

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YATAY-DİKEY BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK  
DEĞERLERİNİN EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİLERİ

103973  
103973

Murat Ali ÖZBAKIŞ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. Şükrü ÖZEN

ANKARA -2001

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ DALINDA  
YÜKSEKLİSANS PROGRAMI

YATAY-DİKEY BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN  
EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİLERİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ  
TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. ŞÜKRÜ ÖZEN

*Şükrü Özen*

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

PROF.DR. SELAMİ SARGUT

DOÇ.DR. ABDULKADİR VAROĞLU

*Selami Sargut*  
*Abdulkadir Varoğlu*

TEZ SINAV TARİHİ: 25.06.2001

T.C.

**Öncelikle, çalışmanın her safhasında sıkılmadan büyük bir sabırla bana yardımcı olan ve yol gösteren sayın hocam Doç. Dr. Şükrü ÖZEN'e,**

**Çalışmalarımızda bize yol gösteren, moral desteğini esirgemeyen değerli komutanım ve sayın hocam Doç. Dr. Alb. Abdülkadir VAROĞLU'na,**

**Yüksek Lisans Programı süresince aynı sıraları paylaştığım ve benden desteklerini esirgemeyen komutanım Bnb Salih AKYÜREK'e,**

**Çalışmanın son aşamalarında mesai ortamında bana destek olan değerli komutanım Alb. Kutlu ALTAN'a ve Bnb. Okay SARI' ya**

**Teşekkür ederim.**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını mümkün kılacak olan bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin yatay-dikey boyutlarındaki çeşitliliğinin incelenmesidir. Çalışmada farklı değer yargılarına rağmen nasıl uyumlu bir ekip ve takım olunabileceğinin ipuçları araştırılmış ve sahip olduğumuz kültürel değerler, ekip çalışmasına yatkınlık açısından sorgulanmıştır. Bireylerin demografik özelliklerinin, yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerine ve bu eğilimlerin de ekip çalışmasına karşı tutumlarına etkileri incelenmiştir.

Demografik değişkenlerden yaş, kurum ve makam hizmet sürelerinin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerinde anlamlı farklılaşmalara neden olduğu gözlenmiştir. Çalışma ortamının hiyerarşik yapısı, bölümler arası etkileşim ve yetiştirme çağında bulunulan yerin niteliği değişkenlerinin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri üzerinde anlamlı farklılaşmalara neden olmadığı gözlenmiştir. Analizlerde, sosyal beğenirliği yüksek olan bireylerin "ekip çalışmasına yatkınlığı" daha çok kabul gören davranış şekli olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutlarından sadece yatay toplulukçuluğun ekip çalışmasına yatkınlık puanlarını anlamlı olarak artırdığı görülmüştür.

### Anahtar Kelimeler:

Kültür

Toplulukçuluk

Kollektivizm

Bireycilik

Ekip Çalışması

Kara Kuvvetleri Komutanlığı

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the diversity in horizontal-vertical dimensions of individual and communal(collectivist) cultural values that will help people to better understand each other. Despite the different evaluations, the study has researched indications on how to become a congenial team and group and examined the cultural values according to skill in teamwork. In this study, effects of demographic peculiarities of individuals on horizontal-vertical communalism and individualistic tendencies and the effects of these tendencies on the attitudes against teamwork were researched.

It has been observed that age, establishment and mission period, which are some of the demographic variables, lead to meaningful differentiations in horizontal-vertical communalism and individualistic tendencies. Also, it has been observed that the variables of hierarchic structure of the work environment, intersectional interaction and the place where the maturing period passed do not lead to meaningful differentiations on horizontal-vertical communalism and individualistic tendencies. It has been concluded that the individuals with high social approval perceive "skill in teamwork" as mainly the approved way of attitude. It has been asserted that communal and individual values meaningfully increased only the skill points in teamwork of horizontal communalism among the horizontal-vertical dimensions.

### **Key Words:**

Culture

Communalism

Collectivism

Individualism

Teamwork

Turkish Land Forces

## **SAYFA**

TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET.....	III
SUMMARY.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÇİZELGELER.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX

<b>GİRİŞ BÖLÜMÜ</b> .....	1
1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	3
2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....	4
3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	4

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

KAVRAMSAL BİLGİLER VE KAYNAK TARAMASI.....	6
1.1.TOPLUMSAL KÜLTÜR.....	6
1.2.BİREYÇİ ve TOPLULUKÇU KÜLTÜRLER ve TEMEL FARKLILIKLAR.....	11
1.3. YATAY-DİKEY BİREYÇİ ve TOPLULUKÇU DEĞERLERİN TANIMLARI .....	34
1.4.BİREYÇİ-TOPLULUKÇU DEĞER BOYUTLARI ve ÇALIŞMA ORTAMLARINDA EKİP ÇALIŞMASINA YATKINLIK.....	47
1.5. YATAY-DİKEY TOPLULUKÇULUK ve BİREYÇİLİĞİN EKİP ÇALIŞMASINA ETKİLERİ.....	60

## **İKİNCİ BÖLÜM**

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM.....	68
2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	68
2.2.SORU KAĞIDI.....	74
2.2.1.Demografik Özelliklere Dair Bağımsız Değişkenlerin Oluşturulması.....	76
2.2.2.Bireyci ve Toplulukçu Değer Boyutları Ölçeğinin Oluşturulması.....	77
2.2.3.Ekip Çalışmasına Yatkınlık ile İlgili Ölçeklerin Oluşturulması.....	80
2.2.4.Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması.....	81

2.3.ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ.....	81
2.3.1.Bireyci ve Toplulukçu Değer Boyutları Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği.....	82
2.3.2.Ekip Çalışmasına Yatkinlik ile İlgili Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği.....	87
2.3.3.Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği.....	87
2.4.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	88
2.5.VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ.....	93

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA.....	94
3.1. TANIMLAYICI BULGULAR .....	94
3.2. İLİŞKİSEL BULGULAR: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, DEĞERLER ve EKİP YATKINLIĞI.....	105
3.2.1. Yaş İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	105
3.2.2. Kurum Hizmet Süresi İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	110
3.2.3. Makam Hizmet Süresi İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	112
3.2.4. İş Ortamında Statü Etkileşimi İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	115
3.2.5. İş Ortamında Bölümler Arası Etkileşim İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	117
3.2.6. Yetişme Yeri İle Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	119
3.2. 7. Değerler ve Ekip Yatkinliği İlişkisi.....	121
<b>SONUÇ.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>140</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>145</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

### ÇİZELGE

### SAYFA NUMARASI

Çizelge 1.1. Toplulukçu -Bireyci Kültürlerin Ayrımında Anahtar Farklılıklar.....	12
Çizelge 1.2.Toplulukçu-Bireyci Kültürel Eğilimlerde Gözlemlenen Allosentrik ve Idosentrik Kavramların Genel Özellikleri Açısından Karşılaştırılmaları.....	23
Çizelge 1.3. Ülkelerin (39) Bireycilik Seviyeleri.....	33
Çizelge 1.4. Yatay ve Dikey Toplulukçu-Bireyci Farklılaşmasının Milli Kültür ve Kişiliğe Yansımaları .....	38
Çizelge 2.1.Dikey Toplulukçu Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	83
Çizelge 2.2. Yatay Toplulukçu Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	84
Çizelge 2.3. Dikey Bireyci Seçeneklerin Dört Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	85
Çizelge 2.4. Yatay Bireyci Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	86
Çizelge 2.5. Ekip Çalışmasına Yatkınlık Değişkeni Seçeneklerinin İki Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	87
Çizelge 2.6. Sosyal Beğenirlik Seçeneklerinin İki Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri.....	88
Çizelge 2.7. Açık Uçlu Demografik Değişkenler ve Bölümler Arası İletişim Değişkenin Sayıları ve İstatistiki Verileri.....	91
Çizelge 2.8. Çalışma Ortamının Statü Etkileşimi ve Yetişme Yeri Demografik Değişkenlerinin Kategori Değerleri, Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri.....	92
Çizelge 3.1 Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Yatkınlığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
Çizelge 3.2. Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Paired Samples Test Analizi Sonuçları.....	100
Çizelge 3.3. Örneklemde Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Frekans ve Yüzde Dağılım.....	101
Çizelge 3.4. Örneklemde Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	102
Çizelge 3.5. Yatay ve Dikey Boyutlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	103
Çizelge 3.6. Toplulukçu- Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Karşılıklı Korelasyonları.....	103
Çizelge 3.7. Yaş Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkınlıkla Karşılaştırılması.....	106
Çizelge 3.8. Yaş Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi.....	108



<b>Çizelge 3.9.</b> Kurum Hizmet Süreleri Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkinlıkla Karşılaştırılması.....	111
<b>Çizelge 3.10.</b> Makam Hizmet Süreleri Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerlerle ve Ekip Çalışmasına Yatkinlıkla Karşılaştırılması.....	114
<b>Çizelge 3.11.</b> Çalışma Ortamının Hiyerarşik Yapısı Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Testi.....	116
<b>Çizelge 3.12.</b> Bölümler Arası İletişim Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkinlığın Scheffe Testiyle Karşılaştırılması.....	118
<b>Çizelge 3.13</b> Yetiştirme Çağında Bulunulan Yerin Niteliği Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Testi.....	120
<b>Çizelge 3.14.</b> Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutları, Ekip Çalışmasına Yatkinlik ve Sosyal Beğenirliğin Korelasyon Değerleri.....	122
<b>Çizelge 3.15.</b> Özet Regresyon Tablosu .....	123
<b>Çizelge 3.16.</b> Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının, Ekip Çalışmasına Yatkinlik Bağımlı Değişkeniyle Çoklu Karşılaştırılması.....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>SAYFA NUMARASI</u>
Şekil 1.1. Kültür ve Kişilik Karakterinin Şekillenmesi .....	7
Şekil 1.2. Kültürün Öğeleri.....	9
Şekil 1.3. İç-Grubun Etkilerinin Bireyler de Toplulukçu Değerleri Benimsetmesi.....	17
Şekil 1.4. Bireyci-Toplulukçu Değerlerin Temel Kabulleri.....	29
Şekil 1.5. Bireyci ve Toplulukçu Eğilimlerin Yatay-Dikey Boyutlara Ayrılması.....	38
Şekil 1.6. Toplulukçu ve Bireyci Eğilimlerinin Bağlılık – Eşitlik Boyutlarında Yatay - Dikey Ayrımı Göstermesi (Chen ve diğer,1997:64).....	44
Şekil 1.7. Kültürel Çeşitliliğin Organizasyon Bünyesine Yerleşmesi.....	64
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	68
Şekil 3.1: Yatay Toplulukçu Değişkeninin Histogramı.....	96
Şekil-3.2: Yatay Bireyci Değişkeni Histogramı.....	97
Şekil-3.3: Dikey Toplulukçu Değişkeninin Histogramı.....	97
Şekil-3.4: Dikey Bireyci Değişkeni Histogramı.....	98
Şekil 3.5: Ekip yatkınlığı değişkeni histogramı.....	99
Şekil 3.6. Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Ortalama Farklılıkları Histogramı.....	100
Şekil 3.7. Gruplandırılan Yaş Değişkeni Histogramı.....	105

## GİRİŞ

Örgütlerdeki insan davranışlarının, içinde bulunulan toplumsal kültürün temel değerlerine bağlı olarak farklılaştığı bilinen bir gerçektir. Örneğin Hofstede (1980), toplumların güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve kısa-uzun dönem odaklılık değer boyutlarında farklılaştıklarını ve bu farklılıkların örgütsel davranış ve uygulamalarda toplumlar arası farklılıklara yol açtığını belirtmektedir.

Bu kültürel değer boyutları içinde, belki de üzerinde en çok çalışılan bireycilik –toplulukçuluk boyutudur (Kağıtçıbaşı, 1994; Kim, 1994; Triandis, 1995 gibi).

Bireycilik ve toplulukçuluğun insan davranışları ve tutumlarına yansımalarına dair belirgin farklılıkları, Triandis(1995), aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir:

Bireycilik, insanların birbirlerine karşı zayıf bağlarla bağlı olmaları ve kendilerini toplumdan bağımsız görmeleri eğilimidir; bireyci kişiler öncelikle kendi şahsi menfaatleri, ihtiyaçları, hakları ve başkalarıyla tesis ettikleri ilişkilerle motive olurlar, şahsi hedeflerine başkalarının çıkarları yanında öncelik verir, başkalarıyla birlikte çalışmanın rasyonel olarak kendilerine fayda ve zararlarını değerlendirirler...Toplulukçu değerler; iç grubun görüşlerinin, ihtiyaçlarının ve hedeflerinin bireyinkinden üstün olduğunu, davranışların, kişisel mutluluk ve başarının yerine sosyal normlar ve sorumluluklarla tanımlanmış olmasını vurgular. İç grupça paylaşılan ortak değerler ve iç grup üyeleriyle uyumlu işbirliği toplulukçuluğun karakteristik yaklaşımlarıdır.

Hofstede(1991) ise bireycilik ve toplulukçuluğu şöyle tanımlamaktadır:

Bireycilik bireyler arası bağların zayıf olduğu toplumları kapsar: herkes kendi ve çekirdek ailesinin menfaatlerini gözetir. Toplulukçuluk ise bireyciliğin aksine insanların doğuştan itibaren güçlü bağlara sahip, dayanışmacı ve kendilerini ömür boyu gösterdikleri bağlılık karşılığında koruyan gruplara sahip oldukları toplumları kapsar.

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarındaki farklılaşmaların örgütsel yaşamdaki uygulamaları, özellikle bireye ve gruba dayalı örgütlenme ve

davranış boyutları açısından etkiledikleri bilinmektedir. Örneğin bireyci toplumlarda bireysel sorumluluğa dayalı örgütlenme biçimleri öne çıkarken, toplulukçu toplumlarda gruba ve ekip çalışmasına dayalı örgütlenme biçimleri öne çıkmaktadır. Diğer yandan toplulukçuluğun egemen olduğu toplumlarda (örneğin Japonya) bireylerin örgütlerde ekip çalışmasına daha yatkın ve ekip ortamında daha verimli oldukları görülmektedir.

Türk toplumu, Hofstede'nin çalışmasında Japon toplumuna benzer olarak toplulukçuluğun egemen olduğu bir toplumdur. Ancak toplulukçu değerlerimize rağmen, örgütlerde ekip çalışmasını ne derece uyguladığımız ve çalışanlarımızın ne derece ekip çalışmasına yatkın olduğu şüphelidir. Bu şüphe bizi doğal olarak bireycilik ve toplulukçuluğun alt boyutlarına götürmektedir. Bazı yazarlar (Triandis, Chan ve Chen, 1998) gibi toplulukçuluğun ve bireyciliğin yatay-dikey olmak üzere ikiye ayrıldığını belirtmektedir.

Dikey Bireycilik, insanların bireysel karakter yapılarına göre kendilerini çevrelerine kabul ettirmek ihtiyacını kuvvetli hissetmeleri, davranış ve tutumlarında diğer insanlara karşı rekabet içinde olmalarıdır. Çevreyle etkileşimin kariyer odaklı olması ve özel hayatın iş başarısına endekslemesi bu eğilimde olan insanlarda gözlenen tutumlardır.

Yatay Bireycilik, insanların bireysel karakter yapılarına göre kendilerini bağımsız, serbest, ve özgün hissetme ihtiyacının kuvvetli olmasıdır. Özel hayata vakit ayırma kariyerde yükselmekten daha çok tercih edilir. Çevreyle iletişimde uyumlu olma, üstleriyle iletişimde serbest davranma ve rahat olma bu eğilimde olan insanlarda gözlenen tutumlardır.

Dikey Toplulukçuluk, insanların kendilerini amirlerine kabul ettirmek ihtiyaçları baskındır. Grup içinde etkileşimlerde uyumlu davranış ve tutumların yerine, amirlerin takdirini kazanmak için rekabet tercih edilir. Kariyerde başarı önceliklidir ve yükselmek özel hayata vakit ayırmaktan, hayatta mutlu olmaktan

daha çok önemlidir. Hiyerarşik yaklaşımı benimsemiş, üst sosyal statüden grup üyeleriyle duygusal bağlılık bu eğilimde olan insanlarda gözlenen tutumlardır.

Yatay Toplulukçuluk, insanların bireysel karakter yapılarına göre kendilerini çevreleriyle uyumlama ihtiyacının baskın olması, grup içinde etkileşimlerinde uyumlu, ve eşitlikçi davranış ve tutumların tercih edilmesi bu eğilimde olan insanlarda gözlenen tutumlardır. Sosyal bağlılık kariyerlerinde başarıdan önce gelir.

Burada cevaplanması gereken sorular şunlardır:

1. Acaba Türk insanı toplulukçuluk ve bireycilik değer boyutlarından hangisine daha fazla eğilim göstermektedir?
2. Hofstede'nin çalışmalarının sonuçlarından farklı olarak, aradan geçen yirmi yılı aşkın zaman aralığındaki değişimlerde toplulukçu ve bireyci değerler yatay-dikey boyutlarıyla sorgulandığında, Türk insanı bu dört değer boyutundan hangisine daha yatkındır?
3. Bireylerin demografik özellikleri, yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerini ne derece ve ne yönde etkilemektedir?
4. Türk insanının yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk eğilimleri, ekip çalışmasına olan tutumlarını ne derece ve ne yönde etkilemektedir?

## 1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada esas olan, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını mümkün kılacak bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin çeşitliliğinin bilincinde olunmasıdır. Bu bilinçle, farklı değer yargılarına rağmen nasıl uyumlu bir ekip ve takım olunabileceği sorgulanmalıdır. Sahip olduğumuz kültürel değerler, bu uyumluluk için ne derece yeterlidir? Güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu soruların cevabını arama ihtiyacı duymamız önemli bir kazanç olacaktır. Çalışmanın amacı, örgütsel ortamdaki bireylerin demografik özelliklerinin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerine ve bu eğilimlerin de ekip çalışmasına karşı tutumlara etkilerini incelemektir. Kültürel değerler, ekip çalışmasına karşı

tutumlarda, diğer bir çok tutumlarda olduğu gibi belirleyici unsurlardır. Yukarıda dört maddede ifade edilen soruların cevapları, örgütsel statü rollerinin belirgin olduğu Kara Kuvvetleri bünyesinde çalışan bireylerin doldurduğu anketlerin değerlendirilmesiyle bulunmaya çalışılmıştır.

## **2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın evrenini, Kara Kuvvetleri Komutanlığı (K.K.K.ığı) Karargahı ile bu karargaha doğrudan veya dolaylı olarak bağlı karargahlarda, okul ve eğitim merkez komutanlıklarında çalışan subay ve astsubaylar, (orta ve alt düzey yöneticiler) askerlik hizmetini yapmakta olan personel ve sivil memurlar oluşturmaktadır. Bu personel Türkiye'nin değişik bölgelerinden ve farklı yerleşim birimlerinden gelmişlerdir. Kesin çizgilerle tanımlanmış hiyerarşik kademelenme bu kurumların karakteristik özelliğidir.

## **3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygulanmıştır. Örnekleme, anket formunu sağlıklı olarak uygulayabilecek subay, astsubay, sivil memur ve askerliğini yapmakta olan personel dahil edilmiştir. Bu şahıslara anket formu elden veya amirleri aracılığıyla gönderilmiş, anket ve anketin uygulanışı hakkında bilgilendirilmişlerdir. Anket doldurmayı kabul eden bireylere uygulanmış ve elden toplanmıştır. Anket formları kısa bir incelemenin ardından, SPSS 9.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri analizleri bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın kapsamında araştırma konusuyla ilgili olarak yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesinin ardından ikinci bölümde yaş, kurum ve makam hizmet süreleri, çalışma ortamının hiyerarşik yapısı, bölümler arası etkileşim ve yetiştirme çağında bulunulan yerin niteliğini içeren hipotezler tanımlanmıştır. Bu değişkenlerin seçilmesinde etkin olan tercihler hipotezlerin tanımlandığı bölüm 2.1. de ve bölüm 2.2.1. de açıklanmıştır.

Buna göre model iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, bağımsız değişken grubu olarak demografik özellikler ve bağımlı değişken grubu olarak yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik değerleri alınmıştır. İkinci kısımda, ekip çalışmasına karşı tutumlar bağımlı değişken ve yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri ise bağımsız değişkenlerdir. Modele ayrıca, kontrol değişkeni olarak sosyal beğenirlik eğilimi dahil edilmiştir.

Hipotezleri test eden veriler, demografik değişkenlerden ve toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları ölçeğimizden sağlanmaktadır. Türkiye genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğundan, toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözlemleneceği öngörülmüştür. Bu boyutlar, modeldeki demografik değişkenlere göre farklılaşma ve ekip çalışmasına karşı tutumlara etkileri yönünden incelenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL BİLGİLER VE KAYNAK TARAMASI

### 1.1. TOPLUMSAL KÜLTÜR

Kültür olgusu, çeşitli disiplinler tarafından incelenmiş olup, günümüze kadar iki yüze yakın biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan biri de, disiplinler arası çalışmalarda sıklıkla başvurulan Kluckhohn'un (1951) tanımıdır:

"Kültür, insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir; kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır" (Aycan ve Kanungo,2000 :86)

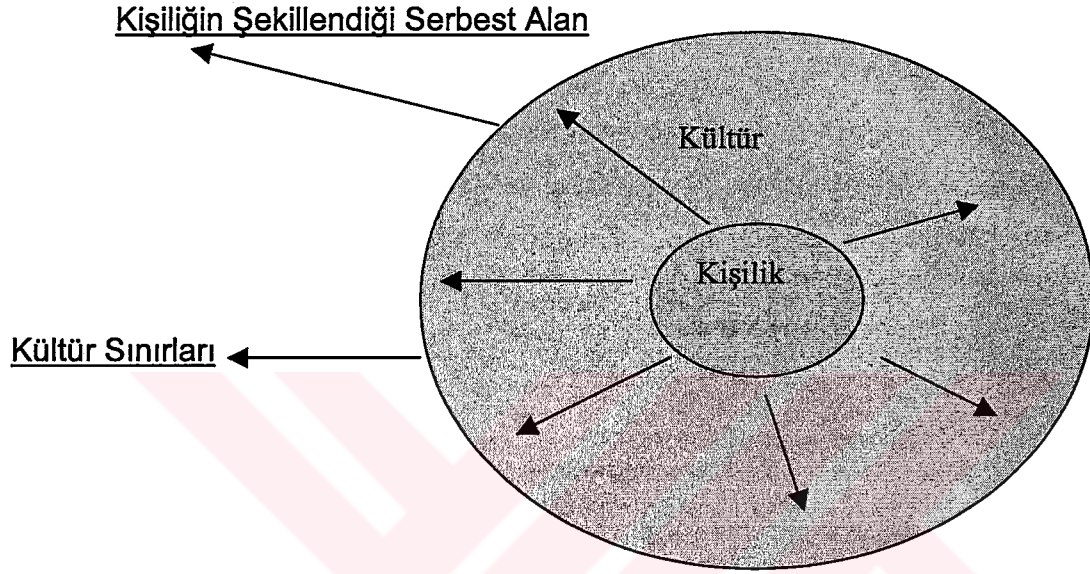
Kneller'in yaptığı bir tanımda kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilmiştir. Bu geniş tanımlamadan yola çıkılarak kültür üzerine çalışmalarda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamaların genişliği kültür kavramının hayatımızdaki önemiyle orantılıdır (Tezcan 1987:21).

İnsan davranışlarının üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan kültürün bizi biz yapan karakterlerimizi şekillendirmesini, içiçe iki daireyle canlandırabiliriz (**Şekil 1.1.**).Büyük daire bizim içinde yaşadığımız kültür ortamını, küçük daire ise kişiliğimizi temsil etmektedir. Büyük dairenin içinde herhangi bir yerde bulunmamız, kişiliğimizin kültürel etkilerin bıraktığı serbest alanda, özgün karakter şekillenmesini ifade etmektedir.

Toplum tarafından kültürel etkiyle şekillenen insan davranışları 'Sosyal Karakter' kavramıyla da tanımlanmıştır (Tezcan ,1987:92 ). E. Fromm' a göre



sosyal karakter: Belli bir kültürün çoğu üyelerinin ortaklaşa paylaştığı karakter yapısının çekirdeğidir.



**Şekil 1.1.** Kültür ve Kişilik Karakterinin Şekillenmesi

Sosyal karakter bir toplumdaki bireyleri, toplumun istekleri ve normlarına göre yönlendirir. Birey, içinde bulunduğu toplumun sosyal kalıplarına kendiliğinden uyma davranışı gösterir. Bireyin davranışları psikolojik ihtiyaçlarına, toplumsal ve kurumsal rol beklentilerine cevap verir. Bunun karşıtı "Bireysel karakter" ise aynı kültüre mensup kişilerin bireysel ayrılıklarıdır.

Bu konuyu Özen (1996:14), "... kültür olgusu, yaratılan ortak anlamların türüne ilişkin bir olgudur. Bu ortak anlamın kişiler tarafından farklı derecelerde benimsenmesi ise kişilik farklılıklarına yansımaktadır." cümlesiyle ifade etmektedir. Tezcan (1987:22) ise "Kültür insan davranışının öğrenilen kısmıdır" biçiminde kültürü tanımlamaktadır. Bu tanımda kültür, doğuştan gelen 'biyolojik' kalıtmıdan farklı, 'toplumsal' bir kalıtım olarak tanımlanmaktadır.

Michael Argyle (1971:139-140), The Psychology of Interpersonal Behaviour adlı çalışmasında kültürün oldukça geniş bir tanımını yapar:

Sosyal etkileşimler kültürel bir platformda gerçekleşir. Bir grup insanın kültüründen bahsederken onların bütün bir hayat görüşlerinden, konuştukları dil, hayata dair algılamaları, dünyaya bakış ve düşünceleri, sessiz iletişim teknikleri, sosyal etkileşimleri, davranışlarındaki kuralları ve tavırları, ahlaki değerleri ve idealleri, teknoloji ve maddi eserleri, sanat, bilim, edebiyat ve tarihlerini göz önüne alırız. Bütün bu kültürel öğeler doğrudan ve dolaylı olarak insanın sosyal davranışlarını etkilemektedir.

İnsan davranışlarının öğrenilen yönü olarak kültürün iki temel unsuru vardır. Bir toplumda insanların ortak olarak paylaşılan yaşam biçimleri, duygu , düşünce ve hareketlerinden oluşan bu kalıplar, maddi unsurları olduğu gibi manevi unsurları da içermektedir.<sup>1</sup>

Özen(1996:9), Türkiye' de bürokraside görev yapan aynı toplumun farklı kesimlerinden gelen bireylerin, yönetim üzerine tutumlarının incelendiği çalışmasında, kültür kavramının tanımlamasını yaparken, kavramın içerdiği geniş anlamları vurgulamıştır:

Bilindiği gibi kültür kavramı, pek çok tanımlanmış muğlak bir kavramdır ve örgütsel /yönetimsel analizde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Biz bu çalışmada, kültürü, belirli bir insan grubu tarafından türetilen ve paylaşılan bilişsel (cognitive) örüntüler olarak ele almaktayız .

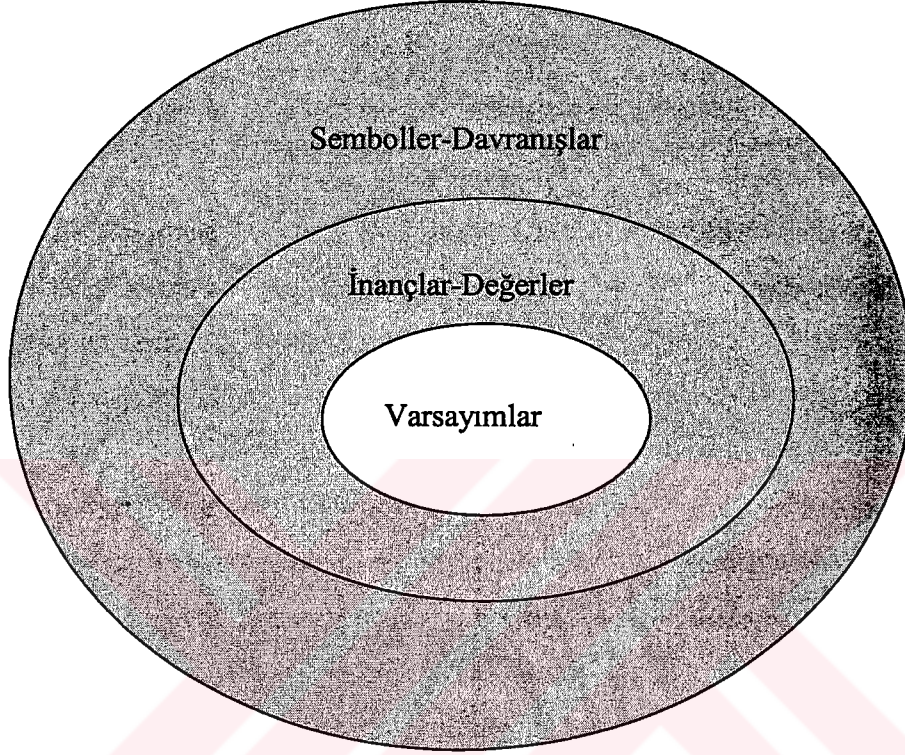
Aynı çalışmasında (Özen,1996:10), kültürün katmanlarını tanımlarken üç kavramı ifade etmiştir (**Şekil 1.2**). Şekilde görüldüğü gibi semboller ve davranışlar, kültür olgusunun dışı yansıyan öğeleridir. Bu kavramlar, kültüre ait maddi unsurların tamamını ve manevi unsurların bir kısmını kapsamaktadır.

Sembol ve davranışların altında bulunan kültürel alt yapıyı tanımlayan kavramlar inanç ve değerlerdir. Her iki kavram da düşünsel eğilimleri

---

<sup>1</sup> Kültüre ait maddi unsurlar; yapı tarzları, giyim, yemekler, yazı ve konuşma dili gibi unsurları içerir. Manevi unsurlar ise hadiselerle karşı gösterilen çeşitli tutum, fikir ve değerleri kapsayan ve gözlenmesi mümkün olan ancak maddi olmayan toplumsal karakterlerdir.

tanımlamakla beraber aralarındaki fark; değerlerin belli bir konuda düşünsel tercihi yansıtması, buna karşın inançlarda böyle bir şartın olmamasıdır.



**Şekil 1.2.** Kültürün Öğeleri

Sembollerin ve davranışların tanımının yapıldığı aşağıdaki ifadeler, bu kavramların kendi başlarına insan hayatının ne kadar geniş bir alanında belirleyici unsur olduğunu göstermektedir:

Semboller, kişilerin günlük yaşamda kullandıkları ve katıldıkları, törenleri, ritüelleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içermektedir. Görev çevresine ilişkin durumları, nesnelere ve kişileri ifade etmede kullanılan jargon da bu kategori içinde görülebilir. Davranışlar ise, kişilerin görülebilir ve/veya işitilebilir davranış kalıplarını içermektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi davranışlar sadece sözlü, sadece eylemsel veya hem sözlü hem eylemsel olabilir (Özen,1996:10)

Bu kavramlardan Rokeach 'ın değerler üzerine yaptığı açıklama, insanın iradi olarak tercihini vurgulamakta ve bu kavram "...belirli bir aracın veya sonucun,onun karşısı olan araç veya sonuca kişisel ve toplumsal olarak tercih

edilmesine ilişkin kalıcı inançtır” şeklinde tanımlanmaktadır. Hofstede'nin daha yalın ifadesiyle değer, “belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır ( Özen,1996:12).

Özen, kültür çalışmalarında genellikle değerlerin temel alındığını aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

Bu çalışmada değerleri ele alacağız. Değerleri tercih etmemizin başlıca nedeni, semboller ve davranışlar gibi kültür olgusunun dışa yansıyan öğelerinin altında yatan ve onları şekillendiren temel yapı taşları olmasıdır. Varsayımlar, kültür olgusunun çekirdeğini oluşturmakla birlikte, insanın çoğu zaman bilinç-dışında olması nedeniyle ölçülmesi oldukça güçtür. Buna karşılık değerler, insanın bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme ve/veya anket yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımaktadır. (Özen,1996:17)

Kültür ve insan davranışlarının çözümlenmesinde Özen(1996), sadece değerlerin incelenmesinin mümkün olacağını ifade etmiştir. Bazı hisler yaşanır ancak insan bunun tanımlanmasını yapamaz, nedenlerini kendi içinde sorgulayamaz. Bu bilinçdışı unsurların cevaplarının dışarıdan bir gözlemci tarafından sorgu yöntemiyle elde edilmesi mümkün değildir. Dıştaki kültür öğeleriyle ilgilenmek, gözlemciyi kendi kültürel perspektifinin yönlendirmesi hatasına açık bırakacaktır. Ayrıca bu öğelerin gerçek etkenler olmayıp kültürün dış yansıması olması nedeniyle yapılacak çalışmalar zaman kaybı olacaktır:

Varsayımlardan kastedilen, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren, gerçeklik, zaman, mekan, eylem, insan ilişkilerinin doğasına ve çevreyle ilişkisine dair varsayımlardır. Bu varsayımlar, çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkmakla birlikte, çoğu zaman kişinin bilinç altında yer alan, kanıksanmış (taken-for-granted) varsayımlardır ve ardışık bir biçimde kişinin çevresine ilişkin algılamalarını etkiler (Özen,1996:13).

Son katman olan varsayım için yapılan tanımda, kişinin bilinçaltında yer etmesi vurgulanmaktadır. Bireyin anket çalışmalarında cevabını vermekte zorlanacağı tutum ve tercihlerini içeren varsayımlar, soru-cevap metodları kullanılarak yapılan çalışmalarla incelenemez.

Kültür insanın meydana getirdiği bir olgu olarak tanımlanabilir ve diyebiliriz ki insan kültürü yaratmaktadır. Ancak kültür de insanı yaratır, bu çift yönlü bir etkileşimdir. İnsanlar olmadan kültürden nasıl bahsedemezsek kültürü olmayan

insanlardan da bahsedemeyiz. Kültürün ie dönüşüm sürecinde kültürleşme kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, duygu ve eylemleri  z msemesidir (Tezcan,1987:21).

Kültürel değerler olan toplulukçu ve bireyci tutumların karşılıklı incelenmesiyle insanların bireysel tercih ve tutumlarındaki farklılaşmalar daha iyi anlaşılacaktır.

## **1.2. BİREYCİ ve TOPLULUKÇU KÜLTÜRLER ve TEMEL FARKLILIKLAR**

Bireyci ve toplulukçu değerlerin kültürler arası farklılaşmalarının davranışlara yansımalarını inceleyen Jones, Rozelle, ve Chang (1990) yaptıkları çalışmalar sonrasında Çinlilerin Amerikalılara (ABD) göre dolaylı takdir edilmeyi, doğrudan takdir edilmeye tercih ettiklerini gözlemlemişlerdir. Çinliler diğerlerine iyi örnek olarak g sterilmekten Amerikalılara göre daha az hoşlanırlar. Her iki grubun da bireyin hatalarından dolayı bir üst tarafından eleştirildiklerinde sıkıldıkları, fakat Çinlilerin bu durumu Amerikalılardan daha fazla kabullendikleri gözlenmiştir. Çinli ve Amerikalı araştırma gruplarının her ikisinin de akranları boş dururken amirlerinin kendilerine ilave görev vermesinden hoşlanmadıkları, ancak Amerikalı  rnekleme göre bu uygulamadan Çinlilerin daha çok rahatsız oldukları gözlenmiştir. Her iki örneklemin de vasat performansı hoş görmedikleri fakat ABD grubunun bu durumdan Çinlilere göre daha çok rahatsız oldukları gözlenmiştir. Her ikisinin de patronların kendilerine özel ilgi göstermelerinden şüphelendikleri halde ABD grubunun bu tip uygulamalardan ( rneğin öğle yemeğine götürmek gibi). inlilere göre daha az rahatsız oldukları gözlenmiştir. Bu bulgular toplulukçu ve bireyci kültürlerde farklılaşan tutumlarla tamamen uyumludur (Triandis, 1995:79).

Hofstede (1991:67), toplulukçu ve bireyci kültürlerin ayırımında anahtar farklılıkların değişik açılardan tanımlamalarını yapmıştır. Bu farklılıklar aşağıda **izelge 1.1.** de verilmiştir.

**Çizelge 1.1. Toplulukçu - Bireyci Kültürlerin Ayırımında Anahtar Farklılıklar (Hofstede,1991:67)**

<b>Toplulukçu</b>	<b>Bireyci</b>
İnsanlar, kendilerini gösterdikleri sadakat karşılığında koruyacak olan geniş aileler gibi iç gruplara dahil olarak doğarlar.	Herkes kendi şahsının ve çekirdek ailesinin çıkarlarını korumayı öğrenerek büyür.
Sosyal kimlik kişinin ait olduğu iç grupla ilişkilerine bağlıdır.	Sosyal kimlik bireyin kendisine bağlıdır
Çocuklar “biz” bilinciyle büyür.	Çocuklar “ben” bilinciyle büyür.
Uyumluluk her zaman muhafaza edilmeli ve asla doğrudan bir çatışma içine girilmemelidir.	Birinin aklından geçeni söylemesi dürüst insanların özelliğidir.
Yüksek bağlamli iletişim .	Düşük bağlamli iletişim.
Müsaade edilmeyen davranışlarda bulunmak kişinin ve ait olduğu grubun saygınlığını kaybetmesi ve utançtır.	Müsaade edilmeyen davranışlarda bulunmak kişinin öz saygınlığını kaybetmesi ve suçlu olmasıdır.
Eğitimin maksadı nasıl yapılacağını öğretmektir.	Eğitimin maksadı nasıl öğrenileceğini öğretmektir.
Diplomalar daha yüksek gruplara dahil olmayı sağlar.	Diplomalar ekonomik seviyeyi (bireyin refah seviyesini) ve öz saygıyı artırmayı sağlar.
Patron-çalışan ilişkileri aile bağları gibi ahlaki değerler taşır.	Patron-çalışan ilişkileri karşılıklı çıkarlara dayandığı kabul edilen bir anlaşmadır.
İşe alma ve kıdem verme kararlarında çalışanın iç grubu dikkate alınmalıdır.	İşe alma ve kıdem verme kararlarında sadece kurallar ve çalışanın yeterliliğine bakılmalıdır.
Yönetim iç grupların yönetimidir.	Yönetim bireylerin yönetimidir.
İlişkiler görevden önce gelir.	Görev ilişkilerden önce gelir.

Bireyci bir kültürde iyi bir hayat, bireysel başarı, kariyer, kendini geliştirme ve öz saygıdır. Bununla beraber toplulukçu kültürlerde iyi bir hayat, daha çok aile ve grup açısından tanımlanır. Toplulukçu kültürlerde çocuklar “ben” yerine “biz” olarak düşünmeyi öğrenirler. Başarı ve zenginliğe sahip olanların, yakınları ve arkadaşlarıyla paylaşması beklenir. Bir insanın (kendi ölçülerine göre) iyi yapılan bir işten duyduğu tatmin ben-merkezci bir hedeftir. Toplulukçu kültürlerde insanlar için iş tatmini iyi tanınmaktır. Bu toplumlarda öğrenciler, derslerini öğrenmekten çok sınıf geçmeyi sağlayan dereceleri elde etmeyi önemserler. Kişinin bağlı olduğu grup içinde saygınlığını koruması, bireyci kültürdeki öz-saygının toplulukçu kültürlerdeki alternatifidir. Toplulukçu

kültürlerdeki utanmaktan sakınma bireyci kültürdeki suçluluktan sakınmanın yerini alır. Endonezya gibi Güney Doğu Asya kültürlerinde, sosyal çevreyle uyumluluğu devam ettirmek toplulukçu kültürlerde güçlü bir motivasyondur. İnsanlar büyük bir ihtimalle, iyi bir hayatın tanımını uyumluluğun sağlanması ve korunması şeklinde yaparlar. Bir çok üçüncü dünya ülkelerinde milli birlik önemli bir semboldür. İnsanlar için iyi bir işin değeri ülkelere yaptıkları hizmetle ölçülür.

