



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

UYUM BAĞLAMINDA GRUP PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine HACIKURA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Alanya

Ocak, 2020

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

UYUM BAĞLAMINDA GRUP PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine HACIKURA

Ana Bilim Dalı: İşletme Mühendisliği

Program Adı: İşletme Mühendisliği

Danışman

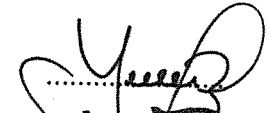
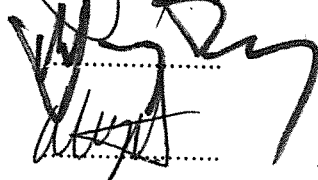

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Alanya

Ocak, 2020

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emine Hacıkura'nın "UYUM BAĞLAMINDA GRUP PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ" başlıklı tezi 23/01/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğretim Üyesi Işık Çiçek	
Üye : Dr. Öğretim Üyesi Miraç Savaş Turan	
Üye : Doç. Dr. Nihan Yıldırım (İTÜ)	
Üye :

.....
Enstitü Müdürü

*** NOT: Yüksek Lisans ve Doktora tezlerinde jüri üye sayısı ilgili yönetmeliğe göre belirlenir. Tez savunma jürisine giren aday danışmanı ile birlikte jüri üyelerinin adlarını ilgili yerlere yazmak zorundadır.**

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veritoplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

.....

(İmza)

.....EMİNE.....HACIKURA.....

(Adı-Soyadı)

ÖNSÖZ

Günümüzde, takım ruhunun ve grup çalışmalarının öneminin artması, işletmelerin varoluş amaçları olan karlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması sırasında dikkat edilmeye değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal sermayenin önüne geçmiş olan entelektüel sermaye bakış açısında çalışanların sahip olması gereken uyumluluk özelliği araştırılması gereken bir konudur. Bu amaçla grup dinamiklerinin araştırılması, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle uyumları ve bütünleşmeleri konusu eskisinden çok daha önemli hale gelmiştir. Söz konusu değişkenlerin, nihai sonuç olan grup performansını, informal iletişim ve departman kültürü etkileri altında ne şekilde etkileyeceği çalışmada incelenmektedir.

Yüksek lisansa başladığım ilk günden beri ve zorlu tez yazma sürecinde her zaman gösterdiği desteğiyle yanımda olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK Hocama teşekkürlerimi sunarım. Veri toplama aşamasında etik kurallar gereği isimlerini yazmadığım işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına destekleri için teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi yüksek lisansım sırasında da sonsuz desteklerini ve sabırlarını esirgemeyen annem, babam ve kardeşlerime ve sevgili oğullarım Ege ve Can'a teşekkür ederim.

ÖZET

UYUM BAĞLAMINDA GRUP PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ

EMİNE HACIKURA

İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Ocak, 2020

Günümüzde artan rekabet koşulları, işletmelerde bireysel performansın daha ötesinde, bireysel performansların sinerjik toplamları ile elde edilecek olan grup performansına dikkatleri yöneltmiştir. Bu bağlamda grup performansının öncüllerinin neler olacağı ve grup dinamikleri farklı değişkenlerle teşhisi akademik ve uygulama alanında araştırmaya değer bir konu niteliğindedir. İşletmelerde yaygın olarak kullanılan yalın organizasyon yapıları, ara hiyerarşilerin ortadan kalkmaya başlaması ve proje türü işlerin yaygınlaşması takım çalışmasının önemini arttırmaktadır. Takım çalışmasında nihai bir amaç olarak tanımlanacak grup performansını artırma çabası, bu yöndeki bağımsız değişkenlerin ve ara değişkenlerin belirlenmesi ile ilgili araştırmaların da hızla gelişmesine neden olmaktadır. Söz konusu grup performansını ortaya çıkarmada grup düzeyi dinamiklerle ilişki kurulacak değişkenlerden biri grupla bütünleşme olabilecektir. Çalışma grubu üyeleri arasında ortaya çıkacak bütünleşme daha yüksek düzeyde grup performansının ortaya çıkmasında etkili olabilecektir. İş gruplarının artan düzeyde farklılıkları, farklı özelliklere sahip grup üyelerinin takım çalışmasında bir arada bulunmalarını da gerektirmektedir. Söz konusu farklılıklardan biri de kişinin çalışma grubunda hüküm süren değerler ile bireysel değer farklılığıdır. Çalışma grubu üyeleri ile bütünleşen bireyin olumlu grup dinamiklerini nasıl değiştireceği, yer aldığı grup ile değer uyumundan etkilenebilecektir. Bu nedenle kişi-grup değer uyumu, grupla bütünleşme ve grup performansı ilişkisinin incelenmesi, olumlu dinamiklerin teşhisi adına önemlidir. Bu ilişkide departman/çalışma grubu/fonksiyonel alt birimin kendi kültürü (alt kültür) kişi-grup değer uyumunun ortaya çıkmasını güçlendirici ya da azaltıcı bir rol üstlenebilecektir. Takım çalışmalarının artması, işletmelerin formal görüntüden uzaklaşarak informal yapı ve bileşenlerinin daha işlevsel bir özellik kazanmasına neden

olacaktır. İşletme içindeki iletişim de bu bağlamda informal karakteristiğe daha çok yaklaşacaktır. Bireylerin yer aldıkları çalışma grupları ile değer uyumlarının grupla bütünleşmeleri ve grup performansına katkıları bu nedenle informal iletişimin karakteristiğine de bağlı olabilecektir. Çalışmanın amacı belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmış, üretim ve hizmet sektöründen kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiş 20 işletmeden 200 beyaz yakalı çalışana ölçekler uygulanmıştır. Verilen analizi SPSS.22 programı ile gerçekleştirilmiş ve önerilen ilişkilerin analizinde korelasyon, çoklu doğrusal regresyon, hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kişi-grup değer uyumunun yenilikçilik ve sosyal değer tabanlı inisiyatif boyutları grup performansını olumlu olarak etkilemektedir. Grupla bütünleşme, kişi-grup uyumu ve grup performansı ilişkisinde ara değişken etkiye sahiptir. Grup (alt) kültür ve informal iletişimin düzenleyici değişken etkisi saptanmamıştır.

Anahtar kelimeler: Grup performansı, grupla bütünleşme, kişi-grup değer uyumu, informal iletişim, alt (grup) kültür

ABSTRACT

ANTECEDENTS OF GROUP PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF CONGRUENCE

Department of Management Engineering

Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute Of Postgraduate Education,

January, 2020

The increase of competition has forced businesses to look beyond individual performances and pay greater attention to group performance, which is the synergistic sum of individual performances. In this context, identification of the premises of group performance and of group dynamics have emerged as valuable topics of research and implementation. The well-adopted lean organizational structures, the eradication of intermediate hierarchical structures and the proliferation of project-oriented jobs have boosted the importance of teamwork. The effort towards improving group performance, which can be regarded as the end-goal of teamwork, has further motivated the research on identifying the independent variables and intermediate variables affecting this context. Group engagement can be identified as one of the variables that facilitates the relationship between group-level dynamics and group performance. Higher engagement between working group members can positively influence group performance. The increasing variety in business groups necessitates the coexistence of group members with different properties in a team. One such difference is between the prevalent values of the working group vs. values of individuals. The positive influence of successful engagement of individuals on group dynamics is affected by the conformity of the individuals' values and the values of the working group (i.e., individual-group congruence). Therefore, evaluating the individual-group congruence is important for the identification of dynamics that positively influence both the group engagement and overall group performance. Within this relationship, the working culture of the department/working group/functional subsystem will take on either a positively or negatively influencing role on realizing successful group engagement. The increase of team/group works are expected to pull businesses out of the formal framework and cause informal components and structures to gain higher functional importance. Within this context, the internal communications of a business will also evolve towards an informal characteristic. The

contribution of individual-group congruence to the engagement of individuals in the group and to improving group performance will therefore also be affected by the informal communication characteristics. This work investigates the relationships between the mentioned variables. The quantitative research method has been adopted and 200 white-collared employees from 20 businesses in the manufacturing and service sectors have been sampled with the convenient sampling method and scales are applied. The resulting data has been processed with the SPSS.22 program and the proposed relationships have been analyzed with correlation, multi linear regression and hierarchical regression methods. According to the research findings, innovation based and social value based initiative aspects of the individual-group congruence has a positive influence on group performance. Group engagement affects the relationship between individual-group congruence and group performance as an intermediate variable. The group (sub) culture and informal communication characteristics have not been observed to have a significant moderating variable effect.

Keywords: Group performance, group engagement, individual-group congruence, informal communication, group (sub) culture

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
1.GİRİŞ	1
2.KİŞİ-GRUP UYUMU.....	4
2.1. Grup Kavramı.....	4
2.1.1.Grup Türleri.....	5
2.1.1.1.İlişkilere göre gruplar.....	6
2.1.1.1.1.Birincil gruplar	6
2.1.1.1.2.İkincil gruplar.....	6
2.1.1.2.Sürekliliklerine göre gruplar	7
2.1.1.3.Örgütlenmelerine göre gruplar.....	7
2.1.1.3.1.Biçimsel (Formal) gruplar	7
2.1.1.3.2.Biçimsel olmayan (informal) gruplar	8
2.1.1.4.Üyelik ve referans (özenme) grupları	9
2.1.2.Grupların Fonksiyonları	9
2.1.3.Grupların İşletme Açısından Önemi.....	10
2.2.Kişi-Grup Uyumu Kavramı.....	11
2.3. Kişi- Grup Uyumu Belirleyicileri	12
2.4. Kişi-Grup Uyumunun Boyutları	15

2.5. Kişi-Grup Uyumu İçin Teorik ereve.....	15
2.5.1. Benzerlik-ekim Yaklaşımı	15
2.5.2. Sosyal Kategorileşme Kuramı	17
2.5.3. ASA (Attraction-Selection-Attrition) Teorisi.....	19
2.6. Kişi-Grup Uyumunun İçerik Boyutu	20
2.7. Kişi Grup Uyumunun İşletmelerdeki Etkileri	24
3. GRUP PERFORMANSI	28
4. GRUPLA BÜTÜNLEŞME.....	42
4.1. Grupla Bütünleşme, Gruba Adanmışlık Kavramları.....	43
4.2. Grupla Bütünleşme Boyutları	45
4.3. Grupla Bütünleşme Öncülleri	46
4.4. Grupla Bütünleşmenin Etkileri	48
5. ALT KÜLTÜR ÖRNEĞİ OLARAK GRUP (DEPARTMAN) KÜLTÜRÜ	50
5.1. Alt Kültür Kavramı	50
5.1.1. Örgüt Kültürü	50
5.1.2. Grup Kültürü Kavramı ve Özellikleri.....	52
5.1.3. Grup Kültürü Boyutları	55
6. İNFORMAL İLETİŞİM	57
6.1. İletifim Kavramı ve Süreci.....	59
6.2. İletifim Türleri	59
6.3. İnfomal İletifimin Nedenleri.....	62
6.4. İnfomal İletifimin Özellikleri	62
6.5. İnfomal İletifimin Yönetimi	64
7. ARAŞTIRMA	67
7.1 Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	67
7.2 Örnekleme.....	74
7.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	76

7.3.1. Kişi-grup Uyumunun Ölçümlenmesi:	77
7.3.2. Kullanılan Ölçekler	79
7.3.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler:	82
7.4. Araştırma Bulguları.....	85
7.4.1. Katılımcıların demografik özellikleri:.....	85
7.4.2. Değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları:.....	86
7.4.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlikleri	87
7.4.4. Birey-Grup Değer Farkları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	88
7.4.5. Grupla Bütünleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	89
7.4.6. Grup Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	90
7.4.7. İnfomal İletişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	90
7.4.8. Departman Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	91
7.4.9. Bağımlı Değişkenlerin Regresyon Analizi	97
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
8.1 SONUÇ	106
8.2 Yönetmel Uygulamalar.....	112
8.3. Araştırmanın sınırlılıkları.....	113
8.4. İleri Araştırma Önerileri.....	113
9. KAYNAKÇA.....	115

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1 Grupla Bütünleşmenin Boyutları ve Tanımları.....	45-46
Tablo 7. 1 Örneklem Yapısı.....	75
Tablo 7.2 Örneklemde Bulunan Departman Sayıları.....	76
Tablo 7.3 Örgütsel Kıdem.....	85
Tablo 7.4 Toplam İş Deneyimi.....	85
Tablo 7.5 Hiyerarşik Düzey.....	85
Tablo 7.6 Yönetici ile Çalışma Süresi.....	86
Tablo 7.7 Ana Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Bulguları.....	87
Tablo 7.8 Bireysel ve Grup Değerleri İçin Güvenirlik Değerleri.....	87
Tablo 7.9 Birey-Grup Değer Farkları Faktör Analizi.....	88
Tablo 7.10 Grupla Bütünleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	89
Tablo 7.11 Grup Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	90
Tablo 7.12 İnfomal İletişim Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	91
Tablo 7.13 Departman Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	92
Tablo 7.14 Departman Kültürü Faktör İsimleri.....	93
Tablo 7.15 Alt Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Bulguları.....	93
Tablo 7.16 Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	95
Tablo 7.17 Birey-Grup Değer Uyumunun Grup Performansı Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 7.18 Birey-Grup Değer Uyumunun Grup Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Denkleminin Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	97
Tablo 7.19 Grupla Bütünleşmenin Grup Performansına Etkisi.....	98
Tablo 7.20 Grupla Bütünleşmenin Grup Performansına Etkisi Regresyon Denkleminin Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	98
Tablo 7.21 Grupla Bütünleşmenin Aracı Değişken Etkisi İçin Regresyon Analizi (Ana Değişken)	99

Tablo 7.22 Grupla Bütünleşmenin Aracı Değişken Etkisi İçin Regresyon Analizi (Ana Değişken) Regresyon Denklemine Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	99
Tablo 7.23 Grupla Bütünleşmenin Aracı Değişken Etkisi İçin Regresyon Analizi (Alt Değişkenler)	100
Tablo 7.24 Grupla Bütünleşmenin Aracı Değişken Etkisi İçin Regresyon Analizi (Alt Değişken) Regresyon Denklemine Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	100
Tablo 7.25 Grup (Alt) Kültürü Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Ana Değişken)	101
Tablo 7.26 Grup (Alt) Kültürü Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Ana Değişken) Regresyon Denklemine Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	101
Tablo 7.27 Grup (Alt) Kültürü Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Alt Değişken)	102
Tablo 7.28 Grup (Alt) Kültürü Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Alt Değişken) Regresyon Denklemine Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	102
Tablo 7.29 İnfomal İletişim Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Ana Değişken)	103
Tablo 7.30 İnfomal İletişim Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Ana Değişken) Regresyon Denklemine Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	103
Tablo 7.31 İnfomal İletişim Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi (Alt Değişkenler)	104
Tablo 7.32 İnfomal İletişim Şartlı Değişken Teşhisi İçin Hiyerarşik Regresyon	

Analizi (Alt Değişkenler) Regresyon Denkleminin Oto Korelasyon ve Çoklu Doğrusallık Testleri.....	104
Tablo 7.33 Hipotezlerin Doğrulanma Durumu.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Grup Türleri	5
Şekil 2.2 Kişi-Grup Uyumu İçin Bir Model.....	13
Şekil 2.3 Kişi-Grup Uyumu Modeli.....	27
Şekil 3.1 İşyeri Faktörleri ve Görev Performansı.....	32

1.GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen koşullar, işletmeleri ayakta kalmak, varlıklarını sürdürebilmek adına tedbirler almak zorunda bırakmaktadır. Pazar paylarını arttırmak, varlıklarını devam ettirmek amacıyla olan örgütler için, insan faktörünün önemi her geçen gün artmakta, işletmelerde çalışanlara yönelik çalışmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin en önemli amacı olan kar etmeye yönelik yöntem ve teknolojiler, pazarlama ve rekabet stratejileri, ürün ve hizmetleri zaman içinde değişkenlik göstermektedir. Buna karşılık, söz konusu stratejileri uygulayan konumunda bulunan “insan” faktörü her zaman örgütler için önemini muhafaza etmektedir.

Son yıllarda grup çalışmasının ve takım ruhunun işletmelerin üst yönetimleri tarafından fark edilmiş olması, iş hayatında çeşitli amaçlarla kalıcı veya geçici olarak çalışma grupları oluşturulmasına ve sürdürülmesi için destek verilmesine neden olmuştur. Günümüzde işletmelerde kullanılmakta olan yalın organizasyon yapıları, proje türü işlerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Kurumlar, kendi içlerinde veya dış çevrelerinde oluşan problemlerin çözümünde, işletme faaliyetleri için yeni girişimlerin hazırlığında projeler hazırlamakta ve oluşturulan yeni organizasyonlar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Çeşitli nedenler veya amaçlarla bir araya gelmiş olan bireyler, hiyerarşik değişiklikler, iş bölümü, cinsiyet, edinilen meslek gibi bazı ayrımlarla şekillenen gruplar oluşturmaktadır (Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009). Yapılan araştırmalarda, çalışanların kendilerini, örgütün bütününden daha çok çalışma gruplarına daha yakın hissettiklerini ve söz konusu grupların üyelerin hareketlerinde daha etkili olduğu belirtilmektedir (Lok, Westwood, & Crawford, 2005, aktaran Ülbeği, 2011). Bu amaçla oluşturulan çalışma gruplarının dinamikleri, işletme yönetimi açısından önem kazanmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında, nihai amacı olan yüksek performans düzeyine ulaşmak, çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmaları, kurumlarına bağlı ve mutlu kişiler olmaları ile mümkün olabileceğinden, çalışanları arasında “uyum” faktörünün bir araç olarak önemini artmasını sağlamaktadır. İşletmelerde proje bazlı işlerin artması, iş görenlerin takımlar halinde çalışması, bu kişilerin yüksek performans sağlaması, kendi içlerinde uyumlu çalışmalarına bağlı olmaktadır. Uyum literatüründe, kişiler için tanımlanan uyum türlerinden en fazla araştırılan kişi-örgüt uyumu olmakla beraber; bu çalışmada kişilerin takım arkadaşlarıyla olan uyumları incelenmiş, kişi-grup uyumu olarak ortaya konulmaktadır.

Yüksek performans düzeyine ulaşmanın en önemli amaç olduğu günümüzde, performansın öncülleri konusunda, “bütünleşme (engagement)” kavramı önem kazanmıştır. Grubu oluşturan bireyler arasında oluşan bağlılık ve grupta oluşan bütünlük, işletmelerde verimliliği olumlu yönde etkilemekte ve bununla birlikte çalışanların motivasyonunun artmasını sağlamaktadır (Varol,1990). “Bütünleşme” konusu, yakın zamana kadar kişisel boyutta ele alınırken, günümüzde takım çalışmasının örgütler açısından önemini artmasıyla “grupla bütünleşme” olarak, literatürde, yapılan yeni çalışmalarda önem kazanmaktadır. Çalışanların gruplarıyla bütünleşmiş olarak çalışması, işine bağlı, sadık, görevi olandan fazlasını yapmaya istekli olmalarını sağlamaktadır. Bersin (2015)’ e göre; çalışanların kurumlarıyla bütünleşme hissetmeleri, performans hedeflerine ulaşmakta olumlu yönde etki yapmakta ve devamsızlık oranını düşürmektedir.

Örgütlerin işleyişini gerçekleştirmek, amaçlara ve hedeflere ulaşmak, dolayısıyla performansı arttırmak, işletmede bulunan departmanlar arasında ve işletme ile çevresi arasında sürekli olarak bilgi akışının ortaya çıkması iyi işleyen iletişim kanalları sayesinde sağlanmaktadır (Güney, vd., 2001). Yöneticiler, işletmelerde verimliliği arttırmak amacıyla, çalışanlar arasında formal iletişim kanalları ile birlikte informal iletişim kanallarını da kullanmakta ve avantajlarından yararlanmaktadırlar. Kurum içinde bilgilerin veya haberlerin daha hızlı yayılması informal iletişim kanalları yoluyla da ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda problemler daha kolay çözümlenebildiğinden, yöneticiler tarafından doğru kullanılması durumunda verimliliğin ve sonuç olarak performansın artırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu araştırmada, kişi-grup değer uyumunun grup performansı üzerinde ne düzeyde olumlu bir etki sağlayacağı, söz konusu ilişkide grupla bütünleşme durumunun ara değişken rolünü nasıl üstlenebileceği incelenmiştir. Kişilerin yer aldıkları çalışma gruplarında, kurum bütününden ayrı olarak gelişen alt kültürler söz konusu değer uyumunun ortaya çıkmasını azaltıcı ya da arttırıcı bir etkiye sahip olabilecektir. Bir grup (alt) kültür olarak departmanın kendi kültürü kişi-grup değer uyumunun ortaya çıkmasında teşvik edici bir rol üstlenebilecektir. Bu araştırmada incelenen diğer bir ilişki, kişi-grup uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde bir alt kültür olarak departman kültürünün düzenleyici rolü olmuştur.

Takım çalışmalarının artması, işletmelerin formal görüntüden uzaklaşarak informal yapı ve bileşenlerinin daha işlevsel bir özellik kazanmasına neden olmaktadır. İşletme içindeki iletişim de bu bağlamda informal karakteristiğe daha çok yaklaşacaktır.

Bireylerin yer aldıkları çalışma grupları ile değer uyumlarının grupla bütünüleşmeleri ve grup performansına katkıları bu nedenle informal iletişimin karakteristiğine de bağlı olabilecektir. Bu çalışmada, önerilen kişi-grup uyumu ve grupla bütünüleşme ilişkisinde informal iletişim kullanımının düzenleyici değişken rolünün incelenmesi de amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümlerinde, söz konusu değişkenlerle ilgili literatür ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri belirleyebilecek teorik açıklamalar ve daha önce gerçekleştirilen araştırmaların bulguları yer almaktadır. Devamında araştırma modeli, hipotezler, araştırma yöntemi ve bulguları detaylı olarak açıklanmıştır. Hipotezlerin doğrulanma durumları belirtildikten sonra, öne sürülen ilişkilerden doğrulanmayanlara yönelik nedenlerin açıklanması, yönetsel uygulamalar ve ileri araştırma önerilerine yer verilerek sonuç-tartışma kısmı sunulmuştur.

2.KİŞİ-GRUP UYUMU

2.1. Grup Kavramı

İnsanlar doğumlarından ölümlerine kadar geçen hayatları boyunca neredeyse her türlü şart altında birçok grup içinde bulunmaktadır. Bu nedenledir ki, gruplar, toplumlar ve insanlar için vazgeçilmez olduğundan, grupların varlıkları ve grup yaşantıları, sosyoloji, sosyal psikoloji ve sosyal antropoloji başta olmak üzere çeşitli bilim dallarının araştırma konusu olmaktadır.

İnsan toplumsal bir canlı olduğundan, insiyaki olarak başka insanlarla birlikte yaşamaya meyillidir. Bu nedenledir ki; içinde yaşadığı dış çevrenin fiziki, örgütle ilgili ve beşerî elemanlarından ayrılması düşünülemez (Usal ve Kuşluyan, 2006:259.260). Bu sebeple insan, hayatı boyunca bir ve daha fazla gruba üye olabilmektedir (Eren, 2014,115). Sosyal yaşamın içinde yaşamakta olan tüm insanlar, aile, arkadaş, iş hayatı ve eğlence amaçlarına yönelik isteklerle çeşitli gruplara dahil olmakta (Usal ve Kuşluyan 2006:259), ve bu durumdan ortaya çıkan sonuçlardan yararlanmak istemektedir.

Grup kavramının, sosyoloji ve toplumsal psikoloji dallarının ilgi alanı olması; 18. Yüzyılın başlangıcında toplumsal bir anlam elde etmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır (Öcal vd., 2013:274). Geçtiğimiz yüzyılda, iş hayatında oluşan modern yaklaşımlarla beraber (Koçel, 2013: 599), grup olgusu, kurumsal çalışmalara konu olmuştur (Öcal vd., 2013: 274).

Grup kelimesi; iki ya da ikiden daha fazla kişinin birbirleriyle etkileşim içinde olması ve birbirlerinin etkisi altında kalmak suretiyle ortaya çıkan birleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2013: 127). Grup yapısını göz önüne alan diğer bir tanımlamaya göre, grup; iki veya daha fazla kişinin belirlenen bir fonksiyonu ortaya koymak amacıyla, çeşitli normlarla geliştirilen rolleri karşılıklı bağlılıkla oynamak üzere bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Koçel, 2013: 599; Dereli ve Cengiz, 2011: 36).

İki ya da ikiden fazla kişinin ortak davranış ve normlar belirleyerek, belli bir amaç ve hedefe ulaşmak için etkileşim içinde olması ile meydana gelen toplumsal olguya “Grup” denir (Koçel, 2013: 600).

Fischer, bir araya gelmiş olan kişilerin bir grup oluşturabilmesi için bulunması gereken kriterleri şu şekilde açıklamıştır:

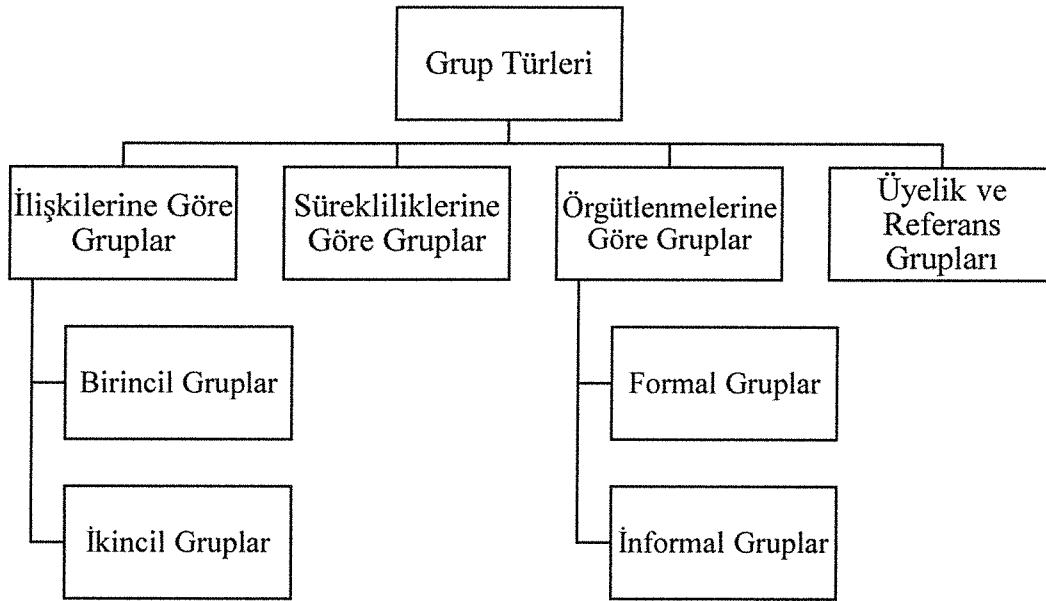
- Görülebilir olması

- Örgütlenme
- Kendine özgü rollere sahip olma
- Üyeleri arasında etkileşim olması
- Normları olması
- Üyelerin ortak değerlere sahip olması
- Ortak amaçlara sahip olunması
- Oluşturulan grubun devamlılığı olması (Güney, 2015:140).

Schein'in tanımına göre grup kavramı; "birbirlerinden etkilenen ve psikolojik olarak birbirlerine farkındalığı olan ve kendilerini grup olarak kabul eden herhangi bir sayıda olabilen kişiler topluluğu" nu ifade eder (Dereli ve Cengiz, 2011:36). Grupların sınıflandırılması, özelliklerinin önem derecelerine göre yapılmaktadır. Gruplar, yapılarına, üstlendikleri sosyal rollere ve sosyal hedeflerine göre sınıflandırılmaktadır.

2.1.1.Grup Türleri

Grup davranışlarının doğru anlaşılacak analiz edilmesi, grup türlerinin ve modellerinin doğru tespit edilmesi ile mümkün olur. Gruplar, davranış bilimi araştırmacıları tarafından, kişilerin gruplarla ilişkileri, kişilerin gruba mensup olma nedenleri ve grubun işleyiş şekli göz önüne alınarak sınıflandırılmıştır. Grup türleri için yapılan sınıflandırma Şekil 2.1.'de sunulmaktadır.



Şekil 2.1 Grup Türleri

2.1.1.1.İlişkilere göre gruplar

Grup üyelerinin duygusal davranışlarının etkin olduğu en önemli ayrıştırma unsuru, grubu oluşturan insanlar arasındaki ilişkilere (Sığı ve Sözen, 2015: 304-305). Sosyal gruplar, Cooley (1909) tarafından kişiler arasında ortaya çıkan ilişkilerin şekillerine ve sonuçta yarattığı etkilere göre; birincil ve ikincil gruplar olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Sığı ve Sözen, 2015:304-305, aktaran Kaya, 2018).

2.1.1.1.1.Birincil gruplar

Dostluk, samimiyet, iş birliği ile oluşan, kişisel ve sürekliliğe sahip olan ilişkiler barındıran bireylerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. “Ben” yerine “biz” duygusu egemenliğinde olan grup üyeleri, hiyerarşik ilişkilerin tersine dolaysız ve doğal, kuralların gönüllü olarak kabul edildiği ilişkiler kurmaktadır. Bu tür grupları oluşturan bireyler, yakın dostluklar kurarak kaynaşmakta, bireysel amaçlarından daha çok üyesi oldukları grubun amaçlarına önem vermektedir. Sosyolojide birincil ilişkiler şeklinde adlandırılan ilişkiler üstüne kurulmuş olan ilişkiler birincil ilişkilerdir (Güney, 2015:146). Birincil gruplarda kurulan ilişkiler, geleneklerden, örflerden, adetlerden ve toplumun değer yargılarından etkilenen, kuralların gönüllü olarak kabul edildiği dolaysız ilişkilerdir. Aile, oyun grupları veya komşuların örnek gösterilebildiği birincil gruplar (Güney, 2015:148), üyeleri üzerinde etkin bir sosyal denetime sahip olmakta ve kurallara uymayan üyelerin dışlanması, önemsenmemesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır.

2.1.1.1.2.İkincil gruplar

Çok sayıda üyesi bulunan, geniş ölçekli; yasalar, yönetmelikler, tüzükler ve çeşitli ticari anlaşmalarla şekillenen resmi ilişkilere sahip gruplardır (Sığı ve Sözen, 2015: 305). Dernekler, siyasi partiler ve bankaların örnek gösterilebildiği, tüm üyelerin birbirleriyle etkileşim içinde bulunmadığı ikincil gruplarda (Barlı, 2008:413-414); örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla, üyelerin sorumlulukları tanımlanarak üyelerin katkıda bulunması beklenmektedir ve üyeler buna göre değerlendirilmektedir. Üyelerin birbirlerini tanımalarına bile gerek olmayan ikincil gruplara göre; birincil gruplar, yönetim psikolojisinde daha fazla önem taşımaktadır (Eren, 2014; 123).

İlişkilerin resmi olduğu ve yasalar, tüzükler, yönetmelikler ve sözleşmelerle biçimlenen ilişkilerin bulunduğu ikincil gruplar, toplumsal amaçların temeli olarak ortaya

çıkmakta ve üyelerin sorumlulukları açık ve net olarak belirlenmektedir. İkincil gruplar, heterojen yapıya sahiptir (Sığırı ve Sözen, 2015: 305).

2.1.1.2.Sürekliliklerine göre gruplar

Grupların varlıklarını koruma zamanları göz önüne alınarak belirlenen bu ölçüte göre incelendiğinde gruplar; sürekli ve sürekli olmayan gruplar olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Toplumun değişen yapısına ayak uydurarak, güçlü kurallarla bağlanan, varlıklarını uzun yıllarca korumayı başaran gruplar sürekli gruplardır. Örgütlerin içindeki komisyonlar, satın alma ve satış gibi işlevsel bölüm faaliyetlerini gerçekleştiren gruplar sürekli gruplardır (Öcal vd., 2013: 284). Sürekli gruplar, örgütlenmiş bir yapıya sahip olduğundan, grupta zaman zaman oluşan anlaşmazlıklar alınan tedbirler sayesinde, kolaylıkla önlenabilmektedir. Güçlü kurallarla birbirlerine bağlanan üyelerin, sürekli olan gruplardan ayrılmaları kolay değildir (Güney, 2015: 149; Öcal vd., 2013: 284).

Sürekli değişen zorlu piyasa şartları, işletmelerin güçlü rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri için, hedeflere ulaşabilmeleri amacıyla, diğerlerine göre daha esnek olan ve geçici olarak kurulup, iş bitince dağılan çalışma gruplarına ihtiyaçları olmaktadır. Sürekliliği olmayan bu gruplarda, belirlenen amaçlar ve hedeflerini gerçekleştirmek için birarada bulunan üyeler yüksek performans ve çaba göstermektedirler. Belirli bir amaç için kazanmış oldukları yetenekleri ve tecrübeleri doğrultusunda bir araya gelen ve hedefe ulaşıldığında dağılan geçici olan gruplar, sürekli olmayan gruplardır. Proje grupları, kalite geliştirme grupları gibi geçici yapılanmalar, olimpiyatlar, bilimsel veya bilimsel olmayan konferanslar örnek verilebilir (Öcal vd., 2013:284; Güney, 2015: 149).

2.1.1.3.Örgütlenmelerine göre gruplar

Grupların karakteristik özelliklerini en iyi belirten sınıflandırma olan, örgütlenmelerine göre gruplar; biçimsel (formal) olan gruplar ve biçimsel olmayan (informal) gruplar olarak iki şekilde incelenmektedir.

2.1.1.3.1.Biçimsel (Formal) gruplar

Örgüt işleyişi içinde açık olarak belirlenmiş olan bir amacın yerine getirilmesi için, önceden düzenlenmiş faaliyetleri gerçekleştirmek üzere organize edilen ve belirli kurallara sahip gruplardır (Eren, 2014: 119). Bir başka deyişle; formal gruplar, rasyonellik ve verimlilik ilkeleriyle planlanarak, örgüt içindeki görev ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla sürekli veya geçici olarak oluşturulan gruplardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 128).

Biçimsel gruplar, yasalara ve şekilsel yetkilere bağlı olarak kurulmuş olup (Barlı, 2008: 414); faaliyetlerini yönetim tarafından belirlenip hazırlanan sistem ve yazılı kurallar rehberliği altında yürüten, atanma yoluyla pozisyonları ve statüleri belirlenen üyelerden oluşmaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 150). Biçimsel gruplarda, örgütün beklentileri detaylı olarak ortaya koyularak, grubun yapısı açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır (Güney, 2015: 150).

Biçimsel gruplar, görev ve komuta grupları olarak iki şekilde incelenebilir. Komuta grupları daha yaygın olup, bir yönetici ve ona bağlı olarak çalışan astlardan meydana gelir. Görev grupları ise; belirli bir amaç için, örgüt tarafından belirlenen görevi yerine getirmek için bir araya getirilen bireylerden oluşur. Örgüt işleyişi sırasında ortaya çıkan beklenmedik olaylar karşısında, üyeler bir araya gelerek bir grup oluştururlar ve sorunu çözmek için yöneticileriyle birlikte çalışma yürütürler. Günümüzde birçok kurumda bulunan komuta grupları, işleyiş sırasında oluşan sorunların çözümü, örgüt faaliyetleri için yeni fikirler üretilmesi ve bu farklı eğilimlerle ilgili doğru kararlar alınması sürecinde çalışılması amacıyla kurulmaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015: 306).

2.1.1.3.2. Biçimsel olmayan (informal) gruplar

Bireylerin sosyal gereksinimleri, arkadaşlık ilişkileri, ortak ilgi ve değerleri ve ortak beklentileri sonucunda ortaya çıkan gruplardır. Örgüt içindeki biçimsel gruplardan tatmin olunmaması durumunda oluşan bu tür grupların resmi geçerliliği bulunmamaktadır (Güney, 2015:150).

Biçimsel olmayan gruplar, biçimsel olan grupların içinden ortaya çıkan “gölge” gruplardır. Biçimsel olmayan grupların varlığı, biçimsel gruplara bağlıdır. Biçimsel olmayan grupların davranış ve tutum özellikleri, normları ve rolleri, bu grupların başlıca unsurlarını oluşturmaktadır (Güney, 2015:150).

Biçimsel grupları oluşturan bireylerin diğerlerine karşı gösterdikleri ilgi, yardımlaşma ve sevgi istekleri değişik durumlarda ortaya çıkmaktadır. Birbirleri ile arasında benzerlik bulunan biçimsel grup üyeleri, farklı bir grup içinde birliktelik oluşturarak biçimsel olmayan grubu oluştururlar (Güney, 2015:150). Kurumda çalışanların bir ön hazırlık yapmadan, özel bir atamaya, seçime tabi olmadan, işte veya iş dışındaki ilişkiler kurmasının sonucunda oluşmuş olan gruplardır (Koçel, 2013: 600). Örgüt çalışanlarının planlama olmaksızın ortaya çıkan bu beraberlikleri üretkenliği arttırarak, iş hayatında verimliliği ve performansı arttırmaktadır (Öcal vd., 2013:282).

Örgütlere ait hareketlerin oluşmasında önemli bir rolü olan biçimsel olmayan gruplar, sahibi oldukları roller ve normlar, yönetim tarafından iyi yönetilirse örgütsel hedeflere ulaşılmasında avantajlı duruma geçecektir (Sığırı ve Sözen, 2015:307).

2.1.1.4.Üyelik ve referans (özenme) grupları

Merton tarafından yapılan Merton Ayrımı adı verilen bu sınıflandırma; bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını değil, bireyin rehberlik beklediği grubun fikirlerini esas alan ihtiyaç karşılama kuramını temel almaktadır (Sığırı ve Sözen, 2015:307).

Referans grupları, bireye, mensuplarına temin ettiği sosyal çevre, statü, güvenlik, meslek ve kişiliğini geliştirme imkânı gibi çekici gelen unsurları nedeniyle üyesi olmak için çaba gösterdiği gruplardır. Kişiler, kendilerine avantajlı ve prestijli bir konum sağlayacağını düşündüğü bu grupların üyesi olabilmek için çaba göstererek o gruba mensup olmayı amaçlamaktadır (Öcal vd., 2013: 283). Merton referans grubu, “kişinin kendisine ait olan değer, düşünce ve hareketlerini geliştirmeyi amaçlamak suretiyle rehberliğine başvurduğu gruplar veya toplumsal kategori” şeklinde tanımlamıştır (Güney,2015:153). Referans grupları, bireylerin yaşamında toplumsal anlamda geçerli olma ve toplumsal mukayese yapmalarına olanak sağlayarak mühim bir görev üstlenmektedir. Buna göre; çalışanlar, faaliyetlerini gerçekleştirmeleri sırasında, referans grupları rehber olarak almakta ve çalışmalarını gerekli bulduğu takdirde yeniden değerlendirmektedir. Sosyal kıyaslamada ise, çalışanlar kendi faaliyetlerini başkalarınınkilerle kıyaslayarak değerlendirme şansına sahip olmaktadır. Kişiler, kendilerinin ve başkalarının performans düzeylerini, referans olarak almış olduğu gruplardaki hareketlere bakmak yoluyla değerlendirmekte ve varsa hatalarını düzelterek geliştirmek amacıyla çaba harcamaktadırlar (Güney, 2015: 153).

