili diğer değişkenler göz önüne alındığında bile, bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerinde önemli ve benzersiz bir etkisi olduğunu ve bireycilik değerlerinin takım üyelerinin takım performanslarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Gundlach vd. 2006: 1604).

Wagner (1995)'in de açıkladığı gibi bireycilik-toplulukçuluk, insanların kişisel çıkarlara ve paylaşılan değerlere verdiği önemi gösteren analitik bir boyuttur. Bireyciler kişisel çıkarlara grubun ihtiyaçlarından daha büyük önem vermekte, kendi çıkarlarını ön planda tutmakta ve grup çıkarlarını görmezden gelmektedirler. Toplulukçuluk değerleri baskın olan bireyler ise grup çıkarlarını bireysel ihtiyaç ve isteklerden daha önemli görmekte ve bu tür eylemler bazen kişisel çıkarları feda etmeyi gerektirse de, ait oldukları grupların refahını gözetme eğiliminde olmaktadır (Gundlach vd. 2006: 1608).

Bireycilik-toplulukçuluk ve takım performansı üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında (örneğin Cox vd. 1991; Mann, 1980; Wagner, 1995), araştırmalar bireycilerin grup ve takım düzeninde, toplulukçu değerleri yüksek olanlara göre daha az işbirliğine dayalı olduğunu göstermektedir. Bazı araştırmacılar (örneğin Kiffin Petersen ve Cordery, 2003; Kirkman, 1996; Kirkman ve Shapiro, 2001) bireyciliğin takım çalışmasına dirençle ilişkili olduğunu bulmuştur. Earley (1989), toplulukçu değerleri yüksek olan kişilerin kendilerine bireysel sorumluluk yerine paylaşılan sorumluluk verildiğinde daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedir. Kirkman vd. (2001), toplulukçularla karşılaştırıldığında bireycilerin takım çalışmasına dirençli olduğunu ve bireysel çıktılarının takım çıktısına dayanarak alındığı fikrini daha az kabul ettiklerini belirtmiştir. Gibson ve Zellmer-Bruhn (2001), bireyciliğin, takım üyelerinin beklediği takım çalışması faaliyeti kapsamını sınırladığını tespit etmişlerdir. Öte yandan, Karsh (1984) ve Smith (1984) toplulukçuların ortak sorumluluğa verdikleri önem nedeniyle toplulukçuluğun takım performansına elverişli olması gerektiğini belirtmişlerdir (Gundlach vd. 2006: 1610).

İlgili literatür ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Bireycilik boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumsuz yönde etkilenecektir.

H2: Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenecektir.

1.4.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutunda Kültürel Değerlerin Kişilerarası Güven Düzeyi ile Birlikte Algılanan Takım Performansı Üzerine Etkisi

Kültürel farklılıklara yönelik yapılan karşılaştırmalı birçok çalışmanın temel boyutlarından biri olan ve hatta sosyal davranışta kültürel farkın en önemli tek boyutu olarak da belirtilen bireycilik-toplulukçuluk boyutu, güven eğilimi ile en sık ilişkilendirilen boyuttur (Erdem, 2003: 170).

Takımlar güven duygusu esasına dayalı olarak kurulmakta ve güven, yüksek performanslı takımların temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Takımdaki bütün üyeler becerilerini, deneyimlerini, ilgilerini paylaşmakta ve takımın amacına ulaşmasında birbirleriyle olan uyumlarını sürekli incelemektedirler. Açıklık ve dürüstlük etkili bir takımın yapı taşlarıdır. Güven, bireyler arasında açık iletişime yol açarak sorunların çözümünü kolaylaştırmakta ve ortak kararların alınmasını sağlayarak takımın performansını yükseltmektedir (Dengiz, 2000: 224; Demir ve Çavuş, 2009: 120). Çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven bireyin, meslektaşlarının sahip olduğu becerilere, adalet duygusuna ve tutarlı davranışlar göstermesine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Çelik vd., 2011: 6).

Takımlardaki güven ortamının varlığı aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eden bir yöne de sahip olmaktadır (İnce ve diğerleri, 2004: 442).

Bir takımı oluşturan bireyler riskleri göze alarak, birbirlerine güvenerek, birbirlerine bağlı olarak, çok çalışmayı göze almazlarsa gerçek takımlar oluşmamaktadır. Göze alınması gereken risklerden en önemlisi, bireysel sorumluluktan karşılıklı sorumluluğa geçebilmek için, takımı oluşturanların kendi aralarındaki güveni ve birbirlerine bağlı oldukları inancını yerleştirmektir. Gerçek takımlardaki insanlar tamamen veya sonsuza dek olmasa da takımın amacı, performansı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmelidirler (Katzenbach ve Smith, 1998: 148).

Güvenin sosyal sistemin önemli bir kayganlaştırıcısı olduğu ve bireyler arasında eşgüdümlü bir eylemin kolaylaştırıcısı olduğu varsayımı dışında, takımlar ve kuruluşlar için bazı önemli

yararlar güven ile ilişkilendirilmektedir. Güven ve performans arasındaki ilişki hem bireysel hem de takım düzeyinde araştırılmıştır, ancak çalışmalar arasında tutarsız bulgulara rastlanabilmektedir. Başka bir deyişle, bazı çalışmalar güven ile performans arasında temel bir etkiye sahipken diğerleri bunu söylememektedir. Örneğin, McAllister (1995), güvenin davranışsal sonuçları ile denetim otoritesinin performans değerlendirmesi arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Smith ve Barclay (1997), farklı davranış gerekçeleri kullanarak performans ve güvenme davranışları ile algılanan güvenilirlik arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Ancak, Dirk (1999)'in çalışmasında, güven ile takım performansı arasındaki ilişki anlamlı değildir. Bu durumun, birçok ampirik çalışmada güvenin, çok boyutlu veya çok bileşenli bir yapı olarak, güvenmeye direnen bir şahıs veya bireyler grubuna karşı bir inanç veya tutumu gibi psikolojik bir durum olarak kavramsallaştırılması ile ilgili olabileceği söylenebilmektedir. Bu yaklaşımların ardındaki varsayım, yüksek güven düzeyinin daha yüksek bir performansa yol açması beklenirken başka bir ortak veya grupta riske girme olasılığını (örneğin işbirliği veya bilgi paylaşma) artırdığı fikrine dayanmaktadır. Ancak, işbirliği ve izlemenin yetersizliği gibi davranışları içeren çok bileşenli bir değişken olarak güven göz önüne alındığında, güvenin takım performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılabilir (Costa, 2003: 609-610).

İlgili literatür ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H3:** Kişilerarası güven düzeyinin, bireycilik boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.
- H4:** Kişilerarası güven düzeyinin, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLUMSAL KÜLTÜR VE ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Çalışmanın birinci bölümünde tezin kavramsal boyutunu oluşturan ilgili literatür incelenmiş, literatür doğrultusunda tasarlanan araştırma modeline yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, değişkenleri, hipotezleri ve kısıtları ele alınarak, nicel araştırma yöntemiyle elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bireycilik-toplulukçuluk ile takım performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bazı önemli görüşlere yol açmıştır. Birincisi, bu çalışmalar, takımla ilişkili diğer değişkenlerin rolü göz önüne alındığında bile, bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin hâlâ takım performansı üzerinde önemli ve benzersiz bir etkisi olduğunu göstermiştir. İkincisi, bireycilik-toplulukçuluk takım performansı üzerinde belirgin bir etki yarattığından, bu iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığını açıklamaya odaklanan araştırmalara ihtiyaç vardır. Daha doğrusu, bu değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu teorik olarak anlamaya duyulan bir ihtiyaç vardır (Gundlach vd. 2006: 1610).

Araştırmamızın amacı, bu ihtiyacı temel alarak, iki değişken arasındaki ilişkiyi kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni ile birlikte teorik olarak açıklayarak bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerine etkisine ilişkin literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu amaca bağlı olarak takım üyelerinin sahip oldukları bireycilik-toplulukçuluk değerleri, kişilerarası güven düzeyleri ve algılanan takım performansları arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

Takım üyelerinin sahip oldukları bireycilik-toplulukçuluk değerleri ve kişilerarası güven düzeylerinin algılanan takım performansları üzerinde farklılaşmaya sebep olup olmadığı araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya üretim ve hizmet sektörlerinden farklı alanlarda faaliyet gösteren ve aktif olarak takım temelli çalışan firmalar dâhil edilmiştir. Üretim

sektöründen 19 takım ve hizmet sektöründen 15 takım olmak üzere toplam 34 takımdan elde edilen araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Toplamda 179 takım üyesinden anket verileri elde edilmiş, sağlıklı olmadıkları gerekçesiyle 12 anket örnekleme dahil edilmemiştir. Araştırma örnekleme 167 takım üyesinden oluşmaktadır.

Bu araştırma nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya veri toplama amacıyla hazırlanan soru formunda, firmalardan veri elde etme gücünü nedeniyle, katılımcılara güven vermek amacıyla firmaların ve çalışmaya dâhil olan takım üyelerinin kimliklerini açığa çıkarabilecek her türlü ifadeden titizlikle kaçınılmıştır.

Soru formunda anket sorularına geçmeden önce çalışmanın başlığı, amacı, tanıtım metni ile açıklanmış ve katılımcıların anketin konusu hakkında fikir sahibi olmaları sağlanmıştır. Anketi dolduracak kişilerin kimliklerinin gizli tutulacağı tanıtım metninde belirtilmiştir. Ekte yer alan soru formu 3 sayfadan oluşmaktadır. Formda, demografik sorular dâhil toplam 59 soru ve ifade yer almaktadır.

Soru formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde algılanan takım performansının ölçülmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde ölçüm için Çetin Karabat (2016)'ın nitel ve nicel araştırma yöntemlerini kullanarak, takım üyelerinin takım temelli performans değerlendirme sistemlerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik geliştirmiş olduğu ölçeğin, performans algısına ilişkin bölümünde beş temel boyut (algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, ücret ve ödül sistemleri, geribildirim sağlama) çerçevesinde tasarlanan 69 ifadeden 25'i seçilmiş ve kullanılmıştır. Bu ifadelerin seçiminde, firmaların performans ölçüm sistemlerine ilişkin sahip oldukları özel ve gizli nitelikleri açığa çıkarmayacak ifadeler olması kriteri esas alınmıştır. Formun üçüncü bölümünde takım üyelerinin bireycilik-toplulukçuluk değerlerini ve güven düzeylerini ölçmeye yönelik, ilgili literatür ışığında hazırlanmış olan 20 ifade yer almaktadır.

Katılımcılardan soru formu içerisindeki ifadelere "katılma derecelerini" işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında 5'li Likert Ölçeği (1.Kesinlikle katılmıyorum - 5.Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Kısıtları

Katılımcıların soru formunda yer alan ifadeleri doğru yorumlaması ve takımlarda uygulanan performans değerlendirme sürecindeki gerçek durumu yansıtmasını sağlamak amacı ile bağlı oldukları kurum ve birim adının ve katılımcı kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı açıklanmıştır. Buna bağlı olarak, çalışmaya katılan takım üyelerinin soru ve ifadeleri takımdaki gerçek durumu göz önüne alarak yanıtladıkları varsayılmaktadır. Anket uygulamasının kısıtları bu araştırma için de geçerli olmaktadır.