Bireyci toplumlarda iş hayatı ve özel hayat, hem zaman, hem de düşüncede kesin çizgilerle birbirinden ayrılır. Toplulukçu kültürlerde böyle değildir. Toplulukçu kültürlerde insanlar, işlerinin özel hayatlarına girmesini kabul ederler. Aynı zamanda patronlarından aile sorumluluklarını dikkate almalarını ve bir çok ailevi sorumlulukların yerine getirilmesinde yardımcı olmasını beklerler. En önemlisi, bireyci iş ortamlarında görev ilişkiden önce gelir. Toplulukçu iş ortamlarında ise ilişkilerin görev karşısında önceliği vardır. Bunun sebebi "ben" yerine "biz" düşüncesine sahip toplumlarda, aynı nedenden dolayı "biz" ve "onlar" vardır. Diğerleri iç gruba ait olanlar ve olmayanlar diye ayrı tanımlanır ve onlara gösterilen yaklaşım iç-dış grup farkına bağlıdır. Beraber bir görev veya iş yapmak için öncelikle iç gruba dahil olmayı sağlamaya yönelik ilişkilerin kurulması için bir süre geçmelidir. Böyle bir ilişkinin sağlanması için gereken süre iki dakikadan iki yıla kadar değişir ancak görevin başarılmasının en önemli koşuludur (Hofstede, 1984:394).

Toplulukçu eğilimler, her insanın ihtiyaç duyduğu sosyal faaliyetlere ve sahip olduğu karakter özelliklerine bağlı olarak değişim gösterir. İnsanların topluluk içinde bulunma ve bağlanma ihtiyacının şiddeti, toplulukçu-bireyci eğilimlerin hangisinin baskın olduğunda belirleyici etkindir. Topluluk içinde olma ihtiyacı fazla olan bireyler, bireyci eğilimleri güçlü olanlara göre, doğal olarak özel yaşamlarından ve şahsi menfaatlerinden bağlılık duydukları grup için fedakarlık yapmaya daha yatkındırlar. Bu yatkınlık grubun normlarına uyum gösterme ve grubun menfaatlerine katkıda bulunma potansiyelini artıracaktır. Bu konuya Argyle (1971:124), şu cümleleriyle değinmiştir:

Bireyin bir grubun normlarına, ideallerine uyum gösterme kabiliyeti, grup faaliyetlerinde katkılarının olması çok önemlidir. Bu durum bize neden bazı insanların bir grupta veya sosyal ortamda son derece popülerken, başka bir grupta kabul görmediğini açıklar.

Kültürün toplulukçu veya bireyci değerlere sahip olmasına göre insanların sosyal çevreleriyle ilişkilerinde toplulukçu - bireyci tutum, ve davranışlardan hangisini gösterecekleri şekillenmektedir. Triandis toplum kültürünün bu etkisini şu cümlelerle vurgulamıştır:

Toplulukçu kültürlerde yetişmiş olanlarda toplulukçu değerlerde artış olurken bireyci değerlerde azalma gözlenir. Bireyci kültürlerde yetişmiş olanlarda, azalan toplulukçu, artan bireyci değerler gözlenir. Sonuç olarak hepimiz kendi kültürümüzde toplulukçu ve bireyci değerlerin her ikisine de sahip oluruz (Triandis ,1995:37-38).

Bu arada genel olarak iki sosyal faktör olarak alınan toplulukçu-bireyci eğilimler üzerine Kağıtçıbaşı (1994), farklı yaklaşımlarda bulunmakta ve araştırmalarında üç tip sosyalizasyon eğilimine değinmektedir. Bu üç modeli X, Y, Z, harfleriyle tanımlamakta ve toplulukçu-bireyci eğilimlerini sırasıyla X-Z harfleriyle ve yeni sosyal davranış modelini Y harfiyle göstermektedir. Bu modellerin karşılıklı etkileşimlerini toplumsal kültürlerde aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir:

X eğilimi:Toplumsal yapıya bağımlılığın hakim olduğu toplulukçu model

Z eğilimi: Birey bağımsızlığı temeline kurulu bireycilik modeli

Y eğilimi: Hem birey ve hem de toplulukçu kabulleri içeren X ve Z eğilimlerinin sentezi olan sosyal model.

Yukarıda ki sosyalizasyon eğilimlerinden genel kabul gören X den Z ye doğru toplumların sosyal yapılarının değişiklik içinde olduğu inancının aksine yakınlık kültüründeki gelişmekte olan ülkelerde X den Y ye bir değişim olduğu savunulmaktadır. (Kağıtçıbaşı ve diğer,1994:12)

Bireyci ve toplulukçu kavramlarını birbiriyle karşılaştıran Göregenli (1997), "Individualist-Collectivist Tendencies In A Turkish Sample" adlı çalışmasında Bireyci ve toplulukçu kavramları aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir:

Bireycilik, grup,organizasyon ve diğer topluluk formlarına karşı duyulan bağımsızlık hissi olarak tanımlanırken, toplulukçu değerler ,aile, yakın



akraba, organizasyon ve son olarak bütün sosyal sistemlere duyulan bağımlılık hissi olarak kabul edilmektedir. Birey ve kolektif (toplum) arasındaki güçlü etkileşim zayıflayan özel hayat alanına ve artan grup kararlarına, grup kontrolüne neden olur (Göregenli,1997:787-788).

Hepimiz hem bireyci, hem de toplulukçu eğilimlere sahibiz; bir farkla ki bazı kültürlerde bireycilik normları, değerleri, eğilimleri, ve davranışlarının toplulukçuluğa göre daha fazla gözlenmesi veya vurgulanması sosyal etkileşimlerde insanların bireyci-toplulukçu davranış, ve tutumlarının şekillenmesini sağlamaktadır (Triandis,1994:42).

Kültürler toplulukçu ve bireyci değerlere yaptıkları vurgularıyla birbirlerinden farklılık gösterir. Toplulukçular bazı toplulukları (aile,çalışma grubu, ülke gibi) sosyal hayatı düzenlemede merkezi rolde kabul ederler. Bireyciler hayatın merkezinde bireyi kabul ederler. Örneğin birey ve topluluğun amaçlarında çatışma yaşanması durumunda toplulukçu kültürlerde normal olarak toplum amaçları önceliği alırken, bireyci kültürlerde bireyin amaçları önceliklidir (Triandis,1995:213).

Bireyci kültürlerde insanlar kendilerini bağımsız ve ayrı kişiler olarak görürler. Toplulukçu kültürlerde ise insanlar diğerleriyle tam bir bağlılık içinde bulunurlar (Markus ve Kitayama :1991). Bireyci kültürlerde kişisel ihtiyaçlar ve çıkarlar öncelikli olurken, toplulukçu kültürlerde bunlar grup menfaatlerine feda edilir (Matsumoto,1994:744).

Kültürel yetişme farklılıklarının insanların hayata bakışlarını etkilediğini vurgulayan Hofstede, (1980:163) " Fazla bireyci kültürlerde öğrenciler mutlu bir yaşamı sorumlulukları yerine getirmeye tercih etmekte, daha az bireyci kültürlerde ise hayatın sorumluluklarına yönelmektedirler." cümlesiyle az bireyci olan toplulukçu kültürlerde yetişen insanların bireysel fedakarlık yapma, sosyal sorumluluk sahibi olma eğilimlerinin baskın olmasına karşın, bireyci kültürlerde insanlar hedonist (hayattan zevk alma) eğilimlerini serbestçe yaşayabilmektedirler.

Toplulukçu-bireyci kültürel eğilimlerin ölçülmesinde hazırlanan sorularda birey bağımsızlığı ve bağımlılığı arasındaki ters yönlü ilişkiye önem verilmiştir. Triandis(1995:217) bu çalışmalarda kullandığı modelleri tanıtırken aşağıdaki cümlelerle okuyuculara kendilerini test etmeleri imkanını vermektedir:

Mesleğiniz veya işinizde diğerlerinin ihtiyaçlarını, görüşlerini ihmal ederek karar verebilir misiniz? Cevap ne kadar kesinlikte “evet” ise bireycilik o kadar fazladır.

Mesleğiniz veya işinizde diğerlerinin ihtiyaçlarını, görüşlerini genellikle çok fazla önemseyerek karar veriyor musunuz? Cevap ne kadar kesinlikte “evet” ise toplulukçuluk o kadar fazladır.

Kim(1994:31), bireyci toplumların genel özelliklerine değinirken, partikularisme karşın universalizmin, allosentrik karşısında idosentrik değerlerin kabullenildiğini vurgulamıştır:

Bireyler genellikle başkalarını önemsemediklerinden, sorumluluk duyguları içinde dini, ahlaki ve sosyal cömertlik duyguları ile her zaman hareket etmeleri beklenemez ( Hogan 1975). Bazen topluma veya diğer insanlara karşı suç işleyebilirler. Son derece bireyci olan toplumlarda insanların zararlı davranışlarını kontrol etmek için katı ve baskıcı yönetimlere ihtiyaç duyulabileceğini Sampson(1977:779) belirtmektedir. Bu tip toplumlarda kanunlar tam olarak yürütülür ve hiç kimseye ayrıcalık yapılmaz. Kim kanunların belirlediği çizgiden dışarı çıkarsa yakalanarak cezalandırılır.

Toplulukçu-bireyci davranış, ve tutumların iç-dış grup ayırımına yansımalarına değinmeden burada “partikularizm”, (koşullara özgülük) ve “universalizm”, (evrensellik) kavramlarını kısaca tanımlamakta yarar olacaktır. Hofstede(1991:262), bu iki kavramı kısaca aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir.

Partikularizm, toplulukçu kültürlerde yaygın olan ve bir insana gösterilen davranışların, tavırların o insanın bağlı olduğu gruba göre değişmesi eğilimidir.

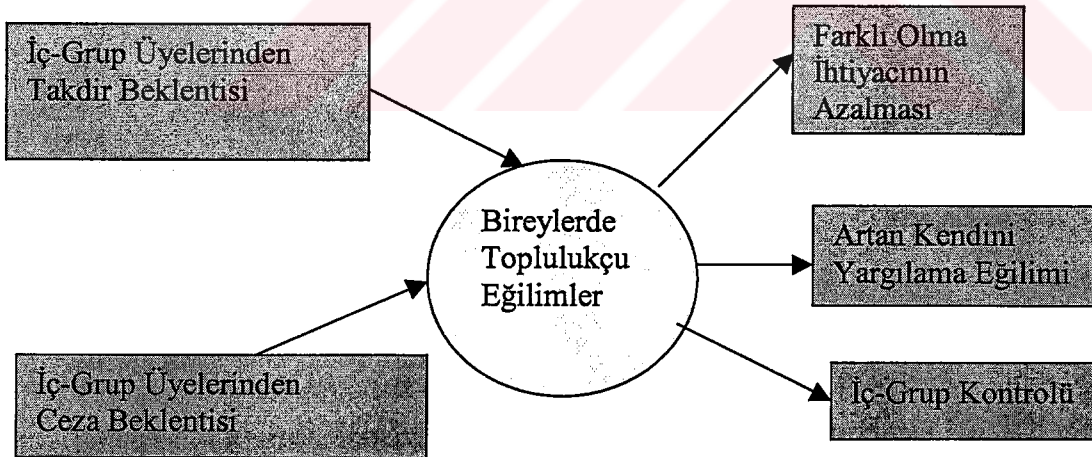
Universalizm, bireyci kültürlerde yaygın olan ve bir insana gösterilen davranışların, tavırların diğer insanlarla eşit olmasını kabullenme eğilimidir.

Her insan sosyal olarak etkileşimde bulunacağı bir gruba ihtiyaç duyar. Toplulukçu-bireyci ayırımında sadece bu ihtiyacın şiddeti ve tatmin şekli

değişmektedir. Bellah (1985:135), Habits of the Heart adındaki çalışmasında ABD de günlük yaşamda bireyciliğin etkilerini incelemiş ve çalışmasında, grup bağlılığının çok zayıf olmasının insanlarda kimlik sorununa neden olarak ruhsal açıdan rahatsızlıklar doğurabileceğine değinmiştir. Bu durumu bir terapistin “ herkesin bir kimlik ihtiyacı vardır ve bu nedenle bir gruba ait olmaya ihtiyaç duyar,...” cümleleriyle ifade etmiştir.

Aynı amaçları olan bireyler bir araya gelerek gruplar oluştururlar. Bu gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin ortak özelliklerine, amaçlarına ve kurallarına göre bireyci-toplulukçu kültürlerde önemli farklılıklar gösterir. (Kim ve diğerleri,1994:7)

Yamaguchi (1994:180), aşağıdaki modelinde (şekil1.3.) toplulukçu değerlerin, yakınlık sosyal ihtiyacı ve sosyal baskı korkusuyla doğru orantılı, farklı olmak, iç kontrol eğilimi ve iç-grup gözetimiyle ters yönde olduğunu öngörmüştür.



**Şekil 1.3.** İç-Grubun Etkilerinin Bireylerde Toplulukçu Değerleri Benimsetmesi

Toplulukçu kültürlerde bireyin grup içinde sosyal saygınlığının korunması için gerektiğinde şahsi heveslerini bastırması ve grubun kabullerine öncelik vermesi gerekir. Bireyin grup menfaatlerini öncelikle koruması, ve kendisinden

beklenen davranışı göstermesi istenir. Ho(1973), bireyin grup içinde kendisinden beklenen davranışları yerine getirmemesi durumunda saygınlığını kaybedeceğini ve şahsi hevesleri ne olursa olsun grup içinde uyumluluğun sağlanabilmesi ve saygınlığın korunması gerektiğini belirtmektedir (Kim,1994:37).

Yukarıda ifade edildiği gibi kültür insanların buldukları gruba karşı tutumlarını değiştirmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Bireyci kültürlerde insanların kendi menfaatlerini gözetmeleri, bağlı olunan sosyal çevre tarafından normal karşılanırken; toplulukçu kültürlerde iç-grup için fedakarlık yapmaları beklenir.

Hofstede(1991:260-261) ulusal kültürün bir boyutu olarak toplulukçuluğu bireyciliğe karşıt bir değer olarak tanımlamıştır. Toplulukçuluk, insanların doğdukları günden itibaren hayatları boyunca sıkı bağlarla bağlandıkları iç-gruplarca, gösterdikleri sadakat karşılığında korunmalarını ifade eder.

Toplulukçuluğa karşıt bir değer olarak bireyciliği ise, insanlar arasında sosyal bağların zayıf olması ve herkesin sadece kendisinin ve yakın ailesinin çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlar. Hofstede'den sonra birçok sosyal araştırmacı tarafından temel farklılıklarıyla bu iki değer tanımlanmıştır. Triandis(1995:11), birey ve grup ilişkisine toplulukçu-bireyci perspektifinden yaklaşırken çalışmalarındaki gözlemlerini aşağıdaki ifadelerle belirtmiştir:

Toplulukçular, toplumun ve bireyin çıkarlarıyla ilgilenirler. Bu çıkarlar tutarlıdır, böylece toplum bireyin nasıl davranacağını bilir. Bu tip bireyler toplum için ne doğru ise onu yapmaktan hoşlanırlar. Bireycilerin, kendi iç gruplarıyla çakışan şahsi çıkarları ve hedefleri olabilir. Birey ve iç grup arasında bireyci kültürlerde çıkar çatışması olması durumunda bireyin kendi şahsi çıkarlarını önemsemesi ve grubun menfaatlerini göz ardı etmesi normal karşılanır.

Toplulukçuların ait oldukları grubun amaçlarıyla uyumlandıkları şahsi amaçları vardır ve açık olarak bireyin şahsi amaçlarının grubunkinden sonraya bırakması gerektiğini kabul ederler. Bireycilerde ise, şahsi amaçlar grubun

amaçlarıyla örtüşmüş olsa da, grup amaçlarına göre şahsi amaçların öncelikli olduğunu kabul ederler.

Triandis bireyci-toplulukçu eğilimlerin ayrımında iç-grup ve birey ilişkisinin menfaat yaklaşımındaki farklılıklarına aşağıdaki cümlelerle değinmiştir:

...Sorumlulukların yerine getirilmesinde, toplulukçular şahsi fedakarlık yapmaları gerektiğinde görevlerini yerine getirme mutluluğuyla bir araya gelirler. Bireyciler ise görevlerini ancak katkılarının karşılığını fazlasıyla alacaklarını açıkça gördüklerinde yaparlar (Triandis,1995:11).

İç-grup ve birey arasındaki etkileşimde toplulukçular kendilerini grubun bir parçası olarak görürlerken, bireyciler kendilerini gruptan bağımsız kabul ederler (Triandis,1995). Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere toplulukçu kültürlerden gelen insanlarda iç ve dış grup ayrımı bireyci kültürlerden gelen insanlara göre daha fazla olmaktadır.

Schwartz (1994:95), bireyci-toplulukçu kültürleri karşılaştırırken bu kültürlerde birbirine zıt olan eğilimlerin gözlemlendiğini belirtmektedir:

Bireyci ve toplulukçu kavramlar karşılıklı ters değerleri içermektedir. Bunlar bağımsızlık / bağlılık, ayrılık / birliktelik, ben-merkezci / toplum-merkezci, bireycilik / toplulukçuluk gibi değerlerdir.

Kağıtçıbaşı(1994:63), bu iki sosyal eğilimi bireysel bağlılık açısından tanımlarken aralarındaki farklılığı; "Bireycilik bağımsız olma ihtiyacı, toplulukçu değerler ise bağlılık ihtiyacı olarak tanımlanabilir." cümleleriyle ifade etmiştir. Hofstede (1991:261), toplulukçu bireylerin sıkı bağlarla kendilerini adadıkları iç-grupları, " bağlılık, uyumluluk ve gösterilen sadakat karşılığında üyelerine bir çeşit sosyal kimlik veren ve onları koruyan gruptur " ifadeleriyle tanımlamaktadır.

Hofstede(1991), bireyciliğe ve toplulukçuluğa, bağlılık perspektifinden aşağıdaki cümlelerle yaklaşmıştır:

Bireycilik bireyler arası bağların zayıf olduğu toplumları kapsar, herkes kendi ve çekirdek ailesinin menfaatlerini gözetir. Toplulukçuluk ise bireyciliğin aksine insanların doğuştan itibaren güçlü bağlara sahip,

dayanışmacı ve kendilerini ömür boyu gösterdikleri bağlılık karşılığında koruyan gruplara sahip oldukları toplumlari kapsar (Kim ve diğer,1994:3).

Hofstede'nin aşağıdaki ifadeleri bireyci ve toplulukçu kavramların genel bir tanımını vermektedir:

Bireycilik ve toplulukçuluk, bir toplumdaki bireylerin sadece kendileri ve aileleri ile ilgilendiği, ayrışmış bir sosyal yapıyı tercih etmeleri veya bunun karşıtı olan, gösterilen sadakate karşılıık geniş bir gruptan (aile, akrabalar, çalıştığı yer) korunma, kollanma ve destek beklenildiği sosyal yapının tercih edilmesi eğilimidir. (zen,1996:18)

Bireyciliğin insan davranışları ve tutumlarına yansımalarına dair belirgin bir tanımını Triandis (1995:2), aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir:

Bireycilik insanların birbirlerine karşı zayıf bağlarla bağlı olmaları ve kendilerini toplumdaki bağımsız görmeleri eğilimidir; öncelikle kendi şahsi menfaatleri, ihtiyaçları, hakları ve başkalarıyla tesis ettikleri ilişkilerle motive olurlar, şahsi hedeflerine başkalarının çıkarları karşısında öncelik verirler, başkalarıyla birlikte çalışmanın rasyonel olarak kendilerine fayda ve zararlarını değerlendirirler.

Bireyci kültürlerde insanlar başkalarından önce kendileri ve ailelerini önemserler. Birey önemlidir ve her insanın haklarına saygı duyulur. Organizasyonlarda sistem bireysel tercih ve seçenekleri yüceltir ve bir çalışanın değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi bireysel kabul gören değerler üzerinden yapılır. Örneğin ben-merkezci İngilterede birey inisiyatiline önem verilir ve takım içinde bulunduğunda bile çalışanlar bireysel başarıyı hedefler.

Toplulukçu kültürlerde her şeyden önce gruba değer verilir. İnsanların şahsi ihtiyaçlarını ve beklentilerini grubun menfaatlerinin gerisinde tutmaları beklenir. Bir gruba ait olmak çok önemli olduğu için genellikle insanların nasıl davranmaları gerektiği belirgindir. Meksika gibi toplulukçu ülkelerde insanlar sadakat karşılığında birbirlerini gözetirler, gruba ait olmak vurgulanır ve grup kararına önem verilir (Francesco ve Gold,1998:23).

Bakan (1966), toplulukçu toplumlari toplumun bireye karşın öncelikli olması olarak tanımlamaktadır (Chen ve diğer,1997:46).

Bireyci kültürlerde insanlar kendilerini duygusal bağımlılık ve sorumlulukta çekirdek ailelerine yakın hissederler. İç-gruplarını oluşturan insanlara karşın rasyonel yaklaşımlarda bulunurlar. Triandis(1990), bireyci toplumlarda insanların kendilerini duygusal olarak iç-gruplarından (çekirdek aileleri dışındaki) bağımsız hissettiklerini ve şahsi menfaatlerine iç-gruplarının menfaatlerine göre öncelik verdiklerini, buna karşın toplulukçu toplumlarda ise insanların iç-gruplarına duygusal olarak bağlılık hissederek grup menfaatine adanmayı benimsediklerini ifade etmiştir. Toplulukçu kültüre sahip Japon toplumunda bireyler kendi özel yaşamları ve aile yaşantılarında, iç-grup olarak benimsedikleri çalışma ortamlarına faydalı olmak için taviz vermeye, bireyci batı toplumlarındaki çalışanlara göre daha isteklidir (Schwartz,1994:104).

Bireyci kültürlerde duygusal yakınlık ve sorumluluk çekirdek aileye karşı hissedilir. Toplulukçu kültürlerde ise sosyal çevrelerini oluşturan iç-gruplarına karşı insanlar duygusal bağlılık ve sorumluluk içinde olurlar. Şartlar gerekli kıldığı takdirde ailelerinin ve kendi menfaatlerinin zarar görmesine karşın iç-gruplarının menfaatlerini gözetirler. İç-gruplar her toplulukçu kültürde farklı olabilir. Ayrıca özel durumlara bağlı olarak değişiklik göstermesi mümkündür. Örneğin bir savaş durumunda bütün ülke iç-grup olarak kabullenilebilir.

Trompenars(1996:51-68) kültürel farklılıkların 7 boyutunu Hofstede'ye yakın ifadelerle tanımlarken bireyci ve toplulukçu değer kavramlarının birey ve topluluk arasındaki odaklanması ve iç-grup üyeliğine değinmiştir. İç-grup üyeliği bireyci-toplulukçu kültürlerde genel farklılıklar göstermekle beraber aynı kültürel eğilimlerin aralarında bulunan farklı iç-grup anlayışlarına da değinmektedir:

Bireyci / toplulukçu değerler: Bireyci toplumlar şahıs odaklıdır. Toplumun yapısı, kanunları, ve kuralları ferdin birey olarak haklarının korunmasına gelişimine ve başarısına odaklıdır. Bu ülkelerde çalışanlar işteki şahsi katkıları ve bireysel başarıları ile kendilerini kabul ettirirler.

Toplulukçu toplumlarda grup üyeliği vurgulanır. Bir gruba ait olma ve katkıda bulunma kültürün önemli bir unsurudur. Bununla beraber ülkeden ülkeye grup tanımı değişiklik göstermektedir. Örneğin hem Çin hem de Japonya toplulukçu ülkelerdir. Çin de grup kavramı yakınları, akrabaları ve arkadaşları kapsarken, Japonya' da, grup kavramı bütün bir toplumdur (Francesco ve Gold,1998:23).

Değişik kültürlerden gelen insanların çatışmaları ele alışlarında değişik yöntemler tercih ettiklerine dair önemli miktarda gözlemler yapılmıştır. (Leung ve Wu, 1990; Leung ve Fan, 1996) Bununla birlikte kültürler arası perspektiften çatışmaların ele alınışı hakkında çok az çalışma vardır. İnsanlar arası anlaşmazlık ve çatışmalarda bireyci-toplulukçu eğilimlerdeki tepki farklılıklarını araştıran Smit, Dugan, Peterson ve Leung toplulukçu-bireyci ayrımında insanların grup içi ve dışı davranış farklılıkları üzerine gözlemlerini aşağıdaki cümlelerle ifade etmişlerdir:

Özet olarak bireycilik, bireyin davranışlarının sonuçlarının bireysel ihtiyaçlar ve amaçlarla ilgili olma eğilimini; toplulukçu değerler ise, bireyin davranışlarının sonuçlarının iç gruba yansımalarını önemseme, bağlı olunan grup için şahsi menfaatlerden fedakarlık yapmaya daha çok istekli bulunma eğilimidir.

Bireyci toplumlarda iç grup/dış grup ayrımı çok önemli değildir. Bu kültürlerde, bağımsızlık, rekabet ve kendine yeterlilik değerleri vurgulanır. Toplulukçu toplumlarda ise iç gruptan insanlarla davranışlar, karşılıklı uyumlu ilişkiler ve grup dayanışmasına dair değerler vurgulanır (Smith ve diğer, 1995:352).

Hofstede'nin(1990), çalışmalarından günümüze önemli bir gelişme de bizlerin hem idosentrik ve hem de allosentrik olduğumuzun formüle edilmiş olmasıdır. Farklı durumlarda kavramsal değerlerimizde farklılıklar gösterebiliyoruz. Bununla beraber farklı kültürlerde bazı durumlara karşın daha çok allosentrik tutumlarda bulunulurken bazı kültürlerde de idosentrik tutumlarda bulunulur (Triandis,1994:46). Triandis (1994:47-48), toplulukçu ve bireyci kültürel eğilimlerde gözlemlenen allosentrik ve idosentrik kavramların genel özelliklerini ve farklılıklarını aşağıda **çizelge 1.2** de tanımlamıştır.

Bireyci-toplulukçu ayrımına Çin kültüründe yaptıkları çalışmalarla katkılarda bulunan Hou ve Chiu, toplulukçuluğun iki esas prensip üzerine bina edildiğini vurgular. Bunların ilki toplum menfaatlerinin dikey olan birey-toplum ilişkilerinde öncelikli olması ve ikincisi de toplum içinde yatay ve dikey olan insan ilişkilerinde sorumlulukların ve görevlerin karşılıklı olmasıdır. Toplulukçu bağlar, akraba, evlilik, kabile, ırk, sosyal statü, kurumsal ve millet kavramları üzerine kurulur. Her biri bir iç grup olarak tanımlanabilir. Bu durum doğal olarak insanların iç grup karışıklığına düşmelerine neden olabilir (Triandis,1995:35).



**Çizelge 1.2. Toplulukçu-Bireyci Kültürel Eğilimlerde Gözlemlenen Allosentrik ve İdosentrik Kavramların Genel Özellikleri Açısından Karşılaştırılmaları (Triandis,1994:47-48)**

Allosentrik Tutumlar	İdosentrik Tutumlar
Sosyal oluşumlarda grup esas alınır.	Sosyal oluşumlarda birey esas alınır.
Diğerlerinin davranışları normların yansıması olarak açıklanır.	Diğerlerinin davranışlarının bireysel karakter ve tutumlardan kaynaklandığı kabul edilir .
Başarının diğerlerinin yardımları sayesinde olduğu kabul edilir, başarısızlık ise yetersiz çalışmayla ilişkilendirilir.	Başarının bireysel gayret ve yeterlilikle olduğu kabul edilir, başarısızlık ise dış etkenlere bağlanır.
Birey iç gruptaki konumuyla tanımlanır .	Birey bağımsız bir varlık olarak tanımlanır.
Kendinden çok başkalarını tanır.	Başkalarından çok kendini tanır.
Az sayıda şahsına dair hatıralara sahiptir.	Bir çok şahsi hatıralara sahiptir.
Grubun mutluluğu için başarılı olma, kendini kontrol etme, uyumluluk, yardımlaşma ve fedakarlık vurgulanır.	Başarı bireysel rekabet, zafer, güç ve tanınma içindir.
Amaçlar, İç grup amaçları bireysel amaçlara göre öncelikli veya üstündür.	Bireysel amaçlar iç grup amaçlarına göre önceliklidir.
Duygular: Diğerlerine odaklanır (sempati) alçak gönüllüdür.	Bireysel hırs ve öz-güven .
Tutumlarda iç gruba bağlılık önemsenir.	Tutumlarda iç gruptan bağımsız ve ayrı olmak önemsenir.
Değerler: Güvenlik, sadakat, sorumluluk, sosyal statü, kişisel ilişkiler vurgulanır.	Hayattan lezzet almak, başarmak, rekabet, özgürlük, ortak çıkarlar vurgulanır.
İç grup dış gruplara göre daha homojendir.	İç grup dış gruplara göre daha heterojendir.
İç grup uyumluluğu vurgulanır, bir çok davranışlarda iç grup etkin olur.	Rekabet, mücadele kabullenilen davranışlardır.
Sosyal statüyü öne çıkaran dikey ilişkiler önemlidir.	Yatay ilişkiler, dikey ilişkilerden daha önemlidir.
Sosyal davranışlar iç grup ve dış grup ayırımına göre çok farklıdır.	Diğer bireyin iç grup veya dış grup olmasına göre davranışlar çok az farklılaşır.
Baştan yakınlık kurmak zordur ancak kurulduğu zaman kalıcı olur.	Gruba dahil olmak ve ayrılmak çok kolaydır ve ilişkiler genellikle kalıcı değildir.
İç grup üyeleriyle işbirliği önemlidir.	Bireyler son derece sosyal gözüktürler. Ancak karşılıklı ilişkiler de rasyonellik hakimdir.
Ortak sosyal saygınlık.	Kişisel saygınlık.
İç grup normlarıyla davranışlar düzenlenir.	Fayda-maliyet hesaplamaları, tutumlar ve sosyal normlar davranışları belirler.
Ailenin en çok onayladığı insanla evlenilir.	Evlenirken en çok hoşlanılan, çekici gelen insan seçilir.

Toplulukçu ve bireyci kültürlerde birey-grup ilişkilerinde önemli bir değişken de bireyin kabul edileceği grupların sayıları ve yapılarıdır. İç grup olarak tanımlanan ve ortak değerlere sahip insanların bir araya gelmesinden oluşan gruplara bireysel yaklaşımlardaki farklılıklar belirleyici bir değişkendir. Ortak

değerler genel kabullerden olsa da olmasa da genel olarak toplulukçu iç gruplar soy, ırk, yakın akrabalar,kabile, din, memleket ve millet benzerliklerinden meydana gelirken, bireyci toplumlarda bu iç gruplar, aynı inançlar, tavırlar, değerler, amaçlar, mesleklerden meydana gelirler (Triandis,1994:43).

Toplulukçu kültürlerde insanlar grup dayanışması ve bağlılığına bireyci kültürlerden daha çok önem verdiklerinden, insanlar arası ilişkilerde yakınlığı öne çıkaran kültürel değerlere sahip toplumlar toplulukçu olarak tanımlanmaktadır. Kağıtçıbaşı(1994), bu tip kültürleri yakınlık kültürü olarak nitelendirmektedir. Yakınlık kültürleri, iç grup taraftarlığını, etnosentrizmi, hizipleşmeyi ve bölgeciliği beraberinde getirir.

İç grup bağlılığı çoğu zaman dış grubu küçümsemeyle ve iç grup uyumluluğu da dış grupla yapılan açık bir rekabetle beraber gelişir. Bu nedenle toplulukçu kültürlerin yakın insan ilişkilerine önem verdiği yanlış bir kabul olacaktır. Burada kimlerin iç-gruptan ve kimlerin dış-gruplardan kabul edildiğini bilmek gerekir. Bu iki grup ayrımını belirleyen sınır çizgilerinin özellikleri anlaşılmadan toplulukçu insanların iç-grupları ve dış-gruplardan kabul ettikleri insanlara karşı belirgin farklılıklar gösteren davranışlarının ve tutumlarının nedenlerinin kavranması zor olacaktır (Kim,1994:23).

Toplulukçu toplumlarda insanlar "biz" ve "onlar" diye iki kümeye ayrılırlar. Toplulukçu kabullere olan uyumluluk, sosyal dayanışma, sorumluluk ve kolektif menfaatlerin korunması sadece iç grup içinde olan insanlara karşı geçerli olup, dış grup da olan insanlara yansımamaktadır (Kim,1994:32-33).

Schwartz(1994:129), toplulukçu kültürlerde insanların iç-grup ve dış grup ayrımı yaklaşımlarına değinerek bu yaklaşımlardaki derin farklılıkları belirtmiştir:

Bireyler arası ilişkilerde, iç-grup üyeleri arasındaki normlar ve değerler dış-gruptan olanlara karşı farklı olmakta ve çoğu zaman ters anlamlar yüklenmektedir. İç-grup davranışları ortak ihtiyaçlar, inançlar, değerler, ve amaçlar olarak karakterize edilirler. İç-gruptaki bireyler karşılıklı olarak birbirlerini desteklerler, fedakarlık yaparlar, ve birbirlerini korurlar. .... J.B.P. Sinha (137;1990), dış-gruptakilere olan davranış ve tutumların önemli

ölçüde farklılaşmakta olduğunu ve iç-grup üyelerinin diğer insanlarla ilişkilerinde, işbirliği yerine rekabete girmeyi, desteklemek yerine zorluk çıkarmayı, fedakarlıkta bulunmak yerine sömürmeyi, ortak hareket etmek yerine mücadele etmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir.

Triandis(1988), toplulukçu-bireyci farklılıklarının ülkeden ülkeye değişiklik göstereceğini ifade etmiş ve toplulukçu insanların iç-grup ile dış-gruplar arasında değişim gösteren davranış ve tutumlarına değinmiştir. İnsanlar yakın çevrelerinde toplulukçu (kollektivist) davranışlarda bulunurken, iş ortamında ve tanımadığı insanlara karşı bireyci davranışlar gösterebilirler. Toplulukçu davranışların iç grupta geçerli olduğu gibi dış grup için de geçerli olacağı zayıf bir ihtimaldir (Matsumoto ve diğerleri,1997:746).

Toplulukçu kültürlerde bireylerin iç-grup ve dış-grup ayırımına değinen Triandis(1995:178), bu iki gruba yönelik derin farklılıkları şu cümlelerle vurgulamıştır:

İş birliği toplulukçu kültürlerde sadece iç grup içinde gerçekleşir ve dış grupla aşırı rekabette bulunulur. Leonid Brezhnev Sovyet bürokrasisinin işbirliğine gidemeyerek her bir küçük grubun diğer gruplarla çatışma içinde olduğunu ifade etmiştir (Kaiser 1984).

Son yıllarda toplulukçu ve bireyci kültürel eğilimler hakkında karşılaştırmalı ve kapsamlı bir çok çalışmanın yapılmış olmasına karşın henüz tam bir kavram birliği sağlanmamıştır Yamaguchi (1994:178), bu durumu aşağıdaki cümleleriyle ifade ederek bu çalışmaların kültürler arasındaki anlayış farklılıklarından etkilendiğini belirtmektedir.

Japon veya batılı araştırmacılarca üzerinde hemfikir olunan bir toplulukçu (kollektivizm) tanımı bulunmamaktadır (Hamaguchi ve Kumon, 1982). Triandis (1989), toplulukçuları tanımlarken, şahsi menfaatleri ve grup menfaatleri arasında ayırım yapmadıkları veya ayırım yaparlarsa grup menfaatlerine öncelik verdiklerini ifade etmiştir.

Triandis çalışmalarında toplulukçu eğilimlerin özelliklerini, bireyin yerine getirmek durumunda olduğu sosyal normlar ve iç-gruba karşı sorumluluk duyması olarak belirtmiştir

Toplulukçu değerler, iç grubun görüşlerinin, ihtiyaçlarının ve hedeflerinin bireyinkinden üstün olduğunu vurgular. Davranışların, kişisel mutluluk ve

başarının yerine sosyal normlar ve sorumluluklarla tanımlanmış olmasını esas alınır. İç grupça paylaşılan ortak değerler ve iç grup üyeleriyle uyumlu işbirliği, toplulukçuluğun karakteristik yaklaşımlarıdır (Triandis, 1995:6).

Sosyal davranışlar toplulukçularda sosyal normlar, sorumluluklar ve yasaklarla yürütülürken (Bontempo ve rivero, 1992; Miller, 1994); bireycilerde sosyal davranışlar, bireysel tutumlar, tercihler ve menfaatlerle şekillenir. Toplulukçular şahsi menfaatlerine dokunsa bile uyumlu iletişim içinde olmaya önem verirler. Buna karşın bireyciler, sosyal etkileşimlerinde kaybettiklerinin kazandıklarını geçtiğine inandıkları zaman ilişkilerine hemen son verirler (Hofstede,1991:51).

Hofstede (1980:171), bireyciliği yüksek ve düşük olarak tanımlamıştır. Kültürler arası çalışmalarındaki ölçeklerinde kullandığı davranış ve tutumlara dair sosyal normların-değerlerin özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

### **Bireyciliğin Sosyal Normları**

#### **Düşük Bireycilik**

İnsanlar, gösterdikleri bağlılık karşılığında kendilerini koruyan sosyal bağlara sahiptirler.

“Biz” bilincine sahiptirler.

Toplumcu merkezlidirler.

Kişilik sosyal sisteme bağlıdır.

Organizasyonlara ve kurumlara hissi bağlılık vardır.

Organizasyonun bir üyesi olmak vurgulanır.

Özel hayat organizasyon ve sosyal bağlılık duyulan yakınlarca işgal edilmiştir.

Görev, sorumluluk ve yeterlilik vurgulanır. Organizasyon ve sosyal bağlılık duyulan yakınlarca korunma sağlanır.

Arkadaşlık önceden tanımlanmış sağlam sosyal bağlar ve karşılıklı saygınlığı gerektirir.

Grup kararına inanılır.

Değer standartları iç ve dış gruplara göre farklıdır (particularism).

## **Yüksek Bireycilik**

Toplumda herkesin öncelikle kendisini ve çekirdek ailesini düşünmesi beklenir.

“Ben” bilincine sahiptirler.

Birey merkezlidirler.

Kişilik şahsa bağlıdır.

Organizasyonlara ve kurumlara hissi bağımsızlık vardır.

Liderlik idealinde; birey inisiyatifi ve başarısı vurgulanır.

Herkes, özel hayat ve düşünce özgürlüğü hakkına sahiptir.

Otonomi, çeşitlilik, mutluluk ve bireysel mali yeterlilik vurgulanır.

Belirgin arkadaşlıklara ihtiyaç duyulur.

Birey kararına inanılır.

Değer standartları herkese eşit uygulanır (universalism).

Bireyciliğin sosyal normlarında tanımlanan tutumlarda, bireyciliğin az veya çok olmasında, bireyin çevresinden bağımsızlığı ve başarıya yaklaşımlarının belirleyici olduğunu görülmektedir. Sosyal normlar toplulukçu insanların nerede ve nasıl davranacaklarını, iç-gruptan olanlara ve diğer insanlara karşı tutumlarının ve davranışlarının belirgin farklılıklarını tanımlamaktadır. Triandis'in (1995:73), "toplulukçu kültürlerde kadın ve erkek rollerinin tanımında bireyci kültürlere göre daha çok uzlaşma vardır" cümlesinde ifade ettiği üzere; insan ilişkileri, toplulukçu kültürlerde sosyal normlarla tanımlanan rol modellerine göre şekillenmektedir. Bu normlara değinen Hofstede (1991:163), bireyci toplumlarda fazla belirgin olmayan sosyal normların toplulukçu kültürlerde insanların sosyal yaşamlarında belirgin bir faktör olduğunu ifade etmektedir:

Bireyci toplumlarda başkalarıyla ilişkiler açık ve önceden belirlenmiş olmayıp, gelişmesi için özenli ve istekli olmayı gerektirir. Toplulukçu kültürlerde özel arkadaşlıklara ihtiyaç yoktur. Kimin kimlerle arkadaş olacağı grup üyeliğiyle önceden tanımlanmış olur. Bu grup üyeliği, evlatların vazifeleri, dine bağlılık, kadınların namuslu olmaları ve ülkeye bağlılıkla sağlanmaktadır. IBM çalışmalarının sonraki dönemlerinde "yurt severlik" de ilave edilmiş ve bunun toplulukçulukla doğrudan kuvvetli ilişkisi gözlenmiştir.