Üyelik grupları, bireylerin içinde buldukları ve faaliyetlerini sürdürdükleri gruplardır. Birey aktif veya pasif rol üstlendiği birden fazla grubun üyesi olabilir (Eren, 2014:123; Yılmaz ve Eroğlu, 2012:130). Örnek olarak, bir ailenin üyesi olan kişi, aynı zamanda, bir kurumda çalışan veya bir okulda öğrenci olabilir (Eren, 2014: 123).

2.1.2.Grupların Fonksiyonları

Bireylerin gruplara kabul edilerek üye olması hem yalnız hissetmesini önlemekte hem de kendisini güçlü hissederek daha yüksek motivasyonla çalışmasını sağlamaktadır. Karşılaştığı sorunların çözümünde veya hedeflerine ulaşma çabalarında diğer üyelerin yardım ve desteklerinden faydalanması, bireyin yaşamına anlam yüklemekte ve güç

kazandırmaktadır. Bir gruba üye olma, bireye prestijli bir konum, statü ve diğerleri tarafından tanınma gibi toplumsal değerler katmaktadır (Eren, 2014:114).

Grup kavramı; insan gereksinimleri ile özdeşleştirildiğinden, insan gereksinimlerini beş kademe inceleyen Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini akla getirmektedir. Bunlar; fizyolojik, güvenlik ve toplumsal gereklilikler, saygı duyulması ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirtilmiştir. Fiziksel ihtiyaçlarını ve güvende olma isteği gibi gereksinimlerini sağladıktan sonra, birey, toplumsal bir grubun üyesi olma, bağlılık, sevgi gibi toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak istemektedir. Zamanının büyük bir bölümünü çalıştığı iş yerinde geçiren bireylere aile ve arkadaş çevresi yetmeyecek, iş çevresinde de kabul edilme ve bu duyguları karşılama ihtiyacı hissedecektir. İş yerinde çalışanların saydığımız duyguları algılamasıyla beraber, aralarında iş birliği ve beraberlik oluşarak üyesi oldukları iş grubu içinde güçlü ilişkiler ortaya çıkacaktır (Önen, 2005:35; Kasapoğlu, 2000: 48-49). Maslow dördüncü sıraya koyduğu değer ve saygı gereksinimini, bireyin gruba dahil olduktan sonra, ait olduğu grubun dahilinde ve dışarısında değer verildiğini görme arzusu olarak belirtmiştir.

Bireylerin toplumdaki statüsü, diğer grup üyelerinin ve grup dışında bulunan ilişki halinde oldukları kişilerin onlara verdiği değer derecesiyle belirlenmektedir (Kasapoğlu, 2000:49; Şeker, 2014:43).

İnsanlar, toplumsal birer varlıktır ve gruplar halinde hayatlarını sürdürürler. Formal gruplar, kurumların gereksinimlerine göre, bilinçli bir planlama yapılarak oluşturulduğundan, ortay çıkışları, informal gruplara göre basit ve görünür olmaktadır. Grupta bulunan üyeler, belirli amaçlar için planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek üzere kurum yöneticileri tarafından atanmak yoluyla bir arada toplanmışlardır. Ortaya çıkış sebepleri açıklık ve netlikle belirlenmiş olan söz konusu grupların, çalışma sistemleri, üyeleri ile aralarındaki ilişkiler, grup hareketleri kişiler tarafından gruba yüklenmiştir (Koçel, 2013: 604). Grup oluşturma süreci, farklı kişilerin ortak değerler ve amaçlar birliğinde bir araya gelmeleridir (Sığırı ve Sözen, 2015: 309).

2.1.3. Grupların İşletme Açısından Önemi

İşletmelerde çeşitli nedenler sonucunda ortaya çıkmış, yapıcı ve birleştirici özelliklere sahip, toplumsal düzenleri olan çeşitli boyutlarda, etkili veya etkisiz gruplar bulunmaktadır (Koçel, 2013:599). Bireylerin bir gruba ait olma arzusu, bireyin kendi ilgi alanında bulunan konularla ilgili olan ve bu amaçlara ait hedefleri ve değer yargıları olan

grupları algıladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar birden fazla gruba üye olmaktadır (Özkalp, 2013:128). Birçok farklı gruba üye olması; bireyin, kişiliği, kültürü ve toplumdaki yeri ve önemini belirlemektedir (Eren, 2014:115). Üyelerinin değerlerini ve sahip oldukları kişiliklerini etkilemekte olan grup türlerinin araştırılması, iş görenlerin davranışlarının anlaşılır hale gelmesi ve işletmenin verimliliğinin en yüksek düzeye çıkarılması açısından önemlidir.

Grup içi dayanışmanın yüksek olarak ortaya çıktığı gruplarda, kişilerin amaçlarını gerçekleştirmeleri sırasında birbirlerine destek oldukları ve karşılıklı ilişkilerinin güçlendirilmesi için çaba gösterdikleri görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004: 339). Gruplarda bulunan üyeler arasında oluşan bağlılık duygusu ve grupta oluşan bütünlük, kurumlarda verimliliği olumlu olarak etkilemekte ve aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Varol, 1990: 193).

Küreselleşme ve hızla değişen koşullar; işletmelerin yönetim ve örgütsel davranış alanında yenilikler yaparak grup çalışmalarına yönelmelerini sağlamıştır. İşletmeler değişen koşullara ve yeni gelişmekte olan ekonomi anlayışı ile uyumu sağlamak, rekabet gücünü yükseltmek amacıyla yeni stratejiler belirlemişlerdir. Bu stratejilerin temelinde, çalışanlara daha fazla değer ve anlam yüklenerek, bireylerin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun arttırılarak, uzun vadede işletme performansının ve verimliliğinin arttırılması hedeflenmektedir.

2.2.Kişi-Grup Uyumu Kavramı

Munchisky ve Monahan (1987), kişinin iş çevresi ile uyumunu, kişisel ve ortamsal değişkenler arasında bulunan uyum veya oluşan karşılıklılık derecesi şeklinde tanımlamıştır. Bireyler, kişilik, yetenek ve beceri, bilgi, değerler, tercihler, amaçlar gibi bireysel özellikleri ile birbirlerinden farklılaşırlar ve bu özel durumlarına göre değerlendirilirler. Çalışılan işin ortamı ise, iş yeri ölçeği, ödül sistemleri gibi kurumsal nitelikler yardımıyla tanımlanmıştır (Yang ve diğ.2008).

Grup; önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, “karşılıklı olarak birbirleriyle ilişki içinde olan psikolojik anlamda birbirlerinin farkında olarak, kendilerini topluluk olarak düşünen bireylerin bir araya gelmesi” olarak tanımlanmaktadır (Scanlon & Keys, 1983, aktaran Işık Çiçek). Aralarındaki etkileşim olan, aynı güdülere sahip insanlar, bir araya gelerek grup oluştururlar. Grup çalışması yapılabilmesi; insanların grup oluştururken

örgütlenmeleri için gerekli olan, liderlik, otorite, rol, haberleşme gibi özelliklerin gerçekleşmesi ile mümkün olur (Herre, 1995).

Örgütsel çalışma gruplarının, içinde buldukları örgüt bütününden farklılık gösteren değer ve normlara sahip olması nedeniyle (Werbel & Johnson,2001), kişi- grup uyumu konusunun, kişi örgüt-uyumundan farklı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Kristof 1996; Metzler, 2005).

Werbel ve Gilliland (1999) tarafından, gruplara henüz katılmış olan kişi ve grup arasındaki benzerlik olarak tanımlanan kişi grup uyumu; çalışma grubundaki yönetici ile ve diğer iş arkadaşlarıyla uyum olarak iki şekilde incelenmektedir (Werbel & Johnson,2001).

Teknolojik koşulların hızla artması, kuruluşların daha sade bir bünyeye dönüşerek, ara hiyerarşik düzeylerin azaltan, takım çalışmasının önem kazandığı, proje türü yapılanmayı yaygınlaştırmıştır. Bu yeni anlayışın ortaya çıkması, işletmelerdeki formal grupların ve bunlara bağlı olarak informal grupların da artmasına neden olmuştur. İşletmelerde oluşan grupların önem kazanmasıyla birlikte, işletmeler, grupta uyumlu çalışan seçmek ve grupta tutmak için çalışmalar yapmaktadır.

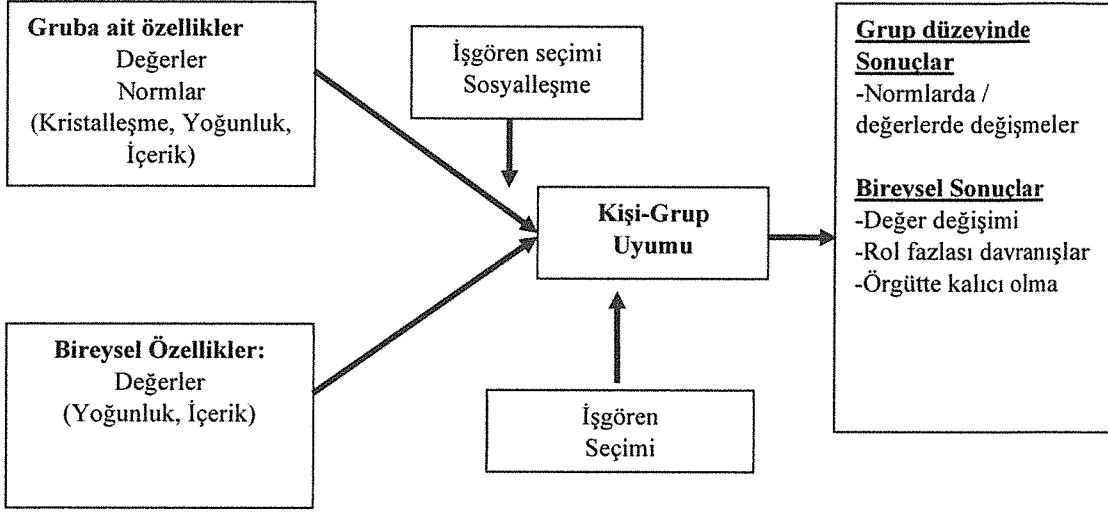
2.3. Kişi- Grup Uyumu Belirleyicileri

Kişi-grup uyumu, çalışanların işyerindeki pozisyonunun diğer çalışanlarla ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Grupta bulunan çalışanların birbirleriyle olan ilişki geliştirme ve güçlendirme yetenekleri, işe sağlanan katkıyı önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütler alt kültürlerden ve alt bölümlere bağlı olan daha küçük olan alt kültürlerden oluşmaktadır (Rousseau, 1990). Örgütü oluşturan grupların kültürleri, örgütün büyüklüğüne ve yaşına bağlı olarak örgütün kültürünü yansıtmaktadır (Schein, 1991). Örgüt geliştikçe alt birimleri arasında farklılıklar oluşarak alt kültürleri meydana getirmektedir.

Grubun çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığına ve bireyin kişisel özellikleri ile örgüt özelliklerinin uygunluk düzeyine bakılarak, kişi grup uyumunun derecesi belirlenebilir (Valentine ve diğ.,2002). Kişilerin ait oldukları gruplarıyla uyum sağlayamaması, duygu ve davranışlarını etkileyerek olumsuzluk yaratmakta ve kişinin gruptan ayrılmasına kadar gidebilecek tepki göstermesine neden olmaktadır. Autry ve Daugherty (2003), bireyin gruptan ayrılma nedenlerini, bireyin grua ait olan kültürü yanlış olarak anlaması ve kendini huzursuz hissetmesi, gruba karşı aidiyet duygusunun

yeteri kadar olmaması olarak belirtmiştir. Chatman (1989), kişi-grup uyumunun bileşenleri düzeyinde bir teorik model gerçekleştirmiş ve ortaya çıkacak sonuçları modelinde bağımlı değişkenler olarak sunmuştur. Model Şekil. 2.2.'de görülmektedir.



Şekil.2.2 Kişi-grup Uyumunu için Bir Model (Chatman, 1989)

Her grup kendine özgü değer ve normlara sahiptir. Bireylerin sahip olduğu değerler ve grubun değerleri, iş gören seçim sürecinde uyumlu hale getirilir. Böylece kişi grup uyumu gerçekleşmiş olur. Hem bireysel hem de grup düzeyinde çeşitli sonuçlar doğuran bu durum; grup açısından bakıldığında değer ve normlarda değişmeyi ve yenileşmeyi gösterirken; çalışanlar düşünüldüğünde de değerlerin değişmesi ve grupta kalma isteği oluşturur (Sezgin, 2006).

Gruba yeni dahil olan bireyler ve grup arasında uyum sağlanması, benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunun oluşmasına bağlıdır. Gruba yeni mensup olan kişinin grupta bulunan diğer üyelerle benzeyen özelliklere sahip olması, benzerlik uyumu olarak adlandırılır (Munchinsky & Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise; gruba sonradan katılan bireylerin, grupta bulunan diğer bireylerin sahip oldukları özelliklerini tamamlaması ve desteklemesi sonucunda ortaya çıkar (Munchinsky & Monahan). Tamamlayıcılık uyumu yaklaşımına göre; bireyler ve içinde buldukları iş çevresi arasında özelliklerinin ortaklaşa olarak birbirlerini dengelemesi, yeterli bir uyum sağlanması için temel oluşturmaktadır (Munchinsky & Monahan 1987). Grubu oluşturan bütün üyeler, grup performansını etkileyecek özelliklere sahiptir. Bu nedenle; üyelerden birinin eksikliğinin diğeri tarafından tamamlanması, grup performansını arttırmaktadır. Bu nedenle, bir çalışma grubundaki çalışanların eksikliklerinin ve yetersizliklerinin

belirlenmesi ve geliştirilmesi için gerekli insan kaynağı niteliklerinin ortaya çıkarılması tamamlayıcılık uyumu açısından gereklidir.

Benzerlik uyumu; bireylerin kişiliğinin diğer grup üyelerinin kişiliği ile benzerlik derecesi olarak da tanımlanmaktadır.

Tamamlayıcılık uyumu ve benzerlik uyumu arasındaki başlıca farklılık; kişilerin çalıştığı iş ortamının tanımlanmasıyla ortaya çıkar. Benzerlik uyumu modelinde çevre, içinde bulunan insanlar düşünülerek tanımlanırken, tamamlayıcılık uyumu modelinde, içinde barındırdığı insanlardan ayrı tutularak belirlenir ve talep edilenler ve gereklilikler olarak tanımlanır.

Kişi-grup uyumu açıklamasında talep edilenler-yetenek uyumu ve ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ayırımı da önem taşımaktadır. Bireylerin işle ilgili talep ettiği, finansal, psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlar, iş çevresi tarafından karşılandığı zaman ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu gerçekleşmektedir. Aynı şekilde; iş yerleri de bireylerden talep ettiği performans, bilgi, beceri, yetenek, bağlılık, zaman gibi katkıları elde ettiği zaman talep edilenler-yetenek uyumu sağlanmış olur. Talep edilenler-yetenek uyumunun sağlanması, bireyin, iş çevresinden gelen talepleri karşılayabilecek yeteneklere sahip olması durumuna bağlıdır (Kristof, 1996).

İhtiyaçlar- sağlananlar uyumu; tamamlayıcılık uyumu bakış açısına göre, kişilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ya da tercihlerinin iş, örgüt gibi bir varlık tarafından tatmin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1991). Talep edilenler-yetenek uyumu ise; işin, örgütün ya da mesleğin gerektirdiği yetenekler, bireylerin sahip olduğu yeteneklerle uyumlu olduğunda ortaya çıkar. Kristof (1996), işin gerektirdiği, zaman, performans, bilgi, beceri ve yetenekler gibi mesleki talepleri, bu talepleri karşılaması beklenen kişilerin nitelikleri ile ilişkilendirmiştir.

Kişi-grup uyumu, aynı zamanda, algılanan-gerçek (sübjektif-objektif) uyum ayırımı değerlendirilerek de açıklanmaktadır. Algılanan yani sübjektif olan uyum, bireyin içinde bulunduğu çevre ile olan uyumunun iyi olması hükmünü belirtir ve kişilerin uyum oluştuğuna dair inançları değerlendirilerek ölçümlenir. Bu durumda, bireylerin iş çevresi ile benzerlik, tamamlayıcılık gibi özellikleri dikkate alınmadan, kişilerin uyum olduğu algısı yer aldığı sürece uyum vardır denilmektedir. Gerçek yani objektif uyum ise; bireysel ve çevresel karakteristik özellikler karşılaştırılarak ölçülür (Edwards, 1993,1994).

2.4. Kişi-Grup Uyumunun Boyutları

Bu bölümde kişi-grup uyumu oluşturmada sosyoloji tabanlı alınacak kuramlar ve uyumun içerik boyutu açıklanmaktadır.

2.5. Kişi-Grup Uyumunun İçin Teorik Çerçeve

İşletmelerdeki çalışma gruplarında kişi-grup uyumunun ortaya çıkmasında Benzerlik-Çekim Yaklaşımı, Sosyal Kategorileşme ve ASA Teorisi aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı

Benzerlik-çekim yaklaşımı etkisi; sosyal psikoloji alanındaki en önemli bulgulardan biri olup, bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilenmesi özelliğine dayanır (Bryne, 1971). Kişiler, çevrelerinde bulunan başka insanların kendileri ile aralarında benzerlikler olduğunu algılamaları durumunda daha güçlü olduklarını hissederler ve olumlu bir benlik kavramı geliştirirler. Birbirlerine benzer olan insanlar aynı zamanda birbirlerinden etkilenirler ve bu etkileşim sayesinde sosyal açıdan daha kabul edilebilir olduklarını düşünerek kendilerini iyi hissederler. Tam tersi durumda; kişiler kendilerine benzemeyen diğer insanlardan daha az etkilenmektedir.

Benzerlik-çekim yaklaşımı ya da paradigmasına göre; bireyler, kendilerine benzediğini düşündükleri insanları, diğerlerinden daha zeki ve bilgili olarak değerlendirmekte ve onlardan daha çok etkilenmektedirler. 1985 yılında Berscheid; kişiler arasındaki yüzeysel benzerliklerin, bağlanma (affiliation) ve çekim (attraction) gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olduğunu bildirmiştir. Kültürle ilgili farklılıkları inceleyen Triandis (1959, 1960); yaptığı çalışmada, kültürel açıdan farklı olan grup üyelerinin, benzer olanlara göre, birbirlerinden hoşlanmadıkları, dolayısıyla iletişim kurmakta sorun yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Daha sonraları yapılan çalışmalarda; ırksal değişiklikler, tutumlar ve sosyo- ekonomik konumlar gibi değişkenler de benzerlik çekim yaklaşımı açısından incelenmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar, kişilerin iş ve sosyal hayatlarında kurdukları ilişkilerde, diğerleriyle benzerlik arayışı içine girdikleri saptanmıştır (Ibarra, 1992,1993).

Farklı etnik gruplara mensup insanlar, kendi ırklarından olanlarla birlikte hareket etmek istemektedirler (Jackson vd.,1991). Smith ve Moore 2000 yılında, çoğunluğu beyaz öğrencilerden oluşan bir üniversitede, zenci öğrencilerle ilgili yaptıkları

araştırmada, kendilerini yabancı ve dışlanmış hissetmemek için kendi özel gruplarını oluşturduklarını saptamışlardır.

Kişiler, kendileri serbest olarak seçim yapmaları durumunda, genel olarak kendilerine benzer olduğunu dışundukleri insanlarla çalışmayı, aynı zamanda sosyal olarak vakit geçirmeyi tercih etmektedirler. Sosyal benzerlik ilkesi olarak adlandırılan bu ilkeye; örgütlerde st kademedede çalışan yöneticilerin, eleman seçerken kendileri gibi iş yapacağını dışundukleri ve güvendikleri kişileri seçmeye zen göstermeleri örnek gösterilebilir.

Benzerlik-ekim hipotezlerine göre, kişiler arasındaki çekim; tutumları arasındaki benzerlikten kaynaklanır. Kişiler, birbirleriyle; ekonomik durumları, yetkinlikleri, iş dışındaki aktivitelerinin benzerliği ile ilişkilendirilirler. Açıklanan özellikleriyle benzeyen ve birbirleri arasında yüksek oranda çekim bulunan kişilerin; sosyal bütünleşme, iletişim ve buldukları gruba bağlılık düzeyinin artmasını sağlayarak, çalıştıkları iş yerinde işgücü devrinin azalmasına sebep olduğu görülmektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992).

Benzerlik-ekim yaklaşımı konusu ile alakalı olarak yapılan araştırmalarda, tutumsal benzerliklerin kişilerarası çekim yarattığı fikrine ağrılık verilmiş olsa bile, bireylerin tercihleri, öncelikleri gibi değişkenlerin de arkadaşlık ve çekim duygularının arttırdığı saptanmıştır (Werner ve Parmelee, 1979). Kişilerin geçmişteki paylaşımları, arkadaşlık ilişkisinin gelişmesinde önem kazanmaktadır. Kişiler arasında ortaya çıkan farklılıklar, birbirlerini itici bulmalarına neden olarak aralarındaki çekim duygusunu azaltmaktadır (Rosenbaum, 1986).

Kişiler, kendilerini bir gruba benzer ya da farklı algılayarak o gruba yakın veya uzak olduklarını dışunrler. Bu durum, "farklılık algısı" ve "yakınlık hissi" kavramları ile açıklanabilir. Kişiler, kendi hayatları içinde önem verdikleri değerlerini ve normlarını, vrelerinde bulunan referans gruplarındakiler ile karşılaştırarak farklılık algısı veya yakınlık hissi oluşturmaktadır. Farklılık algısı değerlendirmesinde, kişinin referans grubu ile ortak yönleri değerlendirilir. Yakınlık hissi ise, kişilerin referans grupları arasındaki ilişki değerlendirilir (Smith ve Moore, 2000).

Bireyler arasındaki benzerlik ve çekim; bağlı oldukları referans gruplarında iletişim ve grupla bütünleşme süreçlerinin de olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Lincoln ve Miller (1979), kişiler arasında, ırk, cinsiyet, eğitim benzerlikleri arttıca hem

iletişim sıklığının hem de iş anlaşmalarının arttığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Buna karşılık bir başka araştırmada ise; aynı çalışma grubunda bulunan kişilerin birlikte çalışma süreleri azaldıkça, aralarındaki sosyal bütünleşmenin azaldığı ve bu şekilde işgücü devrinin yükseldiği saptanmıştır (Tsui ve O'Reilly, 1989).

2.5.2. Sosyal Kategorileşme Kuramı

Kategorileştirme “bireyin, dış çevresini kategoriler (olay, eşya grupları, insanlar) halinde düzenlemesine yönelik psikolojik süreçler” olarak tanımlanabilir (Bilgin, 1994; Bilgin, 2007). Taifel ve Turner (1986); sosyal kategorileştirme tanımını, kişilerin kendilerinin de içinde buldukları bir iç grup ve diğerlerinin oluşturduğu bir dış grup yani biz ve onlar sınıflandırmaları belirleyerek sosyal çevrelerini düzenlemeleri olarak yapmışlardır. Biz ve onlar olarak kategorileştirme, sosyal kategorileştirmenin ilk işlevidir. Bir kimlik işlevi olan, kişinin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama çalışması ise, sosyal kategorileştirmenin ikinci işlevidir. Bireyler, kategorileştirme sayesinde, çevredeki diğer kişilerden daha farklı, daha iyi olduğunu anlayarak, sosyal kimlik oluşturmaya çalışmaktadır (Soylu, 1999).

Kendisine sınırlı sayıda kategoriler sunulan birey, bunlardan bazılarının üyesi olmak durumundadır. Sosyal kategorileştirme süreci sırasında, kişilerin hangi kategoriye ait olduğu, hangisine olmadığı belirlenmekte ve aynı zamanda, sosyal çevre yapılanmaktadır. Böylece; kişilerin sosyal çevredeki yerleri belirlenerek, benlik imajı oluşturmaya katkıda bulunmaktadır. Bireyin kendisini tanımlarken ait olduğu grubun özelliklerini de kullanması, sosyal kimliğinin temelini oluşturmaktadır (Meşe, 1999).

Bireyler, kategorileştirme süreci sırasında, kendilerini sosyal grup üyelikleri açısından tanımlamaya çalışırlar. Mannix ve Neale (2005), bunun bilişsel bir süreç olduğunu belirtmiştir. Kategorileştirme, çevreyi sistematikleştirmekte ve insanlara çevresel değişikliklerle uyum sağlayabilme ve düzenleme şansı vermektedir. Kategorileştirme sayesinde, kişiler, karşılaştıkları olayları tanımakta ve tekrar tekrar ortaya çıkması halinde yeniden öğrenmek mecburiyetinde olmamaktadırlar (Bilgin, 2007:120-121).

Kişilerin mensubu bulunduğu toplumsal sınıflandırmalar, örneğin din, milliyet, siyasi görüş vb. gibi, kişiler için referans konusu olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal kimliğinin mühim bir ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin içinde bulunduğu toplumsal sınıflandırmalar, bireylere farklı bir kimlik kazandırarak, birbirlerinden

ayırmaktadır. Bu durum, kişilerin toplumdaki pozisyonlarını belirlemektedir ve toplumsal kimlikler edinmelerini sağlamaktadır. Edindikleri sosyal kimlikleri sayesinde kişiler, kendilerini, aynı zamanda, mensubu buldukları grupları, çevrelerindeki başka gruplarla karşılaştırmak suretiyle değerlendirme yapmaktadırlar (Meşe, 1999: 16-17).

Toplumsal çevrenin hemen hemen tüm alanında gerçekleşen sosyal kategorileştirme (Taifel, Billig, Bundy ve Flament, 1971:153), sosyal kimlik kuramına göre ele alınmakta ve bireyler çeşitli kategorilere göre sınıflandırılmaktadır. Bu süreçte, kişi, çevresinden gelen bilgileri ayıklayıp, süzgeçten geçirerek kendisine uygun olanları bulur. Taifel (1981) ve Turner'e (1987) göre bireylerin kullandığı zihinsel kestirme yollar, farklı bilgileri ayırıştırarak sosyal yapıları anlayabilmelerine olanak sağlar. Sosyal kategorilerin çok belirgin olduğu durumlarda, bireyler, diğer bireylerin kişiliklerine bakmaksızın mensubu oldukları gruplara bakarak tepki verdikleri için, bazen benlik yitimi ile karşı karşıya kalınabilir (Brown ve Turner, 1981).

Kategorileştirme süreci; çevrede yaşanan olayları, insanları, nesnelere; onların kendi özelliklerine bakmaksızın, ait oldukları kategori hakkında bildiklerimiz doğrultusunda değerlendirme yapmamıza neden olur. Bu durum, aynı kategoriye aitlerse hepsi benzerdir fikri vereceğinden, "birini tanırsan diğer hepsini tanırsın" fikri ile sonuçlanmaktadır (Bilgin, 2007:121).

Bireyler sosyal hayatları sırasında birden fazla kategoriye ait olabilirler. Aynı kategoride yer alan insanlar bir başka kategoride ayrı düşebilirler. Örneğin cinsiyet bakımından ayrı kategorilerde bulunan kadın ve erkekler, meslek olarak aynı kategoriye ait olabilirler.

Bireyler, kendilerini kategorilere ayırırken, çevrelerindeki diğerlerini, bizden olanlar ve olmayanlar olarak algırlarlar. Bizden olanlara kendileri de dahil olduğundan "iç grup" adı verilir. Bizden olmayanlarsa, üyesi olmadıkları "dış grup"lardır. Kişiler iç grupları benimserken, dış grupları benimsemezler (Kağıtçıbaşı, 1999:253).

Sosyal kategorileştirmenin grup içi davranışlar üzerindeki rolü araştırıldığında; bireylerin kendi sosyal dünyalarını kategorileştirdiklerini, bu grupları "biz" ve "onlar" şeklinde değerlendirdikleri saptanmıştır. Bunun sonucunda ise; kişilerin, kendi gruplarını kayırdığı, dış gruplara karşı ayrımcı davranışlar geliştirdiği görülmüştür (Billig ve Taifel, 1973: 27-28). Bireyler, "ben-sen", "biz-siz" ayırımı yaparak, dış grubu onların hepsi aynı düşüncesiyle genelleme yaparak, kendilerinin de içinde bulunduğu iç grubu kayırmayı

amaçlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999:253-256). Kişiler, üyesi bulunduğu grubun diğerlerinden daha iyi olduğunu düşünürler ve kendi gruplarından olanlara daha yakın davranarak, kaynak kullanımlarını onların lehine olacak şekilde düzenleme yaparlar.

İnsanları gruplar halinde sınıflandırmak; onlara olumlu veya olumsuz özellikler yüklemek anlamına gelir. Kişiler de herhangi bir gruba mensup olduğunda o grubun özelliklerine sahip olur. Kategorileştirmenin doğrudan bir sonucu olarak, gruplara ilişkin önyargılar oluşmaktadır (Bilgin, 2007: 129).

2.5.3. ASA (Attraction-Selection-Attrition) Teorisi

Çekim-seçim-yıpranma modeli hem bireysel hem de örgütsel teorileri bütünleştiren bir çerçeve yaratarak, örgütsel davranışların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Çekim-seçim-yıpranma modeline göre; bu süreç, örgütte çalışanların tipini, örgütün sahip olduğu yapıyı ve kültürünü ve işleyişini tanımlamaktadır (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995:748).

Schneider (1987), örgütü oluşturan insanların, çekim-seçim-yıpranma çevriminin bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. “Çekim-seçim-yıpranma döngüsü (Attraction-selection-attrition cycle) kurumları ve kurum yapılarının, süreçlerinin ve teknolojilerinin kullanma nedenlerini anlamak amacıyla geliştirilmiş olan alternatif bir modeldir” (Schneider, 1987: 437).

Çekim-Seçim ve Yıpranma, kişilerin kendilerine benzer olduğunu tahmin ettikleri insanları işe alım sırasında seçme tercihini kullanmaları sonucu başlamaktadır. Bu aşamada benzer olmayanlar ilk olarak elenmektedir. Kurumda yeni işe başlayanlar, eski çalışanları tanıyıp benimsedikçe benzerlik çekim yaklaşımına göre kurumdaki homojenlik çoğalacak ve farklı davranışlar içinde olan kişiler gruptan ayrılmaya başlayacaktır. Zamanla, kişilik özellikleri, değerler gibi kişisel özellikler sayesinde eskisine göre daha homojen olan gruplar ortaya çıkmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 40).

Çekim sırasında, bireyler kendine ait olan bireysel özellikleri ile çalışmak istedikleri kurumun özellikleri arasında uyum olmasını tercih etmektedir. Bireylerin tercih sebebi, kendi kişilik özellikleriyle, içinde olmak istedikleri örgütün hedeflerinin, kültürünün uyumlu olduğunu düşünmeleridir. Bir sonraki aşamaya yani seçim sürecine gelindiğinde, örgütün, kendi özelliklerine yani hedeflerine, yapısına, kültürüne uygun elemanların seçilmesi amacıyla, işe alım sürecinde uyguladığı biçimsel ve biçimsel

olmayan yöntemleri ele alınmaktadır. Böylelikle; örgütler, en etkin şekilde çalışabilecekleri yetkinliklere sahip kişileri işe almaktadır. Son olarak, yıpranma aşamasında ise; sonuçta örgüte uyum sağlayamayan çalışanların örgütten ayrılacakları belirtilmektedir.

Jackson vd.'nin üst yönetim takımlarıyla yaptıkları araştırmalarda, gruplarda işe kabul, işgücü devri ve yükselme oranlarının, çekim-seçim-yıpranma kuramı ile açıklamak için çalışmalar yapmışlardır. Kurumların en üst seviyelerinde yer alan yöneticiler yönetim gruplarına atanırken, kişilik özellikleri bakımından homojen gruplar oluşturmak üzere seçildikleri öngörülmüştür. Sonuçta bu öngörülerini destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu kişilik özellikleri; sonradan kazanılan değil, işe girerken sahip oldukları; askerlik tecrübesi veya eğitim seviyesi gibi sabit özellikleridir. Dolayısıyla; gruplarda bulunan homojenlik özelliği, gruba mensup olan elemanlarının özellikleri ile sağlanmaktadır. Araştırmalara göre; heterojen gruplarda işgücü devri, homojen gruplara göre, daha yüksek bulunmuştur.

Bryne (1971) benzerlik-çekim teorisi açıklamasında, insanlar ilişkilerinde kendilerine benzer olanları tercih ettiklerini belirtmiştir. Aynı zamanda, Chatman (1991), Van Maanen ve Schein (1979) etkin iş çevreleri yaratmak için kişilerin demografik özelliklerinin ve değerlerinin de benzer olması gerekliliğini savunmaktadırlar. Buna karşılık; kişiler arasındaki farklılıkları çalışan bazı araştırmacılar, çalışma gruplarına farklılıkların gerekli ve önemli olduğunu belirtmektedir.

Kişilerin kendilerine benzediğini düşündükleri bireylerle diğerlerine göre daha kolay iletişim kurabildiği ve aynı zamanda homojen özelliklere sahip olan gruplarda toplumsal bütünleşme seviyesinin daha fazla olacağı düşüncesini savunan toplumsal kimlik ve sosyal kategorileştirme teorileri ve benzerlik-çekim yaklaşımı, gruplarda bulunan değişikliklerle alakalı olarak olumsuz düşüncelere sahiptir. Farklılıklar konusunda olumlu bir yaklaşıma sahip olan bilgi işleme düşüncesine göre ise; farklılıklar, grupların performansını arttıran bir platform yaratmakta ve birbirlerinden değişiklik gösteren bireyler, farklı bilgi ve becerisi olan, farklı geçmiş deneyimleri olan bireylere rahatlıkla ulaşabilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 31-32).

2.6. Kişi-Grup Uyumunun İçerik Boyutu

Örgütlerde takım çalışmalarının daha fazla görülmesiyle birlikte önemi giderek artmakta olan bir faktör olan kişi-grup uyumu; kişinin, üyesi olarak bulunduğu çalışma

grubu ile arasında ortaya çıkan uyum şeklinde tanımlanmaktadır (Werbel ve Johnson, 2001). Kurumlarda bulunan çalışma grupları, kişilerin beraber çalışmakta olduğu bireylerin oluşturduğu, örgütlerin alt birimleridir. Çalışma gruplarında iyi seviyede kişi-grup uyumu sağlamak, etkin takım oluşturmanın koşuludur (Kristof, 1996; Güneşer, 2007). Kişilerin gruplarıyla uyumu; kişiler ve üyesi oldukları grupları arasındaki değer uyumu, amaçlar uyumu ve kişilik özellikleri ile ilgili olan uyum boyutları göz önüne alınarak incelenebilir.

Değerler Uyumu: Değer, “kişisel ve toplumsal bakımdan belirli bir davranış şeklinin ya da var oluş amacının, buna karşıt bir davranış şekli veya yaşam amacına göre tercih edildiği, değiştirilmesi oldukça zor kalıcı olan bir inançtır” şeklinde tanımlanmıştır (Rokeach, 1973:5). Değerler, kişilerin doğru yanlış ayırımına dair belirledikleri inanç standartları olarak da tanımlanabilir. Değerler, kişinin günlük hayatında karşılaştığı olaylar karşısında takınacağı olumlu veya olumsuz olan tutumlar ve davranışların üzerinde etkili olmaktadır. Kişilerin inanç ve duygularıyla ilişkili olması sebebiyle, değerler; “içselleştirilmiş normatif inançlar” olarak tanımlanmıştır (Altıntaş, 2006:23).

Değerler, bir grubun üyelerinin kabul ettiği, davranışlarını onlara uygun olarak düzenlediği, temel normlar ve inançlardır. Her grubun kendine özgü değerleri vardır ve bu değerler, bireylerin nasıl davranacakları konusunda kurallar sağlar (Sığırı, 2007: 50).

Normlar ve değerler, sosyal ilkeleri ve amaçları içeren kurallardan oluşur. Değerler, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi yargılamaları belirler ve ahlaki kurallara sahiptir. Normlar ise, değerler gibidir ve yazılı olmayan kurallardan oluşur. Bireyin değerleri kendisi ve yaşam standartları, inançları açısından önemli olan kurallarıdır. Kişilerin tutumları değerleri ölçüsünde şekillenir.

Bir işletmede çalışan insanların ve yöneticilerinin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken, kendilerine yol gösteren ve tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve kabul edilen değerler, işletmede paylaşılan değerler olarak kabul edilir. Tüm mensuplar tarafından kabul edilen ve uyulan bu değerler; çalışılan işletmenin kimliğini, yaptığı ve yapabileceği işleri ve diğerlerinden farkını göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Değerler uyumu; sosyal kategorileşme teorisi, benzerlik-çekim yaklaşımı ve çekim-seçim-yıpranma teorisi ve denge kuramı ile açıklanmaktadır. Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi kişiler, kendilerine benzeyen insanların bulunduğu gruplara

katılmak isterler. Kategorileşme sırasında kendi inançlarına, değerlerine uygun sınıflandırmalara uyarlar.

Değerler uyumunun oluşmasında denge kuramı da etkili olmaktadır. Bilişsel denge kuramı; bireyin diğer bireye olan duygularını ve ikisinin birden üçüncü kişiye ya da duyguya, nesneye, davranışa vb. olan duygularını belirleyen durumlardır (Freedman ve diğ., 1993).

Diğer insanlar hakkında aynı şekilde hisseden ve önemli olduğunu düşündükleri konularda aynı fikri paylaşımlar birbirleri hakkında da pozitif düşünceler ve bu durumda denge temeline dayalı simetri oluşmuş olacaktır (Kağıtçıbaşı, 1999).

Meglino ve diğ. (1989) yaptıkları araştırmada, yöneticiler ve astlarının değerleri arasındaki uyumun, astların yüksek tatmini ve bağlılık duygusuyla sonuçlandığı görülmüştür. Başka bir araştırmada, astlarının performansını değerlendiren yöneticiler, algılanan değerlerin benzer olması durumunda daha yüksek puanlar vermişlerdir (Wexley ve diğ., 1980).

Sikula (1973) yaptığı araştırmada, değerler uyumu içinde olan yöneticiler ve astların, birbirlerinden değişik değerlere sahip olanlara nazaran yöneticinin liderliğinden daha memnun olduklarını göstermiştir. Senger (1971), astları ile benzer değerlere sahip yöneticilerin, daha güvenilir, sıcak ve daha düşünceli olduğunu belirtmiştir.

Amaçlar Uyum: Witt (1998) e göre çalışanların, yöneticilerinden daha farklı öncelikleri olması durumunda, olumsuz politikalar çalışanların bağlılığı ve performansı üzerinde etkiye sahiptir. Ters durumda ise, yani, yöneticiler ve çalışanlar benzer öncelikleri paylaştığında politikalar sadakat ve performans ile ilgili bir etkiye sahip olmamaktadır (Greene-Shotridge, 2008).

Yönetici ve astı arasındaki ikili ilişkiyi vurgulayan lider-üye etkileşiminin, lider ast arasındaki tüm ilişkiye odaklanmasına karşın, kişi-yönetici uyumu yöneticiler ve astları arasındaki benimsenen değerleri ve amaçlarını dikkate almaktadır (Kristof-Brown, 2005).

Yöneticilerin astlarıyla olan benzerliğinin incelendiği çalışmalarda, gerçek uyumun ve algılanan uyumun, işten duyulan tatmin ve iş performansının belirlenmesinde geçerli olduğu saptanmıştır (Wexley vd., 1980). Bu araştırmaya göre, lider ve ast arasındaki uyum ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler ve

örgütlerin uyumlu olması, bireylerin başarılı olmasında, örgüt değerlerini anlamalarında ve çalışma arzularında olumlu etkiye sahip olmaktadır (FragaDoran, 1996).

