

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**B REYSELÇİ VE TOPLUMSALCI DEĞERLERİN**  
**TAKIMLARI ÜZERİNE ETKİLER : ÜRETİM**  
**FİRMALARINDA UYGULAMA**

**VOLKAN KAYA**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ**  
**LETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**  
**2009**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**B REYSELÇİ VE TOPLUMSALCI DEĞERLERİN**  
**TAKIMLARI ÜZERİNE ETKİLER : ÜRETİM**  
**FİRMALARINDA UYGULAMA**

**VOLKAN KAYA**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ**  
**LETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Dr. ERCAN ERGÜN**

**GEBZE**

**2009**



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ**

## YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16.01.2009 tarih ve 09/... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10.02.2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Volkan KAYA'nın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Selma AKPINAR

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

Bireyselci Ve Toplumsalçı Değerlerin Takımları Üzerine Etkileri: Üretim Firmalarında Uygulama

Volkan KAYA

Bu çalışmanın amacı toplumsalçı ve bireyselci değerlerin yatay ve dikey ayrımını inceleyerek takımdan memnuniyetin yüksek ve etkin bir takımın nasıl olacağını ortaya koymaktır. Yatay ve Dikey boyutlarıyla bireyselciliğin ve toplumsalçılığın amaç birliktelikleri ve yapıcı çatışmalar üzerinden takımdan memnuniyet ve takımın etkinliğini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Değerler incelendiğinde Türk kültürünün temelinde yer alan toplumsalcılık ve işbirliğinin takımdan memnuniyet ve takımın etkinliğine olumlu etki yaptıkları saptanmıştır. Ancak toplumsalçılığın yatay boyutunun yapısal etiklik modeli kapsamında takım etkinliği ve takımdan memnuniyeti olumsuz etkilediği görülmüştür. Ortaya çıkan bu durum Türk çalışmaları takımlarında hiyerarşik açıdan bir moderatör yada bir yönetici ile daha etkin ve düzenli bir çalışma ortamı oluşturulabileceğini göstermektedir.



## SUMMARY

The Effects of Individualist and Collectivist Values On the Work Teams: An Application On The Production Firms

Volkan KAYA

The aim of this study is to examine the diversity in horizontal and vertical dimensions of individual and communal cultural values. The study has researched how to become an effective and satisfaction teamwork. In this study, effects of goal attainment and constructive controversy in the team, and the individuals individualist/collectivist attitudes on the team effectiveness and satisfaction from team were researched.

It has been observed that collectivism and cooperation, which are the fundamental of Turkish culture, has positive effects on team satisfaction and effectiveness. But Turkish teams are effected negative by the horizontal collectivism. This situation points that in Turkish teams there should be a moderator or an administrator for effectiveness and member team satisfaction.

## TE EKKÜR

Çalı mamda büyük deste i gösteren ve bana yön veren hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan  
ERGÜN'e,

Uygulama sırasında desteklerini eksik etmeyen okul ve i arkada larıma,

Te ekkür ederim.

## Ç NDEK LER D Z N

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	iv
SUMMARY .....	v
TE EKKÜR.....	vi
Ç NDEK LER D Z N .....	vii
EK LLER D Z N .....	ix
TABLULAR D Z N .....	x
1. G R .....	1
1.1. Çalı manın Amacı.....	2
1.2. Çalı manın Kapsamı .....	3
1.3. Çalı manın Yöntemi.....	3
2. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞERLEMLERİN TANIMLANMASI .....	4
2.1. Bireyselci ve Toplumsalçı Değerler.....	4
2.1.1. Bireyselci ve Toplumsalçı İlişkisi.....	5
2.1.2. Bireyselci ve Toplumsalcılık Bileşenleri.....	14
2.1.3. Dikey-Yatay Bireysencilik / Toplumsalcılık.....	20
2.1.3.1. Dikey Bireysencilik.....	25
2.1.3.2. Yatay Bireysencilik .....	26
2.1.3.3. Dikey Toplumsalcılık .....	26
2.1.3.4. Yatay Toplumsalcılık .....	27
2.1.4. Bireysencilik ve Toplumsalcılığın Çalışma Hayatına Etkisi.....	28
2.2. Takım Çalışması, Çalışanlar Arası İlişkiler ve İş Birliği-Rekabet Kavramları.....	31
2.3. İş Birliği - Rekabet Teorisi.....	34
2.4. Yapıcı Çatışmalar .....	41
2.5. Takımın Etkinliği ve Takımdan Memnuniyet .....	42
3. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....	46
3.1 Metodoloji ve Uygulama.....	48
3.2 Örneklemeliğin Karakteristikler ve Demografik Özellikler.....	51

3.3 Faktör Analizleri .....	52
3.3.1 Yatay/Dikey Toplumsal – Bireyselci Boyutlara İlişkin Faktör Analizleri .....	52
3.3.2. Amaç Birliktelikleri Boyutlara İlişkin Faktör Analizleri .....	54
3.3.3. Yapıcı Çatıma Boyutuna İlişkin Faktör Analizleri .....	55
3.3.4. Takım Etkinliği ve Memnuniyetine İlişkin Faktör Analizleri .....	56
3.4. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, ve Standart Sapma Değerleri.....	57
3.5. Araştırma Değişkenlerinin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi .....	61
3.5.1. Bireyselci ve Toplumsal Değerlerin Takımın Etkinliği ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi .....	62
3.5.2. Amaç Bârlılığının Takımın Etkinliği ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri .....	66
3.5.3. Yapıcı Çatıların Takımın Etkinliği ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi .....	68
3.6. Araştırma Değişkenlerinin Yapısal Etkilik Modeliyle Test Edilmesi .....	71
3.6.1 Toplumsal/Bireyselci Boyutların Amaç Birliktelikleri ve Yapıcı Çatıların Vasıtasıyla Takımdan Memnuniyet ve Takım Etkinliğine Etkileri.....	71
3.6.2 Toplumsal/Bireyselci Boyutların Birliktelikleri ve Rekabetçi Amaç Birliktelikleri Vasıtasıyla Yapıcı Çatıların Üzerinden Takımdan Memnuniyet ve Takım Etkinliğine Etkileri .....	73
4. SONUÇ .....	75
KAYNAKLAR .....	80
ÖZGEÇMİŞ .....	82
EKLER	

## EK LLER D Z N

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
ekil 2.1.: Bireyselcilik - Toplumsalılık li kisi.....	8
ekil 2.2.: Brewer'in Canlandırma – Dahil Olma htiyacacı Kar ıla tırması .....	17
ekil 2.3.:Çalı ma hayatındaki unsurların etkile imi.....	34
ekil 2.4.: birli i altında çalı ma ortamındaki ili kiler. ....	40
ekil 2.5.: Rekabet altında çalı ma ortamındaki ili kiler.....	41
ekil 2.6.: Ba ımsızlık altında çalı ma ortamındaki ili kiler. ....	42
ekil 3.1.: Ara tırma Refeans Modeli .....	47
ekil 3.2.: Ara tırma Modeli .....	49
ekil 3.3.: Bireyselci ve Toplumsalıcı De erlerin Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi .....	65
ekil 3.4.: Bireyselci ve Toplumsalıcı De erlerin Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi .....	68
ekil 3.5.: Amaç Ba ımlılı ının Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi.....	69
ekil 3.6.: Amaç Ba ımlılı ının Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi.....	71
ekil 3.7.: Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi.....	74
ekil 3.8.: Yapıcı Çatı maların Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi.....	72
ekil 3.9.: Toplumsalıcı/Bireyselci De erlerin Amaç Birliktelikleri ve Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet ve Takımın Etkinli i Üzerine Etkisini nceleyen Yapısal E itlik Modeli.....	76
ekil 3.10: Toplumsalıcı/Bireyselci De erlerin Birlikçi ve Rekabetçi Amaç Birliktelikleri ile Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet ve Takımın Etkinli i Üzerine Etkisini nceleyen Yapısal E itlik Modeli .....	77



## TABLOLAR D Z N

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 2.1.: Allosentrik ve dosentrik Davranı ların Tanımlanması.....	11
Tablo 2.2: Bireyselcilik ve Toplumsalılı ı Olu turan Bile enler.....	14
Tablo 2.3.:Rokeach Kriterlerine Bireyselcilik-Toplumsalılık Ayrımı .....	24
Tablo 3.1.: Bireyselcilik alt boyutlarına ili kin faktör analizi. ....	53
Tablo 3.2.: Toplumsalılık/Toplulukçuluk alt boyutlarına ili kin faktör analizi. ....	54
Tablo 3.3.: Amaç Birlikteli i alt boyutlarına ili kin faktör analizi.....	55
Tablo 3.4.: Amaç Birlikteli i alt boyutlarına ili kin faktör analizi.....	56
Tablo 3.5.: Takım Etkinli i ve Memnuniyetine ili kin faktör analizi.....	58
Tablo 3.6.: Tüm de ikenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları. 62	
Tablo 3.7.: Bireyselci ve Toplumsalıcı De erlerin Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	64
Tablo 3.8.: Bireyselci ve Toplumsalıcı De erlerin Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	66
Tablo 3.9.: Amaç Ba ımlılı ının Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	69
Tablo 3.10.: Amaç Ba ımlılı ının Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	70
Tablo 3.11.: Yapıcı Çatı maların Takımın Etkinli i Üzerinde Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	72
Tablo 3.12.: Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet Üzerinde Etkisi ile İgili Regresyon Analizi Çıktıları .....	73
Tablo 3.13.: Yapısal E itlik Modelinde Yer Alan De i kenler Arasındaki Yol Analizleri. 78	

## 1. G R

Kültür birey için en belirleyici etkidir ve davranı bilimleri açısından bireyin her davranı na etki eden temel ö elerdir. Bu nedenle çe itli açılardan örgüt kültürü ço u ara tırma ve çalı maya konu olmu tur. Örnek olarak Hofstede (1991), toplumları güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dilik ve süreç-sonuç odaklılık de er boyutları bazında farklılık gösterdiklerini ve bu farklılıkların örgütsel davranı ve etkile imde kültürler arasında farklılıklar yarattı nı belirtmektedir.

Bu farklar arasında çalı ma hayatında bireyleri en fazla etkileyen belkide bireycilik- toplumculuk kavramları olmaktadır. Bu konuda Hofstede'nin (1991) ortaya koydu u tanım u ekildedir; "Bireycilik bireyler arası ba ların zayıf oldu u toplumları kapsar; herkes kendi çekirdek ailesinin menfaatlerini gözetir. Toplulukçuluk ise bireycili in aksine insanların do u tan itibaren güçlü ba lara sahip, dayanı macı ve kendilerini ömür boyu gösterdikleri ba lılık kar ılı nda koruyan gruplara sahip oldukları kapsar."

Triandis'e (1995) göre bireyselcilik-toplulukçuluk tanımı, "Bireycilik, insanların birbirlerine kar ı zayıf ba larla ba lı olmaları ve kendilerini toplumdan ba ımsız görmeleri e ilimidir; bireyci ki iler öncelikle kendi ahsi menfaatleri, ihtiyaçları, hakları ve ba kalarıyla tahsis ettikleri ili kilerle motive olurlar, ki isel amaçlarına ba kalarının çıkarlarına nazaran öncelik tanır, ba kalarıyla beraber çalı manın akılcı olarak kendilerine olan fayda ve zararlarını analiz ederler. Toplulukçu de erler; grup içi görü lerin, ihtiyaçların ve hedeflerin bireyinkilerden üstün oldu u, davranı ların ki isel mutluluk ve bireysel ba arı yerine sosyal normlar ve sorumluluklar çerçevesinde tanımlanmı oldu unu vurgulamaktadır." ekinde ifade edilmektedir.

Toplulukçu ve bireyci de erler kültürler arası psikoloji, uluslararası ili kiler, politika ve din açısından yüksek öneme sahiptir. Bu toplulukçu ve bireyci de erler ara tırma ve teorilerin temelini olu turarak batı kültürleri ile do udaki kültürleri arasındaki farklar bir çok ara tırmanın konusunu olu turmaktadır. Küresel pazarda

yöneticilere esneklik sağlayan bu değerler teorisyenlere göre liderlik, problem yönetimi ve ilişki geliştirmeye etki etmektedir. Özellikle bu değerler ekseninde çalışmaya amında etkin bir rol oynayan takımlar gün geçtikçe örgütlerin merkezine oturmaktadır. Fortune 500'de yer alan şirketlerde büyük yatırımlarla oluşturulan proje yönetimi, ileri yöneticilik ve üretim takımları bu yönde ilerlemektedir.

Bu çalışmada da bireysellik ve toplulukçuluk kavramlarının çalışmaya ilişkileri üzerine olan etkileri araştırılmaktadır. Literatürde yer alan kültürel değerler ve işbirlikçi-rekabet teorisi arasındaki bağlantı incelenerek bu ilişkiler arasındaki etkileşim teorik model üzerinden irdelenecektir.

Kültürel değerler davranışların tahmininde kullanıldığı gibi bu değerlerin birçok yönden açıklayıcı ve kompleks olmasıyla bağlantılıdır. Durumu ve değerlerin daha gerilerde kalmış etkilerini açıklamak için derin bir araştırma yapılması gerekmektedir. Geleneksel kültürel karşılaştırmalarda farklı kültürlerden bireyler ya da örnek değerlerin güç ve etkilerine göre karşılaştırılır, bu modelde ise evrensel bakı açıyla grupların toplulukçu ve bireyselci değerleri ele alınacaktır. Bu araştırmada hem toplulukçu ve bireyselci değerler ile işbirlikçi-rekabetçi değerlerin grup dinamiklerine olan yansımaları incelenerek ne gibi etkiler ortaya çıkardığı araştırılacaktır.

Özellikle günümüzde bahsedilen bu değerlerin grup içinde önemli bir rol üstlenmelerinin nedeni takımlar aracılığıyla organizasyonlar çalışanlarını bilgilerini ortaya çıkartmalarını sağlayarak yenilikçiliği desteklemeleridir. Özellikle geleneksel hiyerarşik güvenmeyen işverenler alternatif bir hiyerarşik olarak takımları sosyal kontrol açısından daha kabul edilebilir bularak yatırımlarını bu takımlar üzerine yapmalarını bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

## **1.1. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; bir örgütü başarıya taşıyan belkide en büyük etken olan örgüt kültürünün temelinde yer alan bireysellik - toplumsalcılık boyutlarının daha

iyi anlaşılabilir olarak, örgüt içindeki takımların performansına olan etkisini ortaya koymaktır.

Günümüzde işletmeler oluşturdukları çeşitli takımlar (proje yönetimi, ileri yöneticilik, üretim takımları v.b.) vasıtasıyla, çalışanlarının bilgilerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak yenilikçiliğe olan desteklerini göstermektedirler. Bu çalışanlarda da takımların hedeflerine bakış açıları ve yenilikleri ortaya konulan biçimleri gözlemlenerek verimli takım bireysellik – toplumculuk ile hedef bağımlılığı teorileri altında kurulan model çerçevesinde ülkemizde hangi özellikleri taşıdığı incelenmektedir.

## **1.2. Çalışmanın Kapsamı**

Çalışmada ülkemizde özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren 45 firmada farklı takımlarda çalışan çeşitli kademelerde (yönetici, ustabaşı, işçi, memur) görev yapan çalışanlar ele alınmıştır. Özellikle aynı takım içerisinde yer alan bireylerle görüşülmüştür.

## **1.3. Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmada hedef kitle üzerine anket formu uygulanması yoluyla görüşme yapılmıştır. Yapılan anket formlarının büyük bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilirken, elden insan kaynakları yöneticileri aracılığıyla ya da internet üzerinden anket hakkında detaylı bilgi verilerek anketin uygulaması örneklem dâhilinde yapılmıştır. Anket formları sahadan toplandıktan sonra ise veriler SPSS 11.0 paket programına girilerek analiz edilmiştir.

İlgili verinin demografik yapısı SPSS paket programıyla incelenirken, Tjosvold ve arkadaşlarının oluşturduğu model (2003) Amos paket programıyla elde edilen veriye uygulanmıştır. İlgili analizlerden elde edilen sonuçlar ilerleyen bölümlerde ayrıntılı açıklanmıştır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞERLERİN TANIMLANMASI

### 2.1. Bireyselci ve Toplumsalçı Değerler

İlk olarak onsekizinci ve ondokuzuncu yüzyıllar arasında ortaya atılan bireyselci-toplumsalçı terimleri, İngiliz politikacılar tarafından ortaya atılmıştır. Politikacılar o dönemlerde ortaya çıkan ve bireyselci teriminin eş anlamlısı olarak kabul edilebilecek liberal görüşle ortaya çıkmaktadırlar. Bu düşünceye göre, liberalizm kapsamında birey maksimum özgürlüğe sahip, oluşturulan gruplara istediği zaman dahil olabildiği gibi istediği zaman ayrılan ve grup aktivitelerinde diğer bireylerle eşit haklara sahiptir. Liberalizmin karıtı olarak aynı dönemde otoritizm kabul edilmiştir. Otoritizmde bireyin özgürlüğü red edilir ve bireyin kral gibi bir otoritenin güdümünde olması beklenir. Bu dönemde otoriteye sadakat anarşi ve kanunsuzluktan sakınma olarak algılanmaktadır (Triandis 1995).

İngiliz politikacıların bu teorisinin ardından günümüze kadar üç yüz yıllık bir geçmişi olan bu kavramın dönemden döneme farklı isimlerle anılması ve dönemin şartları içinde yorumlanmıştır. Dönemin şartları içinde yapılan değerlendirmelerde ele alınan bu yapıya verilen bazı isimler şunlardır, Gemeinshaft (küçük grup, komün) ve Gesellschaft (toplum), birbirine bağımlı ve tekil, birleştirici ve bağımlı sosyal ilişkiler, bağımlılık ve bağımsızlık, gelenekselcilik-modernizm ve benzeri bir kaynaktan “geçici ve bir amaç uğrunda ilişkileri bireyselci yaklaşım olarak yorumlanabilir ve organik bağlar adını verirken karıtı olarak kalıcı ve geleneksel olarak biçimlenen toplumsalçı odakla mekanik bağlar” bağlıkları altında ilgili konunun irdelendiği görülmektedir (Triandis, 1995).

Günümüzde kabul edilen en genel tanım tanımında bireyselcilik; serbest bireyle bir araya gelmesi sosyal toplumu oluşturur. Bu serbestlik içerisinde her birey kendine yada sadece en yakın ailesiyle ilgilenmesi beklenir. Toplumsalçılıkta bireyler toplumun güçlü bağlarla kenetlenmiş ayrılmaz bir parçası olarak dünyaya gelmektedir. Bu toplulukta birey tüm yaşamı boyunca çevresindeki herkesi sorgusuz sualsiz korur ve gözetmektedir.



Bu tanıma göre bireyselci topluluklar “Ben” merkezli bir yapıda olup otonomi, bilinç, duygusal bağımsızlık, bireysel girişimcilik, kişiyi özellik, finansal güvence, emelence arayışı, evrensellik ve özel dostluklar ihtiyacını içinde barındırırken, toplumsalcı yapılarda “Biz” tanımı altında kolektif kimlik, duygusal bağımlılık, grup dayanışması, paylaşım, görevler ve zorunluluklar, önceden tayin edilmiş ve dengeli dostluklar, grup kararları, belli gruba tam bağımlılık gibi değerleri içermektedir.

### **2.1.1. Bireyselci ve Toplumsalcı İlişkisi**

Etkileşim içinde bulunan her iki toplumsal yaklaşımın kaynağını oluşturan ve bu yaklaşıma yön veren akımlar bulunmaktadır. Batısal hayat tarzı olarak tasvir edilen bireysellik kaynağını liberalizmden alırken, doğu kültürlerinin temelini oluşturduğu kabul edilen toplumsalcılığın kaynağının Konfüçyüs’çülük akımı olduğunu ve iki felsefesinde ilişkileri düzenlemede önemli rol oynadığı görülmektedir (Kim, 1994).

Liberalizm ahlaki-politik bir felsefe olarak geleneksel olarak tanımlanan mütefekkir ve orta çağ benzeri yaşam biçimini reddeder. Bu noktada liberal düşünce, bireyi rasyonel olarak kabul eder. Her birey kendi bağımsız seçimini yapar ve bireysel haklarıyla kendi amaçlarını belirleyerek bu yönde hareket eder. Bireylerin birbirlerinden bağımsız olması temel varsayımdır(Oyserman, 2002).

Bireyler arasındaki ilişkilerde, her birey özerk şekilde yaşar, kendi kendine yetebilecek durumdadır ve diğerlerinin haklarına saygı duyar. Toplum içindeki roller önceden belirlenmiştir ve bu tamamen bireyin zaman içindeki gelişimine bağlı olarak değişim gösterir. Bu gelişim eğitim, iş yada ekonomik sınıf açısından olabilmektedir. Kişiler arasındaki ilişkiler etik, ayrılabirlik, tarafsızlık gibi rasyonel prensipler üzerine kuruludur. Kanunlar, kurallar ve her çeşit düzenlemeler bireyin haklarını korumaya yöneliktir. Her birey kendi hakkını resmi yada gayri resmi yollarla savunmaktadır. Devlet seçilmiş idarecilerden oluşur ve kişilerin hakları ve düzenin devamından sorumludur. Sonuç olarak bireyselci toplumlarda kişilerin

otonom, kendine yön veren, e siz, kendine güveni tam, mahremiyetine de er veren ve özgür ekilde seçimini yapan bir birey olarak yeti tirilirler (Kim, 1994).

Kar ıtı olarak toplumsalcılık mü terek ve geleneksel sosyal düzen olarak kar ımıza çıkmaktadır. Örnek olarak Do u Asya toplumlarında Konfüçyüs'çülük temelinde toplulu un iyili i (çıkartı) ile sosyal uyum ön planda tutularak bireysel çıkarların önüne geçmek amaçlanmaktadır (Kim, 1994). Temelini olu turan varsayım grubun birbirine kenetlenmi olması ve bireylerin kayıtsız artsız itaatidir (Oyserman, 2002). Her birey toplum içinde belirlenmi statü ve rolleriyle toplumun kaderini belirlemektedir. Grubun ve di er bireylerin çıkarları bireyin kendi çıkarlarına nazaran önceliklidir. Roller ve zorunluluklar daha önceden belirlendi inden dolayı yerine getirilemeyen her görev birey için bir ayıp, bir utanç kayna ı haline gelmekte ve birey toplum dı na itilmektedir. Toplum içindeki kurumlar ailenin birer uzantısı eklindedir. Paternalist ve yasal ahlaki düzende toplum içindeki ahlak kuralları yasal düzen ile e düzeydedir. Kollektif düzenin devamlılı ı için birey kendi arzuları ve hedonistlik dü üncelerden soyutlanır. Sonuç olarak kar ılıklı ba ımlılık, yardımla ma, destekleme ve ortak yazgı kavramları toplumsalcılı ı temelinde yer almaktadır. Kim ve arkadaş ları (1994) ekil 2.1 ile bütünlük bireyselcilik ve toplumsalcılık yapısını özetlemektedirler.

Genel hatlarıyla toplulukçu-bireyci tutumlar ve de erler (Kwan ve arkadaş ları 1994:209-210) a a ıda verilmi tir.

### **Toplulukçu Tutumlar**

1. Arkada canlısı ve yardımsever insanlarla birlikte olunacak bir i tercih edilir.
2. Çocuklar evlenene kadar ebeveynleriyle beraber ya amalıdır.
3. Ya lı ebeveynler çocuklarının yanında kalmalıdır.
4. Sıkıntılı bir soruna kar ı kar ıya kalan insan derdini arkadaş lan ve yakınlarına açmalıdır.
5. E er bir yakın maddi sıkıntı içinde oldu unu söylese, imkanlar dahilinde yardım edilir.
6. Yakın arkadaş larla bir arada olmak istenir.

### **Bireyci Tutumlar**

1. Ailede bir çok insanın yaptığı gibi herkes kendi isteğine göre yaşamayı tercih eder.
2. Zor bir sorunla karşı karşıya kalındığında, ne yapmak gerektiğine baskılarının öngütlerini dinlemek yerine bireyin kendisi karar verir.
3. Hayatta birey için en önemli şey mutlu olmaktır.
4. İnsanların birbirlerini tanımadıkları şehirlerde yaşamak istenir.
5. Bireysel sorunlara arkadaşlardan yardım istenmeden, tek başına çözüm bulma tercih edilir.
6. Ne yapacağına birey karar verir.
7. Yaşlı ebeveynlerin kendi ayrı yaşadıkları evleri olmalıdır.

### **Toplulukçu Değerler**

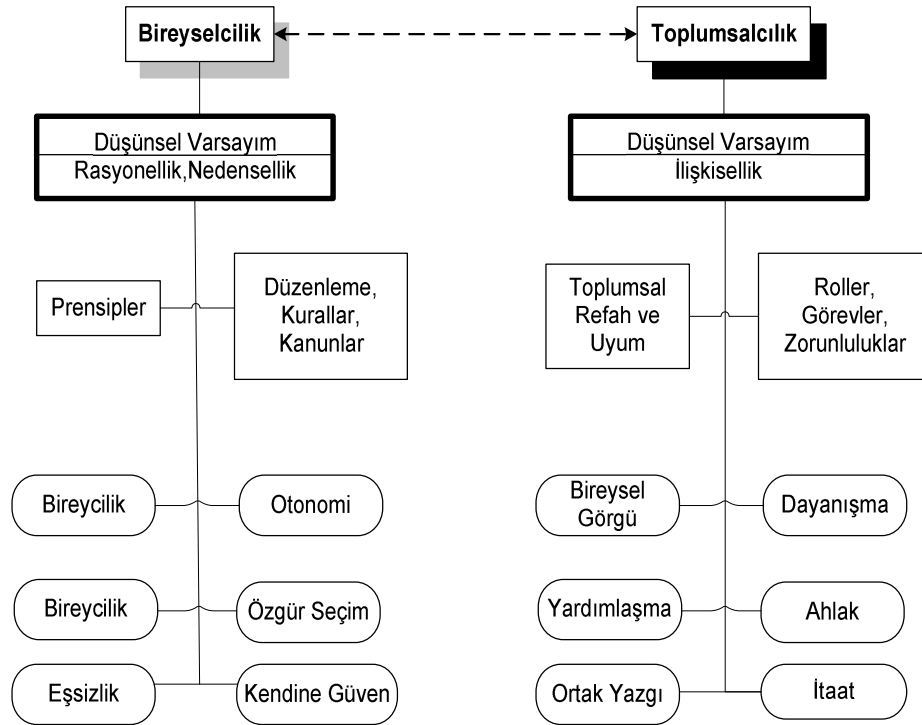
1. Yaşlılara ve ebeveyne saygı göstermek.
2. Sosyal düzen (geleneklerin korunması).
3. Milli güvenlik (milletin düzenli manlara karşı savunulması).
4. Öz-disiplin (kendini sınırlamak, heveslerine engel olmak).
5. Nezaket (yardım severlik, uyumluluk).
6. İtaat (sorumlulukları yerine getirmek, yasaklara uymak).

### **Bireyci Değerler**

1. Mutlu olmak (hevesleri tatmin etmek).
2. Yaratıcılık (farklı olmak).
3. Hareketli bir hayat (mücadeleler, yenilikler, ve başarıyla dolu).
4. Atılgan olmak ( macera ve riskten hoşlanmak).
5. Serbestlik( düzenli üncelerde ve fiillerde özgürlük).
6. Bağımsızlık (kendi başına olmak, kendi amaçları ve isteklerine yönelmek).
7. İlginci bir hayat (tecrübelere özendirilen).

Canlılar üstü bir kavram olan kültürü oluşturan pek çok yapı bulunmaktadır. Bu yapılar kültürleri birbirinden farklı yollarla etkileyip bir birinden de iki açıdan geliştirmektedir. Bu yapılardaki biri olarak bireysellik ve toplumsalcılık kavramları son 20 yılda özellikle Geert Hofstede'nin (1991) eserinde ülkeler bazında bireyselci yapının "güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma" ve "maskülenlik" açısından farklılaşmasını incelemesiyle çok daha popüler hale gelmiştir. Hofstede'nin ardından yapılan çalışmalarda bireysellik kavramı olarak kabul edilen toplumsalcılık kavramıyla birlikte ele alınmaktadır, özellikle batı (Avrupa, Amerika) ve doğu (Asya) toplumlarındaki ilişkiler karşılaştırılırken bu zıtlıktan faydalanılmaktadır.

ekil 2.1.: Bireysellik - Toplumsalcılık ilişkisi



Kaynak: Kim ve ark. (1994)

Günümüze kadar gelinen süreçte yapılan bu çalışmalardan belki de en önemlisi Hofstede'nin kültürler arası farklılaşmanın boyutlarını incelerken ortaya koyduğu sonuçlardır. Hofstede bu çalışmada 70'den fazla ülkede 116.000 IBM çalışanı üzerinde geniş kapsamlı bir araştırma yaparak bu farklılıkları ortaya

koymu tur. Bu çalı mada Hofstede (1991) genel özellikleriyle bireyselci ve toplumsalçı de erlere u ekilde yer vermektedir.