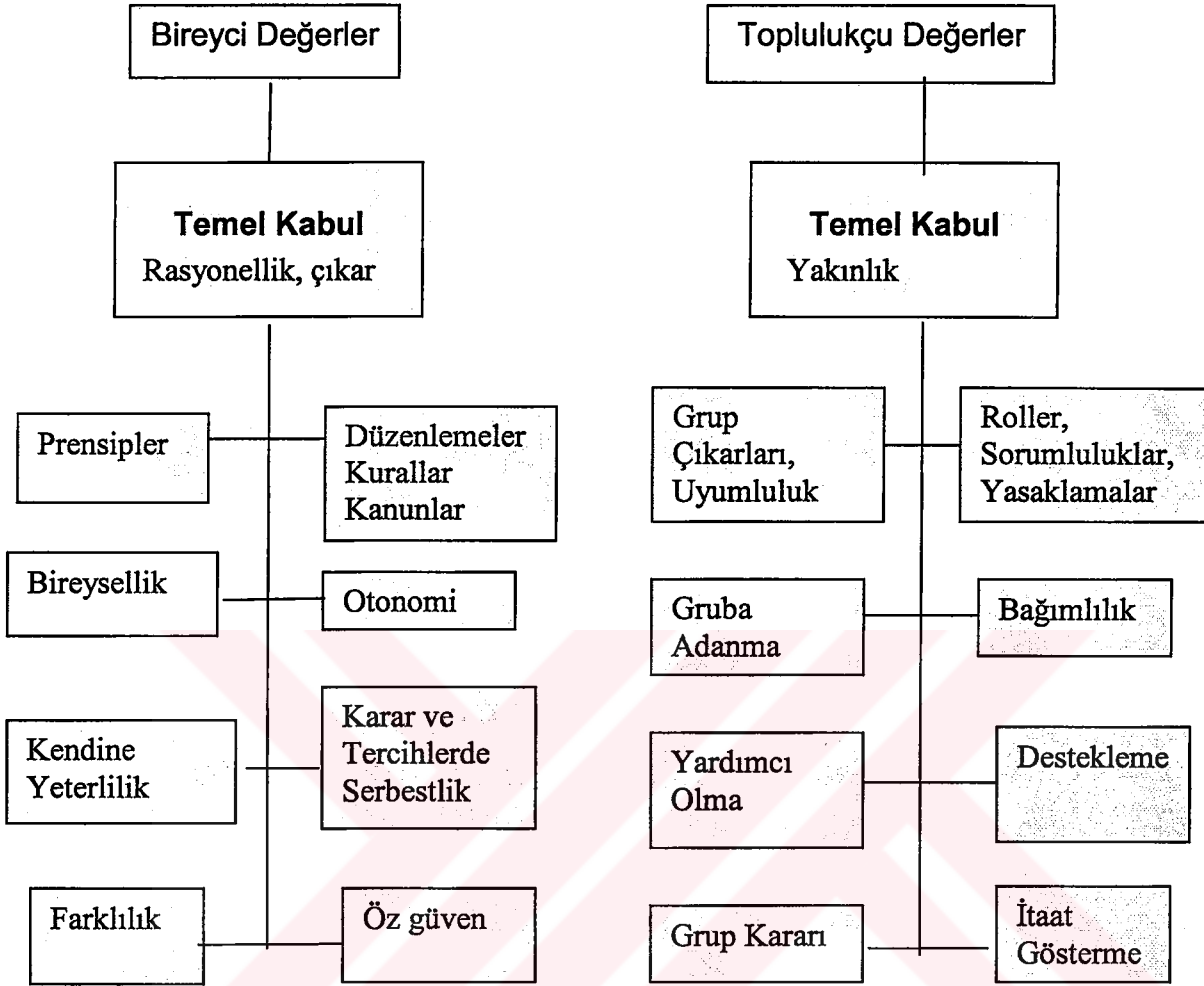
Çeşitli kültürel farklılıklar insanların dünyayı ve hadiseleri algılamalarını etkilemektedir. Bu algılamaların en belirgin olanlarının tanımları yapılarak toplumların kültürel farklılıklarının davranışlara yansıyan yönlerinin tasnifine gidilmiştir. Bu tasnifi yapılan kavramlara örnek olarak, zamanın gelecek, şimdi veya geçmiş öncelikli olması, şekilciliğin veya içeriğin önemli olması, toplulukçu veya bireyci olunması gibi tanımlamalarla gruplamalar yapılmıştır.

Yamaguchi(1994:179), toplulukçu eğilimlerin baskın olduğu insanların, ortamlarına uyumluluk gösterme gayretlerinin yüksek olacağını vurgulamaktadır. Bireylerin sosyal normlara bağlılıklarının ve iç-grubun tanımladığı rolü benimsemelerinin sosyal beğenirliği artırıcı etkisine değinmektedir.

Aşağıda **Şekil 1.4.** de liberalizmin temel değerlerini içeren bireyci toplumların değerleri şematik olarak tanımlanmaktadır. Liberalizm toplumların geleneksel, toplulukçu yaşam tarzını ret eden ahlaki ve siyasi bir felsefeyi temsil etmektedir. Toplulukçuluk ise geleneksel, toplumcu sosyal kuralları içermektedir (Kim ve diğerleri,1994:7).

Geleneksel, toplumcu sosyal kuralları içeren toplulukçu kültürlerde bireyler kendi şahsi menfaatlerinden, uzun vadede gruplarından bekledikleri faydalar için vazgeçmekte ve ayrıca gruplarınca cezalandırılmak endişesiyle de şahsi heveslerini terk etmektedirler.

Bu sonuç, insanların şahsi çıkarlarına tersde olsa grup amaçlarına yönelmelerini açıklamaktadır. Aksi takdirde davranmaları durumunda kendileri için olumsuz sonuçların gerçekleşmesinden çekinmektedirler. Bu durumda toplulukçuların diğer insanlarla olan davranışlarının olumlu ve olumsuz yansımalarını son derece önemsedikleri söylenebilir.



**Şekil 1.4.** Bireyci-Toplulukçu Değerlerin Temel Kabulleri

Genel hatlarıyla toplulukçu-bireyci tutumlar ve değerler (Kwan ve diğerleri,1994:209-210) aşağıda verilmiştir.

### Toplulukçu Tutumlar

1. Arkadaş canlısı ve yardımsever insanlarla birlikte olunacak bir iş tercih edilir.
2. Çocuklar evlenene kadar ebeveynleriyle beraber yaşamalıdır.
3. Yaşlı ebeveynler çocuklarının yanında kalmalıdır.
4. Sıkıntılı bir sorunla karşı karşıya kalan insan derdini arkadaşları ve yakınlarına açmalıdır.
5. Eğer bir yakın maddi sıkıntı içinde olduğunu söylerse, imkanlar dahilinde yardım edilir.
6. Yakın arkadaşlarla 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 başkalarının öğütlerini dinlemek yerine bireyin kendisi karar verir.
3. Hayatta birey için en önemli şey mutlu olmaktır.
4. İnsanların birbirlerini tanımadıkları şehirlerde yaşanmak 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 düşmanlara karşın 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 şansla dolu).
4. Atılgan olmak ( macera ve riskten hoşlanmak).
5. Serbestlik( düşüncelerde ve fiillerde özgürlük).
6. Bağımsızlık (kendi başına olmak, kendi amaçları ve isteklerine yönelmek).
7. İlginç bir hayat ( tecrübelere özendiren).

Toplumlar genel olarak kendi uzlaşılarının ürünü olan kültürel değerlerin üstün olduğuna inanırlar. Hofstede (1991:71), bireyci kültürden Amerika ile toplulukçu kültürden Çin'in bu yaklaşımlarına değinmektedir.

Bireyci toplumlar sadece bireyciliği yaşamayıp, bunun diğer kültürel davranış eğilimlerinden daha üstün olduğuna inanırlar. Birçok Amerikalı bireyciliği faydalı ve Amerika'yı Amerika yapan değerlerin kaynağı olarak görür. Diğer yandan Çin' de başkan Mao Tse Tung bireyciliği, disiplini bozan, insanları bencilleştiren, liberalizmin ortaya çıkardığı şeytani bir eğilim olarak tanımlar. Bu eğilim, bireylerin kendi şahsi menfaatlerini toplumun üzerinde tutmalarına yada en azından çıkarlarını çok fazla önemsemelerine sebep olarak



değerlendirir... Çin toplumunun bireycilik endeksi her zaman çok düşük çıkmıştır.

Amerikan toplumunun bireyciliğe yaklaşımına dair şu cümleler, sosyal beğenirliğin insan davranışlarını yönlendirmesinde toplumsal kabullerle nasıl bir rol oynadığını göstermektedir.

Topluma hizmet etmek için birey tek başına, başkalarına muhtaç olmadan ve onların yargılarına, isteklerine bağlanmadan ayakta durabilmelidir. Bu tip bir bireycilik bencillik değil gerçekte bir çeşit bireysel kahramanlıktır. Bir prensip olarak topluma faydalı olmak için kendi başına olmanın zorunluluğudur. Bu prensip bu gün Amerikanın manevi değerlerinin kaynağıdır (Bellah,1985:146).

Aynı toplum içinde bireylerin demografik özelliklerine göre bireyciliğin farklı seviyede olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Bu durumu Daap (1991), " Bütün toplumlarda yüksek sınıf göreceli olarak alt sınıflardan daha bireycidir" cümlesiyle ifade etmektedir (Triandis,1995:62).

Dion ve Pak(1990), toplulukçu kültürlerde insanların bireyci kültürlerdeki insanlara göre maddiyata daha az değer verdiklerini belirtmiştir. Bu durum da bireyci kültürlerde ki insanların toplulukçu kültürlerde yetişen insanlara göre daha hedonist (zevk merkezli) olmalarının beklenebileceği vurgulanmaktadır. (Triandis,1994:49).

Mishra(1994:236), eğitim faktörü ve yetişme çağında bulunulan yerin toplulukçu eğilimler üzerine etkilerini karşılıklı olarak değerlendirmiş ve çalışmaları sonucunda edindiği tespitleri aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir:

Eğitim seviyesinin artmasına rağmen kırsal kesimlerde yetişmiş olan insanlar toplulukçu eğilimlerini devam ettirirken, eğitim seviyesi düşük olan insanların toplulukçu eğilimlerde bulunmalarının, kırsal kesimlerde veya kentlerde yetişmiş olmalarından kaynaklanmadığı gözlenmiştir.

Kültürel bir değişken olan bireyci-toplulukçu ayrımının diğer kültür öğeleri gibi toplumdan topluma farklılık göstermesinin yanında her toplumda nesilden nesile değişim sürecindedir. Hindistan da gözlemlerde bulunan Sinha (1988b) genç nesil ve yaşlı nesil arasındaki bireyci- toplulukçu eğilimleri değerlendirirken

genel olarak toplulukçu bir kültüre sahip olan Hindistan toplumundaki değişimi, “son yirmi yılda genç neslin yaşlı nesle göre daha az toplulukçu eğilimler gösterdikleri tespit edilmiştir” cümlesiyle ifade etmiştir (Mishra,1994:225).

Toplumların gelenekleri ve kültürleri birer toplumsal uzlaşmadır. Ancak her toplumsal uzlaşmanın toplumun faydasına olduğunun söylenebilmesi zordur. Komünizmin ilk yıllarında Rusya da sağlanan uzlaşma gibi makro seviyeden İngiltere’ de birey özgürlüğü adına kimlik kartı zorunluluğuna geçilemeyen mikro düzeylere kadar uzlaşmanın sorgulanması toplumların gelişmeleri ve mutlulukları için önemlidir. Bireycilik ve toplulukçuluk kültürel bir değişken olarak her toplumda farklı seviyelerde bulunmakta ve farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu değerler toplumlarda sorgulandıkları sürece kültürel değişim devam edecektir.

Toplulukçu değerler, sosyal bağlılığı, güvenliği, iyi grup uyumunu ve kişisel bağlılığı vurgular(Triandis ,Mc Cusker, Hui, 1990 ,1994). Bireyci değerlerde sosyal ilişkilerde iç-grup bağlılığı azdır. Triandis(1995:74), toplulukçu-bireyci eğilimlerin günlük yaşamda sosyal faaliyetlere yansıyan farklılıklarına değinirken Koreli ve Amerikalı (ABD) tatilcilerin kayak yaparlarken gözlenen farklı tutumlarına dikkat çeker. “Bireyciler sosyal ilişkilerinde birebir ilişkiyi tercih ederler. Örneğin Kore de kayakçılar grup halinde kayarken Amerikalılar tek veya eşli kaymayı tercih ederler (Brandt 1974)”.

Son zamanlarda önem kazanan kültürel farklılıkların incelenmesine dair çalışmalarda Hofstede’nin (1980) tanımladığı kültür boyutları olan güç mesafesi seviyesi, belirsizlikten kaçınma seviyesi, bireyci-toplulukçu ve dişi-erkek değerler önem kazanmıştır. Bu dört boyuttan özellikle bireyci-toplulukçu değerler üzerine geniş kapsamlı araştırmalar yapılmakta, model ve tanımlar geliştirilmektedir. Aşağıda **çizelge-1.3** de Hofstede (1980) tarafından 70 farklı ülkede IBM çalışanı 116.000 insanla yapılan kültürel çalışmalarda Türkiye’nin bireyci-toplulukçu değerler boyutunda diğer ülkelerle karşılaştırılması verilmektedir.

**Çizelge-1.3: Ülkelerin (39) Bireycilik seviyeleri (Hofstede,1980:158)**

SIRA	ÜLKE	PUAN	SIRA	ÜLKE	PUAN	SIRA	ÜLKE	PUAN
1	ABD	95	19	İsrail	54	37	Pakistan	14
2	Avustralya	90	20	İspanya	51	38	Kolombiya	13
3	İngiltere	89	21	Hindistan	48	39	Venezüella	12
4	Kanada	80	22	Japonya	46			
5	Hollanda	80	23	Arjantin	46			
6	Y.Zelanda	79	24	İran	41			
7	İtalya	76	25	Brezilya	38			
8	Belçika	75	26	Türkiye	37			
9	Danimarka	74	27	Yunanistan	35			
10	İsveç	71	28	Filipinler	32			
11	Fransa	71	29	Meksika	30			
12	İrlanda	70	30	Portekiz	27			
13	Norveç	69	31	Hong Kong	25			
14	İsviçre	68	32	Şili	23			
15	Batı Almanya	67	33	Singapur	20			
16	G.Afrika	65	34	Tayland	20			
17	Finlandiya	63	35	Tayvan	17			
18	Avusturya	55	36	Peru	16			

Çizelgede Türkiye bireycilik puanlarına göre yukarıdan aşağıya yapılan sıralamada ortanın (ortalama puan=51) altında yer almaktadır. Bu durum Türkiye’de bireylerin toplulukçu değerleri benimsediğini ancak bireyci değerlere açık olduğunu göstermektedir.

Toplumların kültürel yapılarındaki önemli bir değişken olan bireyci-toplulukçu eğilimlerin genel farklılıklarının birey-birey, birey-iç-grup, birey-dış-grup, iç-grup-dış-grup, etkileşimlerindeki farklılıklara genel olarak değindikten sonra bu eğilimlerin daha derin çalışmalarda gözlenen dikey ve yatay boyutlara bölünmeleri artık incelenebilir.

Bu iki boyut kültürel araştırmalarda insanların neden değişen durumlara göre birbirinden çok farklı tepkilerde bulduklarının açıklanmasına imkan vermektedir. Davranış, ve tutumlarda kültürler arasında derin farklılıklar gözlenmektedir. Sadece toplulukçu kültürler şu özelliklere, bireyci kültürler bu özelliklere sahiptirler şeklindeki kavramsal modellemeler insan davranışlarının kültürel değerlerin eğilimlerine göre çözümlenmesinde yeterli olmamaktadır. Bu eğilimler bir çok değişiklikler göstermektedir. İçiçe geçmiş tutumların ve değerlerin birbirine göre kuramsal çatılarının oluşturulması yeni kavramların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bir sonraki bölümde bireyci-toplulukçu eğilimleri yeni kavramlarla ve boyutlarla tanımlayarak, farklılıklarının daha kesin, ve tutarlı belirlenmesine çalışılacaktır.

### **1.3. YATAY-DİKEY BİREYCİ ve TOPLULUKÇU DEğERLERİN TANIMLARI**

Triandis(1995:XII-XIII) bireyci ve toplulukçu eğilimlerin yatay-dikey boyutlarını incelediği çalışmasının giriş bölümünde kavramların kültürler arasında yanlış anlamalara neden olabileceğini vurgulamaktadır. Çin dilinde bireycilik kelimesinin batıda anlaşıldığı manada karşılığı olmadığı gibi, batılıların toplumcu kelimesinden anladıkları mananın çok farklı uygulamaları olabileceğini vurgulamaktadır:

Batıda yapılmış olan bir çok klasik sosyal psikoloji araştırmalarında birey ve diğerleri ayırımına gidilmiştir. Kültürel olarak toplulukçu toplumlarda bu ayırım geçerli değildir. Bu tip toplumlarda her şeyden önce diğerlerinin iç gruptan mı yoksa diş gruptan mı oldukları önemlidir. Bu aynı zamanda kültürel toplulukçu değerler ve sosyal cömertlik arasında hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bazı araştırmacıların belirttiği gibi toplulukçu değerler sosyal cömertlik olmayıp iç grup egoizmidir. Toplulukçu bir toplumda muhtaç biri yakınlarından yardım görmeyi bekleyebilir ancak bir yabancı için bu durum geçerli değildir. Yabancı olanlara yardım etmek dişi sosyal değerlerle ilintilidir

Hofstede'nin (1980) tanımladığı bireyci ve toplulukçu ayırımının eksiklikleri daha sonraki çalışmalarda yeni kavramlar geliştirilerek, dikey bireyci – yatay

bireyci ve dikey toplulukçu –yatay toplulukçu tanımlamalarıyla giderilmiştir. Sadece “bireyci” ve “toplulukçu” ifadeleri anlam olarak yetersiz kalmaktadır.

Hofstede'nin çalışmalarında bireyci – toplulukçu karakter özelliklerinin bir bütün olarak tanımlanmasının eksikliği kendi ülkemiz için birkaç örnekle açıklanmaya çalışılacaktır. Bireyci – toplulukçu ayrımında Türkiye merkeze yakın toplulukçu olarak gözlenmiş ancak dikey-yatay bölümlenmesine gidilmemiştir.

Göregenli (1997), bireyci-toplulukçu değerler üzerine yaptığı çalışmasının esas amacını tanımlarken, Türk toplumunun yukarıda yazılı sosyal davranış özelliklerine ne kadar sahip olduğunu, diğer bir ifade ile Türk toplumunun toplulukçu değerlerinin özelliklerini bulmak olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak vardığı neticede; başta maddi kaynakları paylaşma eğilimi olmak üzere bireyci ve toplulukçu özelliklerin beraber bulunduğunu ve Türk toplumunun bireyci ve toplulukçu kavramlarının karşılaştırılmasında ne bireyci ne de toplulukçu olarak tanımlanamayacağını söylemektedir. Bu iki kavramın birbirine karşıt olmayıp bağımsız olarak ele alınabilmesinin sorgulanmasını aşağıdaki cümleleriyle önermektedir.

Bir kültürü toplulukçu eğilimleri daha baskın olduğu için toplulukçu veya bireyci eğilimleri daha fazla diye bireyci olarak sınıflamak zorunda mıyız? Ya da gerçekte bu iki kavram, birbirinden bağımsız olarak, farklı gruplarda ve koşullarda birbirinin yerine geçmekteyken, tamamen zıt olduklarını ve beraber bulunamayacaklarını iddia etmek yanlıgısı içinde miyiz? (Göregenli,1997:793)

Bu iki kavramın derinlemesine incelenmesiyle tutarlı davranış modelleri çerçevesi çizilebilmelidir. Birbiriyle tutarlı olmayan davranışların aynı kavramla ifade edilmesi durumunda, bunun sadece bir eksiklik olduğu düşünölmeyebilir. Bu durum çalışmalara duyulan güveni sarsan etkilere neden olabilir.

Genel olarak yapılan toplulukçu ve bireyci kültür ayrımında bu kavramların tanımladıkları özelliklere göre toplulukçu kültürden kabul edilen Hindistan da

insanların tam olarak toplulukçu davranış ve tutumları göstermediğini Schwartz (1994:136), şu cümlelerle vurgulamaktadır:

Hindistan toplumunun kültürel yapısı, ne tam olarak toplulukçu ne de bireycidir. Her iki sosyal kavram birbiriyle çelişkili ve beraber bulunması mümkün gözükmeyen değerleri içermektedir. Hintliler davranışlarında tercihlerine uygun olan tutumları göstermektedir. Aynı zamanda bu iki kavrama ait değerlerin sentezini yaşamaktalar. Bu durumda Hindistan kültürü için toplulukçu denilmesi yanıltıcı olacaktır.

Bireyci-toplulukçu kültürlerin açıklanmasında kullanılan genel özelliklerin toplumsal statü ve kademelenmeye yönelik davranış ve tutumları için "dikey" boyut tanımlanmıştır. Bu boyut toplumların kültürel özelliklerinin güç mesafesiyle yakından ilişkilidir. Bu boyutun yanı sıra sosyal etkileşimde eşitliği, ve benzerliği vurgulayan "yatay" boyutun tanımlanmasıyla toplumcu-bireyci davranış, ve tutumlardaki eğilimler dört farklı kültürel kavramla tanımlanmış olmaktadır. Bunlar; bireyci eğilimlerde dikey bireycilik ve yatay bireycilik ile toplulukçuluk eğilimlerde yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluktur. Bu eğilimler milli kültürün özelliklerinde belirleyici öğelerdir.

Çalışmalar bu boyutların perspektifinden incelendiğinde, insan davranış ve tutumlarında bireyci-toplulukçu değerlerin etkileri daha iyi anlaşılacaktır.

Bir önceki bölümde insan davranışları ve tutumlarının toplulukçu-bireyci ayrımında dikey-yatay bölümlenmelerine gidilmemiştir. Bu iki değer açıklanmasından ve genel özelliklerine değinilmesinden sonra şimdi bu değerler dikey ve yatay boyutlarıyla daha detaylı incelenebilir.

Bu boyutların davranış, ve tutumlar üzerine etkilerini geniş kapsamlı çalışmalarla inceleyen Triandis (1995:44), bu boyutların kavramsal açıklamalarını aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedir:

Bu dört boyut yatay ve dikey olarak birleştirilebilirler. Dikey iç gruba hizmet etmek ve iç grubun menfaatine fedakarlık yapmak ve kişinin vazifesini yapmasını, yatay sosyal bağlılık ve iç grup üyelerinin bir bütün olmasını vurgular. Bireyci ve toplulukçu kültürlerin her ikisinde de dikey boyut eşitsizliği kabullenir ve hiyerarşi önem kazanır. Buna karşın yatay boyut, insanların pek çok açıdan öncelikle eşit olmasını vurgular.

Toplumların kültürel özelliklerinin toplulukçu-bireyci ayrımlarında belirleyici özellikleri üzerine yapılan araştırmalarda ortak özelliklerin incelenerek her kültürün milli karakter özelliklerinin tespitine çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonrasında her ülkenin kendi kültürel özelliklerine göre milli karakterleri tanımlanmıştır.

Toplulukçuluğun güç mesafesi ile bağıntılı olduğunu biliyoruz (Hofstede1980). Avusturya, İsveç gibi bazı bireyci kültürlerin daha yatay oldukları gözlenir. ABD ise diğer bireyci kültürlere göre ortalamanın üzerinde dikeydir. Fakat bütün bireyci kültürler toplulukçu kültürlere göre yatay olduğundan, ABD gibi dikey bireyci kültürler bile yatay kabul edilebilir. Bu boyutlara yönelik yapılan çalışmalarda farklı durumlarda bireyin tercih ettiği şıkka göre eğilimlerinin belirlenmeye çalışıldığı dört seçenekli senaryolar kullanılmıştır.1 başarı odaklı (dikey bireyci), 2 işbirlikçi (yatay toplulukçu), 3 görev odaklı (dikey toplulukçu), 4 kendine özgü (yatay bireyci) (Triandis,1995:47).

Eğer karakter özellikleri kültürler içinde dar bir alanda dağılım göstermekte ise diğer bir ifadeyle , eğer insanlar aşağı-yukarı birbirlerine benzer iseler. Bu durumda kişisel eğilime uygun olan eğilimler gelişecektir. Toplulukçu kültürlerde insanlar, dikey toplulukçu ve yatay toplulukçu olarak farklılaşırken, bireyci kültürlerde farklılaşma dikey bireyci ve yatay bireyci boyutlarında gözlenecektir (şekil 1.1). Bireylerin bu dört farklı davranış,ve tutumlarının birbiriyle ilişkileri üzerinde yapılan çalışmalara değinen Triandis (1995 :103-105), Schwartz tarafından yapılmış kapsamlı bir çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir:

Schwartz çalışmalarında dağılımın %73 lük kısmını kapsayan iki faktör analizi yapmıştır. Birincisi bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ve diğeri uyumluluk ve hiyerarşide yönetici tutumlarıdır. Yatay toplulukçu değerler toplulukçuluğu ve uyumlu olmayı vurgularken; dikey toplulukçu değerler toplulukçuluk ve hiyerarşiyi; yatay bireyci değerler, bireycilik ve uyumu, dikey bireyci değerler ise bireycilik ve hiyerarşiyi vurgulamıştır.

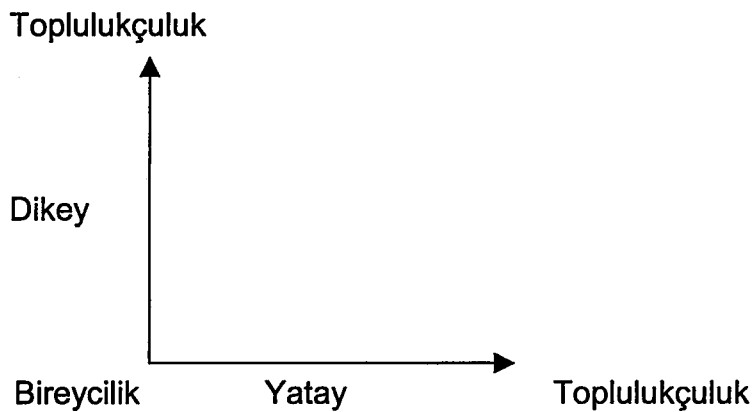
Çalışmalar sonrasında bireylerin sosyal faaliyetlerinin ve toplumsal tutumlarının farklılaşmalarını çözümlenmeye yönelik verilerin elde edilmesi mümkün olmuştur. Aşağıda çizelge1.4. de bu değerlerin milli kültüre ve kişiliğe yansımaları bir tabloda verilmiştir. Bireycilik düşük seviyede grubun bir alt unsuru olma ve düşük seviyede iç grubun eşit bir üyesi olma eğilimlerini

tanımlarken, dikey toplulukçu değerler gruba ast olarak bağlanmayı ve yatay toplulukçu değerler ise iç grubun eşit bir üyesi olmayı benimseme eğilimlerini tanımlamaktadır.

**Çizelge1.4. Yatay ve Dikey Toplulukçu-Bireyci Farklılaşmasının Milli Kültür ve Kişiliğe Yansımaları (Triandis 1995 : 51)**

	DIKEY		YATAY	
	TOPLULUKÇU	BİREYCI	TOPLULUKÇU	BİREYCI
KİŞİ ÖZELLİĞİ	BAĞIMLI DİĞERLERİNDEN FARKLI	BAĞIMSIZ DİĞERLERİNDEN FARKLI	BAĞIMLI DİĞERLERİYLE AYNI	BAĞIMSIZ DİĞERLERİYLE AYNI
MALİ EĞİLİM	ORTAK PAYLAŞIM, GÜÇ HİYERARŞİSİ	SERBEST REKABET GÜÇ VE HİYERARŞİSİ	ORTAK PAYLAŞIM, EŞİT BÖLÜŞÜM	SERBEST REKABET, EŞİT BÖLÜŞÜM
ROK EACH DEĞERLERİ	AZ EŞİTLİK DAR KAPSAMLI SERBESTLİK	AZ EŞİTLİK GENİŞ KAPSAMLI SERBESTLİK	YÜKSEK EŞİTLİK DAR KAPSAMLI SERBESTLİK	YÜKSEK EŞİTLİK GENİŞ KAPSAMLI SERBESTLİK
POLİTİK SİSTEM	KOMÜNİZM ( ÖR. HİNTLİ KÖYLÜLER)	SERBEST REKABET PIYASASI ( ÖR. ABD, FRANSA)	ORTAKLAŞA YAŞAM ( ÖR. İSRAİL )	SOSYAL DEMOKRASI ÖR. İSVEÇ, BRİTANYA İŞÇİ PARTİSİ)

Bu açıklamada belirtildiği üzere toplulukçu-bireyci ayrımında, iç-gruba yönelik tutum ve davranışlarında dikey eğilimler, iç gruba hizmet etmek ve iç grubun menfaatine fedakarlık yapmayı, yatay eğilimler ise sosyal bağlılık ve iç grup üyelerinin bir bütün olmasını vurgulamaktadır (**Şekil 1.5.**).



**Şekil 1.5. Bireyci ve Toplulukçu Eğilimlerin Yatay-Dikey Boyutlara Ayrılması**



Triandis, Chen, Darius, ve Chan(1988), toplulukçu ve bireyci ayrımlarının ölçülmesine yönelik yapılan çalışmalarda elde ettikleri yatay-toplulukçu, ve dikey-toplulukçu ayrımında aşağıdaki sonuçları vurgulamışlardır.

Yatay toplulukçu değerler akranlara karşı ortak ve yardımlaşmacı tavırları göstermede, kaynakların akranlar arasında dağılımında ve bireyler arası davranışlarda etkin kuralları içermeye, dikey toplulukçuluğa göre daha uygun olabilir. Buna karşın dikey toplulukçuluk ise gruplar arası rekabet ve dayanışma araştırmalarında, sosyal gevşekliğin, sosyal dayanışmanın sosyal yardımlaşmayla karşılaştırılmasında ve bireyin organizasyona karşı tavırlarını şekillendiren usullerde daha etkin olabilir.

Yapılan bir çalışmada grup içinde katkıları daha fazla da olsa ödüllerin eşit paylaşımına taraftarlık, iç gruptan olmayan insanlarla paylaşımlarda herkesin katkılarına göre pay almalarını tercih ettikleri gözlenmiştir. Toplulukçuların iç gruptaki eşitlikçi paylaşım yaklaşımları, karşılıklı ilişkilerde uyumluluğa verdikleri öneme dayandırılabilir ( Chen ve diğer,1997:48-49).

Triandis(1995:79) toplulukçu bireylerin dikey ve yatay boyutunda farklılaşmalarında ben-merkezci eğilimlerin belirleyici olduğunu bu alanda yapılan çalışmalara değinerek ifade etmektedir:

Tetlock, Peterson ve Berry (1993), bireyci kültürlerde yaptıkları çalışmalarda yüksek grup kaynaşmasında da, düşük grup karmaşıklığına göre daha fazla ben-merkezci (idosentrik) eğilimli olduklarını gözlemlemişlerdir. Yatay kolektivistler (toplulukçu) uyumlu olmaya eğilimlidir, buna karşın dikey bireyciler kendilerini geliştirmeye eğilim gösterirler (kendini övmek ve benzeri). Kitayama ve Markur tarafından belirtildiği gibi, toplulukçuluk ...,iç kontrol ve farklı olma ihtiyacıyla ters ilişkidir.(Yamaguchi,1994)

Yukarıda Triandis kendi şahsını çevresindeki insanlara kabul ettirmek isteyen, rekabeti uyumluluğa tercih eden bireylerin genel eğilimleri toplulukçu veya bireyci olsun, bu eğilimlerin dikey boyutuna yöneldiklerini belirtmektedir.

Chan, Chen veTriandis (1998:277), toplulukçu ve bireyci ayrımlarının ölçülmesine yönelik yapılan çalışmalarında yatay eğilimlerin eşitlikçiliği

bağlılığı ve uyumluluğu öne çıkarmasına karşın dikey boyutun rekabeti ve hiyerarşik bağlılığı vurguladığını aşağıdaki cümlelerle belirtmişlerdir:

Bireyci-toplulukçu ayrımlarının bir başka yönü de yatay ve dikey ayrımıdır (Triandis ,1995). Kısaca yatay toplulukçular kendilerini bağlı gördükleri iç gruplarına (aile, akrabalar, iş arkadaşları, milletleri) karşı ast-üst bağlılığı içinde olmazlar. Dikey toplulukçular ise iç gruplarının normlarına kendilerini adarlar ve gerektiğinde iç grupları için fedakarlık yapmaya istekli olurlar. Yataycılar bu çeşit bir hiyerarşiyi kabullenmezler. Yatay bireyciler, kendilerini başkalarıyla kıyaslamadan bildikleri gibi yaşama eğilimindedirler. Etraflarında tanınmış olmayı istemezler. İsveç (Daun:1996) ve Avustralya (Feather: 1994) bu tip davranışların gözlemlendiği ülkelerdir. Dikey bireyciler ise özellikle kendilerini başkalarıyla kıyaslamayı önemserler. Rekabette bulunma eğilimleri orta ve üst sınıf ABD toplumunda yaygındır. Bir çok batı demokrasisinde insanlar tanınmayı önemserler, birisine beğenilen bir özellikte vasat (ortalama) olduğunun söylenmesi aşağılama olarak kabul edilir.

Yatay toplulukçu eğilimin davranış ve tutumlarının genel özelliklerine bir örnek olarak Triandis(1995:57), kendi hayatından bir kesiti aşağıda ifade etmektedir:

Yatay toplulukçular daha doğaldır ve farklı olmayı önemsemezler. Örneğin herkesin kısa olduğu bir durumda uzun olmak iyi değildir. Ben Yunanistan da lisede iken 1.90m boyunda olmam benim için tam bir sorundu çoğu zaman anormal boyumdan dolayı alay edildim. Bunun gibi geniş bir dağılımda bir tarafın diğer ucu ret etmesi durumda insanlar toplumca önemsenen dağılımın içinde olmaya çalışırlar

Toplulukçu-bireyci eğilimlerin her insanda var olduğunu belirtmiştik. Bu eğilimler bireyin içinde yaşadığı çevre, kendi karakter özellikleri ve yetiştiği kültüre bağlı olarak birinin diğerlerine baskın olmasıyla şekillenir. Her iki boyuta dair davranış ve tutumlara sahip olan bireyler bu eğilimlerin kendi içindeki yatay ve dikey bölümlenmesinde de birini diğerlerine göre daha baskın hissederek hayatlarına yön vereceklerdir. Bu eğilimler toplumların kültürlerindeki değişimle olduğu gibi yukarıda üç tanesine değindiğimiz ve insanların davranışlarını etkileyen faktörlerin bir veya daha fazlasının değişmesiyle yeniden şekillenebilir. Triandis (1995), her insanın dikey bireyci, dikey toplulukçu, yatay bireyci ve yatay toplulukçu eğilimlerinin her birini taşıdığını ancak oranlarının durumlarına göre farklılaştığını belirtmiştir. Örneğin iç grup bir tehdit altında iken bütün insanlarda toplulukçu eğilimler ağır basar ve

bir liderin kendini göstermesi durumunda insanların, dikey toplulukçuluğa yöneldiği gözlenir (Chan ve diğer,1998:276).

Triandis (1995:89-90), toplumsal değişime Japonya örneğini vermiştir. İkinci Dünya Savaşı öncesi Japonya'nın dışı kapalı kültürel yapısının savaş sonrası şartlarla ve farklı kültürlerle etkileşim sonrasında değişim içinde olduğunu belirtmiştir:

İkinci Dünya Savaşı öncesi Japonya da dikey toplulukçuluk devlet ve vatandaşın ilişkilerini tanımlayan baskın kültürel eğilimdi, katı bir ortam ve az bir serbestlik vardı....Savaş sonrası dikey toplulukçu Japonya, bireyci ABD işgal ordusuyla tanıştı. Yeni kültürlerle tanışma sonrası dikey eğilim yatay toplulukçu eğilime yönelmiştir. Yaşlı Japonlar hala oldukça dikeydir. Genç olanlarda ise dikeyden yataya doğru değişim gözlenmektedir. Iwao (1993) bir çok toplulukçu örneğin yanı sıra bireyciliğe doğru yönelmenin kanıtlarını da gözlemiştir. Örneğin Hayashi son yapılan araştırmalarda, yeni neslin dine bağlılığın önemi ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde Japonların cevaplarının ABD de ki cevaplara çok benzediğini göstermiştir.

Bireyin içinde yaşadığı çevre, kendi karakter özellikleri ve yetiştiği kültüre bağlı olarak birinin diğerlerine baskın olmasıyla her iki boyuta dair davranış ve tutumları şekillenmektedir. Bu davranış ve tutumların değişiminde etkin olan faktörlerden grup özellikleri ve çevresel faktörlerde değişimin olması insanların davranışlarını etkiler ve yeniden şekillendirebilir (Triandis,1995:100-101)

Kültürel homojenlik yakınlığı artırarak, bu sayede toplulukçuluğa yöneltmekte, kültürel heterojenlik uzaklığı artırarak bireyciliğe yöneltmektedir. Dış tehditler dikey toplulukçuluğu körüklerken, hiçbir tehdit yatay bireyciliğe geçit vermez. Kıt kaynaklar kaynakların paylaşımını düzenleyecek olan otorite ihtiyacından dolayı, dikey toplulukçuluğa yönlendirir. Eğer kaynaklar bol ise yatay bireyciliğe doğru eğilim artar. Zaman baskısının var olması insanları dikey toplulukçuluğa ve herhangi bir zaman baskısının olmaması da yatay bireyciliğe yönlendirir. Kaynakları toplu çabayla elde etme durumları otoriteye ihtiyaç gösterir ve dikey toplulukçu eğilimini geliştirir. Bireysel çabalarla kaynakların elde edilmeleri bireyci eğilimleri artırır. Rutin işlerin yapıldığı ortamlar toplulukçuluğa, bireysel yaratıcılığın gerektiği işler de bireyciliğe yönlendirir.

Triandis (1995:45), aşağıda, ülkeler üzerindeki yapılan geniş çaplı araştırmalara değinerek, milletler arası davranış ve tutumların toplulukçu-bireyci farklılaşmasında kültürel etkenlerin önemini vurgular. Aynı kültürde bu eğilimlerin yatay-dikey boyutlarının ayrımında, bireylerin yaşadıkları çevrenin ve kişisel karakter özelliklerinin etkin olduklarını belirtir:

Açıktır ki dikeyler yataylara göre otoriteye daha duyarlıdır ve otorite için fedakarlık yapmaya daha isteklidirler. Yataylar buna karşılık temelde Konfüçyus'un bağlılık değerlerine sahiptirler. Bu sebeple reformları rekabete sebep olan ve bağlılığı zayıflatan bir etken olarak görürler. Çin de dikey toplulukçular komünist parti tarafından yapılan reformları desteklemişlerdir. Buna karşın yatay toplulukçular reformlara karşı çıkmışlardır... Dikey toplulukçuluğun yaşla doğru orantılı olduğu gözlenmiştir... Daun araştırmalarda İsveç kültürünün yatay bireyci olduğunu ileri sürmüştür, buna karşılık orta sınıf ABD de yapılan çalışmalarda, Kuzey Amerikanın önemli ölçüde dikey bireyci olduğu gözlenmiştir (Marcus ve Hitayama 1991 çalışmaları). Hofstede' nin araştırmalarında İsveç yüksek derecede bireycilik eğilimi göstermiştir. Buna rağmen herkesten farklı olmayı, görünmeyi benimsemezler, diğer insanlarla tezat olacak farklılıkları hoş görmezler.

Çin de dikey ve yatay toplulukçu eğilimlerin çalışma ortamına yansımaları üzerinde araştırmalar yapan Chen , Hunt ve Meindl, (1997:62-63) toplulukçu kültürel tutumları benimseyen Çinli çalışanların performans değerlendirilmesinde benimsedikleri dikey-yatay boyutlara göre farklılıklar gösterdiklerini vurgulamaktalar.