Kişilik Özellikleri uyumu: Ahmad (2008), benzerlik uyumunu, “insanların kişiliğinin bulunduğu çevrede olan başkalarının kişiliğine benzer olma derecesidir” şeklinde tanımlamıştır. Bu dayanakla kişilik özellikleri uyumu, kişi-grup uyumunun bir boyutu olarak incelenebilir. Yapılan araştırmalarda, bireylerin, diğer gruplara ya da bireylere ne kadar çekildiği ve bireyin onları kendine ne kadar benzer tanımladığı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Coşkun, 2007).

Bireylerin kişisel özellikleri, grup işleyiş süreçlerinin ve sonuçlarının önemli belirleyicilerindedir. Grubu oluşturan üyelerin benzer kişilik özelliklerine sahip olması, anlamlı bir şekilde, birliktelik, çatışma ve iletişim ile ilgili grup süreçleri ve grup performansı ile ilgili sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır (Barrick vd., 1998). Kişilik benzerliği, bireylerin ortak bakış açısı ile aralarındaki iletişimin artmasını sağlar (Engle ve Lord. 1997). Bu durum, rol çatışmalarının ve belirsizliklerin azalmasına; dolayısıyla, bireyler arasında daha iyi ilişkiler ve performansın yükselmesini sağlar (Antonioni ve Park, 2001).

Kişilik özellikleri uyumu için çeşitli yöntemler kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları gruptaki bireylerin kişilik kompozisyonunu ve etkilerini incelemektedir. İncelenen söz konusu özelliğin grup genelinde yüksek olmasının nedeni, grup üyelerinin birbirlerine benzer olmalarıdır. Benzer şekilde, grup içinde bir kişilik özelliğinin düşük düzeyde olması grup üyeleri arasındaki benzerlik uyumunu ifade etmektedir.

Grup içindeki, uyumluluk ne dışa dönüklük özelliği yüksek olan bireyler, kişilerarası ilişkilere önem veren kişilerle çalışmayı tercih ederler Costa ve McCrae, (1992) ve çalışma arkadaşlarını iş unsuru olarak görürler. Yüksek uyumluluk özelliğine sahip kişiler, uyumluluk özelliği düşük olanlara göre, çalışma arkadaşları ile tatminden daha fazla etkilenmektedir. Çünkü onlar, işbirlikçi, sıcak, cömert ve değer uyumuna sahip ilişkiler kurmaktadırlar (Costa ve McCrae, 1992; Barrick vd., 2002).

Grup üyeleri arasındaki bağımlılık seviyesinin artması, grup içindeki etkileşimin ve ortak iş görme çabasının gerekliliğini gösterir. Grup üyelerinin işle ilgili ortak tutumları ve amaçları varsa, birbirleri ile yardımlaşmaları doğaldır. Tutumlar arasında farklılıklar olması durumunda ise, çatışmaların ortaya çıkacağı aşikardır.

Duygusal dengesizlik özelliği olan bireyler, kendilerini tehdit eden ilişkiler hissettiğinden birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarına önem verirler. Duygusal olarak dengesiz olan bireyler, belirsizliklerin olduğu iş ortamında, kendilerini güvensiz ve rahatsız hissetmekte (Barrick vd., 1999) ve güvenlerinin azalması sonucunda başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar. Duygusal dengesi yüksek olan kişiler ise, bu durumu farklı karşılar ve fırsat olarak algılayabilirler (Molleman ve Slomp, 2006). Böylece, kişilik özelliklerinin grup üyeleri arasında farklı düzeyde ortaya çıkması, olaylara çok farklı tepkiler vermelerine neden olmaktadır.

Dışa dönüklük özelliği, tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile kişilik özellikleri uyumuna olumlu bir örnektir. Dışa dönüklük, sosyal etkileşim ile ilgili temel bir karakteristik kişilik özelliğidir. Dışa dönük olan bireyler, davranışlarıyla çevrelerindeki kişilerden belirli bir tepki ile karşılık vermelerini beklerler. İçe dönük kişiler dinler, dışa dönük olan konuşmaya devam eder ve bu etkileşim sonucunda çekim artar (Kristof-Brown vd., 2005).

Hoffman (1959), takımları dışa dönüklük açısından homojen ve heterojen gruplara ayırarak yaptığı araştırmada; iş ile ilgili problemlere buldukları çözümleri incelemiştir. Sonuç olarak heterojen grupların daha fazla sonuç ürettiği ve sonuçlardan daha fazla tatmin aldıkları belirlenmiştir. Yapılan pek çok araştırmada heterojen gruplar, problemlerin çözümünde daha yüksek performans göstermiştir. Grup üyelerinin dışa dönüklük özelliğinin değişkenlik göstermesi, grubun uzun dönemli yaşamını etkilemektedir (Barrick vd., 1998).

Ayrıca, dışa dönüklük özelliğinin bileşeni olarak kabul edilen baskın olma-çekinik olma (Leary, 1957) duygularının farklılık göstermesi durumunda, her iki taraf da ihtiyaçlarının karşılandığı ilişki kurmaktadır. İşbirliğine dayalı problem çözme ortamlarında, baskınlık özelliği yüksek olan kişinin, baskınlık düzeyi düşük olan kişiyle çalışması, üreticiliği en yüksek grupların oluşmasını sağlamaktadır. Değişen seviyelerdeki dışa dönüklük özelliği, grupların performansını, tatmin ve ömürlerini arttırmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005).

2.7. Kişi Grup Uyumunun İşletmelerdeki Etkileri

Günümüzde takım olmayı hedefleyen iş ortamlarında bireyler, klasik anlamda iş analizinden daha detaylı bir analizden geçmek zorundadır. Klasik anlamda iş analizi, kişilerin iş yapması için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin olup olmadığını

belirlemektedir. Geleneksel anlamda iş analizleri, bireysel düzeyde yapılmakta, grup çalışması gerektiren işler için iş gören seçiminde eksik kalmaktadır.

İş hayatının giderek daha karmaşık ve hareketli hale gelmesi; iş yerindeki insan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla, yetersiz kalan kişi-iş uyumunun, iş analizleriyle tamamlanması gerekmektedir. Personel seçiminde, grup dinamikleri ve tamamlayıcılık uyumu belirlenmeli ve işin teknik boyutlarının yanı sıra yeteneklere de önem verilmelidir.

Çalışma gruplarında, kişi grup uyumunun, mesleki ilişkileri geliştirmesi, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Werbel & Gilliland (1999), kişi grup uyumunun grup içinde bulunan iş birliği ve sinerjiyi geliştirerek örgütsel etkinliği arttırdığını belirtmişlerdir.

Maurer (2006) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin birlikte çalıştıkları arkadaşlarından duydukları memnuniyetin en fazla kişi grup uyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Staples ve Zhao (2006), işletmelerde bulunan çalışma gruplarında, heterojen özelliğe sahip grupların homojen özelliğe sahip gruplara göre daha az tatmin duygusu yaşadığını saptamışlardır. Ayrıca heterojen gruplarda, homojen olanlara göre, grup içi bağlılığın daha az, çatışmanın daha çok olduğunu saptamışlardır.

Teknolojideki hızlı ilerlemenin yapılan işlere ve örgütlere etkisine bakıldığında, grup çalışması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle; kişilerin gruplarıyla uyumu konusunun, kişilerin örgütleriyle uyumundan farklı şekilde ele alınması ve insan kaynakları fonksiyonlarının oluşturulmasında, özellikle çalışanların işe alınması sırasında dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece, kişi grup uyumu konusunun; uyum türleri olan, kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumlarıyla da değerlendirilmesi gerektiği kabul edilmiştir.

Geleneksel iş analizlerinin, takım odaklı iş ortamlarında yetersiz kalması nedeniyle, personel seçiminde, grup düzeyinde analiz yapılmalı ve çalışanların işe alınması ve seçilmesi sırasında kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-grup uyumunun bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Barber, 1998). Böylece çalışan seçimi kararında, bireylerin kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu konusundaki algılarının önem dereceleri değerlendirilebilir (Carless, 2005). Dolayısıyla, personel ve iş seçimlerinde, kişi-grup uyumu konusu, giderek daha popüler olmaktadır (Morley, 2007).

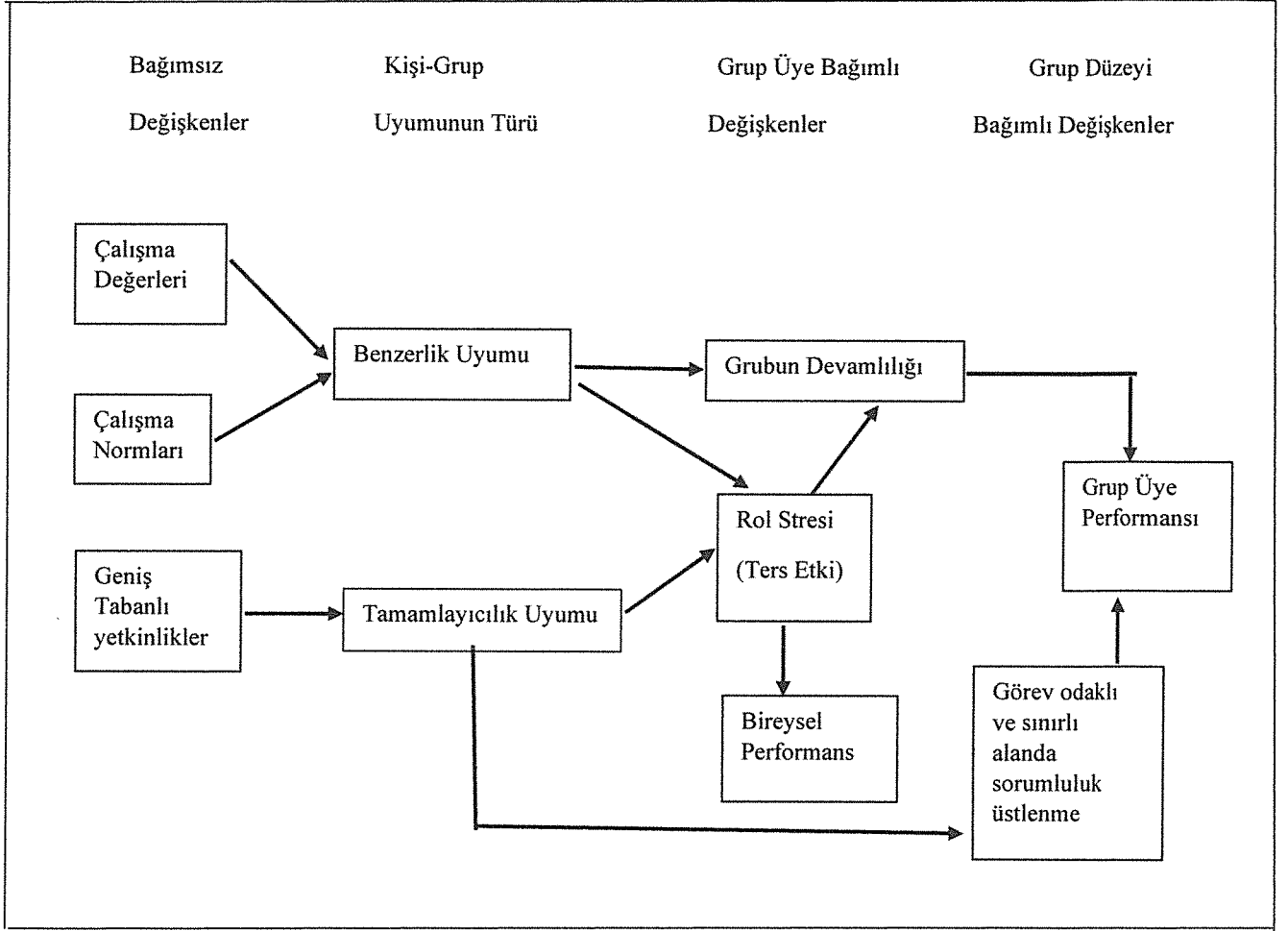
İşletmelerde bulunan alt kültürlerin varlığı, kişi grup uyumunun incelenmesi gerekliliğinin bir diğer nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kültürler örgütlerde farklı bölümler veya çalışma grupları olarak görülür ve alt kültürlerin varlığı, kişi-örgüt uyumu konusunda yapılan araştırmalarda dikkate alınmayan bir konudur. Bu konuda çalışan araştırmacılardan birçoğu, bu konuyu, bireysel seviyede sonuçlara ulaşmak amacıyla, kişi-örgüt uyumu konusunu objektif olarak ölçmek yerine sübjektif sonuçlara bakarak çözüme ulaştırmıştır (Kristof, 1996; Resic vd.2007). Bu sebeple, kişi grup uyumu konusu örgütlerde bulunan alt kültürler boyutlarında incelenirse daha doğru sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

Bir işletmede çalışan kişiler, aynı anda birden fazla farklı alt kültürle karşılaşabilmektedir. Bu durumda, kişinin birlikte çalıştığı yöneticisinin değerleri ve diğer grup üyelerinin benimsediği değerler arasındaki uyum türü ortaya çıkmakta ve hangisinin daha önemli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Ostroff vd., 2005). Bu nedenle kişilerin birden fazla alt kültürde yer almasının etkileri önemlerine göre araştırılmalıdır.

Örgütlerde bulunan değişik alt kültürlere sahip olan alt birimlerde, kişilerin örgütleriyle uyumu sağlanamaması durumunda çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır (Werbel ve DeMarie, 2005). Bu sorunların çözümünde işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin önemli bir rol oynadığı ve iş görenlerin seçimi, performans değerlemesi, ücretlendirmesi ve sosyal haklarının belirlenmesi konusunun örgütsel birimler arasında adil ve geçerli bir düzenleme yapması gerekliliği vurgulanmıştır (Morley, 2007).

Değerler uyumu, kişilerin örgütleriyle uyumu konusunun araştırmalarında çoğunlukla çalışılmış ve manalı bulunmuştur (Çiçek, 2013). Çiçek (2013), araştırmasında, kişi grup uyumunun ortaya çıkmasında değerler uyumunun etkili olduğunu belirtmiştir. Değerler uyumu paylaşılan değerleri oluştururken, kolektif iklimler, benzer değerlere, amaçlara ve ihtiyaçlara sahip olan bireylerden veya aynı çalışma grubuna üye kişilerden oluşmaktadır (Schneider & Reicher, 1983).

İşe alım süreci göz önüne alındığında, yapılan araştırmalarda kişi meslek uyumu, zamansal açıdan sürecin başlarında belirgin olmaktadır. Kişi- grup uyumunun alt türü olarak ortaya çıkan kişi-kişi uyumu, çalışanların işe alınması sürecinde ve sonrasında belirgin hale gelirken, kişi-grup uyumu; işe alımdan sonraki dönemde etkili olarak ortaya çıkmaktadır (Jansen & Kristof-Brown, 2006).



Şekil 2.3 Kişi- Grup Uyumu Modeli

Kaynak: Werbel, J.D.&Johnson, D.J. (2001), The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit, Human Resource Management, Fall, Vol 40, No 3, 227-240.

Çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler ve değerlerin, üyesi buldukları gruplar ve örgütlerle uyumlu olması, örgütte ve grupta benimsenen değerlerin paylaşılması manasına gelmekte ve bu şekilde kolektif iklim oluşması mümkün olmaktadır.

GRUP PERFORMANSI

Performans Kavramı: “Performans, bir görevin kabul edilebilir derecede ya da önceden belirlenmiş olan kriterler çerçevesinde yapılabilirliği ve amaçlara yaklaşma seviyesi şeklinde ifade edilebilir” (Bingöl, 2003).

Bireyler örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerine ve amaçlarına ulaşmaya çalışırken gerçekleştirdiği faaliyetlerinden elde ettiği sonuç olan performans, “ürün, bilgi ve hizmet” olarak tanımlanabilir (Başaran, 1993:179). Bir işletmede çalışanların becerisini, yeteneklerini ve verimliliğini de gösterdiği için yöneticiler için oldukça önemli olan performans aynı zamanda, grubun ya da çalışanın hedeflerine ne kadar ulaştıklarını gösteren çıktıdır.

“Performans genel olarak, amaçlar çerçevesinde belirlenmiş olan bir program sonucunda çıktıları, niteliksel ve niceliksel alanını oluşturan kuram olarak da tanımlanabilir. Farklı bir şekilde tanımlırsa, çalışanların kurumun amaçları için yaptığı katkı veya belirlenen hedeflerin ne kadar gerçekleştiğinin ölçülmesidir” (Akal, 2005).

Kişilerin belirlenen örgütsel hedeflerine ulaşması sonucunda meydana gelmiş olan ürünler olan performans; hizmet, düşünce ve mal olarak da görülebilir (Başaran, 1991). Başka bir deyişle, kişinin kendisine verilen görevi, belirlenen zaman aralığı içinde yapmaya çalışarak aldığı sonuçlardır. Alınan sonuçların olumlu yönde olması, iş görenin kendine verilen görevi yapmada başarılı olduğunu ve performansının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Sonuçların olumsuz yönde ortaya çıkması ise, kişinin performansının düşük ve başarısız olduğu söylenebilir (Bingöl, 2003).

Çalışanlar, performanslarına göre birbirlerinden farklılaşırlar. Aynı şartlarda yetişmiş, aynı eğitimi almış insanlar, çalışma hayatı sırasında farklı gelişim gösterebilmektedir. Söz gelişi, birisi yönetici olurken diğeri başarısız olarak gelişim göstermeyebilir. Bu durum, bireylerin performansının göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. “Performans, kurumun hedeflerine yaklaşma seviyesinin göstergesi, başarı ölçütü ve gerçekleştirme oranını belirtmektedir” (Fındıkçı, 2001).

Çalışanların performans değerleri, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunda yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir. Bu anlamda performansı tanımlarsak; “ölçümleri gerçekleştirilen faaliyetlerden sonra ortaya çıkan sonuçların değerlendirmeye tabi tutulmasıdır” (Bingöl, 2003) sonucuna ulaşırız. İşyerlerinde çalışan bireylerin

performansları, herkes tarafından bilinen standartlar belirlenerek ölçülmekte ve çalışanlar, konu hakkında bilgilendirilmektedir.

Çalışan performansını etkileyen değişkenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Örücü ve Kanbur, 2008):

- Yetenek, çalışanın yaptığı işe duyduğu alaka,
- İşin getirdiği ilerleme ve gelişme olanakları,
- Bağlı olunan amaçların doğru ve etkin şekilde belirlenmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik geri bildirim,
- Performanslara göre verilen ödüller ve cezalar,
- Çalışanların işlerini yaparken gereksinim duydukları kaynakları kullanma yetkileri.

“Performans, örgütlerdeki çalışanların görev tanımlarının etkin ve verimli bir biçimde icra etmeleri ile tanımlanabilir” (Mucuk, 2005). Performans aynı zamanda, yapılan faaliyetlerin, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmada ne derece başarılı olduğunu gösterir.

Grup Performansı, “Grup performansı, grup amaçlarına katılım, grubun büyümesi, krizlerle baş edebilme kapasitesi, astların liderlere olan memnuniyeti, astların grubun amaçlarına olan bağlılığı, psikolojik olarak iyi olma durumu, grup üyelerinin işe yönelik fonksiyonel gelişimi gibi çeşitli boyutlarda tanımlanabilmektedir” (Erkutlu, 2008). Grup konusunda çalışan araştırmacılar, grup performansının en önemli grup etkinlik sonuçlarından biri olduğuna dikkat çekmişlerdir (Burch ve Anderson, 2004; Shin, 2005).

Grup performansının belirlenmesinde, verimlilik, etkinlik ve zamanlama kriterleri etkili olmaktadır. Elde edilen çıktı miktarının girdi miktarının oranı, verimlilik olarak adlandırılır. Etkinlik ise sonuçta elde edilen çıktının kalitesine bağlıdır. Hackman (1991) ise, bir grubun performansının, miktar, kalite ve zamanlama olarak üç kriterle bağlı olduğunu belirtmektedir. Grup üyelerinin, faaliyetler sırasında fonksiyonel olarak yeterli olduklarını hissetmeleri, grubun ömrünü etkilemekte, aynı zamanda; bir grubun üyesi olma durumu, çalışanların işlerinden duydukları tatmin duygusunu arttırmaktadır. Tüm bu sayılanlar, grubun performansı belirlenirken dikkate alınması gereken unsurlardır (Çiçek, 2013).

“Takım; görevleri bakımından birbirlerini tamamlamakta olan, davranış, meslek, dinamik yapı gibi alanlarda birbirlerine benzer kişilerden oluşan topluluğu ifade etmektedir” (Yüzel, 2009). Grup etkinliğini, grubun üstlendiği görevi başarıyla yapacağına olan inancı olarak ifade eden Shin (2005), takım performansının üyelerinin performansına bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

Moynihan ve Peterson (2001), grup performansı için yaptıkları araştırmalarda, başlarda üye tatminine önem vermişler, sonraları görev performansı daha önemli hale gelmiştir. Ayrıca, çalışma grubunun performansı, kalite, etkinlik ve inovasyon gibi kriterlere bağlı olarak açıklanabilir (Riordon ve Shore, 1997).

Cohen ve Bailey (1997), grup performansını, üyelerin tutumları ve davranışsal sonuçlar, performans etkinliği olarak açıklamıştır. Hackman (1987), grup üretkenliğinin kategorilerinden birinin performans, diğerlerinin üyelerin tatmin olma durumu ve grubun birlikte çalışabilmesi olduğunu belirtmektedir (Moynihan ve Peterson, 2001).

Bilimsel yönetim unsurlarına göre, görevlerin paylaşılarak, her bir işi bir kişinin yapmasının, sonuçta etkinliği ve verimliliği arttırdığı belirtilmektedir (Eren,1990). Buna karşılık; işletmeler birbirlerine bağlanmış olan bölümlerden oluştuğundan, söz konusu bölümlerde çalışan kişilerin aralarında iş birliği ve yardımlaşma olarak faaliyetlerini yürütmeleri gereklidir. Çalışanlardan herhangi birinin yaptığı işte başarısız olması; bütün kurumda etkisi olacak negatif sonuçlar ortaya çıkmasına veya müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet verebilir. Bu gibi durumlarda, işletme başarısız olarak değerlendirileceğinden, etkili çalışma grupları oluşturulması, işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir (Maviş, 1985).

Günümüzde, tek tek çalışanların performansları önemli olmakla birlikte, amaç; tüm ekibin performansının maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamak ve güçlü bir ekip ortaya çıkarmaktır. Bu durumdan, bireysel olarak performansların önemsizleştiği anlamı çıkarılmamalıdır (Özler ve Koparan, 2006).

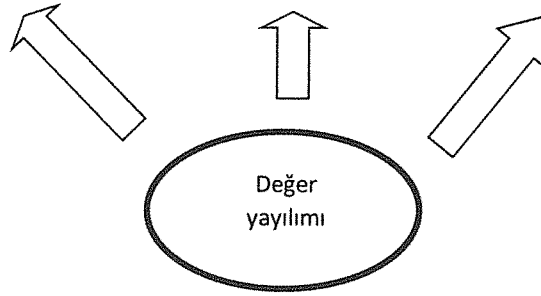
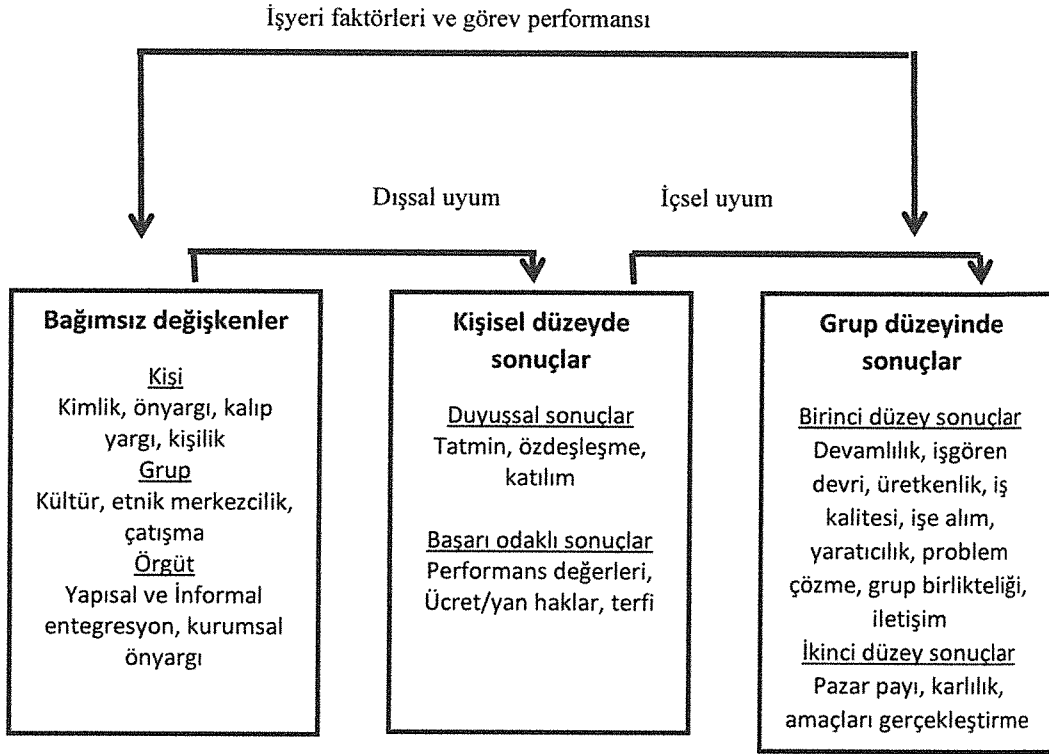
“Grupların performansı, üyelerin her birinin ayrı ayrı faaliyetlerinin sonucunda başarılı olup olmadıkları durumunu değerlendirmekte kullanılmaktadır. Düşünce, bilgi, beceri, tavır, tecrübe işletme çalışanlarının görevleri, ekibin amaçları, amaçların açık ve şeffaf oluşu, düşünsellik katma, karar alabilme yetisi, çatışma yönetimi, görevlerin tanımlanması, eylem planları, liderlik ve yöneticilik gibi süreçlerini belirleme, örgütün

yapısına, ödül/ceza sistemi gibi konuların belirlenmesi ile ilişkili olmaktadır” (Uyargil, 1994).

Grup çalışması gerek ekip çalışmasında gerekse örgüt performansının etkin hale getirilmesinde çok önemli fayda sağladığından, toplam kalite yönetiminde de önemli bir yeri bulunmaktadır. Grup çalışması sayesinde, çalışanların etkili bir biçimde yönetime dahil olması sağlanmakta ve aynı zamanda, iş yerindeki sorunların doğru tespit edilerek çözüme ulaştırılması kolaylaşmış olmaktadır. Grup çalışması, çalışanlar arasında uyumlu bir iletişim ve bilgi alışverişi olmasına olanak sağlamaktadır (Eren, 1990).

Grup performansı çalışmalarında, önceleri, üyelerin tatminine önem verilmiş; daha sonrasında ise, görev performansları üzerinde daha fazla durulmuştur (Moynihan ve Peterson, 2001). Bir çalışma grubunun performansı, kalite, etkinlik, inovasyon gibi boyutlarda incelenebilir (Ancona ve Caldwell, 1992). Grup performansı, Cohen ve Bailey (1997) tarafından 3 boyutta incelenmiştir: performans etkinliği, grup üyelerinin davranışları ve davranışların sonuçları (Henttonen ve diğ, 2010). Hackman (1987) ise, performansın, grup üretkenliğinin kategorilerinden birisi olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde iş dünyasında, iş gücü çeşitliliğinin artması ile birlikte, bireylerin çalışma gruplarıyla uyumları, önem kazanmıştır. Bu konuda çalışmalar yapan Rajagopal (2008), kültür, çatışma ve kişisel değerlerin grup fonksiyonuna etkilerini şekilde gösterildiği gibi açıklamıştır:



Şekil 3.1 İşyeri faktörleri ve görev performansı

Kaynak: Rajagopal, A. (2008). Team Performance Management

Grup üyelerinin kişiliği, içsel ve dışsal faktörlerle etkileşim içindedir. Grup üyelerinin performanslarını arttırabilmeleri dışsal faktörlerle, grup ilişkilerini geliştirmeleri de içsel faktörlerle aynı anda etkileşim içinde olmaları ile mümkün olmaktadır.

Buna göre; “grup örgütsel vatandaşlık davranışı ve grup birlikteliği grup performansının öncülleri olarak göz önüne alınabilir” (Çiçek, 2013). Grup üyelerinden tecrübeli olanlar, daha az tecrübeli olan diğer çalışanlara işle ilgili sorunlarında yardımcı olurlar. Bu şekilde, tecrübesiz olanların da performansları gelişir ve yöneticiler zaman ve

çabalarını daha üretken olma faaliyetlerine ayırabilirler (Podsakoff ve diğ, 1997). Bir başka deyişle; örgütsel vatandaşlık davranışı arttığı zaman grup performansı da olumlu olarak etkilenmektedir. Aynı zamanda; örgütsel davranış, grup üyeleri arasında koordinasyonun artmasını sağlar ve grup çalışmasının çekici hale gelmesiyle birlikte, üretkenliğin artmasına neden olur (Karambayya, 1989).

Grup üyelerinin bireysel olarak yaptıkları işten tatmin olmaları, bütün olarak grubun performansının artmasını sağlamaktadır. Whitman ve diğ. (2010) tarafından yapılan çalışmada, tatmin-performans arasındaki ilişki, grup düzeyinde incelenmiş ve iki durum için de anlamlı bulunmuştur. Çiçek (2013), çalışmasında bireylerin çalışma arkadaşlarından duydukları tatmin ile grubun performansı arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu saptamıştır.

Çalışma gruplarında yapılan iş karakteristiklerinin özellikleri, grup performansı üzerinde etkili olmaktadır. “Anlamlı işler yapan gruplar, üyelerinin yüksek seviyede işsel motivasyon deneyimleyecekleri için daha iyi performans gösterecektir” (Batt ve Appelbaum, 1995: aktaran Çiçek,2013). Ayrıca, performans geri bildirim aracılığıyla, grup üyeleri kendi gerçekleştirdikleri faaliyetleri izleme ve performanslarını geliştirme şansına sahip olabilirler (Cohen ve diğ, 1996).

“Grup çalışması kurumda daha etkili olan bir sinerji sağlama ve yenilikçi yönünün ortaya çıkarılması bakımından önemli olmaktadır. Bu nedenlerden kaynaklanan grup çalışmaları, kurumun performansında olumlu etkilerin oluşacağı belirtilebilir” (Straub, 2002).

Takım ve grup kavramlarının öneminin artmasıyla, örgütler, sadece çalışanların performans değerlemesinin gerçeği yansıtmayacağını ve eksik kalacağını düşünerek, çok yönlü olarak performans değerlemesi yapmaya başlamışlardır.

Grup performansının süreç içinde devamlılığının sağlanması aşağıdaki kriterlere bağlıdır (Katzenbach ve Smith, 1998):

- Takım üyelerinin kişiliklerine göre değil, yeteneklerine ve iş yapabilme becerilerine göre seçilmesi,
- Şeffaf tutum ve davranış kuralları belirlenmesi,
- Toplantılar ve hareketlere dikkat edilmesi,
- Performans ile ilgili amaç ve hedefler belirlenmesi ve bunlara yönelik görevler paylaşılması,

- Takımın sürekli yeniliklerden haberdar olması sağlanmalı,
- Sık sık bir araya gelerek, gerçekleştirilen faaliyetler, yeni bilgiler paylaşılmalı,
- Çalışanlardan alınan olumlu geri bildirimlere ödül verilmesi.

Performans, önceden belirlenen amaç ve hedeflenen faaliyetlerin gerçekleştirilme derecesi ve davranış biçimidir. Böylece; yüksek performans varsa başarı da vardır denilir. Performans değerlendirme ise, iş görenlerin bilgi ve becerilerini, davranışlarını önceden belirlenmiş kriterlere göre ve diğerleriyle kıyaslayarak sistemli olarak ölçülmesidir (Bingöl, 2003).

“Yapılan çalışmalar sonucunda grup performansı değerlemesi için aşağıdaki unsurlar kullanılmalıdır (Senior ve Swailes, 2007):

- Düşünsel yapı, davranışsal yapı, deneyim ve çalışanların bireysel rolleri,
- Grup hedefleri, amaçlara ulaşmak için sorumluluk alma ve amaçlara ulaşma,
- Entelektüel yapı, karar alma yetkinliği, çatışma yönetimi, diyalog yapısı, görev tanımlarının yapılması, eylem planları ve yöneticilik ve liderlik gibi takım uygulama süreçlerini oluşturma,
- Örgütün yapısına göre, ödül ve ceza ilkesi gibi fonksiyonların oluşturulması”.

Grupların performansını etkilemekte olan birçok performans kriteri bulunmaktadır. Bunların en önemlileri; aidiyet, motivasyon, iletişim, beceri, inisiyatif kullanma ve uyum kriterleri olarak belirlenmiştir.

Motivasyon: Örgüt psikolojisi ile ilgili çalışan araştırmacılar, aslında, geliştirdikleri teorilerle, başarılı yönetim arayışı içindedirler. Bu şekilde, çalışanların yaptıkları işe ve üyesi buldukları gruba olan motivasyon seviyesini arttırmak amaçlanmaktadır. “Yöneticiler için en mühim konulardan biri, çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarının kurumun amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirilmesi gerekliliğidir” (Bingöl, 2003). Örgütte yapılması gereken görevlerin, çalışanlar için tatmin edici olması için araştırmalar yapılırken, aynı zamanda da çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulur ve en iyi şartlara ulaşmak amacıyla analizler yapılır. “Bu yaklaşım dahilinde, çalışanları kurumun amaçlarına yakınlaştıran, motive eden ve ilgi oluşturmak amacıyla yapılan her türlü çaba motivasyon kapsamı içinde değerlendirilmeye alınmaktadır” (Demir, 2017).

Yöneticilerin başarıya ulaşabilmeleri, çalışanlarının motivasyonunu sağlamalarına bağlıdır. Motivasyon ve performans kavramları; birbirlerini etkileyen faktörler olduğu

için (Bumin, 2003), yönetimin başarılı olması, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak adına, çaba harcamaları ve bilgi, beceri ve motivasyonlarını bu amaçla kullanmalarına bağlıdır. Yeterli motivasyona sahip olmayan çalışanların performansı eksik olmaktadır. Çalışanların, örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında yaptıkları, motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Çalışanların hepsinin çalıştıkları iş yerinden, işten, yöneticilerden istekleri ve beklentileri vardır. Belirlenmiş olan hedeflere ulaşmakta en önemli adımlardan biri, çalışanların isteklerinin karşılanması ve motivasyonlarının artırılmasıdır. Motivasyonları maksimum düzeyde sağlanan çalışanlar; çalıştıkları iş yerinin amaç ve hedefleri için çaba harcamaktadır.

İsteklendirme, harekete geçirme anlamına gelen motivasyon; örgütlerin verimliliğine doğrudan etki etmektedir. “Motivasyon, irade doğrultusunda bireyi bir tür eyleme götüren içsel bir ihtiyaç ya da tutku (Adair, 2006) şeklinde tanımlanabildiği gibi, çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak için verilen aynı ya da nakdi değerler (Garih, 2010) şeklinde de tanımlanmaktadır”.

Çalışanlar için motivasyon; gereklilik, heves ya da duygu şeklinde ortaya çıkabilmekte; sonucunda çalışanları etkin olarak harekete geçirmeye ve kişileri başarılı olmaya yönlendirmektedir. İnsanların durağanlıktan hareketli hale geçmeleri için nedenleri veya onları harekete geçirmeye itecek duyguları olmalıdır (Arik, 1996).

Örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması; iş yerinde çalışan bireylerin arzu ve isteklerini gerçekleştirilmesine ve çalışanların daha istekli olmalarına bağlıdır. “Motivasyon, çalışanları belirlenen amaçların doğrultusunda devamlı harekete geçiren çabaların toplamıdır” (Ertürk, 1995). Aynı zamanda; özel bir amaca yöneltilmiş enerjik davranış olarak da ifade edilmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2003), motivasyonu, kişilerin örgüt içindeki faaliyetlerinin sebeplerini açıklayan iç ve dış enerjilerini, hedefe ulaşmak amacıyla kullanma süreci olarak ifade etmiştir.

Kişilerin motive olması, kendilerinin de istemesi ile mümkün olabilmektedir (Kaya, 2011). İnsan, psiko-sosyal bir canlı olarak, sosyo-kültürel ve fizyolojik ihtiyaçlara sahiptir. İş yerindeki şartların, çalışanların bu tür ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olup olmaması durumu çalışanın performansını etkilemektedir. Bireylerin, çalıştıkları işten yeterli ekonomik kazanç elde etmeleri, motivasyonlarını olumlu olarak etkilemekte ve mutlu olmalarını sağlamaktadır (Adair, 2006). Başka bir deyişle; gereksinimlerinin karşılanması, insanların motivasyonlarına olumlu yönde etki yapmaktadır.

Motivasyon kavramının daha iyi anlaşılması, aşağıdaki maddelerin açıklanması ile mümkün olacaktır (Keser, 2006);

- Çalışanların yapısında olan ve her birinin farklı şekilde tutum göstermesine neden olan güçlerin ve bunları harekete geçiren çevresel unsurların incelenmesi,
- Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için hareketlerin değerlendirilmesi,
- Çalışanların amaçları çerçevesinde faaliyetlerin devam ettirilmesi.

Bireylerin davranışları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yöneticiler, çalışanların kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmasını beklerler. Çalışanların, çalışmalarının sonucunda başarılı olmaları durumunda, çeşitli kazançlar elde edeceklerini; buna karşılık başarısızlık durumunda ise, olumsuz sonuçlar nedeniyle bedel ödeyeceklerinin bilincinde olmaları motive olmalarında etkili olacaktır (Kaynak, 1996).

İletişim: Her canlı, yaşamı süresince, çevresindeki diğer canlılarla çeşitli iletişim kanalları vasıtasıyla ilişki içine girmektedir. Gürgen (1997) ise iletişimi; “toplumsal olgunun temel yapı taşı oluşturulan bir sistem, yönetsel ve örgütsel olgunun sistemli gidişini sağlayan bir vasıta ve kişisel davranışların fotoğrafını görüntüleyen bir metod” olduğunu açıklamaktadır. Düşünce ve iletişim, insanı diğer canlılardan farklı kılmaktadır (Zıllıoğlu, 2003). Kişiler, çevrelerindeki diğer bireylerle iletişim içinde olduklarında, düşünce ve hareketler ile ilgili bilgiler edindiklerinden kendilerini güçlü ve güvende hissetmektedirler. Buna karşılık; kişiler, çevresinde bulunan diğerleriyle iletişime geçmediği zaman, kendilerini, güçsüz, güvensiz hissetmektedirler (Güney, 2008).

İletişim, kişilerin birbirlerini anlama, bilgi alışverişi, duygu ve düşüncelerini paylaşma durumudur (McQuail ve Windahl, 1994). Başka bir deyişle iletişim; “insanlar arasındaki duygu ve düşünce, veri aktarımı, algılama, insanlar arası bir aktarım ve anlaşma bağıını ifade eder” (Güney, 2008).