Hofstede'ye (1991) göre yüksek bireyselcilik örgüte ya da gruba daha az ba lılı ı i aret etmektedir. Bir anlamda bireylerin toplulu a entegre olma derecesini gösteren bir kriterdir. Bireyselci toplumlarda çocuklara kendi ayakları üzerinde durması ö retilir. nsanlar sadece kendileri ve yakın çevresindekilerle ilgilidir. Dı arıdan her hangi bir destek almadıkları için herhangi bir toplulu a kar ı güçlü bir ba lılık yada sadakat duymazlar. Toplumsalçı yapıdaki toplumlarda ise çocuklara bir gruba ait olduklar ve bu gruba kar ı saygılı olmaları gerekti i ö retilir. Çocuk kaç ya ma gelirse gelsin grubun koruyucu kanatları altındadır ve buna kar ılık sorgusuz sualsiz gruba kar ı sadakat göstermesi beklenmektedir.

Bireyci kültürlerde insanlar ba kalarından önce kendileri ve ailelerini önemserler. Birey kendine yönelimlidir ve her insan hakkına saygı duyulur. Organizasyonlarda sistem bireysel tercih ve seçenekleri yüceltilerek, bir çalı anın de erlendirilmesi, ödüllendirilmesi bireysel kabul gören de erler üzerinden yapılır. Örnek olarak Hofstede'nin çalı masında bireyci olarak tanımladı ı ngiltere'de birey insiyatifine önem verilir ve takım içinde yer aldı nda dahi çalı anlar bireysel ba arıyı hedefler.

Toplumsalçı kültürlerde gruba verilen önem her eyin üstündedir. Bireylerin kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini grubunkilerin gerisinde tutması beklenir. Gruba aidiyet hissi insanların nasıl davranması gerekti ini belirler. Meksika gibi toplumsalçı olarak tabir edilen ülkelerde insanlar sadakat kar ılı nda birbirlerini gözetirler, gruba ait olmak vurgulanır ve grubun aldı ı kararlara önem verilir. Gruba olan aidiyat hissini veren en önemli unsurlardan biride grubun yararına yapılan katkıdır. Argyle (1971), bireyin bir grubun normlarına, ideallerine uyum gösterme kabiliyeti, grup faaliyetlerine katkılarının olmasının önemine i aret etmi ve bu durumun bize bazı insanların bir grupta veya sosyal ortamda son derece popülerken, ba ka bir grupta neden kabul görmedi ini açıkladı ını ifade etmektedir.

Kültürler toplumsalçı ve bireyci de erlere yaptıkları vurgularla birbirinden ayrılırlar. Toplumsalçı yakla ımdakiler bazı toplulukları (aile, çalı ma grubu, ülke



gibi) sosyal hayatı düzenleyen birer merkez olarak kabul eder. Bireyciler ise hayatın ve sosyal yaşamın merkezinde bireyin bulunduğunu kabul ederler. Örneğin bireyin ve topluluğun amaçlarında çatışma yaşanması durumunda toplumsalcı kültürlerde topluluğun amaçları öncelikli olurken bireyci kültürde bireyin amaçları öncelikli gelir (Triandis,1995).

Bireyci kültürlerde insanlar kendilerini bağımsız ve ayrı kişiler olarak görürler. Toplulukçu kültürlerde ise insanlar diğer insanlarla tam bir bağımlılık içindedirler. (Markus ve Kitayama 1991). Bireyci kültürlerde kişisel ihtiyaçlar ve çıkarlar öncelikli olurken, toplumsalcı kültürde bunlar grup menfaatlerine feda edilir. Bu durum aile yapısına bile etki etmektedir. Toplumsalcı bir kültürü olan Koreliler çocuklarıyla bütününe irkeni Kanadalı gibi bireyselci kültürler her an evlatlarından ayrılacak şekilde çocuklarını yetiştirirler (Kağıtçıbaşı, 1994).

Hofstede'nin de indiği gibi çeşitli çalışmalarda toplumlara özgü davranışlar sınıflandırılmış ve ülkeler toplumsalcı yada bireyselci olmalarına göre değerlendirilmiştir. Toplumsalcı davranışlara gönülden bağlı olan, toplumsalcılığa inanmış ve bu tarz davranışlar sergileyen insanlar allosentrik; bu durumun zıttı bir şekilde bireyselci davranışları benimsemiş ve sergilemekte olan insanlar idosentrik olarak tanımlanmıştır.

Ancak oldukça yüksek derecede bireyselci olarak tanımlanan Amerikan kültüründe de bireyler evlilik gibi konularda ailelerine danışmak gibi idosentrik davranışlar sergilerken, Çin gibi yüksek toplumsalcı kültürlerde de insan hakları savunucularının birey hakkını savunması gibi allosentrik davranışlarla karşılaşabilmektedir. (Tablo 2.1)

Toplumsalcı-bireyci davranış ve tutumların grup içi ve grup dışı ayrımına olan yansımalarından önce Hofstede'nin de (1991) de indiği "partikularisim" (koşullara özgünlük) ve "universalism" (evrensellik) kavramlarını bu şekilde tanımlamaktadır; Partikularisim, toplulukçu kültürlerde yaygın olan ve bir insana gösterilen davranışların, tavırların o insanın bağlı olduğu gruba göre değişim gösterme eğilimidir. Universalism ise, bireyci kültürlerde görülen ve insana gösterilen davranış ve tavırları diğer bireylere etilmesini kabullenme eğilimidir.

Tablo 2.1.: Allosentrik ve dosentrik Davranı ların Tanımlanması

<u>Düze</u>	<u>Allosentrik</u>	<u>dosentrik</u>
<b>Odak</b>	Sosyal olu umlarda grup esas alınır.	Sosyal olu umlarda birey esas alınır.
<b>Davranı lar</b>	<p>Di erlerinin davranı ları normların yansıması olarak açıklanır.</p> <p>Ba arı di erlerinin yardımıyla sa lanabilir.</p> <p>Ba arısızlık yeterli efor sarf edememekten kaynaklanır.</p> <p>Birey grup içindeki konumuyla tanımlanır.</p> <p>Kendisinden çok ba kalarını tanır.</p> <p>Grubun mutlulu u için ba arılı olma, kendini kontrol etme, uyumluluk, yardımla ma ve fedakarlık vurgulanır.</p>	<p>Di erlerinin davranı larının bireysel karakter ve tutumlardan kaynaklandı ı kabul edilir.</p> <p>Ba arı bireysel çaba ile sa lanır.</p> <p>Ba arısızlı ın nedeni görevin zorlu u yada kötü ans gibi dı faktörlerdir.</p> <p>Birey ba ımsız bir varlık olarak tanımlanır.</p> <p>Ba kalarından çok kendini tanır.</p> <p>Ba arı bireysel rekabet, zafer, güç ve tanınma içindir.</p>
<b>Amaçlar</b>	Grup amaçları önceliklidir.	Bireyin amaçları önceliklidir.
<b>Algılama</b>	<p>Grup ile bir bütün haline getiren grup tarafından bireye duyulan ihtiyaçtır.</p> <p>Algı duruma ba lı geli ir.</p>	<p>Di erlerinden Farklı kılan yönler bireysel ihtiyaçlar, haklar, kapasite ve seçkinliktir.</p> <p>Algı durumdan ba ımsızdır.</p>
<b>De erler</b>	<p>Güvenlik, taat, Görev</p> <p>Grup içi Uyum, Hiyerar i, Ki isel li kiler</p>	<p>Mutluluk, Geli im, Rekabet, Özgürlük, Otonomi, Adil De i im</p>
<b>En Büyük Korku</b>	Toplum tarafından reddedilme, sürgün edilme.	Di erlerine muhtaç (Ba ımlı) kalmak

<b>Grup İçi</b>	<p>Az sayıda yakın ili ki bulunur ancak bütünlü ün sa lanması önemlidir.</p> <p>Uyum gereklidir, çünkü grup içi birbirine olan etki çok büyüktür.</p> <p>Benzerlikler belli sıfatlar aracılığıyla vurgulanır (Köy, Klan, Irk gibi)</p>	<p>Çok sayıda günlük ili ki kurulur ancak duygusal bütünlük yoktur. Grup için fedakarlıkta bulunamaz.</p> <p>Tartı ma ve kar ılıklı çatı malar kabul edilebilir.</p> <p>Benzerlikler belli statüsel a amalarla vurgulanır ( nançlar, Meslekler gibi.)</p>
<b>Kabul Edilen Yapı</b>	<p>Hiyerar ik</p> <p>Yatay ili kiler dikey ili kilere nazaran daha önemlidir.</p>	<p>E itlikçi</p> <p>Dikey ili kiler yatay ili kilerden daha önemlidir.</p>
<b>Sosyal Davranı</b>	<p>Birey grup içi yada grup dı ndaysa ona kar ılı olan davranı belirgin biçimde farklılık gösterir.</p> <p>Dostluk kurmak zordur ancak bir kere kurulan dostluklar kalıcı ve samimidir.</p> <p>Grup üyeleriyle i birli i önemlidir.</p>	<p>Birey grup içi yada grup dı ndaysa ona kar ılı olan davranı farklılık gösterebilir.</p> <p>Gruplara dahil olmak yada gruptan çıkmak çok kolaydır. Kurulan arkadaş lıklar samimi ve kalıcı de ildir.</p> <p>Bireyler sosyal gözükmelerine ra men, ili kilerde çıkarlar önemlidir.</p>
<b>Sosyal Davranı</b>	<p>Seçilen e ailesel bütünlü ü artırır.</p> <p>Kar ılıklı Ba ımlılık</p> <p>Düzenlemeler grup içi normlar tarafından sa lanır.</p> <p>tibar ortaktır</p>	<p>Seçilen e fiziksel olarak çekici ve heyecan uyandıran ki iliktir.</p> <p>Tam Ba ımsızlık</p> <p>Düzenlemeler fayda-maliyet hesaplamalarına ve genel normlar ile sa lanır.</p> <p>tibar bireyseldir.</p>

Triandis (1995) idosentrik ve allosentrik olarak tanımlanan davranı ları yukarıdaki tablodaki gibi karakterize etmektedir. Toplumların genel yapısına ra men toplumun tüm bireyleri aynı davranı ı sergilemez ve toplumsalçı - bireyselci davranı ların her ikisi de toplumlar içinde homojen olarak da ılır.

Kültür yukarıda da belirtildi i üzere bireyin grup içindeki tutumlarını de i tirmede belirleyici rol üstlenmektedir. Bireyin davranı ları onun gruba ait olup olmadı mını belirler ve bu durum bireyselci kültürlerde kendi menfaatini gözetmek ekinde gözlemlenirken, toplumsalçı durumlarda grup için yapılan fedakârlıkla ölçümlenir. Tüm bireyler hem toplumsalçı hem de bireyselci e ilimlere sahip olmalarına ra men içinde buldukları toplumun genel davranı na göre tutumlarını ekillendirmektedir.

Bu ba lamda geli en iç grup kavramı bireyler arasında ortak yönlerin vurgusu ve “ortak kader” olgusuyla ekillenmektedir. Örnek olarak köylerde ve tarımla u ra an topluluklarda sıklıkla rastlanan bu durum aidiyet duygusunun sıkça ya anmasına sebebiyet vermektedir. Ortak özelliklerin yanında e itli in ve adil payla mın olmadı ı ve çeli kiler barındıran gruplarda dı grup olarak adlandırılmaktadır. Karma ık bir payla m sistemi olan gruplar toplumsalçı bireyler için dı grup iken bireyselciler için yarı iç grup özelli i ta ımaktadır.

Her kültür kendine has bir iç grup barındırmaktadır. Aile kavarmı genel olarak bir iç grup iken kültüre ba lı olarak arkada çevresi, siyasi partiler, ekonomik ortaklıklar ( irketler, mafya vs.), sanatsal (tiyatro toplulu u), bölgesel, dinsel gibi pek çok ortak nokta altında iç gruplar olu abilmektedir. Benzer amaçları olan bireyler bir araya gelerek grupları olu tururlar. Olu turulan bu gruplar, kendilerini olu turuan bireylerin ortak özelliklerine, amaçlarına ve kurallarına göre bireyselci ve toplumsalçı kültürlere göre farklılıklar gösterir (Kim, 1994).

Toplumsalçı kültürlerde birey, grup içinde sosyal saygınlı mını korumak adına ki isel duygularını törpüleyerek, grubun ihtiyaçlarına ve isteklerine öncelik vermesi grup tarafından beklenen davranı tır. Bireyin grup içinde kendisinde beklenen davranı ları yerine getirmemesi durumunda grup içindeki saygınlı mını

Yitirebileceğini ve kişisel çıkarları ne olursa olsun grup içindeki uyumun sağlanması ve saygılı olmanın korunmasını gerektirmektedir.

## 2.1.2. Bireyselci ve Toplumsalcılık Bileşenleri

Ho ve Chiu (1994) yaptıkları çalışmada toplumsalcılığı ve bireyselciliği çok boyutlu yapılar olarak ele almaktadırlar. Çalışmalarında bu iki kavramın birbirinin tam zıttı olarak görülemeyeceğini vurgulamaktadırlar. Buna karşın birbirlerinden tamamen farklı iki anti tez olarak ele almışlardır. Çalışmanın kaynağını oluşturduğumuz bir yaklaşımda bu değerlerin toplum içindeki rolleri ele alınarak hazırlanmış olmasıdır. Bu bağlamda denek grupları sorumluluklar, itaat ve çatışma konularında ele alınmıştır. Çalışma sonucunda oluşturduğumuz tabloda 18 bileşen ile iki kavramı karşılaştırmışlardır. Ele alınan 18 temel başlık 5 boyut altında özetlenebilmektedir. (Tablo 2.2)

1. Değerler (1-4)
2. Otonomi / Uyumluluk (5 -8)
3. Sorumluluk (9-10)
4. Barış (11-12)
5. Özgüven / Kararlılık Dayanımı (13-18)

Tablo 2.2: Bireyselcilik ve Toplumsalcılığı Oluşturan Bileşenler

Bireyselcilik	Toplumsalcılık
<b>Değerler:</b>	
1. <i>Bireyin / Grubun Değeri</i>	
En değerli varlık bireydir ve ahlaki prensiplerin temelinde bireysel olarak insan bulunmaktadır.	Grup her zaman için öncüdür, Prensip mü terakki eder veya mü terakki varlık bireyden önce gelir.
2. <i>İnsani Gelişim</i>	
Kendini Gerçekleştirmeye; Her birey kendi potansiyelinin tamamını ortaya koymaya ve kendini geliştirmeye çalışır.	Mü terakki gelişim ve toplumsal gerçekleştirmeye önemlidir.



### 3. *Kendine Özgünlük / Tek Düzelik*

Birey tek ve e sizdir.

deal olan tek düzelik ve tam uyumdur.

### 4. *Kimlik*

Bireysel kimlik, ki isel davranı lar ve bireysel konsept ile ekillenir.

Toplumsal kimlik gruba aidiyet ile ekillenir.

### **Otonomi / Uyumluluk**

#### 5. *Bireysel Yönelim / Uyum*

Birey ba ımsız yargılarıyla kararlar alır ve onaylanmayı beklemez, kendine güven ön plana çıkmaktadır.

Birey toplumdaki onay alır ve grup kararına itaat eder.

#### 6. *Mahremiyet Hakkı*

Bireyler kendi i leriyle ilgilenmelidir. Ki inin özel hayatına saygı gösterilmesi gerekmektedir. Birey özel hayatında kendi seçimini ve dü ünmesini uygulayabilmelidir.

Ki inin i i aynı zamanda grubunda ilgilendiren bir i tir. Arkada lar birbirlerinin ki isel sorunlarıyla ilgilenir. Bireyler toplumun onayını olmadan özgürce hareket edemezler.

#### 7. *Ki isel Mahremiyet*

Ki isel problemler özeldir, payla ılmaz.

Ki isel problemler toplulu u ilgilendirir. Topluluk soruna ortak olur.

#### 8. *Yakın li ki*

Yakın ili kiler kurulmaz, yalnızlık tercih edilir.

Di er bireylerle ili ki kurmak istenir.

### **Sorumluluk**

#### 9. *Etik-Yasal Sorumluluk*

Bireysel Sorumluluk: Birey yasal ve ahlaki olarak kendi davranı larından sorumlu tutulur.

Kolektif Sorumluluk: Grup bireyin davranı larını denetlemelidir çünkü bireyin davranı larından grup sorumludur.

#### 10. *Bireyin Davranı larının Sonucu*

Ki inin davranı larının sonucu bireyi etkiler.

Davranı ı sergileyen ki i dahil tüm grup sonuçtan etkilenir..

### **Ba arı**

#### 11. *Birey/ Grup Gayreti*

Birey bağımsızdır ve amacına ulaşmak için kendi gayretiyle amacına ulaşmaya çalışır.

### 12. Rekabet/ Birlik

Mükemmelle ulaşmak ve amaçları gerçekleştirmek rekabetle mümkündür.

### Özgüven / Karşılıklı Dayanma

#### 13. Özgüven / Karşılıklı Dayanma

Birey var olabilmek ve kendini koruyabilmek için özgüvene ihtiyaç duyar.

#### 14. Birey / Grup Çıkarları

Kişinin kendini gerçekleştirmesi için ihtiyaçları ve çıkarları vardır. Bireyin aksiyonlarını bu kişisel çıkarlar tayin eder.

#### 15. Güvenlik

Bireyin gücüne bağlıdır.

#### 16. Ekonomik Bireysellik / Toplumsalcılık

Ödüllendirme bireysel olarak verilir, mülk şahsa aittir ve varlıklar paylaşılmaz.

#### 17. Politik Bireysellik / Toplumsalcılık

Politik sistem bireyin ihtiyaçlarını karşılar, bireyin hakları kanunlar tarafından güvence altındadır.

#### 18. Dinsel Bireysellik / Toplumsalcılık

Dini inançlar tamamen kişiseldir. Bireyler aracıya ihtiyaç duymaksızın ibadet ederler.

Bütünleşmeler beraber görülür. Kolektif olarak gösterilen gayret en iyisidir.

Birlikli başarıya giden yoldur. Uyum başarıyı getirir.

Bireyler gruba doğrudan bağlıdır ve grubun varlığı için kendilerini ortaya koyar, grubunda kendini oluşturan bireylere karşı benzer bir sorumluluğu vardır.

Bireyin kendini gerçekleştirmesi itaat ile olur. Toplumsal amaçlar daima önceliklidir. Aksiyonlar grubun çıkarları doğrultusunda şekillenir.

Grubun birliktelik/bütünlüğü ile sağlanır.

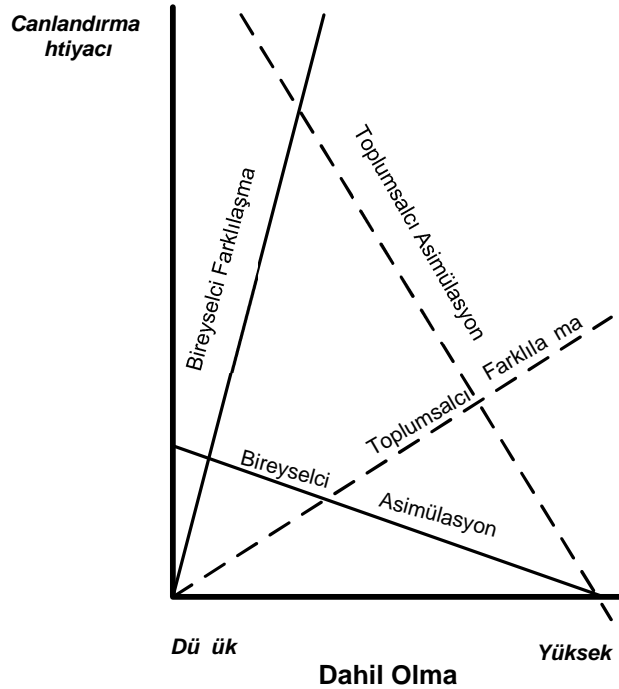
Varlık paylaşılır, mülk topluluğa aittir.

Politik sistem topluma hizmet eder, bireysel haklar, toplumsal imtiyazdan sonra gelir.

İbadet toplu yapılmalıdır, kişisel kurtulu grubun kurtuluşa bağlıdır.

Brewer'in ortaya attığı teoriye göre tüm kültürlerdeki bireyler hem iç gruba benzer olmak hem de farklı olmak arzusunda. İç gruba dahil olduğunu anlayan bir bireyin asimilasyon(kaynağa) isteği minimuma gelirken, gruptan uzaklaşma isteği artan bir bireyin bu isteği maksimize olmaktadır. Birey bir gruba ne kadar ait olduğunu hissederse o kadar farklılaşmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak birey gruba dahil olmadığı algısına sahipse bu ihtiyaç minimumdur. Bu ihtiyaç asimile olma-farklılaşma düzleminde optimum farklılaşma noktasında kesilir. Bu nokta birey kendini en rahat hissedeceği yerdir.

Şekil 2.2: Brewer'in Canlandırma – Dahil Olma İhtiyacı Karşılaştırması



Brewer'in oluşturduğu teoremin toplumsalcılık ve bireyselicilik kapsamında genişletildiğinde Triandis(1995); bireyselci kültürlerde bu noktanın düşük aidiyet düzeyine, toplumsal kültürlerde ise yüksek aidiyet düzeyinde yakın olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde gruba aidiyet düzeyinin artmasının asimilasyon ve farklılaşma üzerindeki keskin hareketlerinden de net bir şekilde gözlemlenebilmektedir.

Genel olarak iç grup – birey karşılaştırmalarında öne çıkan durum toplumsal kültür yapısından gelen bireylerde grup içi ve grup dışı ayrımının bireyselci

kültürlerden gelen insanlardan daha fazla oldu u ortaya çıkmaktadır. Bireyselci-toplumsalçı kültürleri karşılaştırırken zıt olan özelliklerden hareket etti i görülmektedir.

Tüm kültürlerde bireyler bireyci ve toplumsalçı özellikler gösterirken bu özellikler üzerine yaptıkları farklı vurgularla birbirlerinden ayrılırlar. Bireyler ister toplumsalçı ister bireyselci olsun grup içi – grup dışı ayrı masını yapırlar. Grup içi olarak tanımlanan parça üyeler arasında benzerlik yaratılabilecek ve bireye ortak kader hissiyatı oluşturan özellikler ile oluşur. Örneğin aynı yerleşim bölgesinde yaşayan insanların kaderleri aynı iklim ve ekoloji tarafından oluşur.

Grup bağımlılık ço u zaman grup dışındakileri küçümsemeyle ve grup içi uyumlulu u da grup dışı yapılarla arasında oluşan rekabetle gelişir. Bu sebepten dolayı toplumsalçı kültürlerin yakın insan ilişkilerine önem verdi i doğru bir önerme olmayacaktır. Burada kimlerin grup içinde kimlerin grup dışında kaldı nı belirlemek gerekir. Grubun içinde mi dışında mı kalındı nı belirleyen bu grup sınırlarının özellikleri belirlenmeden toplumsalçı insanların grup içinde yada dışında kalan insanlara karşı tutum ve davranışlarının nedenlerinin kavranması zor olacaktır.

Toplumsalçı yapılarda bireyler “biz” ve “onlar” olarak iki kümeye ayrılırlar. Toplumsalçı kabullere olan uyumluluk, sosyal dayanışma, sorumluluk ve kolektif menfaatlerin korunması sadece grup içinde olan insanlara karşı geçerli olmakta ve grup dışındaki insanlara yansımamaktadır.

Schwartz (1994) bireyselci-toplumsalçı kültürleri kıyaslarken bu kültürlerin birbirlerine zıt özelliklerini bağımsızlık-bağımlılık, ayrılık-birliktelik, ben merkezci – toplum merkezci gibi özellikler olarak tanımlamıştır. Kağıtçıbaşı (1994) ise bu iki sosyal özellikleri bireysel bağımlılık kapsamında değerlendirirken bireycili i bağımsız olma ihtiyacı, toplumsalçılı ı ise bağımlılık ihtiyacı olarak tanımlamıştır.

Toplumsalcılık kavramı olarak bireysencilik, insanlar arasında sosyal bağların zayıf olması ve bireylerin kendilerinin ve sadece yakın ailesinin çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanmaktadır. Hofstede'nin çalışmasından sonra sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu iki özelliklerden bahsedilmiştir. Triandis birey ve grup

arasındaki ili kiye toplumsalçı-bireyselci perspektiften yakla arak bir tanım ortaya koymaktadır. Triandis'in tanımına göre, toplumsalçılar toplumun ve bireyin çıkarlarıyla ilgilenmektedirler. Bu menfaatler tutarlıdır, bu sayede toplum bireyin nasıl davranacağını bilir. Bu tip bireyler toplum için do ru olanı yapmaktan mutlu olurlar. Bireyselcilerin kendi gruplarıyla kesinen ki isel menfaatleri ve amaçları olabilir. Birey ve grup arasında bireyselci kültürlerde çıkar çatı ması olması halinde birey kendi çıkarlarına yönelerek, grubun menfaatlerini yok sayması normal kar ılanmaktadır.

Toplumların kendi içlerinde bireyselcilik ve toplumsalcılı ı barındırırken bu durumun demografik özelliklere ba lı olarak da farklılık gösterdi i yapılan çalı malarda ortaya çıkan bir sonuçtur. Toplumlarda yüksek sınıfların alt sınıflara nazaran daha bireyci olduklarını ortaya koymaktadır.

Toplumsalçı kültürlerde insanları bireyselci kültürlere nazaran maddiyata daha az de er verdiklerini belirtmişlerdir. Bunun sonucu olarak, bireyselci kültürlerde yaayan insanların toplumsalçı bireylere nazaran daha zevk merkezli olmaları beklenebilmektedir.

E itim seviyesinin artmasına kar ın kırsal kesimde yeti mi olan insanların toplumsalçı e ilimlerini sürdürürken, e itim seviyesi dü ük olan insanları ise toplumsalçı e ilimlere sahip olmasının nedeninin yeti tikleri toplumun kentsel yada kırsal olmasıyla ili kili olmadı nı gözlemlemi tir.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren önemi gün geçtikçe artan kültürel farklılıkların incelenmesine ili kin çalı malarda Hofstede'nin 70'ten fazla ülkede 116.000 IBM çalı anı üzerinde yaptığı ara tırma sonucunda tanımladı ı güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik-toplumsalcılık ve di i-erkek de erlerden olan bireyselcilik-toplumsalcılıkta ülkemiz toplumsalçı olarak tanımlanmaktadır.

Bireyselcilik ve toplumsalcılık kavramlarına ili kin yapılan tanımlamalar dört temel unsurda toplanabilir.

1. Ki ilik toplumsalcılıkta kar ılıklı ba ımlılık ve bireyselcilikte ba ımsızlık kapsamında tanımlanır.

2. Ki isel ve ortak amaçlar toplumsalcılıkta yakından ili kiliyken, bireyselcilikte ili kili görülmez. Ba ka bir bakı açısıyla toplumsalcılık toplumun amaçlarının önceli i olması ve bireyselcilik ise ki inin kendi amaçlarına öncelik vermesi olarak açıklanmaktadır. E er grup içi ile ki isel hedefler uyumlu ise; birey toplumsalcı, hedefler çatı ıyorsa birey sonuç olarak bireyselci olarak tanımlanır.

3. Normlar, görevler ve zorunluluklar toplumsalcı kültürlerde sosyal davranı ları daha çok yönlendirmektedir. Davranı lar, ki isel ihtiyaçlar, haklar ve anla malar ise bireyselci kültürlerde sosyal davranı a yön veren ö eler olarak kabul edilir.