Bu çalışmaların sonuçlarında; yatay toplulukçular yapılan çalışmada ödül paylaşımında performansla göre farklılık getiren kurallara karşı çıkarak eşitlikçi kuralları savunmuşken, dikey toplulukçular ise eşitlikçi kurallara karşın ayrımcı kuralları savunmuşlardır. Diğer bir deyişle dikey toplulukçular anti-eşitlikçi, iken yatay toplulukçular anti- ayrımcı eğilimler göstermişlerdir.

Triandis (1995:126), bireyciler de dikey ve yatay boyutlarındaki farklılığın, eşitlikçi yaklaşımlardaki ön yargıyla ilişkilerine değinmiştir:

Önyargıya gelince daha eşitlikçi olanlarda önyargının daha az olduğu gözlenmiştir.(Klugel ve Smith1988) Bu bulgular ışığında dikey bireycilerin yatay bireycilerden daha ön yargılı oldukları söylenebilir.

Çalışmalarda (Chen ve diğer,1997) sonuç olarak dikey toplulukçu eğilimlerin gözlemlendiği Çinli çalışanların, bireyciler gibi görev merkezli ve rasyonel ödüllendirmeye taraftar oldukları gözlenmiştir. Yatay toplulukçu tutumların daha çok iş dışı tutumları ve dikey tutumların ise işe ait tutumları içermesine dayanarak organizasyona bağlılık içinde olan ve görevini

önemseyen dikey toplulukçuların organizasyonlarda ki çalışmalarında görevden önce kendi çıkarlarına önem veren dikey bireycilerden, arkadaşlarıyla uyumluluğu görevde başarılı olmaktan daha çok önemseyen yatay toplulukçulardan ve kendi özel hayatına, hayattan zevk almaya önem veren yatay bireycilerden daha iyi performans göstermeleri beklenebilir.

Triandis (1995:164-165), dikey ve yatay boyutların genel özelliklerine değinmiştir. Aynı grup içinde bulunabilen bireylerin bu birbirinden çok farklı tutum ve davranışları gösterirken ki karşılıklı etkileşimlerine değinmektedir:

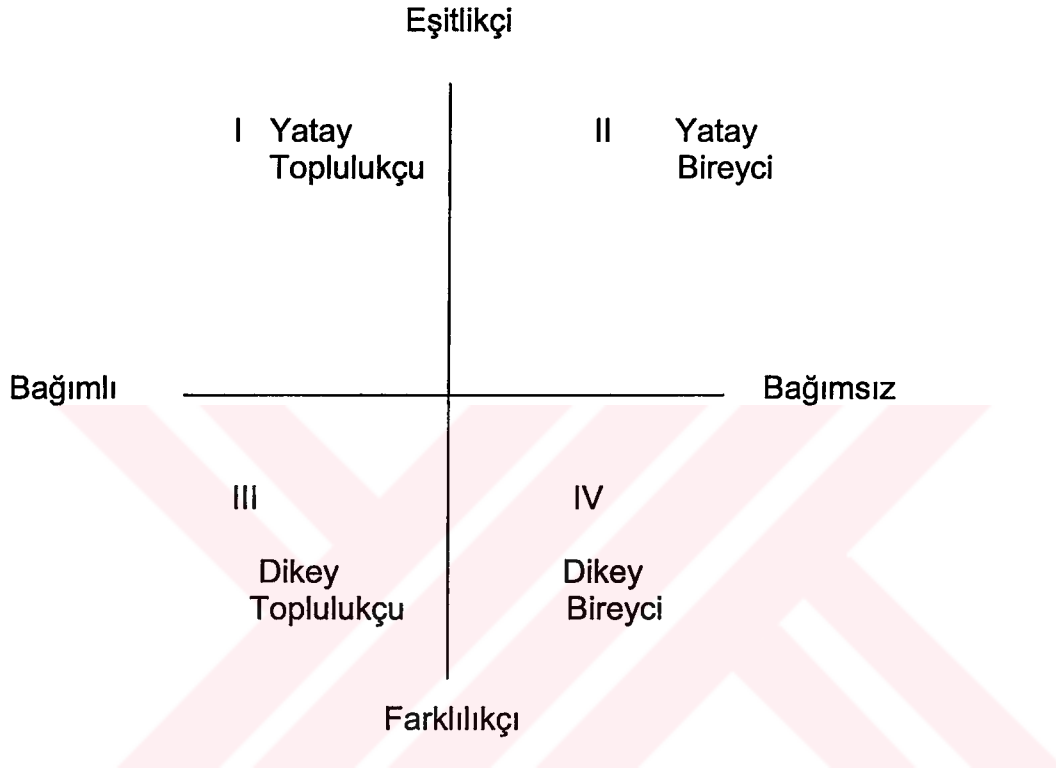
Genel olarak dikeyler rekabet ortamlarında oldukça rahatken yataylar gergin olurlar. Dikeyler sosyal durumlarda genelde rekabet oluştururlar. Bu durumda yataylar rekabeti minimize etme çabası içinde olurken bu durumda dikeyin uyumluluğu ve işbirliğini vurgulamayı öğrenmesini kolaylaştırır. Dikey boyutta diğer insanlarla çatışmamak ve gücendirmemek için dikkatli olunmalıdır.

Bağımlılık toplulukçu değerlerin ve bağımsızlık bireyci değerlerin genel özelliğidir. Dikey boyut, farklı olma ihtiyacı ve rekabete eğilimli olmayı, yatay boyut, eşit olmayı ve uyumluluğu içerir. Önceki bölümlerde bireyci-toplulukçu değerlerin farklılıkları tanımlanırken; farklı olma ve rekabet bireyci değerlerin, eşitlikçi ve uyumlu olmak toplulukçu değerlerin genel özellikleri olarak tanımlanmıştı. Daha önce toplulukçu değerlerin dış-grup yaklaşımına tam değinilmediğinden kavramlar tam olarak yerleşmemiştir. Eksik olan dikey boyut **şekil 1.6.** da tanımlanmaktadır.

Organizasyonlarda bireylerin toplulukçu ve bireyci eğilimlerin yatay-dikey boyutlarının farklılaşmasına ve amir ve astlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerde olabilecek yanlış anlamalara ve çatışmalara değinen Triandis (1995:122-123), bu çatışmaları birer senaryo ile tanımlamaya çalışmıştır.

Bir amirin ve çalışanın ayrı kültürel eğilimlere sahip olduklarını düşünelim. Amirin dikey toplulukçu ve çalışanın yatay bireyci olduğunu düşünürsek; dikey toplulukçu kültürden gelen amir talimatların askeri itaat anlayışında olduğu gibi hiçbir tartışma, eleştirme olmaksızın yerine getirilmesini beklerken, yatay

bireyci kültürden olan çalışan ise belli bir serbestlik ister ve amir tarafından talimatlar dikte edilmesine sıcak bakmaz. Bunun sonucunda büyük bir olasılıkla amir çalışana disiplinsizlikle ve çalışmada amiri yetkecilikle suçlayacaktır.



**Şekil 1.6.** Toplulukçu ve Bireyci Eğilimlerin Bağımlılık-Eşitlik Boyutlarında Dikey-Yatay Ayrımı Göstermesi (Chen ve diğer,1997:64)

Dikey toplulukçu kültür ve dikey bireyci kültürde hem çalışan hem de amir kimin patron olduğu konusunda hem fikirdir. Bu durumda çatışmanın bireyci-toplulukçu boyutlarında olması mümkündür. Bu durumda örneğin amir çalışandan organizasyonun menfaatine biraz fazla mesai yapmasını beklerken, çalışan normal mesai saatleri dışındaki zamanını özel hayatına ait görür.

Yatay toplulukçu-yatay bireyci karşılaştırmasında amir çalışana düzenli bir iletişim bekler, çalışan özel hayatı ve amirle arasındaki mesafeyi korumayı tercih eder.

Yatay toplulukçu ve dikey toplulukçu karşılaştırmasında amir astlarıyla diyalogunda iletişim ve eşitliliği bekler, çalışan iletişimi kabullenir ancak ast olarak davranılmayı tercih eder.

Yatay bireyci-dikey toplulukçu ve yatay toplulukçu–dikey bireyci durumlarında çatışmanın boyutları daha da artabilir. Kültürel boyutlardaki farklılıklar yanlış anlamalara sebep olabilir.

Triandis (1995:164), farklı davranış ve tutumların çalışma ortamına etkilerini örnek birer senaryo ile açıkladıktan sonra karşılıklı anlayış farklılıklarına aşağıdaki cümlelerle değinmektedir:

Beraber çalışmayı öğrenmenin önemli bir kıstası da ne çeşit ilişkilerin önemli olduğunu anlamaktır. Yataylar, evlilik, resmi (çalışma) ve özel arkadaşlıklar gibi yatay ilişkileri tercih ederler. Dikeyler ebeveyn-çocuk, amir-ast, öğretmen-öğrenci ilişkilerini önemserler. Bu durumda insanlar farklı ilişkilerin arayışında olacaktırlar ve imkan bulduklarında mevcut ilişkiden, kendilerini rahat hissettikleri ilişkilere yöneleceklerdir. Yatay kültürden bir profesör öğrenci-profesör ilişkisini, dikey kültürden bir öğrencinin anlayamadığı, profesör-profesör ilişkisine dönüştürecektir

Toplulukçu-bireyci kültürel davranış boyutlarının yatay- dikey farklılaşmalarının alt boyutlarını açıklamaya yönelik çeşitli kavramsal tanımlamalar verilmiş, bu boyutlar karşılıklı olarak değerlendirilmiştir. Bu boyutların her birinin genel özellikleri ayrı ayrı tanımlanırsa;

### **Dikey Bireycilik:**

Bireyci kültürlerde yetişen insanlar demografik özelliklere ve bireysel karakter yapılarına göre kendilerini çevrelerine kabul ettirmek ihtiyacını kuvvetli hissediyorsa davranış ve tutumlarında diğer insanlara karşı rekabet içinde olmaları olasıdır. Bu durumda kariyer önem kazanacaktır. Çevreyle etkileşimin kariyer odaklı olması ve özel hayatın da iş başarısına endekslemesiyle bireyin kendisine ve ailesine yeterince zaman ayırması güçleşir. Bu davranış eğiliminde olanlar, insanların yeterlilikte ve başarıda farklı olduklarını

kabullenirler. Sosyal iletişimde herkesin bulunduğu makama, kariyerindeki başarısına göre ayrımcı davranılmasının gereğine inanırlar.

### **Yatay Bireycilik:**

Bireyci kùltùrlerde yetişen insanların demografik özelliklere ve bireysel karakter yapılarına göre kendilerini bağımsız, serbest, ve özgün hissetme ihtiyacı kuvvetli ise yatay bireyci eğilimleri güçlenir.

Yatay bireyci davranış ve tutumları benimseyen insanlarda hayatta mutlu olmak kariyerlerinde başarıdan daha önceliklidir. Özel hayata vakit ayırmak kariyerde yükselmekten daha çok tercih edilir. Çatışma içine düşülürse iş ortamları değiştirilir. Çevreyle iletişimlerinde uyumlu olmak rekabete tercih edilir. Üstlerle iletişimde serbest davranmak, rahat olmak istenir. İnsanların her şeyden önce eşit oldukları benimsenir, sosyal iletişimde herkese eşit davranılması gereğine inanılır.

### **Dikey Toplulukçuluk:**

Toplulukçu kùltùrlerde yetişen insanların demografik özelliklere ve bireysel karakter yapılarına göre kendilerini çevrelerine kabul ettirmek ihtiyacının baskın olması durumunda, grup içindeki etkileşimlerinde uyumlu davranış ve tutumların yerine rekabeti tercih etmeleri olasıdır.

Dikey toplulukçu davranış ve tutumları benimseyen insanlarda kariyerde başarı hayatta mutlu olmaktan daha önceliklidir. Kariyerde yükselmek özel hayata vakit ayırmaktan daha çok önemsenir. Çatışma içine düşülürse iş ortamları için özel hayatlarından, ve ailelerinden fedakarlık yapma eğilimini gözlenir. Çevreyle etkileşimlerde rekabet uyumlu olmaya tercih edilir. Üstlerle iletişimde itaatkar, astlarla iletişimde otoriter davranma gözlenir. Grubun genel amacı, grup üyelerinin tek tek menfaatlerine tercih edilir. Dikey toplulukçuluğun bu tutumunu Wagner ve Moch (1986), " İnsanlar çalıştıkları gruplarda grup



menfaati için fedakarlık yapmaya hazır ve istekli olmalıdırlar” cümlesiyle ifade ederler (Triandis,1995:199). Hiyerarşik yaklaşım benimsenir, üst sosyal statüden grup üyeleriyle duygusal bağlılığa ve iletişime önem verilir.

### **Yatay Toplulukçuluk:**

Toplulukçu kültürlerde yetişen insanların demografik özelliklere, ve bireysel karakter yapılarına göre kendilerini çevreleriyle uyumlama ihtiyacının baskın olması durumunda, grup içinde etkileşimlerinde uyumlu ve eşitlikçi davranış ve tutumları tercih etmeleri yatay toplulukçu eğilimleri kuvvetlendirir.

Yatay toplulukçu davranış ve tutumları benimseyen insanlarda grup içinde uyumlu olmak önemlidir. Sosyal bağlılık kariyerlerinde başarıdan önce gelir. Grup üyelerinin tek tek menfaatine, mutluluğuna önem verilir. Grup menfaatleri için fedakarlık yapma eğilimi zayıftır. Çevreyle etkileşimlerde çatışma içine düşmekten, rekabetten kaçınılır. Eşitlikçi yaklaşım benimsenir, aynı sosyal statüden grup üyeleriyle duygusal bağlılığa, arkadaşlığa önem verilir.

Toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutlarında yapılan çalışmalara ve tanımlara değinilmiştir. Bu kavramların insan davranışlarını şekillendirdiği bilinmektedir. Bir sonraki bölümde bu değerlerin bireylerin ekip çalışmalarına olan tutumlarına etkileri incelenecektir.

## **1.4. BİREYCI—TOPLULUKÇU DEĞER BOYUTLARI ve ÇALIŞMA ORTAMLARINDA EKİP ÇALIŞMASINA YATKINLIK**

Bir önceki bölümde toplulukçu ve bireyci eğilimlerin etkilediği belirgin davranışlara ve tutumlara dair farklılıkların tanımlanmasına çalışılmıştır. Bu bölümde çalışma ortamlarında toplulukçu kültürlerden gelen çalışanların bireyci kültürlerden gelenlerle karşılaştırıldığı ekip çalışmalarına ait gözlemlerin

değerlendirilmesine çalışılacaktır.

İnsan davranışlarını organizasyon ortamında karşılıklı olarak inceleyen Triandis (1995:130), toplulukçu ve bireyci değerlerin karşılıklı sakıncalı ve üstün yönlerini aşağıdaki cümlelerle tanımlamıştır:

Toplulukçu kültürlerde insanların önemli bilgiyi saklı tutma (bilgi gücü) ve organizasyon içinde dış grup olarak gördüklerine söylememe eğilimleri, bireycilere göre daha fazladır(örneğin üretim bölümündekilerin pazarlama bölümündekilere kritik önemde bilgileri vermemesi). Toplulukçular dış gruptakilere bireycilerden daha bencil ve kaba olabilmekte ve bu dış grup aynı organizasyon içindeyse sonuç son derece kaygı verici olabilir. Buna karşılık bireyciler toplumun çıkarlarını umursamadan sadece kendi çıkarları peşinde koşabilirler. Rakip firmadan iyi bir işe geçmek, önceki şirketinin zararına bile olsa bunu önemsemezler. Bireyciler her zaman kendileri için en iyi anlaşmanın peşinde koşarlar. Matsui, Kakuyama ve Onglatco(1987), Japonya' da grup amaçları için takım çalışmasında bulunmanın bireysel amaçlar için çalışmaktan daha iyi performans sağladığını gözlemlemiştir. Bireyci kültürlerde takım amaçları genellikle sosyal gevşekliğe ve kendi başına hareket etmeye neden olmuştur.

Chen, Meindl ve Hunt (1997:49-50), sosyal gevşekliği (kaytarmacılık) ve bu tutumun toplulukçu-bireyci değerlere karşılıklı yansımalarını aşağıdaki cümlelerle ifade etmektedirler:

Sosyal gevşeklik ve başıboşluk, bireylerin grubun yaptığı katkılardan istifade ederken, kendi sorumluluklarından kaçınmaları olarak tanımlanabilir. Organizasyon ortamında bu durum grup içinde çalışırken yalnız çalışmalardan daha az gayret gösterme olarak izlenir. Early (1989,1993) toplulukçuların grup içinde kendi şahıslarının arka planda kaldığı çalışma tarzlarında daha iyi performans gösterdiklerini buna karşın bireycilerin kendi başlarına çalışırken gösterdikleri performansın grup içinde olduklarına göre daha fazla olduğunu gözlemiştir. Wagner(1995), bireycilerin denetimin olmadığı durumlarda gevşek ve başıboş olma eğilimlerinin daha çok olduğunu, oysa toplulukçuların bu tip eğilimlerden sakınmalarında denetimin fazla etkili olmadığını tespit etmiştir.

Toplulukçu ve bireyci değerler üzerinde sosyal farklılaşma boyutları olarak çalışan Reykowski(1994:278), grup içinde sorumluluk paylaşımına aşağıdaki cümlelerle değinmektedir:

Bireycilerden meydana gelen gruplarda sorumlulukların paylaşımı bireysel sorumluluk ve güven üzerine yapılırken, toplulukçu gruplarda her üyenin moral desteğinde ve grubun başarısında sorumluluğu vardır ve her birey kendisini grubuna karşı sorumlu hisseder.

Schwartz(1994:88), bireyler arasında çatışma kaynaklarından olan davranış farklılıklarına değinmektedir. Toplulukçu insanların bireyci insanlarla aynı ortamda iletişim içinde olmaları durumunda karşılıklı yaklaşım farklılıklarının meydana getireceği çatışmayı şu cümlelerle özetlemektedir:

İnsanlar arasındaki sosyal ve psikolojik çatışmalar, değerlerin birbiriyle uyuşmadıkları durumlarda fazlaşır. Örneğin bireysel başarıyı kendisine amaç edinmiş insanların yanındakilere yardımcı olmaması, uyumlu ve işbirlikçi ortamlarda beraber çalışmayı önemseyen insanlarla çatışmaya düşmesine neden olacaktır.

Cha (1994:168), Kore' de bireyci-toplulukçu değerler üzerine yaptığı çalışmalarında toplulukçu değerlerin grup içinde çatışmayı azalttığını ve bireylerin uyumlu ve yardımsever olmalarını sağladığını; " Toplulukçuluğun rekabetten ve özellikle de amirler başta olmak üzere iç-grup üyeleriyle çatışmadan kaçınma eğilimlerini güçlendirdiğini göstermiştir" cümlesiyle vurgulamaktadır.

Sosyal araştırmacılar takım içinde bireylerin davranışlarındaki toplulukçu ve bireyci farklılıkları, çatışma ve problem çözme yaklaşımlarına göre açıklamaya çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, toplulukçu-bireyci değerler, takım çalışması, iç ve dış grup kavramlarının birbirleriyle etkileşimlerinde aşağıdaki genel üç özellik vurgulanmıştır (Smith, Dugan, Peterson ve Leung,1995:353).

1. Takım üyelerinin, birbirlerine açıkça ifade etmedikleri düşünceleri olabilir. Bu durumda fikirlerinin uyuşmadığını bilemezler. Bu tip durumları çatışma olarak tanımlayamayız. Anlaşmazlık sadece fikir ayrılığının açık olması durumunda oluşur. Taraflar kendi fikirlerine problemi çözmeye yönelik davranışlarından daha çok önem verdiklerinde anlaşmazlık çatışmaya dönüşür. Bu nedenle her çatışma bir anlaşmazlıktan kaynaklanır ancak her anlaşmazlık bir çatışmaya neden olmaz.

2. Toplulukçu toplumlarda bireycilere göre iç grup uyumluluğuna önem verildiği geniş çapta kabul görmüştür ( Hofstede:1980, Leung ve Bond:1984, Triandis:1990). Bunun da ötesinde toplulukçu toplumlarda insanlar çatışmaya taraf olmaktansa problemi çözmeye aracı olma eğilimini tercih etmekte

( Leung ve Wu. 1990). Bu durumda iç grup uyumuna verdikleri önem ve taraf olmaktan kaçınmalarından ötürü toplulukçuların birbirlerine yardımcı olmaya istekli oldukları ve aralarında anlaşmazlıkların daha az olacağı söylenebilir. Grup üyeleri diğerlerinin görüşlerini tahmin ederek, bir ayrılığın olmasındansa kendi fikirlerini buna göre uyumlandırarak çatışmadan kaçınırlar. Toplulukçu toplumlarda bu sonuçlar iç grup üyeleri arasında anlaşmazlık ihtimalinin az bir olasılık olduğunu ön görmemizi sağlar.

3. Bununla beraber, organizasyon üyelerinin bütün bir organizasyonu iç grup olarak kabul edip etmediğini bilemeyiz. Eğer kendi bölümü dışındaki bölümler dış grup olarak kabul ediliyorsa, bu durumda bölüm içinde olduğundan daha çok bölümler arasında anlaşmazlıkların olacağını bekleyebiliriz. Bireyci kültürlere göre iç grup dış grup ayrımının bütün toplulukçu kültürlerde kesin hatlarla ayrıldığını bilmekteyiz (Smith ve Bond :1993). Bununla beraber iç grup-dış grup ayrımının yapıldığı sınırlar farklı toplulukçu kültürlerde farklı olmaktadır. Örneğin Japon çalışanlar bütün organizasyonu iç grupları olarak kabullenirken ( Kashima ve Callan,1993), Çinli çalışanlar daha küçük grupları kabullenirler( Hui ve Tan 1996:353-354 ).

Triandis(1990), toplulukçu ve bireyci değerlerin çatışma ihtimalini azaltmaya yönelik yaklaşımlarını değerlendirirken; toplulukçu kültürlerde yoğun olarak uygulanan kurallar ve sosyal normların, bireylerin karşılıklı çatışma içine girmelerini engellemeyi amaçladığını aşağıdaki ifadeyle vurgulamaktadır :

Toplulukçuların beklenildiği gibi resmi kural ve prosedürleri uygulama eğilimleri fazladır. Bu durum toplulukçuların grup içi uyumluluğu korumak için bireysel olmayan yöntemleri tercih ettiklerini göstermektedir. Bireycilerin ise anlaşmazlığı gidermeye yönelik kendi bilgi ve tecrübelerine dayanmaları bireyciliğin kendi kendine yeterli olma eğilimiyle açıklanabilir. (Smith ve diğer:363)

Toplulukçu-bireyci ayrımı çalışma ortamına dair sorunlara bakış açısını da farklılaştırmaktadır. Bu durumda karşılaşılan zorluklarda yaklaşımların farklı olması yeni sorunlara neden olabilir. Örneğin toplulukçular başarısızlığı yetersiz çabayla açıklarken, bireyciler görevin zorluğuna ve kötü şansa

bağlarlar. Bireyci bir çalışan tarafından toplulukçu amire görevin çok zor olduğu söylendiği takdirde bunun amir tarafından tembelliği gizleme çabası olarak algılanması mümkündür (Triandis,1995:157).

Smith, Dugan, Peterson ve Leung (1995:365), grup içinde toplulukçu-bireyci değerler ayrımında organizasyon içinde üç değişik çatışma ortamını tanımlamaktadır.

### **1. Amirlerin bireyci astların toplulukçu kültürden geldiği durumlarda:**

Bu durumlar yöneticilerin kendi ülkelerinden gönderildiği, çalışanların ev sahibi ülkeden tedarik edildiği Asya ve Güney Amerika ülkelerinde yatırım yapan Avrupa ve Kuzey Amerika şirketlerinde yaşanmaktadır.

Bu gruplarda yöneticiler çalışanlarla görüşerek sorunların giderilmesi ve yeni kararların alınmasında katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya çalışırken, bunun astlar tarafından sorunların abartıldığı, sorumluluğun üzerlerine atılmasına çalışılması veya yönetim zafiyeti olarak algılanma ihtimali vardır. Yöneticilerin ise astların sessizliğini ilgisizlik olarak görmeleri mümkündür. Bu tip yanlış anlaşılmalarda grup uyumluluğu ve etkinliği için son derece sakıncalı sonuçlara neden olabilir. Juralewicz(1974), Amerikalı yöneticilerin Puert Riko' da uygulamaya kalkıştıkları katılımlı yönetim yaklaşımlarının çalışanların işten ayrılma devrini nasıl artırdığını belirtir. Yöneticilerin bu uygulamaları, çalışanlarca yönetim zafiyeti olarak algılanmıştır.

### **2. Amirlerin toplulukçu toplumlardan ve astların bireyci toplumlardan gelmeleri durumunda :**

Bu durumlar yöneticilerin dış ülkeden geldiği, çalışanların ev sahibi ülkeden tedarik edildiği Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yatırım yapan Japon ve diğer Pasifik Asya ülkelerinin şirketlerinde yaşanmaktadır. Bu gruplarda bir çatışma yaşandığında yöneticiler çalışma arkadaşlarına danışmadan ve astlarla

konuşmadan resmi prosedür ve kuralları uygulama eğilimi gösterir. Bu durum astlar tarafından yöneticilerin katı ve astlarına karşı güvensiz olmaları şeklinde algılanabilir. Bu tip yanlış anlamalar doğal olarak grup etkinliğini tehlikeye düşüren problemlere neden olur (Sethi, 1984; Child ve Markoczy:1993).

### **3. Farklı kültürlerden çalışanların ekip oluşturmak üzere bir araya gelmeleri durumunda:**

Organizasyonlar genellikle farklı kültürlerden insanları, sadece teknik yeterliliklerine göre, beraber çalışabilme yeteneklerini önemsemeyen, grup oluşturmak üzere bir araya getirebilmektedirler. Bu tip grupların yöneticileri ayrı ayrı nasıl iletişim kurulabileceğine, nasıl ve ne zaman uzlaşmaya varılabileceğine özellikle dikkat etmelidir (Smith ve Noakes 1996). Farklı kültürlerden çalışanların aynı ekip içinde bulunmalarından kaynaklanabilecek yanlış anlamaların çözülmesi gerekmektedir. Etkili bir grup ve organizasyon geliştirerek görevlerin yapılabilmesi ancak bununla mümkün olacaktır.

Toplulukçular grup amaçlarına bireycilere göre şahsi amaçlarından daha çok önem verdikleri için, grup kararına toplulukçu olmayanlara göre daha fazla itaat edeceklerdir. Eğer bireyler grup standartlarına uyamazlarsa grubun sağladığı faydalardan mahrum olmalarına rağmen, ayrılmak zorunda kalmaları söz konusudur. Bunun anlamı, toplulukçuların grubun diğer üyelerinin kendilerinden rahatsız olmamalarına dikkat göstermeye çalışmalarıdır. Son olarak grubun genel fikrini bilmeden veya kuvvetle tahmin etmeden düşüncelerini açık olarak ifade etmekten kaçınacaklardır (Yamaguchi, 1994:187).

Parsons ve Shils 'in Genel Tavırlar Teorisinin 5 kuramından 2 numaralı olan "Ben-merkezci ve grup merkezci" karşılaştırmasında birey ve grup menfaatleri yaklaşımında bireyci değerlere sahip insanlar için aşağıdaki değerlendirmelerde bulunulur:

Özel ve grup hedefleri arasındaki ilişkide sık sık uyumsuzluk yaşanması aralarında seçim yapma sorunlarını hazırlar. Bu çelişki bireyin ait olduğu grupla paylaşmakta olduğu menfaatlere, değerlere ve amaçlara öncelik verebileceği gibi, gruba etkilerinin ne olacağını önemsemeden şahsi ve özel menfaatlerine öncelik vermesine de neden olabilir. (Hofstede,1980:152)

Yamaguchi (1994:188) tarafından çalışmalarında kullanılan toplulukçu tutumlar ölçeği aşağıda verilmiştir (altta parantez içinde yazılı olan karşıt ifadelerdir).

1. Grubum için kendi menfaatlerimden vazgeçerim.  
( Grubum için şahsi menfaatlerimi terk etmem)
2. Grubumdaki arkadaşlarımdan benden bekledikleri davranışları gösteririm.  
(Grubumdaki arkadaşlarımdan benden bekledikleri davranışları göstermemin zorunluluğuna inanmıyorum)
3. Grubuma her türlü sıkıntı karşısında bile bağlı kalırım.
4. Grubumla uyumluluk içinde olmaya önem veririm.
5. Genel kabul gören isteklere itaat ederim.  
(Genelin kabul ettiği düşüncelere ters de olsa kendiminkileri değiştirmem)
6. Grubum haklı olsa da olmasa da her zaman desteklerim.  
(Grubum hatalı olduğu zaman desteklemem)
7. Grubumca alınmış kararlara saygı duyarım.
8. Grubumdan memnun olmasam da, bana ihtiyaç duyduklarında onların yanında olurum.
9. Grubumdaki diğer insanlarla kesin bir anlaşmazlık içinde olsam bile tartışmaya girmekten kaçınırım.  
(Grubumdaki diğer insanlarla kesin bir anlaşmazlığa düştüğümde bunu belli ederim)
10. Grubumdaki diğer insanlarla anlaşmazlığa düşmemek için çaba gösteririm.

Toplulukçu veya bireyci olsun her toplumda insanlar sosyal hayatlarında iç-gruplara sahiptir. Organizasyon içinde bireyleri bir araya getiren bağlar iç-grup kavramından çok farklı olabilir. Birey çalışma ortamında beraber bulunduğu

insanları iç-grup veya dış grup kabul edebilir. Bu noktada şu farklılık ortaya çıkmaktadır. İnsanların sosyal çevrelerinde duygusal olarak bağlandıkları gruplar iç-grup iken, çalışma ortamlarında duygusal bağlılık içinde olmadıkları ancak içinde oldukları gruplar takım (ekip) kavramıyla ifade edilmektedir.

Francesco ve Gold(1998:115-116) ekip ve gruplar arasındaki genel farklılıklara aşağıdaki tanımlamalarla değinmektedir:

Takımlar daha uyumludur ve sorumlulukları daha çoktur, üyelerinin yeteneklerini gruplardan daha iyi kullanırlar.Weiss (1996:142-43), grup ve ekip kavramları arasındaki belirgin farklılıklara aşağıda değinmektedir:

Paylaşılan liderlik;takımlarda liderlik paylaşılırken ,gruaplarda gücü elde tutan tek lider vardır.

Sorumluluk; takımlarda birey odaklı ve paylaşılan sorumluluk vardır. Gruplarda ise genellikle sorumluluk birey odaklı olur.

Amaç; takımlar belirgin bir amaca yönelirler, grupların amaçları bağlı oldukları organizasyonun hedefleriyle aynıdır.

Çalışmaların ürünleri; takımların genele yönelik olan ürün çıktıları, gruplarda bireye yöneliktir.

İletişim; takımlar açık uçlu tartışmaları ve aktif problem çözümü toplantılarını teşvik eder. Gruplar etkin toplantılar geliştirmeye çalışır.

Etkinlik; takımlar genele yönelik ürünlerine göre etkinliklerini ölçerken, gruplar başkaları üzerindeki dolaylı etkilerine göre ölçerler.

Çalışma tarzı; takımlar ,tartışır, karar verir ve görev dağılımı yapar ancak beraber çalışırlar Bununla beraber gruplar , tartışır, karar verir ve görev dağılımı yaparak ayrı ayrı çalışırlar.

Ekip çalışmasında toplumun kültürel değerlerinden olan dişi ve erkek değerlere de değinen Francesco ve Gold(1998:26), bu değerlerin ekip çalışmasına etkilerine aşağıdaki cümlelerle açıklık getirmeye çalışmıştır:

Erkek kültür toplumlarda,sert değerler, başarı, para, mücadele, rekabet baskındır. Toplumda kadın ve erkek rollerinde belirgin farklılıklar vardır. Erkek değerler ifadesinin kullanılmasının nedeni, bütün dünyada geçerli olan erkek rollerini içermesidir. Almanya ve Avusturya gibi kazanma, tanınma, ilerleme ve mücadeleye önem verilen, bu değerlerin yaygın olduğu ülkeler aşırı erkek kültürüdür. Bu çeşit toplumlar karar vermede bağımsızlığı teşvik ederler. Dişi kültürler, insan ilişkilerinde ilgi ve şefkat değerlerini, kişisel yakınlığı, başkalarını önemsemeyi, hayat standardı ve faydalı olmak gibi değerleri önemserler. Cinsiyet rolleri daha az farklılaşır ve genelde eşittir. Bu değerler, daha çok dişi karakteristiğini gösterdiğinden dişi kültür olarak tanımlanmıştır. Dişi kültürdeki Finlandiya da insanlar, işbirliğini, dostça atmosferi, iş güvenliğini ve grup kararını önemserler.

Bireyci-toplulukçu ayrımı ferdler arasındaki ilişkileri etkilediğinden, grupların



yapıları üzerinde de etkindir. Bireyci eğilim üyeler arasında rekabeti ve çatışmayı körüklerken toplulukçu eğilim işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Aşırı bireyci eğilimler grubun etkin çalışma imkanlarını engelleyebilir (Francesco ve Gold 1998:112).

Hrebiniak(1994:16), “ The We -Force in Management” adlı kitabında ABD yöneticilerinin takım çalışmasına ait yaklaşımlarını değerlendirirken bir şirketin üretim hattından sorumlu yöneticisinin “Takım çalışması ben tanıdığım sürece iyidir” dediğini ve devam ederek “ tam anlamıyla diğerlerinden daha fazla tanınacağım bir takım çalışması” sözlerine yer vermektedir.

Bu yaklaşımlar organizasyonlar için son derece sakıncalı sonuçlar doğurabilir. Bir organizasyonun içinde görev alan her bölüm kendi vazifesini aksatmadan, bölümler arası karşılıklı sorumluluklarını tam olarak yaptığı sürece, bir makine dişlilerinin çarkları döndürmesi gibi, düzenli ve verimli çalışma ortamı sağlamış olur. Bu bölümlerde çalışanlar kendi aralarında uyumlu bir ekip olmalıdırlar.

Organizasyon grupları, zamanla insanlar için ayrı bir iç-grup haline gelebilir. Çalışanların organizasyona bağlılığın ve motivasyonun yüksek olmasını sağlamak için, organizasyonlarca geliştirilecek örgüt kültürü bu değişimi destekleyerek kuvvetlendirebilir. Bu iki kavramın her kültürde toplulukçu ve bireyci değerlere göre farklılaştığını ifade eden Francesco ve Gold (1998:108) uluslararası kültürel farklılaşmaların organizasyonlara etkileri üzerinde ki çalışmalarını ve değerlendirmelerini kapsayan The International Organizational Behavior (uluslar arası örgütsel davranış) adlı eserinde şu tanımlamalara değinmektedir:

Kültürler grupları farklı görürler. Japonlar için grup merkezli olmak milli kültürün önemli bir parçasıdır. Japonya’ da organizasyonların grup kararına katılımı, (ringisei) genel bir uygulamadır. Bireysel başarının vurgulandığı ABD de, grupların işbirliği organizasyonlarca teşvik edilir, ancak takım çalışması sık sık bireycilik ilkeleriyle çatışma yaşar...Bireyci-toplulukçu kültür boyutları, organizasyonlarda yaşanan davranışları özellikle de bireylerin ve grupların rolünü açıklamada önemlidir (Hofstede,1980; Trompenaars,1994). Bireycilik insanların başkalarından çok öncelikle kendi

menfaatlerini gözettileri Kuzey Amerika, Avusturalya ve Batı Avrupa' da gözlenen karakteristik bir eğilimdir. Toplumcu merkezli, bireysel çıkarların yerine grubun menfaatlerini gözetilen değerler, Asya, Doğu Avrupa, Afrika ve Latin Amerika kültürlerinde yaygındır. Grup ve takım arasında ne fark vardır? Grupta üyelerinin katkıda bulunmaya çalıştıkları ortak amaçlar vardır. Tipik olarak gruplarda belirli bir zaman çizelgesi içinde sınırlı kaynaklarla çalışmalar yapılır. Örnek olarak iki hafta süreyle belirli bir bütçeyle bir karara varmak için bilgi toplamak ve işlemek gibi. Zaman kısıtlamaları, kıt kaynaklar, yetersiz sosyal kabiliyetler ve diğer nedenlerden dolayı bir çok grup yetersiz kalmakta ve belirlenen hedeflere varmakta başarısız olmaktadır. Bir çeşit grup olan takımlar, hedeflerine ulaşmak için üyelerin tam olarak, iştirak ettikleri kendi kendini yönetme tekniklerini kullanırlar. Takımlar ve grupların yapıları, gelişme yöntemleri, kuralları ve karar verme stilleri vardır. Ulusal ve örgüt kültürleri bunlar üzerinde belirli yönlerden etkindir.

Ekip çalışmasına geçişin sağlanabilmesi için bireysel ödüllendirmeden vazgeçilmelidir. Bu tarz ödüllendirme bireylerin ekibe katılmalarına engel olur. Ancak bireysel ödüllendirmeye alışmış çalışanların geçiş aşamasında motivasyonlarında azalma olacağını kabullenmek gerekir. Geçiş safhasında göze alınan verimdeki düşmelerin sonrasında ekibin çalışmaya başlamasıyla destek olunarak bu sakıncanın giderilmesi gerekir. Sadece birlikte çalışan insanlar birey olarak değerlendirildiklerinde yalnız kendi üzerlerine düşen görevi yapmayı yeterli bulur ve yanlarındaki çalışanlara yardımcı olmayı önemsemezler. Grup olarak performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirme birbirlerinin eksikliklerine yardımcı olmalarını ve kendilerini davranışlarında gruba karşı sorumlu tutmalarını sağlayacaktır. Yatay bireycilerin sadece kendilerine verilen sorumlulukla ilgilendikleri ve dikey bireycilerin sadece hedefledikleri kariyerlerine önem verdikleri daha önce vurgulanmıştı. Dikey bireyciler, çalışma arkadaşlarını geride bırakıp hedefledikleri kariyerlerine nasıl çıkacaklarını düşüneceklerdir. ABD çalışanlarının ekip uyumunu zorlaştıran yaklaşımlarına çözümler tavsiye eden Ron Johnson bireyci ve toplulukçu bireylerden oluşan ekiplerin birbirinden çok farklı iki sakıncasını aşağıda ifade etmektedir:

İnsanlar her zaman içlerinden geldiği gibi konuşmazlar. Huzurun bozulmaması için grup kararlarına uyum gösterirler. Böyle bir davranış ekibin tehlikeli bir zayıflığının olduğunu gösterir. Bir bireyin dile getirmediği sözler belki son derece önemli olacaktır. Bizim yaşadığımız en önemli sorunlardan biri, şu anda insanların söylediklerini dinlemek yerine kendi söyleyeceklerimizi hazırlamakla uğraşmamızdır ( Johnson,1995 :34).

Johnson yukarıdaki sözlerinin ikinci cümlesinde değindiği ABD de ekip uyumuna dair yaşanan sıkıntıların çözümünde, bireylerin her şeyden önce, kendilerini gösterme çabalarının sonucu oluşan rekabetin kontrol altına alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Bireyciliğin organizasyonlar için genel sakıncalarından birini, Özen (1996:18), "Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda insanlar çalıştıkları örgütün başarısı ve iş ortamının koşullarından çok, kişisel ve ailesel mutluluklarını önemsemektedirler" cümlesiyle vurgulamıştır.

Bireyciliğin organizasyonun menfaatlerini göz ardı eden özelliklerine, çalışanları bireyci bir kültürden gelen organizasyonların özenle eğilmeleri gerekir. Bir örgüt kültürü geliştirerek, çalışanların, çalışma ortamındaki insanlara ve organizasyona karşı sorumluluk ve bağlılık hissetmeleri sağlanmalıdır.

Hrebiniak (1994 :13), yaptığı çalışmalarında bireyleri birbirine bağlayan bir değere duyulan ihtiyacı ifade etmekte ve örgüt kültürüne göndermede bulunmaktadır:

Yapılan çalışmalarda, organizasyonun işbirliğinin şart olduğu kuramsal yapının sağlam temeller üzerine konulması için, birey ve topluluğun ortak değerlerle başarı ve ödüllendirmede birleştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Ekip çalışması olmayınca insanlar, birbirinin hedefini baltalayacak şekilde iş yapabilir ve kendi başarısı için grubun başarısını engelleyebilir ( Johnson,1995).