Çalışma hayatında kurumlar, her geçen gün daha zor ve birbirinden farklı sorunlarla karşılaştığı karmaşık bir ortamın içinde varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Sorunların çözümü, ancak, çalışan bireyler ve yöneticiler arasında bulunan etkili bir iletişim sayesinde sağlanacak olan bilgi alışverişi sayesinde mümkün olacaktır (Gürgen,1997).

Bir çalışma grubunda, fonksiyonel ilişki kurma, faaliyetleri yürütme, motivasyonu sağlama, grup üyelerini geliştirme, grup performansını ve verimliliğini arttırmak gerekliliği, iletişim kanallarının en etkin şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.

Liderlik: Bir topluluğun yönlendirmesinde çok büyük önem taşıyan liderlik kavramı ile alakalı, bireysel, örgütsel ve toplumsal özelliklere, liderden beklentilere göre çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

“Lider, belirli bir grup, takım ya da örgütleri belirli amaçlar çerçevesinde konsolide edebilme ve bu amaçları uygulamaları için insanları peşinden sürükleyebilme yetisine sahip olan kişi olarak görülmektedir” (Eren,1998). Erçetin (2000)’ e göre liderlik kavramı, “bilgi ve becerileri beklentilerinin amaca ulaşma çabası içerisinde insanları etkileme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Bayrak (1999) ise, liderlik kavramını, “ bir yapı içerisinde, belirlenen bir amaca ulaşmak çabası ile bireylerin veya grupların uygulamalarını etkileme, yönetme, denetleme ve aynı zamanda da grup bireylerini bir yerde tutarak, grubun sürekli olmasını sağlama” şeklinde tanımlamaktadır.

Bir örgütte liderlik, hedeflere ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek için operasyonları organize etme ve yürütme anlamına geldiğinden, liderin eğitim, tecrübe ve yetkinlikleri büyük önem taşımaktadır. Etkin bir grup lideri olmak isteyen kişinin, en önemli özelliklerinden birisi, vizyon sahibi olmasıdır. Çalışanlarına sahip olduğu vizyonun aktarılması, içselleştirilmesi ve çalışanların desteklenmesi misyonunu kabul etmiş ve uygulaması gerekmektedir (Katzenbach ve Douglas, 1998). “Lider, etkinliğini kullanarak ve kişileri amaçları doğrultusunda yönlendirerek kitleleri peşinden sürükleyecek bir vizyon sahibi olmalıdır (Vural ve Coşkun, 2011).

Örgütler, belirli bir amaçla kurulmuş ve bu amaçlarına ulaşmak için faaliyetler gerçekleştirerek var olmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için yapacağı faaliyetleri düzenlemekle görevli ve sorumlu olan yetkili, liderdir. Teknolojinin ve iletişimin hızla gelişmesi, örgütlerin yapılarının giderek daha karmaşık hale gelmesi, liderlerin örgütler için önemini her geçen gün arttırmaktadır. Lider, hızla değişen küresel faktörlere uyum sağlamak ve ayak uydurabilmek adına, değişimi sağlayan en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 1999). Bu değişime ayak uyduramayan bazı örgütler pazardan çıkma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle; değişen piyasa şartlarında, liderler, kişilerin motivasyonunu arttırmak, etkinliklerinin artmasını sağlamak, çalışanların kapasitelerini en yüksek seviyede kullanmak amacıyla örgüt vizyonu yaratmak zorundadır (Baltaş, 2000). Örgütlerin, vizyonunu ve stratejik yönünü belirleyen liderler (O’Dell, 2004), yerine getirdikleri fonksiyonlar sayesinde, her türlü örgüt için vazgeçilmez bir duruma sahiptir. Liderler, oluşturdukları stratejilerin, aynı zamanda, uygulanmasında da önemli bir role sahiptir.

Bozlağan (2005), liderlerin, örgütler açısından önemli olmalarının nedenlerini aşağıdaki gerekçelerle açıklamıştır:

- Küreselleşmenin etkisinde kalan toplumların, bu nedenle sürekli değişime uğraması,
- Belirsiz ortamlarla karşılaşan örgütlerin, değişime uyum sağlamasında karşılaşılan sorunlar,
- Örgütlerde çalışanların olaylara bakış açılarında farklılıklar yaşanması,
- Örgütte çalışan bireylerden yüksek verimlilik hedeflenmesi, bu hedeflere ulaşmada ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan birisi olan iş stresinin mümkün olduğu kadar azaltılmaya çalışılması gerekliliği.

Yukarıda belirtilen durumlar ve karşılanması gereken yeni ihtiyaçlar ortaya çıkması, değişime uyum sağlanması gerekliliği, liderlerin toplumlar için öneminin gün geçtikçe artmasına neden olmuştur. Örgütler için bu kadar önemli olan liderlerin, belirli davranışlara ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu davranışlar, aşağıda belirtilmiştir (Mishe, 2001: 6):

- Liderler, örgütsel ve kültürel uyuma önderlik etmeli,
- Liderlik ettikleri işletmelerde kaynak dağıtımında dikkatli ve akılcı kararlar verebilmeli,
- Dünyada oluşan küresel bilince sahip olmalı ve buna uygun hareket etmeli.

Örgütler açısından büyük önem taşıyan ve var olmalarını sağlayan bu davranışlar, lideri lider yapmakta ve örgütleri etkin hale getirerek performanslarını ve verimliliklerini arttırmaktadır.

Çağımızda örgütler, gelişmeye ve değişmeye ayak uydurmak zorunda kalarak, yapılarında değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. Mekanik olan örgüt yapıları yerine organik olan, grup üyelerinin de katılımlarının önem taşıdığı yeni örgüt yapılarına bürünerek değişim yaşamaktadırlar. Böylece; örgütler, katılımcılığı ve işbirlikçiliği destekleyen bakış açısı ile hareket etmekte ve çalışanların yaratıcılıklarını benimseyen ve destekleyen, örgütsel bir vizyon oluşmasına ön ayak olmaktadır. Bu yaklaşımla çalışan liderler, örgütler için hayati öneme sahiptir (Dikmen, 2012:11).

“Liderler, örgütlerinde çalışanları motive eder ve çalışanlara koçluk yaparlar. Hatta uzmanlaşmanın çok yaygınlaştığı günümüz dünyasında liderin bu fonksiyonu, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunun çok önüne geçmiştir” (Mintzberg, 1998: 146).

“Liderler örgüt politikalarını ve kültürünü yorumlar ve örgütün bu istikamette yönlendirilmesini sağlarlar” (Jex, 2002: 271, Schein, 1990: 115). Bir örgütün lidersiz kalması, çok başlı bir yapıya dönüşmesine neden olur. Bu da amaçlardan ve hedeflerden sapmaya neden olur. Çağdaş örgütler, çalışanlarına görevler verirken, aynı zamanda onlarla iletişim içinde olup, motivasyonlarını arttırarak destek olan liderlere bağımlıdırlar (Voss, 2000: 21).

Uyum: Grup çalışması, farklı yetenek veya algılara sahip bireylerin bir araya gelerek birlik içinde hareket etmesini belirtmektedir. Takım çalışması, çalışanlar arasında birebir iletişim kurmayı, sorunların beraber çözülmesini ve birlikte karar alınmasını ifade etmektedir. Grupta uyum olması için, kişiler arasında formal ve informal iletişim kanalları kullanılıyor olması gerekir. Grup üyeleri, birbirlerinin düşüncelerini ve yargılarını dikkatle dinlemeli ve saygı göstererek uzlaşmaya açık olmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2001).

Grup üyeleri arasındaki benzerlik, etkin grup kararları alınmasını olumlu olarak etkilemektedir (Yang ve diğ., 2008). Grubu oluşturan bireyler arasındaki farklılıklar, farklı bakış açıları ve yeni yetenekler kazandırarak performansı arttırmaktadır. Aynı zamanda, son yıllarda bazı araştırmalar, değişik geçmişe sahip insanların bir arada çalışmalarının olumsuz etkiler yaratacağından grup performansını azalttığını göstermektedir (Milliken ve Martins, 1996).

Benzerlik uyumuna sahip olan bireylerden oluşan gruplarda, kişiler birbirleri ile sürekli iletişim halinde olmalarından dolayı, grup üretkenliği artmaktadır. Çalışma grubunda oluşan, bireyler arasındaki sosyalleşmenin artması, kişiler arasında daha çok iş birliği ve enerji ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu şekilde, grup performansının da artması mümkün olmaktadır. “Tamamlayıcılık uyumunun (heterojenliğin) ise, görev odaklı davranışlar ve daha büyük bilgi kaynakları aracılığıyla grup üretkenliğini kolaylaştırdığı varsayılır (Moynihan ve Peterson, 2001). Jackson (1991), heterojen grupların yaratıcılık ve karar verme gerektiren görevlerde grup performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır” (Çiçek, 2013).

Değerler uyumuna sahip bireylerden oluşan gruplarda, oluşan uyumlu iletişim, kişilerin moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek, üretkenliklerinin ve dolayısıyla performanslarının artmasını sağlamaktadır (Stanley, 2001).

Bireyin yaptığı işle uyumlu olması, işini daha iyi yapmasını sağlamaktadır. Gelişmek isteyen bireylerin, ortaya konulan iş karakteristikleri ile uyum sağlaması halinde, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiği ve bunun sonucu olarak da grup performansında artış olduğu görülmüştür.

İşte Karşılıklı Bağımlılık: İş zenginleştirmenin kişilerin tatmin düzeyini ve işe katılımcı olma davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar, temel iş karakteristiklerinin önemini vurgulamışlardır. Bunlar, çeşitlilik, bilgi ve beceri, etkileşim, seçilebilir etkileşim, özerklik ve sorumluluk olarak ortaya çıkmakta ve çoğunlukla etkileşim ile alakalı olarak oluşmaktadır. Karşılıklı bağımlılık kavramının açıklanmasında, etkileşim içinde bulunan çalışan sayısı ve yönü dikkate alınmıştır. Yapılan işin başlangıcında, karşılıklı bağımlılığı başlatmak, ya da işin devamı sırasında karşılıklı bağımlılığı almak şeklinde iki yönlü olarak açıklanabilir.

Bir işten diğerine olan görev akışının derecesi, başlatan karşılıklı bağımlılık olarak ifade edilir. Başlatılan karşılıklı bağımlılığı yüksek olan bir iş yapan çalışan, diğerlerinin yaptığı işi doğrudan etkilemektedir. Alınan karşılıklı bağımlılık ise; bu süreçte çalışanların etkilenmesidir. Trist ve Bamforth (1951), vardiya sistemi ile yapılan işlerin karşılıklı bağımlılık özelliğine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. İşin karşılıklı bağımlılığının yüksek olması, sistemi tüm adımlardaki performansın tam olarak yerine getirilmesine bağlı hale getirmektedir.

Kiggundu (1981), işin karşılıklı bağımlılığı kavramının, kapsam, kaynaklar ve kritik önem olarak üç boyutlu bir yapı olduğunu belirtmiştir. Kapsam, bir işin başka işlerle karşılıklı bağımlılık alanı olup, çeşitli şekillerde ölçümlenmiştir. Kaynaklar, iki veya daha fazla iş arasında bulunan karşılıklı bağımlılığın, o işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları alma veya verme derecesi olarak ifade edilir. “Söz konusu kaynaklar, materyal, alet ve ekipman (Jenkins vd.,1975), bilgi (House, 1971), para, personel (Aiken ve Hage, 1968) olabilir, örgütsel ve bireysel düzeyde analiz edilir. Kritik önem ise, bir iş ve diğer işler arasında karşılıklı bağımlılığın göz önüne alınan işin performansı için önemlilik derecesidir”.

Thompson (1967), karşılıklı bağımlılığı üç farklı şekilde açıklamıştır: sırasal, ortak ve aynı anda karşılıklı. Sınırlı olan kaynak, materyal ya da bilginin değişimi ile ortaya çıkan ortak bağımlılık, işte bulunan düzeydeki karşılıklı bağımlılıktır. Yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık oluşması durumunda ise; sırasal ve aynı anda karşılıklı

bağımlılık oluşmaktadır. Sırasal bağımlılığa örnek olarak, bir çalışanın çıktısının diğerinin girdisi olduğu montaj hattı verilebilir. Ortak karşılıklı bağımlılık bulunması durumunda takımda bulunan bir üyenin işle ilgili aldığı tüm kararlar diğer üyeleri de etkilemektedir. “Bu nedenle, ortak karşılıklı bağlılık, grup içi iletişim, dayanışma ve bir arada karar vermeyi gerektirir” (Slomp, 2006).

4. GRUPLA BÜTÜNLEŞME

Grupla bütünleşme kavramı; bireylerin çalıştıkları işyerlerinde ve çalışma gruplarındaki tutumlarını ve ilişkilerini şekillendiren duygularının ve güdülerinin anlaşılmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, üyesi buldukları grup için çalışmaktan gurur duymakta, aynı zamanda kendileri için de yatırım yapmakta ve örgütsel bir statü oluşturmaktadırlar. Gönüllü olarak çalıştıkları işletmede çalışmanın kendilerine prestij kazandırdığı algısı; bireylerin grupla bütünleşmesini ve iş birliği içinde davranmasına neden olmaktadır. Kişilerin grupları içindeki bu iş birliği içinde olan hareketleri; gönüllü davranışlar ve zorunlu davranışlar olarak iki şekilde incelenmektedir. Gönüllü davranışlar, grupta bulunan üyelerin kendi isteğiyle ortaya çıkmakta, buna karşılık zorunlu davranışlar ise, grubun belirlediği kurallar vasıtasıyla koşullandırılması sonucunda ortaya çıkan davranış biçimidir (Tyler ve Blader, 2000:200).

Bütünleşme kavramı; “bireyin bütün benliğiyle ve etkin olarak katılmasıyla bütün olarak bir role kendisini adanmış olduğu evlilik birlikteliği” örneği ile benzetilmektedir (Bal, 2008: 15 aktaran Kaya, 2018).

Bütünleşme, kurumsal hareketler açısından, çalışanların, çalıştıkları kuruma emeğini ve bağlılığını sunması, sorumlu olduğu yükümlülükleri yerine getirmesidir. İnsanların en temel ihtiyaçlarından birisi olan bütünleşme-bağlılık duygusunun tatmin edilmesi, işe aktif katılım gerektirmektedir ve çalışanların davranışlarının sonuçlarını etkilemektedir. Kurumlarda yapılan araştırmalarda, birlikte çalışan kişilerin inançlarını ve duygusal tecrübelerini paylaştıkları ve birbirlerine benzer davranışlar gösterdikleri saptanmıştır. Kişileri motive eden bir yapı olan bütünleşme, işyerinde çalışanlar tarafında paylaşılmakta ve grup potansiyelinin artması mümkün olmaktadır.

Bütünleşme, örgütsel davranış olarak bakıldığında, kişilerin işverene emeklerini sunması, aynı zamanda, sorumluluklarını yerine getirmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, çalışanların duygusal bağlılığa sahip olması, yaptıkları işleri etkilemektedir.

Ayrıca örgütlerde yapılan psiko-sosyal çalışmalarda, kişilerin beraber çalıştıkları kişilerle inançlarını, duygularını, deneyimleri paylaştıklarını ve birbirleriyle benzer davranışlara sahip oldukları belirtilmiştir. Bütünleşmenin çalışanlar üzerinde motive edici bir etkisi de bulunmaktadır. Aynı çalışma grubunda bulunan çalışanlar birbirleriyle etkileşime girmekte, olumlu ve olumsuz etkileri de paylaşmaktadırlar. “Grubun üyesi

bulunan bireyler arasındaki bulunan söz konusu olan duygusal ilişkilere moral, bağlılık (cohesion) ve uyum (rapport) adı verilmektedir” (Salanova vd, 2005: 1218).

4.1. Grupla Bütünleşme, Gruba Adanmışlık Kavramları

Rekabet şartlarının hızla değiştiği günümüzde, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında başlıca unsurlardan biri olan takım çalışması ve grup sinerjisi konusunda yapılan çalışmalara verilen önem artmıştır. Daha önce işle bütünleşme konusunda yapılmış olan çalışmalar grup düzeyinde de çalışılmaya başlanmıştır.

Örgütlerin belirli bölümlerinde diğer bölümlere göre daha fazla veya daha az bütünleşme görülebileceğini öne süren Salanova vd. (2005), bazı çalışma gruplarında çalışanların, kendilerini başka gruplara mensup çalışanlara göre daha fazla işe adanma isteğinde bulduklarını belirtmiştir. Grup ve bireysel seviyelerde birbirlerinden farklılık gösteren bu eğilim, her iki grupta da farklı deneyimler yaşanmasına neden olur. Ortak istek ve bütünleşmeye sahip olan gruplar görevlerini tamamlamak amacıyla sahibi oldukları kaynaklardan yararlanırlar. Bu nedenle ortaya çıkan çaba, bireysel seviyedekinden farklıdır.

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler, üyesi buldukları grubun başarısından kişisel saygınlık duyma eğilimindedirler. Genişletilmiş olan bir toplumsal kimlik kuramı kullanan bir çalışma grubu, kişilerin sosyal gruplarla kendi durumlarını nasıl algıladıkları, bu algıyı nasıl şekillendirdikleri ve bunu hangi ölçüde yaptıklarını incelemektedir. Tyler ve Blader (2002) a göre, çalışanlar, çalıştıkları işletmenin örgütsel konumunu ve bu kurumun içinde bulunan kendi statülerini değerlendirmektedirler. Bu bakış açısına göre grupla bütünleşme; geleneksel toplumsal kimlik kuramı perspektifini, grup içinde oluşmuş olan dinamikleri içine alacak biçimde genişletmek yoluyla incelemektedir (Tyler ve Blader, 2000: 179,180).

Sosyal kimlik kavramı, Elsbach (1999) tarafından, “bir grubun başka bir grupla olan bilişsel ilişkisi veya bireyin kendi kimliğiyle bir grubun kimliğinin algılanmış olan çakışması” olarak tanımlanmıştır. Kişiler, örgütlerle olan ilişkilerini kullanarak kendi benlik kavramlarını tanımlamaktadırlar. Kişiler pozitif nitelikleri olduğunu düşündükleri örgütlere katılarak, kendilerini geliştirmeye çalışırlar ve motive olurlar. Bireyler kendilerini üyesi oldukları sosyal gruplara yaptıkları yüklemelere göre sınıflandırılırlar ve sonuçta kendisini konumlandıkları grupla özdeşleştirmektedir. Bu özdeşleşme sonucunda sosyal kimlikler ortaya çıkmaktadır (Demirtaş, 2003: 129).

İşletmeler, rekabet ortamında başarılı olabilmek için, bünyesinde çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan davranışları teşvik eden bir tutum içinde olmalıdır. Örgütsel özdeşleşmenin güçlü etkisi sayesinde, işletmede çalışanlar, kimlikleriyle tutarlı davranırlar ve çalıştıkları işletmeye yararlı olacak şekilde hareket ederler. Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan kişiler, örgüt üyeliğini ve örgüt değerlerini içselleştirmekte ve kendilerini duygusal olarak örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Dolayısıyla, bu duygularını benlik kavramlarına bağlamalarının sonucunda, çalıştıkları işletmelerin çıkarlarını ve hedeflerini düşünerek hareket etmektedirler (Zhang vd., 2017: 191).

Sosyal kimlik teorisine göre; bireylerin kimliği, kişi kendini bir grubun parçası olarak kabul ettiğinde ve grubun üyesi olmasının kendisi için duygusal önem taşıdığıında ortaya çıkmaktadır (Tajfel, 1974).

Çalışanlar, kendi gruplarını değerlendirirken, çevredeki diğer gruplara bakarlar. Diğer gruplarla karşılaştırmalar yaparak, üyesi oldukları grubun konumunu belirlemektedirler. Çalışanlar, karşılaştırma yaparken, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilendirmektedirler. Bireyler arasındaki ortak değerler ve duygusal ortam, belirli değerleri koruma, ortak hedefler ve ihtiyaçları giderme amacıyla bir araya gelmeleriyle oluşmaktadır. Çalışanların üyesi bulunduğu grupla kurduğu kimlik birliği, grupla bütünleşmesine neden olmaktadır. Bireyin mensubu olduğu çalışma grubuyla bütünleşmesi, hiçbir tesir altında olmadan, grubuna en yüksek faydayı sağlamasına neden olmaktadır.

Bireylerin grupla bütünleşme sırasında gösterdiği davranışlar, zorunlu davranışlar ve gönüllü davranışlar olarak iki şekilde incelenmektedir. Grup üyelerinin kendi isteklerine bağlı davranışları, gönüllü davranışlar; grup tarafından şart koşularak ortaya çıkan davranışlar, zorunlu davranışlar olarak adlandırılır. Farklı motivasyonlara sahip bu iki davranış biçiminden, zorunlu davranış gösteren birey, grubun şart koştuğu şekilde davranması şartıyla grup üyeliğini sürdüreceğini düşünür. Zorunlu davranışlar, bir grubun üyesi olmak amacıyla gereken ve grup üyeleri tarafından teşvik edilen ödül ve ceza gibi yaptırımları olan davranışlardır. Grup üyelerinin hiçbir yaptırımdan etkilenmeden, kendi isteğine bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar, gönüllü davranışlardır. Gönüllü davranışlar, çalışanların içsel motivasyonlarının belirlediği tutum ve değerlerinin güçlü etkisi altında gerçekleşmektedir. Çalışanların üyesi bulunduğu grup için olumlu davranış ve değerler beslemesi, gönüllü davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bir işletmede

çalışan bireylerin gönüllü davranış sergilemelerinin nedenleri, grup üyelerinin motivasyon kaynaklarının saptanmasında önem taşımaktadır (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Murphy ve Alexander (2000) “içsel motivasyonu bir sonucun karşılığı olmayan, kendiliğinden bulunan bir ödülün ötürü yapılmış olması durumu ile açıklamaktadırlar”. İçsel motivasyon, bireylerin kendi beceri ve yeteneklerini gönüllü olarak ortaya koymasını sağlamaktadır. İç motivasyon, bireylerin kendilerini içinde buldukları ortamla bütünleştirmesi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanların kendilerini ait hissetmedikleri bir ortamda motive olmaları düşünülemez (Argon ve Ertürk, 2013: 162).

4.2. Grupla Bütünleşme Boyutları

“Bütünleşme” kavramı, literatürde kullanılmakla beraber, günümüze kadar grup üyeleri için bütünleşme seviyesini gösteren bir ölçü yoktu. Macgowan (1997), yedi boyutta 37 maddeden oluşan bir sınıflandırma olan Grupla Bütünleşme ölçeğini oluşturmuştur. Kavramın ölçülmesinde, katkıda bulunma, çalışanların bağlılığı, grup üyeleri arasında bağlılık, uzlaşım, kendi sorunları üzerine çalışma ve grupta bulunan diğer üyelerin sorunlarıyla ilgili çalışma boyutları bulunmaktadır. Macgowan (1997) tarafından geliştirilmiş haliyle Tablo 4.1.’de görülmektedir.

Tablo 4.1 Grupla Bütünleşmenin Boyutları ve Tanımları

Boyut	Tanım	Kaynak
Katılım	Grubun üyesi grupta düzenlenen tüm oturumlara katılmaktadır.	(Brecke, 1989; Mallery & Navas, 1982; Tryon, 1985)
Katkıda bulunma	Üyesi bulunduğu gruba ait faaliyetlere sözlü olarak katılır.	(MacKenzie, 1983; Mallery & Navas, 1982; Papell & Rothman, 1980)
Çalışanların bağlılığı	Üyeler gruptaki liderin yaptığı işleri ve faaliyetleri destekler.	(Horvath Si Greenberg, 1989; Marmar, Horowitz, Weiss, & Marziali, 1986; Ripple, Alexander, & Polemis, 1964)

Üyeler ile bağlılık	Bireyler diğer grup üyeleriyle etkileşim içindedir, onlardan etkilenir, başkalarının da birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine yardımcı olur	(Brekke, 1989; Feidman, Caplinger. & Wodarski, 1983, MacKenzie, 1983; Papell & Rothman, 1980)
Uzlaşım	Bireyler üyesi oldukları grubun faaliyetleri sırasında gruplarının normlarına ve faaliyetlerine destek verir	(Feldman et al., 1983; Garvin & Seabury, 1984; Henry, 1981, 1992)
Kendi problemleri üzerinde çalışma	Üye, kendi sorunlarını kabul eder, sorunlarını çözmek için çaba gösterir ve kişisel açıklamaları yapar	(MacKenzie, 1983; Papell & Rothman, 1980)
Diğerlerinin problemleri üzerinde çalışma	Bireyler diğer üyeleri problemlere yönelik çözümleri geliştirmeye teşvik eder ve başkalarının grup hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur	(Feldman et al., 1983; MacKenzie, 1983)

Kaynak: Macgowan ve Newman, 2005: 108.

4.3. Grupla Bütünleşme Öncülleri

İngilizce olarak yapılan yayınlarda “engagement” olarak kullanılan kavramın, dilimizdeki tam karşılığı ile ilgili ortak bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bu çalışmada “bütünleşme” olarak kullanılan bu kavram, aynı zamanda, “işe ya da gruba katılım”, “işe ya da gruba cezbolma” ya da “işe ya da gruba gönülden kapılma veya kendini adama” olarak da kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel psikoloji alanındaki çalışmalarda, “örgütsel bağlılık”, “iş doyumunu”, “işe bağlılık” gibi kavramlardan farklı özellikler göstermesine rağmen, bütünleşme kavramı; yine de bu kavramlarla ilişkilendirilmektedir.

Schaufeli ve çalışma arkadaşları (2002), bütünleşmenin, anlık bir durum olmadığını, aksine yaygın, ısrarcı ve duygusal olarak çalışanların işleriyle ilgili tatmin sağladığı olumlu bir ruhsal durum olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar, yaptıkları işin

önemli olduğunu düşündüklerinde bireysel enerjilerini o işe aktarmakta, iş yerindeki kararlara katılmakta, inisiyatif ve sorumluluk almaktadırlar. Böylece, yaptıkları işle ilgili olarak daha istekli, heyecanlı, tutkulu, güçlü algılara sahip, bütünleşmiş çalışanlar, sahip oldukları pozitif enerjiyi işlerine aktarmaları durumunda başarılı olmaları olması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Ardınc ve Polatçı, 2009: 38).

Ekip çalışmalarına verilen önemin artması, günümüzde, çalışanların işleriyle bütünleşmeleriyle birlikte, çalışma grubundaki arkadaşlarıyla da bütünleşmesi konusunu gündeme getirmiştir. Üyesi bulunduğu çalışma grubuyla ve işiyle bütünleşmiş olan çalışan, kendini ait hissettiği ortamda, yüksek motivasyonla çalışmaktadır. Çalışanların gruplarıyla bütünleşmeleri, motivasyon düzeylerine göre, iş birliği içindeki davranışlarına bağlı olmaktadır.

Harter, Schmidt & Hayes (2002) ye göre; yüksek oranda bütünleşme yaşayan gruplar, diğerlerine göre %70 oranında daha başarılı olmaktadır. Ayrıca, Engelbrecht (2006)' e göre, gruplarıyla bütünleşmiş olan servis çalışanlarının, müşteri taleplerine daha sabırlı yaklaşmak ve daha etkili cevaplar vermek gibi, daha iyi müşteri hizmeti verdikleri saptanmıştır.

Kolektif bütünleşmenin diğer yapılarla ilişkilerini inceleyen sistematik araştırmalardan biri Barbera, Soria, Gumbau ve Schaufeli (2010) tarafından yürütülmüştür. Bu araştırmacılar, bütünleşmenin öncül olarak takım kaynakları ve sonuç olarak da takım performansı arasındaki aracılık rolünü 62 çalışma grubu ile test etmişlerdir. Bulunan sonuçlara göre; grup iklimi ve grup koordinasyonu gibi sosyal kaynaklar, bütünleşmenin öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, grupla bütünleşmenin, grubun görev içi ve ekstra performansını da olumlu etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara bakarak araştırmacılar, takım kaynaklarını desteklemenin gruplarda bütünleşme sağlayarak performansı arttırmada iyi bir strateji olduğunu belirtmektedirler.

Grau (2010) doktora tez çalışması için 4 ardışık çalışma yürütmüştür. Araştırmalarından biri, servis organizasyonlarındaki sağlıklı ve etkili ekiplere ayrılmıştır. Araştırmasının sonucunda, organizasyonel olanakların, yani, çalışan eğitimi, özerklik ve teknolojik olanakların, çalışanların gruplarıyla bütünleşmesini (güçlülük, özümseme ve bağlılık) arttırdığını ve bu artışın çalışanın müşteriye hizmet yetkinliğini kayda değer miktarda arttırdığını belirtmektedir.

4.4.Grupla Bütünleşmenin Etkileri

Günümüzde artan rekabet koşullarında, işletmelerin ayakta kalması, çalışanların kendilerini çalıştıkları grupla aralarında ortaya çıkan bütünleşme sonucunda gösterdikleri tutum ve davranışlara bağlı olmaktadır. Çalışanların gruplarıyla bütünleşmesi konusunun önünde birtakım engeller bulunmaktadır. Bunlar:

- Kendi işinin bir parçası olmadığı halde, başkalarının işini de yapmak,
- Zorunlu olmayan toplantılara katılma gerekliliği,
- Etkin olmayan iş süreçleri,
- Yöneticilerin yetersizliği nedeniyle oluşan verimsiz takım çalışması,
- Karar verme süreçlerinde net olunmaması,
- Önceliklerin iyi belirlenmemesi nedeniyle ortaya çıkan olumsuzluklar.

Bu engeller nedeniyle, işletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutamamakta ve bu durum, işletmelerin faaliyetlerinde ciddi sıkıntılar yaratmaktadır.

Seiits ve Crimm (2006), grubuyla bütünleşme sağlamış olan çalışanların, çalıştıkları şirketin geleceği için endişelendiğini ve mevcut sorumluluklarını aşan farklılık yaratmak üzere çaba harcadıklarını ve bu konuda yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların farklılık yaratmak adına gösterdikleri çaba, liderleri tarafından görülmeli ve kendilerini değerli hissetmelidirler.

Bütünleşmiş çalışan, yaptığı işi inanarak ve hoşlanarak yapmakta ve işini yaparken kendini değerli hissetmektedir. Bireyin çalıştığı kurumda birilerine ya da bir şeylere bağlı olması, örgütte kalma niyeti bütünleşmiş olduğunu göstermektedir. Sadık çalışanların işletmede kalması, mevcut görevlerinin daha fazlasını yapmalarını sağlar. Bilgi ve becerilerini birleştirerek yaptıkları işler, çalışanların daha fazla keyif almalarını ve tatmin olmalarını sağlar, bu da daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bireyler, çalıştıkları kuruma ve bir bütün olarak topluma anlamlı bir katkıda bulduklarını bildiklerinde bütünleşme istekleri artmaktadır.

Chambers vd. (1998), yaptıkları araştırmalarda, kişilerin çalıştıkları örgütte kalmaya karar vermelerinde, ilgi çekici ve tutku hissedebileceği bir iş olması, iş yerindeki kariyer gelişim fırsatları, şirketin iyi yönetiliyor olması, yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak ve güvenmek, örgütün değerlerini benimsemek, takdir edilmek ve işle ilgili becerileri oluşturmak gibi kriterlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kriterlerin sağlanması,

çalışanların buldukları gruba bağlanmalarına ve iş performanslarının yükselmesine neden olmaktadır.

Bersin (2015), yaptığı araştırmada, çalışanların kurumlarıyla bütünleşme hissettiklerinde, performans hedeflerine ulaşmada daha yeterli oldukları, çalıştıkları kuruma daha sadık oldukları ve görevlerini daha tutarlı buldukları belirtmiştir. Ayrıca, çalışanların kurumlarıyla bütünleştiği işletmelerde, devamsızlık oranı, diğerlerine göre oldukça düşük ortaya çıkmaktadır.

İnsanlar çalıştıkları kurumun kültür ve görevlerini, kendi motivasyon, değerler ve yetkinlikleri ile eşleştirdiğinde bütünleşme olasılığı artmaktadır. Bu nedenle işe alım sürecinin tüm bunları dikkate alması nedeniyle oldukça önemlidir. Çalışanlara performans koçluğu yapmak, hedeflerin net olarak belirlenmesini sağlamak ve dürüst geri bildirimde bulunmak, kurum için değerli olduğunu hissettirmek, onların bütünleşmesini sağlamakta ve örgütü için fazladan çaba göstermesine neden olmaktadır. Çalışanların kurumlarıyla bütünleşmesini sağlamak hem bireyler hem de üyesi bulunduğu gruplar için, içeriden ve dışardan birçok değişken tarafından etkilenmektedir. Çalıştığı kurumla arasında bütünleşme olan kişiler, sadakat duygusu nedeniyle daha fazla çaba göstermekte, böylece; müşteri portföyünde artma, sadık müşteriler, yüksek karlılık ve ciro artışı gibi sonuçlar yaratmaktadırlar.

Çalışanlarının tutku ve bağlılığını ve dolayısıyla bütünleşmesini, kurumlar, uygun ortam yaratmak ve süreçleri yönetmek yoluyla arttırmaya çalışırlar. Çalıştığı kurumda beklentilerinin karşılandığını, kendisine ve işine değer verildiğini gören çalışan, daha uyumlu ve sadık olarak çalışmakta, bu çalışmaların performansına yansımaları da yüksek düzeyde olmaktadır. İşletmeler insan kaynakları projelerinde çalışanlarına anlamlı gelişim planları ve fırsatları sunmalıdır. Çalışanlar, dinlenildiğini, katkıları nedeniyle takdir edildiğini ve desteklendiğini hissettikleri zaman çalıştıkları kurumla bütünleşme sağlanmış olur. Çalıştığı kurumla bütünleşme yaşayan çalışanlar, daha verimli, daha sadık çalışmaları nedeniyle toplam verimliliğin ve performansın artmasına neden olmaktadır.

5. ALT KÜLTÜR ÖRNEĞİ OLARAK GRUP (DEPARTMAN) KÜLTÜRÜ

İhtiyaçların karşılanması için, mal ve hizmet üretmek amacıyla, insanların bir arada toplandığı ve yönettiği, ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dini veya siyasal amaçlı olarak ortaya çıkan yapılara örgüt adı verilir (Tutar, 2003:16). Sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, antropoloji gibi bilim dalları tarafından incelenen örgütler; birbirlerinden değişik inançlara ve değerlere sahip olan kişileri ortaklaşa bir amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya getiren yapılardır.

Efil (2002), örgütü, “iki ya da daha fazla kişi tarafından oluşturulan, belirli bir faaliyette bulunan sistemlerdir” şeklinde tanımlamıştır. “Örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, diğerleri ile bir araya gelerek grup olarak çaba, bilgi ve yeteneklerini bir araya getirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.” (Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınları).

Toplumlar, taleplerini gerçekleştirebilmek, kalkınmak, refahını arttırmak, bu hedeflere ulaşmaya çalışırken oluşan problemleri çözebilmek amacıyla kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütler sayılan amaçlar için oluşturulan birimlerdir. İnsanların kendi başlarına gerçekleştiremedikleri ideallerine ulaşmalarını sağlayan sosyal araçlara örgüt denir. Örgütler, insanlar tarafından oluşturulan, sosyal sistemlerdir. Örgütler, değişik kültürlerden ve çevrelerden gelen, farklı inanç, değer ve beklentilere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Örgüte katılan insanlar, bölgesel, etnik, dinsel özellikler ve değer ve inançlara sahip olarak gelirler. Değişik alt kültürlerden gelen insanları, örgütsel hedeflere ulaşmak, örgütsel bütünleşme sağlamak amacıyla, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmek ve sosyalleştirmek, örgüt yöneticilerinin görevidir.

5.1.Alt Kültür Kavramı

Örgüt kültürü, çok sayıda alt kültürlerden oluşur. Farklı bölge veya kültürlerden gelen bireyler, örgütü oluştururlar ve hem kendi kültürlerini hem de aynı zamanda üyesi buldukları örgüte ait olan kültürü benimsemektedirler.

5.1.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “bir yapı içindeki üyelerin paylaştığı ortak değer, norm, inanç ve anlamların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 2001: 566). Örgüt kültürü, kurumun

stratejisini, hedeflerini, hedeflerine ulaşma yöntemlerini, gelişimini sürdürmesini, ürün ve Pazar oluşturma programlarını belirleyen bir pusula gibidir. Örgüt kültürü, kişiler tahmin edemedikleri bir sorunla karşılaştıkları zaman, onlara çözüme ulaşmak için yol gösterici olan kurallar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Peters ve Waterman, 1987: 383).

Örgüt kültürü, özetle, bir grubun yaşayarak keşfettiği, geliştirdiği, tüm üyeleri tarafından paylaşılan ortak normlar, değerler, tarih ve faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli olan kurallardır. Bir grubun kültürünün oluşabilmesi için zamana ve devamlı birlikteliğe ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını biçimlendirir ve yönlendirir. Özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 177).

Örgüt içinde çalışanların davranışlarını yönlendiren, istenilen ya da istenmeyen davranışların neler olduğunu belirleyen değerler mevcuttur. Bu değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta ve kabul görmektedir.

Bir kitapta yazılı olmamasına rağmen tüm örgüt üyeleri tarafından kabul edilen bu değerler, kendilerinin belirlediği fikir ve inançlardan oluşmaktadır ve olduğu gibi kabul edilmektedir.

Örgüt üyelerinin inandığı, kabul ettiği bu değerler, çalışanlarda sembolik anlamlar yaratır. Bu sembolik anlamlar, çalışanlar arasındaki etkileşimi etkilemektedir. Örneğin; örgüt için önem taşıyan olaylar ve hikayeler çalışan kişiler arasında anlatılır.

Örgütte daha önceden çalışmış olan kişilerin, önceden görev almış yöneticilerin tecrübeleri, değer ve normları dolayısıyla örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüte yeni katılan kişiler, örgüt yapısını ve örgüt kültürünü zamanla öğrenmektedirler.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki gereksinimlerini karşılar ve yol gösterir. Çalışanlar arasında birlik ruhunu geliştirir ve örgüt amaçlarına birlikte ulaşmaya yardımcı olur. Örgütte çalışanlar tarafından yaşayarak tecrübe edilir, yazılı kurallar değildir. Bu nedenle, zaman içinde çalışanların, özellikle üst yönetimin değişmesiyle örgüt kültürü de değişkenlik gösterebilir. Örgüt kültürü, kişiler arasında gelişir ve paylaşılır. Kültür, örgütün belirli bir bölümüne değil, tümüne aittir. Çalışanların kabul ettiği örgüt kültürü, üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

Örgüt kültürünün birçok tanımı yapılmış, sosyal olarak oluşan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, değişmesi zor bütüncül yapılar olduğu kabul edilmiştir (Hofstede,

Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). Efsaneler, tören ve ritüeller, değerler, normlar ve inançlar gibi unsurlar, paylaşılan öğeler olarak kabul edilir. Değer, norm ve inançlar doğrudan gözlenebilen unsurlar olmadığından, araştırmalar daha çok, hikayeler, kahramanlar gibi yüzeysel sembolik öğelere yoğunlaşmıştır (Barley, 1983).