4. li kilere önem verilmesi, ili ki faydalı dahi olmasa bile toplumsalcı kültürler için geçerli bir durumdur. Bireyselci kültürlerde bireyler, rasyonel analizler sonucunda ili kiler irdelenerek avantaj sa layıp sa lamasına göre ili kinin devam edip etmemesine karar verirler.

Bu dört evrensel yapı göz önüne alındı ında bireyselcilik ve toplumsalcılık her kültürde farklı yapılar altında bulunabilmektedir. Farklı kaynakçalardan ve farklı ara tırmalardan ortaya çıktı ı üzere ele alınan bireyselcilik-toplumsalcılık de erleri insanların de i en durumlar altında neden daha farklı tepkiler ortaya koyduklarını açıklamada yardımcı olmaktadır. Ancak bu iki kavram tüm her eyin açıklaması için yeterli bir kaynak olamamaktadır. Bu nedenle yapılan çalı malarda bireyselci-toplumsalcı davranı lar çok boyutlu olarak ele alınmaktadır.

### **2.1.3. Dikey-Yatay Bireyselcilik / Toplumsalcılık**

Kültürler arası farklılıkları özetleyen çalı mada Hofstede (1991) bireyselcili i ve toplumsalcılı ı iki zıt kutupa yerle tirmi ti. Bireyselcilik ve toplumsalcılık 1980'lerin sonlarına kadar birbirini etkilemeyen iki kavram olarak ele alınmı tır. Bu kapsamda Hofstede ülkeleri tek bir düzlem üzerinde sınıflandırmı tır. Yüksek

bireyselcilik içeren kültürler genelde Amerika ve Avustralya gibi batı ülkelerinde karımıza çıkarken, yüksek kolektivizm Çin ve Güney Kore gibi Asya ülkelerinde yüksek derecelere ulaşmaktadır. Orta derecede kolektivist ülkeler Hindistan ve Brezilya olurken orta dereceli bireyselcilik ise Belçika ve Danimarka'da gözlemlenmektedir. Bu öngörüsü Hofstede ile beraber ortaya atılmıştır.

Bu ayrımın bireyci veya toplumsalcı kültürlerden gelen bireyler arasındaki kişisel farkları ortaya koymak açısından çok basit kaldığını savunulmaktadır. Bireyin bağımsızlığı ve karlılığından hareketle oluşan kombinasyonlardan ortaya çıkan yeni boyutlar yatay bireyselcilik (bağımsız ve eşit), yatay toplumsalcılık (karlılığı bağımlı ve eşit), dikey bireyselcilik (bağımsız ve farklı) ile dikey toplumsalcı (karlılığı bağımlı ve farklı)'dır (Triandis, 1995).

Toplumsalcı kültürlerde yatay yapısı sosyal ilişkilerde grup içi bireylerle denklik anlamına gelmektedir. Dikey yapılarda ise gruba yardım iç güdüsü ve kendini grup yararına feda etmek bir görev olarak algılanır. Hem bireyselci hem de toplumsalcı kültürlerde dikey yapılar farklılıkların ve bazı ayrıcalıkların olduğunu iddia etmektedir.

Bu boyutlandırma biçimi Hofstede'nin çalışmasında vurguladığı güç mesafesi kavramına yakınsamaktadır. Zira güç mesafesi hiyerarşik ölçümlemede kullanılan ancak kültürel farklılıkların olduğu turandir etmenlerden tamamen bağımsız kabul edilen bir kavramdır. Bu dikey ve yatay yapıların kültürlerde farklı kombinasyonlarla bulunabileceğinden daha faydalı olabilmektedir.

Bireyler arasında farklılıklar değişik bölgelerde çeşitli yollarla ortaya çıkmaktadır. Japon çalışma grupları üzerine yapılan çalışmada Japonların farklılıklarının yapısal rollerde (sorumlu kim?) ancak fonksiyonel olmayan rollerde (kim ne yapar?) olduğunu, Amerikalıların ise bunun aksi bir farklılığa mayadiletilimli olduklarını gözlemlemiştir. Bu tarz ayrımlarda bireyin yatay ya da dikey eğilimi olduğu 4 seçeneğe sorularla belirlenmiştir. (Triandis, 1995)

1. Gelişim Odaklı (Dikey Bireyselcilik)
2. Birlikçi (Yatay Toplumsalcılık)

3. Görev Odaklı (Dikey Toplumsalçı)
4. E siz Olma (Yatay Bireyselci)

E er bu dörtlü sınıflamayı yeterli kabul edersek ve Hofstede (1991) çalı masında güç mesafesi ile toplumsalcılık arasında ortaya çıkard ı korelâsyonu bir kaynak olarak kullanırsak toplumsalçı olan birçok kültürü dikey, bireyselci kültürleri de yatay ekseninde kabul etmemiz gerekir. Ancak daha homojen bir da ılım için yapılan di er ölçütlerde gözden geçirilmelidir.

Fiske (1992) olu turdu u sosyalle me teorisinde sosyal davranı ı 4 ayrı ekinde özetlemektedir. Bu davranı çe itleri dört temel dü ünçe üzerine oturtulmu tur, payla ım, hiyerar i, e itlik ve durumsallıktır.

1. Fiske sosyal payla ım ile bireylerin ortak bir kayna ı ihtiyaçlar do rultusunda payla tırması vurgulamaktadır. Bireyler neye ihtiyaç duyuyorsa alır ve kimse bunu kayıt altına almaz, çünkü kaynak herkese aittir ve herkes ihtiyacı kadar kaynaktan faydalanır. Tipik özelliklerinden bazıları; i bölü ümü yapılması ve toplulu un sorumlulu unda olması, ili kilere verilen yüksek önem ve d ılanma korkusu, di er bireylere kar ı kaygı duymak, kararların bir bütün olarak alınması ve ki inin dü ünürken dahi “ben” de il “biz” merkezli olması, grup içine cömert ve payla ımcı iken grup d ındakilere kar ı husumet ve dü manlık duyulması olarak sıralanabilir.

2. kinci sosyal davranı biçimi olan hiyerar ik yakla ım ki ileri toplum içindeki sınıflara göre sıralar. Otoritenin gücüne göre en güçlü olan en büyük payı alırken, bu güce göre alınan paylar sıralanır. Tamamen adaletsiz bir da ıtım ya anmasına kar ın toplum tarafından do al kar ılanan bir yapıdır. Örne in Çinli bir ailede en ya lı erkek yeme e ilk ba layandır ve istedi i parçayı alır, ardından ya sırasına göre erkekler yemekten istedikleri kısmı alırken, sıra bayanlara geldi inde bu hiyerar i en ya lı kadından ba layarak devam eder. bölümü e it de ildir, hiyerar iye ba lı olarak i bölümü yapılıdır.



3. Üçüncü sosyal davranı biçiminde tüm kaynaklar e it da ıtılır. beraber ve e it olarak yapılır ve kazanılan e it olarak payla ılır, aynı ekilde ba arısızlıklarda da herkese dü en e ittir.

4. Dördüncü ve son davranı biçimi aynı zamanda pazar fiyatı olarak da tanımlanır. Her birey kaynaktan katılımı oranında pay alır di er bir deyi le ne kadar verirsen o kadar alırsın mantalitesi geçerlidir. li kiler çıkarlar ve kayıplar çerçevesinde geli irken birey kazancını geli imi kadar statü sahibi olabilirler.

Fiskenin ortaya koydu u bu dört temel yakla ım yatay-dikey bireyselcilik/toplumsalcılık ile ili kilendirildi inde Triandis (1995) u ekilde özetler: dikey toplumsalcılık; payla ım + hiyerar ik sıralama, dikey bireyselcilik; durumsallık + hiyerar ik sıralama, yatay toplumsalcılık; payla ım + e itlik, yatay bireyselcilik; durumsallık + e itlik.

Rokeach benzer bir çalı ma ile e itlik ve özgürlük ile bireyleri e le tirerek bir sınıflama yapmı tır. Politik ve sosyal sistemleri birle tirerek olu turdu u bu çalı mada di er çalı malarla bir araya getirildi inde a a ıdaki tablo ortaya çıkmaktadır (Triandis, 1995).

Yatay toplumsalcı de erler kapsamında bireyler; aynı ortamda bulunan ve birbirine denk kabul edilen üyelere kar ı ortak ve yardımla macı tavır göstermekte ve kaynakların da ılımında ve bireyler arası davranı larda e it statü izlenmektedir. Aksi ekilde dikey toplumsalcı yapılarda gruplar arasındaki rekabetçili i ön plana çıkarmakta ve sosyal düzeyde yardımla ma bireyin organizasyona kar ı olan davranı ları sonucunda tayin edilmektedir.

Ba ımlı olmak toplumsalcılık, ba ımsız olmak ise bireyselci de erlerin ortak özellikleridir. Dikey boyut ise farklı olma ihtiyacı ve rekabet e ilimini kapsamaktadır.

Organizasyonlarda bireylerin toplumsalcı ve bireyselci e ilimlerinin yatay-dikey boyutlarının farklılaşmasına, amir ve astlar arasındaki kar ılıklı etkile imlerde

oluabilecek senaryolara da inen Triandis (1995) bir amirin dikey toplulukçu ve astının yatay bireyci olduğu dü ünlü ünde ortaya çıkan durumu ekilde özetlenmektedir.

Dikey toplumsalcı kültürlerden gelen amir talimatların hiç bir tartışma yada sorgulama olmaksızın harfiyen yerine getirilmesini beklerken, yatay bireyci kültürden olan astı kendisine dikte edilen görevlere sıcak bakmaz ve serbestlik bekler. Sonuç olarak üst tarafından verilen bir görev sonucunda amir astını disiplinsiz, astı ise üstünü dikteci olarak tanımlayacaktır.

Tablo 2.3.:Rokeach Kriterlerine Bireyselcilik-Toplumsalcılık Ayrımı

	Dikey		Yatay	
	Toplumsalcılık	Bireyselcilik	Toplumsalcılık	Bireyselcilik
Kendine Yönelim	Karılıklı Baımlılık, Di erlerinden Farklı Olmak,	Baımsızlık, Di erlerinden Farklı Olmak,	Karılıklı Baımlılık, Di erleriyle Aynı/Benzer Olmak	Baımsızlık, Di erleriyle Aynı/Benzer Olmak
Fiske Kriterleri	Birlikte Paylaşım, Otorite Sınıflaması	Pazar Fiyatı, Otorite Sınıflaması	Birlikte Paylaşım, E itlik	Pazar Fiyatı, E itlik
Rokeach De erleri	Dü ük E itlik, Dü ük Özgürlük	Dü ük E itlik, Yüksek Özgürlük	Yüksek E itlik, Dü ük Özgürlük	Yüksek E itlik, Yüksek Özgürlük
Politik Yapı	Komünizm	Serbest Rekabet Piyasası	Ortak Ya am	Sosyal Demokrasi

Kaynak: Triandis (1995)

Dikey toplumsalcı ve bireyci kültürlerde üstler ve astlar patronun kim olduğu konusunda hem fikirdir. Bu artlar altında çatı manın bireyselci ve toplumsalcı boyutlarda olması mümkündür. Amir çalışanın örgütün yararına daha fazla mesai yapmasını beklerken, çalışan çalışma saatlerini a madan özel hayatına öncelik verecektir.

Yatay toplumsal ve yatay bireyselci karıla malarda ise amirler çalı anları ondan düzenli ileti im ve birçok konuda payla ım beklerken, çalı an özel hayatını amirinden uzakta ya amayı tercih eder. Bu durumda da astlar ve üstler arasında güvensizlik temelli sorunlar ba gösterebilir.

Yatay toplumsal ve dikey toplulukçu karıla tırmasında amir astlarıyla ileti ime girerken amir e it bir davranı yapısı ortaya koyarken, astlar ileti imin hiyerar ik düzeyde olmasını tercih eder.

Yatay bireyci / dikey toplumsal ve yatay toplumsal / dikey bireyselci durumlarda çatı manın boyutu daha büyük bir hal alabilir. Kültürel farklılıklar günlük hayatta bu tip yanlı anlamalara neden olabilmektedir. Birlikte çalı mayı ö renmenin en önemli ölçütlerinden biri de hangi tip ili kilerin önemli oldu unu anlayabilmektir. Yatay düzeye öncelik veren bireyler evlilik, resmi çalı ma ortamları ve özel arkadaşlıklar gibi yatay ili kileri tercih ederler. Dikey yapıdakiler çocuk-ebebeyn, ast/üst, ö retmen/ö renci gibi hiyerar ik yapıları önemsemektedirler. Bu durumda insanlar farklı ili kilerin aray ında olacaklardır ve imkan bulduklarında mevcut ili kiden kendilerini rahat hissettikleri ba ka bir ili kiye yöneleceklerdir. Bu tanımlamaları daha açık anlamak için tanımlamaları teker teker ele alınmalıdır.

### **2.1.3.1. Dikey Bireysellik**

Bireyselci kültürlerde yeti en insanlar demografik özelliklere ve bireysel ki ilik özelliklerine göre birey kendini çevresine kabul ettirmek ihtiyacını duymaktaysa davranı ve tutumlarında di er insanlara kar ı rekabetçi olmaları beklenmektedir. Bu tür bir toplumda kariyer gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Bireyin çevresiyle etkile imi kariyer odaklı olarak geli ecek ve bireyler özel hayatlarını i ba arısına ba lı tutarak bireyin kendine ve ailesine yeterli zamanı ayırmasını engelleyebilmektedir. Bu tip davranı lara e ilimli olan bireyler, insanların yeterlilikte ve ba arıda farklı olduklarını kabullenirler. Birey kendini topluluktan farklı gösterecek hareketleri yapma e iliminde olacaktır. En olumlu yönü ise bireyin en iyiye ula mak adına yaratıcılı ını ön plana çıkarmasıdır. (Triandis, 1995).

### 2.1.3.2. Yatay Bireyselcilik

Bireyci kültürlerde yaayan insanların demografik özelliklere ve bireysel karakter yapılarına göre kendilerini baımsız, serbest ve özgün hissetme ihtiyacı güçlü ise bireyselci e ilimleri artar.

Yatay bireyselci davranı ları benimseyen insanlar için özel hayatlarında ya adıkları mutluluk kariyerlerinden daha önemlidir. Özel hayatlarına ayrılan zaman i lerindeki baarıya göre tercih edilir. Çatı ma durumunda ortamdan uzakla ma yoluna gidilir ve i de i tirilir. Çevreyle uyum rekabete tercih edilir. Üstlerle ileti imde rahat olmak arzulanırken, insanların e it oldukları benimsenerek, bireylere e it davranılması gerekti ine inanılır. Ancak toplulu a bu denli yksek derecede e ilim farklıla mayı ve geli imi engelleyebilir (Triandis, 1995).

### 2.1.3.3. Dikey Toplumsalılık

Toplumsalıcı kültürlerde yeti en bireyler, demografik ve karakteristik yapıları gere i kendilerini çevrelerine kabul etme ihtiyacı duyduklarında, gruba uyum yerine rekabetçi olmayı tercih edebilirler.

Bu tarz dikey toplumsalıcı davranı tiplerini benimseyen insanlar için kariyer yolundaki baarı güncel hayattaki mutlulu u gölgeler. Kariyer yolunda atılacak adımlar özel hayata vakit ayırmaktan daha önemlidir. Çatı ma durumunda i ortamını korumak adına özel hayatlarından ve ailelerinden fedakârlık yaptıkları gözlemlenebilir. Çevreleriyle olan etkile imlerinde rekabet uyumlu olmaktan fazla tercih edilir. Üstlerle ileti imde itaatkâr, astlarla olan ileti imde otoriter tutumlar sergilenerek hiyerar iye olan vurgu ortaya konmaktadır. Grubun genel amacı, bireyin menfaatlerinin önündedir. Bireyler grubun menfaatleri u runa fedakarlık yapmaya hazır ve isteklidir(Triandis, 1995).

### 2.1.3.4. Yatay Toplumsalcılık

Toplumsalcı kültürdeki bireyler çe itli etkenlerden dolayı kendilerini çevreleriyle uyuma ihtiyaç içinde bulabilirler ve grup içinde, etkile imlerde uyumlu ve e itlikçi davranı ve tutumları tercih etmeleri yatay toplumsalcı e ilimleri güçlendirir.

Yatay toplumsalcı e ilimleri benimseyen bireyler açısından grup içinde uyumu yakalamak önemlidir. Sosyal grupta birey arasındaki ba her eyin üstündedir. Grup içindeki üyelerin bireysel menfaatleri önemlidir ve grup yararına fedakârlık yapma e ilimi zayıftır. Çevreyle girilen diyaloglarda çatı maya girmek ya da rekabete girmekten kaçınılmaktadır. Bireyler birbirlerine e ti davranarak aynı statüde bulunan grup üyeleriyle dostluk kurmaya özen gösterilir.

Bireylerin davranı larını ve ki iliklerini belirleyen bu davranı biçimleri birçok çalı mada ele alınarak örneklenmektedir. Örne in Çinlilerin toplumsalcı oldukları ve kendilerini bir grubun parçası saydıkları ve grup içine yüksek öncelik tanıdıkları dü ünülmektedir. Toplumsalcı de erler ili kileri ve uyumlulu a giden yegâne yol olarak hipotezlenmektedir. Çinlilerin çıkmazlardan kaçınması ve saldırgan bir biçimde toplumsalcı nedenlerle sosyal ya amlarını sürekli düzenleyerek ili kilerini korurular. Kar ıla tırmalı olarak batı toplumlarında bireyler zıt fikirlerini tartı ıp çeli kilerini direkt olarak dile getirirler. Ancak do ulu yöneticiler çatı madan sakınarak ili kilerini belirli bir düzende tutmaya çalı ırlar.

Bu yapılar ekonomik olarak anlamlı özellikler barındırmaktadır. Toplumsalcı de erler tarım ve merkezi yönetim temelli ekonomilerde ortaya çıkarken, bireyselci de erler açık ve büyüme odaklı yenilikçi ekonomilerde ortaya çıkmaktadır. Bireyselci yakla ım tarzı ekonomileri geli ime yöneltti inden dolayı do ulu yöneticiler kendi ekonomilerini geli tirmek için bireyci yakla ımlara ba vurmaktadır.

Toplumsalcı ve bireycili in pek çok çe idi vardır. Korelilerin toplumsalcılık anla ı ile Endonezyalıların ki aynı de ildir. Bu ayrımı Triandis yatay ve dikey bölümlenmesiyle ortaya koymaktadır. Yataylık e itli i i aret ederken bu tip kültürde yer alan bireyler birbirlerine benzeme e iliminde olup kaynakları e it payla ırlar.

Dikey kültürlerde ise aksine bireyler hiyerarşik yapıyı tercih ederken, birbirlerinden farklı olmak ve daha güçlü olmayı arzulamaktadırlar (Sarkar 2007).

Bu bölümde açıklanan davranışları özetlemek gerekirse; yatay bireyselci kültürlerde bireyler sadece kendine bağlı olan birey kendi çıkarlarını gözetirken daha yüksek bir statü elde etmesinin peşinde değildir. Dikey bireyselcilikte kişi kendi çıkarlarını güderken daha yüksek konuma gelmek için de çaba sarf eder. Yatay toplumsalcılıkta, etiklik, sosyallik ve karlılık bağımlılık hâkimdir ve otoriteye güçlü saygı vardır. Dikey toplumsalcılıkta grup içinde otoriteyi ele geçirme yönünde istek mevcuttur. Bulgularımızda bu dört boyut birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin bireyselciğin iki boyutunda da grup içi rekabet ve duygusal mesafe varken, toplumsalcılarda düşük rekabet ve ailesel bağlar gözlemlenmektedir. Dikey bireyselciler yatay bireyselcilere göre daha rekabetçi ve daha kendi çıkarlarına düşkünlükleriyle ön plana çıkmaktadırlar.

Araştırmadaki değişimler geleneksel bireyci ve kültürel düzeylerde tasarlanmıştır. Çalışmalarda bireysel farkların davranış ve çıktılara dönüştürülmektedir. Değişimler çoğu kez toplumsalcı ya da bireyci olmamasına karşın grup ve örgüt seviyesinde ele alınmıştır. Örgüt kültürü başarı ve dinamiklere etki eden en büyük etkidir. Bu çalışmada ise kolektivist ve bireysel değişimler dinamik ve çıktıları grup seviyesinde özellikli açıklayıcı olarak kullanılmıştır. Grup seviyesinde yapılan değerlendirmede ele alınan bu değişimler bireyci veya kültürel seviyedeki ölçümlemeye nazaran daha güçlü ve elle tutulabilir şekilde olmaktadır. Burada incelenen ülkemizde, toplumsalcı ve bireyselci değişimlerin takım üyeleri ve üretkenlik üzerinde etkisidir.

#### **2.1.4. Bireyselcilik ve Toplumsalcılığın Çalışma Hayatına Etkisi**

Kültür yönetsel bir davranış incelendiğinde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Örneğin, orta kademe bir yönetici içinde bulunulan durumu kritize etmeyi tercih ederse, bu durum bireyselci kültürlerde memnuniyetle karşılanır. Zira bireyselci kültürlerde göze batmak çok önemli değildir, ancak toplumsalcı kültürlerde göze batmamak gereklidir.

yerinde sosyalle me bireyselcilerin gerek duymadı ı bir süreç iken, toplumsalcılar ortak kültür ve aktiviteler geli tirmek için sosyalle meye ihtiyaç duyarlar. Japon firmaları aynı ya grubundan çalı anları bir araya getirerek tam bir sosyalle me ortamını hazırlarlar. Sıklıkla yarı askeri bir ortamda uygulanan yöntemde irket arkıları söylenir ve yapılan konu malarla irket kimli inin çalı anlar tarafından kanıksanması sa lanır. Toplumsalcı kültürlerde yapılan görevlendirmeler aile ve i arasında daha az çatı ma do ururken, bireyselci toplumlarda tam zıt bir yapı söz konusudur.

irket içi ileti imde farklılık gösteren di er bir konudur. li kiler yazılı ve ki iselle tirilmeden bireyselci kültürlerde kurulabilirken, toplumsalcı kültürlerde ileti imin daima yüz-yüze kurulması beklenir. Problemlerin çözümünde ve kararlarda bireyselci kültürlerde ço unlu un kararları kabul edilirken, toplumsalcı kültürlerde tam bir mutabakata ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplumsalcı bir birey önemli bir bilgiyi saklı tutma (bilgi güçtür) ve organizasyon içinde dı grup olarak gördüklerine söylememe e ilimlere bireyselci kültürdekilere nazaran fazladır. Örnek olarak üretim birimindeki bir çalı anın pazarlama bölümüne bilgi vermemesi durumu gösterilebilir. Toplumsalcılar dı gruptakilere bireyselcilerden daha kaba ve bencil olabilmekte ve durum e er bu gruplar aynı organizasyon içindeyse oldukça dramatik hale gelebilmektedir. Buna kar ın bireyciler grubun çıkarlarını önemsemeksizin kendi çıkarları u runa hareket edebilirler. Rakip firmada i e ba lamak kendi firması için zararlı olsa da bunu umursamazlar. Bireyselciler her zaman için kendileri için en iyi olanın pe inden giderler. Japonya'da grup amaçları u runa takım çalı masında bulunmak bireysel amaçlar u runa çalı maktan daha iyi sonuçlar vermektedir. Bireyselci kültürlerde kendi amaçlarına yönelim gev eklik ve kendi ba ına hareket etme gibi sonuçlar do urmaktadır.

Takımlarda bireyin toplumsalcı yada bireyselci farklılıkları ara tırmacılar tarafından çatı ma ve problem çözme yakla ımları ba lamında ele alınmı tır. Elde edilen bulgular ı ında etkile imler üç temel özellik vurgulanmaktadır (Smith, ve ark., 1995).

a. Takım üyeleri her dü üncelerini birbirlerine açıkça ifade etmeyebilirler. Bu durumda fikirlerinin uyu madı ını anlayamazlar. Tam bir çatı ma durumu olarak tanımlanamayacak bir durum olu ur. Zira anla mazlık açık fikir ayrılı ı durumlarında olu abilecek bir durumdur. E er ki taraflar kendi fikirlerine problemi çözmekten daha fazla önem verirse anla mazlık çatı ma halini alır. Bu her çatı manın anla mazlıktan kaynaklandı ını ama her anla mazlı ın çatı maya dönü medi ini gösterir.

b. Toplumsalçı gruplar, bireyselci gruplara nazaran grup içindeki uyumlulu a daha çok önem vermektedirler. Bununda ötesinde toplumsalçı kültürlerde bireyler çatı maya taraf olmaktan ziyade problemin çözümü için aracı olmayı tercih etmektedirler. Bu durum iç uyuma verilen önemden dolayı gösterilen bu fedakarlık toplumsalçıların yardımıyla maya olan bu e ilimleri toplumsalçı gruplarda anla mazlıkların daha seyrek görülece inin göstergesi olarak kabul edilebilir. Grup içersisindeki üyeler di er bireylerin görü lerini tahmin ederek çatı madan kaçınma adına kendi fikirlerini ortak paydaya uyumlu hale getiriler. Bu durum toplumsalçı toplumlarda grup içi çatı manın çok küçük bir olasılık oldu unu gösterir.

c. E er bireyler kendi bölümleri dı ındaki bölümleri dı grup olarak görüyorlarsa, bu durumda bölüm içi anla mazlıklardan çok bölümler arasında çatı maların görülece i söylenebilir. Grup içi ve grup dı ı ayrımı toplumsalçı kültürlerde daha net hissedilebilmektedir. Bununla beraber grup içi ve grup dı ı kabul edilen sınırlar kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir. Japon toplumunda irketin tamamı grup içi iken, Çin toplumunda departmanlar gibi küçük gruplar iç grup statüsündedir.

Bireyselci-Toplumsalçı kültürel boyutlar organizasyonlarda ya anan davranı ları, özellikle de bireylerin ve grupların rolünü açıklamada önemlidir. Yapılan bir çalı mada Çinli çalı anların grup hedeflerine yönelik birlikte çalı arak daha iyi performans gösterdikleri ancak aynı i i tek ba larına ve kendi adlarına yapmaları durumunda kötü performans sergiledikleri ortaya çıkmı tır. Aynı durumun



tam zıttı Amerikalı çalı anlardan görülmü ve birey amaçlarına topluluk amaçlarına göre daha üstün performans sergiledikleri ortaya çıkmı tır. Bu durum bireyleri çalı ma ortamlarında de erlendirmede sadece bireyselci-toplumsalçı ayırımından ziyade hedeflere yönelim ve takım çalı ması açısından da incelememiz gerekti ini göstermektedir.

## **2.2. Takım Çalı ması, Çalı anlar Arası l kiler ve Birli i- Rekabet Kavramları**

Büyük, küçük yada orta ölçekli olsun, kar amaçlı yada kar amaçsız olsun tüm örgütler takım çalı masına ihtiyaç duyarlar. Ortaya konan çabaların koordinasyonu, bilgi ve fikir paylaımı için bu gereklidir. Ancak örgüt içinde yer alan çalı anlar beraberce çalı arak problemi çözdüklerinde o organizasyon üretken bir organizasyon olabilmektedir. Birlikte çalı mak sadece iyi bir irket olmanın gere i de ildir aynı zamanda ba arı için bir zorunluluktur.

Ki iler her zaman için irketin sahip oldu u teknoloji ve ürünlerden daha önemlidir. Zira ürün ve servislerin sunumundan, ilgili teknolojilerin kullanımına kadar her a amda de i meyen tek ey insan faktörüdür. irketlerin bireylerin görevlerini etkin bir ekilde yapmalarına ba ımlı oldukları kadar, ba arı için bireylerin performanslarının bir uyum içinde gerçekleştirilmesi de gerekmektedir.