Argyle(1970:155), "Psychology And Social Problems" adlı çalışmasında, sosyal entegrasyonun farklı eğilimlerdeki grup üyeleri arasında temin edilmesinin zorluklarına ve liderin yapıcı olmasının önemine değinmektedir. Ayrıca, ekip çalışmalarının verimliliğinin ve değişen durumlara adaptasyon hızının yüksek olmasının grup üyelerinin birbirlerine destek olarak yakın bir işbirliğinde bulunmalarıyla mümkün olacağını vurgulamaktadır.

Ödüllendirmenin birey merkezli olduğu ABD de yapılan araştırmalarda ekip çalışmasına karşı çalışanların direnç göstermelerine neden olarak bireyci ödüllendirme sistemi gösterilmektedir. " The We -Force in Management" adlı kitabında Hrebiniak (1994:4), bu durumu aşağıdaki ifadelerle anlatır:

Yöneticiler birey olarak motive edilmektedirler. Ödüllendirme sistemi bir çok şirkette bireysel performansı değerlendirmektedir. Ödüllendirme uyumlu ve beraber çalışmayı, işbirliğini değil bireyci mutluluğu hedeflemektedir. Çoğunluğun iyiliği pahasına da olsa ilerlemek tek amaçtır. Yöneticiler "biz" derken "ben" olarak hareket etmektedirler

David McClelland'ın yaptığı araştırmalarda, ABD de yöneticilerin genel kabulleri aşağıda yazılan maddelerle tanımlanmıştır (Hrebiniak,1994:12);

1. Başarılı olma ve yükselmeye karşı çok fazla istekli olmak.
2. Kendi performansının akranlarının üzerinde olmasına ihtiyaç duymak.
3. alışmalara birey olarak katkıda bulunmaya istekli olmak.
4. Başarının ölçülmesi ve ödölün belirlenmesinde performans değerlendirmesini şahsi hedeflerle karşılaştırmak.

Özen(1996:24), McClelland'ın kùltürler arası çalışmasında Türk yöneticilerine dair " İyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabetin önemli olduğu eylemlere yönelme derecesi olarak tanımlanan başarı güdüsü dikkate alındığında, Türk yöneticilerinin rekabet ve çatışma içinde olmaksansa iyi insan ilişkilerine yönelme eğilimi gözlenmiştir." tesbitlerine yer vermiştir.

Onaran(1981:216), yukarıda tanımlanan organizasyon içi insan davranışlarında erk(güç) yaklaşımında bulunmakta ve örtölü yada açık olarak gücü elde etme çabalarını aşağıdaki cùmlelerle açıklamaktadır:

Erk elde etme güdüsü yüksek olan kişiler için de başka insanların varlığı gerekir. Bunlar öteki kişileri etkileme araçlarını elde etmek, iletişim kanallarını denetlemek isteyeceklerdir. Genellikle erk elde etme güdüsünün iki yüzü vardır (McClelland, 1971a). Bu güdüleri güçlü olan kişiler kimi kez toplumsal yaşama kendilerini ayarlayamayıp yalnızca başkaları üstünde kişisel egemenlik kurmak isterler, dolayısıyla çeşitli şiddet eylemlerine girerler. Kimi kez de bir seçimi kazanmak, bir yarışmada kazanmak gibi daha toplumsal

eylemlere girifirler, bu güdülerini toplumca daha kabul edilen yönlerde kullanabilirler. İş yaşamından örnek verirsek, yalnız kendi kişiisel egemenliğini düşünen bir yönetici her durumda tek başına kazanmaya, çevresindeki herkesi yenmeye çalışacak, daha toplumsallaşmış erk güdüsüne sahip başka bir yönetici ise, takım halinde kazanmaya, bu amaçla çevresindekileri etkilemeye çalışacaktır.

İnsan davranışlarında karşılıklı etkileşimde kendi kazancını başkasının kaybetmesiyle olacağı inancına sıfır toplamlı oyun tanımlaması yapan Sargut Türk toplumunun uzlaşmacı eğilimlerinin uyumlu çalışanlara sahip ekipler oluşturmada organizasyonlara kolaylık sağlayacağını ve sinerjik (2+2>4 ) Türk toplumuna ancak bu sayede ulaşılabileceğini belirtmektedir.

Türk kültürünün uzlaşma eğilimini, atılganlık ve işbirliği davranışlarını geliştirerek birlikte çalışma noktasına taşıması yerinde olacaktır. Bu nokta, sıfır toplamlı olmayan oyunlar olanaklı kılacağı için Türk toplumunun küresel gelişmelerle uyumunu sağlayacaktır. Türk toplumunun sinerjik toplum dinamiğine ulaşabilmesi bu süreç içinde gerekleēebilir. T tipi yönetim ve örgütlenme modeline giden yolda Türk toplumunun çalışma ve yarışmaya ilişkin eğilimleri dikkatle araştırılmalıdır (Sargut,1994:146).

Early'in (1989) yaptığı çalışma, toplumsal kaytarmacılığın ortaklaşa davranış kültürüne özgün bir durum olmadığını ifade etmektedir. Toplumsal kaytarmacılık toplulukçu kültürlerin bir özelliğidir yargısı, batının paternalist yaklaşımların sık gözlendiği toplulukçu kültürleri, kendi etnosentrik bakış açısı ve emik değerleri ile yorumlamasından kaynaklanmış olabilir.

Sargut (1994:326), Early'in çalışmasına atıfta bulunarak; bireyci kültürlerde bireysel yarar öngörüldüğünden, grup üyelerinin ya da çalışanların grubun amaçlarına az katkıda bulduklarını, oysa ortaklaşa davranış kültürünün baskın olduğu İsrail de bireylerin gruplara daha çok katkıda bulunma eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

Toplulukçu ve bireyci kültürel değerlerin insanların bireysel veya grup içinde verimliliğini, uyumluluğunu doğrudan etkileyen motivasyon ve örgüt kültürüne yansımalarına değinmek yerinde olacaktır.

## 1.5. YATAY-DİKEY TOPLULUKÇULUK ve BİREYCİLİĞİN EKİP ÇALIŞMASINA ETKİLERİ

Başarılı ekip oluşturma çalışmasında Weiss, "How To Build High Performance Teams" adlı çalışmasında (çev. Erhan Tuskan, 1993:148) etkili ekip çalışmalarının nasıl gerçekleşebileceğini sorgulamakta ve "beni harekete geçiren nedir?" sorusunun seçenek alternatiflerini aşağıdaki 17 madde ile tanımlamaktadır. Bu çalışmasıyla insanların farklılıklarını ve tercihlerindeki değişiklikleri vurgulamaktadır:

Aşağıda insanların çalışmasının olası 17 nedeni verilmektedir. Her kelime ya da ifade, "işim için harcadığım çabadan ne elde etmek istiyorum?" sorusunu cevaplamakta kullanılabilir. Sizi harekete geçirenin ne olduğunu bulmak amacıyla 17 nedenin her birini önem sırasına koyun (1 = en yüksek, 17 en düşük) ,ilk beş sıradaki sizin en güçlü dürtülerinizdir.

1. BİLGİ : Yeni beceriler ve fikirler peşinde koşmak, öğrenmek, gerçeği aramak ya da enformasyon edinmek, kendini entellektüel hissetmek ve başkalarınca entellektüel kabul edilmek.
2. GÜÇ : Başkalarını yönetmek ve yönlendirmek; başkalarını kontrol etmek ya da etkilemek.
3. BAĞIMSIZLIK : Kişisel amaçları kendine en uygun tarzda gerçekleştirmek, dilediği şeyi yapma özgürlüğüne sahip olmak, kendi eylemlerini kontrol etmek.
4. BAŞARI : Kişisel hedefleri başka birinin yapabileceğinden daha iyi yapma duygusuyla başarmak, bir görevi ya da işi başararak ya da bir problemi çözerek meydan okumaktan, karşı çıkmaktan kişisel tatmin duymak.
5. KABUL GÖRME : Bir şeyler yapmış olmaktan dolayı başkalarından saygı, onay dikkat ve ilgi görmek, kimliğiyle ve başardıklarıyla başkalarının üstünde olumlu bir izlenim yaratmak.
6. ARKADAŞLIK: Birçok arkadaşa sahip olmak; arkadaşlıklarından hoşnut kalarak başkalarıyla çalışmak, arkadaşlık için gruplara katılmak, toplumsal ilişkiler aramak ve bunlardan tat almak.

7. **SORUMLULUK:** Bir iş ve görev dolayısıyla ait olunan organizasyona ya da başka insanlara karşı sorumlu tutulmak, bir şeye sahip olmak ve ona bakmak.
8. **YARATICILIK:** Yeni fikirlerle, problemlere çözümler geliştirmek, ürünlerde ya da işleme yöntemlerinde iyileştirmeler yapmak, planlama ve yeni şeyler tasarlama yetenek ve isteğine sahip olmak ve bu konuda özgür davranmak, zihinsel açıdan meydan okumak, buluşçuluk ve yaratıcılıkta birinci olmak.
9. **GÜVENLİK:** Yaşamak için temel araçlara sahip olmak, kendini emniyette hissetmek, iş güvencesine ve sürekli bir gelire sahip olmak.
10. **ADANMAK:** Şirkete ya da şefe, aileye, sosyal ve siyasal gruplara ve daha başka şeylere sadık kalmak, başkalarına adanmak ya da bağlanmak.
11. **ADALET VE EŞİTLİK:** Yapılan katkılar için harcanan çabalarla orantılı ve başkalarıinkiyle karşılaştırılabilir ödüller ve saygınlık kazanmak.
12. **GELİŞME:** İlerlemek; işi sayesinde, işindeki ya da toplumdaki konumunu düzelterek yaşamını genişletmek, iş ve iş dışındaki bilgi ve becerilerini artırmak, çalıştığı ya da yaşadığı gruplarda kendini gerçekleştirmek, kişisel ve mesleki açıdan olgunlaşmak.
13. **ÖZSAYGI:** Kendisi ve başkaları tarafından değerli bir kişi olarak görülme, bir hiç ya da bir araç olarak değil, bir kişilik olarak kabul edilmek, başka insanların ihtiyaç duyduğu yararlı bir kişi olmak, bir lider olmak, başkaları tarafından takdir edilmek.
14. **MEYDAN OKUMAK:** Yapılan işten, işin zorluk derecesinden, gerektirdiği yaratıcılıktan hoşnut olmak, bilgi ve becerilerini etkili ve rahat bir biçimde uygulayacak olanaklara sahip olmak.
15. **YARDIMCI OLMA:** Başkalarına yardım etmek, destek vermek, dayanışma göstermek ve onları korumak, açık, sorumlu ve cömert davranmak.
16. **PARA:** Yeterli bir gelire ve başka değerlere sahip olmak, maddi bakımdan rahat ve yerinde olmak.
17. **İYİ VAKİT GEÇİRMEK:** Eğlenmek, yaşamdan zevk almak, sadece yapmak zorunda olunan faaliyetlere değil, hoşlanılan faaliyetlerde katılmak.

Weiss, daha önce toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay–dikey farklılaşmasında tanımladığımız değişik tercih ve özelliklerini özetlemiş olmaktadır. Bu dört boyutun tercihlerini daha önceki tanımlamalarımıza göre gruplarsak:

Yatay toplulukçu eğilime sahip olanlarda; kabul görme(akran ve arkadaşlarca), arkadaşlık, sorumluluk, güvenlik, adanmak, özsaygı, yardımcı olma, adelet ve eşitlik (eşitlik vurgulanır), seçenekleri tercih edilecektir.

Dikey toplulukçu eğilime sahip olanlarda; kabul görme(amir ve üstlerce), sorumluluk, güvenlik, adanmak, özsaygı, başarı, meydan okumak ( takdir edilmek için), güç, adelet ve eşitlik (adalet vurgulanır), seçenekleri tercih edilecektir.

Yatay bireyci eğilime sahip olanlarda; arkadaşlık, bilgi, gelişme, yaratıcılık, bağımsızlık, iyi vakit geçirme, gelişme, özsaygı ve yardımcı olma adelet ve eşitlik (eşitlik vurgulanır), seçenekleri tercih edilecektir.

Dikey bireyci eğilime sahip olanlarda; meydan okuma ( çevresinde tanınan ve beğenilen biri olmak için), para, kabul görme (çevresindeki herkesten), sorumluluk, bilgi, güç, başarı, gelişme, özsaygı, adelet ve eşitlik (adalet vurgulanır), seçenekleri tercih edilecektir.

Argyle(1970,151), Psychology and Social Problems adlı çalışmasında grupların yapısal çözümünü anlatırken grup üyelerinin farklı ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik özen gösterilmesinin gerekliliğini vurgulamakta ve davranışlardaki farklılıkların lider tarafından yönlendirilmesinin sağlanabilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlara aşağıdaki cümlelerle değinmektedir;

Lider tarafından vurgulanmaya çalışılan, grubun esas vazifesi, problemleri çözmek, bilgi sağlamak veya çalışmalarını yürütmek olabilir. Bu hedeflere grup üyeleri bir ölçüde kendilerini vermiş olabilirler ancak onlar için büyük ihtimalle daha önemli olan diğer üyelerle aralarındaki iletişimidir. Bu iletişim kişiden kişiye önemli farklılıklar göstermektedir. Bazı insanlar yakın sosyal ilişkileri, bazıları güç ve kariyeri, bazıları da güçlü bir lider desteğini önemser. İnsanlar önceleri gruba katıldıklarında organizasyonca belirlenen hedeflerini gerçekleştirmeyi dikkate alırken zaman içinde sosyal etkileşim daha önemli olmaya başlar. Güç ve kariyeri önemseyenlerin tutumları ile yakın ilişkileri, dostlukları önemseyenlerin tutumları arasında belirgin farklılıklar davranışlarına yansımaktır. Benzer şekilde grup elemanlarının lidere karşı tutumları, bütün otorite öğelerine karşı olumsuz bir tepki içinde



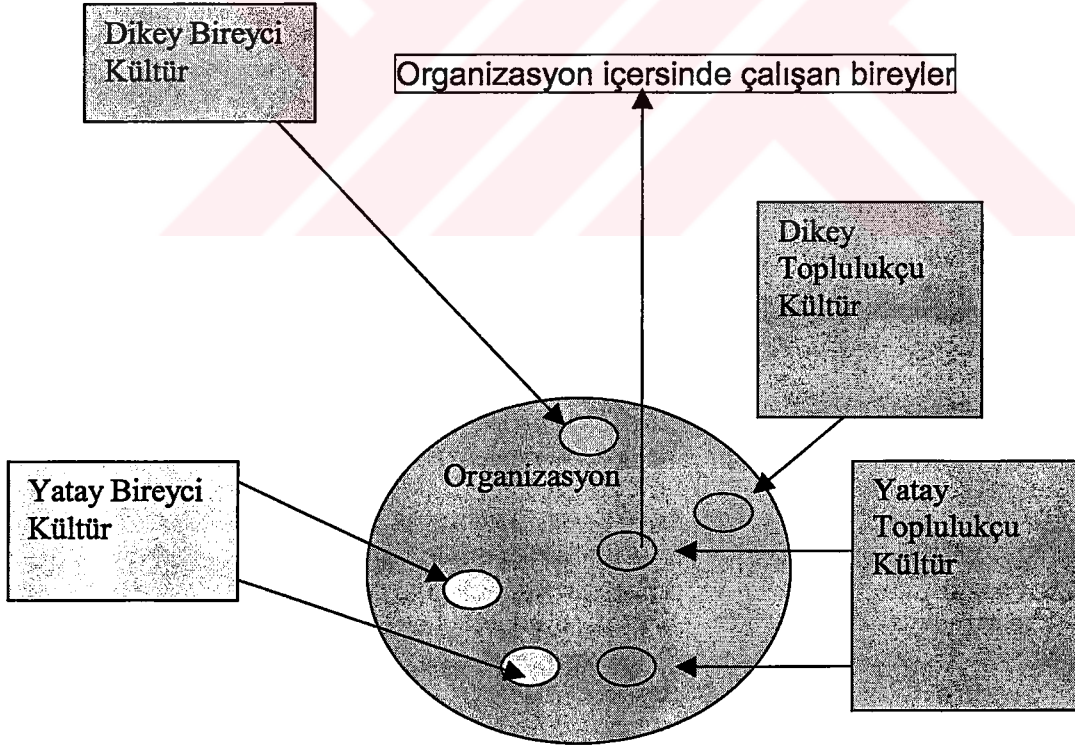
olanlardan kendilerini liderle özdeşleştirerek lidere bağlılık duyanlara kadar son derece farklı olabilir. Bir lider bu tutumlardan ikincisine sahip olanlar üzerinde daha etkili olacaktır. Grubu bu tutumda olanların üzerinden yönlendirmek mümkün olabilir.

Yukarıda lider konumunda olanlara yapılan tavsiyede; her çalışana katılımcı yönetimin uygulanmasının aynı sonucu vermeyeceğini çalışanların kültürel yapılarının yönetimin yaklaşımında lider tarafından ilk olarak ele alınmasının gereği vurgulanmaktadır. Lider, etkisinin az olacağı, başta yatay bireyci olmak üzere, bireyci kişileri yönlendirmede, katılımcı yönetimi uygulamayı tercih etmeli ve etkisinin fazla olduğu, başta dikey toplulukçu olmak üzere toplulukçu kişilerden onları kontrol altında tutarak yönlendirmede yararlanmalıdır. Argyle grupların yapısal çözümünü anlatırken liderin grup çalışmalarında kolaylıkla yönlendirebileceği toplulukçu çalışanların ekip çalışmasına daha yatkın olabileceklerini de vurgulamış olmaktadır.

Farklı kültürel değerlerin ve ülke insanların çalışma ortamında karşılaştırılmasında Hofstede (1991:65), Çinli ve Amerikalılardan oluşan çalışma gruplarının performans ve bireysel başarı güdüleri arasındaki ilişkilerinde incelemelerde bulunmuştur. Elde ettiği sonuçlar, Çinli çalışanlarda bireysel başarı güdüsü daha zayıfken, Amerikalıların aksine grup başarı güdüsünün yüksek olduğudur. Aşağıda ki cümlelerle bu çalışmalarına dair tespitlerini belirtmektedir:

Toplulukçu Çinli katılımcılar, grup hedeflerine yönelik beraber çalıştıkları durumlarda daha iyi performans gösteriyorlar. Tek başlarına ve kendi adlarına ürettiklerinin üzerinde isimleri yazılı olduğunda kötü performans gösteriyorlar. Amerikalı bireyci katılımcılar ise tek başlarına ve kendi adlarına, ürettiklerinin üzerinde isimleri yazılı olduğunda en iyi performansı gösterirken grup hedeflerine yönelik beraber çalıştıkları durumlarda son derece kötü performans gösteriyorlar. Her katılımcıya kendilerinin bireyci-toplulukçu eğilimlerini ölçmeye yönelik değerler testi uygulanmıştır. Çinlilerin arasında bireyci oldukları gözlemlenen çok azı diğer bireyci Amerikalılarla aynı performans değişikliğini göstermişlerdir. Amerikalıların arasında toplulukçu oldukları gözlemlenen çok azı da diğer toplulukçu Çinlilerle aynı performans değişikliğini göstermişlerdir (Earley 1989).

İnsanlar, aynı toplum içinde demografik farklılıklarına göre kültürel değerlerinde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar oldukça önemli olabilmektedir. Küreselleşen dünyada bu gün sadece aynı toplumdaki insanların oluşturduğu çalışma grupları azalma trendindedir. Bu değişim yukarıda tanımlanan toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey-yatay boyutlarının aynı çalışma ortamlarında bulunan insanlarla benimsenmiş olmasına neden olmaktadır. Aşağıda **şekil 3.8.** bu değerlere sahip bireylerin organizasyonlara katılmalarını göstermektedir. Etkin ve verimli çalışma ortamlarının sağlanabilmesi için bu değerlerin her bireydeki yansımalarına önem vermek gerekmektedir.



**Şekil 1.7.** Kültürel Çeşitliliğin Organizasyon Bünyesine Yerleşmesi

Buraya kadar toplulukçu ve bireyci değerlerin ekip çalışmasına yansımalarına değinildi, dikey-yatay boyutların genel özelliklerinden yola çıkarak bu dört boyutun organizasyon ve grup içinde davranış ve tutumlarının belirgin özellikleri kısaca tanımlanırsa:

### **Yatay Toplulukçu Davranış ve Tutumlar:**

İç-grup ve dış grup ayrımı önemlidir. Duygusal olarak bağlılık hissettiği iç-grubunun amaçlarını ve çıkarlarını şahsi amaç ve çıkarlarından önde tutar. Ekip ortamının iç-grup olması durumunda bu değerlere sahip bireylerin verimli olmaları beklenir. Kendilerinden istenen vazifeleri uyumluluk içinde ve ellerinden gelen gayreti göstererek yerine getirmeye çalışırlar. İç-grupları kendileriyle aynı statüden bireylerden meydana gelir. Amir ve üstleriyle mesafeli olmaya özen gösterirler. Sadece kendi statülerine eşit olanlarla yakınlaştıklarından organizasyonun tamamını iç-grup kabul etmeleri zordur. Amirlerin bireysel teşviklerle bu eğilimdeki insanları yönlendirmeye çalışması sonuç vermez. Takdir ve ödüllendirmenin eşit (adil değil) yapılmasını isterler. Kariyerlerinde ileri çıkmak ve diğer insanlarla farklı olmak için rekabet etmeyi arkadaşlıklarını kaybetmek, iç-gruplarından dışlanmak korkusuyla önemsemezler. Aile ve özel hayatlarında iç-gruplarının menfaatine kısıtlanma ve fedakarlık yapmaya hazırdırlar. Amirlerin gruba yönelik takdir ve teşvikleriyle ekip çalışmalarında verimli olmaları beklenir.

### **Dikey Toplulukçu Davranış ve Tutumlar:**

İç-grup ve dış grup ayrımı önemlidir. Duygusal olarak bağlılık hissettiği iç-grubunun amaçlarını ve çıkarlarını şahsi amaç ve çıkarlarından önce tutar. Ekip ortamının iç-grup olması durumunda bu değerlere sahip bireylerin verimli olmaları beklenir. Kendilerinden istenen vazifeleri uyumluluk içinde ve ellerinden gelen gayreti göstererek yerine getirmeye çalışırlar. İç-grupları kendilerinden farklı statüden bireylerden meydana gelir. Amir ve üstleriyle duygusal yakınlığa ve bağlılığa önem verirler. Üst statüden olanlara bağlılık

içinde olmaları nedeniyle organizasyonun tamamını iç-grup kabul etmeleri kolaydır. Amirlerin bireysel teşviklerle bu eğilimdeki insanları yönlendirmesi kolay ve etkilidir. Takdir ve ödüllendirmenin adil (eşit değil) yapılmasını isterler. Kariyerlerinde ileri çıkmak, diğer insanlarla farklı olmak ve rekabet etmek amirlerinin takdirini kazanmak için önemlidir. Aile ve özel hayatlarında iç-gruplarının menfaati ve amirlerinin takdir etmeleri için kısıtlanma ve fedakarlık yapmaya hazırdırlar. Amirlerin bireysel takdir ve teşvikleriyle ekip çalışmalarında verimli olmaları beklenir.

#### **Yatay Bireyci Davranış ve Tutumlar:**

İç-grup ve dış grup ayırımına önem vermez. Şahsi amaç ve çıkarlarını duygusal olarak bağlılık hissettiği iç-grubunun amaçlarından ve çıkarlarından önde tutar. Bu değerlere sahip bireylerin ekip ortamının iç-grup olmasından çok kendilerini rahat ve özgür hissetmeleri durumunda verimli olmaları beklenir. Kendilerinden istenen vazifeleri uyumluluk içinde ve kendilerini zorlamadan ellerinden gelen gayreti göstererek yerine getirmeye çalışırlar. İç-grupları kendileriyle aynı statüden bireylerden meydana gelir. Aynı statüden çalışma arkadaşlarıyla rasyonel olan yakınlığa ve bağlılığa önem verir. Eşit statüden olanlarla bağlılık içinde olmaları nedeniyle organizasyonun tamamını iç-grup kabul etmeleri zor olabilir. Amirlerin bireysel teşviklerle bu eğilimdeki insanları yönlendirmesi mümkündür. Takdir ve ödüllendirmenin eşit (adil değil) yapılmasını tercih edebilir. Özel hayattan ve hobilerden fedakarlık yapmaktansa kariyeri ihmal etmeyi tercih eder. İç-gruplarının menfaati ve kariyerlerinde yükselmek için aile ve özel hayatlarında kısıtlanma ve fedakarlık yapmak istemez. Amirlerin bireysel yaratıcılığı ve serbestiyeti ön plana çıkaran takdir ve teşvikleriyle ekip çalışmalarında verimli olmaları beklenir.

#### **Dikey Bireyci Davranış ve Tutumlar:**

İç-grup ve dış grup ayırımına önem vermez. Şahsi amaç ve çıkarlarını duygusal olarak bağlılık hissettiği iç-grubunun amaçlarından ve çıkarlarından

önde tutar. Bu değerlere sahip bireylerin ekip ortamının iç-grup olmasından çok kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak ortamlarda verimli olmaları beklenir. Kendilerinden istenen vazifeleri diğer çalışanlarla rekabet ederek kariyerleri adına amirlerinin takdirini kazanma için yerine getirir. Amir ve üstleriyle aynı ortamlarda bulunmayı ve fark edilmeyi ister. Kariyerlerine bağlılık içinde olmaları nedeniyle organizasyonun tamamını iç-grup kabul etmeleri kolaydır. Amirlerin bireysel teşviklerle bu eğilimdeki insanları yönlendirmesi kolay ve etkilidir. Takdir ve ödüllendirmenin adil (eşit değil) yapılmasını ister. Kariyerlerinde yükselmek için özel hayatlarından ve hobilerinden fedakarlık yapar. Amirlerin bireysel takdir ve teşviklerinde kendilerini diğer ekip çalışanlarından üstün tutmalarında ekip çalışmalarında verimli olmaları beklenir.



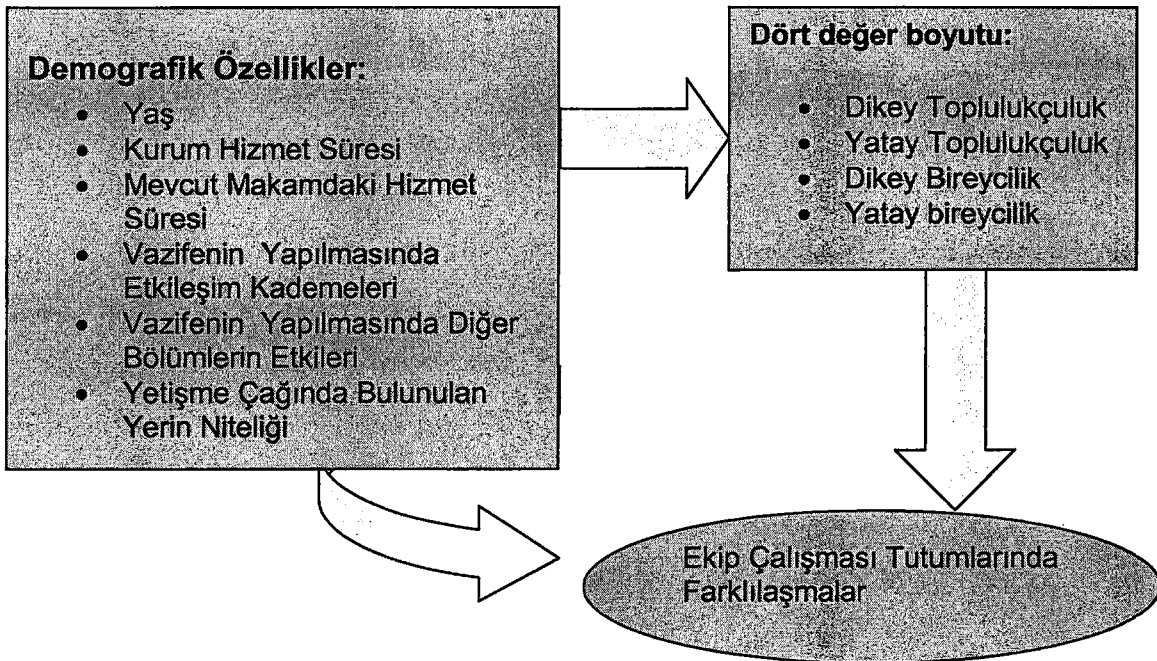
## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın amacı: Araştırmanın amacı örgütsel ortamdaki bireylerin demografik özelliklerinin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerine ve bu eğilimlerin de ekip çalışmasına karşı tutumlara etkisini incelemektir.

Şekil-2.1. de görülen araştırma modelinde, ilk aşamada örgütlerde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerini ve ekip çalışmasına ilişkin tutumları etkileyeceği değerlendirilmiştir. İkinci aşamada örgütlerde çalışan bireylerin yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerinin, ekip çalışmasına ilişkin tutumlarını etkileyeceği değerlendirilmiştir. Kontrol değişkeni olarak sosyal beğenirlik ölçeği kullanılmıştır.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

Buna göre model iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda bağımsız değişken grubunu demografik özellikler, bağımlı değişken grubunu ise yatay-dikey toplulukçuluk-bireycilik değerleri ve ekip çalışması tutumlarındaki farklılıklar oluşturmaktadır. İkinci kısımda ekip çalışmasına karşı tutumlar bağımlı değişken ve yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik değerleri ise bağımsız değişkenlerdir. Modele ayrıca, kontrol değişkeni olarak sosyal beğenirlik eğilimi dahil edilmiştir.

Hipotezlerin önkabulleri, daha önce yapılan kültürler arası çalışmaların Türkiye'nin toplum kültürü üzerindeki tespitlerine dayanmaktadır. Türkiye toplum kültürü, genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğundan toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözlemleneceğini öngörülmektedir.

İlk demografik değişken cevaplayıcıların yaşlarıdır. Bireylerin ilerleyen yaşla toplumun genel kabullerinin etkileri ve hayata dair beklentilerinin durağanlaşması neticesinde toplulukçu eğilimlerin artacağı ve bu eğilimle yatay toplulukçu boyutunun baskın olacağı öngörüsü yapılmıştır.

Bunun iki nedeni vardır. Birinci neden, ilerleyen yaşla insanların hayata dair beklentilerin çoğuna sahip oldukları inancı veya bazı amaçlarına ulaşmaktan umutlarını keserek vazgeçmelerinin, toplum rol kabullerinin etkileriyle başarı güdüsünü azaltmasıdır. Bu nedenler başarıyı ve rekabeti önde tutan dikey toplulukçu eğilimlerin zayıflamasına neden olacaktır. İkinci olarak ilerleyen yaşla birlikte belirsizlikten kaçınma ve toplumsal rol tanımlamalarının geleneklere bağlılığı artırması ve bu durumun sosyal beğenirliği artırarak yatay toplulukçu eğilimin davranış ve tutumlarında artış sağlayacağı öngörülmüştür.

Genel kabul gören yaklaşım, yaşlı ilerlemiş insanların toplumumuzda ağırbaşlı olmaları, dünya malı ve mevkisine hırs göstermemeleri istikametindedir. Dilimizde gençlik çağının "delikanlı" kelimesiyle tanımlanması kültürümüzde gençliğin aşırılıklarının hoş görüldüğünü göstermektedir. Ancak gençlik için kullanılan "delikanlı" kelimesinin erkekleri tanımlıyor olması, gençlik

adına hoş görülenlerin kızlar değil erkekler olduğunun, kültürel yapımızın etkilerinin konuşma dilimizde yer edinmesine güzel bir örnektir. Günlük hayatta çok kullanılan ve yaşlanan insanların kendi özel hayatlarına çeki düzen vermelerini vurgulayan “Kırkından sonra azanı teneşir paklar” ve dünya malı hırsına dair olumsuz vurgulamanın yapıldığı “kefenin cebi yok”, “Bir ayağı çukurda” gibi toplum rol kabullerini yansıtan deyimler, ilerleyen yaşla beraber dikey toplulukçu eğilimlerin zayıflayacağını, artan sosyal beğenirlikle beraber belirsizlikten kaçınma eğilimleri ve gelenekçi eğilimleri kuvvetli olan yatay toplulukçu bireylerin bu değer boyutundaki eğilimlerinin artacağı öngörüsüne neden olmaktadır.

**Hipotez 1: İlerleyen yaşla beraber insanlar yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimsemekte ve bu değerler tutumlarına yön vermektedir.**

İkinci demografik değişkenimiz cevaplayıcıların kurum hizmet süreleridir. Bu da toplumsal yapıyla birlikte karakter değişiminde belirgin olarak insan davranışlarını etkileyen bir faktördür. Toplulukçu kültürlerde insanların çalışma ortamında gösterdikleri başarıdan çok kurumda buldukları süre esas alınarak kıdem artışı metodunun uygulanıyor olmasının, bireyin çalıştığı kuruma, değişen konumu gereği farklı yaklaşımlarda bulunacağı ve ilerleyen yıllarda kıdemi arttıkça kurumuna ilk yıllarına göre daha çok bağlanacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca kültürel çalışmalarda, diğer toplulukçu ülkelerde olduğu gibi belirsizlikten kaçınma eğiliminin Türkiyede de güçlü olduğu gözlenmiştir. Çalışma ortamlarının değişmesinin belirsizlik olarak kabul edilmektedir. Bu nedenlerle, kurum hizmet süresinde artışın toplulukçu davranış eğilimlerini artıracığı değerlendirilmiştir. Bulunulan organizasyonun, güvenli bir çevreyi temin etmesi ile kıdem artışının pekiştirdiği bağlılığın, toplulukçu değer boyutlarından öncelikle statü merkezli boyut olan dikey toplulukçu davranış ve tutumları artırdığı değerlendirilmiştir.



**Hipotez 2: Kurum hizmet sürelerinin artmasıyla beraber insanlar dikey toplulukçu değerleri daha çok benimsemekte ve bu değerler tutumlarına yön vermektedir.**

Üçüncü soruda bulunulan makam çalışma süresinin fazla olmasının, özellikle genç cevaplandırıncıların yatay toplulukçu eğilimlerini artıracakı öngörölmüştür.

Bunun nedenlerinden biri, çalıştığı kurumda ilk yıllarını yaşayan insanların kıdemlerinin az olması ve kendileri gibi aynı kideden çalışma arkadaşlarının buldukları ortamda daha fazla olmasıdır. Bu durumun çalışma arkadaşlarına bağılılığı artıracağı beklenmektedir. Çalışılan kuruma bağılılığın ilk yıllarda daha az olması, belirsizlik toleransının daha yüksek bulunması ve otoriteyi temsil eden amir ve üstlerden çok arkadaşlarınca kabullenme isteğinin çalışılan makama (bölüme) bağılılığı artıracağı değerlendirilmiştir. Bu durumda bulunulan bölüm iç-grup kabul edilirken, kurumun diğer bölümlerinin dış-grup kabul edilmesinin yatay toplulukçu eğilimleri artıracağı öngörüsü yapılmıştır. Kurum hizmet süresi az olanların buldukları makam ortamını iç-grup olarak kabullenmesi öngörüsüyle kurum hizmet süresi az olanlarda yatay toplulukçu eğilimlerin baskın olacağı değerlendirilmiştir.

**Hipotez 3: Kurum hizmet süresinin az olması durumunda bireyler yatay toplulukçu değerleri daha çok benimsemekte ve bu değerler tutumlarına yön vermektedir.**

Dördüncü soru olan çalışma ortamının hiyerarşik yapısında, çalışanların ast-akran ve amir etkileşimlerindeki farklılaşmaların yatay ve dikey toplulukçu değerleri etkileyeceği öngörölmüştür.

Bu etkileşim boyutları, toplulukçu ve bireyci eğilimlerin yatay-dikey boyutlarında etkili olacaktır. Ülkemiz kültürünün toplulukçu olduğu daha önce yapılmış çalışmalara dayanılarak kabul edilse dahi, hangi toplulukçu boyutunun yaygın olduğu bilinmemektedir. Ancak birinci bölümde geniş olarak açıklandığı

üzere, etkileşim ortamında etkin faktörü statü kademelerinin oluşturması durumunda dikey toplulukçu eğilimlerin, yatay toplulukçu eğilimlere göre daha fazla gözleneceği ön görülmektedir. Bu durumda çalışma ortamındaki etkileşimi genelde üstler ve astlar olan bireylerin dikey toplulukçu davranış ve tutumları daha çok benimseyeceği değerlendirilmektedir. Aynı nedenlerle çalışma ortamında bireyin kendisiyle aynı kıdem ve statüden çalışanlarla etkileşim içinde olmasının yatay toplulukçu eğilimleri artıracığı ön görülmektedir. Hipotezi bu varsayım üzerine kurarak çalışma ortamında etkileşimde bulunan insanların daha çok üstler veya astlar olmasının dikey toplulukçu eğilimleri kuvvetlendireceği; buna karşın, daha çok kendi gibi çalışma arkadaşlarıyla daha fazla etkileşimde bulunanların yatay toplulukçu davranış ve tutumlarında artış olacağı değerlendirilmektedir.

**Hipotez 4: Çalışma ortamının hiyerarşik yapısı, insanların yatay-dikey toplulukçu eğilimlerini etkilemektedir. İnsanların çalışma ortamında daha çok üstleri veya astlarıyla etkileşim içinde olması dikey toplulukçu değerleri ve daha çok eşit statüden akranlarıyla olması ise yatay toplulukçu değerleri benimsemelerini sağlayacaktır**

Beşinci soru yine çalışma ortamında makam ve kurum farklılığının ortaya konulduğu etkileşim sorusudur. Soruda çalışma ortamında işlerin hızlı ve kolay yapılabilmesinde diğer bölümlerin ne kadar belirleyici olduğu sorgulanmaktadır. Diğer bölümlerin çalışılan ortama etkisinin “çok önemli, önemli, ve önemsiz” seçenekleriyle tanımlanması yoluna gidilmiştir.

Burada öngörülen, çalışma ortamında diğer bölümlerle etkileşimin yaygın olması durumlarında kurum iç-grup kabul edilirken diğer bölümlerle iletişimin yaygın olmadığı durumlarda bölüm iç-grup ve kurumun diğer bölümlerinin dış grup kabul edileceğidir. Bundan öncekilerde olduğu gibi Türkiye toplumunun genel eğiliminin toplulukçu olmasına dayanarak hipotez, bölümler arası etkileşim arttıkça dikey toplulukçu eğilimlerde artış olacağı buna karşın bölümler

arası etkileşimin az olması durumlarında bireylerde yatay toplulukçu eğilimlerin daha kuvvetli olacağı ön görüşü üzerine kurulmuştur.

**Hipotez 5: Çalışma ortamında bölümler arası etkileşim arttıkça dikey toplulukçu eğilimlerde artış olacak, buna karşın bölümler arası etkileşimin az olması durumunda bireylerde yatay toplulukçu eğilimler güçlenecektir.**

Demografik değişkenlerin son sorusu yetişme çağında bulunulan yerin niteliğidir. Kırsal kesimlerde yetişen insanların toplulukçu eğilimlerinin daha fazla olduğu bilinmektedir. Ülkemizde doğu illerinde, aşiret bağlılığı ve ağalığın devam ediyor olması, birinci bölümde açıklanan yakın çevreyi iç grup kabullenme eğiliminin kırsal kesimlerde yetişen insanlarda sık gözlenmesi ve ataerkil aile bağlılığının kuvvetli bulunmasına dayanarak hipotez geliştirilmiştir. Kırsal kesimlerde bireyler arasında etkin olan dikey toplulukçu yapının, kentleşmeye doğru gidildikçe yatay toplulukçu yapıya dönüştüğü öngörülmüştür. Buna göre kentlerden kırsala gidildikçe bireylerin dikey toplulukçu davranış ve tutumlarında artış olacağı, kırsal kesimlerde yetişenlerde dikey toplulukçu eğilimlerin ve şehirlerde yetişenlerde yatay toplulukçu eğilimlerin daha baskın olacağı öngörülmektedir.