Örgüt kültürü, kurumların, amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasını sağlamakla beraber; bunların uygulanmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Örgütlere bir anlam kazandıran örgüt kültürü, davranışlarda tutarlılığı arttırmakta ve kurum içinde bir kontrol sistemi oluşturmaktadır (Akıncı ,1998: 51-53). Örgüt kültürü, belirsizliklerin azalarak, işin ne şekilde yapılacağını belirler ve bazı fonksiyonlar üstlenir:

Örgütler, kültürlerindeki farklılıklar sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Örgüt kültürü, üyelerine kimlik duygusu kazandırır ve ortak değerlere bağlanmasını sağlayarak çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırır. Çalışanların tutumlarını yönlendiren, davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır. Ortak değerlere sahip olmaları nedeniyle, çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlar, günümüzde önemli bir rekabet avantajına sahip olmaktadır. Örgüt kültürü, şirket politikalarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde, yöneticilere yardımcı olan önemli bir unsurdur. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmuş işletmeler, çalışanlarına neyi nasıl yapacaklarına dair yerleşmiş kurallar belirlemiştir. Tam tersi zayıf örgüt kültürüne sahip olanlar ise; çalışanlar kurallara sahip olmadıklarından zaman kaybederler. Ortak değerler ve paylaşılan davranışlara sahip olamayan zayıf kültüre sahip işletmeler, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmuş işletmelere göre geride kalmaktadırlar (Polat, 2003).

5.1.2. Grup Kültürü Kavramı ve Özellikleri

Van Maanen ve Barley (1984), alt kültürleri, “düzenli olarak etkileşim içinde olan, kendilerini örgütten farklı bir grup şeklinde tanımlayan, aynı problemleri paylaşan ve düzenli olarak gruba özgü olan ortak anlayışa göre hareket eden, bir örgütün üyelerinin bir alt grubu” şeklinde tanımlamışlardır. Örgütteki bir grup kişinin ortak paylaştığı değer, norm ve inançların olması durumunda, örgütsel alt kültürler ortaya çıkmaktadır (Trice & Beyer, 1993). Bir örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılmayan, sadece örgüt içinde bir grubun paylaştığı ortak problemler, ortak durumlar ortaya çıkıyorsa, bir alt grup oluşmaktadır (Rosberg; 2005).

Martin (1992), örgüt kültürü konusunu, bütünleşme (integration), farklılaşma (differentiation) ve parçalı (fragmentation) olarak üç değişik açıdan incelemektedir. Bütünlük yaklaşımına göre; örgüt, ortak değer, norm ve inançları olan homojen bir kültüre sahiptir (Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009) ve bu durum, tüm örgütü kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla, örgütlerdeki yaygın davranışlar açıklanabilmektedir. Örgütlerin karmaşık yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bütünlük yaklaşımı gerçekleri göstermemektedir (Lok, 1997).

Farklılaşma bakış açısına göre; örgütte çeşitlilik bulunduğu ve farklı değerlerden oluşan alt kültürlerin görülebileceği belirtilmektedir (Martin,1992). Bu görüş, ortak paylaşımın, örgüt seviyesinde değil, grup seviyesinde ortaya çıkmış olduğunu savunmaktadır (Martin,1992).

Parçalı bakış açısına göre, örgüt kültürü, bir mozaik olarak ele alınmakta, karşıtlık ve karmaşıklık içermektedir (Martin & Frost, 1999).

Örgüt kültürü bütüncül yaklaşımla incelendiğinde, değer, norm ve inançların tüm örgüt tarafından paylaşıldığı görüşü hakimdir (Lok, 1997). Fakat yapılan örgüt kültürü çalışmaları, alt kültürlerin varlığının ve çeşitliliğinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir (Danışman ve Özgen, 2008). Yapılan araştırmalarda, örgütlerin belirli bir kültürleri olsa da aynı anda alt kültürleri de bulunmaktadır (Trice & Beyer, 1993). Örgüt kültürü kavramının, bütüncül bakış açısı yerine farklılık yaklaşımıyla incelenmesi daha doğrudur.

Yapılan birçok araştırmaya göre, örgütler, bünyelerinde çeşitli alt kültürler bulundurmaktadırlar (Boisnier & Chatman, 2002; Hofstede, 1998). Alt kültürlerin varlığı birçok araştırmada doğrulanmış, iş bölümü, meslek, cinsiyet, hiyerarşik farklılıklar gibi kriterler ile şekillenmişlerdir (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009).

Örgütte farklı alt kültürler bulunsa bile, örgüt kültürünün varlığı ve etkisi devam etmektedir (Lok, Westwood & Crawford, 2005). Sonradan oluşan alt kültürlerde, bazı değerler, uygulamalar ve tutumlar yaygın örgüt kültüründen farklılık gösterebilir (Lok, Westwood & Crawford, 2005). Alt kültürlerin yaygın örgüt kültürüyle uyumlu ya da aykırı olması (Brown, 1995), örgüt kültürünü güçlendirmekte veya farklılaştırmaktadır (Trice & Morand, 1991). Bu ayrışmalar sonucunda, alt kültürler hem birbirleri ile hem de yaygın kültürle çatışabilmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirebilmeleri, yaygın örgüt kültürü ile ortak paylaşılan değerleri olmasına

bağlıdır (Trace & Beyer, 1993). Örgüt içindeki her bir alt kültür, örgütü yönlendirme ve şekillendirme konusunda etki sahibidir (DiMaggio & Powell, 1983).

Bir örgütte alt kültürlerin oluşumu, çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. “Örgütte, gereksinimleri ve deneyimleri kurumun geride kalan bölümünden farklılaşan, kendilerine özgü çeşitli güçlüklerle karşılaşan bir grup insanın bir araya gelmesi, alt kültürlerin oluşmasına neden olmaktadır (Lok & Crawford, 2001).

Bir örgütte alt kültürlerin oluşumu aşağıdaki unsurlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Schein, 1985):

1. Vazife/ İş
2. Coğrafya, lokasyon
3. Üretilen mahsul, Pazar veya teknolojik yöntemler
4. Bölümlere ayrılma
5. Hiyerarşi
6. Şirketlerin birleşme işlemleri ve satılması
7. Müşterek teşebbüslerönemli anlaşmalar, çoklu kurumsal bölümler
8. Yapılarına göre karşıt olan gruplar

Trice ve Morand (1991) ise, aşağıdaki unsurların alt kültür oluşumunda etkili olduğunu belirtmiştir:

1. Meslekler
2. Bölümler
3. İdareciler
4. Personel bölümleri

Alt kültürler, birçok örgütsel, bireysel ve sosyal özelliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. “Bu bağlamda, departmanlar, çalışma grupları ve ekipler gibi çeşitli gruplara üye olmaya; yönetim, personel gibi hiyerarşi düzeyine; profesyonel ve mesleki ilişkilere, kurumdaki fiziki konuma; cinsiyet, yaş, uyruk gibi sosyo demografik özelliklere; arkadaşlığa bağlı oluşan gruplara ve örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi performans dayalı değişkenlere bağlı olacak şekilde oluşabilmektedirler” (Jermier, Slocum, & Fry, 1991; Rose, 1988; Trice & Beyer, 1993; Van Maanen & Barley, 1984). Bunlara ek olarak, çalışanların kişisel özellikleri dışında, özgeçmiş, aile geçmişleri, eğitim gibi sosyal geçmişleri de alt kültür oluşumunda etkili olmaktadır (Jermier, Slocum & Fry, 1991). Çalışanların mesleki görevlendirmeleri, çalışma pozisyonları, teknik gereklilikler ve

yönetmel talepler ve çalışma saatleri gibi görev zorunlulukları da alt kültür oluşumunda yer almaktadır (Jermier, Slocum & Fry, 1991).

5.1.3. Grup Kültürü Boyutları

Kültürü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç boyutta inceleyen Wallach (1983), bunların alt kültür oluşturduğunu saptamıştır. Güç ve kontrol üzerine kurulmuş olan, hiyerarşik yapıya sahip, bürokratik kültürler için, iyi eğitilmiş bir personel, etkili sistemler ve sağlam bir yapı gerekli olmaktadır. Yenilik yapmak isteyen kültürler, çalışanlarını sürekli teşvik eden, risk almaya ve meydan okumaya yönlendiren dinamik ortamlardır. Yenilikçi kültüre sahip gruplarda sürekli stres ve risk ortamında bulunulduğundan çalışması zordur. Destekleyici kültürler, çalışma ortamının güvenli, adil, sosyal, destekleyici ilişkilerin kurulduğu, çalışanların birbirleriyle uyumlu ve yardımsever oldukları ortamlardır.

Polisler arasında yapılan bir araştırmada (Jermier, Slocum & Fry, 1991), otoriteye itaat, göreve bağlılık, otoriter yönetim şekli gibi eğilimler açısından yaygın kültürler ve alt kültürler incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, farklı alt kültürlerin, örgütsel formalizasyon açısından farklı tepkiler verdiği saptanmıştır. Alt kültürlerin varlığı, çalışanların algı, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Gregory (1983), yaygın kültür ve alt kültür arasındaki çatışmaların, çalışanların davranışlarını etkilediğini belirtmiştir.

Danışman ve Özgen (2003), yaptıkları araştırmada, kültürel boyutları aşağıdaki açılardan incelemişlerdir:

Sözü geçen kültür boyutları, kuralcı olma, hiyerarşi, klan, sonuç, takım, destekleyici olma, gelişme, profesyonellik ve şeffaflık açıları ile incelenmektedir. Kuralcılık, belirlenen kaidelere uyulma derecesini; hiyerarşi, otorite ve statüye verilen önemin seviyesini; sonuç eğilimi, işin nasıl yapıldığı değil sonuca odaklanılmasını; klan eğilimi, çalışılan işletmenin aile ortamı gibi olması; destekleyicilik, çalışanların kişisel haklarının korunması; takım olma eğilimi; ekip oluşturabilme ve birlikte çalışabilme durumunu; profesyonellik, başarının mühimsenmesini ve açık olma eğilimi de alınan kararların şeffaf olarak tartışılabilmesini belirtmişlerdir ((Danışman ve Özgen, 2003).

Schein (1996), örgütlerde, üç çeşit alt kültür bulunduğunu belirtmektedir:

- Operasyona özgü; imalat, satış içeren
- Mühendisliğe özgü; üretilecek ürünlerin tasarlanması
- Yönetime bağlı; üst yönetim ve ekibinin alt kültürü

Tüm organizasyonlarda bulunan bu üç grup alt kültür, genellikle birbirleriyle çatışma halindedir. Operatör kültürünün önem verdiği değerler, açık iletişim, karşılıklı güven ve grup çalışmasıdır ve bunlar olmadan üretim, satış gibi işlerde çalışanlar başarılı olamazlar. Mühendislik kültürü, tasarımla uğraşan teknik personelden oluşur. Bu kültür üyeleri, insanların hata yapacağını düşünürler ve tasarımların hatasız yapılmasının insansız yapılması gerektiğine inanırlar. İdari kültür ise, üst yönetim ve bunlara yakın çalışanlardır. İnanırları en önemli değerleri, işletmenin karlılığıdır. İdari kültür üyeleri, işletme karlılığı ve performansı için oluşturdukları sistemleri zamanla çok fazla önemsemeye başlarlar ve işletme içindeki çalışma arkadaşlarından uzaklaşırlar.

Hooijberg ve Petrock (1993), yaptıkları araştırmada, rekabetçi değerler yaklaşımı ile geliştirilmiş bulunan kültür tipleri olan, Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi kültürlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

Klan kültürü:

- Kişilerin hayatlarında birçok şeylerini paylaştıkları samimi ve geniş bir aile ortamı gibidir.
- Yöneticiler ve liderler, diğerlerinin akıl hocası, hatta zaman zaman anne-baba figürü şeklinde görülmektedir.
- Klan kültürü örgütte sadakat ve geleneklere bağlılık sağlar.
- Kişiler arasında iletişimin gelişmesine destek olur.
- Üyelerinin aralarında bulunan güven ve birlik duygusunun geliştirilmesinin, örgüt açısından faydalı olacağını savunur.
- Müşterilere karşı duyarlı ve ilgili olmayı esas alarak başarılı olmayı hedefler.
- Faaliyetleri sırasında, takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılıma önem verir ve destek olur.

Adhokrasi kültürü:

- Çalışanlarına dinamik, girişimci ve yaratıcı olabilecekleri iş ortamı yaratmaktadır.
- Çalışanların örgüt faaliyetleri sırasında risk almasını desteklemektedir.
- Lider ve yöneticilerin, yeniliklere açık olmasını ve risk almasını teşvik etmektedir. Böylece, liderler oluşabilecek sıra dışı olaylara hazırlıklı olmalı ve çözümler üretebilmektedir.
- Üyelerin değişime ve yeni fırsatlara hazır olmasını uygun bulmaktadır ve bu kaynakları uzun vadede büyüme amacıyla kullanma gerekliliğini savunmaktadır.

- Bireylerin karar alırken özgür olmalarını ve inisiyatif almalarını desteklemektedir.
- Adhokrasi kültürlerine göre başarı; yeni mal ve hizmetlere sahip olmak ve bulunulan sektörde lider olmaktır.

Pazar kültürü:

- Lider ve yöneticiler zorlayıcı ve rekabetçidir.
- Faaliyetlerin direk sonuç odaklı olmasını gerektirmektedir.
- Örgüt üyelerini “kazanma” amacıyla bir araya getirmektedir.
- Amaç ve hedeflerin ölçüldüğü, rekabetçi faaliyetler içinde olmayı gerektirmektedir.
- Pazar payı ve pazarın içinde bulunulması başarı olarak nitelendirilmektedir. Pazarın lideri olmak ve zorlu bir rekabet ortamı içinde olmak bu kültür tipi için önemlidir.

Hiyerarşi kültürü:

- Çalışma ortamı tamamen resmi yapıdadır.
- Faaliyetlerin yönetilmesi prosedürler yardımıyla olmaktadır.
- Liderler koordinasyon ve organizasyon konusunda çok iyi olmakla övünmektedirler.
- Çok düzenli olarak işleyen bir örgüt oluşturma gayreti içinde olup, uzun vadede istikrar, verimlilik ve gelecek günleri tahmin etmeyi hedeflemektedir.
- Belirlenen kural ve politikalar, örgütün bir arada bulunması için gereklidir.

6. İNFORMAL İLETİŞİM

Kesinlik içermeyen şartlar söz konusu olduğunda, gruplar ve kişiler arasındaki etkileşim ve sosyal ilişkilerin artırılması, informal iletişim yoluyla sağlanır. Kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütler için iletişim, varlığını sürdürmek için gerekli ve vazgeçilemez bir etkidir. Bireylerin birbirleriyle, örgüt içinde informal yollarla; örneğin, yemek veya çay saatlerinde, konuşmaları önlenemez. Örgüt içinde, kuralsız olarak ortaya çıkan informal iletişim, önemli kararlar alınmasını etkileyen kişiler arasındaki ilişkiler yoluyla ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2005: 269).

Örgütler, iletişim kanallarını kendi işleyişleri içinde, hiyerarşik konumlamalara göre düzenlemiş olmalarına rağmen, örgüt içinde, informal iletişim yoluyla kontrolsüzce dağılan bilgilere engel olamamaktadırlar. İnfomal iletişim yoluyla dağılan kontrolsüz bilgi, zaman zaman örgüte zarar verici boyutta olabildiğinden, bu sürecin, örgütler tarafından kontrol edilerek yönetilmesi yoluna gidilmesi uygun olmaktadır.

Çalışanlar arasındaki herhangi bir düzenlemeye bağlı olmaksızın ortaya çıkan informal iletişim, örgüt üyelerinin arasında insani ilişkiler kurma arzusundan ileri gelmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2004). İletişim konusunda çalışan Martel (2006), Gouveira, Vuuren & Crafford (2005), gibi araştırmacılar; çalışanların örgüt içinde öğrenmek istedikleri bilgileri, söylenti ve dedikodu yoluyla elde ettiklerini belirtmişlerdir. “Dedikodu ve söylenti, kuruluşların hiyerarşik, biçimsel düzeninde cevaplanamayan, çalışanların gereksinimlerinin gayri resmi yollarla karşılanması şeklidir” (Gürüz ve Özdemir, 2004). Örgütler, bu şekilde, çalışanlar arasındaki ve çalışanların yöneticileriyle aralarındaki ilişkileri kontrol ederek yönetebilirler.

Türkçe sözlükte; “Konusu çekiştirme ya da kınama olan konuşma” olarak tanımlanan dedikodu, kurumlarda bilginin aktarılmasını ve dönüşmesini sağlayabilir. Söylenti için ise; herkesin konuştuğu ama doğruluğu belli olmayan haber denilebilir. Dedikodu, Wilson ve Kniffin (2005) e göre örgütleri çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu nedenle; örgütler, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri kontrol etmek amacıyla, dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim yollarını araç olarak kullanmaktadırlar. Örgüt iletişiminde, bilinmeyenleri keşfetmeyi sağlayan dedikodu, önemli bir görev üstlenmektedir. Dedikodu, bir informal iletişim şekli olarak görülmekle beraber, yayılan mesaja veya kaynağına göre, örgüt için zararlı durumlar ortaya çıkarabilir.

Foster (2004)' e göre, çalışanların, yayılan dedikodulardan özel anlamlar çıkarması, informal olarak adlandırılan iletişim ağları ile sosyalleşmelerini sağlar. Bu açıdan bakıldığında; dedikodu, formal şekillerle dile getirilmesi uygun olmayan bilgilerin paylaşılmasında, informal iletişim ağları ile sağlıklı bir iletişim şekli olarak değerlendirilebilir.

6.1.İletişim Kavramı ve Süreci

İnsanlar arasındaki ilişkilerde vazgeçilmez bir araç olarak kabul edilen iletişim; her bilim dalının kendi yöntemlerini belirlediği bir bilgi paylaşım sürecidir. Kayaalp (2002), iletişimi, “dar anlamıyla bireyler, geniş anlamıyla kitleler arası duygu, düşünce ve bilgi paylaşımıdır” olarak tanımlamaktadır. Zıllıoğlu (1996)' na göre “iletişim bir başkasıyla konuşmadır.

Birçok tanımı yapılmış olan iletişim kavramı; “simgeler vasıtasıyla bir kişiden ya da bir gruptan diğerine/diğerlerine bilgilerin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletilmesidir” (Bülbül, 2001, 3).

Örgütlerde, iletişim süreci daha karmaşık bir yapıya sahip olabildiğinden, kaynak durumunda olan ast veya üstlerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve alıcı durumunda bulunanların iletişimi kabul etmesi gerekliliği vardır. Örgütler içinde iletişim sürecinde “iletişimi kuran kaynağın alıcıdan istekleri; alıcının, mesajı alması, mesajı anlaması, iletişimi kabul etmesi, eyleme geçmesi ve geri bildirimde bulunmasıdır” (Güney vd. 2001: 223).

Kişiler ilişki kurarken iletişimde bulunurlar. “Gerçek iletişim, ancak anlayarak dinlediğimiz zaman meydana gelir. Anlamaktan kasıt fikri ve tutumu başka insanların bakış açılarından görmek, bunun onlara ne hissettirdiğini duyumsamak ve konuşulan konu hakkında sahip oldukları ortak referans çerçevesine ulaşmaktır” (Goman, 2008:49).

6.2. İletişim Türleri

İletişim konusu, sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve elektronik iletişim olarak incelenmektedir.

Sözlü iletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerinin ve bilgilerinin yüz yüze ilişkiler kurmak yoluyla, konuşarak diğer taraflarla paylaşılmasıdır. Sözlü iletişim; hızlı ve anında geri bildirim alınabilmesi özelliğinden dolayı, örgütlerde, çalışanlarla bilgilerin sağlıklı olarak paylaşılmasında kullanılan en önemli iletişim yöntemlerinden birisidir. Ancak,

bilgiler kalabalık bir toplulukla sözlü iletişim yoluyla paylaşılıyorsa, mesajların gerçek halinden saptığı görülebilir.

Yazılı iletişim, duygu ve düşüncelerden, bilgilerden oluşan mesajların diğer kişilere yazılı olarak aktarıldığı iletişim türüdür. “Yazılı iletişim, bireyler tarafından daha iyi anlaşılması gerektiğinden, geleceğe rehberlik edeceği ve kurumun politikaları ve prosedürlerine yol gösterici durumunda olacağı için daha dikkatli düşünülmesini gerekli hale getirmektedir” (Doshi, 2008:26).

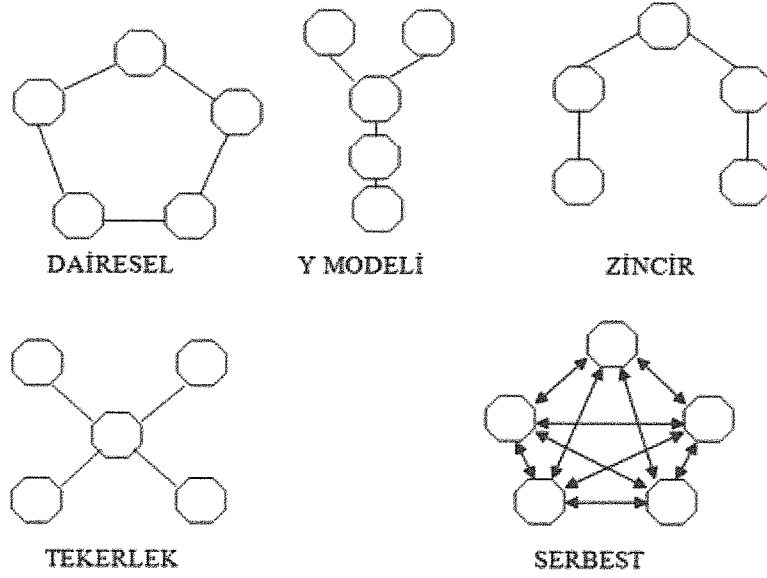
Yazılı iletişim tercih edilmesinin nedenlerinin bazıları; belgelerin kalıcı olması, resmi olması, daha doğrudan ve bütünlük içinde aktarılması, ulaşılamayan yerlere daha rahat ulaşılması olarak sayılabilir (Polat, 2009:102).

Sözsüz iletişim, kişilerin, duygu ve düşüncelerini, beden dili olarak adlandırılan tavırları, bakışları, duruşları yoluyla karşı tarafa aktarmasına denir. İletişim sırasında yapılan her hareketin bir anlam taşıdığı kabul edilen beden dilini doğru çözebilen bireyler hem iş hayatında hem de özel hayatlarında başarılı olmaktadır. Duygular, bazen kelimelerden çok, tutum, hareketler ve bakışlardan anlaşılır (Işık, 2007:27).

Trafik ışıkları, tabelalar, trafik kurallarını gösteren levhalar, amblemler, reklam panoları kişilerin hayatları boyunca karşılaştıkları sözsüz iletişim mesajlarına örnek olarak gösterilebilir.

Elektronik iletişim, 1970’li yıllardan sonra yaşanan bilgisayar teknolojilerindeki gelişim, bu yolla yapılabilecek iletişim türlerine de yansımıştır. Böylece, telefon, posta, fax gibi iletişim araçları, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları ve uydular, bilgisayarlar, internet günümüzde, iletişim aracı olarak vazgeçilmez hale gelmiştir. Örgütler, fikirlerini bilgi iletişim yoluyla paylaşmak suretiyle, birbirlerine bağlanırlar ve bilgi teknolojileri, sınırsız iletişim sağlayarak ulusal ve uluslararası sınırları birbirine bağlar. Aynı zamanda, bu teknoloji sayesinde, çalışanlar, iş yeri dışında da işlerini yapabilirler (Akkirman, 2004:1).

Grupları oluşturan kişiler arasındaki iletişim ağları çeşitli modeller halinde incelenmektedir. Bunlar; merkezi model, Y modeli, zincir model, dairesel model, serbest model ve tekerlek model olarak belirlenmiştir (Eroğlu,2004: 265).



Şekil 6.1 İnfomal İletişim Modelleri (Eroğlu, 2004: 265).

Merkezi Model (Salkım Modeli): Örgütün en üst kademesinde yer alan kişinin tüm yetki ve karar alma fonksiyonlarına sahip olduğu klasik örgüt yapısına uygun bir iletişim modelidir. Çalışanlar, grupta bulunan yetkili kişi ile bilgi paylaşımında bulunurlar fakat birbirleri ile iletişim kurmazlar (Şimşek, 2010: 62).

Y Modeli: Bu iletişim modelinde, merkezi yönetimde olduğu gibi, iletişim, lider tarafından yönetilmektedir. Grup tatmininin düşük olduğu bu modelde, bilgiler hızlı ve genellikle doğru aktarılabilir. Bu özelliği yöneticilerin gruplarında Y modelini tercih etmelerine neden olmaktadır (Karatepe, 2005: 228).

Zincir Modeli: Bu modelde, bir kişi bilgi kaynağı olarak çalışanlara bilgiyi aktarır. Dedikodu zincirleri bu modele örnek gösterilebilir. Bu yolla yayılan bilginin hızı ve doğruluğu fazla değildir.

Dairesel (Çember) Model: Daha önce açıklanan üç modele göre çok daha demokratik bir şekle sahip olan bu modelde, tek bir lider yoktur ve olması engellenmiştir. Bu modelde, çalışanların tatmini yüksektir ama paylaşılan bilginin hızı ve doğruluğu düşük olmaktadır.

Serbest Model: Grup üyelerinin birbirleriyle hiçbir kısıtlama olmadan iletişim kurabildiği bir modeldir. Üyeler, iletişim kanallarını istedikleri zaman kullanabilirler.

İletişimin hızı ve doğruluğu bazen düşük olabilmesine karşın en demokratik iletişim modeli, serbest modeldir.

Tekerlek Model: Bu model türünde, ortada bulunan kişi, iletişi başlatan kişidir. Tüm çalışanlar sadece bu kişiyle iletişimde bulunurlar.

Disiplinli ve otoriter yapılara sahip olan örgütlerde genellikle merkezi model kullanılmaktadır. Daha demokratik ve çalışanların daha katılımcı olduğu örgütlerde ise, serbest model kullanılmaktadır (Eroğlu, 2004: 266).

6.3. İnfomal İletişimin Nedenleri

Örgütlerde yöneticiler, verimliliği arttırmak amacıyla, çalışanlar arasındaki iletişim ağlarına dikkat etmek zorundadırlar. Örgütlerde formal iletişim kanalları kullanılmakla beraber, yöneticiler, kurumdaki infomal iletişimin de varlığını göz ardı etmemeli, aynı zamanda getireceği kolaylıkları da kullanmalıdır. Bir başka deyişle; yöneticiler, çalışanlar arasındaki formal ve infomal iletişim kanalları arasında dengeyi kurmalı ve avantajlarından yararlanmaya çalışmalıdır.

Koçel (2007)'e göre infomal iletişim oluşmasının nedenleri aşağıda belirtilmiştir:

Çalışanların gelecek konusunda endişeleri olması ve kendilerini güvensiz hissetmeleri,

- Çalışma ortamında ortaya çıkan belirsizlikler,
- Üst yönetimde değişiklikler ortaya çıkması,
- Bağlı bulunulan sektördeki genel eğilimler,
- Birlikte çalışılan kişilerin özellikleri,
- Ortamdaki formal iletişim kanallarının yetersizliği,
- Formal mesajlara olan güvensizlik,
- Çalışma ortamında gruplaşmalar,
- Gruplarda söylenenler ve gerçekleşenler arasındaki değişiklikler

6.4.İnfomal İletişimin Özellikleri

İnfomal iletişim, grup üyelerinin aralarındaki etkileşimler ve paylaşımlar sonucu kendiliğinden oluşmaktadır. Formal iletişimden farkı, üstlenilen görevlerden dolayı değil, grup üyelerinin sosyal ihtiyaçları nedeniyle ortaya çıkmasıdır. “Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve molalarındaki fikir alışverişleri, örgüt

çalışanlarına ve yöneticilerine bazen problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar” (Akkirman, 2004: 155).

İnformal iletişimi, çalışma gruplarında sosyal yapıştırıcı olarak adlandıran Holmes ve Marra (2004), çalışanların, sosyal, kişisel ya da işle ilgili çeşitli konularda gereksinimlerini elde etmek amacıyla informal olarak iletişim kurmak istediklerini belirtmişlerdir. İnfomal iletişimde bulunan “bilişsel otorite” ağırlıkta olduğundan, çalışanlar için, bazen, informal iletişim formal iletişimden daha güvenilir olabilir.

“Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluşturuyorsa, informal iletişim örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur (Greenberg ve Baron, 1997:307). Küçük örgütlerde, yöneticiler ve çalışanlar genellikle birlikte çalıştıklarından iletişim, informal olarak, yüz yüze oluşur. Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşık bir yapıya sahip olduklarında ise; ilişkiler daha resmi, iletişim daha formal olarak gerçekleşir (Daft, 2010:32).

Bir örgütte çalışanlar formal iletişim ağları ile bilgi edinemedikleri zamanlarda, informal iletişim yoluyla bilgi almaya çalışırlar (Certo ve Certo, 2006:341). Ayrıca, bir grupta informal iletişimin çok fazla kullanılması, genel yapıdaki aksaklıkların habercisi olabilir ve formal iletişim kanallarının çalışmasında sorun olduğunun göstergesidir. Bu durum, çalışanlar arasında gereksiz de olabilen gruplaşmalar oluşmasına neden olur (Gürgen, 2007:79).

Sabau ve Bibu (2012) yaptıkları araştırmada, bir işyerinde oluşan iletişimin %56’lık kısmının formal iletişim, %37’lik kısmının ise informal iletişim yoluyla ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Bir işletmede oluşan formal iletişim, yöneticilere ve işletmeye güven duyulduğunu göstermekte, informal iletişimin çoğalması ise, çalışanların yöneticiye ve işletmeye güvensizlik duyduğunu göstermektedir (Özarallı ve Torun, 2011:101).

İnformal iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ergen, 2011:7):

- İnfomal iletişim kanalları kalıcı bir biçime sahip değildir,
- İşletmede bulunan formal iletişim kanallarına zarar verebilir,
- Anlık ve spontane oluşmaktadır,
- Kendi yapısını oluşturabilir

Bireylerin informal iletişime olan ihtiyaçları, bir gruba ait olmak istemeleri, fiziksel veya duygusal yakınlık kurmak istemeleri halinde ortaya çıkar (Ergen, 2011:7). Informal iletişim, hazırlıksız planlamadan gerçekleşmektedir.

6.5.İnformal İletişimin Yönetimi

İş hayatında iletişim kurmak, hayati öneme sahip bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde önceden belirlenmiş olan hedeflere ve amaçlara ulaşmak amacıyla yazılı veya sözlü olarak bilgi edinme yeteneğine iletişim becerisi adı verilir. İnsan yaşamının her kesiminde ve iş hayatında da iletişimin önemi her geçen gün artmaktadır. Şirketlerde önemli kararlar almak durumunda olan, çalışanlarını yönlendirmek zorunda olan yöneticiler için de iletişim çok önemli bir yer tutar. Kurum içinde ve kurum dışında oluşan ilişkilerde iletişim, işletmede yöneticiler açısından büyük bir öneme sahip bulunmaktadır (Daft, 2010: 643).

Bir iş yerinde çalışanlar ve yöneticiler, birbirlerinden beklentilerini karşılayamadıklarında ve konuyla ilgili çözüm yolları bulamadıkları zaman iş yerindeki iş birliği ve huzurlu çalışma ortamı kaybolmaktadır. Bunun sonucunda, geri bildirimde bulunmak yerine yapılan hatalarla ilgili gizli konuşmalar, dedikodu ve söylentileri arttırır. Çalışanlar arasındaki iletişimin azalması, onların işlerinde inisiyatif almalarına, girişken davranmalarına engel olmakta ve iş yerinde devamsızlıklar başlamaktadır (Barutçugil, 2002: 169).

2004 yılında Lussier ve Achua' nın yaptığı bir araştırmada, çalışanların iş yerinde mutsuz ve tatminsiz olmalarının temel nedeni olarak; yöneticileriyle aralarında bulunan iletişimin kalitesiz oluşuna bağlanmıştır.

Bir iş yerinde kişiler arasındaki etkileşim sağlayan iletişim, bir davranış şeklidir. İletişimin en önemli işlevi; yönetimi geliştirmek olduğundan, işletmelerin hem yöneticiler açısından hem de çalışanlar açısından en önemli unsurlarından biridir (Alkan, 1983: 13). Çalışanlarıyla arasında etkin bir iletişim ağı kuramayan yöneticiler, lider olmanın en önemli işlevlerinden birini gerçekleştirmemiş demektir.

Etkili iletişim, çalışanları belli bir amaç ve hedefe yönlendirmek için ve dolayısıyla örgütün işleyişi için gereklidir. Yöneticilerin çalışanlarıyla arasındaki iletişim bağlarını güçlendirmesi, çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin artmasını ve örgütsel anlamda yöneticilerine destek olmalarını sağlar. Bir iş yerinde üst yönetimle çalışanlar arasında olumlu yönde bir iletişim olması, çalışan bireylerin kurumu daha fazla

desteklemesini sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanlarından örgüt faaliyetleri için daha fazla destek bekleyen yöneticiler, iletişim becerilerini geliştirmeli ve çalışanlarıyla etkin iletişim kurmaya çalışmalıdır.

Diğer yöneticilerle ya da çalışanlarla iletişim kuran yöneticiler, farklı kanallar kullanırlar. Bazen yüz yüze iletişim kurarken, bazı durumlarda telefon görüşmesi, mail yollama gibi yollarla haberleşirler. Etkin iletişim kurabilen bir yönetici, iletişim kanallarının avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak en doğrusunu bulabilir.

Çalışanların mensubu oldukları gruplarına bağlılığını arttıran en önemli yönetim araçlarından biri olan iletişim; tutarlı, dürüst ve açık olması gerektiğinden, yöneticilerin en zor görevlerinden biridir. İletişimle ilgili problemlerin çoğu, mesajların içeriğinin mesajı alan kişilerin alış biçimiyle alakalı olarak ortaya çıkmaktadır. Gönderilen mesajın doğru algılanması için iyi dinlenmesi gerekmektedir. Yöneticileri ve çalışanları arasında etkin bir iletişim ağı kurulabilen işletmelerin daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır.

Çalışanların kurumla ilgili bilgileri etkili bir iletişim sayesinde öğrendiğini açıklayan Ambler ve Barrow (1996), gruplarıyla uyumlu olarak kimlik geliştirdiklerini ve bunun sonucunda kurumlarına bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir.

İşletmelerde oluşan iletişim sorunlarının kaynağı, yöneticiler veya çalışanlar olabilir. Yöneticiler, mesaj gönderirken astların anlayabileceği şekilde olmasına dikkat etmeleri, herkes tarafından anlaşılacak ifadeler ve simgeler kullanmamaları gerekmektedir. Özellikle astlar ve üstleri arasında bulunan ve köprü olarak görev yapan orta düzeyde bulunan yöneticilerin gelen mesajları doğru olarak yorumlayarak karşı taraflara aktarmak zorundadır (Gürgen, 2007: 133).

İnformal iletişim kanalları, bir bilginin ya da haberin resmi kanallardan çok daha çabuk yayılmasını sağlamasından dolayı, formal iletişimi tamamlayıcı fonksiyonlarla karşımıza çıkar. Bilginin doğru olarak yayılması, yöneticilerin açısından bakıldığında, işlerin kolay halledilmesini sağlar. Böylece çalışan tatmini artmış olur. Buna karşılık; informal iletişim kanalları, yöneticiler tarafından kontrol edilemeyip, doğru kullanılmadığı durumlarda, işletmeye fayda yerine zarar verebilir. Bu durum, işlerin aksamasına, çalışan tatmininin ve moral seviyesinin azalmasına neden olur ve kurumun performansının ve verimliliğinin düşmesine neden olur.

Örgütlerde dedikodunun olumsuz etkileriyle beraber bazen olumlu etkileri de vardır. Bireylerden oluşan sosyal sistemler olan örgütlerde, dedikodu tamamen

bitirilemez. Bu nedenle yöneticiler, oluşan dedikodu sürecini, çalışanlara moral vermek, çalışanların sosyalleşmesine olanak tanıma ve problemlerini ifade ederek çözümlenmesine yardımcı olmak gibi amaçları gerçekleştirmek için kullanılmalıdırlar (Solmaz, 2003: 27-28). Ayrıca dedikodunun sayesinde formal iletişim yoluyla öğrenilemeyen bilgiler gün ışığına çıkmış olmaktadır. Yöneticiler de bu durumun farkında olarak kontrol etmeye çalışmaktadır.

Çalışanlar arasında dedikoduyu kontrol edebilmek amacıyla, yöneticilerin yapması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Ravadu, 1998):

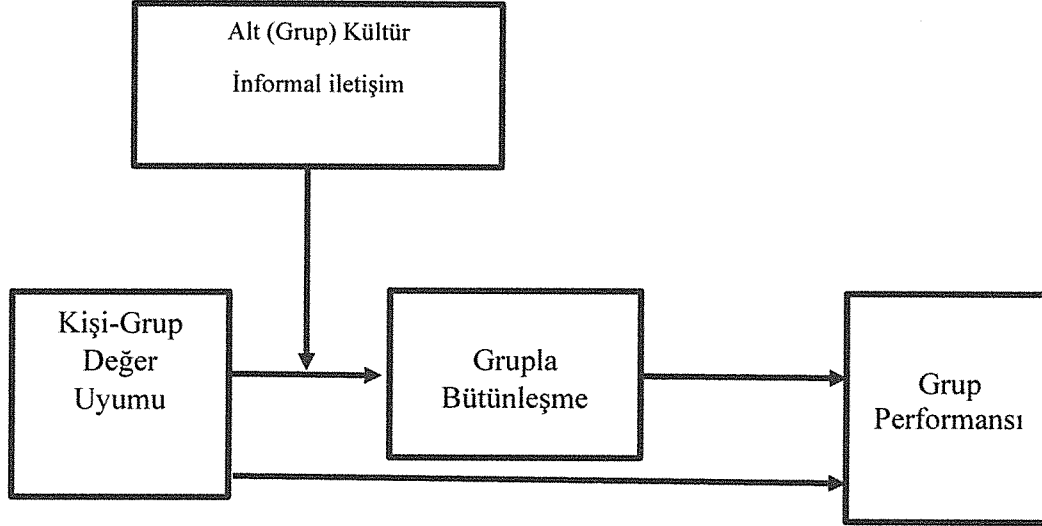
- Çalışanları dikkatle dinleyerek gerçekten ne demek istediğini anlamaya çalışmalı,
- Çalışanların yaptığı işleri, aktivitelerini, oluşan değişiklikleri takip etmeli,
- Çalışanlarına karşı dürüst olmalı ve kendisine duyulan güveni arttırmalı,
- Grup üyelerinin olaylara olan tepkilerini takip etmeli,
- Gerçek olmayan bilgilerin yerine doğru olanları çalışanların öğrenmesini sağlamalıdır.

İşletmelerde ortaya çıkan dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim ağlarının yok edilmesi mümkün olmadığından, en doğrusu yöneticilerin bunları işletme yararına kullanmak amacıyla yeni stratejiler ortaya koymasıdır. Dedikodular; yöneticiler farkına varmadığı takdirde çalışanların performansını ve verimliliğini olumsuz şekilde etkileyebilir.

İşletmelerde kontrollü yönetilmesi gereken informal organizasyonun, arzu edilen örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanılabilmesi gibi, informal organizasyonun dinamikleri formal yapıya zarar vererek kurumsal yönetimi engelleyecek bir formda da olabilecektir. Bu nedenle kontrollü izlenmesi ve yönetilmesi gereken, kurum içindeki informal organizasyonun bir bileşeni olarak informal iletişimin olumlu yönde fonksiyonel kullanımı kurum, grup ve birey düzeyinde olumlu değişkenler arasındaki etkiyi değiştirebilecektir. Bu bağlamda, informal iletişimin grup düzeyinde değişkenler arasındaki olumlu yönde ilişkiyi güçlendirebileceği, grup kültürüne bağlı olarak ortaya çıkabilecek kişi-grup uyumunun grup olgusu ile ilgili olumlu değişkenlere olan etkiyi güçlendirip azaltabileceği ifade edilebilir.