Yöneticiler deneme yanılma yöntemiyle çalı anlarını organize etmek için insani ve üretken yollar aramaktadırlar. Popüler yönetsel yeniliklerde ilk hedef takım çalı masını kuvvetlendirmek yönündedir. Bireyler kendi bölümlerinin amaçlarına mı yoksa irketin çıkarlarına mı hizmet edeceklerini bilemezler. Departmanlar arasında kurulacak yapılar ise bölümlerin kazan-kazan stratejisini ve bu ba lamda bir çözüm üretmesini sa layabilmektedir (Chen ve ark., 2006b). Güçlü örgüt kültürleri çalı anlarında birbirleriyle birer insan olarak ilgilenen ve takım olarak ortak hedeflere yönelen topluluklar olu turmaktadırlar. Proje takımları farklı alt yapılarda, görü ve deneyim ve amaçlardaki bireyleri bir araya getirerek ortak bir hedefi gerçekleştirirler. Satı ekipleri, pazar ara tırmacıları, ürün uzmanları ve ürün geli tiricileri bir takım olarak çalı arak yeni ürün ve servisler geli tirirler. Katılımcı yönetimlerde, yöneticiler çalı anlardan yönetime katılarak

problemleri tanımlayıp, çözüm sunarak üretkenliği arttırmaları ve iş hayatında yüksek kalite standartlarını geliştirmeye çalışırlar.

Organizasyonlar kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin belirli hedeflere ulaşmak için bir araya getirilerek tasarlanmıştır şeklinde olarak tasvir edilebilir. Örgütler kaynakları ve kişileri çevresinden toplayarak ürün ve servisleri ortaya çıkarır ve oluşan pazarlarda bu çıktıları pazarlar. Tüm bunları gerçekleştirmek için çeşitli ihtiyaçları vardır (Tjosvold, 1985). Bunlar;

1. Kaynakları ürün ve servislere dönüştürebilecek bilgi, beceri, teknolojiye sahip ve görev ve sorumluluklarını yerine getiren çalışanlar,
2. Engelleri belirleyebilme, fırsatları görebilme ve problemleri çözebilme kapasitesi,
3. Pazarın gerçeklerine ve çevreye adapte olabilecek stratejiler,
4. Çalışanların ilgilerini ve kaynakları bir araya getirebilecek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirebilecek bir yönetim sistemidir.

Çalışanlar bir arada çalıştıkları süre içerisinde bilgilerini ve becerilerini arttırarak, birbirlerine bağılanırlar ve bu bağının sonucunda problemlerin çözümü ve stratejilerin geliştirilmesinde daha etkin olmaya başlarlar. Yöneticiler ise bu yapı altında şirketi üretken hale getiren mimarlardır.

Tüm organizasyonları işleri bölerek koordine ederler. Bazıları üretim bandı bazında küçük görevler biçiminde bir bölümlenmeye giderken, bazı örgütlerde departmanlar vasıtasıyla büyük görevler çeşitli yapısal organlara ayrılmıştır. Görev ve sorumlulukların dağıtımıyla birlikte departmanlar ve bireyler kendi görevlerine konsantre olarak işlerinde uzmanlaşmaya başlamışlardır.

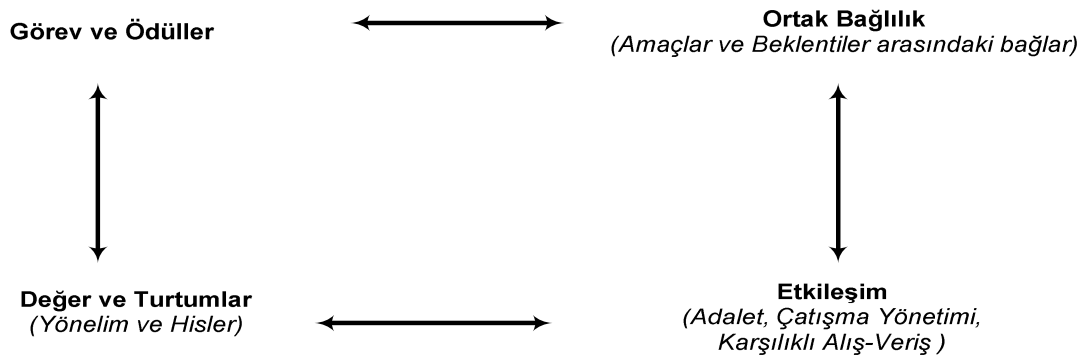
Ancak kendi görevine bu kadar yoğunlaşma çoğu zaman örgütün genel amaçlarından çok departmanların kendi amaçlarına yönelmesine neden

olabilmektedir. Bu özerk yapılar departmanlar arası iletişimi zayıflatarak çatı malara neden olabilmektedir.

Bu tür durumlarda takım çalışmasını arttırmak için kullanılan pek çok geleneksel metot etkisiz kalmaktadır. İirket içi kullanılan sloganlar ve çeşitli talepler yetersizdir. Etkin bir takım çalışması gerektirmek için takımlar / departmanlar arasında uyumun sağlanması artırır.

Bu nedenle günümüzde koordinasyonun geliştirilmesi ve ilişkilerin güncellenmesi sürecine geçilmiştir. Tüm çalışanları ortak vizyonda toplayacak olan genel bir inanç yapısı ortaya konmaktadır. Bunun için iletişim artırılması ve tam işbirliğinin sağlanması için ise çalışanların birlikte çalıştıkları oluşturulan çeşitli gruplarla sıklıkla hatırlatılması gerekmektedir. Birlikte çalışmanın anahtarı dört ana unsur arasındaki uyum ile gerçekleştirilebilmektedir.

Şekil 2.3.:Çalışma hayatındaki unsurların etkileşimi (Tjosvold, 1985).



### ***Değerler ve Tutumlar***

Tutum ve davranışlar üretken takım için güvenin kaynağını oluşturur. Paylaşılan değerler ilişkileri ve ilişkileri birbirlerine bağlı bir örgüt haline getirir. Açıklık ve işbirliği üretken organizasyon ikliminin hazırlayıcısıdır. Başarıyı yakalamı olan şirketler örgüt içinde geliştirdikleri felsefe ile ilişkiler arasında güvene dayalı ilişkiler kurmuşlar, şirketin amaçlarının çalışanlar ve toplum için faydalı olduğunu çalışanlarına kabul ettirmişlerdir.

### ***Görev ve Ödüller***

Çalışanlar şirkete görevlendirme, beklenti ve fırsatlar için çalışır. Görevlerinden sorumlu tutulurlar, ellerinde teknolojiyi kullanır ve bununla çıktılar elde edip, ödüllendirilmeyi beklerler. Yapılan görevlendirme etkileşimi körükler. Komplike görevlerde gereken ekstra bilgi ve kaynaklar çalışanların işlerini koordinasyon içerisinde yapma ihtiyacını doğurur. Örgüt içindeki roller bireylerin birbiriyle olan ilişkilerini ve nasıl davranış sergilemeleri gerektiğini belirler. Bu roller bağlamında etkileşim kurulur.

Ödüllendirme gruptan çok bireysel bazda yapılmaktadır. Kimin ödüllendirilmesi gerektiği ise etkileşimin belirlediği kurallar dâhilinde gerçekleşir.

### ***Ortak Başlılık***

Çalışanlar kendi başlarına hedeflerinin uyumlu yada uyumsuz olduğuna karar verip buna göre hareket etmezler. Çalışanlar aynı zamanda birbirlerinin ilişkileri ve varsayımlarıyla da ilgilidirler. Buna karşın yöneticiler farklılaştırmayı ortadan kaldırarak çalışanları ortak paydada buluşturarak ortak başlıkları kuvvetlendirmek zorundadırlar.

Çalışanların diğer çalışanlarla bir arada çalışması kurdukları üç temel hedef çerçevesinde gerçekleşir. Bunlar işbirliği, rekabet ve bağımsız amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu yapıları amaçlar kapsamında incelemeye önce işbirliği-rekabet teorisini ele almak gerekmektedir.

## **2.3. İşbirliği - Rekabet Teorisi**

Deutsch'a (1973) göre gruplar ve bireyler kendi amaçları ve hedeflerine ulaşarak bunlara ulaşmak için çabalarlar. Ancak bu amaca ulaşma arzusu işbirliği ilişkilerin önüne bir set çekmez. Deutsch çalışmalarında amaçların gruplar ve

bireyler tarafından hangi artlar altında belirlendi i ve çıktılarının nasıl belirlendi ini ara tırımı tır.

Amaçlar kimi zaman departmanların öne çıkması ve di erlerinin ba arısı için yada di erlerinin ba arısını engellemek için olu turulurlar. Amaçlar i birlikçi, rekabetçi ve bireysel olarak dü ünülebilir. birlikçi yakla ımda bireyler amaçlara ula manın di er ki ileri ve kendi amaçlarını pozitif etkiledi ini dü ünürler, bireysel hedeflerine ula mak için di erlerine de yardım etmeleri gerekti ine inanırlar. Rekabetçi yakla ımda ise ki iler kendi amaçlarıyla di erlerinin amaçlarının çakı tı ını ve birbirlerinin amaçlarını olumsuz yönde etkisi oldu unu dü ünmektedirler. Kendi amaçlarına ula mak için kat ettikleri her bir a amada di erlerini hedeflerine giden yolda engellediklerini bilmektedirler ve buna göre hareket ederler. Ba ımsız amaçlı yakla ımda ise bireyin kendi amaçları di erlerinden tamamen ba ımsız olarak de erlendirilir (Chen ve ark., 2006a).

Örgüt içerisindeki bölümler kendi amaçlarının i birlikçi yada rekabetçi oldu unu dü ündüklerinde kritik bir biçimde davranı larını de i tirmekte ve beklenti ve çıktıları etkilemektedirler. birli i içinde bireyler amaçlara ilerlerken di erlerinin de bu hedeflerine yakla tı ına inanırlar. Grup içerinse bir bireyin amacına yakla ması tüm bireyleride ba arıya götürdü ü varsayımı altında olumlu kar ılanır. Ba arı beraber yakalanır. Bunun sonucunda bölümler düzeyinde çalı ma grupları etkin bir performans gösterip di er grupların i ini kolayla tırmaya onlara yardım etmeye çalı maktadır. Bir nevi ittifak kurmaktadır.

Bu durumun aksi olarak ise rekabetçi durumlarda bölümler/gruplar di er bölümleri/grupları önemsemeksizin her ne pahasına olursa olsun sadece kendi çıkarlarına hizmet etmektedirler. Bilgi ve fikirleri sadece kendilerine saklayarak kendi çıkarları için kullanır ve di erlerine faydalı olabilecek her türlü etkeni kendi bünyelerinde muhafaza ederler. Üstelik birbirlerini desteklemek yerine, rekabetçi ödül ortamlarında ki i kendi çıkarları için ba kalarının ba arısına engel olmaya da çalı abilir (Beersma ve ark., 2003). Onlar için önemli olan bu yarı ı kazanmaktır.

Ba ımsız amaçlarda bölümler di er departmanların kendi amaçları için yardımcı olmasını bekler ve ufak iyiliklere yine jestlerle kar ılıklı verir. Di erlerine

yardım için güdüleri azdır. Genel olarak durumdan memnun ve rekabetçi güdüleme kadar üretken de ildir (Chen ve ark., 2006a).

Departmanlar arasındaki amaçlar tamamlayıcı olmadı ında üyeler arasında bir çıkmaz ya anır. Bu a amada ki iler kendi bölümlerinin amaçlarına mı yoksa irketin çıkarlarına mı hizmet edeceklerini bilemezler. Departmanlar arasında kurulacak yapılar ise bölümlerin kazan-kazan stratejisini ve bu ba lamda bir çözüm üretmesini sa layabilmektedir (Chen ve ark., 2006a) .

Departmanlar arasındaki sinerji giderek organizasyonlar için daha hayati önem kazanmaktadır, zira bu sayede firmalar kaynaklarını etkin olarak kullanabilmekte, tehditlere kar ı koymakta ve sürekli de i en pazardaki fırsatları de erlendirebilmektedir. Buna kar ın bir yönetici açısından bu gibi ba ları olu turmak oldukça zorlu bir görevdir.

Bu durum hangi durumlarda departmanların birbirine ba lanma yoluna gitti i sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalı mada ba latılan nokta departmanlar arasında olu turulan koordinasyonun örgüt içinde gerçekleşti i örgütün birleştirici oldu udur. Departmanlar arası yapıların örgütsel ba arıyı getirmede i birlikçi, rekabetçi ve sosyal kimli in etkinli i ara tırılmı tır.

Bölümler organizasyonlardaki yapı ta larıdır. Bölümler arası i birlikçi bir yapı birçok örgüt için önemli bir unsur olmaktadır. Takım bazlı organizasyonların etkin i levsell i, bütünle me ve i birlikçi olmasını takımların birlikte çalı masıyla açıklamı lardır. Bölümler arası kaynakların payla tırılması ise rekabetçi bir avantaj sa larken bunun tamamlanması da oldukça güçtür.

Geleneksel yakla ımlar yöneticilerin kendi departmanlarında ba arılı olmasını ve buradaki ili kileri geli tirmesini belirtirken aslında gruplar arası i birli i ve ili kilerinde örgütsel ba arı için gerekli oldu u gerçe i ortadadır.

Departmanlar arasındaki yapılar departmanların bütünle mesini kolayla tırmaktadır. irketlere aynı kurum kimli ini payla mak, i birlikçi hedefler departmanların ve departmanlar arası etkinli in artmasına sebebiyet vermektedir.

Görev babilili, paylaşılan ödüller ve departmanlar arası grupları birleştirir ve örgüt kimliğini öne çıkartarak departman içinde ve diğer departmanlara arasında etkinliği sağlar.

Birlikçi davranış biçimi amaçlara ulaşırken bireyleri güdüleyerek oldu ve zıt görüşlerin sağlıklı bir biçimde ele alınarak, yapıcı tartışmaların yapıldığı bir ortama zemin hazırlar. Yapılan çalışmalarda bireyler arasında yaşanan bu tarz tartışmaların grup dinamiklerine ve çıktılarına doğrudan etki ederek problem çözümü ve görevlerin tamamlanmasında faydalı olduğu gözlemlenmiştir. Deneysel çalışmalarda da birlikçi amaçlara sahip bireylerin doğrudan tartışmaya girerek birbirlerini anlamaya çalışarak yüksek derecede fikir alışverişinde buldukları tespit edilmiştir. Karıt bir görüşle karşılaştığında kendi pozisyonundan üphe duyan birey karşı tarafı anlamaya çalışarak empati geliştirir. Sorulan sorularla ve yapılan varsayımlarla karşı görüşü detaylı bir şekilde anlamaya çalışılır. Karıt görüş anlaşılmasında ise iki görüşün en uygun temelde kombinasyonu ile yeni ve faydalı bir çözüm elde edilir. Bu süreç kaliteli ve grup içindeki tüm bireylerin kabul edebilecekleri etkin çözümler geliştirmek açısından büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda bu durum gelecekteki ortaklıklar içinde güven ortamı oluşturmaya açısından önemlidir (Tjosvold, 1985).

Birlikçi ve rekabet üzerinde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu amaç babililiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak teori de erlerin amaç babililiği üzerine daha büyük etkisi olabileceğini belirtmektedir. Deutsch'a göre kişisel ilişkiler ve aidiyet hissi birlikçi amaçları geliştirirken, mesafeli yaklaşımlar ve ayrımcılıklar rekabetçiliği güçlendirmektedir. Kişiler kaderlerinin babililiğünü düündükleri bireylere pozitif yaklaşırken tam aksi biçimde oluşan durumlarda davranışlar soğuk ve mesafeli gelişim göstermektedir. Bu argümanlar altında toplumsalcı de erlerin grup içinde birlikçi davranışı desteklediği önerilebilir.

Bireyselci de erlerin babilimsiz amaçlara yönelimi güdeleyecek düüncesine karşın bu çalışmada bu de erlerin rekabetçi davranışı güçlendireceği kabul edilmektedir. Genel olarak takımlar birlikçi amaçlar geliştirme gayreti içinde olmalarına karşın gruba mesafeli yaklaşan bir birey rekabetçi amaçları empoze

etmektedir. Bireysel de erlere ba lı olarak geli en farklıla ma grup içi sosyalle meyi engelleyerek rekabeti ön plana çıkarır.

Buna ek olarak e itlik ilkesinin amaç ba ımlılı ında oynadı ı role dikkat çekmektedir. E it haklara sahip olundu u güdüsüne sahip bireylerde grup içi sadakat artarak i birlikçi amaçlara kar ı gruptaki bireylerin kenetlendi i gözlemlenmektedir. E itli in olmadı ı durumlarda ki i bireysel performansı yada statüsü ile farkını ortaya koyma yoluna giderek rekabetçi yakla ımlarda bulunur. Yatay de erler e itlik ilkesine önem vererek i birli ini desteklerken, dikey de erler hiyerar ik yakla ımlarıyla rekabetçi inancı savunur.

birli i ve rekabet üzerine yapılan ara tırma ve teoriler toplumsalcı ve bireyselci de erlerin amaç ba ımlı ının çıktıları ve dinamiklerine etki etti ini göstermektedir. birli i ve rekabet de erler toplumsalcı ve bireyselci de erlerin ile grup etkile imi, çıktılar arasında güçlendirici bir rol üstlenebilmektedir.

### ***Çalı ma Ortamında birli i-Rekabet li kileri***

#### ***1. birli i:***

Örgütler destekleyici bir iklim, ortak vizyon ile çalı anlarını ortak projeler çatısı altında toplayarak bütünle ik sorumluluk ile çalı anları ortak amaçlara yöneltir ve tamamlanan görevler sonucunda gruba ödüllendirme yapılır.

Çalı anlarda kendi aralarında ileti im kurarak ortak hedeflere ula ma isteklerini, benzer umutlarını paylaarak güven ortamı olu turarak “*biz bu i te birlikteyiz*” yakla ımını geli tirirler. Ortak noktaya hareket ettiklerine inanırlar, çok iyi anlaarak kusursuz ileti imi sa larlar. yinin her birey için iyi oldu u varsayımı kazanılır ve “*birlikte batar birlikte çıkarız*” anlayı ı hâkimiyet kazanır (Tjosvold, 1985).

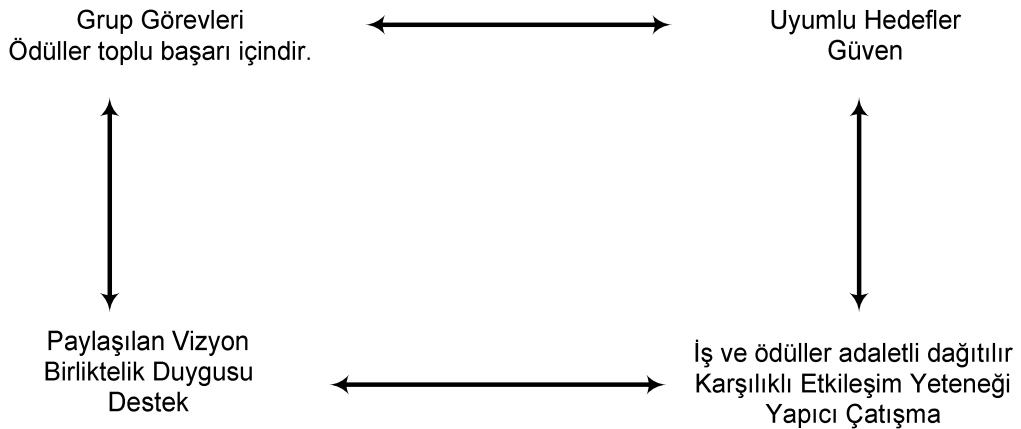
Birbiriyle uyumlu hedefler etkile im ve mü terek yardımla mayı da beraberinde getirir. birlikçileri ve ödülleri adaletli bir ekilde da ıtarak ortaya



konan çabayı dengeler. Birlikte problem ve çatı maları çözerek beraber çalı maya devam ederler. Yaptıkları etkin tartışmalar ile motivasyonu destekler ve ortak vizyonu paylaşırlar.

birliğin görüldüğü takımlarda karımıza çıkan yapıcı çatı ma, görüş ve önerilerin açık sözlülükle paylaşıldığı ve sorunların çözümüne ilişkin yapılan ve işbirlikçi amaçları tamamlayan bir süreçtir. Birlik içinde farklı görüşlere ait tartışmalar bastırılmaya çalışılmaz, açık ve mütekerkar kararlar alınmaya çalışılır. Çalı ma grupları farklı görüşlerden bireylerden oluşur ve grup liderleri kararları etkilemeye çalışmadığına çok verimli kararlar alınabilmektedir. Olabilecek çözümlerin çeşitliliği azınlıktaki görüşlerin kararların verimliliğini arttırmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu tip tartışma ortamlarının işbirliğinin olduğu takımlarda problem çözümünde oldukça faydalı olduğu görülmektedir. İşbirlikçi amaçlar ile anlaşmazlıktan kaçınan bireyler fikirlerini açıklıkla ifade ederek, birbirlerinin bakış açılarını anlamaya çalışır ve alternatif sonuçlar üretirler. Bu sayede topluluğun amacına hizmet ederler. Yapıcı tartışma ortamı özellikle işbirliğindeki takımlar içinde bireyler arasındaki bağı güçlendirir çünkü her birey kendini kararlara bağlı hissederek (Tjosvold, 1985).

ekil 2.4.: İşbirliğinde çalışma ortamındaki ilişkiler (Tjosvold, 1985).

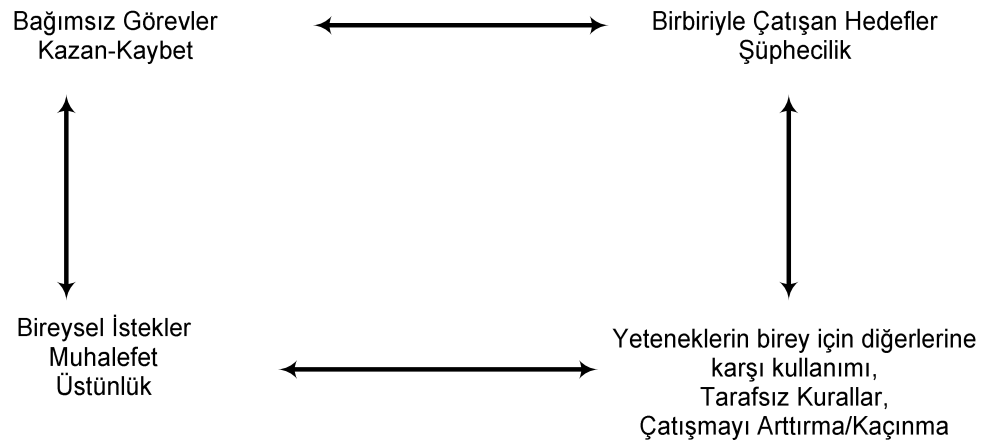


Tüm bu tutumlar çalışanları cesaretlendirerek ortak hedeflere beraberce ulaşma arzusunu ve birbirleriyle olan yardımlaşmayı artırır.

## 2. Rekabet:

Örgütte görev alan çalışanlar kazanma ve üstünlük duygularıyla artlandırıldı mı ve ödülleri de itim di erlerinden daha iyi performansa verildi inde ortaya çıkan durum rekabettir. Çalışanlar birbirlerinin görev ve amaçlarını uyumsuz algılarlar. Di er çalışanlar ile negatif etkile imde olduklarını düşünürler. Birbirlerini anladıklarını düşünmezler ve ileti imde sorunlar oldu undan ikayetçi olurlar ve hiç birinin nasıl bir tutum sergileyece i öngörülemez. Bu ortamın sonucunda ortaya koydukları çıkarımlar; hedeflerinin çakıtı 1, biri için iyi olanın di erleri için kötü sonuçlar do uraca 1, birinin batı mın di erinin yükseli i olaca 1, di erlerinden üstün olmanın tek amaç oldu u ve her şeyin kazanmak için yapıldı ıdır.

ekil 2.5.: Rekabet altında çalışma ortamındaki ilişkiler(Tjosvold, 1985).



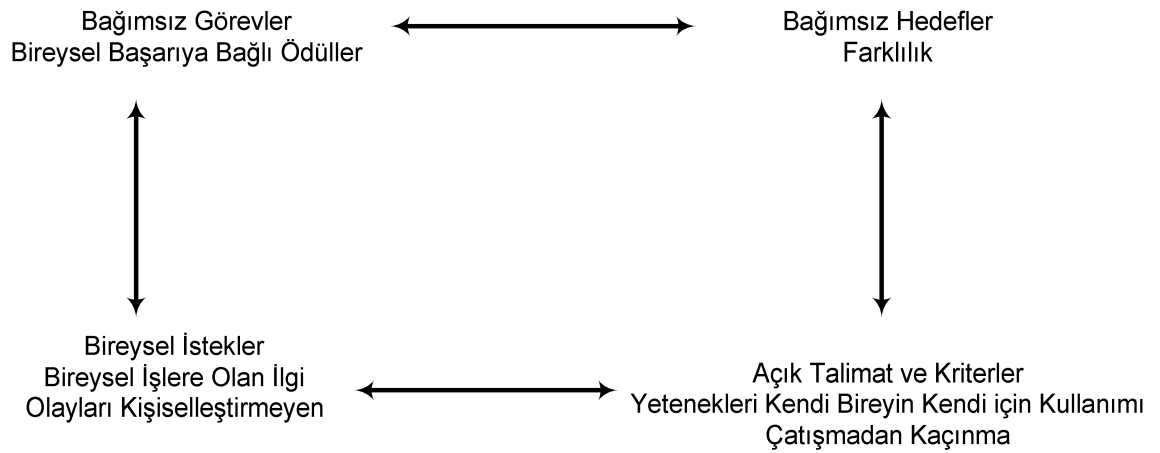
Çalışanlar tarafsız kuralların oldu u ve çıkarlarının çatıtı 1 durumlarda kazanmak u runa her türlü yola ba vurabilmektedir. Yetenek ve beceriler kazanmak yada rakipleri saf dı ı bırakmak için kullanılır. Çatı malardan çıkarlar do rultusunda kaçınılabildi i gibi ortamı germek içinde kullanılabilir. Rekabeti arttırmak adına ufak yardımlarda bulunulabilece i gibi bu yardım dü manlıkta içerebilmektedir. Bu etkile imler sonucunda birey yalnız çalışmaya güdülenir, di erlerine kar ı çalışarak üstünlük kurmaya çalışır. Rekabet ileri seviyelerde üphesizlik hatta paranoyaya dönü ebilmekte ve çalışanlar kendi çalışmalarının sabote edilece i korkusunu duymaya ba larlar.

### 3. Ba ımsızlık:

Çalı anlar i ortamlarında ki isellikten uzak bir iklimde, birbirleriyle tamamen ba ımsız görevlerde çalı ır ve bireysel geli imin ödüllendirildi inde hedeflerin ba ımsız oldu una inanırlar. Kendilerini tamamen yalnız çalı tıklarını dü ünerek sadece kendi i lerine yo unla ırlar.

Kendilerini serbest hisseder ve kendi i lerini yapabildikleri için di erlerinin yardımına ihtiyaç duymazlar. Verilen görevin açık olmasını ve ödül için gerekli kriterlerin tanımlanmasını beklerler. Kaynakları bireysel ba arı için harcarlarken çatı madan kaçınırlar. Bu tip bireyler yalnız, kendini di erlerinden soyutlayan ki ilerdir ve amaçlarını her zaman di erlerinden ba ımsız olarak gerçekte tirmeye çalı ırlar.

ekil 2.6.: Ba ımsızlık altında çalı ma ortamındaki ili kiler(Tjosvold, 1985).



## 2.4. Yapıcı Çatı malar

Bir toplulukta ortaya çıkan çatı ma yapıcı özellikte olması durumunda, takım çalı ması ve örgütsel etkinlik i in uygun bir ortam hazırlanmı olur(Tjosvold 2008). Uygulanacak do ru bir çatı ma yönetimiyle farklı dü üncelerden olu an insanlar aynı toplulukta bir araya getirilebilir ve topluluk içinde bu farklılıkların kombinasyonları sorunların çözümünde etkin bir eilde kullanılabilir.

Olumlu çatı ma olarakta adlandırılabilen bu tip çatı malari ancak bireyler tam i birli i içersinde buldukları takdirde ortaya çıkaca ı belirtilmektedir (Tjosvold 2007). Bireyler birbirlerinin aynı yada benzer amaçlar do rultusunda hareket etti ine inandı ı ortamlarda açık tartı malara hazırlanır, kendi fikirlerini do rudan ifade eder,birbirlerinin yakla ımlarını anlayarak ortak çıkarlar için çözüm üretme u ra ı içine girerler.

birli i-rekabet teorisi temelinde çatı malar bireyler için maliyetten daha fazla yarar getirdi i sürece yapıcı olarak görölmektedir. Yapıcı çatı ma sonucu ortaya çıkan yarar maliyetlerle kar ıla tırlamayacak kadar geni bir alana sahiptir. Bir çok etki uzun ve kısa dönem içinde kendini gösterebilmektedir. Bazen kısa dönemde fayda sa lamayan bir çatı ma toplulu un daha iyi kayna ıp uzun dönemde daha sa lıklı sonuçlara ula abilmesini sa layabilmektedir.