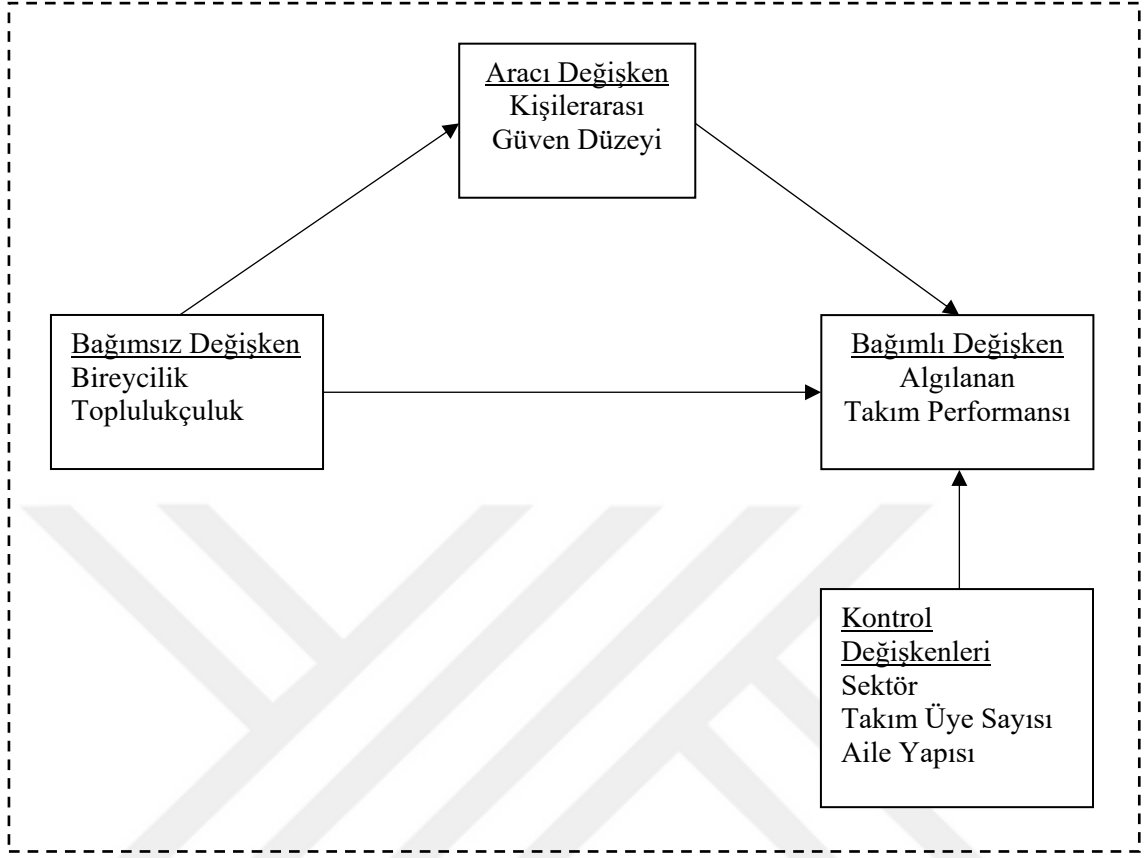
Takım olarak bir arada çalışmak belirli yetkinliklerin yanı sıra, birtakım bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan formdaki soruların takım çalışmasına yatkın ve takımın işleyişi hakkında gerekli bilgi sahibi bireyler tarafından cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan firmaların tüm çalışanlarına anket uygulanması yerine, her bir firmadan en az bir takım araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçları örneklem içinde yer alan 167 takım üyesi ile sınırlıdır. Çalışmanın önemli kısıtlarından biri de araştırmanın genellenebilirliğinin sınırlı olmasıdır.

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 8’de yer almaktadır. Araştırmada “bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler” bağımsız, “kişilerarası güven düzeyi” aracı, “algılanan takım performansı” bağımlı; “sektör, takım üye sayısı ve aile yapısı” ise kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır.

Şekil 8: Araştırma Modeli



- H1:** Bireycilik boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumsuz yönde etkilenecektir.
- H2:** Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenecektir.
- H3:** Kişilerarası güven düzeyinin, bireycilik boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.
- H4:** Kişilerarası güven düzeyinin, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.

2.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan algılanan takım performansı, kültürel değerler ve kişilerarası güven düzeyi ölçeklerine yönelik olarak ayrı ayrı açılımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

2.5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin birbirleri arasındaki ilişkilerdeki yapı, açıklayıcı faktör analizi Varimax yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde algılanan takım performansına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Geçerliliğin sağlanıp sağlanmaması adına, algılanan takım performansına ilişkin ifadeler faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü üzere Barlett testi anlamlıdır (Sig.). Değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere KMO testi %92,50 (,925)'dir. $92,5 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,925
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	2182,268
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 4'te özdeğer istatistiği 1'den büyük olan tek faktörün söz konusu olduğu görülmektedir. Faktör toplam varyansın %51,033'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4: Algılanan Takım Performansı Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	9,696	51,033	51,033	9,696	51,033	51,033
2	1,353	7,123	58,156			
3	1,224	6,441	64,597			
4	,996	5,241	69,838			
5	,762	4,008	73,846			
6	,745	3,923	77,769			
7	,646	3,398	81,168			
8	,502	2,640	83,808			
9	,448	2,356	86,164			
10	,422	2,221	88,384			
11	,366	1,927	90,311			
12	,345	1,815	92,126			
13	,302	1,592	93,718			
14	,272	1,434	95,152			
15	,246	1,293	96,445			
16	,200	1,051	97,496			
17	,195	1,028	98,523			
18	,153	,807	99,331			
19	,127	,669	100,000			

Hair (2014)'e göre faktör yüklerinin 0,400 ile 0,708 arasında olması kabul edilebilir olmaktadır. Bu değer altında faktör yüküne sahip olan ifadelerin analizden çıkarılması gerekmektedir. Bu doğrultuda faktör yükü ilgili aralığın altında kalan 5, 11, 13, 20, 23 ve 25 numaralı ifadeler analizden çıkarılmıştır. Ölçekte, eş değer nitelikte aynı kavramı ölçen alternatif ifadeler bulunması sebebiyle bu ifadelerin çıkarılmasında sakınca görülmemiştir.

Tablo 5'te, her bir değişkenin faktör altındaki ağırlıkları verilmiştir ve algılanan takım performansına ilişkin tüm faktörlerin 0,4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Tabloda algılanan takım performansına ilişkin ifadelerin tek faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 5: Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör
	1
Performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklik taleplerim takım liderim tarafından dikkate alınıyor	,799
Performans planlama sürecine etkin olarak katılıyorum	,794
Takım vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor	,791
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıyor	,790
İşletmemizde başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlanır	,789
Performansım dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	,781
Takım liderim değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde aktarmaya çaba gösterir	,779
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyişini biliyorum	,775
Geribildirim uygulaması zamanında yapılıyor	,769
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	,766
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı sunabildiğimi düşünüyorum	,765
Bu takımda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	,762
Performans değerlendirme sürecinde takım liderim objektiftir	,752
Ücret ve ödüllerin belirlenmesinde bireysel ve takıma dayalı ücret sistemleri birlikte kullanılır	,629
Düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim performansımın gelişmesinde etkilidir	,604
Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanır	,562
Performans değerlendirme sonucumu takım liderim ile tartışabiliyorum	,556
Takıma dayalı ücretlendirmenin temel amacı takım çalışmasını teşvik etmektir	,530
Performans değerlendirme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmak için ilave eğitimlerden yararlanabilirim	,403

Çalışmada yer alan kültürel değerler değişkeni bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde kültürel değerlerin bu boyutlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu boyutların doğru şekilde faktör oluşturup oluşturmadığı ve geçerliliğin sağlanıp sağlanmaması adına, kültürel değerler ile ilişkin ifadelere faktör analizi yapılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere Barlett testi anlamlıdır (Sig.). Değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Tablo 6'da görüldüğü üzere KMO testi %71,5 (,715)'tir. $71,5 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,715
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	309,695
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 7’de özdeğer istatistiği 1’den büyük olan 2 faktörün söz konusu olduğu görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %23,102’sini; ikinci faktör ise toplam varyansın %19,964’ünü açıklamaktadır. İki faktör toplam varyansın %43,065’ini açıklamaktadır.

Tablo 7: Kültürel Değerler Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,662	24,204	24,204	2,541	23,102	23,102
2	2,075	18,862	43,065	2,196	19,964	43,065
3	,995	9,049	52,114			
4	,888	8,077	60,191			
5	,841	7,647	67,839			
6	,769	6,994	74,833			
7	,720	6,545	81,377			
8	,603	5,483	86,860			
9	,566	5,142	92,002			
10	,505	4,590	96,592			
11	,375	3,408	100,000			

Faktör yükü ilgili aralığın (0,400 – 0,708) altında kalan “Yakın çevrem için gerektiğinde kendi isteklerimden fedakârlık ederim” ifadesi, “Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım” ifadesiyle aynı değeri (ödün verme) ölçmesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Tablo 8’de faktör analizi sonuçları görülmektedir. Bu matris faktör analizinin nihai sonucudur. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir (Kalaycı, 2016: 330).

Tablo 8’de 2 faktör ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir ve kültürel değerlere ilişkin tüm faktörlerin 0,4’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Tabloda bireycilik

boyutunda kültürel değerlere ilişkin ifadelerin 1'nci faktör altında; toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlere ilişkin ifadelerin ise 2'nci faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 8: Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	
	1	2
Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum	,777	
Kişisel çıkarlarım her şeyden önce gelir	,686	
Karşılaştığım bir sorunla ilgili olarak, yakın çevremim fikrini almak yerine kendi başıma halletmeye çalışırım	,684	
Toplu hareket etmek, daha az özgürlük ve daha fazla kısıtlama getirir	,605	
Bireysel sporları (tenis, kayak, vs.) takım oyunlarına (futbol, basketbol, vs.) tercih ederim	,551	
Kendi isteklerimden fedakârlık etmem gerekse bile ailemin istek ve sorunları ile ilgilenmek görevimdir		,764
Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birbirlerine bağlı kalmalıdır		,733
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır		,620
İşle ilgili önemli bilgileri takım içerisinde tutarız		,518
Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım		,450
Başkalarının hakkımdaki düşünceleri benim için çok önemlidir		,431

Anketin üçüncü bölümünde kişilerarası güven düzeyine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Geçerliliğin sağlanıp sağlanmaması adına, kişilerarası güven düzeyine ilişkin ifadeler faktör analizi yapılmıştır. Tablo 9'da görüldüğü üzere Barlett testi anlamlıdır (Sig.). Değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur. Tablo 9'da görüldüğü üzere KMO testi %83,30 (,833)'dur. $83,3 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,833
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	457,128
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 10’da özdeğer istatistiği 1’den büyük olan tek faktörün söz konusu olduğu görülmektedir. Faktör toplam varyansın %56,631’ini açıklamaktadır.