**Hipotez 6: İnsanların yetiştikleri yer itibarıyla kentlerden kırsala gidildikçe bireylerin dikey toplulukçu davranış ve tutumlarında artış olacak ve kırsal kesimlerde yetişenlerde dikey toplulukçu eğilimler, şehirlerde yetişenlerde de yatay toplulukçu eğilimlerde daha çok hakim olacaktır.**

Anketin ikinci bölümünde bireylerin toplulukçu-bireyci davranış ve tutumlarındaki eğilimlerinin değerlendirilmesi sonrasında bu eğilimlerden ekip yatkınlığının ve sosyal beğenirlik değişkenleriyle aralarındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Daha önceki bölümde ayrıntılı açıklamaların yapıldığı toplulukçu ve bireyci eğilimlerin alt boyutlarıyla değerlendirilmesi sonucunda, çalışma arkadaşlarıyla işbirliğini ve uyumluluğu önemseyen, kendi şahsi menfaatlerini ikinci plana atabilen ve kendini davranışlarında kontrol

altında tutan yatay toplulukçu bireylerin ekip uyumluluğuna en yatkın insanlar olduğu öngörümüştür. Dikey toplulukçu bireyler ise ekip çalışmasında amirlerinin kendilerini fark edecekleri bir konumda olmayı ve performanslarına göre diğer ekip çalışanlarından ayrıcalıklı takdir edilmelerini tercih ederler. Bu eğilime sahip insanların, ekip çalışmasında kendilerine ait ön koşullarının olmasından dolayı, yatay toplulukçulara göre daha az ekip yatkınlığı gösterecekleri değerlendirilmektedir. Kariyerin ön planda tutulduğu dikey bireyci eğilimlerde insanlar ekip çalışmasına kendilerine getirecek şahsi puanlara göre katılımda bulunmak isteyeceklerdir. Bu puanları uyumlu ekip çalışmalarından çok herkesten farklı bir performans gösterdikleri rekabet ortamlarında elde edeceklerine inandıkları için ekip çalışmasında lider konumda olmak gibi özel şartları gözetebilecekleri öngörülmektedir. Bu eğilimde olan insanlar sadece amirlerin teşvik etmeleriyle kendilerinden istenilen davranışı göstermeyecek, kendi kariyerleri ve başarıları için önemli olduğuna inandıkları tutumlarda bulunacaklardır. Yatay bireyciler ise sosyal faaliyetlerinin engellenmesi ve kendi özel yaşamlarından fedakarlık yapmak durumunda kaldıklarında, çalışmayı ve kariyerde yükselmeyi önemsememe eğilimindedirler. Bu nedenle ekip yatkınlığının en az yatay bireycilerde gözleneceği öngörülerek hipotez bu kabuller üzerine bina edilmiştir.

**Hipotez 7: İnsanların ekip yatkınlığı, yatay toplulukçu eğilimlere sahip bireylerde en çok olmak üzere, dikey toplulukçu-dikey bireyci-yatay bireyci eğilimlere sahip insanlarda yazılan sırayla azalacaktır.**

## **2.2. SORU KAĞIDI**

Araştırma konusuyla ilgili yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesini müteakip yapılan değerlendirme sonucunda ilk bölümde yer alan altı demografik değişken bağımsız değişkenler olarak esas alınmıştır. Bu değişkenlerin seçilmesinde etkin olan tercihler, hipotezlerin tanımlandığı bölüm 2.1. de ve bölüm 2.2.1. de açıklanmıştır. Yaş, kurum ve makam hizmet

süreleri açık uçlu hazırlanmıştır. Çalışma ortamının hiyerarşik yapısı, bölümler arası etkileşim ve yetiştirme çağındaki bulunulan yerin niteliği kategorik değişkenler olarak hazırlanmıştır.

Soru kağıdının ikinci bölümünde, bireylerin toplulukçu ve bireyci eğilimlerin alt boyutlarının tespit edilmesinde kullanılan 21 soruluk duruma dayalı soru ölçeğinde her bir seçeneğin şıkkında "dikey toplulukçu", "yatay toplulukçu", "dikey bireyci", "yatay bireyci", eğilimlerin yer aldığı dört tercih cümlesi kullanılmıştır. Triandis ve Gelfand(1998) tarafından aynı değişkenlerin ölçüldüğü 36 soruluk ölçekten 10 adedi tam tercüme edilerek alınmış, bunlardan 3 tanesi danışman onayıyla anlam bütünlüğünün korunmasına özen gösterilerek kendi bünyemize daha uygun ifadelerle aktarılmıştır. Kalan sekiz soru ise danışmanın onay ve katkılarıyla geliştirilmiştir. Son bölümde ise bireylerin ekip çalışmasına ne ölçüde yatkın oldukları değerlendirilmiştir.

Aynı bölümde sosyal beğenirlik eğilimini ölçmek için yirmi soruluk ölçekten (Kozan,1983), beş sosyal beğenirlik sorusu ekip uyumluluğu sorularıyla ardışık yazılmıştır.

Bu sorulardan bazıları (her beşli grupta iki soru) ters yönlü olarak sorulmuştur ve tekrar kodlanarak analize alınmıştır. Değerlendirmede 5'li likert tarzında yapılmış, "A= Katılıyorum, B= Kısmen Katılıyorum, C= Kararsızım, D= Kısmen Katılmıyorum, E=Katılmıyorum" seçeneklerini içeren cevaplar kodlanmıştır. Bu seçeneklerin kodlanmasında sırasıyla 1'den 5'e kadar (A=1, ..., ve E=5) rakamlar verilmiştir.

**Ek-1'**de bir örneği bulunan soru kağıdının birinci bölümünde 6 soru ile demografik özellikler, ikinci bölümde 21 soru ile toplulukçuluk-bireycilik boyutları, son bölümde ise 5'er soru ile ekip çalışmasına yatkınlık ve sosyal beğenirlik boyutları ölçülmüştür.

İlk olarak uygulanan 70 anketten cevaplayıcıların görüşleri alınmış ve genel sapmalar değerlendirilerek çok az bir değişikliklerle diğer anketler

cevaplandırılmak üzere uygulanmıştır. Uygulanan toplam 270 anketten 241 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Diğerleri bölümlerden bir veya daha fazlası eksik bırakıldığı veya hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.

### **2.2.1. Demografik Özelliklere Dair Bağımsız Değişkenlerin Oluşturulması**

Ankete katılanların cevapladıkları ilk soru yaş sorusudur. Yaşın bağımsız değişken olarak insan davranışlarını etkilediği birinci bölümde açıklanmıştır. Bu değişken, yaşla tanımlanan hayat safhalarına dair toplumların genel statü kabulleri ve insan karakterindeki yaşamı ve hayatı algılamasındaki farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu nedenle bireylerin davranış ve tutumlarının şekillenmesinde önemli bir belirleyici olduğu değerlendirilmiştir. İkinci soru, kurum hizmet sürelerini ve üçüncü soru ise makam hizmet sürelerini kapsamaktadır. Birinci bölümdeki ilk 3 soru yıl bilgilerini içeren açık uçlu sorular olarak hazırlanmıştır. Diğer 3 soru seçeneklerle cevaplayıcının yönlendirildiği kapalı sorulardır.

Dördüncü soru ile çalışılan makamda vazifenin yapılması esnasında etkileşim içinde olunan statü sorgulanmaktadır. Bu faktör üç durum seçeneğiyle ölçülmüştür. Bunlar; “sıklıkla amir ve üstlerim, genelde benimle aynı kideden çalışma arkadaşlarım, daha çok astlarım” olarak tanımlanan seçeneklerdir.

Beşinci soru yine çalışma ortamında makam ve kurum farklılığının ortaya konulduğu etkileşim sorusudur. Soruda çalışma ortamında işlerin hızlı ve kolay yapılabilmesinde diğer bölümlerin ne kadar belirleyici olduğu sorgulanmaktadır. Diğer bölümlerin çalışılan ortama etkisinin “çok önemli, önemli ve önemsiz” seçenekleriyle tanımlanması yoluna gidilmiştir.

Demografik değişkenlerin son sorusunda yetişme çağında en çok bulunulan yerin niteliği sorgulanmıştır. Seçenekler “il, ilçe, bucak, ve köy” olarak tanımlanmıştır.

## 2.2.2. Bireyci ve Toplulukçu Değer Boyutları Ölçeğinin Oluşturulması

Bireylerin toplulukçu ve bireyci değer eğilimlerinin alt boyutlarıyla tespit edilmesinde 21 soruluk duruma dayalı soru ölçeği kullanılmıştır. Kısa bir senaryo cümlesinden sonra her bir soruda “dikey toplulukçu”, “yatay toplulukçu”, “dikey bireyci”, “yatay bireyci”, eğilimlere ait dört cümleden birinin cevaplayıcı tarafından seçilmesi istenmiştir. Soruların 10 adedi daha önce uluslar arası kültürel karşılaştırma çalışmalarında Triandis ve Gelfand (1998) tarafından kullanılan aynı değişkenlerin ölçüldüğü 36 soruluk ölçekten tam tercüme edilerek alınmış, bunlardan 3 tanesi danışman onayıyla anlam bütünlüğünün korunmasına özen gösterilerek kendi bünyemize uygun ifadelerle aktarılmıştır. Aşağıya bu üç sorunun tam tercümesi üstte ve anlam bütünlüğü korunarak ankette uygulanan uyarlamaları alta olmak üzere ardışık olarak yazılmıştır.

S.1. İş yerinizdeki odanıza bir tablo alacaksınız. Tabloyu seçerken sizin için en önemli kriter hangisidir?

- (...)a. Tablonun iyi bir yatırım olup olmayacağı.....Dikey Bireyci  
(...)b. Çalışma arkadaşlarınızın beğenip beğenmeyeceği.....Yatay Toplulukçu  
(...)c. Sizin beğenip beğenmeyeceğiniz.....Yatay Bireyci  
(...)d. Üstünüzün onaylayıp onaylamayacağı.....Dikey Toplulukçu

S.7. Büronuza bir tablo veya herhangi bir aksesuar almak istediğinizde seçiminizi yaparken sizin için en önemli kriter;

- (...) Çalışma ortamınıdakilerin beğenmeleri. ....Yatay Toplulukçu  
(...) Amirlerimin beğenmesi. ....Dikey Toplulukçu  
(...) Kendimin beğenmesi . ....Yatay Bireyci  
(...) Beni daha çok çalışmaya motive etmesi . ....Dikey Bireyci

İkinci sorunun numarası anketteki numaradır. Orijinal soruda “a” şıkında tablo bir yatırım aracı olarak görülmektedir. Ülkemizde güzel sanat eserlerine gelecek adına bir yatırım olarak bakılmasına fazla rastlanılmaktadır. Bu nedenle

sorunun cevaplayıcılarca anlamsız bulunması endişesiyle kariyerinde yükselmeyi hedefleyen ve rekabetçi eğilimleri baskın olan dikey bireycilik değerini tam yansıtmadığı değerlendirilmiştir. Buna göre dikey bireyci seçeneği orijinal ifadesinden tamamen farklı bir cümle ile ifade edilmiştir. Diğer seçeneklerin orijinal anlamları korunmuştur.

S.2. Uzun bir tatile çıkmayı planlıyorsunuz. Ancak yokluğunuzda çalışma ortamınızdaki bir çok insan olumsuz olarak etkilenecektir. Gidip gitmeme kararını verirken kime danışırsınız?

- (...)a. Hiç kimseye.....Yatay Bireyci  
(...)b. Anne ve babama.....Dikey Toplulukçu  
(...)c. Eşim veya yakın arkadaşlarıma.....Yatay Toplulukçu  
(...)d. Gitmeyi planladığım yerleri iyi bilenlerle konuşurum, böylece gitmek isteyip istemediğime karar verebilirim .....Dikey Bireyci

S.6. Yıllık izin alacaksınız ve daha önce ailenizle bu izin için planlar yaptınız. Ancak çalıştığınız ortamda son anda iş yoğunluğunda artış oldu. Yokluğunuzda bulunduğunuz bölüm sıkıntıya düşebilir ve kariyeriniz olumsuz olarak etkilenebilir. Bu konuda son kararı vermeden kimlerin görüşlerini alırsınız?

- (...)Kararımı kendim verir kimseye danışmam.....Yatay Bireyci  
(...)Yakın arkadaşlarımla görüşürüm onların isteklerine göre kararımı veririm.....Yatay Toplulukçu  
(...)Amirimle görüşürüm onun isteğine göre kararımı veririm.....Dikey Toplulukçu  
(...)Ailemle görüşürüm onlara tatile daha sonra çıkabileceğimizi söylerim.....Dikey Bireyci

Bu sorunun yatay bireyci seçeneği dışında diğer seçenekler yeniden uyarlanmıştır. Orijinal ifadesinde yatay toplulukçu eğilime dair seçenekte iki karşıt durum birleştirilmektedir. Tatile çıkılmasından zarar görecektir olanlar, çalışma ortamında iş yükü artacak insanlardır. Ancak önceden hazırlıkları yapılmış ve bir deyişle havasına girilmiş bir tatilin ertelenmesi ailede hayal kırıklığına neden olacaktır. Özellikle eş ve çocuklarında bu duruma neden



olmak yatay bireyci bir insana ağır gelecektir. Çekirdek ailesini önemseyen yatay bireyci bir insanın “aileme danışırım” seçeneğini işaretlemesi ile çalışma arkadaşlarını daha çok önemseyen yatay toplulukçu insanların çalışma arkadaşlarına danışmayı seçmesi orijinal seçenekte birbirine karışmaktadır. Dikey toplulukçu seçeneğin hedeflenen eğilime sahip bireylerce işaretlenmesi için, anne-babaya danışmak yerine çalıştığı bölümden amirine danışmak olarak ifade edilmesinin daha yerinde olacağı değerlendirilmiştir. Orijinal dikey bireyci seçeneği olan “Gitmeyi planladığım yerleri iyi bilenlerle konuşurum, böylece gitmek isteyip istemediğime karar verebilirim” ifadesinin yatay bireycilere de çekici gelmesi ihtimali yüksektir. Bu seçenekte durum biraz farklı sunularak kariyerin, iş yoğunluğunu umursamadan tatiline gitme kararıyla risk altına girdiği vurgulanmış, dikey bireyci insanların kariyerlerinde yükselme gayretiyle, ailelerinden ve kendi özel hayatlarından fedakarlık etme eğiliminde oldukları değerlendirilerek “Ailemle görüşürüm onlara tatile daha sonra çıkabileceğimizi söylerim” ifadesiyle seçenek yeniden uyarlanmıştır.

S.3. Beş kişilik bir ekiple bilimsel bir proje yarışmasına katıldınız. Takımınız birinci geldi ve 100 milyonluk (\$100 ) nakit ödül kazandı. Siz ve bir başkası projenin %95 'ini yapmıştır. Nakit ödülün nasıl paylaşılması gerekir?

(...)a. Kimin ne kadar katkıda bulunduğu bakmadan eşit olarak dağıtılmalıdır.....Yatay Toplulukçu

(...)b. Ben ve diğer çalışan paranın %95'ni almalı ve kalanı diğerlerince paylaşılmalıdır.....Dikey Bireyci

(...)c. Paranın nasıl dağıtılacağına ekip başkanı karar vermelidir.....Dikey T.

(...)d. Bana en çok tatmini verecek biçimde dağıtılmalıdır.....Yatay Bireyci

S.17. Çalışmış olduğunuz bir projede en çok katkıyı siz ve bir astınız yapmıştır; amirlerinizin takdir ederken aşağıdaki yaklaşımlardan hangisinde bulunmalarını istersiniz?

(...) Projede görev alan herkesin aynı şekilde takdir edilmesi.....Yatay T.

(...) Projeye en çok katkıda bulunan kıdemlinin .....Dikey Bireyci

(...) Sadece projeye en çok katkıda bulunanların. ....Yatay Bireyci

(...) Amirlerimin uygun gördükleri tarzda takdir etmeleri.....Dikey Toplulukçu

Bu soruda proje çalışmasına ve amir takdirine vurgu yapılmıştır. Yarışmada birinci gelen ve nakit ödöl kazanan bir projenin cevaplandırıcıların zihinlerinde canlandırılmasında ve normal tepkisel eğiliminin seçilmesinde tereddütler olabileceği değerlendirilmiştir. Sorunun içeriği ve dikey bireyci seçeneği cümlesi dışında diğer eğilimlerin ifade edildikleri seçenekler orijinal soruyla aynıdır. Sorunun durum içeriğindeki tek farklılık bir başkası yerine ast ifadesinin vurgulanmış olmasıdır. Dikey bireyci eğilimlerin çok görüldüğü ABD de amirlerin çalışanları kendi kariyerlerinde kullanma eğilimlerinden ( astların başarısında amirin en önemli etken olduğu genel kabulüne dayanarak, astlarını başarıya motive ederken, üstlerince öncelikle kendilerinin takdir edilmelerinin beklenmesi) hareket ederek , “projeye en çok katkıda bulunan kıdemlinin” amirlerce takdir edilmesi ifadesiyle kendilerini ifade etmeleri beklenmiştir. Diğer sekiz soru ise danışmanın onay ve katkılarıyla geliştirilmiştir. Bu soruların toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyularına dair seçenekleri bir arada **Ek-2'** de verilmiştir. Birinci bölümde açıklanan bu eğilimlerin birbiriyle ne kadar uyumlu olup olmadıklarının bu sayede incelenmesi mümkündür.

### **2.2.3. Ekip alışmasına Yatkinlık ile İlgili Ölçeklerin Oluşturulması**

Soru kağıdının üçüncü bölümünde sosyal beğenirlik ve ekip çalışmasına dair beşer soru ardışık olarak 5'li likert tip ölçekte hazırlanmıştır. Özen'in (1996), Türk yöneticilerin bürokraside davranış ve tutumlarındaki eğilimlerinin incelendiği çalışmasında uygulamış olduğu ekip uyumluluğunu ölçen anket sorularının içinden alınmıştır. Soru sayısını fazla artırmamak ve bu sayede ankete katılanları bıktırmadan daha ciddi cevaplara ulaşabilmek amacıyla “ekip yatkinlığı” boyutunda mümkün olduğunca az soruya yer verilmiştir. **EK-1'**de verilen sorular içerisinde bu boyutu ölçenler “EY” olarak kodlanmış, ters yönlü olanlar ise yine “EY\*” şeklinde gösterilmiştir. Soru ve ölçek bazında ulaşılan “ekip yatkinlığı” değerinin yüksekliği ekip çalışmalarına yatkinlığın büyüklüğünü göstermektedir.

#### 2.2.4. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması

Her ne kadar toplulukçu-bireyci davranış ve tutumların ölçülmesine yönelik seçeneklerin hazırlanmasında sosyal beğenirlik etkisini en aza indirgeyecek ifadeler yer verilmiş olsa da, ekip uyumluluğunun ölçüldüğü cümlelerin ülkemizdeki genel toplumsal beklentilerin uyumlu bireyler olmaya yönelttiği insanlar üzerinde etkili olacağı değerlendirilmiştir. Ekip uyumluluğu sosyal olarak beğenilen bir tutum ve davranıştır. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” gibi günlük hayatımızda kullandığımız, birlikte çalışmayı teşvik edici deyimlerin yanında, uyumlu birey olmayanların kınandığı, “Nuh diyor peygamber demiyor” gibi dilimize yerleşmiş ifadelerden anlaşılmaktadır. Bu eğilim sosyal beğenirliğe karşı hassastır. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkilerin sorgulanmasında, cevaplar üzerindeki sosyal beğenirlik etkisinin kontrol edilmesi gerekliliğinden hareketle, Kozan(1983), tarafından oluşturulan 20 soruluk ölçekten beş soru seçilerek üçüncü bölümdeki ekip uyumluluğu sorularının içine dahil edilmiştir. Soru sayısını fazla artırmamak ve bu sayede ankete katılanları bıktırmadan daha ciddi cevaplara ulaşabilmek amacıyla “sosyal beğenirlik” boyutunda mümkün olduğunca az soruya yer verilmiştir.

EK-1’de verilen sorular içerisinde “sosyal beğenirlik” boyutunu ölçenler “SB” olarak kodlanmış, ters yönlü olanlar ise yine “SB\*” şeklinde gösterilmiştir. Soru ve ölçek bazında ulaşılan “sosyal beğenirlik” değerinin yüksekliği sosyal beğenirlik etkisinin büyüklüğünü göstermektedir.

#### 2.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı “içsel tutarlılık” (internal consistency) yöntemidir. Çalışmada, bu yöntemde hesaplanan “Cronbach Alpha” güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır ve bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için, genellikle bu katsayının 0.70 veya daha büyük olması gerekmektedir (Özen,1996:101).

Bir ölçeğin yapısal geçerliliği ise, o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı bir katsayı yoktur. Geçerlilik testlerinden biri olan yüzeysel geçerlilik ( face validity ), bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların "anlam" olarak ne derece ilgili değişkeni ölçtüğünün kuramsal analizini içermektedir. Geçerlilik testlerinden biri olan " yapı" geçerliliği ( construct validity), sorulan soruların tek boyutlu ve bir bütün olarak ilgili değişkeni ne derece ölçtüğünün analiz edilmesini içermektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında, "faktör analizi" sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Özen,1996:101).

### **2.3.1. Bireyci ve Toplulukçu Değer Boyutları Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği**

Bireyci ve toplulukçu değer boyutları ölçeğinde yer alan her bir boyutun seçeneklerinin tanımlandığı 21 soru için cronbach alpha güvenilirlik katsayıları istenilen seviyede bulunmamaktadır. Aynı değişkene ait şıkların faktör analizi yapılarak karşılaştırılmasıyla elde edilen faktör yükleri arasında değeri az da olsa ( - ) olanlar mevcuttur. Soruların uzun olması ve bu nedenle dikkatli okumaları bunun nedenleri arasında değerlendirilebilir. Aynı değişkenlerin faktör şıkları bir araya getirilerek geçerliliği azaltan şıkların tespit edilmesi için yapılan faktör analizinde soruların önemli bir kısmı değerlendirme dışı bırakılmıőtır.

Aşağıda dikey toplulukçu eğilime ait şıkların üç faktöre göre verilmiştir (Çizelge 2.1.). Faktör dağılımı üçüncü faktörden sonra kırılmaya başladığından faktör yüklerin üç boyutlu alınmıştır.

Çizelgede bulunan üç faktör boyutunun şıkları arasında alfa değeri en yüksek olan(alfa 0.4163) ve diğerlerinden daha çok seçeneği içeren birinci faktör boyutu en uygun faktör boyutu olmaktadır. Bu faktör boyutunun seçeneklerinden soru-8a, soru-17d, soru-18d, soru-19d, soru-20c ve soru-21d bize 6 şıktan oluşan dikey toplulukçu boyutunu vermektedir. Bu boyutun dikey toplulukçu değerleri içeren seçenekleri Ek-1 soru kağıdında verilmiştir.

**Çizelge 2.1.**Dikey Toplulukçu Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri

	1	2	3
Soru-21D	,631		
Soru-18D	,503		
Soru-20C	,489	,213	,195
Soru-8A	,455		-,297
Soru-17D	,441		,124
Soru-19D	,311		
Soru-V2B	,279		,270
Soru-13A	,218		
Soru-7B	-,101	,675	
Soru-16B		,559	
Soru-11A	,315	,522	-,248
Soru-10D		-,478	,221
Soru-6C		,371	,283
Soru-5B		,200	,193
Soru-12C		,144	
Soru-3B		-,136	,595
Soru-1A	,227	,208	,481
Soru-9A	,314	-,187	,472
Soru-4D			,443
Soru-15A		-,148	-,329
Soru-14A	,302	,212	-,313

Aşağıda yatay toplulukçu eğilime ait şıkların faktör yükleri üç boyuta göre verilmiştir (**Çizelge 2.2.**). Faktör dağılımı üçüncü faktörden sonra kırılmaya başladığından faktör yükleri üç boyutlu alınmıştır.

Çizelgede bulunan üç faktör şıkları arasında alfa değeri en yüksek olan (alfa 0.4528) ve diğerlerinden daha çok seçeneği içeren ikinci faktör en uygun faktör

olmaktadır. Bu faktörün seçeneklerinden soru-2c, soru-4b, soru-5a, soru-8c, soru-13c, soru-17a, soru-20b ve soru-21a bize 8 şıktan oluşan yatay toplulukçu boyutunu vermektedir. Bu faktörün yatay toplulukçu değerleri içeren seçenekleri Ek-1 de verilmiştir.

**Çizelge 2.2.** Yatay Toplulukçu Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri

	1	2	3
Soru-9D	,559	,130	
Soru-7A	,548	,289	
Soru-16A	,544	-,213	
Soru-18A	,396	-,138	,108
Soru-17A		,508	
Soru-2C	,270	,502	,188
Soru-13C	,189	,484	
Soru-21A	-,325	,482	-,144
Soru-20B	-,328	,461	
Soru-4B		,352	,102
Soru-5A	,115	,323	-,258
Soru-8C	-,143	,300	-,144
Soru-11C	,104	-,213	,109
Soru-6B			,567
Soru-1B		,167	,516
Soru-19A	,228	,198	-,499
Soru-12B	,272		,409
Soru-14C	,365		,379
Soru-10A	,337		-,355
Soru-3D			-,319
Soru-15C	-,117		-,283

Aşağıda dikey bireyci eğilime ait şıklar dört faktöre göre verilmiştir (**Çizelge 2.3.**). Faktör dağılımı dördüncü faktörden sonra kırılmaya başladığından dört faktör alınmıştır. Çizelgede bulunan dört faktör boyutunun şıkları arasında alfa değeri en yüksek olan (alfa 0.5311) ve diğerlerinden daha çok seçeneği içeren birinci faktör en uygunu olmaktadır. Bu faktör boyutuna ait seçeneklerden soru-4c, soru-5c, soru-8d, soru-9c, soru-14d, soru-20d ve soru-21c bize 7 şıktan oluşan dikey bireyci boyutunu vermektedir. Bu faktör boyutunun dikey bireyci değerleri içeren seçenekleri için Ek-1'e bakınız.

**Çizelge 2.3. Dikey Bireyci Seçeneklerin Dört Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri**

	1	2	3	4
Soru-8D	,573			,121
Soru-21C	,562			
Soru-14D	,520		,128	-,245
Soru-4C	,517			
Soru-20D	,453	-,216		
Soru-9C	,393	,132	,130	
Soru-5C	,383	,239		
Soru-10C	,253	-,247	-,149	-,147
Soru-3C		,765	-,137	-,106
Soru-15B		,703	,111	
Soru-12D		-,450	-,145	,291
Soru-19C	,112	,342	-,215	-,326
Soru-11B		-,330		
Soru-18C			,781	
Soru-17B			,760	
Soru-13B	,260	-,231	,512	-,195
Soru-16C		,275	,360	,227
Soru-6D				,637
Soru-1C	,226			-,491
Soru-2D	,235	,175		,490
Soru-7D	,282			,432

Aşağıda yatay bireyci eğilime ait şıkların üç faktöre göre verilmiştir (**Çizelge 2.4.**). Faktör dağılımı üçüncü faktörden sonra kırılmaya başladığından üç faktör alınmıştır.

Çizelgede bulunan üç faktör boyutunun şıkları arasında alfa değeri en yüksek (alfa 0.5250) olan ve diğerlerinden daha çok seçeneği içeren ikinci faktör boyutu en uygun faktör boyutu olmaktadır. Bu seçeneklerden soru-2a, soru-3a, soru-6a, soru-7c, soru-9b, soru-11d, soru-17c, soru-19b ve soru-21b bize 9 şıktan oluşan dikey bireyci boyutunu vermektedir. Bu faktör boyutunun yatay bireyci değerleri içeren seçenekleri **Ek-1** de verilmiştir.

**Çizelge 2.4. Yatay Bireyci Seçeneklerin Üç Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri**

	1	2	3
Soru-18B	,617	,244	
Soru-14B	,586		,100
Soru-16D	,578		
Soru-10B	-,434		,186
Soru-20A	-,429	,303	,267
Soru-12A	-,427		
Soru-21B	-,267	,565	-,175
Soru-3A	-,245	,550	
Soru-2A		,494	,112
Soru-9B		,412	
Soru-6A		,403	
Soru-19B	,269	,398	-,254
Soru-17C		,366	,170
Soru-7C	,280	,364	,216
Soru-11D	,138	,343	
Soru-8B		,254	
Soru-1D	,267		,558
Soru-4A	-,347	,133	,531
Soru-5D		,298	,520
Soru-13D	,111		,452
Soru-15D		,166	-,360

Faktör analizi sonrasında 6,7,8 ve 9 şıktan oluşan bireyci ve toplulukçu davranış boyutlarının faktör analizi sonucu değişen şık adetlerini onluk ölçekte dengelemek için değerler, şık sayılarına bölünerek 10 rakamıyla çarpılmıştır.

Faktör analizi ile elde edilen ve yukarıda sıralanan değişkenler esas alındığında alfa (Cronbach alpha) güvenilirlik değerleri; "Dikey Toplulukçu" ölçeği için 0.4163, "Yatay toplulukçu" ölçeği için 0.4528, "Yatay bireyci" ölçeği için 0.5250 ve "Dikey bireyci" ölçeği için 0.5311 olarak bulunmuştur.

Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin düşük düzeyde olduğunu göstermekle birlikte, daha sonraki çalışmalarda geliştirilmek üzere, bu alanda ilk çalışma olan bu araştırmada kullanılabilir niteliktedir.



### 2.3.2. Ekip Çalışmasına Yatkinlik ile İlgili Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği

Ekip çalışmasına yatkinliği ölçen değişkenlere ait şıkların faktör analizi yapılarak karşılaştırılmasıyla elde edilen iki faktör aşağıda **çizelge 2.5.**' de verilmiştir. Ekip çalışmasına ait önce beş soru ve daha sonrada faktör dağılımında birinci faktörün şıklarının alfa değerleri karşılaştırılmıştır. Alfa değeri daha kuvvetli olan birinci faktörün (alfa=0.6176) üç sorusundan ekip yatkinliği ölçeği oluşturulmuştur.

**Çizelge 2.5.** Ekip Çalışmasına Yatkinlik Değişkeni Seçeneklerinin İki Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri

	1	2
Soru22	,789	
Soru28	,775	
Soru24	,714	
Soru30		,769
Soru26		,760

Yukarıdaki çizelgede bulunan iki faktörün arasında alfa değeri en yüksek olan (alfa 0.6176) ve ikinci faktörden daha çok seçeneği içeren birinci faktörün daha uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu faktör boyutunun seçenekleri olan soru-22, soru-24 ve soru-28 ekip çalışmasına yatkinlik boyutunu vermektedir. Bu faktörün ekip çalışmasına yatkinliği içeren seçenekleri **Ek-1** de verilmiştir.

### 2.3.3. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği

Beş değişkenden oluşan "sosyal beğenirlik" ölçeğini oluşturan değişkenlerin iki boyut için yapılan faktör analizi sonucundaki seçeneklerin faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

**Çizelge 2.6. Sosyal Beğenirlik Değişkeni Seçeneklerinin İki Faktöre Göre Geçerlilik Değerleri**

	1	2
Soru25	,764	-,118
Soru23	,640	-,417
Soru29	,589	-,388
Soru31	,499	,617
Soru27	,487	,570

Beş soruluk sosyal beğenirlik ölçeğinin birinci faktör alfa (Cronbach alpha) güvenilirlik değeri 0.5514 olarak bulunmuştur. Bu değer bize ölçeğimizin çok yüksek olmasa da güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Kara Kuvvetleri Komutanlığı (K.K.K.İği) Karargahı ile bu karargaha doğrudan veya dolaylı olarak bağlı karargahlarda, okul ve eğitim merkez komutanlıklarında çalışan subay ve astsubaylar (orta ve alt düzey yöneticiler), askerlik hizmetini yapmakta olan personel ve sivil memurlar oluşturmaktadır. Bu personel Türkiye'nin değişik bölgelerinden ve farklı yerleşim birimlerinden gelmişlerdir. Hiyerarşik kademelenmenin kesin çizgilerle tanımlanmış olduğu değişik statü rollerini kapsayan bu kurumlarda 300 adet soru kağıdı uygulanmıştır.

Dağıtılan 300 soru kağıdından 270 adedi geri toplanabilmiştir. Soru kağıtlarının geri dönüşüm oranı % 90'dır. Toplanan soru kağıtlarından 29 adedi değerlendirmeye girmeyecek derecede eksiklik taşıması ve hatalı doldurulması nedeniyle analiz dışında tutulmuş ve 241 soru kağıdı değerlendirmeye

alınmıştır. Örneklem grubunun özelliklerini ortaya koyan soruların yeniden kodlandıktan sonraki kategorileri ve bu kategorilerdeki örneklem sayıları ile yüzdeleri aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Ankete katılanların yaş, kurum ve makam hizmet süreleri seçeneklerinde gruplama yapılmamıştır. Verilerinin değerlendirilmesinde üç gruba ayrılan yaş değişkeninde kategorik sınıflama yapılmıştır. Bu değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları ile en yüksek ve en düşük değerleri aşağıdaki çizelgede verilmiştir (**çizelge2.7.**). Çalışma ortamının statü etkileşimi ve yetişme yeri demografik değişkenlerinin kategori değerleri, örneklem sayıları ve yüzdeleri **çizelge2.8** de verilmiştir.

Ankete katılanlara sorulan ilk demografik değişkeni olan yaş değişkenine ait verilerin ortalamaları, ortanca değer(medyan), en sık gözlemlenen değer(mod), standart hata ve varyansları aşağıda (**çizelge 2.7.**) verilmiştir. Ankete katılanların yaşları 240 geçerli ve 1 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların en yüksek 57 ve en düşük 20 yaşında oldukları gözlenmektedir. <sup>1</sup>

Ortalamanın otuza yakın olması yaş değişkeni verilerinin ilk grupta yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durumda değişken normal dağılım göstermemektedir. Hipotezlerde bireylerin yaşlarında ilerlemeyle değişim göstereceği öngörülen değerlendirmeler için yeterli veri bulunamayabilir. Üç grup olarak tasnif edilen yaş değişkeninin birinci grubunu en düşük veri olan 20 ve 29 yaş aralığını oluşturmaktadır. İkinci grup 30-39 yaş aralığını ve son olarak üçüncü grup 40 ve yukarısını kapsamaktadır. En büyük yaş değişkeni olan 57 bu grubun doğal sınırı olmaktadır (**Çizelge-2.7**).

İkinci değişken olarak sorulan kurum hizmet süresi değişkenine ait verilerin ortalamaları, ortanca değer(medyan), en sık gözlemlenen değer(mod), standart hata ve varyansları **çizelge-2.7** de verilmiştir. Ankete katılanlar, 237 geçerli ve 4 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların kurum hizmet süreleri

---

1. Grup1.20-29 yaş aralığı, grup 2. 30-39 yaş aralığı, grup 3. 40 yaş ve üstü

en yüksek 31 ve en az 1 yıldır. Kurum hizmet sürelerinin ortalamaları 7,04, ortanca değeri 4 ve rastlanan değer olarak en çok 1 yıllık kurum hizmet süresi görülmektedir. Bu durum kurum hizmet süresinde artışa dayanan birinci hipotezi için yeteri kadar destekleyici verinin bulunmamasına neden olabilir.

Üçüncü demografik değişken olarak buldukları makamda kaç yıl çalıştıkları sorulmuştur. Bu değişkene ait verilerin ortalaması, ortanca değer (medyan), en sık gözlemlenen değeri(mod), standart hata ve varyansları **çizelge 2.7.**'de verilmiştir. Ankete katılanlar, 235 geçerli ve 6 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların makam hizmet süreleri en yüksek 12 ve en az 1 yıldır. Makam hizmet sürelerinde; ortalama 2,61, ortanca değer 2 ve en çok rastlanan değer 1 yıl görülmektedir. Ankete katılanların yaşlarının birinci grupta yoğunlaşmasının doğal sonucu olarak kurum ve makam hizmet süreleri de az olmaktadır.

Ankete katılanlara beşinci demografik değişken olarak buldukları çalışma ortamlarında bölümler arası etkileşim sorulmuştur. Bu değişkene ait istatistiki değerler aşağıda **çizelge 2.7.**'de verilmiştir. Ankete katılanlar, 228 geçerli ve 3 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Soruda çalışma ortamında işlerin hızlı ve kolay yapılabilmesinde diğer bölümlerin ne kadar belirleyici olduğu sorgulanmıştır. Diğer bölümlerin çalışılan ortama etkisinin "çok önemli, önemli, ve önemsiz" seçenekleriyle tanımlanmasına gidilmiştir. Çalışma ortamlarında bölümler arası etkileşim kategorileri yukarıda yazılan sırayla 1, 2 ve 3 rakamlarıyla kodlanmıştır. Bu durumda çalışma ortamlarında bölümler arası iletişim çok önemliyse "1", önemliyse, "2" ve kurumdaki diğer bölümlerle iletişim önemsiz ve zayıfsa "3" rakamı ile tanımlanmıştır. Doğal olarak veriler en yüksek 3 ve en düşük 1 rakamları ile tanımlanmıştır. Çalışma ortamlarındaki bölümler arası etkileşim ortalamaları 1,56, ortanca değeri 1 ve en çok rastlanan değer 1 olarak görülmektedir. Değişkende artış, kurum içinde iletişimin zayıfladığını ve her bölümün faaliyetlerini birbirinden bağımsız yürüttüğünü göstermektedir.

**Çizelge-2.7: Açık Uçlu Demografik Değişkenler ve Bölümler Arası İletişim Değişkeninin Sayıları ve İstatistik Verileri**

		Yas	Kurum Hizmet süresi	Makam Hizmet süresi	Bölümler arası iletişim
Sayı	Geçerli	240	237	235	238
	Kayıp	1	4	6	3
Ortalama		29,85	7,04	2,61	1,56
Medyan		29,00	4,00	2,00	1,00
Mod		21	1	1	1
Standart. Sapma		7,87	6,79	2,07	0,63
Varyans		61,97	46,14	4,27	0,40
En düşük		20	1	1	1
Enyüksek		57	31	12	3

Ankete katılanlara dördüncü demografik değişken olarak çalışma ortamlarındaki statü etkileşimi sorulmuştur. Bu değişkene ait kategorilerin kodları, her kategorinin veri sayıları ve yüzdeleri **çizelge 2.8.** de verilmiştir. Bu değişken 229 geçerli ve 12 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların iş ortamında statü etkileşimi üç durum seçeneğiyle ölçülmüştür. Bunlar ; “sıklıkla amir ve üstlerim, genelde benimle aynı kıdemden çalışma arkadaşlarım, daha çok astlarım” olarak tanımlanmıştır. Etkileşim kategorileri yukarıda yazılan sırayla 1, 2 ve 3 rakamlarıyla kodlanmıştır. Bu durumda çalışma ortamlarında daha çok amirleriyle bir arada bulunanlar “1”, aynı statüden çalışma arkadaşlarıyla bulunanlar, “2” ve astlarıyla etkileşimde bulunanlar “3” rakamı ile tanımlanmıştır. Ankete katılanların %47,3’ü (114 cevaplayıcı) çalışma ortamlarında daha çok amir ve üstleriyle bulduklarını, %27’si (65 cevaplayıcı) aynı kıdemden çalışma arkadaşlarıyla bulduklarını ve %20,7’si (50 cevaplayıcı) daha çok astlarıyla bulduklarını belirtmiştir. Çalışma ortamının ağırlıklı olarak farklı statülerden ve özellikle amir ve üstlerden oluşması bu değişkenin toplulukçu ve bireyci değerlere etkileri üzerine kurulan dördüncü hipotez için yeterli veri içerdiğini göstermektedir.