Yapılan çalı malar sonucunda i birlikçi çatı maların kısa dönemde yapıcı olması sorunların anla ılması, kaliteli çözüm üretimi ve ili kilerin güçlendirilmesi gibi ölçeklerle tespit edilmektedir. Yapılan çalı malar bu etkilerin genel örgütsel yapı içerisinde var olan çatı maların niteli ini anlamamıza yardım etmektedir.

## **2.5. Takımın Etkinli i ve Takımdan Memnuniyet**

Etkinlik kelime olarak; ba arıya götüren güç, amaçlanan bir eyi ba arıyla gerçekte tirme ekinde tanımlanmı tır. Organizasyon için potansiyel fayda sa layan stratejik bir kavram olarak ifade edilmi tir.(Ingram, 1997). Etkinlik; firmaların ba arısında önemli bir unsur olan çevreyi de içine alan ve planlanan hedeflerin gerçek sonuçlara ula ma derecesini gösteren bir kavramdır. Etkinlik; verimlilik, moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi soyut unsurları da içeren amaca yönelik tüm faaliyetlerin ussallık derecesini belirleyen, be eri faktörlerle ili kili temel ve genel ölçütlerden biri olarak ortaya çıkmakta, firmanın amaçlarını gerçekte tirebilmek için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini de erlendirerek, çevre ile ili kilerini dikkate alıp, firmanın yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir. Kısaca etkinlik,

herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi olarak nitelendirilmektedir. (Dinçer Ö., 1996)

Etkinlik; do ru i leri yapmayı, verimlilik ise, i leri do ru yapmayı ifade eder. Verimlilik görev, amaç ve hedeflere kısıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak ulaşma derecesini belirtir. Verimlilik; firmanın iç yapısı ve süreçleriyle ilişkili teknik ve ekonomik bir kavramken, etkinlik; daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup firmadaki faktörler tarafından etkilenmektedir.

Takım; özel bir amacın başarılması için çalışanlarında birbirine bağımlı ve etkileşimli çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan gruptur. Dolayısıyla takım, firmanın stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendi kendini motive ederek bilgi ve yeteneklerinde performans sağlayan ve başarılar elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir.

Etkin takımlar, kendi içerisinde birbirine bağımlı olarak çalışıp bundan zevk duyan ve yüksek kalitede ürünler ortaya koyan insan gruplarıdır. Bu tür takımlar faaliyetleriyle ilgili olarak ortaya çıkacak engelleri kolayca fark ederler ve bu engelleri ortadan kaldırmak için fikir üretip uygularlar. Takımlar ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu şey konusunda ortak bir yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruplardır.

Etkin takım; ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, dinamik ve birbirleriyle uyum içerisinde çalışan, birbirleriyle etkileşimde bulunan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, iki ya da daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur. Takımların; plana göre yerledebilmeleri, toplanabilmeleri, konu üzerine kolay odaklanabilmeleri ve gerektiğinde ilabilmeleri takımların popüleritesini arttırıcı etkenlerden olmaktadır.

Takımlar bireylere nazaran yönetilmesi daha güç topluluklardır. Bireyin işe karlı memnuniyeti Herzberg modelinde olduğu gibi büyüme, ilerleme, sorumluluk verme, takdir etme, ücret, çalışma ortamı gibi boyutlarla ele alınarak değerlendirilebilmektedir.

Ancak konu takıma kar ı memnuniyet geldi inde bu boyutların ötesinde bir takım de i kenler ortaya çıkmaktadır. Zira i e kar ı memnuniyeti olan bireylerin kendi rızalarıyla olu turuları varsayılan takımların beklentileri amaçlar do rultusunda hareket ederken uyumun sa lanması olmalıdır.

Takımın davranı ı ve eylemi, her bir bireyin davranı ndan daha önemlidir. Takım performansına odaklanmak, bireysel ba arılara odaklanmaktan çok daha zordur ve etkin te kilatlanmayı gerektirir. Bu durumda grubun bütünü ile bireyler arasındaki ili ki, i ili kisinden ziyade bir ortaklık haline dönü mektedir.

Ki isellik yada bireysellik olarak tanımlanabilecek de erlere yönelim takımdan uzak tutuldu u müddetçe grup daha etkin bir yapıya kavu acaktır. E er grup içinde cezalandırma bekleniyorsa ki iselle tirmeme daha çok olur. Ödül bekleniyorsa ki isel karakter normal ki inin kendi yarattı ı bir stres altında kalacaktır. Örgütsel yurtta lık davranı ı gibi çe itli biçimlerde ortaya çıabilen bu davranı lar örgütsel etkinli i arttırmayı amaçlayan ve çalı ana ba lı tutumlardır(Acar Z., 2006)

Hangi yakla ımın daha olumlu oldu u tamamen, grubun verece i tepki grubun algılama ve de erlere ba lıdır. Takımın de erlerine odaklanılmalıdır. Yoksa takımdaki her birey sisteme kendi de erleri açısından bakacaktır. Takım içerisinde en önemli husus kar ılıklı güvendir. Takım üyeleri, güven arttıkça kararlarda nasıl daha etkili olunaca ını, hedeflerin seçiminde nasıl daha kontrol sahibi olacaklarını ve daha gerçekçi hedefleri nasıl seçeceklerini ö renirler.

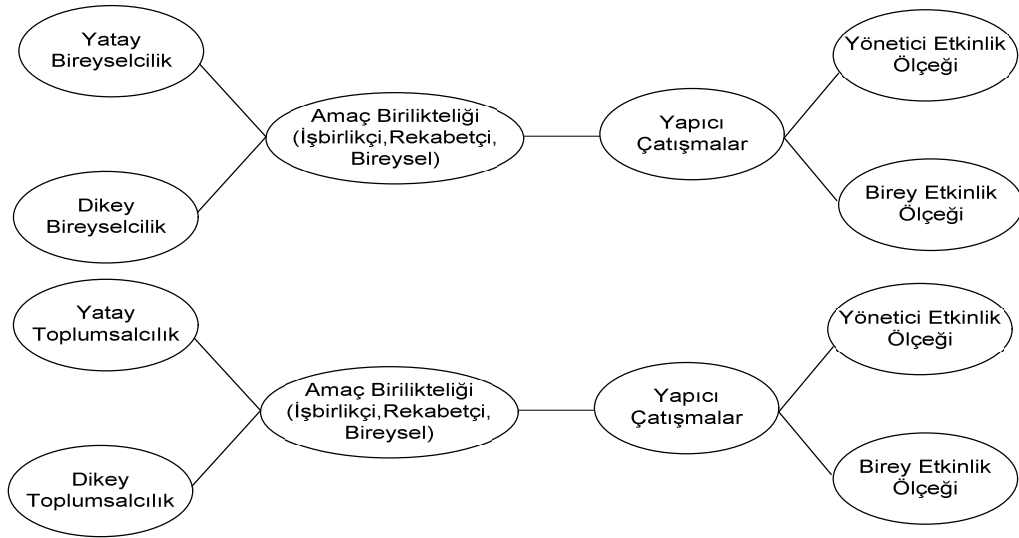
Uyumlu yapıdaki takımlar, problemleri süratle çözen, dü manlıkları azaltan bir yapı olu turulmasını sa layacaktır. Bu olu um, takımın grup amaçlarına daha çabuk ulaşmasını sa layacaktır. Böylece sistem ki iselle meyecektir. Grubu büyütme grup içerisinde ki üyelerin etkile imini son derece arttıracaktır. Küçük gruplar daha bireysel, taktik seviyede geli me açık ve ate li deneticilere sahipken, büyük gruplar da zorlayan kararların alınması, bireysel taktiklerin kullanılmasının imkansızlı ı, daha yüksek otoritenin kullanılması, ya cılık, i yapmadan yükselme gibi hususlar daha öne çıkacaktır.

Bu nedenle çalı anların takıma kar ı memnuniyetlerini arttırmak açısından takımı ortak de erler çerçevesinde bir araya getirmek gerekmektedir. Takım içinde ortak kültürün payla ılması ve ortak de erlere sahip olunması öncelikli olarak kar ımıza çıkmaktadır. Amaç birlikteli i, sorunlara yakla ım, toplumsalcılık-bireysencilik kapsamında bir ara gelen takımın uyumu yakalaması durumunda takımdan memnuniyetin artaca ı ve akabinde de takımın çıktılarının kalitesinin yükselece i beklenmektedir.

### 3. ARA TIRMA MODEL N N GEL T R LMES

Ara tırma kapsamında Tjosvold ve arkadaşlarının (2003) oluşturdukları model ile bireyin toplumsalcı/bireyselci tutumunun amaç bağılılığı ile yapısal çatışmalarla desteklenerek takım performansı üzerine etkisi hipotezlenmiştir. Oluşturulan modellerde toplumsalcı ve bireyselci değerler zıt kutuplara yerleştirilmiş ve bunun neticesinde toplumsalcılık i birlikçiliyle, bireyselcilik ise rekabetçilik ile ilişkilendirilmek suretiyle hipotezlenmiştir. Yapılan çalışmada bireyselcilik rekabetçi amaçlarla, toplumsalcılık i birlikçi yapılarla ilişkilendirilmiştir. Ancak uygulama kapsamında her iki değerlerin tüm amaç birliklerine olan ilişkileri ayrı ayrı ele alınacaktır(Bkz ekil 3.1). Bu yapıların akabinde oluşturulan modelde yapıcı çatışmalar ve üretkenliği temsil eden takım ve yönetici üretkenlikleri yer almaktadır. Kurulan ilişkilerde rekabetin yapıcı çatışmalar ve üretkenlikle negatif korelasyonlu hipotezlenildiğini göstermektedir.

ekil 3.1.: Ara tırma Refeans Modeli



Kaynak: Tjosvold ve Ark. (2003)

Ele alınan model Tjosvold ve arkadaşlarının (2003) tarafından Çin'deki çalışma gruplarına doğu ve batı tarzları arasındaki ilişkileri ortaya koymak adına ele alınmıştır. Yapılan ara tırmada da bu değerlerin Türk toplumundaki çalışanlar üzerine etkileri aynı model üzerinde irdelenip bir karşılaştırma ortaya konacaktır.

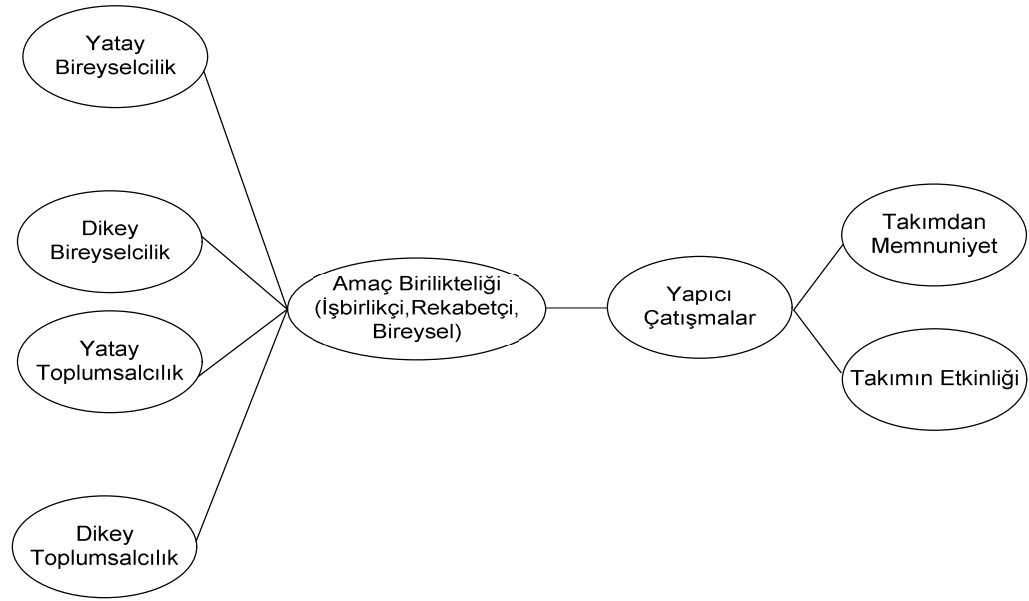


Ara tırmanın temelini bu model oluşturmaktadır. Ancak modeldeki çıktıları ilkin ölçümler sonuçları takımdan memnuniyet ve takımın etkinliği olarak değerlendirilmesinin daha uygun olacağını göstermektedir. Bu sebeple modelin çıktıları bu iki değeri kapsayacak şekilde değerlendirilecektir. Çalışmanın amacıyla bu bağlamda hem daha önce yapılan ilgili çalışmada Türk toplumundaki çalışma ortamlarındaki bireylere ne kadar uygun olduğu araştırılacak ve bu yapıların Türk toplumu açısından taşıdığı anlamlara değinilecektir.

Hofstede'nin yaptığı çalışmada da ortaya çıktığı gibi bireysellik-toplumsalcılık boyutunda aynı kümede yer alan Türkiye ve diğer toplumları kültürel davranışları açısından birbirine benzemektedir. Günümüzde her iki toplumunda yarı dönüşümde göz önüne alındığında her iki toplumunda ekonomik olarak atılım yapmakta olduğunu görmektedir. Batılı sermayenin hedefinde olan bu iki ülke çalışmada hayatında Batı tarzıyla etkileşime girmekte ve aynı süreçten geçtiğinden referans olarak Tjosvold ve arkadaşlarının (2003) çalışması kullanılarak karşılaştırılacaktır.

Ancak yapılan çalışmalar klasik işbirlikçi rekabet teorisinin dışına çıkılarak değerler üzerinde çeşitli uyarlamada bulunulmuştur. Tipik bir yaklaşımda toplumsalcı bireylerin amaçlara yöneliminde çatışmadan kaçındıkları vurgulanırken, toplumsalcı değerlerin işbirliğini güçlendirdiği konusunda yapıcı tartışmalar/çatışmalar doğurduğunu hipotezlenmektedir. Buna ek olarak bireyselci değerlerin daha fazla açıklık, ekonomik gelişim ve etkinliği getirdiği buna karşılık toplumsalcılığın etkin olmayan bir performans ve kendini kontrol güdüsü nedeniyle ekonomik gelişimi yavaşlattığı geleneksel teoride yer alır. Ancak işbirlikçi ve rekabet üzerine gerçekleştirilen çalışmada, toplumsalcı değerlerin işbirliğini güdümesi yoluyla takım çalışmasını artırarak üretkenliği pozitif etkilediği hipotez edilirken, tam aksi bir biçimde bireyselci değerlerin rekabete neden olarak etkinliği azalttığı iddia edilmektedir. Etkinlikle birlikte diğer bir etkininde takımdan memnuniyetinden artacağı ve sonuçların çalışanları tatmin edici bir hale geleceği söylenebilir. Bu görüşler sonucunda ara tırma modeli aşağıdaki forma ulaşmaktadır.

ekil 3.2.: Ara tırma Modeli



### 3.1 Metodoloji ve Uygulama

Ara tırma yüz yüze ve internet üzerinden anket teknikleriyle yapılmı olup yapılan anket formunda demografik sorular dı ında ana 4 alt ba lık altında toplanmı 57 sorudan olu maktadır.

Soruların tamamı likert ölçe ine göre be li skalada (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ankete katılanların önerilen ifadelere olan yakla ımlarına göre sıralayıcı ölçekle de erlendirilmi tir.

Yapılan anketlerden eksik doldurulmu ve çeli kili cevaplar içeren anketler elenerek 45 farklı kurumda takım olarak çalı an 269 birey üzerine yapılan anket formları de erlendirmeye alınmı tir.

Anketin ilk bölümü toplumsalcılık ve bireyselcili in yatay ve dikey boyutlarıyla ölçümlendi i ve kendi içinde 4 alt boyuta sahip olan bireyselci-toplumsalcı bölümle ba lamaktadır. Sırasıyla yatay toplumsalcılık, dikey toplumsalcılık, dikey bireyselcilik ve yatay bireyselcili e ili kin sorular bu bölümde

sırasıyla yöneltilmi tir. Kullanılan ölçek ilk Triandis ve Gelfand (1998) tarafından kullanılmı olan ve ölçümlemeyi yatay ve dikey boyutlarıyla ele alan ölçektir. Bu ölçek aynı zamanda Tjosvold ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında kullanılan ölçe in tam tercümesidir.

Yatay toplumsalcılı a ili kin kriterler her bireyin takım için önemli oldu u ve takım içi e itlik ilkesinin altını çizmektedir. Bu gruba ili kin örnek soru “Her bir takım üyesinin (çalışanların) ferah ve mutlulu u, bu takım için önemlidir.” eklindedir. Bu alt bölümde toplam 5 soru yer almaktadır. İlgili ölçe e ili kin olarak hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,85’tir. Bilindi i üzere çalışmanın içsel geçerlili ini de erlendirmeye yarayan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 1 de erine yakla tıkça de i kenlerin kendi içlerinde tutarlılıkları o derecede artmaktadır. Ele alınan de i kende özellikle kabul edilebilir de ik de er olarak dü ünülen 0,70 de erinin üstünde oldu undan dolayı kabul edilebilir güvenilirliktedir denilebilir(Nunnally, 1978).

Dikey toplumsalcılı ı gözlemlendi i alt bölüm ise takım üyelerinin bir birine olan göre ba lılı na ili kin olarak toplulu un isteklerine olan saygılarına a ırlık verilerek ölçümlenmeye gidilmi tir. Örnek olarak; “Takım üyeleri genellikle, grubun yararı için ahsi çıkarlarından fedakârlık ederler.” önermesi gösterilebilmektedir. Bu grup altında bulunan 5 sorunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,88’dir.

Dikey bireyselcili in ele alındı ı son alt grupta hiyerar ik bir yapının varlı ı öngörülerek bireyin ba kalarından çok kendi çıkarlarına yönelimi savunulmaktadır. Bu alt grupta yer alan altı sorudan biri olan “Takım üyeleri aralarında rekabet olmadı ı zaman iyi bir grup(takım) olunamayaca na inanırlar.” sorusunda da bu özelli in altı çizilmektedir. Alt gruba ait Cronbach alfa güvenilirli i 0,78’dir.

Yatay bireyselcili e ili kin sorular daha kavramın tanımında da belirtildi i üzere tam anlamıyla bireyselcilik ve e itlik odaklı soruları içermektedir. Bireyin kendi i ini di erlerinden daha ba arılı bir ekilde tamamlaması gerekti i vurgusu yer almaktadır. Bu grupta yer alan 6 önerme arasından örnek olarak “Takım üyelerinin (çalışanların) her biri kendi i lerini yapmaktan ho lanır.” fadesi verilebilir. Bu gruba

ili kin hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,769 olup di er gruplarda oldu u gibi kabul edilebilir ölçüdedir.

Anketin ikinci ana ba lı 1 altında i birli i rekabet teorisine ili kin sorular yer almaktadır. İlgili sorular Alper ve arkada ları (1998), Tjosvold ve arkada ları(2003) ve Chen ve arkada ları (2006b) yaptıkları çalı malarda kullanılan ölçe in birebir çevirisidir. ki alt grupta toplanan sorulardan ilk kısmı i birli ine ait önermeleri içermektedir. Be önermenin yer aldı ı i birli i kriteri ortak hedeflere yönelim, payla ılan ödüller ve ortak görevleri vurgulamaktadır. “Takım üyeleri (çalı anlar) olarak ba arı ve ba arısızlıkları payla ırız.” fadesi bu gruba örnek olarak gösterilebilir. birli i alt grubunda yer alan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,858 olarak hesaplanmaktadır. Rekabet alt ba lı 1 altında yer alan be soru özellikle çatı ma içinde olan amaçlara ili kin yakla ımlar ölçümlenmesi amaçlanmı tır. “Takımdaki üyeler (çalı anlar) kendi ki isel amaçlarını di er takım üyelerinin amacından önde tutar.” fadesi de bu amaca yönelik olarak anket formunda yer almaktadır. Rekabete ili kin olu turulan bu grubun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise 0,828’dir.

Çalı manın teorisinin temellinde yer alan yapıcı çatı malar, i birlikçi davranı sergileyen bireylerin i lerini daha iyi yapma yada ba arıya giden yolda çıkan soruları kolayca halletme güdöleri nedeniyle içlerinde buldukları toplulu u yapıcı ve geli tirici çatı maların içine çekebilirler. Bu ortamlarda görü ler do rudan ve açıklıkla payla ılabilir, tüm bireyler birbirlerinin görülerini anlamaya çalı arak görü lerini bir araya getirirler ve en iyi çözüme ula mayı kendilerine amaç edinirler. Bu amaçla anket formunda yer alan sekiz ifade Chen ve arkada ları (1998) tarafından geli tirilmi ve takımların çözüm ararken kullanıldı ı deneysel çalı malarla geli tirilmi ölçe in çevirisidir. “Takım üyeleri (çalı anlar) birbirlerine kar ı kendi dü üncelerini do rudan ifade eder. “ önermesi bu ölçekte yer almaktadır. Sekiz ifadenin yer aldı ı yapıcı çatı malara ili kin gruba ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,848’dir.

Takımın etkinli ine ili kin ölçümlenme yapmak özellikle takımlar söz konusu iken pek mümkün de ildir. Pritchard (1990) örgütlerde performans de erlendirmesinde kullanılabilecek kesin ve belirleyici bir ölçümlenmenin var

olmadı nını; bir grubun daha yenilikçi yada daha maliyetsiz oldu unu belirlemenin belli bir yolunun bulunmadı nını belirtmektedir. Pritchard takıma ait performansın takım çıktılarında elde edilebilece ini belirtmi tir. Çalı mamızda da performans ana ba lı ı altında bir alt grup olarak takımların çıktılarını en iyi gözlemleyebilecek ki iler olarak yönetici seviyesindeki çalı anlar için her takıma Chen ve arkadaş ları (2005) kullandı ı yedi ifadeli ölçe e ba lı önermeler yöneltilmi tir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,898 olan önermelere “Takım üyeleri i lerini zamanında teslim etmek konusunda üzerlerine dü en görevi yapar.” fadesi örnek olarak verilebilir.

Takımlara ili kin çıktılara ek olarak takımın memnuniyeti ele alınmı tır. Chen ve di erlerinin (1998, 2005) çalı malarında kullandıkları 5 önermeden derlenen ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,845 olan anket formunda yer almaktadır. İlgili gruba ili kin sorulardan biri “Her eyi göz ününe aldı ımda bu takımda her ey gönlümce gidiyor.” ifadesidir.

Anketin son bölümünde ise çalı anların demografik özelliklerine ili kin sorular yer almaktadır. Bu sorular i yeri hakkında genel bilgileri (sektör, çalı an sayısı gibi), ki isel bilgiler (e itim durumu, cinsiyet gibi) ve i letme içerisindeki statüyü (bölüm, pozisyon) belirlemek için ortaya konmu tipik sorulardan olu maktadır.

### **3.2 Örneklemeli İkin Karakteristikler ve Demografik Özellikler**

Çalı maya en az 50 ki inin istihdam edildi i üretim firmalarında istihdam edilmi olan çalı ma takımlarından, i tirak eden bireylerin % 61'i erkek, % 39'u bayandır. Çalı anların ya ortalaması 32,4 olup katılımcıların %50'si 30 ya ın altındadır. Bireylerin % 37'si 5 yıldan uzun süredir i letmede çalı maktadır. Katılımcıların %45,1'i büro çalı anı, %33,6'sı orta kademe yönetici, %10,2'si i çi, %5,7'si ustaba ı ya da usta ve %5,3'ü üst kademe yöneticidir. E itim durumlarına göre yapılan incelemede bireylerin % 41,6'sının lisans mezunu, %23,3'ünün lise,%13,1'inin yüksek lisans, %19,2'sinin yüksek okul ve %2,9'unun ilkokul mezunu oldu u saptanmı tır.

### 3.3 Faktör Analizleri

Teorik modelde Tjosvold ve arkadaşları (2003) uygulamaları esas kabul edildiğinden ilgili çalışmada yer alan faktör grupları kendi içlerinde sınımlıdır. Faktör analizi varimax rotasyonu ile temel bileşenler (principal components) analizi yönteminden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3.1 Yatay/Dikey Toplumsal – Bireyselci Boyutlara İlişkin Faktör Analizleri

Yapılan analizde toplulukçu ve bireyselci boyutlar toplumsal ve bireyselci olarak ayrı ele alınmıştır. Zira yapısal eşitlik modelinde de bu değişkenler ayrı olarak ele alınmaktadırlar. Belirtilen sorular dışında kalan soruların tablolarda da görüldüğü üzere beklenen faktör yüklerine dağıldıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 3.1.: Bireysellik alt boyutlarına ilişkin faktör analizi.

	SORULAR	FAKTÖRLER	
		1	2
Bireysellik Boyutları	<b>Dikey Bireysellik</b>		
	Rekabet etmek takımımızın içerisinde bir kuraldır.	,788	
	Takımdaki bir üyenin diğerinden daha iyi bir performans göstermesi bir başka üyenin canını sıkır.	,787	
	Takımdaki bir kişinin daha iyi performans sergilemesi, diğer üyeleri strese ve huzursuzluğa sevk eder.	,780	
	Takım üyeleri aralarında rekabet olmadıkça zaman iyi bir grup(takım) olunamayacağına inanırlar.	,712	
	Ait olduğu takımın diğer üyelerinden daha iyi iş yapmak takım üyeleri için önemlidir.	,691	
	<b>Yatay Bireysellik</b>		
	Takım üyeleri birbirine bağlı olmaktan çok kendilerine güven düzeyi yüksektir		,776
	Takım üyelerinin (çalışanların) her biri kendi işlerini yapmaktan hoşlanır.		,730
	Takım üyeleri arasında önemli kişisel farklılıkların olması önemlidir.		,726
Takımdaki bireyler çoğu zaman kendilerine güvenirken, nadiren birbirlerine bel bağlar.		,617	
Varyans Açıklama Oranı: %56,44			

Bireyselci i ölçümleyen soru gruplarının hem yatay hem de dikey ölçekte birer sorunun faktörlerde bozulma yaratabilece inden dolayı analiz dı ında bırakılmasının uygun olaca ı dü ünülmü tür. Bu sebeple dikey bireyselcilik grubunda yer alan soru “Takımdaki üyeler kazanmanın en önemli ey oldu una inanır.” ile yatay bireyselcilik grubunda yer almakta olan “Takım üyelerinin (çalı anların) her biri kendi i lerini yapmaktan ho lanır.” ve “Takım üyeleri kendi ki isel kimliklerinin di er üyelerinkinden farklı olmasına oldukça önem verir.” soruları faktör yapılarını anlamsız ekilde etkilediklerinden analiz dı ında tutulmu tur. (Bkz. Tablo 3.1 )

Tablo 3.2.: Toplumsalcılık/Toplulukçuluk alt boyutlarına ili kin faktör analizi.