Tablo 10: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine Bağlı Faktör Sayısı ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	3,398	56,631	56,631	3,398	56,631	56,631
2	,985	16,415	73,047			
3	,658	10,959	84,006			
4	,442	7,360	91,366			
5	,327	5,449	96,816			
6	,191	3,184	100,000			

Faktör yükü ilgili aralığın (0,400 – 0,708) altında kalan 1 ve 8 numaralı ifadeler analizden çıkarılmıştır. Ölçekte, eş değer nitelikte aynı kavramı ölçen alternatif ifadeler bulunması sebebiyle bu ifadelerin çıkarılmasında sakınca görülmemiştir.

Tablo 11’de, her bir değişkenin faktör altındaki ağırlıkları verilmiştir ve kişilerarası güven düzeyine ilişkin tüm faktörlerin 0,4’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Tabloda kişilerarası güven düzeyine ilişkin ifadelerin tek faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 11: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör
	1
Takım arkadaşlarımla işlerini en iyi şekilde yapacaklarına güvenirim	,909
Takım arkadaşlarımla dürüstlüklerine güvenirim	,870
Takım arkadaşlarımla işle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olduğuna ve doğru kararlar alacağına güvenirim	,795
Motivasyon konusunda takım arkadaşlarımla bana destek olacağına güvenirim	,792
Genellikle insanların çoğuna güvenilebilir	,538
Sahip olduğum bilgi, tecrübe ve deneyimi başkalarıyla güvenle paylaşabilirim	,516

Açımlayıcı faktör analizleri sonucunda çıkarılan ifadeler, bu noktadan itibaren yapılacak olan hiçbir analize dahil edilmeyecektir.

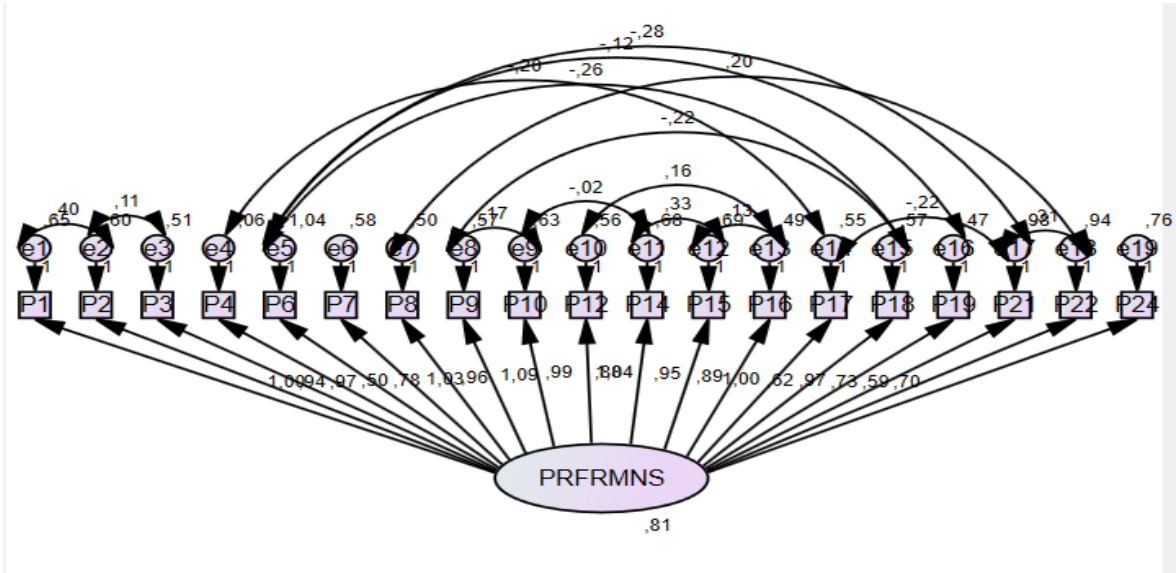
2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bir sonraki aşama olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Analizde model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA sayılabilir. Ki-kare istatistiği, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu ve $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI); 0,90 veya daha üstü değerler kabul edilir uyumu göstermektedir. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA); 0,10 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Aytaç ve Öngen, 2012: 17).

Algılanan takım performansı ölçeğine ilişkin DFA aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.

Şekil 9: Algılanan Takım Performansı Ölçeğine İlişkin DFA



Yapılan analizin daha uyumlu hale getirilebilmesi adına performans ölçeği faktörlerinden P1-P2, P2-P3, P4-P17, P6-P21, P6-P18, P8-P22, P9-P10, P9-P18, P10-P14, P12-P16, P14-P15, P15-P16, P17-P21 ve P21-P22'nin hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı kurulmuş ve tablo değerlerinde daha uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Kovaryans ataması aynı şeyleri ölçülemeyi

amaçlayan aynı faktörü yordayan maddelerin hata terimleri ile ilişkilendirilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 82). Algılanan takım performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm P değerleri 0,000 olduğu için gözlenen tüm değişkenlerin bağlı oldukları faktör üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Tablo 12’de performans ölçeği DFA istatistiki değerleri sunulmaktadır:

Tablo 12: Algılanan Takım Performansı Ölçeği DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E.	C.R.	P
P1	1,000	,745			
P2	,937	,738	,057	16,330	***
P3	,970	,774	,094	10,366	***
P4	,498	,399	,098	5,097	***
P6	,778	,567	,107	7,307	***
P7	1,033	,775	,099	10,383	***
P8	,961	,774	,093	10,371	***
P9	1,090	,794	,103	10,628	***
P10	,988	,748	,099	9,942	***
P12	,880	,728	,091	9,672	***
P14	1,038	,751	,104	10,013	***
P15	,952	,719	,100	9,538	***
P16	,885	,753	,088	10,047	***
P17	1,001	,773	,097	10,318	***
P18	,616	,593	,080	7,698	***
P19	,972	,788	,092	10,546	***
P21	,726	,552	,102	7,122	***
P22	,591	,481	,095	6,187	***
P24	,697	,585	,091	7,635	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 12’de görüldüğü üzere her bir ifadenin performans boyutuna olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ile gösterilmektedir. Her bir maddenin performans boyutunu açıklamadaki etkisinin %39,9 veya daha fazla olduğu görülmektedir.

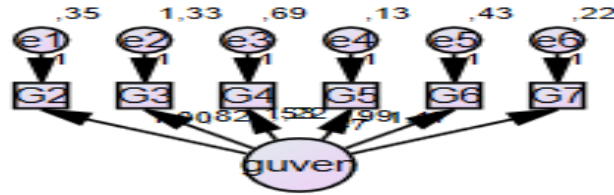
Aşağıdaki tabloda (Tablo 13) özet şekilde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 2,005, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,850, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,935, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,07 olduğu saptanmıştır. Yukarıda açıklanan doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlerden yola çıkılarak (χ^2/df) değerinin 3’ün altında, CFI değerinin 0,90’ın üzerinde, GFI değerinin kısmı olarak 0,90’a yakın ve son olarak RMSEA değerinin 0,10’un altında olması modelin yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir.

Tablo 13: Algılanan Takım Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
274,745	137	2,005	0,850	0,935	0,07

Kişilerarası güven düzeyi ölçeğine ilişkin DFA aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.

Şekil 10: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeğine İlişkin DFA



Kişilerarası güven düzeyi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm P değerleri 0,000 olduğu için gözlenen tüm değişkenlerin bağlı oldukları faktör üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Tablo 14’te kişilerarası güven düzeyi ölçeği DFA istatistik değeri sunulmaktadır:

Tablo 14: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeği DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E.	C.R.	P
G2	1,000	,757			
G3	,816	,436	,149	5,487	***
G4	,529	,398	,106	4,998	***
G5	1,222	,916	,101	12,154	***
G6	,991	,719	,105	9,413	***
G7	1,167	,859	,101	11,502	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları
 β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 14'te görüldüğü üzere her bir ifadenin güven boyutuna olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ile gösterilmektedir. Her bir maddenin güven boyutunu açıklamadaki etkisinin %39,8 veya daha fazla olduğu görülmektedir.

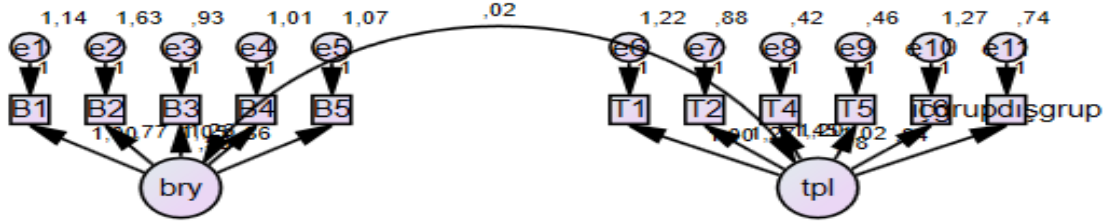
Aşağıdaki tabloda (Tablo 15) özet şekilde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 2,648, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,953, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,967, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,10 olduğu saptanmıştır. Yukarıda açıklanan doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlerden yola çıkılarak (χ^2/df) değerinin 3'ün altında, CFI ve GFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde ve son olarak RMSEA değerinin 0,10 olması modelin yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir.

Tablo 15: Kişilerarası Güven Düzeyi Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
23,835	9	2,648	0,953	0,967	0,10

Kültürel değerler ölçeğine ilişkin DFA aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır.

Şekil 11: Kültürel Değerler Ölçeğine İlişkin DFA



Soru formunda yer alan kültürel değerler ölçeği 11 ifadeden ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Kültürel değerler ölçeğinde yer alan B1, B2, B3, B4, B5 soruları bireycilik boyutunu ölçmeye yönelik olup; T1, T2, T4, T5, T6 ve iç grup dış grup soruları toplulukçuluk boyutunu ölçmeye yöneliktir. Kültür ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm P değerleri 0,000 olduğu için gözlenen tüm değişkenlerin bağlı oldukları faktör üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Aşağıdaki tabloda kültürel değerler ölçeği DFA istatistik değerleri sunulmaktadır:

Tablo 16: Kültür Değerler Ölçeği DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E.	C.R.	P
B1 <-- Bireycilik	1,000	,576			
B2 <-- Bireycilik	,769	,412	,191	4,021	***
B3 <-- Bireycilik	1,262	,701	,230	5,496	***
B4 <-- Bireycilik	1,046	,616	,199	5,262	***
B5 <-- Bireycilik	,857	,529	,178	4,813	***
T1 <-- Toplulukçuluk	1,000	,360			***
T2 <-- Toplulukçuluk	1,267	,500	,381	3,328	***
T4 <-- Toplulukçuluk	1,197	,620	,338	3,544	***
T5 <-- Toplulukçuluk	1,454	,676	,406	3,586	***
T6 <-- Toplulukçuluk	1,016	,359	,355	2,860	***
İç Grup Dış Grup <-- Toplulukçuluk	,842	,384	,284	2,965	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 16’da görüldüğü üzere her bir ifadenin kültür boyutuna olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları (β) ile gösterilmektedir. Her bir maddenin kültür boyutunu açıklamadaki etkisinin %35,9 veya daha fazla olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 17) özet şekilde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 1,972, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,919, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,841, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,07 olduğu saptanmıştır. Yukarıda açıklanan doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlerden yola çıkılarak (χ^2/df) değerinin 3’ün altında, GFI değerinin 0,90’ın üzerinde, CFI değerinin kısmi olarak 0,90’a yakın ve son olarak RMSEA değerinin 0,10 olması modelin yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir.