7. ARAŞTIRMA

7.1 Araştırma Modeli ve Hipotezler



Hipotezler

Grubu oluşturan bütün üyeler, grup performansını etkileyecek özelliklere sahiptir. Bu nedenle; üyelerden birinin eksikliğinin diğeri tarafından tamamlanması, grup performansını arttırmaktadır.

Örgüt çalışanlarının planlama olmaksızın ortaya çıkan bu beraberlikleri üretkenliği arttırarak, iş hayatında verimliliği ve performansı arttırmaktadır (Öcal vd., 2013:282).

Kişi-grup uyumu, çalışanların işyerindeki pozisyonunun diğeri çalışanlarla ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Grupta bulunan çalışanların birbirleriyle olan ilişki geliştirme ve güçlendirme yetenekleri, işe sağlanan katkıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Başka bir araştırmada, astlarının performansını değerlendiren yöneticiler, algılanan değerlerin benzer olması durumunda daha yüksek puanlar vermişlerdir (Wexley ve diğ., 1980).

Yöneticilerin astlarıyla olan benzerliğinin incelendiği çalışmalarda, gerçek uyumun ve algılanan uyumun, işten duyulan tatmin ve iş performansının belirlenmesinde geçerli olduğu saptanmıştır (Wexley vd., 1980). Bu araştırmaya göre, lider ve ast arasındaki uyum ve performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler ve

örgütlerin uyumlu olması, bireylerin başarılı olmasında, örgüt değerlerini anlamalarında ve çalışma arzularında olumlu etkiye sahip olmaktadır (FragaDoran, 1996).

Kişilik benzerliği, bireylerin ortak bakış açısı ile aralarındaki iletişimin artmasını sağlar (Engle ve Lord, 1997). Bu durum, rol çatışmalarının ve belirsizliklerin azalmasına; dolayısıyla, bireyler arasında daha iyi ilişkiler ve performansın yükselmesini sağlar (Antonioni ve Park, 2001).

Grup üyeleri, ayrı ayrı performansı etkileyen özelliklere sahip olduklarından, grup performansı, üyelerden birinin eksikliğini diğerlerinin güçlü olan özellikleriyle tamamlanması halinde artmaktadır (Çiçek, 2013).

Grup düzeyinde kişisel özellikler, grup süreçlerinin ve sonuçlarının önemli belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir. Grup üyeleri arasında belirli kişilik yapısına yönelik benzerlik, anlamlı bir şekilde ilgili grup süreçleri (birliktelik, çatışma ve iletişim) ve görev performansı ile alakalı bulunmuştur (Barrick ve diğ, 1998; Neuman, ve diğ, 1999). Kişilik benzerliği, paylaşılan bakış açısı ve artan iletişime (Engle ve Lord, 1997), azalan rol çatışması ve belirsizliğe (Tsui ve O'Reilly, 1989; Turban ve Jones, 1988) yol açar, bu da kişilerarası daha iyi ilişkiler ve yüksek performans ile sonuçlanmaktadır (Antonioni ve Park, 2001; Shin, 2005).

Kişilerin grupları ile uyumlarının grup performansına etkisi iş gücü çeşitliliğinin arttığı günümüz iş dünyasında incelenen önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir. Değerlerle ilgili olduğu düşünüldüğünden kişi, grup ve örgüt düzeyindeki bağımsız değişkenler uyumun gerçekleşmesi sonucu kişisel düzeyde ve grup düzeyinde olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Grup üyelerinin kişiliği içsel ve dışsal faktörler ile etkileşim halindedir. Grup üyelerinin performanslarını arttırmaları için dışsal faktörler ile ve grup ilişkilerini geliştirmeleri için içsel faktörler ile eş anlamlı etkinin ortaya çıkması gerekmektedir.

Bazı araştırmalar grup üyeleri arasındaki benzerliğinin etkin grup kararlarının alınmasını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Klimoski ve Jones, 1995; Yang ve diğ, 2008) Son yirmi yıldır; farklılıkların grup performansını, grup üyelerine farklı bakış açıları ve geniş yetenekler kazandırmak yoluyla artırdığı; ancak aynı zamanda, insanların farklı geçmişlerden gelmelerinin yaratabileceği olumsuz etkiler nedeniyle grupta birlikteliği ve grup performansını azalttığı yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996; Christian ve diğ, 2006).

Benzerlik uyumunun (homojenliğin), birlikteliğin olduğu ortamda kişiler arası süreçler aracılığıyla grup üretkenliğini kolaylaştırdığı düşünülür. Diğer çalışanlar ile iletişimin etkin olmasını mümkün kılan benzerlik uyumu kişilerarası etkileşimi artırması nedeniyle tüm grup üyelerinin performansı ile ilişkili olacaktır. Çalışma grubu içindeki sosyalleşmenin kolaylaşması, kişinin grubu ile daha çok iş birliği içine girerek grup sinerjisini arttıracaktır. Böylece grup performansı artacaktır. Tamamlayıcılık uyumunun (heterojenliğin) ise görev odaklı davranışlar ve daha büyük bilgi kaynakları aracılığıyla grup üretkenliğini kolaylaştırdığı varsayılır (Moynihan ve Peterson, 2001). Jackson (1991) heterojen grupların yaratıcılık ve karar verme gerektiren görevlerde grup performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

Değerler uyumu özelinde ise grup üyeleri, uyumun olumlu olarak etkilediği iletişim nedeniyle bir arada çalışmaktan hoşlandıkları zaman moral ve motivasyon yüksek olacaktır, bu durum yüksek düzeyde üretkenlik ile sonuçlanır (Mullen ve Cooper, 1994; Stanley, 2001). Birim düzeyinde üretkenlik, çalışanların kolektif üretkenliğinin bir fonksiyonu (Payne, 2000) olduğu için normlardan etkilenmeleri olasıdır ve üyelerin etkileşimleri bu performansın ortaya çıkmasında etkilidir (Whitman ve diğ., 2010).

Açıklanan kuramsal bilgilere ve daha önceki saha çalışması bulgularına dayanarak kişi grup uyumu ve grup performansındaki ilişki için aşağıdaki hipotez önerilebilir.

H1: Grup performansının ortaya çıkmasında, kişilerin işyerlerindeki kişi-grup değer uyumları olumlu yönde bir etkiye sahiptir.

Kurumların hedeflediklerini gerçekleştirmek ve istedikleri performans seviyesine ulaşmak için, en önemli unsurlardan biri, çalışanlarının bütünleşme, adanmışlık seviyesidir. Yeterli seviyede adanmış çalışanlardan oluşan gruplarda kültür ve iklim, çalışmayı ve başarıyı desteklemektedir. Bütünleşme sayesinde, çalışma düzeni, performansı, yenilikçiliği arttıracak şekilde düzenlenmektedir (Yavan, Ö., 2016, 279).

Kendilerini çalıştıkları kuruma veya gruba adanmış olan kişiler, çalıştıkları gruba bağlanmış durumdadır. İş görenlerin bağlılığı, kişilerin çalışması sırasında üstlendiği rolünün gerektirdiği faaliyetleri yaparken, kendisini duygusal, fiziksel ve bilişsel anlamda ifade etmesi olarak açıklanabilir. Söz konusu bağlılık, kişilerin işlerini yapmaları sırasında gösterdikleri çaba ve istek olmakla beraber, yaptıkları işi kabullenmeleri ve bundan elde ettikleri tatmin ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışanlar gruplarına bağlandıkları zaman, fiziksel bakımdan ilgili, bilişsel bakımdan canlı ve

duygusal olarak bağılı duruma geldikleri anlamına gelmektedir (Simpson, 2008, 7). Bireylerin çalıştıkları kuruma bağlanmaları konusunda yapılan araştırmalarda varılan en önemli sonuca göre; yöneticiler, mavi yakalı çalışanlardan daha yüksek seviyede bir bütünleşme göstermektedirler (Hermsen ve Rosser, 2008: 11).

Bu araştırmanın gerçekleştirildiği beyaz yakalı çalışanlar için grupla bütünleşme düzeyleri bu bağlamda söz konusu grup dinamiklerine bağılı olabilecek, grupla bütünleşmenin bir sonucu olarak, grup performansının ortaya çıkması beyaz yakalı çalışanlarda daha çok beklenebilecektir.

Kendini çalışma grubuna adanmış hisseden bir çalışanla normal bir çalışan arasında ortaya çıkan ayırım, sahip oldukları enerji ve duygusal bağılılıktır. Adanmış çalışanlar, diğerlerine göre çok daha coşkulu bir şekilde etkileşime girmekte, daha hızlı ve daha dikkatli olarak iletişimde bulunmaktadır. Söz konusu kişiler, enerjik, çalıştıkları kuruma bağılı, problem çözen, hevesli çalışanlardır. Onlar, işlerini kalpten, dikkatle, en doğru şekilde yapmak için çaba göstermekte ve bu konuda tüm sorumlulukları üstlerine almaktadırlar. Yer aldıkları çalışma gruplarında bütünleşme düzeyi yüksek olan bireyler için sürdürülebilir rekabet avantajını teşkil eden ürünleri ve hizmetleri yapmaya ve dağıtmaya imkân sağlamaktadır (Stringer, 2007: 48-49). Bu açıdan grupla bütünleşme düzeyi yüksek çalışanların bireysel performanslarının yanı sıra grup düzeyinde performanslarının da artacağı ifade edilebilir. (Yavan, 2016)

Performans, çalışanların belirli bir zaman içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonunda elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2014). Ulaşılan sonuçların olumlu olması durumunda, çalışanın performansı yüksek, olumsuz olması durumunda ise düşük performanslı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların performans seviyesi hem çalıştığı kurumun hem de kendi amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir işarettir. Çalışma grubuyla bütünleşmiş olan çalışanlar, diğerlerine göre daha yüksek düzeyde performans göstermektedir. Çünkü bu kişiler, çalışma ortamında son derece pozitif duygularla hareket etmekte ve diğer çalışanlarla birlikte çok daha iyi bir psikoloji ile çalışmaktadır. Bütünleşmiş çalışanlar mutluluk, sevinç, coşku, heves gibi duygulara sahiptir. Çalışanlar pozitif duygularını gruptaki diğer arkadaşlarına da yansıtmakta, böylelikle grup performansı artmaktadır. Böylece grupla bütünleşme değişkeninin grup performansını arttıracığı ifade edilebilir (Acaray, A., Pelenk, S., 2018).

Açıklanan kuramsal bilgilere ve daha önceki saha çalışması bulgularına dayanarak grupla bütünleşme ve grup performansındaki ilişki için aşağıdaki hipotez önerilebilir

H2: Grupla bütünleşme, grup performansının ortaya çıkmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Benzerlik-çekim hipotezlerine göre bireyler arasında etkileşim olduğu varsayılmaktadır. Toplumsal bütünleşme sağlanabilmesi için kişiler arasında etkileşim olması gerekirken, kişiler bir grupta ve hiçbir sosyal etkileşime girmeden de tercihlerini belirtebilmektedirler. Örgütler gibi büyük sosyal birimlerde, tek bir kişi kendi başına bütün üyelerle etkileşim kuramamaktadır. Bu durumda, kişi kendi kendini değerlendirerek grup üyeliğini belirlemekte ve bu durum, toplumdaki diğer bireylerle arasında etkileşim sağlamasında önemli rol oynamaktadır (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil; 2008). Bir iş gören adayının algıladığı örgütsel imaja bağlı olarak değerler uyumunun oluştuğunu düşündüğünde kuruma çekimi buna bir örnek olabilecektir (Çiçek, Evcimen, Biçer, 2018: 707).

Kolektif bütünleşmenin diğer yapılarla ilişkilerini inceleyen sistematik araştırmalardan biri Barbera, Soria, Gumbau ve Schaufeli (2010) tarafından yürütülmüştür. Bu araştırmacılar, bütünleşmenin öncül olarak takım kaynakları ve sonuç olarak da takım performansı arasındaki aracılık rolünü 62 çalışma grubu ile test etmişlerdir. Bulunan sonuçlara göre; grup iklimi ve grup koordinasyonu gibi sosyal kaynaklar, bütünleşmenin öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bireyin grup içindeki değer uyumu, grupla bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Kuramsal yönden bakıldığında grupla bütünleşmenin, grubun görev içi ve ekstra performansını da olumlu etkilediği ifade edilebilir. Bu sonuçlara bakarak araştırmacılar, takım kaynaklarını desteklemenin gruplarda bütünleşme sağlayarak performansı arttırmada iyi bir strateji olduğunu belirtmektedirler.

Bir gruba mensup olan bireyler, gruptaki diğerleriyle ortak hedeflere, amaçlara yönelik faaliyetleri sırasında, sorumluluklarını paylaşma eğilimindedirler.

Çalışanların kendi özelliklerini, üyesi buldukları grubun özellikleri ile tanımlaması sonucu oluşan bütünleşme; gruptaki kişilerin birbirleriyle uyumlu çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanların birbirleriyle uyum içinde, diğerlerine destek olduğu, takım arkadaşlarının bağlılık içinde bulunduğu bir çalışma ortamı sonucunda, performans ve verimliliğin artacağı aşikardır.

Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki saha çalışması bulgularına dayanarak, kişi grup uyumu, grupla bütünleşme ve grup performansı arasındaki ilişki için aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H3: Kişi-grup değer uyumu ve grup performansı ilişkisinde grupla bütünleşme aracı değişken özelliğindedir.

Boisnier ve Chatman'a (2003) göre; sık sık yüz yüze iletişim kuran ve birbirleriyle benzer sorunlar yaşayan kişiler, bir araya gelerek alt kültürleri oluştururlar. Böylece, çalıştıkları kurumun kültüründen kaynaklanan kaygılarını birbirleriyle paylaşarak sorunlarını çözme şansına sahip olabilirler. Birlikte aynı işi paylaşan kişilerin oluşturduğu grupların alt kültürlere dönüştüğü görülmektedir. Kişiler, örgütün değerlerini paylaşmamaları, karşı olmaları durumunda, kendileriyle aynı fikirleri paylaşan küçük gruplar oluştururlar. Çünkü, bireyler, benzer düşüncelere ve tutumlara sahip kişilerle birlikte olmayı tercih ederler.

Kişiler çalıştıkları kurumlarda çoğu zaman bilinçli bir karar almadan alt kültürlere katılırlar. Alt kültürler, çalışanların isteyerek çeşitli nedenlerle katılmasıyla oluşmaktadır. Çalışanlar buldukları kurumun kültüründe kendilerine olumsuz gelen durumlar bulunması halinde, benzer düşüncelere sahip diğer kişilerle alt kültürler oluştururlar. Kişilerin örgütlerine bağlılık düzeyi, çalışılan gruplarla bütünleşme ve sadakat düzeyi alt kültür oluşumunda etkili olmaktadır. Çalışma hayatında birbirlerini tanımayan insanlar birlikte çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle çalışanlar, yüz yüze temas kurarak kime güveneceklerini, kimlerle daha yakın ilişki kuracaklarını belirlemektedirler. Bu nedendir ki; alt kültürler, çeşitli nedenlerle birlikte çalışan insanlar arasında ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin ortak olması çalışanların alt kültürler oluşturmasını, aralarında bağlılık, düzenlilik ve süreklilik sağlamakta ve dolayısıyla bütünleşme ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2007). Aynı şekilde, kurumda bulunan ve aynı normları paylaşan çalışanlar da kendi aralarında alt kültürler oluşturmaktadırlar. Normlar, gruplara mensup olan kişilerin bağlı oldukları ve uyum içinde kabullendikleri ve paylaştıkları kurallardır. Söz konusu kurallar, çalışma gruplarında birlik ve beraberlik oluşturarak çalışanların buldukları gruplarda bütünleşme sağlamaktadırlar (Şişman, 2007, aktaran Ülbeği, İ.D., 2011). Aynı zamanda, kişilerin paylaştıkları meslek, konum, Pazar, departmanlar gibi daha önceki bölümlerde

detaylı olarak anlatılan unsurlarla ortaya çıkmış olan alt kültürler oluşturmaktadır. Örgütte bulunan departmanlar genellikle mesleklere bağlı olarak oluşmaktadır. Van Maanen ve Barley (1984)'e göre, aynı işi yapan bireylerin değer, inanç, normları konusunda aynı davranışlara sahip olmaları, aynı mesleği paylaşımlarından ileri gelmektedir. Çalışanlar faaliyetlerini gerçekleştirmeleri sırasında, benzer tutumlara sahip olanlarla birlikte hareket etmeyi tercih edecekler ve aynı düşünceye sahip olan kişiler olarak alt kültür oluşmasına neden olacaktır (Berscheid, 1985). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların, örgütün bütününden çok, kendi çalışma gruplarına daha yakın olduklarını saptamıştır (Pesthold, Lane & Mathews, 1987).

Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki saha çalışması bulgularına dayanarak kişi grup uyumu, grupla bütünleşme ve alt kültür boyutları arasındaki ilişki için aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H4: Kişi-grup değer uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde alt kültür boyutlarının düzenleyici (şartlı değişken) rolü vardır.

Çalışanlar kurumda normal yollarla bilgi edinemedikleri zaman informal iletişim yöntemini kullanırlar. Örgütlerde gruplaşmaların çoğalması, zaman zaman oluşan belirsizlik ortamları, formal kanalların yetersiz oluşu kişilerin informal iletişime yönelmesine neden olur. Çalışanlar arasında grupların ilgi alanlarına göre ortaya çıkan informal iletişim, çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirdikleri ve kendilerini gruba ait hissettikleri ortamlar yaratmaktadır. İnfomal iletişim ayrıca, kişiler arasında dayanışmayı ve birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak ortamdaki stresin azalmasını ve kişilerin daha samimi davranışlar içine girmesine neden olmaktadır (Leblebici vd., 2009).

Dedikodu ve söylenti, işletmelerde sık karşılaşılan informal yöntemlerindendir. Gruplar açısından dedikodu, bir grubun değerlerini korumak için yürütülen bir süreç olarak adlandırılabilir. Dedikodunun bazı durumlarda, grubun moralini ve sahip olduğu değerlerini güçlendirdiği, grup içindeki ilişkileri düzenlediği görülmektedir. Ayrıca, zaman zaman dedikodunun gruptaki bütünleşmeyi kuvvetlendirdiği de belirtilmektedir (Leblebici, vd., 2009).

İnfomal iletişim, kurumlarda, önemli bir bilgi kaynağı görevi üstlenerek, kuralların, değer ve normların yayılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların, formal yollardan öğrenemedikleri bilgileri informal yollardan öğrenmelerini sağlayarak

güvensizlik ve çeşitli konulardaki kaygılarını azaltmaktadır. İnfomal iletişim, bu şekilde kişiler arasındaki bağları güçlendirir ve korunmasını sağlar. Bu durum sonucunda, çalışanların birbirlerine bağlı, bütünleşmiş ve uyumlu çalışmaları sağlanmış olur. Bu nedenle kişilerin grup içinde değer uyumlarının grup dinamikleri üzerinde meydana getireceği etki grup üyelerinin infomal iletişime başvurmaları ile güçlenebilecek ya da azalabilecektir. Grup içinde diğer üyeler ile benzer değerlere sahip olan bir birey söz konusu uyma bağlı olarak gelişecek olumlu dinamikler, söz konusu bireyin başvuracağı infomal iletişimle bozulabilecek bir karakteristiğe sahip olabilecektir. Örneğin, kurum içinde asılsız bir habere bağlı olarak yayılan dedikodu, grup üyeleri için birey-grup değer uyumuna bağlı olarak bireyler arasındaki grup birlikteliğini azaltıcı ya da olumlu yönde arttırıcı bir rol üstlenebilecektir. Bu nedenle, kişi-grup değer uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisi için infomal iletişim bir düzenleyici değişken rolü üstlenebilecektir.

Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki saha çalışması bulgularına dayanarak kişi grup uyumu, grupla bütünleşme ve infomal iletişim arasındaki ilişki için aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H5: Kişi-grup değer uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde infomal iletişimin düzenleyici (şartlı değişken) rolü vardır.

7.2 Örneklem

Yapılan araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma modelinde iş kolu veya sektör ile ilgili bir değişken bulunmadığından, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 20 adet işletmeden gönüllülük esası ile, beyaz yakalı çalışanlardan oluşan 200 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Etik kurallar gereği örnekleme alınan işletmelerin isimleri belirtilmemiştir. Veri toplama yöntemi olarak envanter (anket) yöntemi kullanılmıştır. Veri toplanan söz konusu şirketler, aşağıdaki tabloda harfler ile kodlanmıştır. Örneklem sayıları ve hangi iş kolunda faaliyette bulunduğu açıklama olarak belirtilmiştir.

Tablo 7.1: Örneklem yapısı

İŞLETME	İŞ KOLU	ÖRNEKLEM SAYISI	ÖRNEKLEM İÇİNDEKİ ORANI (%)
A	Sigorta	19	9,5
B	Medya	16	8
C	Basın	7	3,5
D	İstanbul Havalimanı	6	3
E	Ulaşım	6	3
F	Lojistik	8	4
G	İletişim	16	8
H	Bankacılık	23	11,5
I	Bilim ve Teknoloji	14	7
J	Teknoloji	6	3
K	Bilim ve Teknoloji	8	4
L	Otomotiv	26	13
M	Gıda	12	6
N	Eğitim	1	0,5
O	Strateji	5	2,5
P	Yalıtım	7	3,5
R	Mühendislik	3	1,5
S	Kamu	19	9,5
Toplam		200	

Ayrıca, işletmelerin bazılarında, organizasyon şeması göz önüne alınarak departman düzeyinde verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Aynı departman ya da bu departmanda yer alan fonksiyonel birim aynı grup kabul edilerek, bu gruplarda yer alan katılımcılar ölçeği doldurmuşlardır. Böylece çalışma grubunun ayırt edilebildiği bir veri setine de ulaşılmaya çalışılmıştır. Aşağıda departmansal olarak veri toplanan işletmeler, grup ve kişi sayıları gibi detayları belirtilmektedir.

Tablo 7.2 Örnekleme bulunan departman sayıları

İşletme	Grup Sayısı	Kişi Sayısı
A	1	7
	2	5
	3	5
M	1	4
	2	6
	3	3
L	1	8
	2	6
R	1	3
	2	4
H	1	8
	2	8
	3	3

Araştırma için hazırlanmış olan envanterin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların kendilerinin ve mensubu oldukları çalışma grubunun değerleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Envanterin ikinci bölümünde yer alan ifadeler, çalışanların takım arkadaşlarıyla bütünleşme seviyelerini ve takım olarak gösterdikleri performansın belirlenmesine yöneliktir. Üçüncü bölümde çalışma gruplarının kültürleri ile, dördüncü ve son bölümde ise, kurumdaki iletişim türlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

7.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Çalışmada nicel araştırma deseninin kullanılması tercih edilmiştir. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler ölçekler aracılığıyla ve katılımcıların kendi algısal değerlendirmeleri ile ölçümlenmiştir.

Değişkenlerin belirlenmesinde 6'lı likert ölçeği tercih edilmiştir. Çift sayılı ölçek kullanımı, katılımcıların değerlendirme yaparken merkezi eğilimle yargısal tutum aktarımının önüne geçmek adına yararlı görülmüştür.

7.3.1.Kişi-grup Uyumunun Ölçümlemesi:

Kişi-grup değer uyumu: Katılımcıların algısal değerlendirmeleri ile ölçümlenen bireysel değerler ve grup değerlerin teşhisinin ardından uyum, bireysel ve grup değerleri arasındaki benzerliğin ortaya çıkarılması yolu ile hesaplanmıştır.

Ölçümleme yapılacak olan değişkenin grup düzeyinde değerlendirilmesi amacıyla, grup üyelerinin söz konusu olan değerleri toplanarak, ortalama alınmaktadır. Alınan ortalama ile elde edilen parça (break) değişken, istatistik programları (örneğin SPSS programı) ile oluşturulmaktadır. Değerleyicilerin aralarındaki ilişkinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla iki ayrı korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır. Kullanılan formüller aşağıda gösterilmektedir:

$$\text{ICC (tutarlılık)} = \frac{(\text{gözlemci değişkenliği})}{(\text{gözlemci değişkenliği} + \text{ölçümleme hatası})}$$

$$\text{ICC (mutlak uzlaşım)} = \frac{(\text{gözlemci değişkenliği})}{(\text{gözlemci değişkenliği} + \text{tekrarlama değişkenliği} + \text{ölçümleme hatası})}$$

Uyum, Kristof (1996) tarafından 3 aşamada açıklanmıştır: algılanan uyum, sübjektif uyum ve objektif uyum. Bu aşamaların hepsinde, kişiler ve grupların özellikleri arasında bulunan değişiklikler değerlendirilmekte, fakat uyumu ölçmek için kullanılan yöntem değişmektedir.

Sübjektif uyum ölçümü, kişinin kendi özellikleri ve üyesi bulunduğu grubun özellikleri arasındaki uyumun ne kadar olduğu doğrudan sorularak bulunur. Sübjektif uyum, kişilerin ve gruplarının kendi zihinlerinde canlandırdıkları ve algıladıkları şekilde uyumu belirlemeleri varsayılarak açıklanmaktadır (Edwards, 1991).

Algılanan uyumun ölçülebilmesi, kişilerin hem kendilerinin hem de üyesi oldukları gruplarının algılarını ifade etmeleri ile mümkün olmaktadır. Kişilerin algılarının değerlendirilmesi sonucunda belirlenen nitelikleri arasındaki farklılıklarının

değerlendirilmesi ile uyumun derecesi belirlenmiş olmaktadır. Sübjektif uyum ve algılanan uyum, birbirlerine benzer görünse de; algılanan uyum, kişilerin kendilerinin ve gruplarının özelliklerini ayrı ayrı sorular yardımıyla ölçülmesi ile değerlendirilirken, sübjektif uyumun ölçülmesinde ise, kişilerin gruplarıyla ne kadar uyumlu olduklarını düşündükleri sorulmakta ve değerlendirmeleri beklenmektedir.

Objektif uyum ise, kişisel algılara bağımlı olmadan, örgütteki yöneticiler ve diğer çalışanlardan bilgiler alınarak değerlendirme yapılması ile ölçülmesi yoluyla belirlenmektedir. Objektif uyum, bireylerin kendi algılarına bağımlılık olmadan değerlendirilebildiği için gerçek uyum olarak da adlandırılmaktadır.

Kişi-grup uyumunun ölçülmesi için kullanılan diğer bir yöntem, doğrudan ölçüm ve dolaylı ölçüm sınıflandırmasıdır. Doğrudan ölçümleme, kişi ve grubun yalnızca bir tek madde ile karşılaştırılarak değerlendirilmesini sağlar (Edwards, 1991). Bu yöntem, bireyin iş çevresine uyumunun belirlenmesi adına en uygun araştırma yöntemi olarak ifade edilmektedir. Dolaylı ölçüm ise, birbirine bağımlı olmadan incelenen kişisel ve bağımsız özellikler arasında ortaya çıkan gerçek uyumun istatistik yöntemler kullanılarak analiz edilmesiyle karşılaştırma yapılarak uyumun varlığı veya yokluğu hakkında bilgi vermektedir.

Kişi-grup uyumu ölçülmesinde kullanılan diğer bir yöntem; dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan uyum ölçülmesidir. Kişilerin kendileriyle ilgili olarak sonuç değişkenlerini tahmin ederken, kendisi ile ve grubu ile algısının arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi dolaylı algılanan uyum olarak ifade edilmektedir. Dolaylı gerçek uyum ise, bağımlı değişkenlerin yardımıyla grubun gerçek sonuçlarını belirlemek için kişilerin gerçek sonuçları değerlendirilir.

Bireysel ve farklı seviyeler arasında bulunan uyumun hesaplanması amacıyla üç yöntem kullanılmaktadır: Fark skoru hesaplama, korelasyon ve polynomial regresyon analizi.

1. Fark Skoru Hesaplama: Ölçülen her madde için, algılanan ve yeğlenen değer puanları arasındaki fark hesaplanır. Farkların toplamını hesaplamak için üç metod kullanılmaktadır. Farkların asıl değerinin toplanması bunlardan birisidir. Farkların asıl değerinin toplanması, negatif ve pozitif farkların dengelenmesini sağlamaktadır. Farkların mutlak değerlerinin toplanması yoluyla hesaplama yönteminde ise, söz konusu farkların anlam kazanması için hangi yönde olduğu

dikkate alınmadan eşit ağırlık yüklenmektedir. Bir diğer yöntem ise, farkların karelerini toplamak yolu ile hesaplamaktır. Bu yöntemde, fark skoru hesaplanırken, farkların belli bir yönü olduğu ve büyük olan farkların daha büyük ağırlığa sahip olduğu dikkate alınmaktadır.

2. Korelasyon: Fark puanlarının yerine kullanılan korelasyon, Q puanı olarak (Cable & Judge,1996) adlandırılmakta ve değer maddeleri için verilen yanıtları algılanan ve yeğlenen olarak aralarında korelasyon hesaplayarak karşılaştırma yapmaktadır (Karakum, 2005). Hesaplanan korelasyon değeri, madde sayısına göre değişiklik göstermektedir.
3. Polynomial Regresyon Analizi: Uyum ölçümlemesi için kullanılan en yeni yöntemlerden biri olan Polynomial regresyon analizi, Edwards ve Parry (1993) tarafından ortaya konulmuş, kişi ve grup ölçümlerinin bir tek puanla açıklanmasından kaçınılmaktadır. Buna karşılık, P (person, kişi) ve E (environment, çevre) ve bunlarla alakalı olan terimler (P^2 , $P \times E$, E^2) yordayıcılar olarak işleme katılmaktadır. P, E ve $P \times E$ etkileşen terimlerinin bağımlı değişken üzerindeki regresyonu uyumun ölçülmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

7.3.2. Kullanılan Ölçekler

Kişi-Grup Değer Uyumu: Kişi-grup değer uyumunun ölçümünde kişilerin sahip olduğu değerler ile çalışma grubu değerlerinin ne derecede benzer olduğu göz önüne alınmıştır. Bunun için, orijinali O'Reilly vd. (1991) tarafından 54 madde ve 7 Değer boyutlu olarak geliştirilen Örgütsel Kültür Profilinin (OCP) geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin, Cable ve Judge (1996) tarafından yeniden yapılmasıyla oluşturulan kısa versiyonu olan 40 maddelik hali kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik 2-istikrarlı olma 3-insanlara saygı duyma 4-sonuç odaklılık 5-detaycılık 6-takım odaklılık 7-rekabetçilik'tir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Çiçek (2013) ve Kaya (2018) 'nın çalışmalarından alınmıştır. 7 değer boyutunu ölçmeye yarayan 40 maddelik liste bireyler tarafından 2 kez değerlendirilmiştir.

1. Halihazırda bulunduğu çalışma grubu/departmanda bu değerlere verilen önem
2. Kendisine göre bu değerlerin hangi önem derecesinde olmasını istediği

Bu çalışmada kişi-grup değerleri arasındaki benzerlik, fark puanları elde edilerek belirlenmiş, farkların mutlak değerleri alınmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, söz konusu iki bileşenin (kişi ve grup) birbirleri ile aynı olması ilkesine göre uyumu belirtmekte, incelenen durumlar arasındaki farklılığın yönü hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle uyumun belirlenmesi için fark puanı ve korelasyon yöntemleri tercih edilmemiştir.

Mutlak fark yöntemi ile hangi bileşenin diğerinden daha yüksek/düşük bir değere sahip olduğu teşhis edilememektedir (Meglino ve diğ., 1992). Kristof'un (1996) ifade ettiği gibi sadece farkların mutlak değerlerini kullanmak farklılığın yönünün etkisinin dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Güneşer (2007) araştırmasında kişi-örgüt ve kişi-yönetici değer uyumunun ölçülmesinde mutlak fark yöntemini kullanmıştır. Kişi-yönetici uyumunu değerlendirirken bu tekniği kullanma sebebini, yöne bağlı farklılıkların, değer uyumunun temelini oluşturan psikolojik süreçlerle ilişkili olmaması fikrine dayandırmıştır. Schein'a göre bu psikolojik süreçlerin nedeni, bilişsel süreçlerde, yorumlamada ve iletişimde kişiler arasında bulunan benzerlikten kaynaklanmaktadır (Meglino ve diğ., 1992). Benzer şekilde, Yıldırımbulut (2006) yaptığı çalışmada, ortaya çıkan uyumun yönünün iş stresi ile ilişkiyi etkilemeyeceğini düşünerek mutlak fark tekniğini kullanmayı uygun görmüştür. Bu çalışmada da hesaplanan (dolaylı) uyum ölçümleri için mutlak fark tekniği kullanılmıştır. Fark puanının düşük olması durumu değerler uyumu olarak ifade edilmiştir.

Kişi ve grup değerlerinin farkları faktör analizine tabi tutularak oluşturulan faktörler kişi-grup değer uyumunun boyutlarının belirlenmesini sağlamıştır.

Grup performansı: Grup performansının ölçümünü kişinin kendi algısı ile değerlendirmek amacıyla kullanılan, Boffort ve Hatturp (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması, Karakurum (2005) 'ın çalışmasından alınarak kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada bireysel görev performansı değerlendirmesi yapıldığından, bu çalışmaya yönelik olarak maddelerde bulunan "birey" yerine 'çalışma grubu' ifadesi kullanılarak grup performansının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Boffort ve Hatturp (2003) orijinalini 9 madde olarak geliştirdikleri görev performansı ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,68 olarak belirlemişlerdir. Karakurum (2005) çalışmasında bu ölçekten 4 madde ve kendisinin geliştirdiği 2 maddeyi de ekleyerek toplamda 6 maddelik görev performansı ölçeğini oluşturmuştur. Bu çalışma kapsamında ise bu altı maddelik ölçekten uygun görülen 4 maddesi kullanılmıştır. Ayrıca, Shin 'in (2005) çalışmasında, takım liderlerinin gruplarının performansını değerlendirmeleri için geliştirdiği 6

maddelik takım performansı değerlendirme ölçeğinden ($\alpha = 0,89$) 2 madde alınarak toplamda 6 maddelik grup performansı ölçeği belirlenmiştir.

Grupla bütünleşme: Grupla Bütünleşme değişkeninin ölçümünde, Macgowan ve Newman (2005)'in geliştirdiği ölçekten alınan 10 maddeye ek olarak Adler ve Kwon (2002)'nin ölçeğinin 2 maddesi eklenerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Macgowan ve Newman (2005), grupla bütünleşmenin işletmelerde uygulanma imkânı olan 7 adet boyutu; katılım (attendance), katkıda bulunma (contributing), çalışan bağlılığı (relating to worker), gruba bağlılık (relating with members), iş birliği (contracting), kendi sorunları üzerinde çalışma (working on own problems) ve diğer üyelerin sorunları üzerinde çalışma (working on other members problems) olarak belirtmiştir (Macgowan ve Newman, 2005: 108). Böylece, örnekleme bulunan çalışanlara üyesi buldukları grupla bütünleşme seviyelerini ölçmek amacıyla 12 maddeden oluşan grupla bütünleşme ölçeği uygulanmıştır ve çalışanların takım çalışmalarına olan bağlılık dereceleri ve grup içinde aktif olmaya ne kadar istekli oldukları ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özcan (2012) ve Kaya (2018)'nin çalışmalarından alınmıştır.

İnformal iletişim: Araştırmacı ve danışmanı tarafından, Down ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen İletişim Tatmini Ölçeği'nden formal ve informal iletişimi ifade eden maddeler göz önüne alınarak "İnformal İletişim Kullanımı" ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeği geliştirmede, söz konusu iletişim tatmini ölçeğinde formal iletişiminin etkinliğini ifade eden bazı maddeler, etkisizlik durumunun ortaya çıkmasına bağlı olarak informal iletişime başvuru tercihini değerlendirmek amacıyla olumsuz anlama çevrilerek oluşturulmuştur. Böylece bu araştırma amacıyla geliştirilen ölçekte, formal iletişimin etkinliğinin yetersiz olması durumunda informal iletişimin ne derecede tercih edileceği ile ilgili bir yaklaşımın ölçülmesi hedeflenmiştir. Referans alınan Down ve Hazen (1977) ölçeğinin Türkçe uyarlaması için Gülnar (2007) çalışmasından yararlanılmıştır. Geliştirilen ölçekte bir madde ters puanlı olarak oluşturulmuştur.

Departman Kültürü (Alt-grup) Ölçeği: Alt kültür değerlendirmesi için Quinn ve Cameron'ın (2005) ve Quinn ve Cameron (2011) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmacılar örgüt kültürü için "Rekabetçi Değerler" Tipolojisini göz önüne almışlar ve örgüt kültürünü dört boyutta tanımlamışlardır: Hiyerarşik kültür, Pazar kültürü, Klan kültürü ve adhokrasi kültürü. Ölçekte her boyut için dört madde olmak üzere toplam 16 ifade bulunmaktadır. Ölçekteki maddeler kurum

ya da örgüt ifadeleri departman /çalışma grubu ile değiştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Acaray (2014)'ın çalışmasından yararlanılmıştır.

7.3.3. Kullanılan İstatistiksel Analizler:

Araştırmada değişkenlerin betimleyici istatistik değerleri maksimum, minimum, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir. Normal dağılım değerlendirmesinde çarpıklık ve basıklık katsayıları göz önüne alınmıştır ($-1 < x < 1$)

Ölçeklerin güvenilirlikleri cronbach alpha içsel tutarlılık katsayıları ile, yapısal geçerlilikleri ile Varimax rotasyonlu keşfedici faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir.

Önerilen ilişkilerin teşhisinde korelasyon, çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizleri için regresyon varsayımları olan oto korelasyon, çoklu doğrusallık, değişen varyans ve normallik sınamaları test edilmiştir. Oto korelasyon teşhisinde D.W. istatistiğinin 1,5-2,5 arasında olması, çoklu doğrusallığın teşhisinde ise VIF katsayısının 5'den küçük olması, toleransın 0,2'den büyük olması kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Çoklu normallik-doğrusallık teşhisi için ana ve alt değişkenlerin normal dağılımdan sapma ölçütleri ile değerlendirilmesi yeterli görüldüğünden MD^2/d . f oranı ve bağımsız değişkenler arası serpilme (scatter) çizimlerinin bu çalışma için yapılması gerekli görülmemiştir.

Araştırma modelinde, grupla bütünleşmenin kişi-grup değer uyumu ve grup performansı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği öne sürülmüştür. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. Baron ve Kenny'nin adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 116; Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 200).

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, 17; Howell, 2013: 547; McKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594).