	SORULAR	FAKTÖRLER	
	Dikey Toplumsalcılık	1	2
Toplumsalcılık Boyutları	Takım üyeleri genellikle, grubun yararı için ahsi çıkarlarından fedakârlık ederler.	,820	
	steklerinden fedakârlık yapmak zorunda olsalar bile, takım üyeleri (çalı anlar) birbirini gözetir	,815	
	Takım üyelerince önemli olan grup tarafından verilmi kararlara saygı göstermektir.	,792	
	Takımda kimin ne kadar fedakârlıkta bulundu una bakılmaksızın bütünlü ün korunması esastır.	,720	
	Takımdaki üyeleri olabildi ince birlikte olmaları gerekti ini hisseder.	,686	
	Yatay Toplumsalcılık	1	2
	Benim mutlulu um, takım üyelerinin mutlulu una ba lıdır.		,841
	Takım üyeleri, takım ile zaman harcamaktan mutluluk duyarlar.		,776
	Takım üyeleri, birbirleri ile i birli i yaptıkları zaman kendilerini iyi hissederler.		,679
	Her bir takım üyesinin (çalı anların) ferah ve mutlulu u, bu takım için önemlidir.		,655
E er takım üyelerinden biri bir ödül kazanırsa, di er takım üyeleri bundan onur duyar.		,607	
Varyans Açıklama Oranı: %67,00			

Toplumsalcı de erlerin yer alan ölçekteki tüm sorularla açık bir ekilde yatay ve dikey boyutlara ayrıldıkları görülmektedir. (Bkz. Tablo 3.2)

### 3.3.2. Amaç Birliktelikleri Boyutları İlişkin Faktör Analizleri

Tablo 3.3.: Amaç Birliktelikleri alt boyutlarına ilişkin faktör analizi

	SORULAR	FAKTÖRLER		
	B RL	1	2	3
birliktelikleri - Rekabet Boyutları	Takım üyeleri olarak amaçlarımız birbiriyle uyumludur.	,797		
	Takım üyeleri (çalışanlar) olarak birbiri ile uyumlu ve tutarlı amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederiz.	,784		
	Takım üyelerinin her biri (çalışanlar) takım arkadaşlarının başarılı olmasını arzu eder.	,781		
	Takım üyeleri (çalışanlar) olarak başarı ve başarısızlıkları paylarız.	,774		
	Takım üyeleri olarak birlikte çalıştığımızda genellikle ortak amaçlara sahibiz.	,771		
	REKABET	1	2	3
	Takım üyeleri (çalışanlar) arasındaki ilişki biri kazanırken diğerinin kaybetmesi biçimindedir		,733	
	Takımdaki üyeler (çalışanlar) kendi kişisel amaçlarını diğer takım üyelerinin amacından önde tutar.		,718	
	Takım üyeleri (çalışanlar) birbirleriyle çelişen amaçlara sahiptir.		,691	
	Takım üyeleri (çalışanlar) birbirlerine üstünlük taslamaktan hoşlanmaz.		,630	
	Takım üyeleri kendi bireysel isteklerinin tamamlanmasına yüksek öncelik verirken diğerlerine düşük önem verir.		,608	
	BAKIMSIZLIK	1	2	3
	Takım üyeleri (çalışanlar) bireysel çabaları sonucu alacakları ödüllerden hoşlanmaz.			,760
	Takım üyeleri (çalışanlar) kendi bireysel ilerlerinin tamamlanmasına daha fazla ilgilidir			,621
	Takım üyeleri (çalışanlar) kendi bireysel ilerlerinin tamamlanmasına daha fazla ilgilidir			,616
	Her bir takım üyesi (çalışan) sadece kendine düşüncü yapar.			,590
	Takım üyelerinin (çalışanların) bireysel ilerlerinde elde ettikleri başarılar onları mutlu eder.			,568
	Takım üyeleri (çalışanlar) kendi başarısız amaç ve hedefleri için çalışmaz			,531
Takım üyeleri (çalışanlar) yapılan işlerde kendi payına ne düşene odaklanmaz.			,469	
Varyans Açıklama Oranı: %55,26				



Rekabet i birli i teorisi içerisinde yer alan bireysellik, rekabetçilik ve i birli i faktörlerinde meydana gelen üç boyutlu yapıda olu turan tüm sorular ilgili faktörlerine beklenildi i gibi yüklenmiştir.

### 3.3.3. Yapıcı Çatı ma Boyutuna li kin Faktör Analizleri

Yapıcı çatı malara ili kin soru grubuna yapılan faktör analizi beklenenin aksine tek bir faktör yükü altında de il de iki faktör yükü altında toplanmıştır.

Tablo 3.4.: Yapıcı Çatı ma boyutlarına ili kin faktör analizi

	SORULAR	FAKTÖRLER	
	PROBLEMLERE YAKLA IM	1	2
Yapıcı Çatı ma Boyutları	Küçük bir grup tarafından kabul görse bile, bütün görü ler(dü ünceler)	,843	
	Problemleri anlamak için takım üyelerinin genel anlayı na zıt görü leri de kullanırız.	,806	
	Herkesin kabul edece i kararlar için çalı ırız.	,790	
	Bazı konularda hem fikir olmasak bile, ili kilerimiz saygı çerçevesinde devam eder.	,786	
	KAR ILIKLI ANLAYI	1	2
	Takım üyeleri (çalı anlar) birbirlerinin sorunlarını ve ilgilerini anlamaya		,849
	Birbirimizin fikirlerini dikkatlice dinleriz.		,820
	Takım üyeleri (çalı anlar) birbirlerine kar ı kendi dü üncelerini do rudan ifade eder.		,730
	Her bir üyeden gelecek fikirleri kullanmak için çaba gösteririz.		,707
	Varyans Açıklama Oranı: %66,86		

Bu iki faktör sa lıklı bir çatı ma ortamı olu turmada gerekli olan ö eler olarakta kabul edilebilir. Ancak yapılan analizden sonra problemlere yakla ım ve kar ılıklı anlayı olarak adlandırılan bu iki faktör bize katılımcıların bu soru grubuna yakla ımlarını i aret etmektedir. Sorular detaylı incelendi inde ilk faktör grubunun

yapıcı çatı mayı daha geni kapsadı ı zira bir problemin çözümüne ili kin yakla ımların bu faktör yükü altında toplandı ı görülmektedir.

İkinci grubu olu turan faktör ise çalı anlar arasında anlayı ve ho görüyü destekleyen ve yapıcı çatı maların temelini olu turmada gerekli olan ortamı bize i aret etmektedir.

Çalı manın gere i olarak problemin çözümlenmesi ve takımın karar mekanizması öncelik ta ıdı ndan dolayı ilk faktör di er analizlerde dikkate alınacaktır.

### **3.3.4. Takım Etkinli i ve Memnuniyetine İli kin Faktör Analizleri**

ncelenen model ı ı nda etkinlik ve memnuniyet boyutu olarak ele alınan çıktı de i kenlerinin uygun bir biçimde da ıldı ı görülmektedir.

Çalı anlar tarafından takımın etkinli i ve takımdan memnuniyete ili kin çıktıların birbirinden ba ımsız olarak iki faktör altına da ıldıkları gözlemlenmektedir.

Takım üyelerinin i lerine kar ı gösterdikleri önem etkinlik kriteri içinde iken takımdaki i lerin yürütülü tarzı ve uyumlulu un takımdan memnuniyet ile tanımlandı ı görülmektedir. Burada faktör yüklerinin önemli kısmını ta ıyan belirleyici soruların etkinli i net ekilde ortaya konmaktadır.

Tablo 3.5.: Takım Etkinli i ve Memnuniyetine ili kin faktör analizi

	SORULAR	FAKTÖRLER		
	TAKIMIN ETK NL	1	2	
Etkinlik ve Memnuniyet Boyutları	Takım üyeleri yapılan i in kaliteli olması konusunda sorumlulu a sahiptir.	,880		
	Takım üyeleri i lerinin kaliteli olması önem verir.	,830		
	Takım üyeleri i lerinde dikkate de er çaba ortaya koyar.	,760		
	Takım üyeleri i lerini zamanında teslim etmek konusunda üzerlerine dü en görevi yapar.	,718		
	Takım üyeleri etkin ve verimli bir ekilde çalı ır.	,651		
	Takım üyeleri i leri konusunda büyük sorumluluk hisseder.	,617		
	Takım üyeleri ortak amaçlara kar ı yüksek ba lılık içindedir.	,576		
	<b>TAKIMDAN MEMNUN YET</b>			
	Her eyi göz önüne aldı ımda, bu takımda her ey gönlümce gidiyor.		,848	
	lerde benzer i yada proje katılacak olsam u anki ekiple çalı mak isterim.		,783	
	Her eyi göz önüne aldı ımda, bu takımın birlikteli inden memnunum.		,739	
	Her ey dikkate alındı ında, takımdakiler i lerin yürütülü tarzından oldukça memnunum.		,678	
	Takımın i yapı ekli bu takımın daha iyi i çıkarmasını sa lamaktadır.		,533	
	Varyans Açıklama Oranı: %63,50			

### 3.4. Tüm De i kenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, ve Standart Sapma De erleri

Faktör analizi sonuçlarında anket soruları ilgili faktörler altında toplanarak tek de i kenli yapı haline dönü türülmü tür. Bu yapılar daha sonra yapısal e itlik modelinde de kullanaca ımız faktörlerle ifade edilmektedir.

Bu de i kenler arası çoklu ili kilere çoklu regresyon analizleri ile de inmeden önce korelasyon analizi bulguları ile iki de i ken arasındaki basit regresyon sonucu ili kilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılacaktır. Buna ek olarak

tabloda yer alan ortalama ve standart sapma de erleri ile veri setinin genel yapısı ile ilgili genel bilgi verilecektir. Tabloda ayrıca Pearson testi sonucunda anlamlı olan korelasyonlar i aretlenerek belirtilmi tir.

Ortaya çıkan korelasyonlarda yatay bireyselcilik ile yatay toplumsalcılık ( $r=0,076$ ;  $p=0,212$ ) ve dikey bireyselcilik ile dikey toplumsalcılık ( $r= -0,048$  ;  $p=0,431$ ) de i kenleri arasındaki korelasyonlar 0,05 ve 0,01 anlamlılık seviyelerinde anlamsız oldu u görülmü tür. Nitekim teorik alt yapıda da birbirinden uzak olan bu de i ken arasında bir ili ki olmaması ve birbirlerinden tamamen ba ımsız olmaları oldukça do al kar ılabilir.

Ayrıca yatay bireyselcilik yapıcı çatı maların alt boyutları olan problemlere yakla ım ( $r=0,045$ ;  $p=0,460$ ) ve kar ılıklı anlayı ( $r=0,117$ ;  $p=0,056$ ) ve i birlikçi amaçlar ( $r=0,117$ ;  $p=0,056$ ) de i kenleri ile olan ili ki katsayıları anlamlılık katsayılarının çok üzerinde oldu undan istatistiksel olarak anlamsız ili kilerdir. Yatay bireyselciler her ne kadar çevreleriyle uyuma yatkın bireyler olsa da i birlikçi amaçlar söz konusu oldu unda bu tip davranı lar kar ısında nötr kaldıkları bu sonuçla ortaya çıkmı tır. Yine benzer bir eilde yatay bireyselcilerin yapıcı çatı ma de i keninin her iki alt boyutuyla da ili kisiz olması, i ortamında yatay bireyselcilerin i ortamındaki di er bireylerle etkile ime girmemelerinden kaynaklanan bir durum olarak açıklanabilir.

Ba ımsız amaçlar olarak adlandırılan ve amaç ba ımsızlı ının ölçümlendi i kriterin problemlere yakla ım( $r= -0,057$ ;  $p=0,355$ ) yapıcı çatı maların di er bir alt boyutu olan kar ılıklı anlayı ile aralarında ( $r= -0,111$ ;  $p=0,069$  ) ili kinin de istatistiksel olarak anlamsız bir ili ki olması gözlenen di er bir sonuçtur.

Takımın etkinli i ile takımdan memnuniyet ltleri arasında anlamlı pozitif yönlü bir ili ki bulunmaktadır ( $r= 0,699$ ;  $p=0,00$ ). Takımın etkinli i ele alındı ında beklendi i üzere i birlikçi amaçlarla arasında anlamlı bir ili ki oldu u açıkça görülmektedir ( $r= 0,571$ ;  $p=0,00$ ). Benzer bir eilde rakabeti amalardada arasındaki ili kinin anlamlı ve negatif yönlü oldu u ( $r= -0,340$ ;  $p=0,00$ ), bireysel amaçlarla ise arasındaki ili kinin anlamsı oldu u göze çarpmaktadır ( $r= -0,044$ ;  $p=0,484$ ). Yapıcı atı maların her iki altboyutunda takım etkinli ine

i birli ini gibi pozitif yönde ve anlamlı etki eden de i kenler arasında yer alması beklendi i gibi gerçekleş mi tir. Hem problemlere yakla ım alt boyutu ( $r=0,543;p=0,00$ ) hemde kar ılıklı anlayı alt boyutu ( $r=0,580;p=0,00$ ) pozitif ve anlamlı sonuç vermi tir.

Takım etkinli i ile bireyselcilik-toplumsalcı de erler arasındaki ili kiler de erlendirildi inde sadece dikey bireyselci in anlamsız sonuç verdi i görülmektedir( $r=-0,035;p=0,572$ ). Buna kar ın di er de erlerin takım etkinli ini her zaman için pozitif yönlü olarak etkiledikleri ortaya çıkmaktadır. Korelasyon sayılarının büyüklük sırsasına göre bu de i kenleri sıralamak gerekirse dikey toplumsalcılık ( $r=0,615;p=0,00$ ), yatay toplumsalcılık ( $r=0,447;p=0,00$ ) ve yatay bireyselcilik ( $r=0,212;p=0,00$ ) biçiminde sıralandıkları görülmektedir. Bu durum Türk çalı ma toplumunda hiyerar ik ama toplumsalcı olarak niteleyebilece imiz dikey bireyselcili in takımın etkinli ini en çok belirleyen de i ken olarak i aret etmektedir.

Takımdan memnuniyet ise beklendi i üzere i birlikçi amaçlar ile pozitif yönde anlamlı ili ki verirken( $r=0,648;p=0,00$ ), gerek rekabetçi amaçlar ( $r=-0,457 ; p=0,00$ ) gerekse de ba ımsız amaçlar bakımından ( $r=-0,194;p=0,00$ ) negatif yönlü ve anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Teorik olarakta memnuniyetin uyum kültüründen gelmesi beklenir bu nedenle i birlikçi amaçların pozitif sonuç vermesi do al bir sonuçtur. Benzer yakla ımla rekabetçilik ve ba ımsızlı ın yaratt ı uyumsuzlu un memnuniyeti ters yönlü etkiledi i ortaya çıkmaktadır. birli i ile beraber benzer ekilde kar ılıklı anlayı ( $r=0,602;p=0,00$ ) ve problemlere yakla ım ( $r=0,614;p=0,00$ ) de i kenlerinin pozitif yönlü ili kileri beklenen sonuçlardır.

Takımdan memnuniyetle toplumsalcı-bireyselci de i kenlerin tamamı arasında anlamlı ili kiler tespit edilmi tir. Bu ili kilerden sadece dikey bireyselcilik ( $r=-0,149;p=0,017$ ) ile kurulan ili ki negatif yönlü iken pozitif yönlü etkiye sahip de i kenlerin korelasyon katsayısına göre büyükten küçü e sıralanı ı takım etkinli i de i keni ile aralarındaki sırlamaya benzer ekilde dikey toplumsalcılık ( $r=0,580;p=0,00$ ), yatay toplumsalcılık ( $r=0,572;p=0,02$ ), ve yatay bireyselcilik ( $r=0,145;p=0,00$ ) olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.6.: Tüm de i kenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları.

De i kenler	Ortalama ( $\mu$ )	Standart Sapma ( $\sigma$ )	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Birlikçi Amaçlar	3,51375	,727496	,858	1,000	-,481**	-,187**	,576**	,622**	,571**	,648**	,405**	,508**	-,248**	,117
2-Rekabetçi Amaçlar	2,69368	,837817	,828	-,481**	1,000	,385**	-,346**	-,436**	-,340**	-,457**	-,290**	-,273**	,489**	,177**
3-Ba ımsız Amaçlar	3,22464	,621466	,722	-,187**	,385**	1,000	-,111	-,057	-,044	-,194**	-,115	-,146*	,279**	,302**
4-Kar ılıklı Anlayı	3,51766	,692386	,852	,576**	-,346**	-,111	1,000	,458**	,580**	,614**	,441**	,555**	-,145*	,117
5-Problemlere Yakla ım	3,36245	,841797	,814	,622**	-,436**	-,057	,458**	1,000	,543**	,602**	,498**	,390**	-,236**	,045
6- Takımın Etkinli i	3,7391	,64792	,898	,571**	-,340**	-,044	,580**	,543**	1,000	,699**	,447**	,615**	-,035	,212**
7- Takımdan Memnuniyet	3,4465	,79081	,845	,648**	-,457**	-,194**	,614**	,602**	,699**	1,000	,572**	,580**	-,149*	,145*
8-Yatay Toplumsalılık	3,43866	,774977	,850	,405**	-,290**	-,115	,441**	,498**	,447**	,572**	1,000	,689**	-,201**	,076
9-Dikey Toplumsalılık	3,47212	,718625	,880	,508**	-,273**	-,146*	,555**	,390**	,615**	,580**	,689**	1,000	-,048	,184**
10-Dikey Bireyselcilik	3,03346	,770125	,780	-,248**	,489**	,279**	-,145*	-,236**	-,035	-,149*	-,201**	-,048	1,000	,319**
11-Yatay Bireyselcilik	3,38011	,667603	,769	,117	,177**	,302**	,117	,045	,212**	,145*	,076	,184**	,319**	1,000

\*p &lt; ,05; \*\*p &lt; ,01

Diğer tüm değişkenler kendilerinden beklenen sonuçları sergilemişler ve tabloda ilişkilerin dereceleri ve yönleri belirtilmiştir. Özellikle birlikçi amaçlar ile yatay toplumsalcılık ( $r=0,405$ ;  $p=0,00$ ) ve dikey toplumsalcılık ( $r=0,508$ ;  $p=0,00$ ) arasındaki yüksek anlamlılıktaki güçlü pozitif yönlü ilişki teorik olarak olması gereken ve ölçenin gücünü gösteren bir ilişkidir. Aynı şekilde birlikçi amaçlar ile yapıcı çatı malara ait boyutlar ve toplumsalcılık boyutları ile pozitif yönlü ilişkiler teoride de bu değişimler ile tanımlanan yapısal çatı malaların doğru şekilde ölçümlendiğine işaret etmektedir. Bunun gibi teoriye paralel olarak birlikçi rekabet arasında ters yönlü ilişki gibi birçok ilişki ve ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ile ortalama ve standart sapmaları tabloda yer almaktadır.

### 3.5. Araştırma Değişkenlerinin Regresyon Analizleriyle Test Edilmesi

Değişimlerin amaçlar, yapıcı çatı malaların faktör ve ölçüm analizleri sonucunda ortaya çıkan takım performansı faktörlerine muhtemel etkilerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Basit regresyon analizi korelasyon analizindeki iki değişken arasındaki birebir ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgisizlikten, çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir analizdir. Bu bölümdeki regresyon analizleri kapsamındaki tüm modeller SPSS 11 paket programı ile analiz edilmiştir. Kurulan modeller ve bunların sonuçları devam eden alt bölümlerde sırası ile sunulmuştur.

Tablolardaki F değerleri kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir ( $p < 0,01$  veya  $p < 0,05$ ).  $R^2$  değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Bağımsız değişkenlere ilişkin katsayıların anlamlılığının testinde ise  $H_0$  hipotezi ile katsayının anlamsız olduğu ( $=0$ ),  $H_1$  hipotezi ile regresyon içinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu iddia edilir ( $\neq 0$ ). Olasılığın kritik değerden ( $\alpha$ ) büyük olması  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi ile yapılacak hatayı bize gösterirken, katsayının anlamlılığı için bu değişimin düşük olması beklenir ( $p < 0,01$  veya  $p < 0,05$ ).

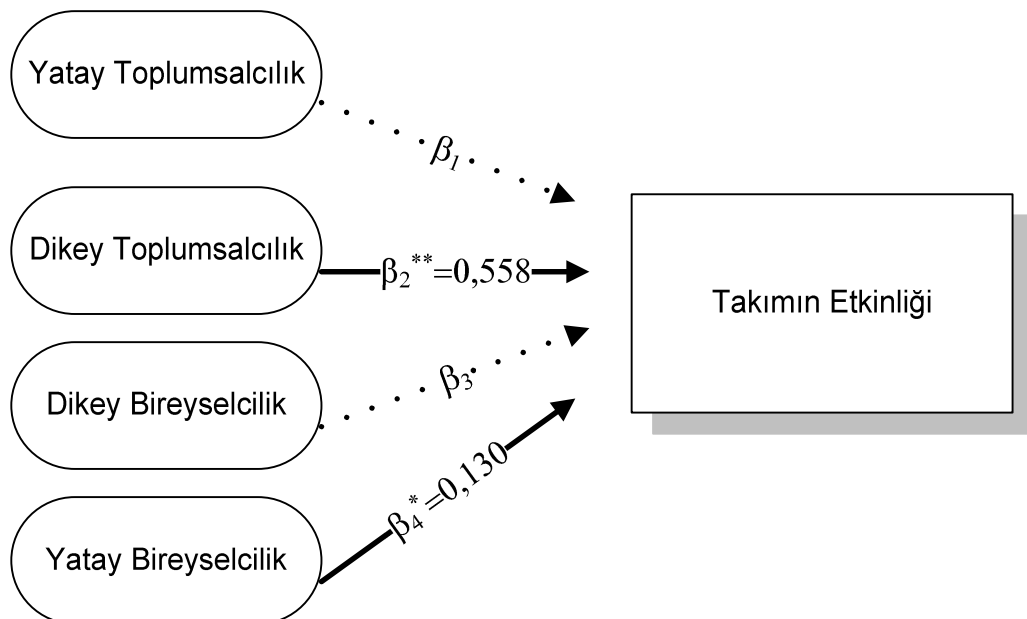
### 3.5.1. Bireyselci ve Toplumsalçı De erlerin Takımın Etkinli i ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bireyselci ve toplumsalçı de erlerin takımın etkinli i üzerine olan etkileri kurulan çoklu lineer regresyon modeli ile çözümlenmek istenmi tir. Regresyon analizi sonucunda ortaya konan istatistikler tablo 3.7 'de modelin ematik gösterimi ekil 3.2'de gösterilmi tir.

Tablo 3.7.: Bireyselci ve Toplumsalçı De erlerin Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Ba ımsız De i kenler	Standart Beta	t	p
Yatay Toplumsalçılık( $\beta_1$ )	,049	0,712	,477
Dikey Toplumsalçılık( $\beta_2$ )	,558	8,168	,000
Dikey Bireyselcilik( $\beta_3$ )	-,044	-,815	,416
Yatay Bireyselcilik( $\beta_4$ )	,130	2,456	,015
$R^2 = ,394$ $F = 40,962$ $p = ,000$			

ekil 3.3.: Bireyselci ve Toplumsalçı De erlerin Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin ekilsel Gösterimi





Çoklu regresyon modeli ele alındığında yatay toplumsalcılık ile yatay toplumsalcılık/bireyselcilik boyutlarının etkinlik algısına etmedikleri görülmektedir. Zira ilgili de i kene ait olasılık de eride kritik kabul edilen 0,05 ve 0,01 anlamlılık seviyelerinin üstünde kalmaktadır ki bu durum bize  $H_0$  hipotezinin rededilemeyece ini göstermektedir. Bu sebeple ilgili katsayıların yorumlanması istatistiksel olarak anlamsız olacaktır ( $p > ,01$  veya  $p > ,05$ ).

Ele alınan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı olan dikey toplumsalcılı ın takımın etkinli ini anlamlı bir ekilde etkiledi i görülmektedir. Buna göre dikey toplumsalcılık de erinde görülecek olan 1 birimlik artı yöneticinin üretkenlik algısını 0,558 birim arttırması beklenebilir.

Yatay bireyselcilik de erisinde dikey toplumsalcılık kadar olmasada etkinli i üzerine etkili bir de i ken olarak görülmektedir. Dikey toplumsalcılık kadar etkili olmasa da bu boyutun takımın etkinli ine olan etkisi rekabetçi ortamda dahi e itlik sa landı ında etkinli in bir miktar arttırılabilece i ipucunu verdi i dü ünülebilir. Yatay bireyselcilik de erindeki bir birimlik artı ın takım etkinli ini 0,130 birim arttırac a ı bu analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Korelasyon analizlerinded e kıyaslama olarak di er de erlerden farklı olarak anlamlı bir ili kiyi ifade eden dikey toplumsalcılık bize Türk çalı ma toplumunda bireylerin hiyerar ik yapıda etkinli i sa layabildiklerini ve bu tarz yapıları daha etkin gördüklerini bize i aret etmektedir. Dikey bireyselcilik içinde barındırdı ı hiyerar ik düzen, bireyin kendine kariyer hedeflerini koymasına yardım ederken, toplumsalcılıkla birlikte çevresine kayıtsız kalmamasını ve takım olma yolunda ilerlemesini sa layan yegane de er olması bakımından önemlidir. Özellikle kariyer gibi bireysel hedeflere yönelimin a ırlık kazandı ı dikey bireyselcili in bir otorite altında sa lanan iç uyuma verilen önemi ortaya koyması bakımından önemli bir bulgudur.

Aynı de i kenlerin, takımdan memnuniyet üzerine etkileri çoklu regresyon analizi ile sınıandı ında a a ıdaki tablo elde edilmektedir.

Tablo 3.8.: Bireyselci ve Toplumsalçı Değerlerin Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Yatay Toplumsalcılık( 1)	,306	4,492	,000
Dikey Toplumsalcılık( 2)	,349	5,173	,000
Dikey Bireyselcilik( 3)	-,110	-2,083	,038
Yatay Bireyselcilik( 4)	,103	1,965	,051
<b>R<sup>2</sup> = ,409      F= 43,356      p= ,000</b>			

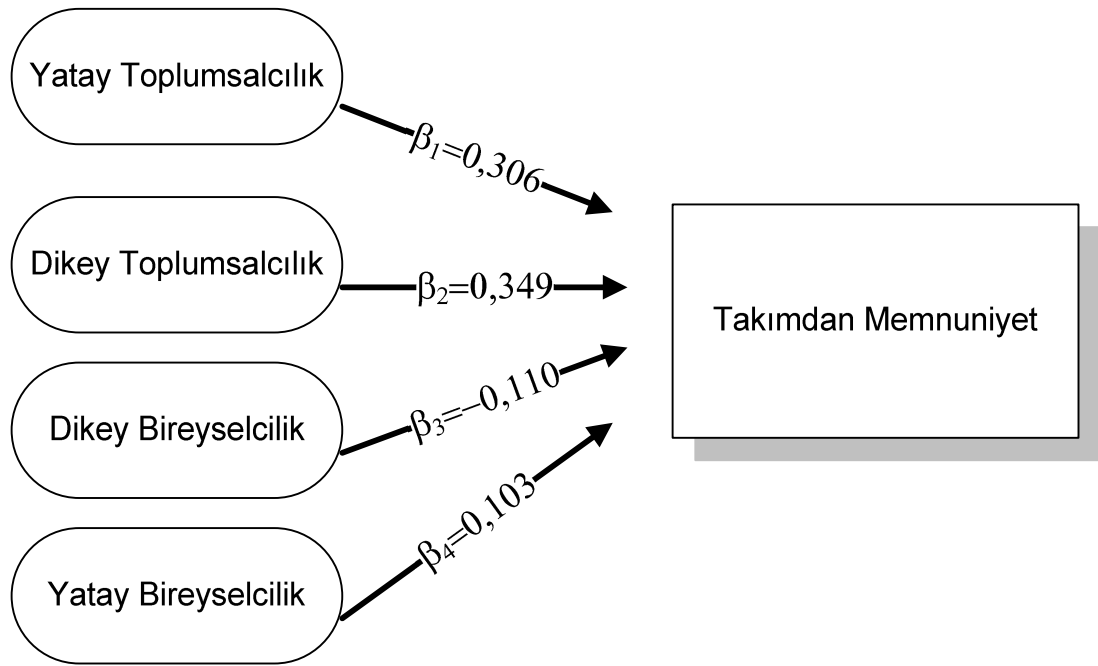
Takımdan memnuniyet değişkeninin diğer değişkenlerle oluşturdu u ilişkilerin neredeyse tamamının anlamlı oldu u görülmektedir. Burada anlamlılık düzeyi 0,51 olarak görülen yatay bireyselcilik değişkeninin anlamlı kabul edilebileceği görülmektedir.

Takımdan memnuniyet ve takım içi uyum için bir temel olarak görebileceğimiz toplumsalcılık ilişkisinin her iki boyutunda memnuniyeti pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Beklendiği üzere bireyler arasında derin ayrımcılık a neden olan dikey bireyselcilik değişkeninde takımdan memnuniyeti negatif olarak etkilemektedir. Analizde anlamlı kabul edilebileceğimiz yatay bireyselcilik boyutunda içerdiği etiklik ilkesi bakımından takım memnuniyetini arttıran bir etken olarak ele alınabilmektedir.