Tablo 17: Kültürel Değerler Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
84,794	43	1,972	0,919	0,841	0,07

2.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir sonraki aşama olarak araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda araştırma örneklemini oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örneklem birimlerinin ölçme aracını oluşturan ifadelere cevaplarından hareketle birimlere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilmektedir. Güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Aralıkta yer alan değerler Alfa (α) katsayısı olarak adlandırılır ve bu değerler 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 286).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2016: 405).

Tablo 18: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Değişken	Cronbach's Alpha (α)
Algılanan takım performansı	0,944
Bireycilik-Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler	0,681
Kişilerarası güven düzeyi	0,822

Tablo 18'de görüleceği üzere, araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin güvenilirlik ölçümleri ayrı ayrı yapılmıştır. Yapılan Alfa (α) modeli analizi sonucunda, algılanan takım performansı için cronbach's alpha (α) değeri 0,944; bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler için cronbach's alpha (α) değeri 0,681 ve kişilerarası güven düzeyi için cronbach's alpha (α) değeri 0,822 olarak tespit edilmiştir.

2.7. Araştırmaya Katılan Takım Üyelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 167 takım üyesinin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sırası ile aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir. Ölçümlerde herhangi bir kayıp değer bulunmamaktadır.

Tablo 19: Takım Üyelerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	49	29,3
	Erkek	118	70,7
	Toplam	167	100,0
Yaş	18-24	19	11,4
	25-34	72	43,1
	35-44	59	35,3
	45-54	17	10,2
	Toplam	167	100,0
Eğitim Durumu	Lise	30	18,0
	Önlisans	28	16,8
	Lisans	85	50,9
	Yüksek Lisans	24	14,4
	Toplam	167	100,0

Tablo 19: (Devamı)

	Değişken	Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	95	56,9
	Bekâr	72	43,1
	Toplam	100	100,0
Kardeş Sayısı (Kendisi dâhil)	1	21	12,6
	2	53	31,7
	3	52	31,1
	4	21	12,6
	5	13	7,8
	6	5	3,0
	7	2	1,2
	Toplam	167	100,0
Büyüdüğü Aile Yapısı	Çekirdek Aile	122	73,1
	Geniş Aile	45	26,9
	Toplam	167	100,0

Araştırmanın bulgularına göre örneklemin %29,3'ü kadın, %70,7'si erkek bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %56,9'unun evli, %43,1'inin ise bekâr olduğu gözlenmiştir. Örneklemin çoğunluğu %43,1 oranı ile 25-34 yaş aralığındadır.

Takım üyelerinin eğitim durumları incelendiğinde, %18'inin Lise, %16,8'inin Önlisans, %50,9'unun Lisans ve %14,4'ünün Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan bireylerin kardeş sayısına ilişkin dağılımları incelendiğinde %12,6'sının tek çocuk, %31,7'sinin 2 kardeş, %31,1'nin 3 kardeş, %12,6'sının 4 kardeş, %7,8'inin 5 kardeş, %3'ünün 6 kardeş ve %1,2'sinin 7 kardeş olduğu görülmektedir. Bireylerin büyüdüğü aile yapılarına ilişkin dağılımları incelendiğinde ise %73,1'inin çekirdek ailede, %26,9'unun ise geniş ailede büyüdüğü gözlenmiştir.

Tablo 20: Takım Üyelerinin Çalışma Hayatına İlişkin Dağılım

Zaman Aralığı	İş hayatı içerisinde olma		Mevcut işyerinde bulunma		Takım çalışması içerisinde bulunma		Mevcut takımda bulunma	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1 yıldan az	8	4,8	21	12,6	10	6,0	28	16,8
1-3 yıl	20	12,0	44	26,3	33	19,8	55	32,9
4-6 yıl	31	18,6	37	22,2	46	27,5	41	24,6
7-9 yıl	21	12,6	18	10,8	17	10,2	16	9,6
10 yıl ve üzeri	87	52,1	47	28,1	61	36,5	27	16,2
Toplam	167	100,0	167	100,0	167	100,0	167	100,0

Örnekleme oluşturan bireylerin iş hayatı içerisinde bulunma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 20) çoğunluğun (%52,1), 10 yıl ve üzeri çalıştığı; mevcut işyerinde bulunma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde ise çoğunluğun (%28,1), 10 yıl ve üzeri süredir şu anki işyerlerinde çalıştıkları gözlenmiştir. Takım çalışması faaliyetleri içerisinde bulunmalarına ilişkin dağılımları incelendiğinde çoğunluğun (%36,5), 10 yıl ve üzeri süredir takım çalışması faaliyetleri içerisinde yer aldığı; şu an üyesi oldukları takımda bulunma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde ise çoğunluğun (%32,9), 1-3 yıl aralığında bir süredir mevcut takımlarında buldukları gözlenmiştir.

Tablo 21: Takımların üye sayılarına ilişkin dağılım

Takım üye sayısı	Takım sayısı	f	%
2	2	4	2,4
3	10	30	18,0
4	7	28	16,8
5	5	25	15,0
6	2	12	7,2
7	4	28	16,8
10	4	40	24,0
Toplam	34	167	100,0

Takımların üye sayılarına ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 21), araştırma örnekleminin %24'ünü 10 kişilik takımların, %18'ini 3 kişilik takımların, %16,8'ini 4 kişilik ve 7 kişilik takımların, %15'ini 5 kişilik takımların, %7,2'sini 6 kişilik takımların ve %2,4'ünü ise 2 kişilik takımların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 22: Takım Üyelerinin Mesai Saatleri Dışında Görüşme Sıklıklarına İlişkin Dağılım

Görüşme Sıklığı	f	%
Hiç görüşmem	26	15,6
Ayda 1 defa	43	25,7
Ayda birkaç defa	40	24,0
Haftada 1 defa	27	16,2
Haftada birkaç defa	31	18,6
Toplam	167	100,0

Takım üyelerinin mesai saatleri dışında birbirleriyle görüşme sıklıklarına ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 22), %25,7'sinin ayda 1 defa, %24'ünün ayda birkaç defa, %18,6'sının haftada birkaç defa, %16,2'sinin haftada 1 defa ve %15,6'sının ise hiç görüşmediği görülmektedir.

Tablo 23: Ölçek Puanlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek	Ortalama	s.sapma
Algılanan Takım Performansı	3,6829	,81479
Toplulukçuluk Değerleri	3,9311	,61312
Bireycilik Değerleri	2,7341	,88643
Kişilerarası Güven Düzeyi	3,7774	,72015

Ölçek puanlarının tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tablo incelendiğinde (Tablo 23), örnekleme oluşturan takım üyelerinin, algılanan takım performanslarına ilişkin ortalamaları yükseğe yakın bulunmuştur. Takım üyelerinin bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda sahip oldukları kültürel değerlere ilişkin ortalamaları incelendiğinde toplulukçuluk değerlerinin yükseğe yakın olduğu, bireycilik değerlerinin ise pek olmadığı görülmektedir. Son olarak takım üyelerinin sahip oldukları kişilerarası güven düzeyine ilişkin ortalama incelendiğinde güven düzeyinin yükseğe yakın olduğu görülmektedir.

2.8. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Normallik testi, hangi tür istatistiksel testin kullanılması gerektiğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. İstatistiksel testler, “parametrik testler” ve “parametrik olmayan testler” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testlerin kullanılması uygun olmaktadır. Bu çalışmada verilerin normal dağılıma uygunluğunu saptayabilmek amacıyla kurtosis ve skewness değerlerine bakılmıştır. Huck (2008), kurtosis ve skewness değerlerinin kabul edilebilir aralıklarının, kurtosis değerleri için +2 ile -1, skewness değerleri için ise +1 ile -1 arasında olması gerektiğini belirtmektedir (Seçer, 2013’ten aktaran: Samur ve Deniz, 2014: 470). Kişilerarası güven düzeyi, algılanan takım performansı ve kültürel değer boyutlarına ilişkin kurtosis ve skewness değerleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 24: Araştırma Verilerinin Normalliği Testi

	Basıklık (Kurtosis)	Çarpıklık (Skewness)
Bireycilik Değerleri	-0,377	0,499
Toplulukçuluk Değerleri	1,153	-0,704
Kişilerarası Güven Düzeyi	-0,161	-0,330
Algılanan Takım Performansı	-0,178	-0,476

Tablo 24’ten hareketle araştırma verilerinin ilgili aralıklarda olduğu saptanmış ve test sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan sonra yapılacak analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

2.9. Katılımcıların Kültürel Değerler, Kişilerarası Güven Düzeyleri ve Algılanan Takım Performanslarına İlişkin Farklılık Testi Analizleri

Bu bölümde katılımcıların kültürel değerler, kişilerarası güven düzeyi ve algılanan takım performansı ölçeklerine ilişkin vermiş oldukları cevaplara yönelik T-testi sonuçları sunulmaktadır.

T-testi analizlerinde gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenmektedir. Bağımsız iki örnek t-testi ile iki farklı örneklem grubunun ortalamaları karşılaştırılmaktadır. $p < 0,05$ ise değişkene göre “ortalamalar arasında fark vardır” yorumu yapılmaktadır (Kalaycı, 2016: 74).

Tablo 25: Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	<i>p</i>
Bireycilik	Kadın	49	2,8571	,91924	,249
	Erkek	118	2,6831	,87132	
Toplulukçuluk	Kadın	49	4,0068	,57329	,306
	Erkek	118	3,8997	,62859	
Güven	Kadın	49	3,7177	,73141	,491
	Erkek	118	3,8023	,71709	
Algılanan Takım Performansı	Kadın	49	3,6713	,89895	,906
	Erkek	118	3,6878	,78122	

Tablo 25'te görüldüğü üzere analiz sonuçlarına göre ortalamalar arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 26: Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	<i>p</i>
Bireycilik	34 yaş ve altı	91	2,7978	,91238	,311
	35 yaş ve üstü	76	2,6579	,85405	
Toplulukçuluk	34 yaş ve altı	91	3,9139	,63019	,693
	35 yaş ve üstü	76	3,9518	,59555	
Güven	34 yaş ve altı	91	3,7473	,71895	,555
	35 yaş ve üstü	76	3,8136	,72468	
Algılanan Takım Performansı	34 yaş ve altı	91	3,6836	,79334	,991
	35 yaş ve üstü	76	3,6821	,84506	

Tablo 26'da görüldüğü üzere analiz sonuçlarına göre ortalamalar arasında yaş değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 27: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	<i>p</i>
Bireycilik	Lisans altı	58	3,1103	,86748	,000
	Lisans ve üstü	109	2,5339	,83314	
Toplulukçuluk	Lisans altı	58	3,8908	,69217	,537
	Lisans ve üstü	109	3,9526	,56886	
Güven	Lisans altı	58	3,7500	,83611	,740
	Lisans ve üstü	109	3,7920	,65387	
Algılanan Takım Performansı	Lisans altı	58	3,6597	,93134	,802
	Lisans ve üstü	109	3,6953	,74978	

Analiz sonuçlarına göre toplulukçuluk boyutuna, güvene ve algılanan takım performansına ilişkin ortalamalar arasında eğitim durumuna göre fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bireycilik boyutunda ise ortalamalar arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Eğitim düzeyi lisans ve altı olan 58 katılımcının ortalaması 3,1103 ve eğitim düzeyi lisans ve üstü olan 109 katılımcının ortalaması 2,5339'dur. Yani eğitim düzeyi lisans ve altı olan takım üyelerinin orta seviyede, eğitim düzeyi lisans ve üstü olan takım üyelerinin ise düşük seviyede bireyci değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Aile Yapısı Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Aile yapısı	N	Ortalama	Standart Sapma	<i>p</i>
Bireycilik	Çekirdek aile	122	2,6754	,84943	,159
	Geniş aile	45	2,8933	,97197	
Toplulukçuluk	Çekirdek aile	122	3,8607	,63179	,014
	Geniş aile	45	4,1222	,51908	
Güven	Çekirdek aile	122	3,7910	,72587	,690
	Geniş aile	45	3,7407	,7116	
Algılanan Takım Performansı	Çekirdek aile	122	3,6130	,83050	,068
	Geniş aile	45	3,8725	,74673	

Analiz sonuçlarına göre bireycilik boyutuna ve güvene ilişkin ortalamalar arasında aile yapısına göre fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Toplulukçuluk boyutunda ise ortalamalar arasında aile yapısı değişkenine göre farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Çekirdek ailede büyümüş olan 122 katılımcının ortalaması 3,8607 ve geniş ailede büyümüş olan 45 katılımcının ortalaması 4,1222'dir. Yani çekirdek ailede büyümüş olan takım üyelerinin orta düzeyde, geniş ailede büyümüş olan takım üyelerinin ise yüksek düzeyde toplulukçu değerlere sahip olduğu görülmektedir.