Genellikle yürütülen akademik çalışmalarda Baron ve Kenny'nin (1986) 3 adımlı yöntemi kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca, aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testtir (Sobel, 1982, 1986). Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır (Koç, vd, 2014)

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi c, bağımsız ve bağımlı değişken arasında ara değişkenin yer alması durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki c' olmak üzere aracılık etkisinin büyüklüğü formül (1) ile tanımlanabilir:

$$c - c' = a * b \quad (1)$$

a: bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisi

b: ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi

Aracılık etkisinin anlamlılığı ise formül (2) ile gösterilen z değeri ile bulunabilir (Preacher ve Hayes, 2004)

$$z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}} \quad (2)$$

a: bağımsız ve aracı değişkene ait regresyon denklemindeki standardize edilmemiş katsayı

b: bağımsız değişkenin de regresyon denkleminde yer aldığı durumdaki aracı değişken ve bağımlı değişkene ilişkin katsayı

s_a: a katsayısına ilişkin standart hata

s_b: b katsayısına ilişkin standart hata

Araştırmada kişi-grup değer uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde informal iletişimin ve grup (alt) kültürün şartlı değişken (moderatör) etkisi olduğu öne sürülmüştür. Şartlı değişken etkisi hiyerarşik regresyon analizi ile teşhis edilir.

Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; ikinci aşamasında şartlı değişken etkisi sorgulanan değişkenler (grup

kültürü ve informal iletişim) regresyona dahil edilir. Üçüncü aşamada bağımsız değişken olan kişi-grup değer uyumunun şartlı değişkenler ile çarpımları regresyona dahil edilir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış, ikinci aşamada şartlı değişkenin anlamlı etkisi, üçüncü aşamada etkileşim teriminin anlamlı olması ve etkileşim ile elde edilen değişkenin ilk duruma göre daha yüksek bir standart Beta katsayısına sahip olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans <0,20; VIF >5 ve CI> 30 koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş; bu şekilde 3. aşamaya dahil edilmiştir.

Şartlı değişken etkisi regresyonda teşhis edilmesinin ardından, yüksek ve düşük düzeyleri için söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmesi şartlı değişken etkisinin doğrulanması için gereklidir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak şartlı değişkenlerin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenebilir¹.

Şartlı değişkenin incelenmesi için göz önüne alınacak son kriter çizilen iki doğrunun eğimleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığının teşhis edilmesidir (Simple slope test). Grafik çizilmesi için oluşturulan regresyon denklemlerindeki katsayılar (b_1 , b_2), standart hata değerleri (SE_1 , SE_2) ve serbestlik dereceleri (V_1 , V_2) göz önüne alınarak, formül (4.3)'deki t değeri elde edilir ve seçilen anlamlılık derecesine göre değerlendirme yapılır (Paternoster ve diğ., 1998).

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\frac{V_1(SE_1)^2 + V_2(SE_2)^2}{V_1 + V_2}}}$$

¹ Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğim ortaya çıkmaktadır.

7.4. Araştırma Bulguları

7.4.1. Katılımcıların demografik özellikleri:

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 7.3, 7.4, 7.5 ve 7.6'da görülmektedir

Tablo 7.3. Örgütsel kıdem

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
6 aydan az	14	7,0	7,0	7,0
6 ay-1yıl	22	11,0	11,0	18,0
1-5 yıl	75	37,5	37,5	55,5
6-10yıl	46	23,0	23,0	78,5
11-15 yıl	26	13,0	13,0	91,5
15 yıl üzeri	17	8,5	8,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Tablo 7.4. Toplam iş deneyimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
1 yıldan az	5	2,5	2,5	2,5
1-5 yıl	40	20,0	20,0	22,5
6-10 yıl	41	20,5	20,5	43,0
11-15 yıl	43	21,5	21,5	64,5
16-20 yıl	36	18,0	18,0	82,5
20 yıl üzeri	35	17,5	17,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tablo 7.5. Hiyerarşik düzey

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Üst kademe yönetici	12	6,0	6,0	6,0
Orta kademe yönetici	45	22,5	22,6	28,6
Alt kademe yönetici	31	15,5	15,6	44,2
Yönetici pozisyonunda değil	111	55,5	55,8	100,0
Toplam	199	99,5	100,0	
Sistem	1	,5		
Toplam	200	100,0		

Tablo 7.6. Yönetici ile çalışma süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
6 aydan az	20	10,0	10,0	10,0
6 ay-1 yıl	38	19,0	19,0	29,0
1-5 yıl	106	53,0	53,0	82,0
6-10 yıl	22	11,0	11,0	93,0
11-15 yıl	12	6,0	6,0	99,0
15 yıl üzeri	2	1,0	1,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Çalışanların %37,5'lük kısmının kurumlarında çalışma süreleri 1-5 yıl, %23'ü ise 6-10 yıldır. Örnekleme katılanların %21,5' u 11-15 yıl; %20,5'i ise 6-10 yıl arası iş deneyimine sahiptir. Çalışanların %55,5'i, çalıştıkları kurumda yönetici olmayan pozisyonda çalışmakta, orta kademe yönetici olarak çalışanların toplam katılımcılara oranı ise; %22,5 olarak belirlenmiştir. Örneklemede bulunan kişilerin %53'lük bölümü, aynı yönetici ile 1-5 yıl arasında; %19' u ise 6 ay-1 yıl arasında yöneticileri ile çalışmaktadır. 15 yıl ve üzeri çalışanların oranı, %15, altı aydan kısa süredir çalışanların oranı ise %7 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanlardan en düşük örgütsel kıdeme sahip olanlar %7'lik bir oranla 6 aydan az çalışanlar ve %8,5'lik oranla 15 yıl ve üzeri çalışanlardır. Toplam iş deneyimi göz önüne alındığında, 1 yıldan az çalışanlar katılımcıların %2,5'ünü oluşturmaktadır. Örnekleme katılan kişilerin %6'lık bölümü üst düzey yönetici olarak çalışmaktadırlar.

7.4.2. Değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları:

Ana değişkenler için araştırma modelinde yer alan değişkenler için betimleyici istatistik bulguları Tablo 7.7.'de görülmektedir:

Tablo 7.7 Ana değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Grupla Bütünleşme	198	2,08	6,00	4,6700	,84775	-,708	,173	,042	,344
Grup Performansı	198	2,33	6,00	4,8308	,78668	-,659	,173	,080	,344
Bireysel Değer top.	197	3,08	5,88	4,7825	,46340	-,225	,173	,323	,345
Grup Değer top.	196	2,53	5,80	4,4219	,63664	-,563	,174	,557	,346
İnformal İletişim	197	1,70	5,20	3,5909	,63287	-,102	,173	,150	,345
Departman Kültürü	197	2,19	6,00	4,2211	,76792	-,371	,173	-,193	,345

İncelenen ana değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları kabul edilebilir normal dağılım ölçülerindedir ($-1 < x < 1$, Şencan, 2006). Altılı likert ölçeği ile değerlendirilen değişkenler için en yüksek aritmetik ortalama değeri, grup performansı için en düşük ortalama değeri ise, informal iletişim değeri için saptanmıştır.

7.4.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlikleri

Bireysel değerler ve grup değerleri ölçeği için güvenirlik değerleri Tablo 7.8'de sunulmuştur.

Tablo 7.8 Bireysel ve grup değerleri için güvenirlik değerleri

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Bireysel Değerler İçin	40	0,925
Grup Değerleri İçin	40	0,952

Her iki ana değişken için ölçek maddelerinin güvenirlik değeri kabul edilebilir sınır olan 0,7 üzeridir.

7.4.4. Birey-Grup Değer Farkları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo7.9. Birey-grup değer farkları faktör analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	25.İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,785	9,201	16,944	0,899
	26.İş güvencesi sunmak	0,767			
	24.Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,728			
	27.İyi performansı övmek	0,694			
	12.İnsan odaklı olmak	0,655			
	14.Hoşgörülü olmak	0,645			
	13.Adil olmak	0,611			
	23.Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak	0,567			
2	1.Değişikliklere uyum sağlamak	0,743	2,058	11,777	0,797
	2.İstikrarlı olmak	0,683			
	15.Resmiyetten uzak olmak	0,675			
	8.Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,627			
	3.Yenilikçi olmak	0,598			
3	6.Bağımsız olmak	0,672	1,587	8,947	0,757
	29.Departman-çalışma grubunda arkadaşlık geliştirmek	0,596			
	4.Fırsatlardan çabuk yararlanmak	0,572			
	36.Sosyal sorumluluk sahibi olmak	0,554			
	5.Risk almak	0,545			
4	18.Hırslı, mücadeleci olmak	0,738	1,276	8,441	0,759
	19.Kararlı olmak	0,728			
	21.Başarı odaklı olmak	0,728			
5	33.Kalite odaklı olmak	0,707	1,123	7,035	0,553
	35.Saygın bir üne sahip olmak	0,698			
6	39.Rekabetçi olmak	0,804	1,093	5,969	0,560
	38.Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olmak	0,585			
7	31.Uzun saatler boyunca çalışmak	0,745	1,044	5,272	0,548
	32.Kurallarla kısıtlanmamak	0,557			
Toplam				64380	
Kaiser-Meyer-Olkin			0,897		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		2459,220		
	df		351		
	Sig.		0,00		

Faktör analizi sonucunda her bir maddenin ölçekten çıkarılması ile gerçekleştirilen ayrı iterasyonlar sonucunda 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerden 5, 6 ve 7.si kabul edilebilir güvenilirlik değerinin altında Crombach Alfa iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu için ilk dört faktör analize dahil edilmiştir. Söz konusu 5, 6, 7. Faktörler bu nedenle isimlendirilmemiştir. Faktörler gruplanan maddelerin içeriğine göre aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1.Faktör: Gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı

2.Faktör: Yenilikçilik

3.Faktör: Sosyal değer tabanlı inisiyatif

4.Faktör: Rekabetçilik

7.4.5.Grupla Bütünleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Grupla bütünleşme ölçeği için faktör analizi ve güvenilirlik değeri Tablo 7.10' da görülmektedir.

Tablo 7.10 Grupla Bütünleşme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	6.Aynı takımda /birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarımla birbirimize güvenirimiz.	0,833	7,564	63,032	0,946
	10.Takımda/birimde grup çalışmasına katılmak için istekliyiz.	0,823			
	3.Tartışmalara aktif olarak katılarak veya konu üzerinde yoğunlaşarak, birbirimizi yaptığımız işler ile ilgili olarak destekleriz.	0,813			
	5.Bir problem oluştuğunda, birbirimizin davranışlarına değil, iyi performans sergilememizi engelleyen probleme odaklanırsınız.	0,812			
	7.Takımı/birimi ilgilendiren konularda tüm çalışanlar birbiriyle etkileşim halindedir.	0,812			
	12.Problemlerin çözümü için hep birlikte çözüm yolları ararız.	0,807			
	4.Takımda/birimde işleri aramızda bölüşüp çalışırız.	0,799			
	8.Biri kırıcı/yıkıcı tavırlar sergilediğinde, araya girip davranışını düzeltmesi için çaba sarf ederiz.	0,789			
	11.Verimsiz tartışmaları durdurarak ve birbirimizin moralini düzelterek, takım/birim çalışanları arasında iyi bir ilişki oluşmasını sağlarız.	0,781			

	1. Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarıma kendimi yakın hissedirim.	0,770			
	9. İşimizi engelleyen problemi aşmak için onu parçalara ayırarak çalışırız.	0,765			
	2. Takım/birim çalışanları olarak mesai ve toplantılarımıza zamanında geliriz.	0,716			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,935		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		1768,815		
	df		66		
	Sig.		0,00		

Ölçeğin tüm maddeleri kabul edilebilir faktör yükleriyle tek bir faktör yükleriyle gruplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği kabul edilen sınırdadır.

7.4.6. Grup Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 7.11 Grup Performansı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	2. Çalışma grubumuz, işimizin esasını oluşturan ana görevlerimizi başarıyla yerine getirmektedir.	0,883	4,179	69,658	0,910
	5. Grubumuz olumlu bir değerlendirmeye layıktır.	0,877			
	1. Çalışma grubumuz yüksek kalitede iş ortaya koymaktadır.	0,876			
	4. İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimizi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyiz.	0,863			
	3. İşimizi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayız.	0,783			
	6. Grubumuzun performansı diğer gruplarınkini aşmaktadır.	0,711			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,902		
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	782,052		
		df	15		
		Sig.	0,00		

7.4.7. İnfomal İletişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İnfomal iletişim değişkeni için ölçek maddelerinin güvenilirliği 0,704 olarak bulunmuştur. Keşfedici faktör analizi ve alt ölçek güvenilirlikleri Tablo 7.12'de gösterilmiştir.

Tablo 7.12 İnfomal İletişim Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	9.Kurumda genel olarak resmi nitelikteki (formal) iletişime karşı geliştirilen tutumlar olumlu değildir.	0,776	3,751	36,001	0,837
	8.Kurumdaki yazılı önerge ve raporlar kısa ve net değildir.	0,771			
	4.Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları yerine resmi olmayan iletişim kanalları aracılığıyla çözülmeye çalışılmaktadır.	0,770			
	10.Kurumumuzda etkin düzeyde gayri resmi iletişim bulunmaktadır.	0,747			
	7.Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayamaz.	0,657			
	5.Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.	0,645			
	3.Kurum içi resmi (formal) iletişim kurum hedeflerine ulaşmak için çalışanları motive etmemektedir.	0,586			
2	1.Kurumdaki değişiklikler ile ilgili yeterli bilgiye sahip oluyorum.	0,865	1,942	20,933	0,556
	6.Eşit düzey (aynı hiyerarşide çalışanlar arasında iletişim) eksiksiz ve serbest yönlüdür.	0,706			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,787		
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square		709,510		
	df		45		
	Sig.		0,00		

Faktör analizi sonucunda her bir maddenin ölçekten çıkarılması ile gerçekleştirilen ayrı iterasyonlar sonucunda 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerden biri kabul edilebilir içsel tutarlılık katsayısı değerinin altında (0,7) kaldığından analize dahil edilmemiştir. Diğer faktör gruplanan maddelerin içeriğine göre aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

Faktör: İnfomal iletişim

7.4.8. Departman Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İnfomal iletişim değişkeni için ölçek maddelerinin güvenilirliği 0,915 olarak bulunmuştur. Keşfedici faktör analizi ve alt ölçek güvenilirlikleri Tablo 7.13'de gösterilmiştir:

Tablo 7.13 Departman Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	1.Departman/Çalışma grubumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	0,745	6,127	26,742	0,832
	2.Departman/Çalışma grubumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	0,802			
	3.Departman/Çalışma grubumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	0,695			
	4.Departman/Çalışma grubumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	0,740			
2	11.Departman/Çalışma grubumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	0,595	1,841	22,547	0,830
	12.Departman/Çalışma grubumuzda Pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	0,538			
	13.Departman/Çalışma grubumuzda çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	0,732			
	14.Departman/Çalışma grubumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleten bir verimliliği ifade etmektedir.	0,721			
	15.Departman/Çalışma grubumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	0,805			
	16.Departman/Çalışma grubumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	0,704			
3	5.Departman/Çalışma grubumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	0,700	1,108	15,539	0,854
	6.Departman/Çalışma grubumuzdaki liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	0,661			
	7.Departman/Çalışma grubumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	0,615			
	10.Departman/Çalışma grubumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	0,759			

Kaiser-Meyer-Olkin		0,871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	1464,093
	df	91
	Sig.	0,00

Faktör analizi sonucunda her bir maddenin ölçekten çıkarılması ile gerçekleştirilen ayrı iterasyonlar sonucunda 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörler gruplanan maddelerin içeriğine göre aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

Tablo 7.14 Departman Kültürü Faktör İsimleri

Faktör	Madde numaraları	Faktör adı
1	1,2,3,4	Klan kültürü
2	11,12,13,14,15,16	Pazar ve Hiyerarşi Kültürü
3	5,6,7,10	Rekabetçi liderlik tabanlı adhokrasi

Ortaya çıkan alt değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları Tablo 7.15'de gösterilmiştir:

Tablo 7.15 Alt Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Bulguları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı	190	,00	3,63	,7651	,78470	1,433	,176	1,828	,351
Yenilikçilik	190	,00	2,60	,5568	,56346	1,219	,176	1,445	,351
Sosyal değer tabanlı inisiyatif	190	,00	2,60	,6442	,61802	1,156	,176	,795	,351
Rekabetçilik	190	,00	2,33	,4754	,50423	1,111	,176	1,031	,351
İnformal iletişim	190	1,00	5,71	3,5451	,86270	-,111	,176	-,053	,351
Klan kültürü	190	2,00	6,00	4,3579	,92521	-,443	,176	-,314	,351
Pazar ve hiyerarşi kültürü	190	1,17	6,00	4,2333	,84041	-,737	,176	,932	,351
Rekabetçi liderlik tabanlı adhokrasi	190	1,25	5,75	4,0276	,94468	-,391	,176	-,434	,351

Görece en yüksek düzeye sahip olan birey-grup değer farklılığı gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı boyutu içindir. En düşük düzeye sahip birey-grup değer farklılığı ise, rekabetçilik boyutu içindir. Diğer bir ifade ile rekabetçilik boyutu için örnekleme alınan işletmelerde birey-grup değer uyumu görece en yüksektir. Alt (departman kültürü) boyutları incelendiğinde ise, klan kültürünün en yüksek değerde tanımlandığı görülmektedir. Katılımcıların en düşük düzeyde ifade ettikleri alt kültür türü rekabetçi liderlik tabanlı adhokrasidir. İncelenen alt değişkenler normal dağılım açısından çarpıklık ve basıklık katsayıları açısından değerlendirildiğinde gözlemler, tüm değişkenler göz önüne alındığında normal dağılıma yaklaşması adına tek tek veri setinden çıkarılması şeklinde denemeler yapılmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları için kabul edilen normal dağılım ölçüsü, $-1 < X < 1$ 'dir (Şencan, 2005). Birey-değer uyumu boyutlarından gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı boyutu, normal dağılım ölçütlerinin biraz dışında olmasına rağmen, veri setinden daha fazla gözlemin çıkarılması diğer değişkenleri de normal dağılımdan saptırmakta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, optimal analiz için söz konusu basıklık ve çarpıklık katsayıları ile normallik varsayımının sağlandığı kabul edilmiştir.

Tablo 7.16 Değişkenler arası korelasyonlar

	Gelişim- ödüllere önem verme ve insana saygı	Yenilikçilik	Sosyal değer tabanlı inisiyatif	Rekabetçilik	Grupla bütünleşme	Grup performansı	İnformal iletişim	Klan kültürü	Pazar ve hiyerarşi kültürü	Rekabetçi liderlik tabanlı adhokrası
Gelişim- ödüllere önem verme ve insana saygı	1									
Yenilikçilik	0,538**	1								
Sosyal değer tabanlı inisiyatif	0,590**	0,639**	1							
Rekabetçilik	0,495**	0,529**	0,508**	1						
Grupla bütünleşme	-0,444**	-0,394**	-0,445**	-0,333**	1					
Grup performansı	-0,385**	-0,486**	-0,470**	-0,357**	0,760**	1				
İnformal iletişim	0,042	0,113	0,083	0,081	-0,100	-0,172	1			
Klan Kültürü	-0,434**	-0,385**	-0,409**	-0,314**	0,664**	0,561**	-0,181**	1		
Pazar ve hiyerarşi kültürü	-0,231	-0,366**	-0,283**	-0,181**	0,305**	0,335**	-0,101**	0,479	1	
Rekabetçi liderlik tabanlı adhokrası	-0,399**	-0,342	-0,382**	-0,136**	0,463	0,421**	0,002**	0,602**	0,496	1

**p<0,01

*p<0,05

Tablo 7.16' da araştırmada yer alan bağımlı ve bağımlı değişkenler arasında bulunan korelasyon değerleri gösterilmektedir. Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını, herhangi bir ilişki varsa yönünü ve gücünü saptamak amacıyla yapılan bir analizdir. Korelasyon analizinde bulunan korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının -1

değerinde olması tam bir ters yönlü ilişkiyi, +1 değerinde olması ise tam bir olumlu yönlü ilişki belirtir. Katsayının 0 bulunması ise araştırılan değişkenler arasında görülebilir açık bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bulunan sonuçlardan anlamlı bulunan korelasyon katsayıları tabloda * işareti ile belirtilmiştir.

Araştırma bulgularında görülen en güçlü ilişki, grupla bütünleşme ve grup performansı arasında bulunan ve korelasyon katsayısı $r=0,760$ olarak yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, grupla bütünleşme arttıkça grup performansı da artmaktadır.

Değişkenler arasında orta-düşük seviyede korelasyon değeri sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayısı olan (r) değerinin 0,30 ile 0,70 arasında bulunması, araştırmaya konu olan değişkenler arasında orta seviyede bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kişi-grup uyumunun faktör analizi sonucunda ortaya çıkan yedi faktörden yenilikçilik, sosyal değer tabanlı inisiyatif ile yüksek korelasyon göstermiştir. Tabloya göre, sosyal değer tabanlı inisiyatif ve yenilikçilik arasında, bulunan $r=0,639$ korelasyon katsayısı ile ve 0,01 anlamlılık düzeyine göre anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre, katılımcıların yenilikçilik arttıkça sosyal değer tabanlı inisiyatif de artmaktadır.

Departman kültürü faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörden birincisi yani klan kültürü ile grupla bütünleşme arasında ($r=0,664$) ve grup performansı arasında ($r=0,561$) en güçlü ilişki saptanmıştır.

İletişim değişkeninin her iki alt boyutu, araştırmanın diğer değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemiştir.

7.4.9. Bağımlı Değişkenlerin Regresyon Analizi

H1 hipotezi için:

Tablo 7.17 Birey-grup değer uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Grup performansı		
	Standart Beta	T	P
Gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı	-0,079	-0,963	0,337
Yenilikçilik	-0,270	-3.125	0,002
Sosyal değer tabanlı inisiyatif	-0,218	-2,463	0,015
Rekabetçilik	-0,065	-0,834	0,406
R²: 0,287		Adj. R²:	0,272
F:18,610		Anlamlılık değeri:0,00	

Tablo 7.18 Birey-grup değer uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık	
	Tolerans	VIF
2.020	0,579	1,728
	0,516	1,937
	0,492	2,032
	0,639	1,566

Bağımlı değişken olan grup performansı bağımsız değişken olan birey-grup değer uyumunun yenilikçilik, sosyal değer tabanlı inisiyatif alt değişkenleri tarafından anlamlı olarak etkilenmektedir. Söz konusu alt değişkenler grup performansındaki varyansın %28,7 sini açıklamaktadır. Birey-grup değer farklılıklarından görece en yüksek etki yenilikçilik için ortaya çıkmıştır. Beklendiği şekilde birey-grup değer farklılıklarının grup performansı üzerindeki etkisi olumsuz yönlüdür.

H2 hipotezi için:

Tablo 7.19 Grupla bütünleşmenin grup performansına etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken: Grup performansı		
	Standart Beta	T	P
Grupla bütünleşme	0,807	19,229	0,00
R²: 0,651		Adj. R²:	0,649
F: 369,746		Anlamlılık değeri:0,00	

Tablo 7.20 Grupla bütünleşmenin grup performansına etkisi regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
	Tolerans	VIF
2,139	1,00	1,00

Bağımlı değişken olan grup performansı aracı değişken olan grupla bütünleşme tarafından anlamlı olarak etkilenmektedir. Grupla bütünleşme, grup performansındaki varyansın %65,1'lik kısmını açıklamaktadır. Etki beklendiği şekilde olumlu yönlüdür.

H3 Hipotezi İçin

Öncelikle ana değişkenler açısından Baron ve Kenny yöntemine göre, grupla bütünleşmenin ara değişken etkisi aşağıdaki şekilde test edilmiştir. Sonuç Sobel doğrulama testi ile de incelenmiştir.

Tablo 7.21 Grupla bütünleşmenin aracı değişken etkisi için regresyon analizi (ana değişken)

Bağımlı değişken	1.Aşama		2.Aşama		3.Aşama	
	Grup Performansı		Grupla bütünleşme		Grup performansı	
	Std. beta	t	Std. beta	t	Std. beta	t
Bağımsız değişkenler						
Kişi-grup değer farklılığı	-0,511	-8,301*	-0,537	-8,881*	-0,130	-2,483*
Grupla bütünleşme					0,709	13,507
R2	0,261		0,288		0,619	
F	68,899		78,881		157,728	
P	0,00		0,00		0,000	

Tablo 7.22 Grupla bütünleşmenin aracı değişken etkisi için regresyon analizi (ana değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

	Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık	
		Tolerans	VIF
Birinci aşama	2,106	1,00	1,00
İkinci aşama	2,047	1,00	1,00
Üçüncü aşama	2,194	0,712	0,712
		0,712	0,712

Üçüncü aşamada kişi-grup değer farklılığının etkisi anlamlı olduğundan grupla bütünleşmenin kişi-grup değer uyumu ve grup performansı ilişkisinde kısmen ara değişken olduğu ifade edilebilir.

Sobel aracılık testine göre c katsayısı için z değeri 10,588 ($p = 0,00 < 0,05$) anlamlıdır. Aracılık etkisi doğrulanmıştır. Anlamlıdır ($p < 0,05$)

Tablo 7.23 Grupla bütünleşmenin aracı değişken etkisi için regresyon analizi (alt değişkenler)

Bağımlı değişken	I. aşama		II. aşama		III. aşama	
	Grup Performansı		Grupla bütünleşme		Grup performansı	
	Std. beta	t	Std. beta	t	Std. beta	t
Bağımsız değişkenler						
Yenilikçilik	-0,314	-3,887*	-0,185	-2,207*	-0,191*	-3,214*
Sosyal değer tabanlı inisiyatif	-0,269	-3,337*	-0,327	-3,891*	-0,053*	-0,871
Grupla bütünleşme					0,661	12,946*
R2	0,279		0,219		0,621	
F	36,169		26,173		101,461	
P	0,00		0,00		0,00	

Tablo 7.24 Grupla bütünleşmenin aracı değişken etkisi için regresyon analizi (alt değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

	Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
		Tolerans	VIF
Birinci Aşama	2,053	0,592	1,689
		0,592	1,689
İkinci Aşama	2,028	0,592	1,689
		0,592	1,689
Üçüncü Aşama	2,125	0,577	1,733
		0,548	1,826
		0,781	1,280

Grupla bütünleşme, yenilikçilik-grup performansı ilişkisinde kısmen ara değişken, sosyal değer tabanlı inisiyatif-grup performansı ilişkisinde ise tam aracı değişken rolü üstlenmiştir.

Sobel aracılık testine göre yenilikçilik için c katsayısı için z değeri-2,167 ($p=0,0301<0.05$) anlamlıdır. Aracılık etkisi doğrulanmıştır. Sosyal değer tabanlı inisiyatif

için c katsayısı için z değeri -3728 ($p = 0,00001926 < 0.05$) anlamlıdır. Aracılık etkisi doğrulanmıştır

H4 hipotezi için

Ana değişkenler açısından departman (alt kültürün) kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici rolü

Tablo 7.25 Grup (alt) kültürü şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (ana değişken)

Yordayıcılar	Grupla bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı	-0,537*	-0,315*	-0,293*
Grup (alt) kültürü		0,456*	0,447*
Kişi-grup değer farklı X grup (alt kültür)			0,060
R ²	0,288	0,441	0,444
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,163*	0,003
F	74,779	76,125	51,074

Tablo 7.26 Grup (alt) kültürü şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (ana değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
	Tolerans	VIF
1,995	0,685	1,461
	0,789	1,301
	0,786	1,272

Hiyerarşik regresyon analizinde son aşamada etkileşim değeri istatistiksel olarak anlamlı olmadığından ana değişkenler açısından grup (alt) kültürün kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici değişken rolü ortaya çıkmamıştır.

Alt değişkenler açısından incelendiğinde,

Tablo 7.27 Grup (alt) kültürü şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (alt değişkenler)

Yordayıcılar	Grupla bütünleşme		
	1	2	3
Yenilikçilik (kişi-grup değer fark.)	-0,185*	-0,079	-0,058
Sosyal değer tabanlı inisiyatif (kişi-grup değer fark.)	-0,327*	-0,159*	-0,168*
Klan (alt) kültürü		0,559*	0,564*
Pazar ve hiyerarşi (alt) kültürü		-0,074	-0,056
Rekabetçi liderlik tabanlı adhokrasi		0,076	0,069
Klan (alt) kültür X yenilikçilik kişi-grup değer farkl.			-0,018
Pazar ve hiyerarşi (alt) kültürü X yenilikçilik kişi-grup değer farklılığı			0,089
Adhokrasi (alt) kültür X yenilikçilik kişi-grup değer farklılıkları			0,079
Klan (alt) kültür X sosyal değer tabanlı inisiyatif kişi-grup değer farklılıkları			-0,031
Pazar ve hiyerarşi (alt) kültürü X sosyal değer tabanlı inisiyatif kişi-grup değer farklılıkları			0,188*
Adhokrasi (alt) kültür X sosyal değer tabanlı inisiyatif kişi-grup değer fark.			-0,114
R ²	0,219	0,485	0,501
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²	-	0,267*	0,016
F	26,173	34,713	16,256

Tablo 7.28 Grup (alt) kültürü şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (alt değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
	Tolerans	VIF
1,875	0,484	2,064
	0,508	1,969
	0,519	1,925
	0,584	1,711
	0,519	1,928
	0,266	3,762
	0,290	3,445
	0,306	3,268
	0,264	3,783
	0,385	2,741
	0,328	3,045

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında yalnızca klan alt kültürü anlamlı ilişki göstermiş, diğer grup (alt) kültür boyutları grupla bütünleşme değişkeni üzerinde etki ortaya çıkarmamıştır. Regresyonun üçüncü aşamasında ise klan (alt) kültürünün yenilikçilik ve sosyal değer tabanlı inisiyatif kişi-grup değer farklılıkları boyutlarının etkileşimleri anlamlı olmadığından, alt değişkenler açısından grup (alt) kültür boyutlarını kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinden düzenleyici değişken etkisinden söz edilemez.

H5 hipotezi için

Ana değişkenler açısından informal iletişimin kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici rolünün teşhisi

Tablo 7.29 Informal iletişim şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (ana değişken)

Yordayıcılar	Grupla bütünleşme		
	1	2	3
Kişi-grup değer farklılığı	-0,557*	0,559*	-0,561*
İnformal iletişim		0,026	0,026
Kişi-grup değer farklı X informal iletişim			0,009
R ²	0,311	0,311	0,312
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²	-	0,001	0,000
F	87,472	43,647	28,957

Tablo 7.30 Informal iletişim şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (ana değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
	Tolerans	VIF
2,017	0,958	1,043
	0,995	1,005
	0,963	1,039

Hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasında informal iletişim değişkeni ve üçüncü aşamasında kişi-grup değer farklılığı X informal iletişim etkileşimi istatistiksel olarak anlamlı olmadığından ana değişkenler açısından kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde informal iletişimin düzenleyici (şartlı) değişken etkisinden söz edilemez.

Alt değişkenler açısından incelendiğinde,

Tablo 7.31 İnfomal iletişim şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (alt değişkenler)

Yordayıcılar	Grupla bütünleşme		
	1	2	3
Yenilikçilik (kişi-grupdeğer fark.)	-0,185*	-0,180*	-0,143
Sosyal değer tabanlı inisiyatif (kişi-grup değer fark.)	-0,327*	-0,326*	-0,340*
İnfomal iletişim (AD)		-0,053	-0,087
İnfomal iletişim (AD) X Yenilikçilik kişi-grup değer farklılığı			-0,048
İnfomal iletişim (AD) X Sosyal değer tabanlı inisiyatif kişi-grup değer farklılığı			0,087
R ²	0,219	0,221	0,234
p	0,000	0,000	0,00
Δ R ²	-	0,003	0,013
F	26,173	17,633	11,273

Tablo 7.32 İnfomal iletişim şartlı değişken teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi (alt değişken) regresyon denkleminin oto korelasyon ve çoklu doğrusallık testleri

Oto korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu doğrusallık	
	Tolerans	VIF
2,028	0,553	1,809
	0,579	1,726
	0,901	1,110
	0,583	1,715
	0,600	1,666

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında informal iletişim (AD) değişkeni anlamlı etki göstermemiştir. Bunun yanı sıra, kişi-grup değer uyumu alt boyutlarının informal iletişim (AD) ile etkileşim terimleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu nedenle, informal iletişimin kişi-grup değer farklılığı alt boyutları-grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici (şartlı) değişken etkisinden söz edilemez.

Araştırma bulgularına, önerilen hipotezlerin doğrulanma durumu Tablo 7.33 'de gösterilmiştir:

Tablo 7.33 Hipotezlerin doğrulanma durumu

Hipotez	Doğrulanma durumu
H1	Kısmen Doğrulandı
H2	Doğrulandı
H3	Doğrulandı
H4	Doğrulanmadı
H5	Doğrulanmadı

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre, önerilen hipotezlerin;

- İkisi (“H2: Grupla bütünleşme, grup performansının ortaya çıkmasını olumlu yönde etkilemektedir” ve “H3: Kişi-grup uyumu ve grup performansı ilişkisinde grupla bütünleşme aracı değişken özelliğindedir”) analizlerimiz sonucunda desteklenmiş,
- İkisi (“H4: Kişi-grup uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde alt kültür boyutlarının düzenleyici (şartlı değişken) rolü vardır” ve “H5: Kişi-grup uyumunun grupla bütünleşme üzerindeki etkisinde informal iletişimin düzenleyici (şartlı değişken) rolü vardır”) reddedilmiş,
- Biri ise (H1: Grup performansının ortaya çıkmasında, kişilerin işyerlerindeki birey-grup değer uyumları olumlu yönde bir etkiye sahiptir) kısmen doğrulanmıştır.

Önerilen ilişkiler, 20 ayrı işletmede ve 200 kişi ile belirlenen örnekleme büyük ölçüde doğrulanmıştır.

Araştırma modelinin, Kişi-grup değerler uyumu ve grup performansı ilişkisinin araştırıldığı bölümüne dair olarak, H1’de birey-grup değer uyumunun, grup performansı üzerindeki etkisi konusunda, faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen “birey-grup değer farkları” boyutuna ilişkin bağımsız değişkenler olan “Gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı”, “Yenilikçilik”, “Sosyal değer tabanlı inisiyatif”, “Rekabetçilik” faktörlerinin, bağımlı değişken olan “Grupla Bütünleşme” üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Söz konusu bağımsız alt değişkenler, grup performansındaki varyansın sadece %28,7 sini açıklamıştır.

Bulgulara göre, beklenildiği üzere tüm alt değişkenlerin grup performansı üzerindeki etkisi olumsuz yönlüdür. Kişi-grup değer uyumunun “yenilikçilik” ve “sosyal değer tabanlı inisiyatif” alt değişkenleri tarafından, grup performansı anlamlı olarak etkilenmektedir. Ancak, “Gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı” ile “Rekabetçilik” boyutları etki göstermemektedir.

Kişi-grup uyumu, çalışanların işyerindeki pozisyonunun diğer çalışanlarla ilişki gerektirmekte, grupta bulunan çalışanların birbirleriyle olan ilişki geliştirme ve güçlendirme yeteneklerinin, işe sağlanan katkıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışma

grupları da, içinde buldukları örgüt bütününden farklılık gösteren değer ve normlara sahip olabilmektedir (Werbel & Johnson,2001). Ayrıca Blader and Tyler (2015)'a göre, grup bütünleşme modeli, grup değerler modeline dayanmaktadır. Bu nedenle, kişi grup uyumunun, kişi örgüt uyumundan farklı olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Kristof 1996; Metzler, 2005). Chatman'ın (1989) bulgularına benzer şekilde, kişi-grup uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır. Çiçek (2012), araştırmasında kişi-örgüt uyumu kapsamında incelediği değerler uyumu ve bileşenlerinin grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını, kişi-grup değer uyumunun grup dinamikleri ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, bireysel değerler toplamının, grup değerler toplamından daha fazla olduğu saptanmıştır. Buna göre, katılımcılar için bireysel değerler, gruplarının değerlerinden daha fazla önem taşımaktadır.

Bağımlı değişken olan grup performansı bağımsız değişken olan birey-grup değer uyumunun farklılıklarından görece en yüksek etki “yenilikçilik” için ortaya çıkmıştır. İkinci anlamlı etki “sosyal değer tabanlı inisiyatif” boyutu için saptanmıştır. Beklendiği şekilde birey-grup değer farklılıklarının grup performansı üzerindeki etkisi olumsuz yönlüdür. Kişi-grup değer uyumu boyutlarından “gelişim- ödüllere önem verme ve insana saygı” ve “rekabetçilik” grup performansını anlamlı olarak etkilememektedir.

Değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında, araştırma bulgularında görülen en güçlü ilişki, grupla bütünleşme ve grup performansı arasında bulunan ve korelasyon katsayısı $r=0,760$ olarak yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olarak ortaya çıkmıştır. Yani, grupla bütünleşme seviyesi, grup performansı ile doğrusal olarak aynı yönde etkilenmektedir. Buna göre, grupla bütünleşme arttıkça grup performansı da artmaktadır.

Regresyon analizinde ise, bağımlı değişken olan grup performansı aracı değişken olan grupla bütünleşme tarafından anlamlı olarak olumlu yönde etkilenmekte, “grupla bütünleşme” bağımsız değişkeni grup performansındaki varyansın (R^2) %65,1'lik kısmını açıklamaktadır. Yüksek düzeyde bir grup performansının ortaya çıkması, kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile bütünleşmelerinden olumlu olarak etkilenmektedir. Grup üyeleri ile bütünleşen, çalışma gruplarına bağlılıkları olan ve kurumda yaptıkları işleri grupları ile özdeşleştiren bireyler grup performansını yükseltmeye daha yüksek bir katkı sağlayacaktırlar.

Araştırma bulguları, literatürdeki bazı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kaya (2018), çalışmasında kişi-örgüt değer uyumu ve kişi-grup değer uyumunun grupla bütünleşmenin önemli bir öncülü olduğu sonucuna ulaştığını belirtmiştir.

Grupla bütünleşmenin “kişi-grup uyumu” ve “grup performansı” ilişkisinde grupla aracı değişken özelliğinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiyi öne süren hipotez doğrulanmıştır. Bunun anlamı, hem genel olarak kişi-grup değer farklılığının, hem de özelde kişilerin yenilikçiliği ve sosyal değer tabanlı inisiyatif alma özelliklerinin, grup performansını, grupla bütünleşme değişkenini aracı kılarak etkiliyor olduğudur. Çiçek (2012) araştırmasında, bireylerin gruplarındaki birlikteliği grup performansı gibi gördüklerini belirtmektedir, ayrıca proje gruplarında çalışma arkadaşlarıyla benzer iş yapma özellikleri açısından özdeşleşmiş hissetmekte ve grup performansının yüksek düzeyde algılamakta olduklarını saptamıştır.

Ana değişkenler açısından departman (alt kültürün) kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici rolü, Hiyerarşik regresyon analizi ile incelendiğinde ise, etkileşim değerleri anlamlı bulunmamış, haliyle alt kültür ana değişkeninin, kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici değişken rolü doğrulanmamıştır.