Takımdan memnuniyete etki eden değişkenlere bakıldığında ortak özelliğin sosyal uyum oldu u görülmektedir. Değerler arasındaki temel ayrım uyumun farklı özelliklerinden kaynaklıdır. Dikey toplumsalcılıkta uyum iş ortamında topluluğun amacı için yüksek öneme sahiptir ve grubun amacı için diğer bireylerle ilişkiler önem kazanır. Türk çalışan toplumu açısından iş ortamında bu tip değer yargısı takımdan memnuniyeti ve takım etkinliğini en fazla etkileyen değer olarak ortaya çıkmaktadır. Hem birey, hemde yönetici açısından bu tarz değerlerin ön planda olması iş hayatı için önemlidir. Zira bu tip değerlere sahip çalışanlar işlerine gösterdikleri sadakat ve tutku ile çevrenin takdirini kazanır. Yönetici tarafında itaatkar bir çalışan, iş arkadaşları tarafından fedakar bir arkadaş olarak görülürler.

Diğer iki deiken olan yatay toplumsalcılık ve yatay bireyselcilik kendi bünyelerinde hiyerarşik yapılarıyla takımın etkinliğine yeterli katkıyı sağlayamazken, sosyal anlamda yakaladıkları uyumla takımdan memnuniyeti artırıcı etkileri bulunmaktadır. Sosyal bağışadığı geliştirmeden çalışma ortamına etkilerinin düşük olması dolaylı olarak görülebilir.

Şekil 3.4.: Bireyselci ve Toplumsalcı Değerlerin Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin Görsel Gösterimi



Ele alınan örneklemden hareketle Türk çalışma toplumlarında yatay bireyselciliğin ve dikey toplumsalcılığın takımın etkinliğine olumlu etkileri olduğu çoklu regresyon analizi sonuçlarından ortaya çıkmıştır. Her iki deikenin ortak yapısı olarak kariyere yönelim Türk çalışmaları için önemli bir kriterdir. Bu nedenle çevreye uyumun yanında diğerlerinden farklı olma ihtiyacının her iki deerde de ortaya konulduğı görülebilir.

Ancak doğu toplumları sınıflamasına yakın bulunan ve feminen olarak tanımlanan Türk yapısı içinde toplumsalcılık takım çalışması için daha etkili bir deer olarak ön plana çıkmıştır. Çünkü bu yaklaşım hem memnuniyeti hemde etkinliği daha güçlü bir şekilde desteklemektedir. Takımın etkinliğinin artırılması

için ise ortada bir kariyer hedefi yada bir terfi gibi di er bireylerden üstün statüye geçmenin Türk toplumunun takım performansı için önem te kil etti i iddia edilebilir.

### 3.5.2. Amaç Ba ımlılı ının Takımın Etkinli i ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizleri

Amaç ba ımlılı ı teorik olarak takım çalı ması üzerine en fazla etkisi olması beklenen de i kendir. Zira bireyin amaca yönelimi takım içindeki rolünü belirler ve davranı larıyla takım performansına yön verir.

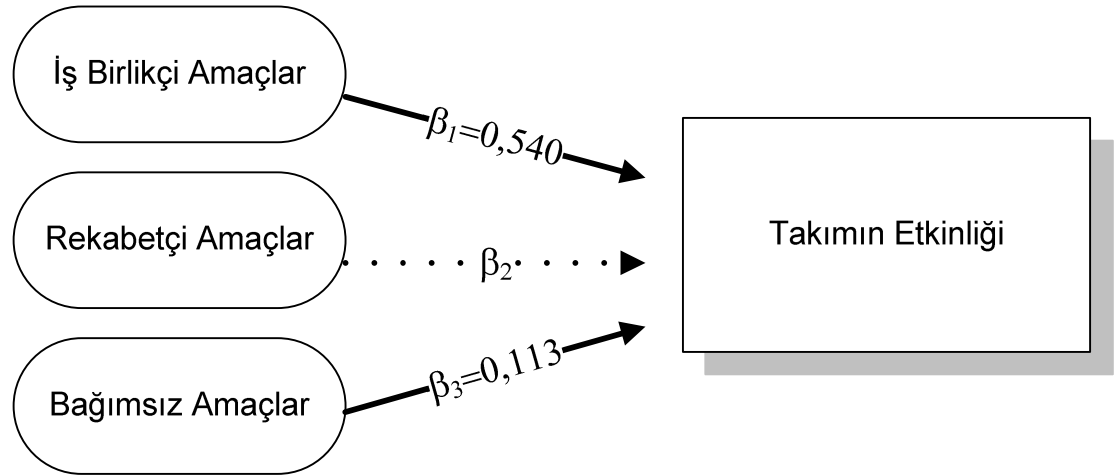
Tablo 3.9.: Amaç Ba ımlılı ının Takımın Etkinli i Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Ba ımsız De i kenler	Standart Beta	t	p
Birlikçi Amaçlar ( <sub>1</sub> )	,540	9,273	,000
Rekabetçi Amaçlar ( <sub>2</sub> )	-,117	-1,907	,058
Ba ımsız Amaçlar ( <sub>3</sub> )	,113	2,063	,040
<b>R<sup>2</sup> = ,346      F= 44,711      p= ,000</b>			

Eldeki verilerden hareketle, i birlikçi amaç de i kenlerinin sırasıyla 0,01 ve 0,05 anlamlılık seviyelerine göre takımın etkinli i üzerinde anlamlı etkisi oldu u kabul edilebilir. Takım içersinde i birlikçi amaçlarda görülecek bir birimlik artı ın takımın etkinli ini algısını 0,540 birim arttıraca ı elde verilerle söylenebilir.

Ba ımsız amaçlarında çok güçlü olmakla beraber takım etkinli ine olumlu etki yaptı ı görülebilir. Nitekim irketlerde yaratıcı fonksiyonlar yüklenen takımlarda bu özelli in etkin olarak kabulmesi bu tarz bir sonucu do urabilmektedir.

Şekil 3.5.: Amaç Bağımlılığının Takımın Etkinliği Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin Görsel Gösterimi



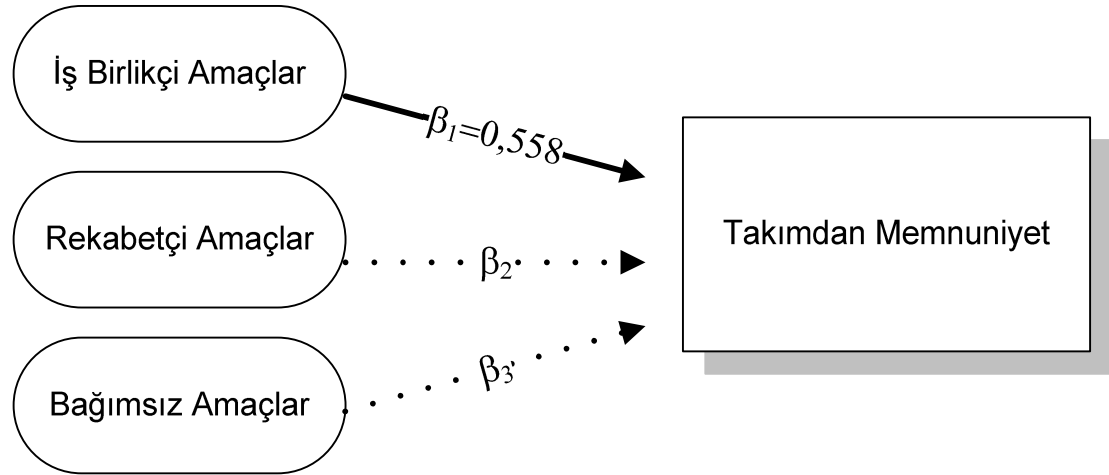
Amaç birlikteli nedeniyle ikinde ikenler takımın memnuniyet açısından ele alındığında aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar ortaya konmaktadır.

Tablo 3.10.: Amaç Bağımlılığının Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Birlikçi Amaçlar ( 1)	,558	10,459	,000
Rekabetçi Amaçlar ( 2)	-,181	-3,201	,002
Bağımsız Amaçlar ( 3)	-,016	-0,316	,752
$R^2 = ,448$ $F= 68,464$ $p= ,000$			

Birlikçi amaçlar takımın memnuniyeti pozitif yönlü etkileyen yegane değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim takım amaç bağımlılığı açısından takım içi uyumu değişken olan iş birlikçi amaçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yine takım içi uyumdan ziyade uyumsuzluğu temsil eden rekabetçi amaçların takımın memnuniyeti negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımsız amaçlar ise etkisiz bir değişken olarak regresyon analizinde yer almaktadır. Nitekim Türk toplumun genel toplumsal yapısı gereği, sosyal yaşam ortamında etkinlik ve uyumlu yapıyı aramaktadır ve bunu amaç birlikteliği açısından sağlayan tek faktör olan iş birlikçi amaç birlikteliği bu nedenle büyük öneme sahip olmaktadır.

ekil 3.6: Amaç Ba ımlılı ının Çalı anın Üretkenlik Algısı Üzerinde Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin İnkilsel Gösterimi



Son olarak; elde edilen verilerden hareketle, do u toplumlarının ortak amaca yönelim biçimi olarak ifade edilen iş birli inin takım etkinli i için en uygun amaca yönelim biçimi oldu u Türk çalı ma hayatında da bu kuralın geçerli oldu u görülmektedir. Nitekim toplumsalcı bir yapıya sahip olan toplumlar için etkinlik algısı her zaman için bir bütün olunmasıyla sa lanabilmektedir. Elimizdeki veri setinde de en güçlü ve üretkenli e kar ın algıyı olumlu etkileyen yegane amaç ba lılı ı de i kenisi olarak iş birli i belirlemektedir.

### 3.5.3. Yapıcı Çatı maların Takımın Etkinli i ve Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Yapıcı çatı malar iş birlikçi amaç ba lılı ının oldu u takımlarda takım etkinli i üzerine olumlu etkisi olması beklenen bir de i kendir. Faktör analizinde ilgili de i ken kar ılıklı anlayı ve problemlere yakla ım olarak iki boyutlu olarak kar ımıza çıktı ından analizlerde de bu ekilde ele alınmaktadır.

Bir önceki regresyon modelinden hareketle elimizdeki verinin genelleme yapılırsa Türk çalı ma ya amında iş birlikçi amaçların önemli oldu u görülmü tür. Bu nedenle bu ba lık altında ele alınacak de i kenlerinde takımın etkinli i üzerine

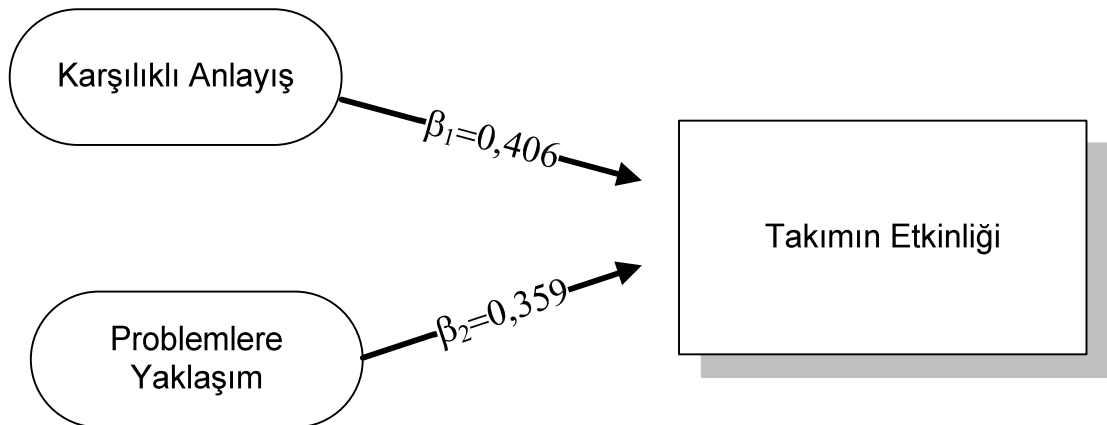
hem yönetici hemde çalışan açısından anlamlı ve pozitif etkisi olacaktır regresyon sonuçlarından önce iddia edilebilir.

Tablo 3.11.: Yapıcı Çatıların Takımın Etkinliği Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Karşılıklı Anlayış (1)	,406	7,558	,000
Problemlere Yaklaşım(2)	,359	6,680	,000
$R^2 = ,435$ $F= 98,102$ $p= ,000$			

Takım etkinliğinin yapıcı çatıların her iki boyutu tarafından da desteklendiği görülmektedir. Bu durum fikirlerin özgürce ifade edilip kararların beraber alındığı takımlarda takım etkinliğinin daha da artacağını iddia etmektedir. Bu bakımda bireylerin birbirlerine olan yaklaşımlarını betimleyen karşılıklı anlayışın hemde sorunların çözümüne ilişkin etkin çözümlenmeye arzunu iddia eden problemlere yaklaşımın etkin takım açısından büyük öneme sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 3.7: Yapıcı Çatıların Takımın Etkinliği Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin Görsel Gösterimi



Diğer bölümlerde ele alınan regresyon analizlerinde olduğu gibi yapıcı çatıların boyutları incelenirken görüldüğü üzere çalışanların işbirliği gibi iç

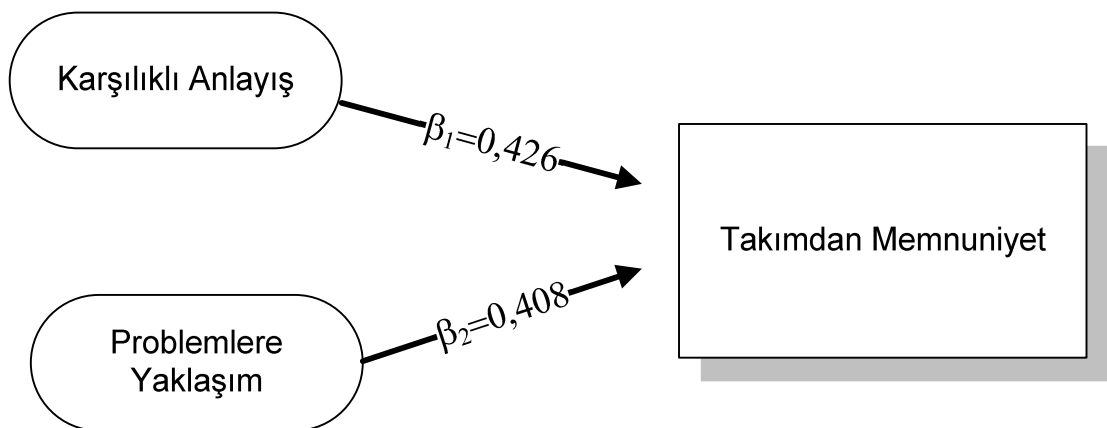
uyuma yönelik yaklaşımlara olan ilgilerinin yüksekliğinden dolayı regresyon katsayılarının yüksek seviyede anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda takımdan memnuniyetinde her iki değişken tarafından pozitif yönlü desteklenmesi beklenmektedir.

Tablo 3.12.: Yapıcı Çatışmaların Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Çıktıları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	t	p
Karşılıklı Anlayış ( $X_1$ )	,426	8,590	,000
Problemlere Yaklaşım ( $X_2$ )	,408	8,232	,000
$R^2 = ,508$ $F = 131,276$ $p = ,000$			

Benzer şekilde karşılıklı anlayış, birey açısından uyuma yönelik en önemli değişken olarak görülmektedir. Bu nedenle takımdan memnuniyet açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Bununla beraber problemlere yaklaşımda takımdan memnuniyeti önemli derecede desteklemektedir.

Şekil 3.8: Yapıcı Çatışmaların Takımdan Memnuniyet Üzerine Etkisi ile İlgili Regresyon Modelinin Şekilsel Gösterimi



Sonuçlar genel hatlarıyla ele alınacak olursa, takım içerisindeki uyum ölçütünün hem yönetici hem çalışan açısından önemi her boyutta karşımıza



çıkılmaktadır. içinde bulunulan ortamda yer alan çalı an bakımından ortam içinde uyumu sa layan ve i birli ini destekleyen faktörler daha önemli iken, çalı an daha geni anlamda uyum için yardımcı faktörleride üretkenlik için gerekli görmektedir. Türk çalı ma ya amında bahsedildi i üzere i birlikçi yakla ımlar önem kazandı nda ve bireyler aynı hedef ve ortak u runa çalı tıklarından dolayı, problemlerin çözümü için yapılan yapıcı çatı malar önem kazanmaktadır. Bu ba lamda özellikle kar ılıklı anlayı ve ho görü takımın ba arısına büyük katkı sa lamaktadır.

### **3.6. Ara tırma De i kenlerinin Yapısal E itlik Modeliyle Test Edilmesi**

Bir önceki bölümde tüm de i kenlerin direkt olarak çalı anların ve yöneticilerin üretkenlik algılarına olan etkileri gözlemlenmiştir. Ancak Tjosvold ve arkadaşlarının (2003) olu turdukları model ele alındı nda de i kenler kompleks bir yapı içinde ele alınmı ve ara de i kenlerin de etkisi gözlemlenmek istenmiştir. Bu amaçla olu turulan modeller uygulama kapsamındaki veriler ile ele alınarak, Türkiye'deki çalı ma takımları üzerinde de aynı etkiye sahip olup olmadığı verilerin bu teorik modellere uygunlukları test edilecektir.

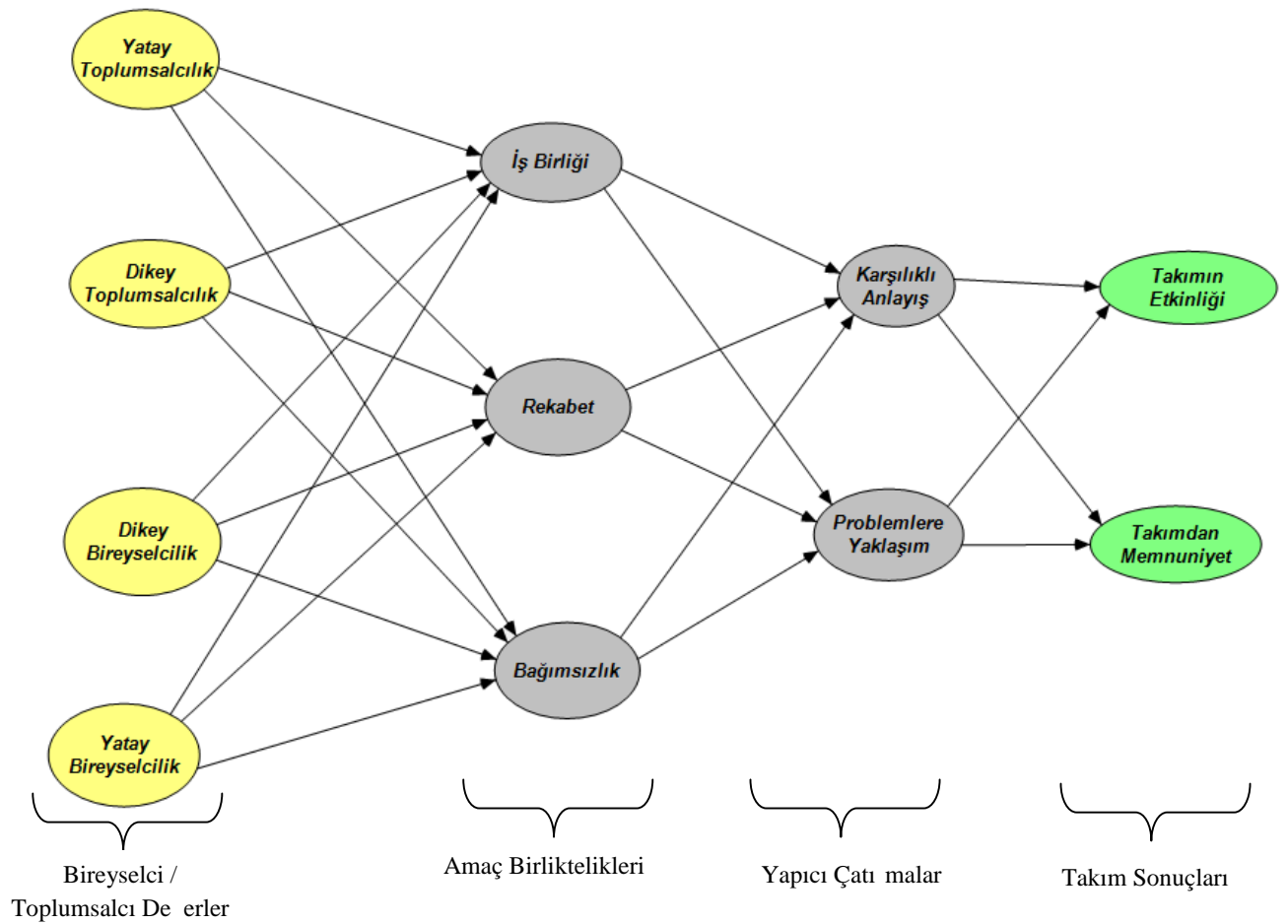
#### **3.6.1 Toplumsalçı/Bireyselci Boyutların Amaç Birliktelikleri ve Yapıcı Çatı malar Vasıtasıyla Takımdan Memnuniyet ve Takım Etkinli ine Etkileri**

Ele alınan tüm de i kenler referans model çerçevesinde sıralanmak istendi inde ekil 3.8'de yer alan model ortaya çıkmaktadır. Buna göre bireyden ba layarak bireyin toplumsalçı/bireyselci de erlerinden bir takım olarak ortaya konan ortak amaçlar ve olu an amaç birliktelikleri, buna ba lı geli en etkile im sonucu ortaya çıkması temenni edilen yapıcı tip çatı malar ve çıktı olarak bu ortaklıktan memnuniyet ve etkin takım a a ıdaki modelde tasarlanmıştır.

Bu etkilerin de erlendirmeleri sonucunda ekil 3.8'deki model kurulmu ve yapısal e itlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Yapısal e itlik modeline ili kin indeksler genel olarak literatürde 0,90 düzeyinin üzerinde olması beklenmesine karşılık, 1'e yakın de erler uyum ölçütünün en iyi uyuma yakınlık ifadesini

belirtti inden (Arbuckle, 2005) ve modelin temel kriterler bakımından anlamlı olması yol gösterici bir model olarak kullanılabilinece ini göstermektedir. [ $\chi^2=4027,475$ ;  $p<0,01$ ;  $\chi^2/df. = 2.480$  ; CFI =.740; NFI =.633; IFI=,743; GFI=,642; RMSEA=,74].

ekil 3.9: Toplumsalçı/Bireyselci De erlerin Amaç Birliktelikleri ve Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet ve Takımın Etkinli i Üzerine Etkisini nceleyen Yapısal E itlik Modeli

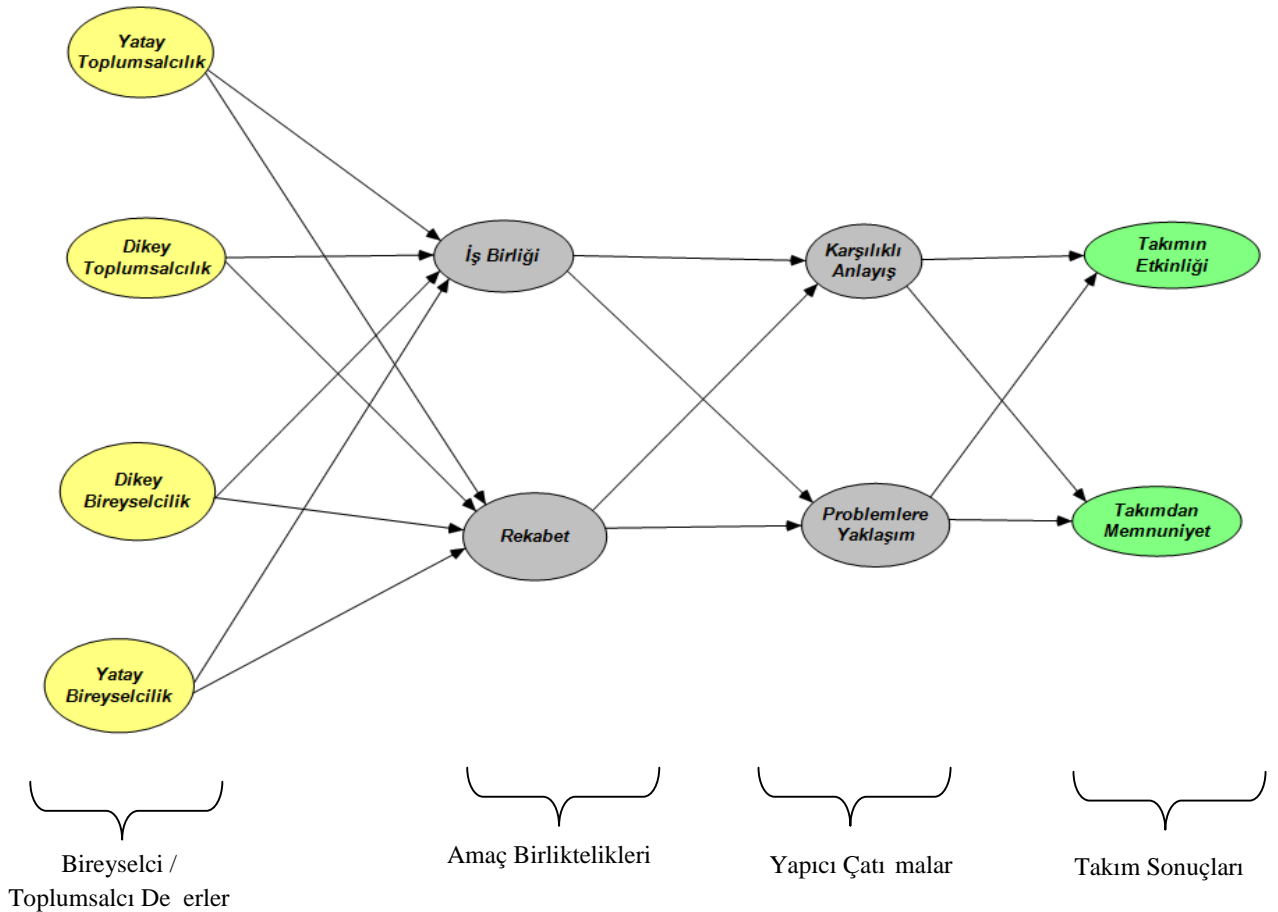


Yapılan analizde gerek regresyon gerekse korelasyon analizinde elde edilen bulgulara yakın sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ço u ilki anlamlılık 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermektedir. Ba ımsız amaçlar ile yapıcı çatı manın alt boyutları, rekabetçi amaçlar ile karşılıklı anlayış de i kenleri arasında ki ili kinin anlamsız olması di er sonuçları ç a rı tırmaktadır.

### 3.6.2 Toplumsalçı/Bireyselci Boyutların Birlikçi ve Rekabetçi Amaç Birliktelikleri Vasıtasıyla Yapıcı Çatı malar Üzerinden Takımdan Memnuniyet ve Takım Etkinli ine Etkileri

Ba ımsız amaçların çıktı olarak kabul etti imiz takımdan memnuniyet ve takımın etkinli i de i kenleri üzerine etkisi yapıcı çatı malar üzerinden anlamsız oldu undan dolayı model revize edilerek ba ımsız amaç birliktelikleri analiz dı ında tutularak yeni model olu turulmu tur(Bkz. ekil 3.9).

ekil 3.10: Toplumsalçı/Bireyselci De erlerin Birlikçi ve Rekabetçi Amaç Birliktelikleri ile Yapıcı Çatı maların Takımdan Memnuniyet ve Takımın Etkinli i Üzerine Etkisini nceleyen Yapısal E itlik Modeli



Ortaya çıkan sonuçlara bakıldı ında temel kriterler bakımından anlamlı olan modelin, indeks de erlerinin istenen düzeyde olmasa da kabul edilebilir ve bir önceki modelden yüksek oldukları görülmektedir. Bu sebeple bu model üzerinden

etkiler irdelenecektir. [ $\chi^2= 3239,413$ ;  $p<0,01$ ;  $\chi^2/df. = 2.587$ ; CFI =.765; NFI =.669; IFI=.767; GFI=.660; RMSEA=.77].

Etki katsayılarına bakıldığında diğer analizlerde olduğu gibi yatay bireysellik ile rekabetçi amaç birlikteliği ve rekabetçi amaç birliktelikleri ile karlılık anlayışı değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu görülmektedir(Bkz Tablo 3.12).