2.10. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile aralarındaki ilişkileri görmek amacıyla yapılmış olan korelasyon testi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayılarına ilişkin Tablo 29 bir sonraki sayfada yer almaktadır.

r	İlişki
0,00	ilişki yok
0,01 - 0,29	düşük düzeyde ilişki
0,30 - 0,70	orta düzeyde ilişki
0,71 - 0,99	yüksek düzeyde ilişki
1,00	mükemmel ilişki

Tabloda yer alan Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) bulunmadığı görülmektedir (Köklü vd., 2006).

Tablo 29: Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Cinsiyet	1															
Yaş	,363**	1														
Eğitim Düzeyi	-.095	-.028	1													
Medeni Durum	-.236**	-.483**	.085	1												
Kardeş Sayısı	.047	.051	-.057	-.067	1											
Aile Yapısı	.006	-.048	-.183*	-.120	,184*	1										
İş Hayatı İçerisinde Olma Süresi	,359**	,730**	-.111	-.586**	.017	.044	1									
Mevcut İşyerinde Bulunma Süresi	,240**	,654**	.077	-.544**	.078	.067	,651**	1								
Takım Çalışması Faaliyetleri İçerisinde Bulunma Süresi	,262**	,623**	.024	-.432**	-.060	-.125	,773**	,633**	1							
Mevcut Takımda Bulunma Süresi	,192*	,494**	-.008	-.497**	.148	.053	,531**	,727**	,614**	1						
Takım Üye Sayısı	.097	.096	-.158*	.035	-.086	-.146	.089	.032	,163*	.023	1					
Takım Arkadaşları ile Görüşme Sıklığı	.052	-.045	-.226**	.069	.000	.016	.003	-.125	-.047	-.047	.100	1				
Algılanan Takım Performansı	.009	-.135	-.004	.037	-.068	.142	-.120	-.076	-.118	-.052	,191*	.114	1			
Toplulukçuluk Değerleri	-.080	-.108	.036	.045	-.014	,190*	-.017	-.030	-.081	-.057	,165*	.008	,452**	1		
Bireycilik Değerleri	-.090	-.207**	-.320**	,202**	.010	.109	-.159*	-.117	-.190*	-.080	,260**	,191*	,316**	,199**	1	
Kişilerarası Güven Düzeyi	-.054	-.048	-.007	.082	-.057	-.031	-.043	-.018	-.048	-.042	,278**	.050	,482**	,416**	,218**	1

** : Korelasyon %1 seviyesinde anlamlı

* : Korelasyon %5 seviyesinde anlamlı

Toplulukçuluk değerleri ile aile yapısı arasında $r = 0,190$ düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani toplulukçuluk değerleri arttıkça geniş ailede büyüme oranı artmaktadır. Toplulukçuluk değerleri ile algılanan takım performansı arasında $r = 0,452$ orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani toplulukçuluk değerleri arttıkça algılanan takım performansı artmaktadır.

Bireycilik değerleri ile yaş arasında $r = - 0,207$ düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani bireycilik değerleri arttıkça yaş aralığı azalmaktadır. Diğer bir deyişle daha küçük yaş aralığında yer alan takım üyelerinde bireycilik değerleri diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Bireycilik değerleri ile eğitim seviyesi arasında $r = - 0,320$ orta düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani bireycilik değerleri arttıkça eğitim seviyesi azalmaktadır. Bireycilik değerleri ile algılanan takım performansı arasında $r = 0,316$ orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani bireycilik değerleri arttıkça algılanan takım performansı artmaktadır.

Kişilerarası güven düzeyi ile algılanan takım performansı arasında $r = 0,482$ orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yani kişilerarası güven düzeyi arttıkça algılanan takım performansı artmaktadır. Kişilerarası güven düzeyi ile toplulukçuluk değerleri arasında $r = 0,416$ orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buradan hareketle kişilerarası güven düzeyi arttıkça toplulukçuluk değerlerinin arttığı söylenebilmektedir. Kişilerarası güven düzeyi ile bireycilik değerleri arasında $r = 0,218$ düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle güven düzeyi arttıkça bireycilik değerleri artmaktadır.

2.11. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan hipotezler çerçevesinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise doğrusal regresyon, değil ise doğrusal olmayan regresyon olarak adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2016: 199).

Ardışık bağımlılığı tespit etmek için kullanılan en yaygın sınaama aracı Durbin-Watson d istatistiğidir. d istatistiği sınırları $0 \leq d \leq 4$ aralığındadır ve tahmin edilen her d değeri bu sınırlar içerisinde olmak zorundadır (Gujarati, 1995: 423). VIF değerleri çoklu bağımlılığın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını göstermektedir. Genel bir kural olarak, bir değişkenin VIF değerinin 10'un altında olması beklenmektedir (Gujarati ve Porter, 2009: 340). Araştırma bağlamında yer alan hipotezlere ve kontrol değişkenlerine ilişkin

yapılan tüm regresyon analizlerinde Durbin-Watson d istatistiği değerleri $0 \leq d \leq 4$ aralığındadır ve VIF değerleri 10'un altındadır.

Tablo 30: Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Algılanan Takım Performansı						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
<u>Kontrol Değişkenleri</u>							
Sektör	-0,120			-0,050	0,043	-0,025	0,050
Takım Üye Sayısı		0,191**		0,195**	0,158*	0,125	0,099
Aile Yapısı			0,142*	0,175**	0,130*	0,084	0,053
<u>Bağımsız Değişkenler</u>							
Bireycilik					0,277***		0,226***
Toplulukçuluk						0,413***	0,386***
Sabit	3,965***	3,325***	3,354***	3,031***	2,288***	1,158**	0,670
F	2,414	6,281**	3,382*	3,972***	6,096***	11,768***	11,695***
Uyarlanmış R ²	0,014	0,037	0,020	0,068	0,131	0,225	0,266

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 30'da görüldüğü üzere algılanan takım performansı üzerinde etkili olan bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “sektör” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır.

İkinci modelde (Model 2), “takım üye sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 6,281$; $p < 0,05$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %3,70'ini açıklamaktadır.

Üçüncü modelde (Model 3), “aile yapısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 3,382$; $p < 0,10$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %2'sini açıklamaktadır.

Dördüncü modelde (Model 4), kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 3,972$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %6,80'ini açıklamaktadır. “Takım üye sayısı” ve “aile yapısı” kontrol değişkenlerinin anlamlı katkılarının devam ettiği görülmektedir.

Beşinci modelde (Model 5), H1 hipotezi bağlamında “bireycilik” bağımsız değişkenin algılanan takım performansı üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 6,096$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %13,10’unu açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,277$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” ve “aile yapısı” kontrol değişkenlerinin anlamlı katkılarının devam ettiği görülmektedir. Modelin analizi sonucunda *H1 hipotezi desteklenmemiştir*. Buradan hareketle, bireycilik boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenmektedir.

Altıncı modelde (Model 6), H2 hipotezi bağlamında “toplulukçuluk” bağımsız değişkenin algılanan takım performansı üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 11,768$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %22,50’sini açıklamaktadır. Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,413$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. Kontrol değişkenlerinin anlamlı etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir. Modelin analizi sonucunda *H2 hipotezi desteklenmiştir*. Buradan hareketle, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenmektedir.

Yedinci modelde ise (Model 7), kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenlerin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 11,695$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %26,60’ını açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,226$; $p < 0,01$); toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin ise ($\beta = 0,386$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkileri belirlenmiştir. Kontrol değişkenlerinin ise anlamlı etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Aracılık testlerinde geleneksel yaklaşım olan Baron ve Kenny yöntemine göre; bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesinin yanı sıra, aracı değişkeni de anlamlı olarak etkilemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Tablo 31’de bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 31: Kişilerarası Güven Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kişilerarası Güven Düzeyi						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
<u>Kontrol Değişkenleri</u>							
Sektör	-0,190**			-0,083	-0,033	-0,059	-0,026
Takım Üye Sayısı		0,278***		0,243***	0,223***	0,176**	0,164**
Aile Yapısı			-0,031	0,013	-0,012	-0,074	-0,088
<u>Bağımsız Değişkenler</u>							
Bireycilik					0,149*		0,099
Toplulukçuluk						0,394***	0,383***
Sabit	4,173***	3,318***	3,841***	3,524***	3,171***	1,942***	1,753***
F	6,210**	13,821***	0,159	4,914***	4,556***	11,855***	9,855***
Uyarlanmış R ²	0,036	0,077	0,001	0,083	0,101	0,226	0,234

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 31’de görüldüğü üzere kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni üzerinde etkili olan bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “sektör” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F = 6,210; p<0,05) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %3,60’ını açıklamaktadır.

İkinci modelde (Model 2), “takım üye sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F = 13,821; p<0,01) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %7,70’ini açıklamaktadır.

Üçüncü modelde (Model 3), “aile yapısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır.