Departman kültürü ana değişkenine ait faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörden sadece “klan kültürü” ile “grupla bütünleşme” ana değişkeni arasında ($r=0,664$) ve grup performansı arasında ($r=0,561$) en yüksek korelasyon katsayıları bulunarak güçlü ilişki saptanmıştır. Klan Kültürü ile Kişi-Grup Değer Farklılıkları ana değişkeninin tüm alt boyutları ile negatif yönlü zayıf korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Klan kültürünün özellikleri göz önüne alındığında, söz konusu işletmelerin aile gibi işlediği, yöneticilerin aile büyüğü gibi kişisel sorunlarıyla ilgilenildiği, çalışanların birbirleri ile gayri resmi bir ilişki içinde olmalarına müsamaha gösterildiği toplumlar olduğu görülmektedir. Araştırmada alt kültür değişkeni olan klan kültürünün grupla bütünleşme üzerinde etkili olmamasının nedeni, katılımcıların büyük ölçekli işletmelerde çalışıyor olması ve söz konusu işletmelerde ilişkilerin daha resmi, profesyonel ve formal olmasından kaynaklanabilir. Son yıllarda ülkemizde yerleşmeye başlayan profesyonel kültürde, profesyonel yarar sağlamayı amaçlayan ve daha rasyonel değerler benimsenmekte (Danışman ve Özgen, 2008) ve klan kültürünün işletmede aile ortamı yaratarak informal

ilişkilerin öne çıkması durumunun önüne geçmektedir. Araştırmada görüldüğü üzere, sektörlerinde önemli yere sahip büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırma, ölçek büyüklüğü düşünüldüğünde küçük bir örneklem olmasına rağmen, alt kültür değişkeninin grupla bütünleşme ve kişi-grup değer farklılığı üzerinde düzenleyici değişken rolü bulunmamıştır.

Ayrıca alt değişkenler ile grupla bütünleşme ana değişkeni ilişkilerinin incelendiği hiyerarşik regresyon analizinde (2. Aşama), Klan Kültürü ile Grupla bütünleşme arasındaki ilişki, beklenildiği anlamlı çıkmıştır. Ancak diğer grup (alt kültür) boyutları ile bütünleşme değişkeni arasında etki ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte 3. Aşama regresyon analizinde klan alt kültür boyutunun kişi-grup değer farklılıkları ana değişkeninin alt değişkenlerinden yenilikçilik ve sosyal değer tabanlı inisiyatif boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da, klan kültürünün karakteristikleri açısından yenilikçilik ve inisiyatif özelliklerinin kapsanmaması ile ilişkili olarak yorumlanabilir.

Yapılan analizlerde, klan kültürü ve kişi-grup değer farkı boyutu olan gelişim-ödüllere önem verme ve insana saygı boyutu arasında diğerlerine göre daha yüksek olarak ilişki saptanmıştır. Bu durum klan kültürüne sahip toplumların özellikleri dikkate alındığında beklenen bir sonuçtur. Rekabetçilik boyutunun en düşük ilişkiye sahip olması da söz konusu özellikler göz önüne alındığında normal karşılanabilir. Bununla birlikte grupla bütünleşme değişkeni ile en yüksek ilişkiye sahip departman kültürü boyutu klan kültürü olarak saptanması da beklenen bir durumdur.

Ayrıca, Hooijberg ve Petrock (1993)'e göre, Adhokrasi kültürü, çalışanlarına dinamik, girişimci ve yaratıcı olabilecekleri bir ortam, karar alırken özgür olma, yeniliklere açık olma ve inisiyatif alma gibi bireyleri destekleyen özellikler taşımaktadır. Bu doğrultuda, grup bütünleşmesi ve dolayısı ile grup performansına olumlu etkileri olması beklenmemektedir. Bu bağlamda çalışmamızda, adhokrasi alt kültürü ile Grupla Bütünleşme ana değişkeni, çok güçsüz de olsa olumsuz yönlü bir ilişki (-0,114) söz konusudur. Bununla birlikte Adhokrasi ve Yenilikçilik alt değişkenleri arasında belirsiz bir ilişki doğrusal olarak görülebilir.

Kişi-grup değer farklılıkları ana değişkeninin, alt değişkenleri olan yenilikçilik ve sosyal değer tabanlı inisiyatif ile grup (alt) kültür boyutu ilişkisine hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında bakıldığında ise, etkileşimler anlamlı bulunmamış; kişi-grup

değer farklılıkları ana değişkeni ve grupla bütünleşme ana değişkeni ilişkisinde, grup kültürü'nün düzenleyici değişken etkisi doğrulanamamıştır.

İnformal iletişim, grup üyelerinin aralarındaki etkileşimler ve paylaşımlar sonucu kendiliğinden oluşan, üstlenilen görevlerden dolayı değil, grup üyelerinin sosyal ihtiyaçları nedeniyle ortaya çıkan iletişim türüdür (Akkirman, 2004: 155). Holmes ve Marra (2004) informal iletişimi, çalışma gruplarında sosyal yapıştırıcı olarak adlandırarak grup bütünleşmesi ile ilişkilendirmişlerdir. Çalışanların gruplarına bağlılığını arttıran iletişim işletmelerin başarı faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kurumla ilgili bilgileri etkili bir iletişim sayesinde öğrendiğini açıklayan Ambler ve Barrow (1996), gruplarıyla uyumlu olarak kimlik geliştirdiklerini ve bunun sonucunda kurumlarına bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Grupta uyum olması için, kişiler arasında formal ve informal iletişim kanalları kullanılıyor olmalı, birbirlerinin düşüncelerini ve yargılarını dikkatle dinlemeli ve saygı göstererek uzlaşmaya açık olmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2001). Santoro (2007) grup üye iletişimi ile grup çıktıları arasında ilişki kuran süreç değişkenlerini tanımlamaya çalışmıştır.

Bu bağlamda çalışmamızda, İnfomal iletişimin Kişi-Grup uyumu ile Grupla Bütünleşme ilişkisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Faktör analizinde, İnfomal iletişim ölçeğinden sadece tek bir faktör elde edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon ile informal iletişim değişkeninin açısından kişi-grup değer farklılığı ve grupla bütünleşme ilişkisi test edilmiş, Kişi Grup Değer Farklılığı ile İnfomal İletişim etkileşimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İnfomal iletişimin düzenleyici (şartlı) değişken etkisinden söz edilemediği görülmüştür.

Alt değişkenler açısından incelendiğinde, hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında informal iletişim değişkeni, araştırmanın diğer değişkenleriyle (Kişi-grup değer uyumu ve kişi-grup değer farklılığı alt boyutları) ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermemiştir. Haliyle buradan da grupla bütünleşme ilişkisinde düzenleyici (şartlı) değişken etkisi bulunmamaktadır. Holmes ve Marra (2004) çalışmasındaki birleştirici rolüne dair bir destekleyici bulgu elde edilememiştir.

Bu konuda literatürde de, informal iletişimin grup bütünleşmesi ve kişi-grup uyumuna etkisinin, düzenleyici veya bağımsız değişken olarak bulunduğu dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Formal iletişimin etkisi daha önce tartışılmış olsa da, grup bütünleşmesi ve grup performansı ilişkisine özel bir bulgu sağlayan örnekler nadirdir.

Örneğin, Marrelli (2011), liderler ve amirlerle iletişim eksikliğinin daha az çalışan bütünleşmesine neden olduğundan bahsetmiş; açık ve dürüst iletişimin çalışanların bütünleşmesini artırdığı (Powis, 2012) ve çalışanları ile yöneticiler arasındaki ilişkinin çalışan değerini ve dolayısı ile bütünleşmesini artırdığı ifade edilmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda, katılımcıların informal iletişim kullanma tercihleri görece olarak düşük olarak saptanmıştır. Bunun nedeni, katılımcıların önemli bir çoğunluğunun büyük ölçekli işletmelerde çalışmasıdır. Büyük ölçekli işletmelerde, formal iletişim etkin olarak kullanılmakta olduğundan çalışanlar, informal iletişime ihtiyaç duymamaktadırlar.

Araştırmada kişi-grup değer uyumunun gelişim-ödüllere önem verme-insana saygı ve rekabetçilik boyutlarının bir uyum türü olarak grup performansı üzerinde anlamlı etki göstermemesinin bir nedeni “farklılıkların çalışma gruplarındaki kompozisyonu” olabilecektir. İş gücü çeşitliliğindeki artış çalışma gruplarında örgütsel demografi ile ilişki kurulacak değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, toplam iş deneyimi süresi, yöneticiyle birlikte çalışma süresi) ve sosyo-kültürel faktörler açısından değişkenliği arttırmaktadır. Farklılıkların yönetimi çerçevesinde farklı iş gücünün özellikle örnekleme alınan büyük ölçekli işletmelerdeki değişken kompozisyonu kişi-grup değer uyumunun bazı boyutları için olumlu sonuçların çıkmasını engelleyebilecektir. Günümüzün artan rekabet koşullarında rekabetçilik açısından bir değer uyumu grup içi dinamikleri olumlu yönde etkilemeyerek takım çalışmasında kaygı, stres düzeyi gibi performans endişelerini arttırması nedeniyle grupla bütünleşmeye katkı sağlamamıştır.

Düzenleyici değişkenlerden biri olan informal iletişim işletmelerde informal örgütün bir bileşeni olarak işlev görür. Kurum içinde kontrollü yönetilmesi gereken informal örgüt kurumsal dinamiklere zarar vermemesi adına denetime açıktır. Örnekleme alınan işletmeler büyük ölçekli kurumsal yapılar olduğundan kişi, kişi-grup değer uyumunun beklenen anlamlı etkilerinin çıkmadığı boyutlarda benzer şekilde kurumdaki iş gücü farklılıkları kişilerin informal iletişime başvuru tercihlerini etkilemektedir.

Örnekleme alınan büyük ölçekli işletmeler şebeke organizasyon modelindedir. Bu tür organizasyonlarda kurumun çevresel değişikliklere olan adaptasyonunu sağlayacak her bilginin girdi olarak göz önüne alınması prensibine dayanır. Bu nedenle kurumsal işletmelerde informal iletişim ve departmansal kültür işletmenin bir bütün olarak

organizasyonel davranışında adaptasyonu sağlamak adına girdi statüsündeki bir bilgi olarak işlenmeyebilecektir.

Örnekleme alınan işletmelerin çoğu bankacılık ve otomotiv sektörü olup kurumsal yapıların formal iletişimi daha meşru kıldığı organizasyonlardır. Bu yapılarda, kişilerin görev tanımları ve iş ilişkilerinde formal düzenlemeler, tüm paydaşlarla şeffaf yönetim ilişkileriyle modellenen yönetim anlayışı söz konusu olduğundan informal iletişimin formal iletişim yerine tercih edilmesi yüksek düzeyde ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla informal iletişimin kişi-grup uyumu ve grup performansı ilişkisinde düzenleyici değişken etkisi çıkmayabilecektir.

8.2 Yönetmel Uygulamalar

İşletmelerde çalışma gruplarının artan önemi grup dinamiklerinin yüksek performansa ulaşmada yeniden teşhisine dikkatleri çekmektedir. Yüksek performansa ulaşmada grup düzeyi değişkenler yöneticilerin kendi fonksiyonel birimlerinde departman ve alt kültür olgusuna da ayrı bir önem atfetmektedir. Yüksek performansa ulaşmada çalışma grupları ile değer uyumunu sağlamış bireylerden oluşacak bir takım kompozisyonu arzu edilen bir nihai çıktı olan departmansal performansı da arttıracaktır. Bu nedenle işe alım sürecinde yöneticilerin, kişi-iş uyumu yanında adayların kişi-grup değer uyumlarını da teşhis etmeleri önemli bir yarar sağlayacaktır. İlk yapılması gereken kurum kültüründen ayrı olarak departmanın bir alt kültür şeklinde arzu edilen ve benimsenen değerlerinin neler olduğunun teşhisidir.

İşletme yöneticilerinin sektörel dinamikleri ve kurumun yapısına bağlı olarak inşa etmeye çalışacakları departman kültürleri, departmanın kendi içindeki fonksiyonel alt birimlerde farklılaşabileceğinden, arzu edilen kişi-grup değer uyumunun her hiyerarşik alt birim için gözönüne alınması yarar sağlayacaktır.

Formal iletişimin bir eksikliğini kapatacak şekilde gelişen informal iletişimin kurumdaki çalışanlar tarafından kullanılma tercihi, işletmenin formalleşmesi, merkezileşmesi, kontrol alanı, fonksiyonel birim ve hiyerarşik düzen sayısı, formal haberleşme kanalı türleri ve sayısı gibi yapısal değişkenlere bağlı olacaktır. Söz konusu tüm değişkenler informal iletişimin kullanılma tercihini değiştireceğinden grup performansı gibi departman düzeyinde arzu edilen olumlu çıktılara olan etkisi de bu nedenle değişebilecektir.

Üretim ve hizmet sektörleri alt iş kollarında sektörel dinamikler göz önüne alınarak kurum ve grup değerlerinin rekabetçi bir anlayışla belirlenmesi söz konusu olumlu etkilere ulaşmada bir avantaj sağlayacaktır.

8.3. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmaya katılan kişilerin seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, katılımcı kimlik bilgilerinin gizliliği koşulu ile araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Kurumlardaki iş yoğunluğu çalışanların araştırmaya katılımını olumsuz yönde etkilemiştir. Araştırmanın konusu olan kavramlar grup düzeyinde incelendiğinden, işletmelerden organizasyon şemalarını paylaşmaları istenmiş, fakat olumsuz yanıtla karşılaşmıştır.

Araştırmada veri toplanması, likert ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu durum, değişkenlerin belirlenmesinde sosyal beğenirliği yüksek olan cevaplar verilmesine sebep olabilecektir. Bu nedenle, kullanılan ölçek çeşiti sebebiyle güvenilirliğin gerçek dışı olarak artabileceği faktörü dikkate alınmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998). Araştırmaya katılan çalışanların cevaplayacağı ölçek maddelerinin sayısını arttıracığı düşüncesiyle sosyal beğenirlik ölçeği kullanılmamıştır.

8.4. İleri Araştırma Önerileri

Araştırmada kurum kültürü gücü ve departman kültürü gücünün incelenmesi ayrı bir düzenleyici değişken olabilecektir. Bunun yanı sıra grup kültürünün departman, fonksiyonel birim gibi alt kültürlerinin yer aldıkları kurum kültüründen benzerliği ve farklılığının grup düzeyi diğer değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi ileri bir araştırma önerisi olarak ifade edilebilir.

Kişi-grup uyumunun değerler uyumu dışında kişilik özellikleri uyumu, amaçlar uyumu da modele eklenerek yeni çalışmalar yapılabilir. Departman kültürünü inşa etmede temel aktör olan yönetici için bu uyumun ayrıca incelenmesi araştırmaya değer bir konu olabilecektir. Kişi- yönetici bu açıdan incelenebilecek diğer bir bağımsız değişkendir.

Araştırmanın sektör ve alt iş kolları ayrımında farklı bölümlendirmelerle sektör spesifik olarak tekrarlanması, tümevarımcı bir yaklaşımla sektörde kişi-grup değer

uyumunun elde edilmesi ve sonuçların ortaya çıkması adına ileri bir araştırma önerisi olabilecektir.

9. KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others
- Ahmad, Kamarul Z. B. (2008). Relationship between leader-subordinate personality congruence and persormance and satisfaction in the U. K., Leadership & Organizational Development Journal, 29(5), 396-411.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intraorganizational structure. American Sociological Review, 33, 912-930.
- Akal, Zuhul (2005). İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akıncı, Z. B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akkirman, Ali Deniz (2004). Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış. Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Alkan, C. (1983). Eğitim Felsefesi, Bursa
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi, Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi
- Ambler, T, Barrow, S., (1996). "The Employer Brand," Journal of Brand Management, 4 (3), 185–206.
- Ancona, D.G. ve D. F. Caldwell. (1992). "Demograph and Design Predictors of New Product Team Performance." Organization Science, 3,321-341.
- Antonioni, D. & Park, H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. Personnel Psychology, 54, 331-60.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.
- Argon, T., ve Ertürk, R., (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. Journal of Business Logistics, 24(1),171-197.

- Bal, E. A. (2008). Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement, (doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Baltaş, A., (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barley, S. R. (1983). "Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures" Administrative Science Quarterly, 28(2), ss. 393 413.
- Barlı, Ö (2012). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi-Ders Kitapları, Erzurum
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. ve Mount, M. K. (1998). Relating number ability and personality to work team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83, 377-391.
- Barrick, M. R., Stewart G. L. ve Pictrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. Journal Of Applied Psychology, Cilt 87, Sayı 1, 43-51.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.
- Başaran. İ.E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Gül Yayınevi. Ankara. 1993.
- Batt, R., Appelbaum, E. (1995). Worker Participation In Diverse Settings: Does The Form Affect The Outcome, And If So, Who Benefits? British Journal of Industrial Relations, Cilt 33, Sayı 3.
- Bayrak, C. (1999). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Adaylarının Eğitimi Programı Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement, Deloitte Review, 16, 147-163.
- Bilgin, N. (1994). Kimlik sorunu. İzmir: Ege Yayıncılık.
- Bilgin, N. (2007). Kimlik inşası. Ankara: Aşına Kitaplar.
- Billig, M., & Taifel, H. (1973). Social Categorization and Similarity in Intergroup Behavior. European Journal of Social Psychology.

- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı.
- Brown R.J., Turner J.C. (1981). Interpersonal and intergroup behaviour. In *Intergroup Behaviour*, Turner J.C., Giles H (eds). Blackwell: Oxford.
- Boisnier, A. ve Chatman, J. A. (2003). "The Role of Subcultures in Agile Organizations", Peterson, R. ve Mannix, E. (ed.), *Leading and Managing People in Dynamic Organizations*, Mahwah, NJ: Earlbaum, 87-112.
- Bozlağan, R. (2005). Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bryne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic.
- Bumin, B. (2003). İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler, Gazi Kitabevi, Ankara
- Burch, P. & Spillane, J. P. (2003). Elementary school leadership strategies and subject matter: Reforming mathematics and literacy instruction. *The Elementary School Journal*, 103(5), 519-535.
- Burch, G. J. ve Anderson, N. (2004). Kişi-Takım Uyumunun Ölçülmesi: Takım Seçimi Envanterinin Geliştirilmesi ve Geçerliliği. *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 19.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 78, Sayı 3, 411-429.
- Certo, Samuel C. ve S. Trevis Certo (2006). *Modern Management*, 10e, Pearson Prentice Hall, New Jersey USA.
- Chambers, E.D., Foulon, F., Handfield – Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels E. G. (1998). The war for talent, *The Mckinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of personorganization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3), 333-349.
- Chatman, Jennifer, (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. c. 36. s. 3, 459-484.
- Cohen, S.G. ve Bailey, D.R. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 239- 290.
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*, Psychological Assessment Resources Inc, Odessa, Florida.

- Coşkun, G. (2007). The relationship between person-organization value fit and organizational commitment (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Çiçek, I. (2013). İş Karakteristikleri, Örgüt ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri. Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Daft, R.L., Murhpy, H.W., (2010). Cengage Learning EMEA
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, Odtü Geliştirme Dergisi, 35(2), 277-304.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.
- Demir, R. (2017). Öğretmen Adaylarının Mutluluk, İyimserlik, Yaşam Anlamı ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep
- Demirtaş, H. A., (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı: Temel Kavram ve Varsayımlar”, İletişim Araştırmaları, 1(1), s. 123-144.
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği”. Marmara Üniversitesi, 35(9), 35-43.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- DiMaggio, P.J. ve W.W. Powell (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field”, American Sociological Review, 48, 147-160.
- Dökmen, Ü. (2003). İletişim çatışmaları ve empati. 22.Baskı, İstanbul: Sistem
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. İçinde C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) International review of industrial ana organizational psychology (pp.283-357), New York: John Wiles and Sons

- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100.
- Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to differences scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36,1577-1613.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon (7.bs.)*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior, Vol. 21* (p. 163–199). Elsevier Science/JAI Press.
- Engelbrecht, S. (2006). *Motivation and Burnout in Human Service Work the Case of Midwifery in Denmark*, Ph. D. Thesis.
- Engle, E. M. ve Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, Cilt 40, Sayı 4, 988-1010.
- Erçetin, S. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbacılık
- Eren, E. (1998), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul
- Ergen, E. (2011). "Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice", City College, International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece, pp. 1-13.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*, Ankara: Erk Yayınları.
- Erkutlu, H., (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet kavramları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya, s.224-230.
- Eroğlu, E (2004). *Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi*, Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama.
- Fındıçlı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Foster, E.K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78–99.

- Fraga-Doran, E. (1996). The effect of person-organization culture fit on employee organizational commitment and employee internal work motivation, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), California State University.
- Freedman, J. L. ve Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (1993). Sosyal psikoloji. (Çev.: A. Dönmez), (2. baskı). İmge Kitabevi, Ankara.
- Garih, Ü. (2010). İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). Behavior in organizations. (6th ed.). NJ: Prentice Hall
- Greene- Shotridge, Tiffany M. (2008). Proximal and longitudinal outcomes of personenvironment fit: A positive psychological approach (Unpublished Doctoral Thesis). Clemson University.
- Gregory, K. L. (1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", Administrative Science Quarterly, 28.
- Goman, C.K. (2008). İşyerinde beden dili. Alfa Yayınları
- Gouveia, C.D., Vuuren, L.V. ve Crafford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. Journal of Human Management, 3(2), 56-68.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 41, Sayı 2
- Witteck, R., Wielers, R, (1998). Gossip in Organizations, Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands
- Güneşer, A. B. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fit, yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi
- Güney, K. (2008). "Mikro-Yansıtıcı Öğretim Yönteminin Öğretmen Adaylarının Sunu Performansı ve Yansıtıcı Düşünmesine Etkisi". Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara
- Güney, S. (2015). Davranış Bilimleri, Nobel Akademik Yayıncılık.

- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürgen, Haluk (2007). "Kurumsal İtibar Yönetimi." 8.Mükemmelliği Arayış Sempozyumu Yerellikten Küreselliğe Ege 17-18 Nisan 2007 İzmir.
- Gürüz, D. ve Özdemir, Y.G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Media.
- Hackman, J. R., & Lorsch, J. (1987). *Handbook of organizational behavior*. J. Lorsch, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hoffman, E. (1959). Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64.
- Hofstede, G. (1998). "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Daval Ohayv ve G. Sanders (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-31.
- Holmes, J., Marra M. (2004). Leadership and Managing Conflict in Meetings, *Pragmatics* 14:4.439-462 (2004) International Pragmatics Association
- Hooijberg, R. ve Petrock F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32, 29-50.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*.
- Jackson, S., Brett, J., Sessa, V., Cooper, D., Julin, J.&Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make A Differences: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. ve Peyronnin, K. (1991). Some

- differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675–689
- Jermier, J.M., Slocum, J.W., Fry, L.W., ve Gaines, J., (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture [Yumuşak bürokrasilerde organizasyonel alt kültürler: mit arkasında direniş ve resmi bir kültürün sahte görüntüsü]. *Organization Science*, 2
- Jex, Steve M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar* (10. Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Birinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kasapoğlu, E., (2000). *Tasarım Bürolarında İşten Doyumsuzluk, İşten Ayrılma Eğilimi İlişkileri*, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Kayaalp, İ. (2002). *Eğitimde iletişim dili*. İstanbul: Bilge.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Kal-Der Yayınları
- Keser, A., (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 1.Basım. İstanbul: Bayrak Matbaası, 22-35.
- (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kniffin K. ve Wilson, D., (2005). Utilities of Gossip across Organizational Levels Multilevel Selection, Free-Riders, and Teams
- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). "Issues of Person-Organization Fit", *Perspectives on Organizational Fit*.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. ve Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, Cilt 73, Sayı 4, 935-947.
- Kristof, A.L. (1996). "Person-Organization Fit: An İntegrative Review Of Its Conseptualizations, Measurement, And Implications". *Personnel Psychology*, 49(1),1-49.
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., & Johnson, Eric N. (2005). Consequences of inividual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, persongroup, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Lincoln, J.R., & Miller, J. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analyses of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*.
- Linnenlucke, M. K., Russell., S. V., Griffiths, A. (2009). Subcultures And Sustainability Practices: The Impact On Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy And The Environment*, 18(7).
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *J. Manage. Psychol.* 16.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect Of Organisational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organisational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*. c. 23. s. 4: 321-338.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F., (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Mason, OH: South-Western Publishing.
- Mac Gowan, M.J., Newman, F.L. (2005). "Factor Structure Of The Group Engagement Measure". *Social Work Research*, 29(2).
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams in organization. *Psychological Science in the Public Interest* 6(2), 31-55.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Publishers.
- Marvel A.J. (2006). *The Experienceof fallowers: İvestigating a link between the informal communication network and leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. Regent University. USA.
- Maurer, S. D. (2006). Using situational interviews to assess enginerering applicant fit to work group, job, and oganizational requirements. *Engineering Management Journal*, Cilt 18, Sayı 3, 27-33.
- Maviş, F. (1985). *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1985.
- McQuail, D. ve Windahl, S. (1994). *Kitle İletişim Modelleri*

- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meşe, G. (1999). Sosyal kimlik ve yaşam stilleri, (yayınlanmamış doktora tezi), Ege Üniversitesi.
- Milliken, F. & Martins L., (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand ve J. Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press. New York.
- Molleman, E. ve Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 2, 109-117.
- Moynihan, L.M. ve Peterson, R.S. (2001). Örgütsel Gruplardaki Kişilik Rolünü Anlamak İçin Koşullu Konfigürasyon Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırması*, Cilt 23.
- Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 3
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Murphy, P. K., Alexander, P. A., (2000). "A Motivated Exploration of Motivation Terminology", *Contemporary Education Psychology* 25.
- O'Dell, Carla ve Jackson Grayson, (1998). *If Only We Knew What We Know*, The Free Press, New York
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-
- Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 26, Sayı 6, 591-623.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Özalp, İnan (2001). *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.

- Özarallı, N., & Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma [A Research on the Relationship Between Formal and Non-Formal Communication, Trust in Manager and Corporation, and Expert Power of Executives]. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.
- Özkalp, E.ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Basım
- Özler, D. E. ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış*. Sayı: 8. 1-29.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış. (Çev: N. Elhüseyni), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Podsakoff, M.P., Ahearne, M. & Mackenzie, B.S. (1997). Organizational Citizenship Behavior And The Quantity And Quality Of Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 82.
- Polat, M., (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Rajagopal, A. (2008). Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited
- Resick, C. J., Baltes, B. B. ve Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92 Sayı 5, 1446-55.
- Riordan, C. M. ve Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Hoboken, NJ: Pearson
- Rokeach, Milton. (1973). The Nature Of Human Values. *Political Science Quarterly*. c. 89. s. 2,399-401.
- Rosberg, M. (2005). Belize Study: Impact Of Crime And Violence On Children And Adolescents. Community Rehabilitation Department Ministry Of National Development And UNICEF.

- Rose, R.A. (1998). Organizations As Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations*, 412.
- Rosenbaum, M. E. (1986). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 95.
- Salanova, M., S. Agut ve J. Peiro', (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", *Journal of Applied Psychology*.
- Senior, B. ve Swailes, S. (2007). "Inside Management Teams: Developing A Teamwork Survey Instrument", *British Journal Of Management*, 18, 138-153.
- Scanlon, Burt K., Bernard Keys. (1983). *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Son
- Schaufeli, W.&Diğ., (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*,
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Sanfrancisco
- Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf>, (10.09.2012).
- Schein, E. H. (1991). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2),109-119.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-241.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*. c. 40. s. 3: 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, B. (1995). The Asa Framework: An Update. *Personnel Psychology*.
- Schneider, B. ve Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.

- Seker, S.E. (2014), "Maslow'un İhtiyaçlar Priamiti (Maslow Hierarchy of Needs)", YBS Ansiklopedisi, v.1 is. 1.
- Senger, J. (1971). Managers perceptions of subordinates competence as a function of personal value orientation. *Academy of Management Journal*, 14, 415-423.
- Sethi, D. ve Seth, M., (2009). *Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization*, The IUP Journal of Soft Skills.
- Sezgin, F. (2006), İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey- örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48,557-583.
- Sığrı Ü. (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Sığrı Ü. ve Sözen C, (2015). *Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Sikula, A. F. (1973). The values and value systems of government executives. *Public Personnel Management* 25, 16-22.
- Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.
- Smith S. S., Moore, M. R. (2000). Intra-racial diversity and relations among African-Americans: Closeness among black students at a predominantly white university. *The American Journal of Sociology*. 106(1):1-39.
- Soylu, Suat. (1999). *İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik. Gruplararası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri*. ed. Sibel Arkonaç. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Staples, D. S. Ve Zhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406.
- Solmaz B. (2003). "Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tez*
- Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 12. Baskı, Eğitim ve Akademi Yayınları, Konya
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, 2.Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş., (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 176.

- Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Yayınları).
- Tajfel, H. Billig M., Bundy R., P., and Flament, C. (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*.
- Tajfel H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. c. 33, 1-39.
- Tajfel, Henri, John C. Turner. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*. ed. William G Austin, Stephen Worchel. Chicago : Nelson-Hall Publishers: 7-24.
- Thompson, James D. *Organizations in Action* (1967) Chapter 2, 5, 6, 10.
- Triandis, H. C. (1959). Cognitive Similarity and interpersonal communication in industry. *Journal of Applied Psychology*, 43,321-326.
- Triandis, H. C. (1960). Cognitive Similarity and communication in dyad, *Human Relations*, 13, 2-20.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- Trice, H. M. ve Janice M. Beyer. (1993). *The cultures of work organizations*. Amerika: Prentice-Hall International.
- Trice, H. ve Morand, D. (1991). "Organisational Subculture and Countercultures", In G.Miller (Ed.), *Studies in Organisational Sociology*
- Trist E.L (1951). 'The Relations of Social and Tecnical in Coal-Mninc',Pape presented to the British Psychological Society, Industrial section
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tsui, A. S. ve O' Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 32, Sayı 2, 402-423.
- Turner, J. C., (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*, B Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Tyler, T.R. ve Blader, S. L. (2000). *Cooperation İn Groups: Procedural Justice, Social Identity, And Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia

- Tyler, T. R., ve Blader, S. L. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior". *Personality And Social Psychology Review*,
- Tyler. Tom R., Steven, Blader, (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity. Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *New York Journal of Applied Psychology*. c. 94. s. 2, 445-464.
- Ulutaş, M. (2010). Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usal, A., Kuşluyan, Z. (2006). Davranış Bilimleri-Sosyal Psikoloji, Barış Yayınları
- Ülbeği, İ.D. (2011) Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
- Ülgen, H. ve Mirze K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İÜ: İstanbul.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person- Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 41:349-360.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI Press.
- Varol, Muharrem. 1989. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. c. 44. s. 1,195-222.
- Voss, T. (2000). Lider Yöneticilik, (Çeviren: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2011). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), s. 61-87.
- Wallach, J. E. (1983). Individuals and Organizastions: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, February, s. 29-36.
- Werbil, J. D. ve DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resources management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.

- Werbel, J. D., Gilliland, S.W. (1999). Person-environment fit in selection process. In G. R. Ferris (Ed), Research in Personnel and Human Resources Management, Cilt 17, (sf: 209-243). Stamford C.T. JAI Press.
- Werbel, J. D. ve Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. Human Resource Management, Cilt 40, Sayı 3,227-240.
- Wermer, C., Parmelee, P. (1979). Similarity Of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together, Social Psychology Quarterly.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P. ve Couch, M. A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. Academy of Manegment Journal, Cilt 23, Sayı 2, 320-30.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. Journal of Applied Psychology, Cilt 83, Sayı 4, 666-674.
- Yang, L., Levine, E. L., Smith, M. A., İspas, D. ve Rossi, M.E. (2008). Personenvironment fit or person-plus environment: A meta analysis of studies using polynomial regression analysis. Human Resource Management Review, 18, 311-321.
- Yüzel, T. (2009). Takım ve Grup Organizasyon Yönetimi. Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zhang, Y., Guo, Y. Ve Newman, A. (2017). "Identity Judgements, Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects Based On Group Engagement Model". Tourism Management,
- Zıllıoğlu, M. (1996). İletişim nedir? 2.Baskı, İstanbul: Cem.

Sayın İlgili;

Bu envanter, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalında yürütülen “Grup performansı öncüllerinde yeni değişkenler” konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlamanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi kesinlikle **yazmayınız**. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK

Emine HACIKURA

Tez danışmanı

Demografik Bilgiler

Bu iş yerindeki çalışma süreniz () 6 aydan az
() 6 ay – 1 yıl
() 1- 5 yıl
() 6-10 yıl
() 11-15 yıl
() 15 yıl üzeri

Toplam iş deneyiminiz () 1 yıldan az
() 1 – 5 yıl
() 6 – 10 yıl
() 11 – 15 yıl
() 16 – 20 yıl
() 20 yıl üzeri

Kurum içi pozisyonunuz:

() Üst kademe yönetici
() Orta kademe yönetici
() Alt kademe yönetici {kendisine en az bir ast bağlı olma durumu}
() Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır.

Doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ne kadar süredir ast-üst ilişkisi içinde çalışıyorsunuz?

() 6 aydan az
() 6 ay – 1 yıl
() 1- 5 yıl
() 6-10 yıl
() 11-15 yıl
() 15 yıl üzeri

BÖLÜM I

Aşağıdaki değer ifadelerinin;

*Sizin için ne derecede önemli olduğunu,

*Çalışma / proje grubunuzda ne derecede önemsendiğini, aşağıdaki derecelendirme ölçeğine göre seçtiğiniz rakamı (√) ile göstererek belirtiniz.

		Sizin için						Grubunuz için					
		Hiç Önemli Değil	Pek Önemli Değil	Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Oldukça Çok önemli	Hiç Önemli Değil	Pek Önemli Değil	Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli	Oldukça Çok önemli
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Değişikliklere uyum sağlamak												
2	İstikrarlı olmak												
3	Yenilikçi olmak												
4	Fırsatlardan çabuk yararlanmak												
5	Risk almak												
6	Bağımsız olmak												
7	Kurallara önem vermek												
8	Analitik düşünce yapısına sahip olmak												
9	Detaylara dikkat etmek												
10	Takım çalışması yapmak												
11	Bilgiyi serbestçe paylaşmak												
12	İnsan odaklı olmak												
13	Adil olmak												
14	Hoşgörülü olmak												
15	Resmiyetten uzak olmak												
16	İşini yaparken sakin olmak												
17	Destekleyici olmak												
18	Hırslı, mücadeleci olmak												
19	Kararlı olmak												
20	Düşünceli olmak												
21	Başarı odaklı olmak												
22	Bireysel sorumluluk almak												
23	Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak												
24	Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak												
25	İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek												
26	İş güvencesi sunmak												
27	İyi performansı övmek												
28	Çatışma ile doğrudan yüzleşmek												

29	Departman / Çalışma grubunda arkadaşlık geliştirmek													
30	İşleri hevesle yapmak													
31	Uzun saatler boyunca çalışmak													
32	Kurallarla kısıtlanmamak													
33	Kalite odaklı olmak													
34	Diğerlerinden farklı olmak													
35	Saygın bir üne sahip olmak													
36	Sosyal sorumluluk sahibi olmak													
37	Sonuç odaklı olmak													
38	Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olmak													
39	Rekabetçi olmak													
40	İyi derecede organize olmak													

BÖLÜM II

Aşağıda çalışma grubunuz /departmanınız ile ilgili ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarıma kendimi yakın hissedirim.						
2	Takım/birim çalışanları olarak mesai ve toplantılarımıza zamanında geliriz.						
3	Tartışmalara aktif olarak katılarak veya konu üzerinde yoğunlaşarak, birbirimizi yaptığımız işler ile ilgili olarak destekleriz.						
4	Takımda/birimde işleri aramızda bölüşüp çalışırız.						
5	Bir problem oluştuğunda, birbirimizin davranışlarına değil, iyi performans sergilememizi engelleyen probleme odaklanıyoruz.						
6	Aynı takımda/birimde beraber olduğum çalışma arkadaşlarımla birbirimize güveniriz.						
7	Takımı/birimi ilgilendiren konularda tüm çalışanlar birbiriyle etkileşim halindedir.						
8	Biri kırıcı/yıkıcı tavırlar sergilediğinde, araya girip davranışını düzeltmesi için çaba sarf ederiz.						
9	İşimizi engelleyen problemi aşmak için onu parçalara ayırarak çalışırız.						
10	Takımda/birimde grup çalışmasına katılmak için istekliyiz.						

11	Verimsiz tartışmaları durdurarak ve birbirimizin moralini düzelterek, takım/birim çalışanları arasında iyi bir ilişki oluşmasını sağlarız.						
12	Problemlerin çözümü için hep birlikte çözüm yolları ararız.						
13	Çalışma grubumuz yüksek kalitede iş ortaya koymaktadır						
14	Çalışma grubumuz, işimizin esasını oluşturan ana görevlerimizi başarıyla yerine getirmektedir						
15	İşimizi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayız						
16	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimizi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyiz						
17	Grubumuz olumlu bir değerlendirmeye layıktır.						
18	Grubumuzun performansı diğer gruplarinkini aşmaktadır						

BÖLÜM III

Aşağıda, bulunduğunuz departmanın/ çalışma grubunun/iş biriminin **kültürü** ile ilgili sorular yer almaktadır. Verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5	6

Klan Kültürü							
		1	2	3	4	5	6
1	Departman /Çalışma grubumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.						
2	Departman /Çalışma grubumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.						
3	Departman /Çalışma grubumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.						
4	Departman /Çalışma grubumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.						
Adhokrasi Kültürü							
5	Departman /Çalışma grubumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.						
6	Departman /Çalışma grubumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almaya ifade etmektedir.						

7	Departman /Çalışma grubumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır						
8	Departman /Çalışma grubumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.						
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu Departman /Çalışma grubumuzda işler sonuca yöneliktir.						
10	Departman /Çalışma grubumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.						
11	Departman /Çalışma grubumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.						
12	Departman /Çalışma grubumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.						
Hiyerarşi Kültürü							
13	Departman /Çalışma grubumuzda çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.						
14	Departman /Çalışma grubumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzenli işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.						
15	Departman /Çalışma grubumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.						
16	Departman /Çalışma grubumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir						

BÖLÜM IV

Aşağıda kurum içi resim iletişim kanalları dışında diğer iletişim yollarının kullanılması ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Verilen derecelendirme ölçeğine göre çalıştığınız kurumu değerlendiriniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5	6

Resmi iletişim kanalları (üstten asta iletişim, periyodik kurum bülteni, bölüm içi toplantılar vb.) dışındaki gayri-resmi iletişim yolları ile...

		1	2	3	4	5	6
1	Kurumdaki değişiklikler ile ilgili yeterli bilgiye sahip oluyorum						
2	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine erişiyorum.						
3	Kurum içi resmi (formal) iletişim kurum hedeflerine ulaşmak için çalışanları motive etmemektedir						
4	Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları yerine resmi olmayan iletişim kanalları aracılığıyla çözülmeye çalışılmaktadır.						
5	Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.						

6	Eşit düzey (aynı hiyerarşide çalışanlar arasında iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.)						
7	Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayamaz.						
8	Kurumdaki yazılı yönerge ve raporlar kısa ve net değildir.						
9	Kurumda genel olarak resmi nitelikteki (formal) iletişime karşı geliştirilen tutumlar olumlu değildir						
10	Kurumumuzda etkin düzeyde gayri-resmi iletişim bulunmaktadır.						

ÖZGEÇMİŞ

Adı- Soyadı: Emine Hacıkura

E-Posta: eminehacikura@hotmail.com

Eğitim ve Mesleki Geçmişi: İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği (1987-1992)

Alanya Luxor Otel Yöneticiliği (1991-1994)

Garanti Bankası Altıntepe Şubesi Bireysel Portföy Yöneticiliği (1994-1998)

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce

Bildiri:

Çiçek Işık, Hacıkura Emine (2016) İnsan Kaynakları Fonksiyonları için Bir Değerlendirme
Öncülü: Kurumsallaşma Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics
Journal