Ankete katılanlara altıncı ve son demografik değişken olarak yetiştirme çağında en çok bulunulan yerin niteliği sorulmuştur. Bu değişkene ait kategorilerin kodları, her kategorinin veri sayıları ve yüzdeleri **çizelge 2.8.** de verilmiştir. değişken 234 geçerli ve 7 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların büyüme çağındaki yetiştirme yeri değişkeni dört durum seçeneğiyle ölçülmüştür. Seçenekler dört gruplama yapılarak "il, ilçe, bucak, ve köy" olarak tanımlanmıştır. Kategoriler yukarıda yazılan sırayla 1, 2, 3 ve 4 rakamlarıyla kodlanmıştır. Bu durumda büyüme çağındaki yetiştirme yeri olarak il seçeneğini işaretleyenler "1" rakamı ile ve ilçe, bucak, köy seçenekleri sırasıyla "2", "3" ve "4" rakamlarıyla kodlanmıştır. Ankete katılanların %62,2' si (150 cevaplayıcı) il seçeneğini, %28,6'sı (69 cevaplayıcı) ilçe seçeneğini, %3,3 ' ü (8 cevaplayıcı) bucak seçeneğini ve % 2,9'u (7 cevaplayıcı) köy seçeneğini işaretlemiştir. Dağılımın normal olmaması ve kırsal kesim olarak tanımlanan köy ve bucak şıklarının son derece az işaretlenmiş olması büyüme çağındaki yetiştirme yerinin niteliğine göre tanımlanan altıncı hipotezi değerlendirmemizi zorlaştıracaktır. Verilerin değerlendirilmesinde yetiştirme yeri demografik değişkeninin köy ve bucak kategorileri birleştirilerek üç gruba ayrılmıştır.

**Çizelge-2.8:** Çalışma Ortamının Statü Etkileşimi ve Yetiştirme Yeri Demografik Değişkenlerinin Kategori Değerleri, Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri

Soru no'su	Değişken	Kod	Kategori	Sayı	%'si
1	Ortamdakilerin Statüsü	1	Amir-üstler	114	47.3
		2	Aynı kıdemdekiler	65	27.0
		3	Astlar	50	20.7
2	Yetiştirme çağındaki yer	1	İl	150	62.2
		2	İlçe	69	28.6
		3	Bucak	8	3.3
		4	Köy	7	2.9

## 2.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak, anket çalışması uygulanmıştır. Örnekleme dahil edilen tüm bireylerin anket formunu sağlıklı olarak uygulayabilecek subay, astsubay, sivil memur ve askerliğini yapmakta olan personelden daha önce kurumlarda çalışmış ve üst-ast-çalışma arkadaşı rollerini bilenler belirlenerek, bu şahıslara anket formu elden veya amirleri aracılığıyla gönderilmiş ve anket ve anketin uygulanışı hakkında bilgilendirilmişlerdir. Anket yukarıda tanımlanan yerlerde anketi doldurmayı kabul eden bireylere uygulanmış ve elden toplanmıştır.

Ele geçen anket formları kısa bir incelemeyi müteakip, SPSS 9.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle bilgisayar ortamına aktarılmış ve bölüm 2.4. de ayrıntılı olarak açıklanan kodlama ve gruplama işlemlerinin yapılmasından sonra veri analizleri bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 3.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırma modelinin iki kısımdan oluştuğu ikinci bölümde açıklanmıştır. Birinci kısımda demografik özellikler bağımsız değişken grubunu ve yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik değerleri ile ekip yatkınlığı tutumları bağımlı değişken grubunu oluşturmaktadır.

İkinci kısımda ise yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri bağımsız değişkenleri ekip çalışmasına karşı tutumlar bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Modele ayrıca, kontrol değişkeni olarak sosyal beğenirlik değişkeni dahil edilmiştir.

Aşağıda **çizelge-3.1'** de toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları ve ekip çalışmasına yatkınlık değişkenlerine ait verilerin ortalamaları, ortanca değerleri (medyan), en sık gözlemlenen değerleri (mod), standart hata ve varyansları verilmiştir.

Ankete katılanlar, 237 geçerli ve 4 eksik veri ile değerlendirilmiştir. Bireyci ve toplulukçu değer boyutları ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğinin açıklandığı bölüm 2.3.1.' de yatay-dikey toplulukçu ve bireyci boyutlarını ölçen 21 şikkın çoğunun elendiği belirtilmiştir. Bu nedenle her bir boyutun farklılaşan şık adedini dengelemek için mevcut şık sayısı kendisine bölünerek onla çarpılmıştır. Bu yöntemle **çizelge-3.1** de verilen toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları onluk ölçekte değerlendirilmiştir.



**Çizelge-3.1 Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkinlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

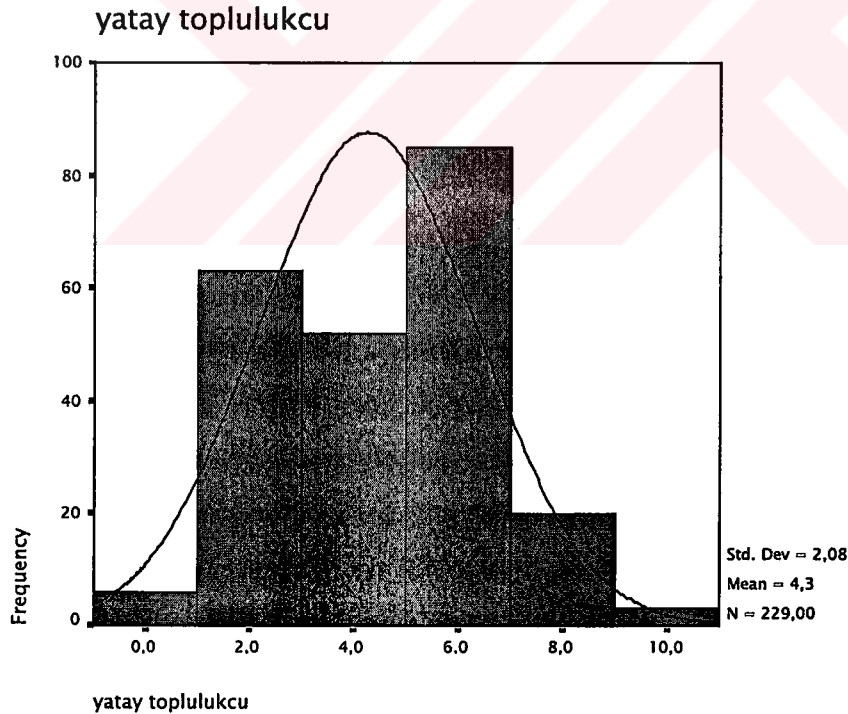
	N	Ortalama	Medyan	Mod	Standart Sapma	Varyans	En az	En çok
	Geçerli							
Yatay Toplulukçu	229	4.2522	3.75	5	2.0796	4.3246	0	10
Dikey Toplulukçu	233	.7868	0	0	1.3494	1.8207	0	6.67
Yatay Bireyci	230	3.1594	3.3333	2,22	1.9625	3.8512	0	8.89
Dikey Bireyci	233	1.5267	1.4286	0	1.7418	3.0340	0	8.57
Ekip Yatkinlığı	240	13.5375	14	15	2.1489	4.6178	3	15

Sonuçlar dört boyut arasında yatay toplulukçuluğun en yüksek düzeyde benimsendiğini göstermektedir. Bunu sırasıyla yatay bireyci, dikey bireyci ve dikey toplulukçu değerler izlemektedir. Genel olarak Türk toplumunun daha önceki çalışmalarda toplulukçu değerleri benimsediği gözlenmişti. Bu bilgilere dayanarak örneklemin yatay -dikey toplulukçu değerler arasında dağılım göstermesi beklenmiştir. Oysa, yatay toplulukçuluk en yüksek düzeyde benimsenmekle birlikte, dikey toplulukçuluk en düşük düzeyde benimsenmektedir. İkinci olarak en çok gözlenen değer boyutunun yatay bireyci olduğu görülmektedir. Bu durumda toplulukçu eğilimlerin Türkiye de benimsenen değer olmasına karşın, bireyciliğin de yaygın olduğu görülmektedir. Bu durumun bir çok nedeni olabilir. Her şeyden önce hipotezlerin dayanağı olan, Türkiye toplumunun toplulukçu değerleri benimsediği kabulü sorgulanmalıdır. Hofstede'nin toplumlar arasında yaptığı kültürel çalışmaların üzerinden yirmi yılı aşkın zaman geçmiştir. Bu sürede içinde ılımlı toplulukçu değerlere sahip olan Türkiye toplumunda, bireyci değerlerde artış olduğu söylenebilir.

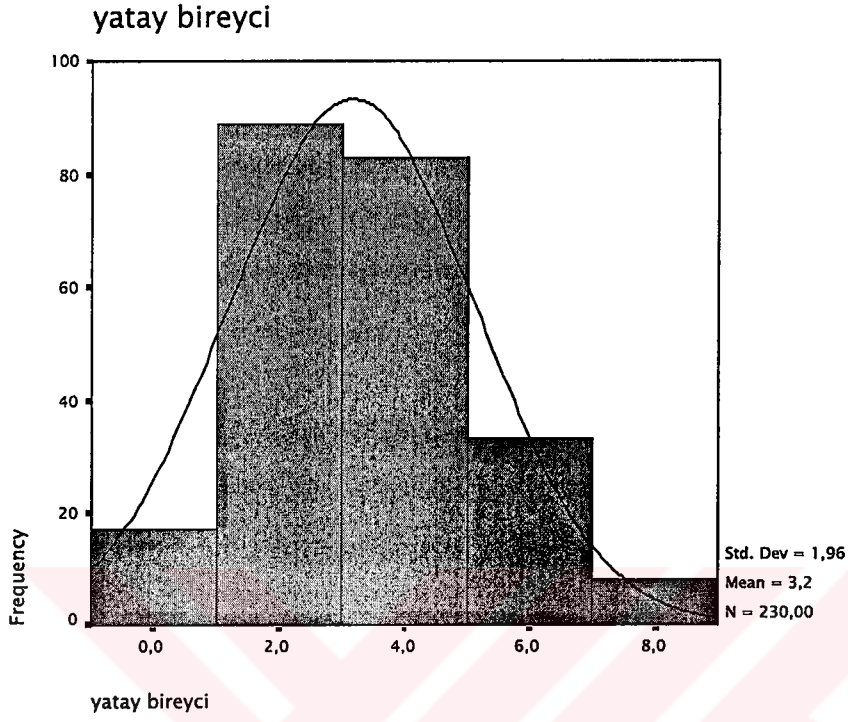
Yukarıdaki verilere dayanarak, toplumumuzda toplulukçu ve bireyci değerlerin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Buna karşın sosyal etkileşimde diğer insanlarla eşit olmayı ve ılımlı yaklaşımları vurgulayan yatay boyutun

belirgin olduğu görülmektedir. Rekabeti ve çevresinden farklı olmayı vurgulayan dikey boyut ise zayıftır. Bu değerlendirmeye göre, toplumumuzda bireylerin, sosyal ortamlarında ılımlı ve çatışmadan kaçınma eğilimlerinin güçlü olduğu söylenebilir. Kariyerlerinde yükselmeye çok fazla değer vermediklerinden başarı güduları zayıftır. Gerçekten de McClelland'ın kültürler arası çalışmasında, Türk yöneticilerin başarı güdüsü değerlendirilmiş ve sonuç olarak rekabet ve çatışma içinde olmaksızın iyi insan ilişkilerine yönelme eğiliminin baskın olduğu gözlenmiştir (Özen,1996).

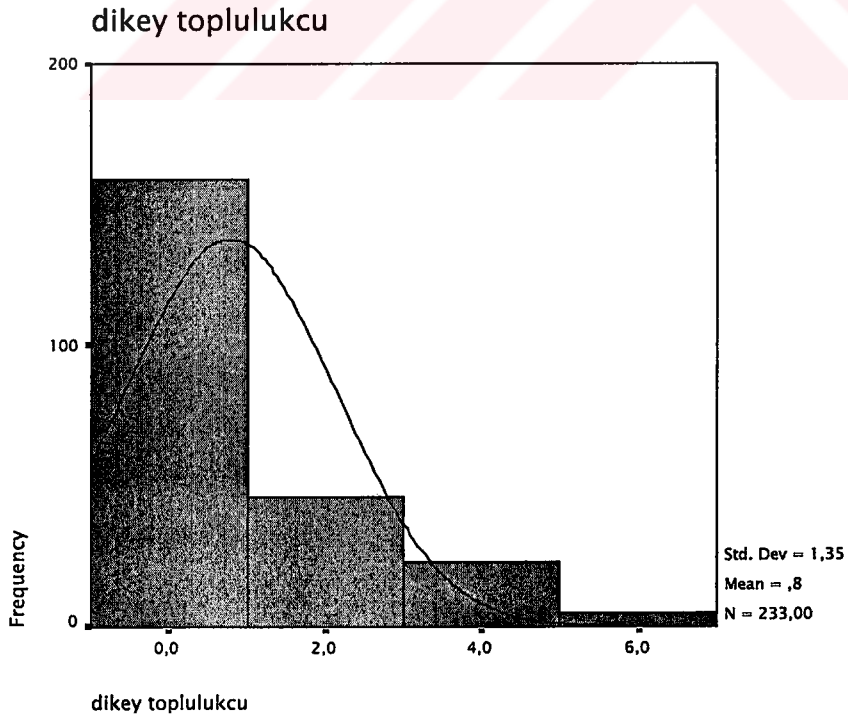
Aşağıda dört değer boyutuna ilişkin verilerin histogramları verilmiştir. Buna göre, yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik normal dağılıma yakın bir görünüm sergilerken, diğer iki boyut sağa çarpık bir görünüm sergilemektedir.



**Şekil-3.1:** Yatay Toplulukçu Değişkeninin Histogramı

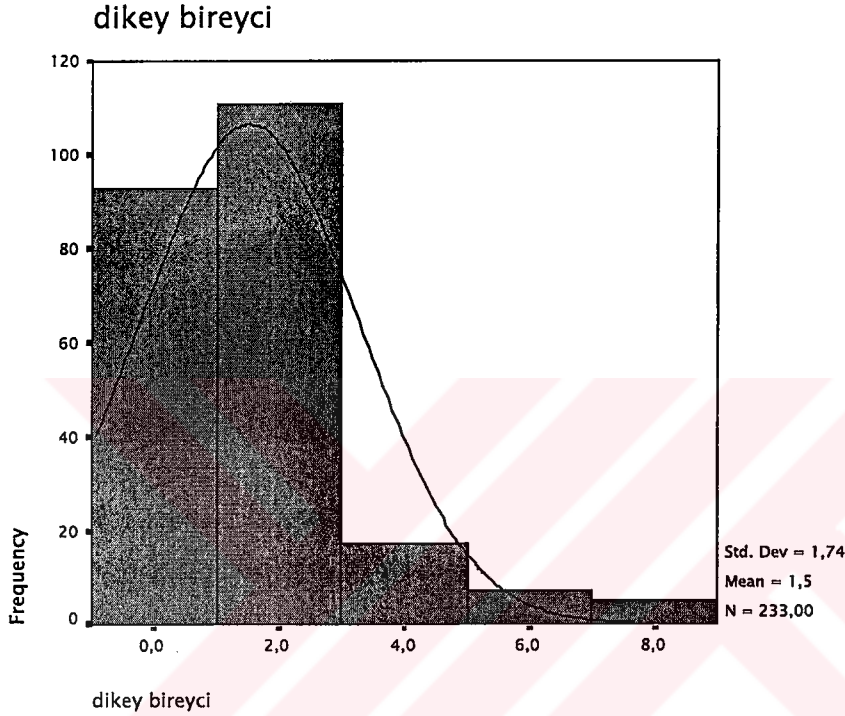


**Şekil-3.2:** Yatay Bireyci Değişkeni Histogramı



**Şekil-3.3:** Dikey Toplulukçu Değişkeni Histogramı

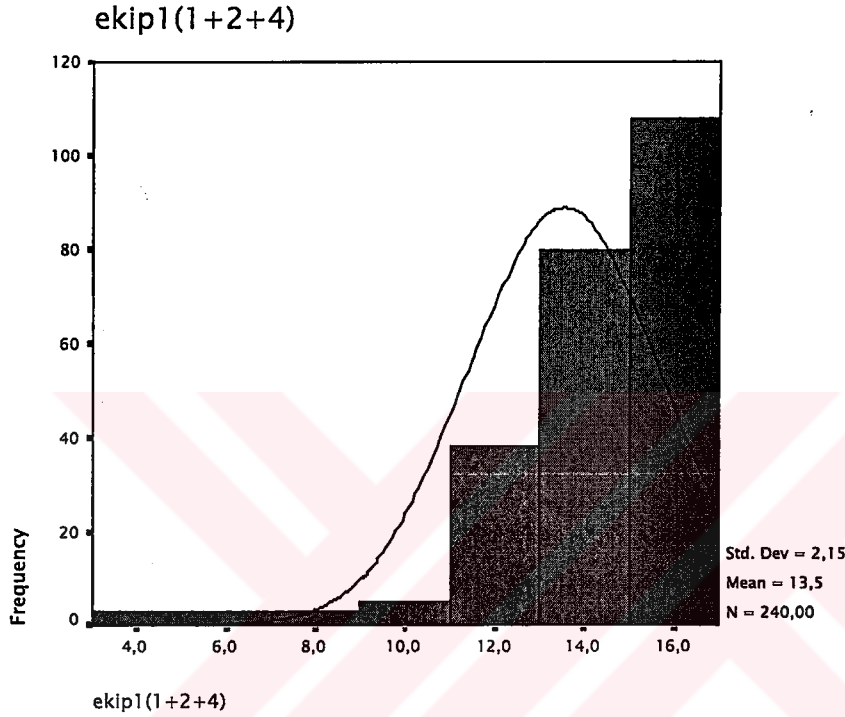
Aşağıda dikey bireyci değerlerin histogramının sola yatık dağılımda olduğu görülmektedir (**şekil-3.4**). Bu histogram, dikey bireyci puanlarının çok düşük olduğunu göstermektedir. Dikey toplulukçu değerlerden sonra en düşük puanlar bu boyutta gözlenmiştir.



**Şekil-3.4:** Dikey Bireyci Değişkeni Histogramı

Ekip yatkınlığının her şikkı 1-5 arası puanlamayla değerlendirilmiştir. Üç soru ile yapılan değerlendirmede puan aralığı en düşük 3 ve en yüksek 15 rakamlarıyla tanımlanmıştır. Ortalamanın son derece yüksek olması, Türkiye de insanların ekip çalışmasına yatkın olduğu anlamında değerlendirilebilir. Ancak daha önce açıklandığı üzere ekip çalışmasına yatkınlık toplulukçu değerleri benimseyen toplumlarda beğenilen ve takdir edilen bir eğilimdir. Bu nedenle sosyal beğenirliğin kontrol değişkeni olarak kullanılması gerekmektedir. Bu kontrol değişkeni olmadan yapılacak değerlendirmeler yanlış yorumlara yol açabilir.

Aşağıda sola çarpık dağılımda olduğu gözlenen ekip yatkınlığı değişkeni histogramı, (şekil-3.5) ekip yatkınlığı puanlarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.



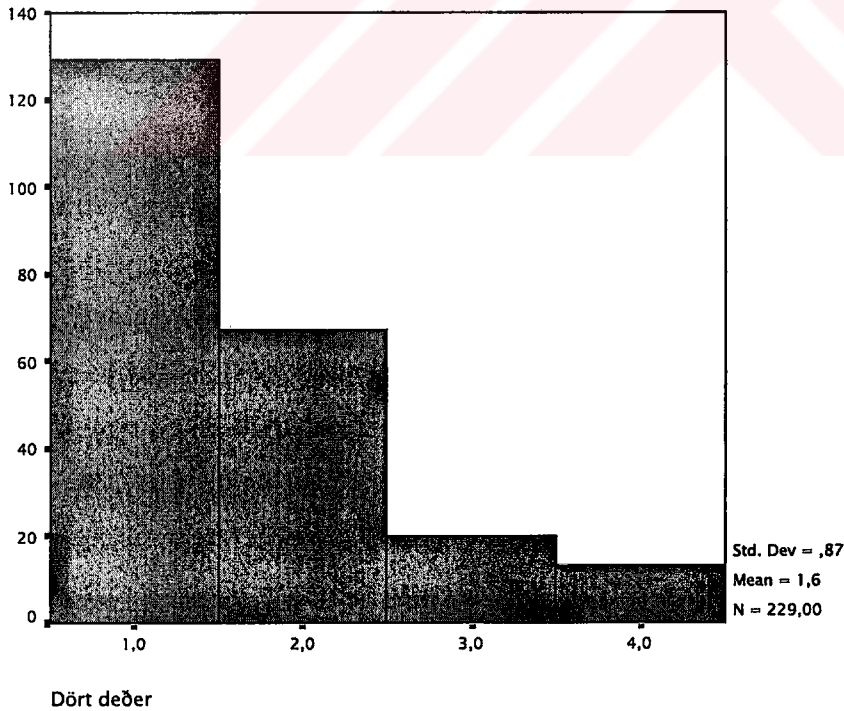
Şekil-3.5: Ekip Yatkınlığı Değişkeni Histogramı

Aşağıda çizelge-3.2. de toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları, birbirleriyle ortalama farklılıklarına göre karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örneklemin her bir boyutundaki ortalamaların 0.05 güven düzeyinde birbirlerinden anlamlı olarak farklılaştıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan bireylerin dört değer boyutundaki tercihlerinin anlamlı biçimde sıralanabileceğini göstermektedir. Yatay toplulukçu değer boyutunun ortalama puanları diğer üç değer boyutunun ortalama puanlarından daha fazladır. Bu değer boyutunun tutumları araştırmaya katılanlarca en çok tercih edilmiştir. Bunu sırasıyla yatay bireyci, dikey bireyci ve en az tercih edilen değer boyutu tutumları olarak dikey toplulukçuluk izlemektedir.

**Çizelge-3.2.** Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Paired Samples Test Analizi Sonuçları

		T	Serbestlik	Anlamlılık
Pair 1	YT - DT	18.236	228	,000
Pair 2	YT - YB	5.265	225	,000
Pair 3	YT -DB	13.047	228	,000
Pair 4	DT - YB	-14.003	227	,000
Pair 5	DT - DB	-5.472	231	,000
Pair 6	YB - DB	8.654	227	,000

Aşağıda **şekil-3.6.** da toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutlarının ortalamaları histogramı verilmiştir. Yatay toplulukçu değerlerin ortalama puanlarının büyük bir farklılıkla diğer üç değer boyutundan fazla olduğu görülmektedir. Kodlama yapılırken yatay toplulukçu değer boyutu için 1 rakamı, yatay bireyci değer boyut için 2 rakamı, dikey bireyci değer boyut için 3 rakamı ve dikey toplulukçu değer boyut için 4 rakamı tanımlanmıştır.



**Şekil-3.6.** Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Ortalama Farklılıkları Histogramı

Histogramda görüldüğü gibi ikinci olarak en çok seçilen değer boyutunun yatay bireyci olması, Türkiye toplumunun toplulukçu-bireyci değerleri ayırımından çok yatay-dikey boyut ayırımında belirgin olarak farklılaştığını göstermektedir.

Aşağıda çizelge-3.3. de toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutlarının örneklemdeki frekans ve yüzde dağılımları karşılaştırılmıştır. Yatay toplulukçu değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin 129 cevaplayıcı tarafından en çok seçildiği görülmektedir. Örneklemin % 53.5'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır.

**Çizelge-3.3. Örneklemde Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Değer Boyutları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yatay Toplulukcu	129	53.5	56.3
Dikey Tolulukcu	13	5.4	5.7
Yatay Bireyci	67	27.8	29.3
Dikey Bireyci	20	8.3	8.7
Toplam	229	95.0	100.0
Boş Veri	12	5.0	
Genel Toplam	241	100.0	

Hofstede tarafından yapılan kültürel farklılaşma araştırmalarında toplulukçu ve bireyci değerler yalın olarak tanımlanmıştır. Bu değerlerin yatay-dikey boyutlarının henüz, toplumlar arası geniş çaplı bir araştırmada incelenmemiş olması büyük bir eksiklidir. Bu çalışmada olduğu gibi bu boyutların, bireylerin tutumlarında, tercihlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.

Aşağıda çizelge-3.4. de toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutlarına gidilmeden örneklemdeki frekans ve yüzde dağılımları karşılaştırılmıştır. Toplulukçu değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum

seçeneklerinin 135 cevaplayıcı tarafından en çok seçildiği görülmektedir. Örneklemin % 56'lık kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır.

**Çizelge-3.4.** Örnekleimde Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Toplulukcu	135	56.0	58.2
Bireyci	97	40.2	41.8
Toplam	232	96.3	100.0
Boş Veri	9	3.7	
Genel Toplamı	241	100.0	

Bireyci değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin 97 cevaplayıcı tarafından seçildiği görülmektedir. Örneklemin % 40.2'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır. Yatay ve dikey boyutlardaki önemli farklılığa rağmen toplulukçu ve bireyci değerlerin aralarında az bir farklılık gözlenmektedir. Hipotezlerde öngörülen, Türkiye toplumunda toplulukçu değerlerin gözleneceği yönündeki kabul gerçekleşmekle beraber toplulukçu ve bireyci değerler arasında anlamlı ancak az bir farklılık görülmektedir.

Aşağıda çizelge-3.5. de yatay ve dikey boyutlarının örneklemdaki frekans ve yüzde dağılımları karşılaştırılmıştır. Yatay boyutun tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin 196 cevaplayıcı tarafından en çok seçildiği görülmektedir. Örneklemin % 81.5'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır. Dikey boyutun tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin sadece 33 cevaplayıcı tarafından seçildiği görülmektedir. Örneklemin % 13.7'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi yatay ve dikey farklılaşması son derece belirgindir. Bu durum Türkiye toplumunun batı kültürleriyle yakın etkileşiminden kaynaklanabilir. Toplulukçu ve bireyci değerlerinde farklılaşma azalırken bu değerlerin yatay boyutunun tutumlarına eğilim artmıştır.



**Çizelge-3.5. Yatay ve Dikey Boyutlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Değer Boyutları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Yatay	196	81.3	85.6
Dikey	33	13.7	14.4
Toplam	229	95.0	100.0
Boş Veri	12	5.0	
Genel Toplam	241	100.0	

Yukarıda belirtildiği gibi farklılaşma toplulukçu ve bireyci değerler arasında çok az iken bu değerlerin yatay ve dikey boyutları arasında oldukça belirgindir. Toplulukçu değerleri içeren tutumlar yatay ve dikey boyutlara göre ayrı ayrı ifade edildiklerinde, ankete katılanlar arasında önemli bir farklılaşma gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye de toplum kültürünün bireyleri, toplulukçu ve bireyci değerlerden çok bu değerlerin yatay ve dikey boyutları arasında yönlendirdiği söylenebilir. Bireylerin kişilik ve karakter tercihleri, yatay toplulukçu veya yatay bireyci değerlerin farklılaşan tutumlardaki tercihlerinde etkili olmaktadır.

Aşağıdaki çizelge-3.6. da toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Yatay toplulukçu ve dikey toplulukçu boyutları arasında %1 güvenirlilik seviyesinde anlamlı (alfa=0.000) ve ters yönde bir ilişki vardır (-0.393). Bu sonuç bize yatay toplulukçu değerleri benimseyenlerin dikey toplulukçu değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içeren değerlerdir

**Çizelge-3.6. Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının Karşılıklı Korelasyonları**

	YT	DT	YB	DB
YT	---			
DT	-.393**	---		
YB	-.174**	-.211**	---	
DB	-.385**	.084**	-.196**	---
** : P<=0.01 ve * : P<=0.005				

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki / \* 0.05 düzeyinde anlamlı ilişki

Yatay toplulukçu-yatay bireyci boyutları arasında da %1 güvenirlik seviyesinde anlamlı ( $\alpha=0.009$ ) ters yönde bir ilişki görülmektedir(-0.174). Bu sonuç bize yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimseyenlerin yatay bireyci değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içeren değerlerdir. Burada dikkat çeken yatay toplulukçu değerlerin, yatay bireyci değerlerle farklılaşmasının dikey toplulukçu değerlerden daha az olduğudur.

Yatay toplulukçu-dikey bireyci değerler arasında %1 güvenirlik seviyesinde anlamlı ( $\alpha=0.000$ ) ve ters yönde bir ilişki görülmektedir(-0.385). Bu sonuç bize yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimseyenlerin dikey bireyci değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içeren değerlerdir. Burada yatay toplulukçu değerlerin, dikey bireyci ve dikey toplulukçu değerlerle ters yönlü ilişkisindeki farklılaşmanın birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Dikey toplulukçu- yatay bireyci değerler arasında %1 güvenirlik seviyesinde anlamlı ( $\alpha=0.001$ ) ve ters yönde bir ilişki görülmüştür(-0.211). Bu sonuç bize dikey toplulukçu değerleri daha fazla benimseyenlerin yatay bireyci değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içermektedir.

Dikey toplulukçu-dikey bireyci değerler arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $\alpha=0.202$ ).

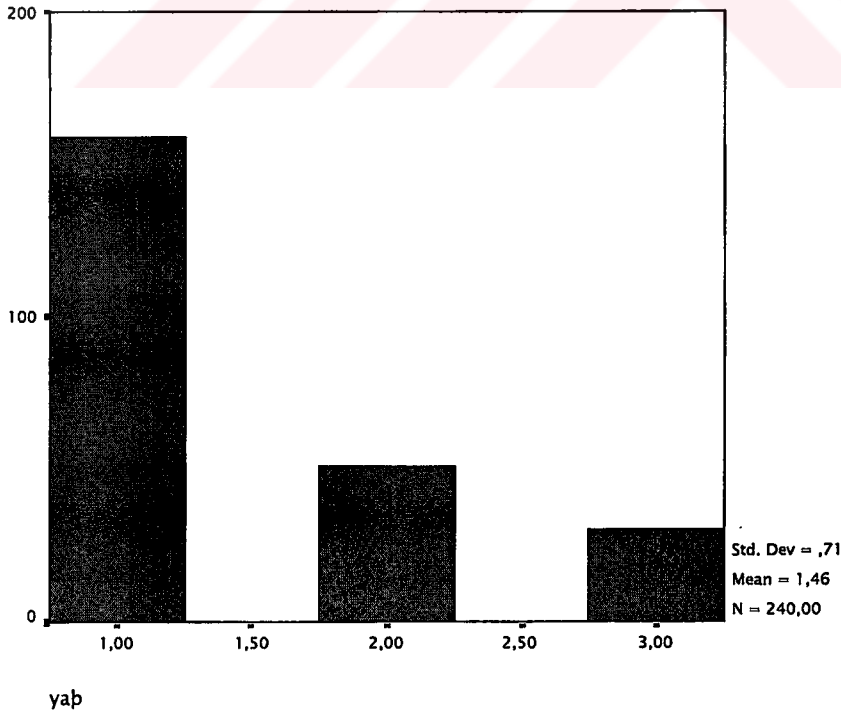
Yatay bireyci-dikey bireyci değerler arasında %1 güvenirlik seviyesinde anlamlı ( $\alpha=0.003$ ) ve ters yönde bir ilişki görülmektedir (-0.196). Bu sonuç bize yatay bireyci değerleri daha fazla benimseyenlerin dikey bireyci değerleri benimseyenlerden farklılaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içeren değerlerdir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki temel karşıtlığın toplulukçu-bireyci çizgisinden çok yatay-dikey çizgisinde olduğu görülmektedir.

## 3.2. İLİŞKİSEL BULGULAR: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, DEĞERLER ve EKİP YATKINLIĞI

### 3.2.1 Yaş İle Değerler ve Ekip Yatkınlığı İlişkisi

Türkiye'nin genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğunu ve örnekleme toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözlemleneceği öngörülmüştü. Yaş değişkeninde artıştan toplumun genel kabullerinin etkileri ve hayata dair beklentilerin durağanlaşmasının, bireylerde yatay toplulukçu eğilimleri artıracakı öngörüsü yapılmıştır. Katılımcılar, en yüksek 57 ve en düşük 20 yaşındadır. Ortalamanın otuza yakın olduğu örnekleme, yaş değişkeni verilerinin ilk grupta yoğunlaştığı görülmektedir (şekil-3.7).

Üç grup olarak tasnif edilen yaş değişkeninde birinci grup, 20-29 yaş aralığını kapsamaktadır. İkinci grup 30-39 yaş aralığını ve son olarak üçüncü grup 40 ve yukarısını kapsamaktadır.



Şekil-3.7: Gruplandırılan Yaş Değişkeni Histogramı

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerler, ekip yatkınlığı ve kontrol değişkeni olarak sosyal beğenirlikle yaş değişkeni arasındaki korelasyonlar ve anlamlılık dereceleri **çizelge-3.6**'da verilmiştir.

Aşağıdaki çizelgede yaşla beraber ekip tutumlarında anlamlı bir artış olmadığı görülmektedir. Yaş değişkenine ait verilerin yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmasında **çizelge 3.7.** de görüldüğü gibi yaş değişkeninde artış bireylerin yatay toplulukçu eğilimlerini %1'lik anlamlılık düzeyinde artırmaktadır (Alfa=001, Pearson korelasyonu=0.222). Bu veri birinci hipotezimizi desteklemektedir.

**Çizelge 3.7.** Yaş Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkınlıkla Karşılaştırılması

		Yaş
Yatay Toplulukçu	Pearson korelasyonu	,222**
	Anlamlılık	,001
	N	228
Dikey Toplulukçu	Pearson korelasyonu	-,285**
	Anlamlılık	,000
	N	232
Yatay Bireyci	Pearson korelasyonu	,217**
	Anlamlılık	,001
	N	229
Dikey Bireyci	Pearson korelasyonu	-,376**
	Anlamlılık	,000
	N	232
Sosyal Beğenirlik	Pearson korelasyonu	,165*
	Anlamlılık	,0011
	N	238
Ekip Yatkınlığı	Pearson korelasyonu	-,092
	Anlamlılık	,158
	N	229

**Çizelge 3.7.** de görüldüğü gibi yaş değişkeninde artış bireylerin dikey toplulukçu eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde, -0.285 korelasyon seviyesinde azaltmaktadır. Bu veri hipotezimizi desteklemektedir. İlerleyen yaşla insanların hayata dair beklentilerin çoğuna sahip oldukları inançlarının veya bazı

amaçlarına ulaşmaktan umutlarını kesmelerinin ve toplum rol kabullerinin, başarı güdüsünü azaltacağı beklenmektedir. Bu varsayıma dayanarak yaş değişkenindeki artışın dikey toplulukçu tutumları azaltacağı değerlendirilmiştir (Alfa=000, Pearson korelasyonu=-0.285).

**Çizelge 3.7.** de görüldüğü yaş değişkeninde artış bireylerin yatay bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde 0.217 korelasyon seviyesinde artırmaktadır. Aynı değişkende artışın bireylerin dikey bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve Pearson korelasyonunda -0.376 seviyesinde azalttığı görülmektedir.

Ayrıca yaş değişkenindeki artış bireylerin sosyal beğenirlik eğilimlerini %5 anlamlılık düzeyinde ve 0.165 korelasyon seviyesinde artırmaktadır. Hipotezlerin kuramlanmasında öngörüldüğü gibi **Türkiye’de artan yaşla beraber insanların sosyal beğenirlik eğilimlerinde artmaktadır.**

İkinci bölümde yaptığımız değerlendirmede artan yaşlı insanların hayata dair beklentilerin çoğuna sahip oldukları inançları veya bazı amaçlarına ulaşmaktan umutlarını keserek vazgeçmelerinin başarı güdülerini azaltacağını belirtmiştik. Bu durum rekabeti önde tutan dikey toplulukçu eğilimleri zayıflatacaktır.

İlerleyen yaşla birlikte belirsizlikten kaçınma ve geleneklere bağlılığın artmasının, yatay toplulukçu davranış ve tutumlarda artış sağlayacağı öngörülmüştü. Bu değerlendirmelere dayanarak yazdığımız birinci hipotez **Türkiye’de ilerleyen yaşla beraber insanlarda yatay toplulukçu değerlerin benimseneceğidir.**

Aşağıda **çizelge 3.8.** de bağımlı değişken olarak alınan ekip yatkınlığı, yatay-dikey toplulukçu ve bireyci boyutlarının bağımsız değişken olan yaş değişkeniyle ortalama farklılıkları değerlendirilmiştir.

Yaş grupları arasında ekip yatkinliği ortalama puanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş grupları ve yatay toplulukçu eğilimler arasındaki farklılaşmalar incelendiğinde, sadece birici grup olan 20-30 yaş grubunun üçüncü yaş grubu olan 40 yaş ve yukarıyla anlamlı farklılaşma içinde olduğu görülmektedir. Birinci ve üçüncü yaş gruplarının yatay toplulukçu puanlarının ortalamaları karşılaştırıldığında birinci grubun % 5 anlamlık düzeyinde daha az yatay toplulukçu puanı aldığı görülmektedir (-1.1947). Bu durum doğrusal olarak yatay toplulukçu eğilimin ilerleyen yaşla arttığını göstermektedir. Bu veriler, hipotezin öngörüsü olan ilerleyen yaşın yatay toplulukçu eğilimleri artırdığı yönündeki değerlendirmemizi desteklemektedir

**Çizelge 3.8.** Yaş Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Ekip Yatkinliği	1,00	2,00	-,1472	,3462	,914
		3,00	-,6821	,4343	,293
	2,00	1,00	,1472	,3462	,914
		3,00	-,5348	,5003	,565
	3,00	1,00	,6821	,4343	,293
		2,00	,5348	,5003	,565
Yatay Toplulukçu	1,00	2,00	-,7654	,3338	,074
		3,00	-1,1947*	,4145	,017
	2,00	1,00	,7654	,3338	,074
		3,00	-,4293	,4767	,667
	3,00	1,00	1,1947*	,4145	,017
		2,00	,4293	,4767	,667
Dikey Toplulukçu	1,00	2,00	,6202*	,2167	,018
		3,00	,4868	,2655	,188
	2,00	1,00	-,6202*	,2167	,018
		3,00	-,1333	,3069	,910
	3,00	1,00	-,4868	,2655	,188
		2,00	,1333	,3069	,910
Yatay Bireyci	1,00	2,00	-,7824	,3201	,052
		3,00	-,6713	,3862	,223
	2,00	1,00	,7824	,3201	,052
		3,00	,1111	,4496	,970
	3,00	1,00	,6713	,3862	,223
		2,00	-,1111	,4496	,970
Dikey Bireyci	1,00	2,00	1,2210*	,2646	,000
		3,00	1,4535*	,3265	,000
	2,00	1,00	-1,2210*	,2646	,000
		3,00	,2325	,3758	,826
	3,00	1,00	-1,4535*	,3265	,000
		2,00	-,2325	,3758	,826

Bir ve ikinci yaş gruplarının, dikey toplulukçu ortalama puanları, %5 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Birinci yaş grubu ve ikinci yaş grubu dikey toplulukçu ortalamaları karşılaştırıldığında birinci grubun anlamlı seviyede daha çok dikey toplulukçu puanı aldığı görülmektedir.(0.6202) İkinci yaş grubunun üçüncü gruba dikey toplulukçu ortalamaları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir (0.4868). Bu durum 40 yaş ve yukarisinin dikey toplulukçu eğilimlerinin, 30-39 yaş aralığını oluşturan ikinci yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Daha önce kariyer, başarı ve rekabet eğilimlerini içeren dikey boyutun gençlerde daha baskın olacağını belirtilmişti. Buna karşın kurum hizmet süreside artışın kuruma ve otoriteye bağlılığı artırmasının 40 yaş ve yukarisinde dikey toplulukçu değerleri artırdığı değerlendirilmesi yapılmıştı.

Yatay bireyci eğilim ortalamaları ve yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Dikey bireyci eğilimler, birinci ve ikinci yaş grupları ile birinci ve üçüncü yaş grupları arasında ortalama puanlarında %5 güvenilirlik düzeyinde anlamlı şekilde farklılaşırken ikinci ve üçüncü yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Birinci yaş grubunun dikey bireyci puanları, ikinci ve üçüncü yaş gruplarının dikey bireyci puanlarından anlamlı bir şekilde farklılaşmakta, bir ve üçüncü yaş grupları arasındaki farkın, bir ve ikinci gruplar arasındaki farktan daha fazla olduğu görülmektedir (%5 güvenlilikle).

Bu durum doğrusal olarak dikey bireyci eğilimin ilerleyen yaşla azaldığını göstermektedir. Daha önce kariyer, başarı ve rekabet eğilimlerini içeren dikey boyutun gençlerde daha baskın olacağı belirtilmişti. Bu veriler yapılan değerlendirmeyi desteklemektedir.