Dördüncü modelde (Model 4), kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F = 4,914; p<0,01) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %8,30’unu açıklamaktadır. “Takım üye sayısı” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği, “sektör” kontrol değişkeninin ise var olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Beşinci modelde (Model 5), “bireycilik” bağımsız değişkenin kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F = 4,556; p<0,01) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %10,10’unu

açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,149$; $p < 0,10$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği, “sektör” kontrol değişkeninin ise var olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Altıncı modelde (Model 6), “toplulukçuluk” bağımsız değişkenin kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 11,855$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %22,60’ını açıklamaktadır. Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,394$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği, “sektör” kontrol değişkeninin ise var olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Yedinci modelde ise (Model 7), kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenlerin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 9,855$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %23,40’ını açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,099$; $p > 0,10$) var olan etkisinin ortadan kalktığı, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin ise ($\beta = 0,383$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin devam ettiği belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği, “sektör” kontrol değişkeninin ise var olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Bağımsız değişken ve aracı değişken regresyon analizine birlikte dâhil edildiğinde, aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Bu durumda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), ilişkide azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Tablo 32’de algılanan takım performansı üzerinde etkili olan aracı değişken ve bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 32: Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Aracı Değişken ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Algılanan Takım Performansı							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
<u>Kontrol Değişkenleri</u>								
Sektör	-0,120			-0,050	-0,012	0,057	-0,004	0,059
Takım Üye Sayısı		0,191**		0,195**	0,082	0,061	0,062	0,044
Aile Yapısı			0,142*	0,175**	0,169**	0,135**	0,110	0,083
<u>Aracı Değişkenler</u>								
Güven					0,463***	0,434***	0,354***	0,334***
<u>Bağımsız Değişkenler</u>								
Bireycilik						0,212***		0,193***
Toplulukçuluk							0,273***	0,258***
Sabit	3,965***	3,325***	3,354***	3,031***	1,187***	0,730	0,380	0,007
F	2,414	6,281**	3,382*	3,972***	14,550***	13,825***	15,309***	14,487***
Uyarlanmış R ²	0,014	0,037	0,020	0,068	0,264	0,300	0,322	0,352

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 32’de görüldüğü üzere algılanan takım performansı üzerinde etkili olan aracı değişkene ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “sektör” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır.

İkinci modelde (Model 2), “takım üye sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 6,281$; $p < 0,05$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %3,70’ini açıklamaktadır.

Üçüncü modelde (Model 3), “aile yapısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 3,382$; $p < 0,10$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %2’sini açıklamaktadır.

Dördüncü modelde (Model 4), kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 3,972$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %6,80’ini açıklamaktadır. “Takım üye sayısı” ve “aile yapısı” kontrol değişkenlerinin anlamlı katkılarının devam ettiği görülmektedir.

Beşinci modelde (Model 5), “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeninin algılanan takım performansı üzerine olan etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 14,450$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %26,40’ını açıklamaktadır. Kişilerarası güven düzeyinin ($\beta = 0,463$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi tespit edilmiştir. “Aile yapısı” kontrol değişkeninin anlamlı etkisinin devam ettiği, “takım üye sayısı” kontrol değişkeninin ise var olan anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Altıncı modelde (Model 6), “bireycilik” boyutunda kültürel değerlerin “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeni ile birlikte algılanan takım performansı üzerine olan etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 13,825$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %30’unu açıklamaktadır. Aracı değişkenin ve “aile yapısı” kontrol değişkeninin anlamlı etkilerinin devam ettiği, “takım üye sayısı” kontrol değişkeninin ise var olan anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bireycilik boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişki incelendiğinde 1.Grup analizde (Tablo 30) gözlenen regresyon katsayısı ($\beta = 0,277$; $p < 0,01$) iken aynı katsayı ($\beta = 0,212$; $p < 0,01$)’ye düşmüştür. Bir başka deyişle, bireycilik boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık etkisi söz konusudur.

Yedinci modelde (Model 7), “toplulukçuluk” boyutunda kültürel değerlerin “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeni ile birlikte algılanan takım performansı üzerine olan etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 15,309$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %32,20’sini açıklamaktadır. Aracı değişkenin anlamlı etkisinin devam ettiği, kontrol değişkenlerinin ise anlamlı etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir. Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişki incelendiğinde 1.Grup analizde (Tablo 30) gözlenen regresyon katsayısı ($\beta = 0,413$; $p < 0,01$) iken aynı katsayı ($\beta = 0,273$; $p < 0,01$)’e düşmüştür. Bir başka deyişle, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık etkisi söz konusudur.

Sekizinci modelde ise (Model 8), kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenlerin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 14,487$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %35,20’sini açıklamaktadır. Kişilerarası güven düzeyinin ($\beta = 0,334$; $p < 0,01$); bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ($\beta = 0,193$ $p < 0,01$); toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin ise ($\beta = 0,258$; $p < 0,01$) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde etkileri belirlenmiştir. Kontrol değişkenlerinin ise anlamlı etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir.

2.12. Aracılık Modelinin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Process Analizi

Aracı değişken etkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla Process Analizi yapılmıştır. Hayes (2018), modelin anlamlılığını tespit edebilmek için bootstrapping yöntemi ile güven aralıklarının hesaplanması gerektiğini belirtmektedir. Process analizinde modelin anlamlılığına ilişkin bakılması gereken güven aralığı, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin hesaplandığı bölümde yer alan BootLLCI ve BootULCI kısmıdır. Bu iki değer arasında “0” değeri yer almıyorsa aracılık testi anlamlıdır denilmektedir (Hayes, 2018: 177-178).

Tablo 33: Process Analizi Sonucu

	“Bireycilik” Bağımsız Değişkeninin “Algılanan Takım Performansı” Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Dolaylı Etkisi			
	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Güven	,0871	,0344	,0263	,1592

Bireycilik boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasında var olduğu tespit edilen aracılık etkisinin anlamlılığı Process analizi vasıtasıyla incelendiğinde, aracı değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (BootLLCI ve BootULCI değerleri arasında “0” değeri

yer almamaktadır). Yapılan regresyon analizi ve Process analizi sonucunda *H3 hipotezi desteklenmiştir*. Buradan hareketle, kişilerarası güven düzeyinin, bireycilik boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.

Tablo 34: Process Analizi Sonucu

“Toplulukçuluk” Bağımsız Değişkeninin “Algılanan Takım Performansı” Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Güven	,1968	,0658	,0840	,3414

Toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasında var olduğu tespit edilen aracılık etkisinin anlamlılığı Process analizi vasıtasıyla incelendiğinde, aracı değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (BootLLCI ve BootULCI değerleri arasında “0” değeri yer almamaktadır). Yapılan regresyon analizi ve Process analizi sonucunda *H4 hipotezi desteklenmiştir*. Buradan hareketle, kişilerarası güven düzeyinin, toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.

2.13. Genelleştirilmiş Doğrusal Karmaşık Model Analizi

Modele ilişkin yapılan analiz sonuçlarında, takım düzeyinde farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla genelleştirilmiş doğrusal karmaşık model analizi (generalized linear mixed model analysis) yapılmıştır.

Aşağıdaki tablolarda bağımsız değişkenlerin, kontrol değişkenleri ile birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla takım düzeyinde yapılan analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 35: Bireycilik Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

Kaynak	F	df1	df2	Sig.
Düzeltilmiş Model	3,649	9	157	,000
Sektör	0,437	1	157	,510
Takım Üye Sayısı	2,793	6	157	,013
Aile Yapısı	2,318	1	157	,130
Bireycilik	6,343	1	157	,013

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve “bireycilik” bağımsız değişkeni sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 30* ve *Tablo 35* birlikte incelendiğinde “Bireycilik” bağımsız değişkeninin “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni üzerinde var olduğu tespit edilen etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 36: Toplulukçuluk Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

Kaynak	F	df1	df2	Sig.
Düzeltilmiş Model	7,788	9	157	,000
Sektör	0,671	1	157	,414
Takım Üye Sayısı	3,904	6	157	,001
Aile Yapısı	1,003	1	157	,318
Toplulukçuluk	35,243	1	157	,000

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve “toplulukçuluk” bağımsız değişkeni sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 30* ve *Tablo 36* birlikte incelendiğinde “Toplulukçuluk” bağımsız değişkeninin “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni üzerinde var olduğu tespit edilen etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Aşağıdaki tablolarda bağımsız değişkenlerin ve aracı değişkenin kontrol değişkenleri ile birlikte, bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla takım düzeyinde yapılan analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 37: Aracı Değişkene İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

Kaynak	F	df1	df2	Sig.
Düzeltilmiş Model	6,856	10	156	,000
Sektör	0,390	1	156	,533
Takım Üye Sayısı	2,621	6	156	,019
Aile Yapısı	2,954	1	156	,088
Bireycilik	12,114	1	156	,001
Bireycilik*Güven	30,881	1	156	,000

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni, “bireycilik” bağımsız değişkeni ve aracı değişken etkisi sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 32* ve *Tablo 37* birlikte incelendiğinde “Bireycilik” bağımsız değişkeni ve “algılanan takım performansı” bağımlı

değişkeni arasındaki ilişki üzerinde var olduğu tespit edilen “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişken etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 38: Aracı Değişkene İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

Kaynak	F	df1	df2	Sig.
Düzeltilmiş Model	10,151	10	156	,000
Sektör	0,495	1	156	,483
Takım Üye Sayısı	3,380	6	156	,004
Aile Yapısı	2,377	1	156	,125
Toplulukçuluk	0,001	1	156	,979
Toplulukçuluk*Güven	22,476	1	156	,000

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve aracı değişken etkisi sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 32* ve *Tablo 38* birlikte incelendiğinde “Toplulukçuluk” bağımsız değişkeni ve “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni arasındaki ilişki üzerinde var olduğu tespit edilen “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişken etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırma kapsamında öncelikli olarak teorik veriler ile birlikte konu açıklanmaya çalışılmış ve ardından uygulama bölümü ile elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak, üretim sektöründen 19 takım ve hizmet sektöründen 15 takım olmak üzere toplam 34 takımdan veri elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemi 167 takım üyesinden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin kontrol değişkenleri (sektör, takım üye sayısı, aile yapısı) ile analizi sonucunda takım üyelerinin sahip oldukları bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerleri, kişilerarası güven düzeyleri ve algılanan takım performansları tespit edilmiştir. Bu kapsamda ulaşılan sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

Bireycilik bağımsız değişkeninin algılanan takım performansı üzerine etkisi, sektör, takım üye sayısı ve aile yapısı kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiş ve bireycilik boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İlgili yazın temel alınarak (Cox vd. 1991; Mann, 1980; Wagner, 1995; Kirkman, 1996; Kirkman ve Shapiro, 2001; Kiffin Petersen ve Cordery, 2003), öne sürülen hipotez bağlamında bireycilik boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerine olumsuz yönde etki yapması beklenirken, analiz sonucunda olumlu yönde bir etki tespit edilmiştir. Bu duruma neden olarak aşağıdaki faktörleri gösterebiliriz.

Faktörlerden biri olarak teknoloji gösterilebilir. Ortaya çıkan yeni teknolojilerin kullanımıyla birlikte işletmelerin örgüt yapılarında meydana gelen değişim bireyleri takım odaklı çalışmaya itmektedir. Temelde baktığımızda kişilerin, bireyci davranmalarına rağmen takım odaklı çalıştıkları görülmektedir. Diğer bir faktör olarak ise teknolojiye bağlı olarak işgücü niteliğindeki değişim gösterilebilir, işletmeler çalışan istihdamında daha nitelikli personeli tercih etmekte ve takımlar yapılan işin sorumluluğunu üstlenmiş kişilerden oluşmaktadır.