Modelde yer alan değişkenlerin etkinlik katsayıları analiz edildiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.13.: Yapısal Etkinlik Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Yol Analizleri.

<u>Yol Başlangıcı</u>	<u>Yol Sonu</u>	<u>Etkinlik Katsayısı</u>
Yatay Bireysellik	Birlikteliği	,277*
Dikey Bireysellik	Birlikteliği	-,654**
Yatay Toplumsalcılık	Birlikteliği	-,451**
Dikey Toplumsalcılık	Birlikteliği	,910**
Yatay Bireysellik	Rekabet	-,115
Dikey Bireysellik	Rekabet	,878**
Yatay Toplumsalcılık	Rekabet	,544**
Dikey Toplumsalcılık	Rekabet	-,663**
Birlikteliği	Karlılık Anlayışı	,733**
Birlikteliği	Problemlere Yaklaşım	,673**
Rekabet	Karlılık Anlayışı	-,015
Rekabet	Problemlere Yaklaşım	-,129
Problemlere Yaklaşım	Takımdan Memnuniyet	,442**
Problemlere Yaklaşım	Takımın Etkinliği	,323**
Karlılık Anlayışı	Takımdan Memnuniyet	,538**
Karlılık Anlayışı	Takımın Etkinliği	,543**

\*p < ,05; \*\*p < ,01

## 4. SONUÇ

Ara tırma kapsamında incelenen bireyselci/toplumsalçı de erlerin amaç ba ımlılıkları ve yapıcı çatı malarla takımdan memnuniyet ve takımın etkinli i üzerindeki etkileri gözlemlenmek istenmi tir. Her ne kadar amaç birliktelikleri içinde ba ımsızlıkta yer alsa da gerek literatürdeki model kapsamında ele alınmamasından gerekse de bireyselci/toplumsalçı de erlerin bu de i ken üzerinde etkisinin dü ük olmasından dolayı geli tirilen yapısal e itlik modelinde yer verilmemi tir.

Son yıllarda gözlemlenen ekonomik ve sosyal de i imler firmalarda yer alan takımların etkinli i ve verimlili inin önemi ortaya çıkarmı tir. Firmaların kendi iç yapısındaki çalı anların ve bu çalı anların olu turdu u ekiplerin özelliklerinin ve çalı ma yapısının tespiti de zorunlu hale gelmi tir. Çalı ma kapsamında yer alan üretim yönetimli firmalarda, üretkenli i geli tirmek için içinde bulunuldu u varsayılan yapıda hangi de erlerin üretkenlik üzerinde daha etkin oldu u gözlemlenerek bireylerin motivasyonlarını arttırıcı noktalar ara tırılmı tir.

Bu kapsamda bir arada bulunan de erlerin bir biri arasında olan etkile imlerinden hareketle Türk toplumunda çalı ma takımlarının davranı biçimleri ve bunların nasıl optimize edilmesi gerekti i yönünde bir yol haritası çıkarmak ön plana çıkmı tir. Ele aldı ımız model kapsamında Tjosvold ve arkadaş larının (2003) çalı ması referans alınarak sonuçlar kar ıla tırılma istenmi tir.

Referans olan çalı madan hareketle olu turulan hipotezlerden bazıları desteklenirken bazılarında tam olarak deteklenmedi i çalı ma sonucunda ortaya çıkmaktadır.

“H1a: Örgütte yer alan gruplar toplumsalçı de erlere sahiplerse, bireyler i birlikçi amaçlarının oldu unu dü ünürler.” hipotezi aradaki katsayılar ele alındı ında kısmen kabul edilebilir oldu u görülmektedir. Korelasyon katsayılarından hareket edildi inde toplumsalcılı ın her iki boyutunda bu hipotezi destekledi i görülmü tür(yatay toplumsalcılık ( $r=0.405$ ;  $p<0.01$ ) ve dikey toplumsalcılık ( $r=0.508$ ;  $p<0.01$ )).

Ancak bu sonuç ilgili de i kenlerin di er de i kenlerden etkilenmedi i durumda ortaya çıkması muhtemel sonuçtur. Gerçek hayatta ise tüm de erler bir arada bulunmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Bu durumun ele alınan yapısal e itlik modeli ile ele alındı ı dü ünülürse, toplumsalcı de erlerin her iki boyutuda bu hipotezi desteklemedi i görülecektir. Dikey toplumsalcı de erler Türk toplumunda bireyleri i birli i çatısı altında toplamayı ba arırken ( $r = 0.910$ ;  $p < 0.01$ ), yatay toplumsalcılı ın i birli ini olumsuz etkiledi i ortaya çıkmı tır ( $r = -0.451$ ;  $p < 0.01$ ).

Nitekim yatay toplumsalcılı ın karakteristik özelliklerine bakıldı ında her ne kadar uyum faktörü yüksek önem ta ısa da, grubun yararına fedakarlık yapmak gibi temel özelliklerin eksik oldu u görülmektedir. Bireyler kendi sosyal amaçlarına e ilimli oldu undan toplumun amaçları için hareket etmedi i bilinmektedir. Bu nitelikte Türk toplumunun toplumsalcılık de erine yakla ımını ortaya koymaktadır. Türk toplumunda toplumsalcı yapıda yatay de erler i birli ine götürmedi i, i birli inin dikey bir yapıyla ortaya konabilindi i görülmektedir. Bu durum belkide yatay düzlemin Türk toplumunda tam e itlikle beraber olu an otorite zafiyetinin takımı bir araya getiremedi i tam aksine amaçlar kar ısındaki birlikteli i zayıflattı ı görülmektedir.

“H1b: Örgütte yer alan gruplar bireyselci de erlere sahiplerse, bireyler rekabetçi amaçlarının oldu unu dü ünürler.” hipotezinin hem korelayon katsayıları bazında hemde yapısal e itlik modeli içersinde ele alındı ında bireyselcili in sadece dikey boyutunda desteklendi i görülmektedir ( $r = 0.878$ ;  $p < 0.01$  :  $r = -0.248$ ;  $p < 0.01$ ). Özellikle dikey bireyselcilik boyutundaki bireylerin rekabete yöneldi i görülmektedir.

Türk toplumunda da kariyeri ve hırsı kendine amaç edinen bireylerin rekabetçili e yöneldikleri, ancak yatay bireyselci zeminde hırstan uzak duran bireylerin aynı davranı ı göstermekdikleri ortaya çıkmı tır.

“H2a: Örgütte yer alan gruplar yatay toplumsalcı ve bireyselci de erlere sahiplerse, bireyler i birlikçi amaçlarının oldu unu dü ünürler.” ve “H2b: Örgütte yer alan gruplar dikey toplumsalcı ve bireyselci de erlere sahiplerse, bireyler

i birlikçi amaçlarının oldu unu dü ünürler.” hipotezlerinin yukarıda elde edilen sonuçlardan hareketle kısmen kabul edilebilir oldu u görülmektedir.

H2a hipotezinin yatay toplumsalcılık de eri kapsamında geçersiz hatta negatif ili kli iken ( $\beta = -0.451$ ;  $p < 0.05$ ); yatay bireyselcilik ve i birli i ili kisi bakımından çok güçlü olmasa da red edilemeyecek bir hipotez oldu u yapısal e itlik modeli sonuçlarında ortaya konan yol analizinde görülmektedir( $\beta = 0.277$ ;  $p < 0.05$ ). Bu durum aslında yukarıda açıklandı ı gibi Türk toplumunun de erlere bakı açısından kaynaklanmaktadır. Yatay toplumsalcılık daha kendine dönük bir yapı olarak algılandı ı ve çıkarların tamamen zıt dü tü ü kabul edilirken, yatay bireyselcilerin zaman zamanda olsa i birli i çatısında yer alabilmesi en azından ele alınan örneklem bazında kabul edilebilir bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim yatay toplumsalcılık i birli inin i aret etti i ortak hedefin aksine ili kiler üzerine yo unla ır ve hedeflere yönelim bu durumda azalabilir. te Türk toplumunda a ır ı yatay toplumsalcılık takımı bu yönde etkileyebilirken, yatay bireyselcilik içerdi i kendine dönüklük ile bireyleri amaçlara yönelim konusunda motive edebilir. Sa lanan motivasyon ve yatay bireyselcilik çerinde yer alan e itlik temeli de i birlikçi amaçları güdüleyebilmektedir.

H2b hipotezinin ileri sürdü ü yapı ise toplumsalcı de erler açısından kabul edilen bir önerme iken, dikey bireyselcilik için aynı eyi söylemek mümkün de ildir( $\beta = -0.654$ ;  $p < 0.01$ ). Dikey bireyselcilik içinde bulundurdu u a ır ı rekabetçilik ile i birli ini reddeder ve tamamen negatif bir ili ki ortaya çıkarmaktadır. Nitekim dikey bireyselci de erin özündede herkesten farklı olma ve tek ba ına ba arma güdüsü oldu u bilinmektedir. Dikey toplumsalcılıkta amaca yönelimin kuvvetli oldu u bir de erdir ve amaca giderken çevreyle uyumu yakalayarak ortak amca yönelim sa lama e limi güçlü ve pozitif bir e ilim olarak ortaya çıkmaktadır.

“H3a: birlikçi amaçları olan çalı ma gruplarda ortaya çıkan çatı malar yapıcı özellikte olması beklenir.” hipotezi yapıcı çatı maların incelenen her iki boyutunda da kabul edildi i görülmektedir. Problemlere yakla ım ( $\beta = .673$ ;  $p < 0.01$ ) ve kar ılıklı anlayı ( $\beta = .733$ ;  $p < 0.01$ ) de i kenleri aldıkları katsayılar ile teorinin temelinde ön

görülen i birli i artını sa lamaktadır. Zira yapıcı çatı malar ve açık fikirli tartışma ortamı ancak ve ancak i birli i altında sa lanabilen bir durumdur.

“H3b: Rekabetçi amaçları olan çalışan gruplarda karışık çatı malar düşük yapıcı özellikte çatı malardır.” Hipotezi iki boyut altında incelenerek karışıklık anlayışı açısından ( $r = -0.015$ ;  $p > 0.05$ ) anlamsız iken, problemlere yaklaşım ( $r = -0.129$ ;  $p < 0.01$ ) değişkenleri açısından negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum hipotezi desteklemektedir ve rekabetçi ortamda çatı maların kalitesinin azaldığını göstermektedir. Nitekim belirtildiği üzere yapıcı çatı maların temelini oluşturan i birli i bulunmadığında çatı maların yapıcılıktan uzaklaşma eğiliminde olduğu görülmektedir.

“H4a: Yapıcı çatı maları sağlayan takımlardaki üyeler takımlarında çalışmaktan memnundur” ve “H4b: Yapıcı çatı maları sağlayan takımlar etkin bir şekilde çalışmaktadırlar.” Hipotezlerinin her ikisinde yapıcı çatı maların her iki boyutu tarafından desteklenmesi ama özellikle karışıklık anlayışı faktörü ile güçlü ilişki içinde oldukları görülmektedir. Nitekim memnuniyet Türk toplumu gibi toplumsalcı özelliklerin baskın olduğu kültürlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkiler temelinde gerçekleşmesi öngörülen bir durumdur. Aynı şekilde takım olarak etkinliği yakalanmasında uyumlu ilişkiler zinciriyle mümkün olabilmektedir.

Dikkat çeken bir diğer noktada kültürlerin bahsedilen tüm değişimleri farklı bir şekilde algılamasıdır. Zira referans olarak kabul edilen ve Tjosvold ve arkadaşları (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Çin çalışan toplumunda yatay bireysellik ve toplumsalcı değişimlerin i birli ini desteklediği görülürken Türk çalışan toplumunda sadece yatay bireysellik i birli ini olumlu etkilediği görülmüştür. Hiyerarşiyi kaldırma eğiliminin Çin toplumunda çok daha yoğun olduğu ama Türk toplumunda hiyerarşinin bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı bu bağlamda söylenebilir. Bu noktada bireysellik ve toplumsalcılığın farklı kültürlerde farklı değerlendirilerek farklı kıstaslar altında incelenmesi gerektiği ihtiyacını belirtmektedir.

Türk çalışan toplumu ortaya konulan değişkenler altında incelendiğinde en uygun diğer bir deyişle en etkili biçimin dikey toplumsalcı – i birliği – yapıcı



çatı macı de i kenlerinin kombinasyonu olarak ortaya çıkan takımdan memnuniyet ve takım etkinli i oldu u görülmektedir. Yatay toplumsalcı durum Türk toplumunda teorik olarak otorite algısını kaldırdı ından takım birlikteli ine zarar verdi i dü ünülmektedir. Ancak kesin bir sonuca varabilmek için konunun derinlemesine ara tırılması ihtiyacı duyulmaktadır.

Çalı ma takımları içerisinde kurulacak bu örnek zincir yapının sonucu olarak gözlemlenmesi beklenen de i iklikleri özetlemek gerekirse, dikey toplumsalcılık de erlerindeki her bir birime kar ılık etkinli in 0,579 takımdan memnuniyetin ise 0,816 birim etkilenece i dü ünüldü ünde bu yapının günümüzün çalı ma hayatında önemli roller üstlenen takımlar için ne kadar önemli oldu unu göstermektedir.

Bu sebeple Türk çalı ma takımları temel de eri olan toplumsalcılıktan kopmadan ve aynı zamanda otoriteden de ödün vermeden takımı i birli i çevresinde toplaması önemlidir. Tabi sadece i birlikçi amaç çerçevesinde toplanan takımda bireylerin sürecin geli imine etki etmesini sa layacak ve iyile tirmelerin önünü açacak olan yapıcı çatı malarla desteklenerek bu denli yüksek etkiler elde edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar A.Z.(2006), Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1) , 1-14.
- Alper, S. ve Ark. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, pp.33–52.
- Arbuckle J.L. (2005), *Amos 6.0 User's Guide*, Amos Development Corporation, United States of America.
- Argyle M. (1970), *Psychology of Inter Personal Behaviour*, Penguin Books, London.
- Beersma, B. ve Ark. (2003). Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 572-590.
- Chen, C.C. ve Ark. (1998). How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism - Collectivism, *Academy of Management Review*, 23, pp. 285-304.
- Chen G., ve Ark. (2006a). Constructive Controversy for Organizational Synergy and CEO Leader Effectiveness in China, *International Association of Conflict Management Conference*, Montreal.
- Chen G. ve Ark. (2006a). Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China. *Journal of Management Studies*, 43,5
- Chen, Y.F. ve Ark. (2005). Cross-Cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader–Member relations in Foreign Ventures in China. *Journal of International Management*, 11, pp. 417–439.
- Çatıko lu, M.E., (2006). Kurum Kültürü, Motivasyon ve Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi, Adnan Menderes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*, Yale University Press , New Haven.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1996). *İletme Yönetimine Giriş*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Fiske A.P.(1992), *The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations*, Psychological Review, pp. 689 - 723.
- Ho D.Y. ve Ark. (1994), *Component Ideas of Individualism, Collectivism And Social Organization: An Application In The Study of Chinese Culture*, Sage Publications, California, pp. 137 - 156 .
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations - Software of the Mind*, London: Profile Books
- Ingram, ve Ark. (1997). *A System Model Of Effective Teamwork*. The TQM Magazine. 9 (2), 118-127.
- Ka itçiba ı Ç. (1994), *Critical Appraisal of Individualisim and Collectivisim : Toward a New Formulation*, Sage Publications, California, pp. 1 - 18 .
- Kim U. ve Ark. (1994), *Individualism And Collectivism; Theory, Method and Applications*, Sage Publications, California, pp. 1 - 18 .
- Kim U. (1994), *Individualism And Collectivism: Conceotual Clarification and Elabration*, Sage Publications, California, pp. 19 - 40.
- Kwan D.ve Ark. (1994), *A Refinement of Three Collectivism Measures*, Sage Publications, California, pp. 200 - 210.
- Markus H., Kiteyama S. (1991), *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*, Psychological Review, pp. 224-253.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H (1978), *Psychometric Theory*, McGraw- Hil, New York.
- Pritchard D.(1990), *Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide*,Preager Publishers, New York.
- Sarkar S. (2007), *Individualism–collectivism as predictors of BPO employee attitudes toward union membership in India*, Springer Science + Business Media.
- Schwartz S. H.(1994), *Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*, Sage Publications, California, pp. 85 - 119.
- Senge, Peter M. Be inci Disiplin, (2000), (Çev. Ay egül Ideniz ve Ahmet Do ukan), Yapı Kredi Yayınları, stanbul.
- Sinha D., Rama C.T. (1994), *Individualism In A Collectivist Culture: A Case Of Coexistence of Opposites*, Sage Publications, California, pp. 123 - 136.

- Smith P.B ve Ark. (1995), Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study, Academy of management journal, pp. 429 – 452.
- im ek Ö.F. (2007), Yapısal E itlik Modellemesine Giri Temel lkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tjosvold, D. ve Ark. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. Group Decision and Negotiation, 12, pp. 243-263.
- Tjosvold, D. (1985), Working Together To Get Things Done, Lexington Books, Massachussetts.
- Tjosvold, D. (2007), The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us ,Journal of Organizational Behavior, pp. 19 - 28.
- Triandis H.C. (1995), Individualism and Collectivism, Westview Press, United States of America.
- Triandis H.C. ve Gelfand M.J. (1998), Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, Journal of personality and social psychology, pp. 118 – 128.
- Özbakı M.A. (2001), Yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk de erlerinin ekip çalı ması üzerine etkileri, Ba kent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Oyserman D., Coon H.M., Kimmelmeier M. (2002), Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses, Psychological Bulletin Vol. 128, No. 1, 3–7
- Yu A., Yang K. (1994), The Nature of Achievement Motivation In Collectivist Societies, Sage Publications, California, pp. 239 - 250.

## ÖZGEÇM

1982 yılında İstanbul'da doğdum. İlkokulu Sedat Simavi İlköğretim okulu'nda, ortaokul ve liseyi Üsküdar Anadolu Lisesinde tamamlayarak, 2000 yılında liseden mezun oldum. 2000–2005 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik bölümünde eğitim gördüm. 2005 yılında 4. İstatistik Kongresine 'Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler Kullanılarak Türkiye'nin Avrupa Birliği'ndeki Yerini Belirlemek Üzere Yapılan Uygulama' başlıklı çalışmayla katıldım. 2005 yılında lisans eğitimimi tamamladım. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İstatistik Bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım.

## EK-A

### ANKET FORMU

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde yapılmakta olan 'Yatay Ve Dikey Bireysellik ve Toplumsalcılığın Amaç Bağımlılıkları Ve Yapıcı Çatışmalar Üzerinden Takımdan Memnuniyet Ve Takımın Etkinliğine Etkileri' konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Anketin amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden firmalardaki takımların karlılık amaç bağımlılığı (birlikçi, rekabet, bireyselci davranış) ve lider-üye arası etkileşimleri belirlenerek, bunların takım etkinliği üzerine etkinliği değerlendirilmesidir. Dolayısıyla yüksek düzeyde etkin takım elde edebilmek için şirketlerdeki lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimde etkili olan karlılık amaç bağımlılığı tipi belirlenmeye çalışılacaktır.

Anketi oluşturulan soruları cevaplamak, üşümsüz çok kıymetli zamanınızı (20-25 dakikanızı) alacaktır, ancak bu çalışmanın sonucu elde edilecek olan bulguların Türk hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz. Çalışmamız olması gereken durumu de il, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve dü ündü ünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcılara (firmalara) e-mail ya da elden bildirilecektir. Lütfen, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı verilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükse de bu durum araştırmanın teknik açılarından gereklidir.

Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN**

**Volkan KAYA**

**Örnek:** Karar alırken mü terinin çıkarları genellikle dikkate alınır.....1 2 3 4

**1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum**

### Dikey / Yatay Bireysellik - Toplumsalcılık

YAT1 - Benim mutluluğum, takım üyelerinin mutluluğuna bağlıdır.	1	2	3	4	5
YAT2 - Her bir takım üyesinin (çalışanların) ferah ve mutluluğu, bu takım için önemlidir.	1	2	3	4	5
YAT3 - Eğer takım üyelerinden biri bir ödül kazanırsa, diğer takım üyeleri bundan onur duyar.	1	2	3	4	5
YAT4 - Takım üyeleri, takım ile zaman harcamaktan mutluluk duyarlar.	1	2	3	4	5
YAT5 - Takım üyeleri, birbirleriyle işbirliği yaptıkları zaman kendilerini iyi hissederler.	1	2	3	4	5
D T1 - Takım üyeleri genellikle, grubun yararı için şahsi çıkarlarından fedakarlık ederler.	1	2	3	4	5
D T2 - Takım üyelerince önemli olan grup tarafından verilmiş kararlara saygı göstermektir.	1	2	3	4	5
D T3 - Takımda kimin ne kadar fedakarlıkta bulunduğu bakılmaksızın bütünlüğün korunması esastır.	1	2	3	4	5
D T4 - Takımdaki üyeleri olabildiğince birlikte olmaları gerektiğini hisseder.	1	2	3	4	5
D T5 - İsteklerinden fedakarlık yapmak zorunda olsalar bile, takım üyeleri (çalışanlar) birbirini gözetir	1	2	3	4	5
YAB1 - Takımdaki üyeler kazanmanın en önemli şey olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
YAB2 - Takımdaki bir üyenin diğerlerinden daha iyi bir performans göstermesi bir başka üyenin canını sıkır.	1	2	3	4	5
YAB3 - Ait olduğum takımın diğer üyelerinden daha iyi iş yapmak takım üyeleri için önemlidir.	1	2	3	4	5
YAB4 - Rekabet etmek takımımızın içerisinde bir kuraldır.	1	2	3	4	5
YAB5 - Takımdaki bir kişinin daha iyi performans sergilemesi, diğer üyeleri strese ve huzursuzluğa sevkeder.	1	2	3	4	5
YAB6 - Takım üyeleri aralarında rekabet olmadıkça zaman iyi bir grup(takım) olunamayacağına inanırlar.	1	2	3	4	5
D B1 - Takım üyelerinin (çalışanların) herbiri kendi işlerini yapmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
D B2 - Takım üyeleri arasında önemli kişisel farklılıkların olması önemlidir.	1	2	3	4	5
D B3 - Takım üyeleri birbirine bağlı olmaktan çok kendilerine güven düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5
D B4 - Takımdaki bireyler çoğu zaman kendilerine güvenirken, nadiren birbirlerine bel bağlar.	1	2	3	4	5
D B5 - Takım üyeleri kendi kişisel kimliklerinin diğer üyelerinkinden farklı olmasına oldukça önem verir.	1	2	3	4	5
D B6 - Takım üyeleri eşsiz ve farklı olmaktan hoşlanırlar.	1	2	3	4	5

### Karşılıklı Amaç Bağlılıkları

T A1-Takım üyeleri (çalışanlar) olarak başarı ve başarısızlıkları paylaşırlar.	1	2	3	4	5
T A2-Takım üyelerinin herbiri (çalışanlar) takım arkadaşlarının başarılı olmasını arzu eder.	1	2	3	4	5
T A3-Takım üyeleri (çalışanlar) olarak birbiri ile uyumlu ve tutarlı amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
T A4-Takım üyeleri olarak amaçlarımız birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
T A5-Takım üyeleri olarak birlikte çalıştığımızda genellikle ortak amaçlara sahibiz.	1	2	3	4	5
TRA6-Takımdaki üyeler (çalışanlar) kendi kişisel amaçlarını diğer takım üyelerinin amacından önde tutar.	1	2	3	4	5
TRA7-Takım üyeleri (çalışanlar) arasındaki ilgisizliği kazanırken diğerinin kaybetmesi biçimindedir	1	2	3	4	5
TRA8-Takım üyeleri (çalışanlar) birbirlerine üstünlük taslamaktan hoşlanmazlar.	1	2	3	4	5
TRA9-Takım üyeleri (çalışanlar) birbirleriyle çelişen amaçlara sahiptir.	1	2	3	4	5
TRA10-Takım üyeleri kendi bireysel isteklerinin tamamlanmasına yüksek öncelik verirken diğerlerine düşük önem verir	1	2	3	4	5
TBA11-Her bir takım üyesi (çalışan) sadece kendine düşünür	1	2	3	4	5
TBA12-Takım üyelerinin (çalışanların) bireysel işlerinde elde ettikleri başarılar onları mutlu eder.	1	2	3	4	5
TBA13-Takım üyeleri (çalışanlar) kendi başarısız amaç ve hedefleri için çalışmazlar	1	2	3	4	5
TBA14-Bir takım üyesinin (çalışanın) başarısı bir başka üyenin başarısı ile ilişkilendirilemez	1	2	3	4	5
TBA15-Takım üyeleri (çalışanlar) bireysel çabaları sonucu alacakları ödüllerden hoşlanmazlar.	1	2	3	4	5
TBA16-Takım üyeleri (çalışanlar) kendi bireysel işlerinin tamamlanmasına daha fazla ilgilidir	1	2	3	4	5
TBA17-Takım üyeleri (çalışanlar) yapılan işlerde kendi payına ne düşene odaklanmazlar.	1	2	3	4	5

### Yapıcı Çatı malar

YAÇ1 - Takım üyeleri (çalışanlar) birbirlerine karşı kendi düşüncelerini doğrudan ifade eder.	1	2	3	4	5
YAÇ2 - Birbirimizin fikirlerini dikkatlice dinleriz.	1	2	3	4	5
YAÇ3 - Takım üyeleri (çalışanlar) birbirlerinin sorunlarını ve ilgilerini anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
YAÇ4 - Herbir üyeden gelecek fikirleri kullanmak için çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
YAÇ5 - Bazı konularda hem fikir olmasak bile, fikirlerimiz saygı çerçevesinde devam eder.	1	2	3	4	5
YAÇ6 - Herkesin kabul edeceği kararlar için çalışırız.	1	2	3	4	5
YAÇ7 - Küçük bir grup tarafından kabul görse bile, bütün görüşler(düşünceler) dinlenir.	1	2	3	4	5
YAÇ8 - Problemleri anlamak için takım üyelerinin genel anlayışına zıt görüşleri de kullanırız.	1	2	3	4	5

### Takımdan Memnuniyet

TAKME1 - Takımın iş yapış şekli bu takımın daha iyi iş çıkarmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
TAKME2 - Her şey dikkate alındığında, takımdakiler işlerin yürütülme tarzından oldukça memnun.	1	2	3	4	5
TAKME3 - Her şey göz önüne alındığında, bu takımın birlikteliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
TAKME4 - Her şey göz önüne alındığında, bu takımda her şey gönlümce gidiyor.	1	2	3	4	5
TAKME5 - Burada benzer iş yada proje katılacak olsam şu anki ekiple çalışmak isterim.	1	2	3	4	5

### Takım Etkinliği

TE23-Takım üyeleri etkin ve verimli bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
TE24-Takım üyeleri işlerinde dikkate değer çaba ortaya koyar.	1	2	3	4	5
TE25-Takım üyeleri işlerinin kaliteli olması önem verir.	1	2	3	4	5
TE26-Takım üyeleri yapılan işin kaliteli olması konusunda sorumluluğa sahiptir..	1	2	3	4	5
TE27-Takım üyeleri işlerini zamanında teslim etmek konusunda üzerlerine düşen görevi yapar.	1	2	3	4	5

Firmanızın Sektörü( kolü):..... Çalışan Sayısı:.....

İletmenin Yaşı:.....

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>Eğitim Durumunuz:</b>
Yaşınız:..... Cinsiyetiniz: <b>a)</b> Kadın <b>b)</b> Erkek	<b>a)</b> İlk veya Orta okul <b>b)</b> Lise <b>c)</b> Yüksekokul
Kaç yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:.....	<b>d)</b> Lisans <b>e)</b> Yüksek lisans/Doktora

<b>Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz:</b>	<b>İletmedeki pozisyonunuz:</b>
<b>a)</b> Üretim(Satın Alma, Malat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	<b>a)</b> Çi <b>b)</b> Büro çalışanı
<b>b)</b> Muhasebe- Finans <b>c)</b> Personel ( İnsan Kaynakları)	<b>c)</b> Ustabaşı veya usta <b>d)</b> Orta kademe Yöneticisi
<b>d)</b> Satış - Pazarlama <b>e)</b> Diğer.....	<b>e)</b> Üst Yönetici <b>f)</b> İletmenin Sahibi/Ortaşı