Bir başka faktör olarak “başarı güdüsü” gösterilebilir. Başarı güdüsü, büyük bir olasılıkla, farklı başarı ihtiyaçları içeren, tek başına veya çeşitli bileşenlerle işleyen, karmaşık bir yapı özelliği taşımaktadır. Topluma yönelik başarı güdüsü, benliği aşarak, sadece bireyi değil benliği çevreleyen bir başka varlığı da yüceltecek şekilde bütünsel bir güdü olma özelliği taşımaktadır. Ancak bu, benliği önemsiz kılmak ya da kişisel çıkarları grup için feda etmek anlamına gelmemekte; benliği grupla bir kılarak her ikisinin de yüceltilmesini sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2000: 102).

Söz konusu bulgu üzerinde bireyselliğin yitirilmesi (kimliksizleşme) bir başka faktör olarak gösterilebilir. Bireylerin, zaman zaman grup içinde bireysel kimliklerini kaybedebildikleri görülmektedir. Sosyal psikologlar (Le Bon, 1986; Festinger, Pepitone ve Newcomb, 1952; Zimbardo, 1970), insanların grup içinde bazen bireyselliklerini yitirebildiklerini iddia etmektedirler. Bireyin, kendi değer ve davranışlarının farkında olmayıp, grubun değer ve davranışlarına ve o anki ortama odaklandığını öne sürmektedirler (Kağıtçıbaşı, 2012: 309).

Kağıtçıbaşı (1990, 1996, 1998)'nın geliştirmiş olduğu özerk-ilişkisel benlik yapısı bir diğer faktör olarak gösterilebilir. Bu tür benlik, toplulukçu kültüre sahip toplumluların gelişmiş kentsel bölgelerinde, kuşaklararası maddi ilişkilerin azaldığı, buna karşılık duygusal bağlılıkların kaybolmadığı aile modelinde gerçekleşmektedir. Gelişen “özerk-ilişkisel benlik”, içinde hem bireyci (özerk) hem de toplulukçu (ilişkisel) özellikler taşımaktadır. Ancak burada özerklikten anlaşılan başkalarından ayırma/uzaklaşma değil, kendi kendine karar verebilme ve etkin olabilmektir. Kağıtçıbaşı'na göre özerklik, ilişkilik içinde de mümkün olabilmektedir. Bu modelden de anlaşılacağı gibi bireyci ve toplulukçu özellikler bir arada bulunabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 404).

Toplulukçuluk bağımsız değişkeninin algılanan takım performansı üzerine etkisi, sektör, takım üye sayısı ve aile yapısı kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiş ve toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerinde olumlu yönde etkisi belirlenmiştir. Kapsam olarak sonuçların teorik bölümde paylaşılanlar (Karsh, 1984; Smith, 1984; Kirkman vd., 2001; Gundlach vd., 2006) ve araştırma hipotezi ile paralellik taşıdığı görülmektedir.

Çalışma, kişilerarası güven düzeyinin, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. Modele ilişkin yapılan analiz sonucunda bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin kısmi aracılık (partial mediation) etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık modelinin anlamlılığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre araştırma modeli anlamlıdır. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerine etkisi, kişilerarası güven düzeyi aracılığı ile gerçekleşmektedir. Buradan hareketle, kişilerarası güven düzeyinin yükselmesi neticesinde takım performansının bu durumdan olumlu yönde etkileneceğini söylemek mümkün olmaktadır.

Modele ilişkin yapılan analiz sonuçlarında, takım düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz bulgularına göre takım düzeyinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma, bireycilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerin takım performansı üzerinde var olan belirgin etkisinde, bu iki değişkenin nasıl ilişkili olduğunu “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişkeni ile teorik olarak açıklayarak bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerine etkisine ilişkin literatüre katkı sunmaktadır. Literatürde, toplumsal kültür boyutlarından bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin takım performansı üzerindeki etkisini, Türk toplumu üzerinde araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle de literatüre bir katkı sağlaması hedeflenmektedir. Çalışmanın pratik katkısı olarak ise takım bazlı çalışan işletmelere, takım performansının dinamiklerinin anlaşılması noktasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın önerdiği model ve elde edilen bulguların sağlayacağı düşünülen katkılar göz önüne alındığında, takım performansı üzerinde etkili olabilecek diğer toplumsal kültür boyutlarının yeni çalışmalar çerçevesinde ele alınarak araştırılması yararlı olacaktır. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda aracı değişken bağlamında güven türlerinden “örgüte duyulan güven düzeyi” de ele alınarak aracı değişken ölçütleri çeşitlendirilebilir. Bu kapsamda gelecekte farklı örneklem büyükleri ile farklı örneklemeler üzerinde yapılacak çalışmalarla söz konusu bulgular test edilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adair, John (2005), **Etkili Takım Kurmak**, (Çev. Halime Gürbüz), 2.Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Altaş, Sabiha Sevinç ve Kuzu, Ali (2013), Örgütsel Etik, “Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi**, (2), 29-41.
- Ataman, Göksel (2002), “Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”, **Journal of İstanbul Kültür University**, (2), 87-96.
- Aytaç, Mustafa ve Öngen, Burcu (2012), “Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, (5), 14-22.
- Baltas, Acar (2007), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Bonvillain, Nancy (2006), **Cultural Anthropology**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Büte, Mustafa (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 171-192.
- Chhokar, Jagdeep S. vd. (2007), “Introduction”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (1-17), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- _____ (2007), “Methodology”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (1-31), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- _____ (2007), “Middle East Cluster”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (833), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- Cohen Susan G. ve Bailey Diane E., (1997), “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite”, **Journal of Management**, 23(3), 239-290.
- Costa, Ana Cristina (2003), "Work Team Trust and Effectiveness", **Personnel Review**, 32(5), 605-622.

- Covey, Stephen M.R. (2009), **Güven: Her şeyi Değiştiren Tek Şey**, (Çev. Çulpan Erhan), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Çam, M. Olcay vd. (2017), “Üniversite Öğrencilerinde Benlik Gelişimi ve Güven Duygusu”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10(51), 508-514.
- Çelik, Mazlum vd. (2011), Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, **Cag University Journal of Social Sciences**, 8(1), 1-29.
- Çetin Karabat, Burçin ve Çalış, Şuayyip (2017), “Team Based Performance Appraisal Systems: Scale Development and Validation”, **The Sakarya Journal of Economics**, 6(1), 30-55.
- Çetinkaya, Evrim vd. (2008), “İkili İlişkiler Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3(29), 65-77.
- Dani, Samir (2006), “The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams”, **Journal of Engineering Manufacture**, (220), 951-960.
- Değirmenci, Pınar (2009), **Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, Yeter ve Çavuş, Mustafa Fedai (2009), “İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(2), 119-128.
- Demirel, Yavuz (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstik Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 15(2), 180.
- Demirkaya, Harun ve Şimşek Kandemir, Ahsen (2014), “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (2), 263-279.
- Derin, Neslihan (2017), “İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 15(30), 51-68.
- Donnellon, Anne (1998), **Takım Dili**, (Çev. Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DeCarlo, Douglas (2004), **Extreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility**, 1st Edition, The Jossey Bass Business and Management Series, US.
- Emiroğlu, Kudret ve Aydın, Suavi (2003), **Antropoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Ercan, Ümit ve Sığır, Ünsal (2015), “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 48(3), 95-126.

- Erdem, Ferda (2003), “Editörün Girişi”, Ferda Erdem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, içinde (9-12), 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- _____ (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, Ferda Erdem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, içinde (153-182), 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdem, Ferda ve Özen, Janset (2003), “Niklas Luhmann’ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı”, Ferda Erdem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, içinde (53-59), 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- Eren, Erol (2015), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergun Özler, Derya ve Koparan, Emrah (2006), “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, (8), 1-29.
- Eroğlu, Şeyma Gün (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, 1(1), 53-66.
- Esmer, Yılmaz (2011), **Dünya Değerler Araştırması**, <https://docplayer.biz.tr/10590487-Dunya-degerler-arastirmasi.html> (25.04.2019).
- _____ (2012), **Türkiye Değerler Atlası 2012**, [http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202_10_2012%20\(2\).pdf](http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202_10_2012%20(2).pdf) (25.04.2019).
- Gök Demir, Zuhâl (2016), **Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gujarati, Damodar N. (1995), **Basic Econometrics**, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Gujarati, Damodar N. ve Porter, Dawn C. (2009), **Basic Econometrics**, 5th Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Gundlach, Michael vd. (2006), “Understanding the Relationship Between Individualism–Collectivism and Team Performance Through an Integration of Social Identity Theory and The Social Relations Model”, **Human Relations Volume**, 59(12), 1603–1632.
- Gürbüz, Sait (2019), **Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güvenç, Bozkurt (2003), **İnsan ve Kültür**, 10.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hackman, J. Richard (1987), “The Design of Work Teams” Jay W. Lorsch (Ed.), **Handbook of Organizational Behavior**, içinde (315-342), Prentice-Hall, New Jersey.

- Hackman, J. Richard ve Wageman, Ruth (2005), “When and How Team Leaders Matter”, **Research in Organizational Behavior**, 26, 37-74.
- Haviland, William A. (2002), **Kültürel Antropoloji**, (Çev. Hüsamettin İnaç ve Seda Çiftçi), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Hayes, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis**, 2th Ed., The Guilford Press, New York.
- Hofstede, Geert (2001), **Culture’s Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2th Ed., SagePublications, Thousand Oaks, London, New Delphi.
- Hofstede, Geert vd. (2010), **Cultures and Organizations: Software Of The Mind**, 3th Ed., McGraw-Hill, New York.
- Hosmer, Larue Tone (1995), “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, 20(2), 379-403.
- House, Robert J. ve Javidan, Mansour (2004), “Overview of GLOBE”, Robert J. House vd. (Ed.), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, içinde (9-28), Sage Publications, California.
- Hülür, A. Banu (2017), “Kitap Eleştirisi - Erving Goffman: Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu”, **Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi**, 2(4), 158-165.
- İlhan, Ahmet ve İnce, Ercan (2015), “Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(1), 127-152.
- İlhan, Tülay (2006), **Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnam, Ahmet (2003), “Herşeyin Başı Güven”, Ferda Erdem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, içinde (13-26), 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- İnce, Mehmet vd. (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), 423-446.
- Jones, Steven D. ve Schilling, Don J. (2000), **Measuring Team Performance**, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer (2007), “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (835-875), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2000), **Kültürel Psikoloji – Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- _____ (2012), **Günümüzde İnsan ve İnsanlar – Sosyal Psikolojiye Giriş**, 13. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kahraman, Mehmet (2018), **Ulusal Kültür Boyutlarının ve Kişisel Değerlerin Çalışan Mutluluğuna Etkisi: Türk ve Slovak Akademisyenler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Şeref (2016), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaleli, Nilay (2009), **Bir İşletmede Yeniden Yapılanmanın Çalışanların Üst Yönetime Duydukları Güven Düzeyine Etkisini Saptamaya Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalemci Tüzün, İpek (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **KMÜ İİBF Dergisi**, 2(3), 93-118.
- Katzenbach, Jon R. ve Smith, Douglas K. (1998), **Takımların Bilgeliği**, (Çev: Nejat Muallimoğlu), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer (2000), **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Khodyakov, Dmitry (2007), “Trust As A Process: A Three Dimensional Approach, Sociology”, **Sage Publications**, 41(1), 115-132.
- Kılınç, Tanıl ve Akkavuk, Erden (2001), “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, (2), 103-120.
- Kluckhohn, Clyde (1953), “Universal Categories of Culture”, **Anthropology Today**, içinde (304-320), University of Chicago Press, Chicago.
- Kottak, Conrad Phillip (2008), **Antropoloji -İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış-**, (Çev. Serpil Altuntek ve diğerleri), Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Köklü, Nilgün vd. (2015), **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, 17. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Küskü, Fatma (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdare Dergisi**, 32(1), 135-151.
- Lavenda, Robert H. ve Schultz, Emily A. (2018), **Kültürel Antropoloji**, (Çev. Dilek İşler ve Onur Hayırlı), Doğu Batı Yayınları, Ankara.
- Lewis, J. David ve Weigert, Andrew (1985), “Trust as a Social Reality” **Social Forces**, 63(4), 967-985.

- Lipnack, Jessica ve Stamps, Jeffrey (2000), **Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organization With Technology**, John Wiley Sons Inc., New York.
- Marcus, George E. ve Fischer, Michael M. J. (2013), **Kültürel Eleştiri Olarak Antropoloji – İnsan Bilimlerinde Deneysel Bir An-**, (Çev. Barış Cezar), Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Mayer, Roger C. vd. (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, (20), 709-734.
- Maznevski, Martha L. vd. (2002), Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientations Framework, **International Journal of Cross Cultural Management**, 2 (3), 275-295.
- McAllister, Daniel J. (1995), “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59.
- Mengenci, Cengiz (2010), **Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Toplumsal ve Örgütsel Kültürün Etkileri: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun (2015), **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Moller, Claus (1994), **Kurumdaşlık - Employeeeship**, (Çev. Abidin Sönmez), TMI Publishing, Providence RI.
- Monaghan, John ve Just, Peter (2007), **Sosyal ve Kültürel Antropoloji**, (Çev. Hakan Gür), Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Özbay, Eyyüp Murat ve Arslan, Hasan (2007), “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(21), 293-304.
- Öztürk Samur, Ayşe ve Deniz, M. Engin (2014), “Değerler Eğitimi Programının 6 Yaş Çocuklarının Sosyal ve Duygusal Gelişimlerine Etkisi”, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, 7(4), 463-481.
- Pelenk, Aybike (2010), **Güven Kavramı: Sivil Toplum Örgütleri, Medya, Hükümet ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Robbins, Stephen P. ve DeCenzo, David A. (1998), **Fundamentals of Management**, 2nd Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (2016), **Örgütsel Davranış**, (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademi Yayıncılık, İstanbul.

- Sağlam Arı, Güler (2003), **İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saran, Nephane (1992), **Antropoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Sargut, A. Selami (2003), “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, Ferda Erdem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, içinde (89-124), 1.Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- _____ (2015), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Smith, Philip (2007), **Kültürel Kuram**, (Çev. Selime Güzelsarı ve İbrahim Gündoğdu), 2. Baskı, Babil Yayınları, İstanbul.
- Solomon, Robert C. ve Flores, Fernando (2001), **Güven Yaratmak**, (Çev. Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul.
- Straub, Joseph T. (2002), **Ekip Kurma ve Yönetme**, (Çev. Savaş Şenel), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tecim, Erhan(2011), **Sosyal Güven: Sosyal Sermaye ve Dindarlık Çalışması**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Topçuoğlu, Abdullah ve Eroğlu, Susran Erkan (2013), “Sosyal Sermayenin Akrabalık, Hemşehrilik ve Güven ile İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Örneği”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2(3), 124-145.
- Townsend, Anthony M. vd. (1998), “Virtual teams: Technology and The Workplace of the Future”, **Academy of Management Perspectives**, 12(3), 17-29.
- Trompenars, Fons ve Turner, Charles Hampden (1997), **Understanding Cultural Diversity in Business**, Nicholas Brealey Publishing, London.
- URL, “GLOBE” (t.y.), <https://globeproject.com/> (03.05.2019).
- _____, “Inglehart-Welzel Dünya Kültür Haritası WVS WAVE 6 2010-2014” (t.y.), <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (25.04.2019).
- Üstün, Ferda ve Kılıç, Kemal Can (2016), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 18(30), 19-27.
- Valsecchi, Raffaella vd. (2012), “The Practice of Teamwork in Health Industry Call Centres”, **Employee Relations**, 34(3), 288-305.

- Wasti, S. Arzu ve Eser Erdil, Selin (2007), “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, 1-44.
- Yaşlıoğlu, M. Murat (2017), “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (46), 74-85.
- Yılmaz, Veysel ve İlhan Dalbudak, Zeynep (2018), “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 14(2), 517-534.
- Yılmazer, Aydın (2011), “Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 6(2), 114-124.
- Zigon, Jack (1999), “Team Performance Measurement: A Process for Creating Team Performance Standarts”, **Compensation and Benefits Review**, 29(1), 38-39.



EKLER

Ek 1: Soru Formu

Değerli katılımcı,

Bu soru kağıdı formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı bireycilik/toplulukçuluk düzeyinde kültürel değerlerin güven düzeyi ile birlikte takım performansı üzerine etkisini incelemektir.

- Anketin hiçbir yerine kişi veya kurum ismi yazılmayacaktır.
- Araştırmadaki hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Soruları kendi fikir ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak yanıtlamanız önemle rica olunur.
- Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, tüm soruların cevaplanmasına ve cevapların samimi olmasına bağlıdır.

Araştırmaya vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Fatma Betül ŞÜKÜR

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Birinci Bölüm: Katılımcı Bilgileri

1. Cinsiyetiniz:

Kadın ()	Erkek ()
-----------	-----------

2. Yaşınız:

() 18-24	() 25-34	() 35-44	() 45-54	() 55-64	() 65 ve üzeri
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------------

3. Eğitim durumunuz (en son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz) :

() İlköğretim	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora
----------------	----------	--------------	------------	-------------------	-------------

4. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

5. Büyüdüğünüz şehir(ler)? (Varsa ilçe, kasaba, köy)

6. Sahip olduğunuz kardeş sayısı? (Siz dahil)

7. Büyüdüğünüz aile yapısı: () Çekirdek aile () Geniş aile

8. Kaç yıldır iş hayatının içerisindeyiz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri
-----------------	-------------	-------------	-------------	---------------------

9. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri
-----------------	-------------	-------------	-------------	---------------------

10. Ne kadar zamandır takım çalışması faaliyetleri içerisindeyiz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri
-----------------	-------------	-------------	-------------	---------------------

11. Üyesi olduğunuz takımında ne zamandır görev alıyorsunuz?

() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve üzeri
-----------------	-------------	-------------	-------------	---------------------

12. Takımınızın siz dahil üye sayısı kaçtır?

13. Mesai saatleri dışında takım arkadaşlarınızla görüşüyor musunuz?

() Hiç görüşmem	() Ayda 1 defa	() Ayda birkaç defa	() Haftada 1 defa	() Haftada birkaç defa
------------------	-----------------	----------------------	--------------------	-------------------------

14. Hobileriniz nelerdir?

Ek 1: (Devamı)**İkinci Bölüm**

Aşağıda üyesi olduğunuz takımda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	1	2	3	4	5
	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyişini biliyorum	1	2	3	4	5
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıyor	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmak için ilave eğitimlerden yararlanabilirim	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme zaman alan bir uygulamadır	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucumu takım liderim ile tartışabiliyorum	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklik taleplerim takım liderim tarafından dikkate alınıyor	1	2	3	4	5
Takım vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor	1	2	3	4	5
Performans planlama sürecine etkin olarak katılıyorum	1	2	3	4	5
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı sunabildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Performans çıktılarının terfi sürecinde kullanılmasının adil bir uygulama olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecinde takım liderim objektiftir	1	2	3	4	5
Takımda bazı çalışanlar mevcut performanslarından daha yüksek değerlendiriliyor	1	2	3	4	5
Performansım dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Bu takımda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Takım liderim değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde aktarmaya çaba gösterir	1	2	3	4	5
Geribildirim uygulaması zamanında yapılıyor	1	2	3	4	5
Düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim performansımın gelişmesinde etkilidir	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarılı/yeterli performansa geribildirim sağlanır	1	2	3	4	5
Olumsuz geribildirim performansımı olumsuz etkiliyor	1	2	3	4	5
Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanır	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirmenin temel amacı takım çalışmasını teşvik etmektir	1	2	3	4	5
İşletmede yalnızca bireysel ücret sistemlerinin kullanılması işbirliği ve yardımlaşma isteğimi azaltır	1	2	3	4	5

Ek 1: (Devamı)

	1	2	3	4	5
	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
Ücret ve ödüllerin belirlenmesinde bireysel ve takıma dayalı ücret sistemleri birlikte kullanılır	1	2	3	4	5
Takıma dayalı ücretlendirme takımın etkinliğini artırır	1	2	3	4	5

Üçüncü Bölüm					
Aşağıda, sahip olduğunuz bireycilik/toplulukçuluk değerleri ile çevrenize ve takım arkadaşlarınıza karşı duyduğunuz güven düzeyine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.					
Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım	1	2	3	4	5
Kişisel çıkarlarım her şeyden önce gelir	1	2	3	4	5
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır	1	2	3	4	5
Yakın çevrem için gerektiğinde kendi isteklerimden fedakârlık ederim	1	2	3	4	5
Bireysel sporları (tenis, kayak, vs.) takım oyunlarına (futbol, basketbol, vs.) tercih ederim	1	2	3	4	5
Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birbirlerine bağlı kalmalıdır	1	2	3	4	5
Kendi isteklerimden fedakârlık etmem gerekse bile ailemin istek ve sorunları ile ilgilenmek görevimdir	1	2	3	4	5
Başkalarının hakkımdaki düşünceleri benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum	1	2	3	4	5
Karşılaştığım bir sorunla ilgili olarak, yakın çevrem fikrini almak yerine kendi başıma halletmeye çalışırım	1	2	3	4	5
Toplu hareket etmek, daha az özgürlük ve daha fazla kısıtlama getirir	1	2	3	4	5
Başkalarıyla yeni bir ilişki kurarken veya iş yaparken çok dikkatli olmak gerekir	1	2	3	4	5
İşle ilgili önemli bilgileri takım içerisinde tutarız	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımın işle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olduğuna ve doğru kararlar alacağına güvenirim	1	2	3	4	5
Genellikle insanların çoğuna güvenilebilir	1	2	3	4	5
Sahip olduğum bilgi, tecrübe ve deneyimi başkalarıyla güvenle paylaşabilirim	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımın işlerini en iyi şekilde yapacaklarına güvenirim	1	2	3	4	5
Motivasyon konusunda takım arkadaşlarımın bana destek olacağına güvenirim	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarımın dürüstlüklerine güvenirim	1	2	3	4	5
“Güvenme dostuna, saman doldurur postuna” atasözüne katılıyor musunuz?	1	2	3	4	5

Zaman ayırarak anketi tamamladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Fatma Betül ŞÜKÜR, 14.01.1994 tarihinde Samsun'da doğdu. 2008 yılında 23 Nisan İlköğretim Okulu'nu; 2012 yılında Şehit Ahmet Altunoğlu 100. Yıl Lisesi'ni; 2016 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başladı.

ŞÜKÜR, bekar olup ney enstrümanı dersleri vermekte ve İngilizce bilmektedir.