### 3.2.2. Kurum Hizmet Süresi İle Değerler ve Ekip Yatkinlığı İlişkisi

Türkiye'nin genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğunu ve toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözleneceğini öngörmüştük. İkinci demografik değişkenimiz olan kurum hizmet süreleri insan davranışlarını etkileyen bir faktördür.

Toplulukçu kültürlerde genel olarak insanların çalışma ortamında gösterdikleri başarıdan çok kurumda buldukları yıl sayısı esas alınarak kıdem artışı metodu uygulanır. Bu durumda, bireyin kıdemindeki yükselme ile konumundaki değişimin organizasyona yaklaşımında farklılaşmaya neden olacağı değerlendirilmiştir. Bireylerin çalıştıkları kurumlara ilk yıllarına göre daha çok bağlanacakları öngörülmektedir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin güçlü olduğu Türkiye'de farklı çalışma ortamlarının belirsizlik olarak kabul edilmesiyle, kurum hizmet süresindeki artışın çalışanları kurumlarına daha bağlı kılacağı değerlendirilmiştir. Bulunulan organizasyonun alışkın olunan, güvenli çevreyi temin etmesi ile kıdem artışının pekiştirdiği bağlılığın, toplulukçu değerlerin statü merkezli boyutu olan dikey toplulukçu davranış ve tutumları artırması beklenmektedir. Bu değerlendirmelerimize dayanarak **Türkiye'de kurum hizmet sürelerinin artmasıyla beraber insanların dikey toplulukçu değerleri benimseyecekleri** hipotezinde bulunulmuştur.

Aşağıdaki çizelgede artan kurum hizmet süresinin ekip tutumlarında anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmektedir. Kurum hizmet süreleri değişkenine ait verilerin yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmasında; **çizelge 3.9.** da görüldüğü gibi kurum hizmet süresi değişkeninde artış bireylerin yatay toplulukçu eğilimlerini artırmakla beraber az bir farkla anlamlı değildir (Alfa=0.056).



**Çizelge 3.9.** Kurum Hizmet Süreleri Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkinlıkla Karşılaştırılması

		Kurum hizmet süreleri
Yatay Toplulukçu	Pearson Korelasyonu	,127
	Anlamlılık	,056
	N	226
Dikey Toplulukçu	Pearson Korelasyonu	-,160*
	Anlamlılık	,015
	N	229
Yatay Bireyci	Pearson Korelasyonu	,231**
	Anlamlılık	,000
	N	226
Dikey Bireyci	Pearson Korelasyonu	-,269**
	Anlamlılık	,000
	N	229
Ekip Yatkinlığı	Pearson Korelasyonu	,083
	Anlamlılık	,202
	N	236

Dikey toplulukçu değerlerin karşılaştırılmasında **çizelge 3.9.** da görüldüğü gibi kurum hizmet sürelerindeki artış bireylerin dikey toplulukçu eğilimlerini %5 anlamlılık düzeyinde, 0.160 korelasyon seviyesinde azaltmaktadır. Bu veri hipotezi desteklememektedir. Yukarıda yapılan öngörünün aksine kurum hizmet sürelerinde artış bireylerin dikey toplulukçu tutumlarını azaltmaktadır. Bu verilere dayanarak Türkiye’ de kurum hizmet sürelerinde artışın insanların dikey toplulukçu eğilimlerini azalttığı söylenebilir.

Kurum hizmet sürelerindeki artışın, dikey bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve 0,269 korelasyon seviyesinde azalttığı görülmektedir.

Yatay bireyci değerlerle karşılaştırılmasında **çizelge 3.9.** da görüldüğü gibi kurum hizmet sürelerinde artış, bireylerin yatay bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve 0.231 korelasyon seviyesinde artırmaktadır.

Sonuç olarak insanlarda dikey boyutta bireyci ve toplulukçu eğilimlerin her ikisinin de anlamlı olarak kurum hizmet süresinde artışla azaldığı görülmektedir. Kurum hizmet süresinde artış yatay boyutta bireyci ve toplulukçu eğilimlerin her ikisini de artırmakta ancak yatay toplulukçu değerlerle ilişkisi anlamlı görülmemektedir (alfa değeri, 0.056).

Bu verilere göre kurum hizmet sürelerindeki artışla insanların dikey toplulukçu değerleri daha fazla benimseyecekleri hipotezi geçersiz olmaktadır. Bunun bir nedeni, örneklemin birinci yaş grubunda yoğunlaşmasıdır (kurum hizmet süreleri ortalaması 7,04 yıl). Bu durum ise, hipotezin dayandığı kıdem artışıyla, bireyin çalıştığı kuruma ilk yıllarına göre daha çok bağlanacağı öngörüsünü test edecek nitelikte yeterli verinin sağlanmasını engellemiş olabilir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin kurum hizmet süresinde artışla beraber kuruma bağlılığı artıracağı değerlendirilmiştir. Bulunulan organizasyonun alışkın, güvenli çevreyi temin etmesi öngörüsünde aynı nedenlerle desteklenememektedir. Kurum hizmet süresi değişkeninde ortalamanın on yıl ve üzerinde olması durumunda daha farklı sonuçlar gözlenebilirdi. Ayrıca kurum hizmet süresi ilerleyen yaşla doğrusal olarak artmaktadır. **Çizelge 3.9.** da yaş değişkeninde artışla toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey boyutlarının tutumlarının azaldığı görülmektedir. Bu durum, ikinci hipotezi etkileyerek geçersiz kılmış olabilir.

### **3.2.3. Makam Hizmet Süresi İle Değerler ve Ekip Yatkinlığı İlişkisi**

Türkiye'nin genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğunu, örnekleimde toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözlemleneceği öngörülmüştü. Üçüncü demografik değişken olan makam hizmet süresinin insan davranışlarını etkileyen bir faktör olduğu değerlendirilmiştir. Bulunulan makamda çalışma süresinin fazla olmasının özellikle genç cevaplandırıncıların yatay toplulukçu eğilimlerini artıracığı öngörülmüştür.

Bu öngörünün nedenlerinden birincisi, ilk yıllarda kurum içinde çalışan insanların kıdemlerinin az ve kendileri gibi aynı kademden çalışma arkadaşlarının daha fazla olmasının çalışma arkadaşlarına bağlılığı artıracağı beklentisidir. İlk yıllarda çalışılan kuruma bağlılığın daha az, belirsizliğe toleransın daha yüksek olması ve otoriteyi temsil eden unsurlardan çok arkadaşlarca kabullenme isteğinin çalışılan makama bağlılığı artıracağı değerlendirilmiştir. Kurumun diğer bölümlerinin dış-grup gibi algılanmasının yatay toplulukçu eğilimleri artıracağı öngörülmektedir. **Üçüncü hipotez, Türkiye’de makam hizmet sürelerinin artmasıyla beraber insanların yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimseyecekleri kabulüne dayanarak belirlenmiştir.**

Aşağıda **çizelge 3.10.** da artan makam hizmet süresinin ekip tutumlarında anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmektedir. Makam hizmet süresi değişkenine ait verilerin yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmasında makam hizmet süresindeki artış bireylerin yatay toplulukçu eğilimlerini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Dikey toplulukçu değerlerle karşılaştırılmasında makam hizmet süreleri değişkeninde artış bireylerin dikey toplulukçu eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde 0.187 korelasyon seviyesinde azaltmaktadır. Bu veri hipotezi desteklemektedir. Yukarıda belirttiğimiz gibi makam hizmet sürelerinde artışla insanların dikey toplulukçu tutumları azalmaktadır.

**Çizelge 3.10.** da makam hizmet süreleri değişkeninde artışın bireylerde yatay bireyci eğilimleri %1 anlamlılık düzeyinde ve 0.180 korelasyon seviyesinde artırdığı görülmektedir.

Makam hizmet süresi değişkeninde artış dikey bireyci değerleri anlamlı düzeyde etkilememektedir.

**Çizelge 3.10. Makam Hizmet Süresi Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerlerle ve Ekip Çalışmasına Yatkinlıkla Karşılaştırılması**

		Makam hizmet süreleri
Yatay Toplulukçu	Pearson Korelasyonu	,052
	Anlamlılık	,441
	N	224
Dikey Toplulukçu	Pearson Korelasyonu	-,187**
	Anlamlılık	,005
	N	227
Yatay Bireyci	Pearson Korelasyonu	,180**
	Anlamlılık	,007
	N	224
Dikey Bireyci	Pearson Korelasyonu	-,018
	Anlamlılık	,788
	N	227
Ekip Yatkinlığı	Pearson Korelasyonu	-,029
	Anlamlılık	,664
	N	234

Sonuç olarak Türkiye toplumunda makam hizmet süresinde artışla insanların yatay toplulukçu eğilimlerinin artacağı öngörümüz desteklenmemiştir. Makam hizmet süresindeki artışın dikey toplulukçu değerleri azaltırken, yatay bireyci değerleri artırdığı görülmektedir. Makam hizmet süresinin artmasının insanların kariyerlerindeki beklentilerini azaltan bir etken olması mümkündür. Bu durumda kariyeri ve çalışma ortamında rekabeti ikinci plana atan yatay bireyci eğilimler artarken aynı zamanda, bunun doğal sonucu olarak kurumsal statü etkileşimine önem veren, rekabeti ve takdir edilmeyi vurgulayan dikey toplulukçu eğilimlerin azaldığı gözlenecektir.

Yatay toplulukçu ve dikey bireyci değer tutumlarında makam hizmet süresinin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir.

### 3.2.4. İş Ortamında Statü Etkileşimi İle Değerler ve Ekip Yatkınlığı İlişkisi

Dördüncü soru olan çalışma ortamının hiyerarşik yapısının ve çalışanların ast-akran ve amirleriyle etkileşimlerindeki farklılaşmaların, dikey-yatay toplulukçu değerleri etkileyeceği değerlendirilerek hazırlanmıştır.

Bu etkileşim boyutunun toplulukçu ve bireyci eğilimlerin dikey-yatay boyutlarına etkileri sorgulanmıştır. Ülkemiz toplum kültürünün daha önce yapılmış çalışmalara dayanarak toplulukçu olduğu gözlenmiştir. Üst statü kademeleriyle etkileşimin fazla olması durumunda dikey toplulukçu eğilimlerin, yatay toplulukçu eğilimlere göre daha fazla gözleneceği öngörülmüştür.

Aynı nedenlerle, çalışma ortamında bireyin kendisiyle aynı kıdem ve statüden çalışanlarla etkileşim içinde olmasının, bireylerde yatay toplulukçu eğilimleri artıracığı varsayımıyla oluşturulan bu bağımsız değişken için; **Türkiye’de çalışma ortamı hiyerarşik yapısında daha çok üst veya astların bulunmasının dikey toplulukçu değerleri ve daha çok eşit statüden akranların bulunmasının ise yatay toplulukçu değerleri artıracığı hipotezinde bulunulmuştur.**

Aşağıda **çizelge 3.11.** de bağımsız değişken olan çalışma ortamının hiyerarşik yapısıyla, toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey-yatay boyutları ve ekip yatkınlığı puanları, ortalama farklılıklarına göre karşılaştırılmıştır. Çalışma ortamında farklılaşan statü etkileşiminin bu dört değer boyutunu anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir.

Dördüncü hipotez bu verilerle desteklenmemektedir. Araştırmanın yapıldığı örnekleme % 47.3’ lük kesimin amir ve üstleriyle çalıştıklarını beyan etmiş olması, farklılaşmayı azaltan nedenler arasında sayılabilir. Diğer bir neden ise, silahlı kuvvetlerdeki güçlü otorite yetkisinin, aynı kıdemde çalışma

arkadaşlarıyla veya astlarıyla daha çok mesai yapmakta olduklarını belirtenlerin de, tutumlarındaki farklılaşmayı azaltması olabilir.

**Çizelge 3.11. Çalışma Ortamının Hiyerarşik Yapısı Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Etkileşim	(J) Etkileşim	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Yatay Toplulukçu	Amir	Akranlar	-,2150	,3337	,813
		Astlar	-,1104	,3625	,955
	Akranlar	Amirler	,2150	,3337	,813
		Astlar	,1046	,4063	,967
	Astlar	Amir	,1104	,3625	,955
		Akranlar	-,1046	,4063	,967
Dikey Toplulukçu	Amir	Akranlar	-,2059	,2171	,638
		Astlar	,1290	,2366	,862
	Akranlar	Amir	,2059	,2171	,638
		Astlar	,3349	,2637	,448
	Astlar	Amir	-,1290	,2366	,862
		Akranlar	-,3349	,2637	,448
Yatay Bireyci	Amir	Akranlar	-,1762	,3143	,855
		Astlarım	-,2040	,3388	,834
	Akranlar	Amir	,1762	,3143	,855
		Astlar	-2,7778E-02	,3798	,997
	Astlar	Amirler	,2040	,3388	,834
		Akranlar	2,778E-02	,3798	,997
Dikey Bireyci	Amir	Akranlar	-,2461	,2760	,673
		Astlar	,1956	,3008	,810
	Akranlar	Amirler	,2461	,2760	,673
		Astlar	,4416	,3352	,421
	Astlar	Amir	-,1956	,3008	,810
		Akranlar	-,4416	,3352	,421
Ekip Yatkınlığı	Amir	Akranlar	9,973E-02	,3378	,957
		Astlar	,3575	,3712	,630
	Akranlar	Amir	-9,9730E-02	,3378	,957
		Astlar	,2578	,4111	,822
	Astlar	Amir	-,3575	,3712	,630
		Akranlar	-,2578	,4111	,822

### 3.2.5. İş Ortamında Bölümler Arası Etkileşim İle Değerler ve Ekip Yatkınlığı İlişkisi

Ankete katılanlara, beşinci demografik değişken olarak buldukları çalışma ortamlarında bölümler arası etkileşim sorulmuştur. Burada yapılan öngörü, çalışma ortamında diğer bölümlerle etkileşimin yaygın olması durumlarında kurum iç-grup kabul edilirken, iletişimin yaygın olmadığı durumlarda kurumun diğer bölümlerinin dış grup kabul edileceğidir. Bundan öncekilerde olduğu gibi Türkiye toplumunun genel eğiliminin toplulukçu olmasına dayanarak hipotez, bölümler arası etkileşim arttıkça dikey toplulukçu eğilimlerde artış olacağı buna karşın bölümler arası etkileşimin az olması durumlarında bireylerde yatay toplulukçu eğilimlerin daha kuvvetli olacağı öngörüsü üzerine kurulmuştur. **Türkiye’de çalışma ortamında bölümler arası etkileşim arttıkça dikey toplulukçu eğilimlerde artış olacak, buna karşın bölümler arası etkileşimin az olması bireylerde yatay toplulukçu eğilimleri artıracaktır.**

Kurum içindeki bölümler arası iletişimin kodlanmasında çok önemliyse “1”, önemliyse “2” ve iletişim önemsiz ve zayıfsa “3” rakamı tanımlanmıştır. Değişkende artış kurum içinde iletişimin zayıfladığını ve her bölümün faaliyetlerini birbirinden bağımsız yürüttüğünü göstermektedir. Aşağıdaki çizelgede ekip yatkınlığı tutumları ve bölümler arası iletişim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bölümler arası iletişim değişkenine ait verilerin yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmasında, **çizelge 3.12.** de görüldüğü gibi bölümler arası iletişimde artışla dört değer boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu sonuçlara göre beşinci hipotez için yapılan öngörüler geçersiz olmaktadır.

Bu durumun bir çok nedeni olabilir. Bu sorunun tam anlaşılmasını olmasi mümkündür. Anketin uygulandığı örneklemin daha fazla olması durumunda anlamlılık seviyesi diğerlerinden yüksek olan yatay bireyci değer boyutundaki farklılaşma değerlendirilebilir. Ayrıca hipotezlerin dayanağı olan Türkiye toplumunun toplulukçu değerleri benimsediği kabulü de sorgulanmalıdır.

Hofstede'nin toplumlar arasında yaptığı kültürel çalışmalardan sonra aradan geçen yirmi yılda ılımlı toplulukçu değerlere sahip Türkiye'nin toplum kültüründe bireyciliğin daha da arttığı söylenebilir. Kurum içinde etkileşimin az olması bireylerin iş başarımını olumsuz yönde etkileyebilir. Yapılan işlerin dar perspektiften görülmesinin iş tatminini azaltması normaldir. Bu yüzyıl başlarında ortaya konan, işlerin aşırı bölümlendirilerek verimliliği artırma teorileri günümüzde iflas etmiştir. Günümüzde, çalışanlarda iş tatmini ve motivasyonda artışın sağlanması için iş zenginleştirilmesi uygulanmaktadır

**Çizelge 3.12.** Bölümler Arası İletişim Değişkenine Ait Verilerin Yatay-Dikey Toplulukçu ve Bireyci Değerler ve Ekip Çalışmasına Yatkinlığın Scheffe Testiyle Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	(I) Etkileşim	(J) Etkileşim	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Ekip Yatkinlığı	çok önemli	önemli	-4,3191E-02	,2941	,989
		önemsiz	,4499	,5449	,712
	önemli	çok önemli	4,319E-02	,2941	,989
		önemsiz	,4931	,5546	,674
	önemsiz	çok önemli	-,4499	,5449	,712
		önemli	-,4931	,5546	,674
Yatay Bireyci	çok önemli	önemli	-,3279	,2721	,485
		önemsiz	-,9891	,5219	,168
	önemli	çok önemli	,3279	,2721	,485
		önemsiz	-,6612	,5309	,462
	önemsiz	çok önemli	,9891	,5219	,168
		önemli	,6612	,5309	,462
Yatay Toplulukçu	çok önemli	önemli	-9,2786E-02	,2911	,950
		önemsiz	,4220	,5290	,728
	önemli	çok önemli	9,279E-02	,2911	,950
		önemsiz	,5148	,5385	,634
	önemsiz	çok önemli	-,4220	,5290	,728
		önemli	-,5148	,5385	,634
Dikey Bireyci	çok önemli	önemli	,1360	,2392	,851
		önemsiz	,4991	,4379	,523
	önemli	çok önemli	-,1360	,2392	,851
		önemsiz	,3631	,4452	,718
	önemsiz	çok önemli	-,4991	,4379	,523
		önemli	-,3631	,4452	,718
Dikey Toplulukçu	çok önemli	önemli	6,973E-02	,1878	,933
		önemsiz	,3774	,3432	,547
	önemli	çok önemli	-6,9727E-02	,1878	,933
		önemsiz	,3076	,3494	,679
	önemsiz	çok önemli	-,3774	,3432	,547
		önemli	-,3076	,3494	,679



Artık kurumlarda iç müşteri kavramıyla tanımlanan her bölümün birbirleriyle sıkı bağlara sahip olmaları hedeflenmektedir. Bireyci toplumlarda birbirinden bağımsız bölümlerin kurum bağlılığını ve doğal olarak kariyere verilen önemi olumsuz etkileyeceği açıktır.

### 3.2.6. Yetişme Yeri İle Değerler ve Ekip Yatkınlığı İlişkisi

Altıncı soru olarak yetişme çağında en çok bulunulan yerin niteliği sorgulanmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda tespitlerde, bu farklılaşmaların dikey-yatay toplulukçu ve bireyci değerleri etkilediği yönündeki bulgular nedeniyle bu soru anket kapsamına dahil edilmiştir. Bu hipotezde, ikinci bölümde belirtildiği üzere hipotezde toplulukçu değerlerin yatay ve dikey boyutlarında farklılaşma öngörülmüştür. Kırsal kesimlerde yetişen insanların dikey toplulukçu eğilimlerinin daha fazla olduğu bilinmektedir. Ülkemizde hala doğu illerinde aşiret bağlılığı ve ağalık devam etmektedir. Birinci bölümde açıklanan yakın çevreyi iç grup kabullenme eğiliminin kırsal kesimlerde yetişen insanlarda sık gözlenmesi ve ataerkil aile yapısının daha çok bulunmasına dayanarak hipotez geliştirilmiştir. Kırsal kesimlerde bireyler arasında etkin olan dikey toplulukçu yapının, kentleşmeye doğru gidildikçe yatay toplulukçu yapıya dönüştüğü değerlendirilmiştir. Buna göre kentlerden kırsala gidildikçe bireylerde dikey toplulukçu davranış ve tutumlarında artış olacağı kırsal kesimlerde yetişenlerin dikey toplulukçu eğilimlere ve şehirlerde yetişenlerin yatay toplulukçu eğilimlere sahip olacakları ön görülmüş ve altıncı hipotez; **Türkiye’de kentlerden kırsala gidildikçe bireylerde toplulukçu davranış ve tutumlar artacak ve kırsal kesimlerde yetişenlerde dikey toplulukçu eğilimler, şehirlerde yetişenlerde yatay toplulukçu eğilimler daha baskın olarak gözlenecektir** varsayımına dayandırılmıştır.

Aşağıdaki çizelgede bağımsız değişken olarak yetişme çağında en çok bulunulan yerin niteliği, toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey-yatay boyutları ve ekip yatkınlığı ile ortalama farklılıklarına göre karşılaştırılmıştır.

Yetiştirme çağında en çok bulunan yerin niteliğinin dört değer boyutunu ve ekip yatkınlığı tutumlarını anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir. Altıncı hipotez bu verilerle desteklenmemektedir. Bunun olası nedenleri arasında silahlı kuvvetlerin güçlü örgüt kültürüne sahip olması ve bünyesinde yer alan kişilerin yetiştirme yeri farklılaşmasını azaltması olabilir. Ayrıca medyanın ve özellikle televizyonun insanların yerel adetlerine alternatif olarak toplumdaki her ferde aynı mesajları vermesinin özellikle yeni nesil üzerinde etkili olduğu değerlendirilebilir. Bu durum anketin en çok uygulandığı birinci yaş grubunu oluşturan 20-29 yaşlarındaki bireylerde farklılaşmayı azaltan nedenler arasında, değerlendirilebilir.

**Çizelge 3.13 Yetiştirme Çağında Bulunulan Yerin Niteliği Değişkeni İçin Yapılan Scheffe Testi**

Bağımlı Değişken	(I) YER1	(J) YER1	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık.
Ekip Yatkınlığı	İl	İlçe	-,2473	,3169	,738
		Kırsal	-,1933	,5869	,947
	İlçe	İl	,2473	,3169	,738
		Kırsal	5,392E-02	,6183	,996
	Kırsal	İl	,1933	,5869	,947
		İlçe	-5,3922E-02	,6183	,996
Yatay Toplulukçu	İl	İlçe	1,049E-02	,3119	,999
		Kırsal	,8182	,5658	,353
	İlçe	İl	-1,0490E-02	,3119	,999
		Kırsal	,8077	,5972	,402
	Kırsal	İl	-,8182	,5658	,353
		İlçe	-,8077	,5972	,402
Dikey Toplulukçu	İl	İlçe	6,196E-02	,1995	,953
		Kırsal	,2662	,3678	,770
	İlçe	İl	-6,1955E-02	,1995	,953
		Kırsal	,2042	,3867	,870
	Kırsal	İl	-,2662	,3678	,770
		İlçe	-,2042	,3867	,870
Yatay Bireyci	İl	İlçe	-,1523	,2927	,874
		Kırsal	-4,3290E-02	,5537	,997
	İlçe	İl	,1523	,2927	,874
		Kırsal	,1090	,5810	,983
	Kırsal	İl	4,329E-02	,5537	,997
		İlçe	-,1090	,5810	,983
Dikey Bireyci	İl	İlçe	,2328	,2565	,663
		Kırsal	-,1369	,4730	,959
	İlçe	İl	-,2328	,2565	,663
		Kırsal	-,3697	,4973	,759
	Kırsal	İl	,1369	,4730	,959
		İlçe	,3697	,4973	,759

Yukarıda yapılan değerlendirmelerde yetişme yeri farklılaşmasının azalmasının nedenlerine bir ilave de, son 30 yılda katlanarak artan Şehir glerinin ve byyen varoşların etkisinin olabileceğidir. Artık özellikle büyük Şehirlerde insanlar buldukları semte göre Şehir, kasaba ve köy hayatını yaşamaktadırlar. Büyük Őehirlere iş bulmak ve daha iyi bir hayat standardına sahip olmak için kırsal kesimlerden gelen insanlar geldikleri yerden tanıdıklarına ve akrabalarına yakın olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum Őehrin kenar semtlerinde bir Şehir ortamından çok, farklı kültürel yapıların ve geleneklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Aileler geldikleri yerin hayat tarzını yaşadıkları ortama uyarlamakta ve sonuç olarak Őehirde yetişmiş olmak bir çok insan için farklı anlamlar ifade etmektedir.

### 3.2. 7. Değerler ve Ekip Yatkinlığı İlişkisi

Aşağıda izelge 3.14 de dört değer boyutunun ekip yatkinlığı ve sosyal beğenirlik arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Sosyal beğenirliğin artmasıyla ekip çalışmasına yatkinlığın %1'lik anlamlılık düzeyinde arttığı gözlenmektedir (Alfa=0,000 ve Pearson korelasyonu=0.278). Daha önce değinildiği gibi ekip çalışmasına yatkinlık toplumda beğenilen bir tutumdur.

Dört değer boyutunun sosyal beğenirlik ile arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yatay toplulukçuluğun sosyal beğenirlik ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlar yatay toplulukçuluğun toplumsal olarak beğenilen bir değer olduğunu göstermektedir (Alfa=0,036 ve Pearson korelasyonu=0.140).

Ekip yatkinlığının, yatay toplulukçu değer boyutuyla doğrusal olarak %1'lik anlamlılık düzeyinde arttığı gözlenmektedir (Alfa=0,000 ve Pearson korelasyonu=0.228). Daha önce yedinci hipotez anlatılırken tanımlanan etkenlerin bu artışı sağladığı görülmektedir.

Yatay bireyci değer boyutuyla ekip yatkınlığı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Alfa=0.021 ve Pearson korelasyonu=-0.153). Yatay bireyci değerlerin serbestliği ve bireysel çalışmayı vurgulayan genel özelliklerinin bu sonucu vermesi bekleniyordu. Bu sonuçlar yedinci hipotezi desteklemektedir.

Dikey bireyci ve toplulukçu değerler ile ekibe yatkınlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge-3.14.** Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutları, Ekip Çalışmasına Yatkınlık ve Sosyal Beğenirliğin Korelasyon Değerleri

		Sosyal Beğenirlik	Ekip Yatkınlığı
Ekip Yatkınlığı	Pearson korelasyonu	,278**	
	Anlamlılık	,000	
	N	238	
Yatay Toplulukçu	Pearson korelasyonu	,140*	,228**
	Anlamlılık	,036	,000
	N	227	229
Dikey Toplulukçu	Pearson korelasyonu	-,050	-,068
	Anlamlılık	,447	,301
	N	231	232
Yatay Bireyci	Pearson korelasyonu	-,097	-,153*
	Anlamlılık	,143	,021
	N	228	229
Dikey Bireyci	Pearson korelasyonu	-,019	-,043
	Anlamlılık	,778	,511
	N	231	232

Ekip çalışması ile toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutları sosyal beğenirlik değişkeniyle regresyon analizine alınmıştır. Regresyon analiz yöntemi olarak hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. İlk modelde sosyal beğenirlik boyutu analize alınmıştır. İkinci aşamada (model 2), sosyal beğenirlik

ve toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutları birlikte analize alınmıştır (**çizelge 3.14.**). Analiz sonucunda olarak model 2 de sosyal beğenirlik ve yatay toplulukçuluk değişkenleri dışındaki diğer değişkenler model dışında kalmıştır.

Aşağıda **çizelge 3.15.** de sosyal beğenirliğin ekip çalışmasına yatkınlık puanlarını anlamlı olarak artırdığı görülmektedir. Toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutlarından sadece yatay toplulukçuluğun ekip çalışmasına yatkınlık puanlarını anlamlı olarak artırdığı görülmektedir. Sosyal beğenirliğin ilk modelde ekip çalışmasına yatkınlık değişkenini açıklama derecesi 0.053 iken ikinci modelde yatay toplulukçulukla beraber ekip çalışmasına yatkınlık değişkenini açıklama derecesi 0.080 dir. Sosyal beğenirliğin ilk modelde %5.3'lük açıklama derecesi yatay toplulukçu değer boyutunda modele dahil edilmesiyle %8 ' e yükselmiştir.

**Çizelge 3.15. Özet Regresyon Tablosu**

Model	Adjusted R Square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
Sosyal Beğenirlik	0,053	13,462	0,000	0,126	3,669	0,000
Sosyal Beğenirlik Yatay toplulukçu	0,080	10,685	0,000	0,114	3,357	0,001
				0,179	2,741	0,007

Bu sonuçlara göre, yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri arasında sadece yatay toplulukçuluğun ekip çalışmasına yatkınlık eğilimini anlamlı seviyede artırdığı görülmektedir. Ancak örneklemede yüksek düzeyde gözlenen ekip çalışmasına yatkınlık eğiliminin sadece çok küçük bir yüzdesi(% 3) yatay toplulukçuluk eğilimiyle açıklanabilmektedir.

Diğer üç değer boyutunun ekip yatkınlığı bağımlı değişkeni için yapılan regresyon analizinde anlamlı etkileri bulunmamıştır.

Aşağıda **çizelge 3.16.** da ekip çalışmasına yatkınlık puanlarının yatay toplulukçu ve dikey toplulukçu değerler arasında anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Yatay toplulukçu değerlerin tanımlandığı tutumları seçenlerin ekip çalışmasına yatkınlık puanları, dikey toplulukçu değerlerin tanımlandığı tutumları seçenlerden belirgin olarak fazladır. Bu durum daha önce hipotezlerin tanımlanmasında açıklanan öngörülere uymaktadır. Dikey toplulukçu değerleri benimseyen bireyler daha önce açıklanan etkenlerle, tutum ve tercihlerinde ekip çalışmasına en az yatkınlık göstermektedirler.

**Çizelge 3.16.** Toplulukçu-Bireyci Değerlerin Yatay ve Dikey Boyutlarının, Ekip Çalışmasına Yatkınlık Bağımlı Değişkeniyle Çoklu Karşılaştırılması

		Ortalama Farklılığı (I-J)	Anlamlılık
(I) dort boyut	(J) dort boyut		
Yatay Toplulukcu	Dikey Toplulukcu	1,9076*	,020
	Yatay Bireyci	,7572	,122
	Dikey Bireyci	,8845	,368
Dikey Toplulukcu	Yatay Toplulukcu	-1,9076*	,020
	Yatay Bireyci	-1,1503	,341
	Dikey Bireyci	-1,0231	,588
Yatay Bireyci	Yatay Toplulukcu	-,7572	,122
	Dikey Toplulukcu	1,1503	,341
	Dikey Bireyci	,1273	,996
Dikey Bireyci	Yatay Toplulukcu	-,8845	,368
	Dikey Toplulukcu	1,0231	,588
	Yatay Bireyci	-,1273	,996

Bireylerin toplulukçu-bireyci davranış ve tutumlarındaki eğilimlerinin değerlendirilmesi sonrasında, çalışma arkadaşlarıyla işbirliğini ve uyumluluğu önemseyen, kendi şahsi menfaatlerini ikinci plana atabilen ve kendini davranışlarında kontrol altında tutan yatay toplulukçu bireylerin ekip uyumluluğuna en yatkın insanlar olduğu öngörülmüştü. **Çizelge 3.16.** da yatay toplulukçu değerlerin tanımlandığı tutumları seçenlerde ekip çalışmasına yatkınlık puanlarının dikey toplulukçu değerlerin tanımlandığı tutumları seçenlerden anlamlı olarak fazla olduğu görülmektedir.

Dikey toplulukçu bireyler ekip çalışmasında amirlerinin kendilerini fark edebilecekleri bir konumda olmayı ve performanslarına göre diğer ekip çalışanlarından ayrıcalıklı bir şekilde takdir edilmeyi tercih ederler. Türkiye toplumunda bireylerin uyumlu ve alçak gönüllü olmaları beğenilen ve teşvik edilen tutumlardır. Bu nedenle dikey toplulukçu eğilime sahip insanlar kendilerini çevrelerinden dışlanmış hissedebilirler. Bu durum çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmalarını, ekip ortamına girmelerini zorlaştıracaktır. Ekip çalışmasında kendilerine ait ön koşullarının toplumda beğenilmemesinden dolayı başarı güdüleri azalabilir. Sonuç olarak yedinci hipotezde yatay toplulukçulardan sonra en yüksek ekip puanı almaları beklenen dikey toplulukçular en az ekip puanı almışlardır. Hipotezimiz; ekip yatkınlığının, yatay toplulukçu eğilimlere sahip bireylerde en çok olacağı ve bu eğilimin dikey toplulukçu-dikey bireyci-yatay bireyci eğilimlere sahip insanlarda yazıldığı sırayla azalacağı şeklinde tanımlanmıştır.

**Çizelge 3.16.** incelendiğinde, yatay toplulukçulardan sonra en çok ekip puanı alan yatay bireycileri dikey bireyciler takip etmektedir. Hipotezin öngörüsünde kariyerin ön planda tutulduğu dikey bireyci eğilimlerdeki insanların, ekip çalışmasına kendilerine getireceği şahsi puanlara göre katılımında bulunmak isteyecekleri, uyumlu ekip çalışmalarından çok herkesten farklı bir performans gösterdikleri rekabet ortamlarını tercih edecekleri, ekip çalışmasında bulunmada lider konumda olmak gibi özel şartları gözetecekleri değerlendirilmiştir. Bu eğilimde olan insanların sadece amirlerin teşvik etmeleriyle kendilerinden istenilen davranışı göstermeyerek, kendi kariyerleri ve başarıları için önemli olduğuna inandıkları tutumları sergileyecekleri değerlendirilmiştir. Ayrıca, dikey toplulukçuluğun ekip yatkınlığı puanlarını olumsuz etkileyen dikey boyuta dair koşulların bu değer boyutunda etkilemiş olması mümkündür.

Yatay bireyciler, sosyal faaliyetlerinin engellenmesi ve kendi özel yaşamlarından fedakarlık yapmak durumunda kaldıklarında, çalışmayı ve kariyerde yükselmeyi önemsememe eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Buna göre tanımlanan, ekip yatkınlığının en az yatay bireycilerde gözleneceği öngörüsü

gerçekleşmemiştir. Bunun bir nedeni ekip çalışmasına yatkınlığın uyumlu bireyler olmakla özdeşleşmesi olabilir. Yatay bireyci tutumları benimseyen bireylerde, ekip çalışması özel hayatlarını kısıtlayan bir etken yerine bireylerin uyumla ve bir arada çalışması olarak algılanmış olabilir.





## SONUÇ

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarındaki farklılaşmaların örgütsel yaşamdaki uygulamaları, özellikle bireye ve gruba dayalı örgütlenme ve davranış boyutlarını etkilemektedir. Günümüzde örgütlenme biçimlerinden bireysel sorumluluğa dayalı örgütlenme biçimleri ile gruba ve ekip çalışmasına dayalı örgütlenme biçimleri öne çıkmaktadır. Toplulukçuluğun egemen olduğu toplumlarda (örneğin Japonya), bireylerin örgütlerde ekip çalışmasına daha yatkın ve ekip ortamında daha verimli oldukları belirtilmektedir.

Türk toplumu, Hofstede'nin çalışmasında Japon toplumuna benzer olarak toplulukçuluğun egemen olduğu bir toplumdur. Ancak, örgütlerde ekip çalışmasını ne derece uyguladığımız ve çalışanlarımızın ne derece ekip çalışmasına yatkın olduğu ayrıca araştırılmalıdır. Eğer Türk toplumu Japon toplumu gibi toplulukçu değerleri benimsiyorsa bu iki toplum arasındaki büyük farklılıklar nasıl açıklanabilir. Bu sorunun cevabı Hofstede'nin çalışmasında eksik kalan bireycilik ve toplulukçuluğun alt boyutlarında aranmalıdır.

Birçok sosyal araştırmacı son zamanlarda yapılan çalışmalarda toplulukçuluğu ve bireyciliği yatay-dikey olmak üzere alt boyutuyla değerlendirmekte ve yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik değerlerini ayrı ayrı belirtmektedir. Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Acaba Türk insanı toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarından hangisine daha fazla eğilim göstermektedir?
2. Hofstede'nin çalışmalarının sonuçlarından farklı olarak, aradan geçen yirmi yılı aşkın zaman aralığındaki değişimlerde toplulukçu ve bireyci değerler yatay-dikey boyutlarıyla sorgulandığında, Türk insanı bu dört değer boyutundan hangisine daha yatkındır?

3. Bireylerin demografik özellikleri, yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerini ne derece ve ne yönde etkilemektedir?

4. Türk insanının yatay-dikey bireycilik ve toplulukçuluk eğilimleri, ekip çalışmasına olan tutumlarını ne derece ve ne yönde etkilemektedir?

Bu çalışmanın amacı, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını mümkün kılacak olan bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin yatay-dikey boyutlarındaki çeşitliliğinin bilincinde olunmasıdır. Bu bilinçle farklı değer yargılarına rağmen nasıl uyumlu bir ekip ve takım olunabileceğinin ipuçları araştırılmış ve farklı değerlerden çalışanların karşılıklı etkileşimlerinde olası sorunlara örnekler verilmiştir. Sahip olduğumuz kültürel değerlerimiz, ekip çalışmasına yatkınlık açısından değerlendirilmiştir. Güçlü ve zayıf yönlerin sorgulanmasına çalışılmıştır. Örgütsel ortamdaki bireylerin demografik özelliklerinin, yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimlerine ve bu eğilimlerin de ekip çalışmasına karşı tutumlarına etkileri incelenmiştir. Kültürel değerlerin ekip çalışmasına karşı tutumlarda diğer bir çok tutumlarda olduğu gibi belirleyici unsurlar olmasından dolayı bu değerleri şekillendiren toplum kültürünün anlaşılmasına önem verilmiştir.

Yukarıda dört maddede ifade edilen soruların cevapları, belirgin örgütsel statü rolleri olan, Kara Kuvvetleri bünyesindeki bireylerin doldurduğu anketlerin değerlendirilmesiyle bulunmaya çalışılmıştır.

SPSS 9.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle bilgisayar ortamına aktarılan anket verilerinin değerlendirilmesi ve veri analizleri yapılmıştır. Altı demografik değişken esas alınmıştır. Bunlar; yaş, kurum ve makam hizmet süreleri, çalışma ortamının hiyerarşik yapısı, bölümler arası etkileşim ve yetişme çağında bulunulan yerin niteliğidir.

İki kısımdan oluşan modelde, birinci kısımda bağımsız değişken grubu olarak demografik özellikler ve bağımlı değişken grubu olarak yatay-dikey

toplulukçuluk ve bireycilik değerleri ve ekip çalışmasına olan tutumlar alınmıştır. İkinci kısımda ekip çalışmasına karşı tutumlar bağımlı değişken ve yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri ise bağımsız değişkenler olarak incelenmiştir. Sosyal beğenirlik eğilimini değerlendiren sorular, kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir.

Hipotezlerde, Hofstede'nin çalışmalarına dayanarak toplulukçu değerlerin yatay ve dikey boyutları sorgulanmıştır. Bu boyutların, modeldeki demografik değişkenlere göre farklılaşmaları ve ekip çalışmasına karşı tutumlara etkileri incelenmiştir. Birinci bölümde bu alanda yapılan çalışmalara değinilmiş, hipotezlerin kuramsal çatısı oluşturulmuştur. Çalışmada ikinci bölümde varsayımları açıklanan yedi hipotez tanımlanmıştır. Bu hipotezler üçüncü bölümde değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen sonuçlar aşağıdadır.

**Hipotez 1: Türkiye'de ilerleyen yaşla beraber insanlar yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimsemekte ve bu değerler tutumlarına yön vermektedir.**

Türkiye'nin genel olarak toplulukçu değerlere sahip olduğunu, toplulukçu değerlerin yatay-dikey boyutlarının gözlemleneceği ve yaş değişkeninde artışla toplumun genel kabullerinin etkileri ve hayata dair beklentilerin durağanlaşmasının yatay toplulukçu eğilimleri artıracakları öngörüsü yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda yaş değişkenine ait veriler yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmıştır.

İlerleyen yaşla birlikte belirsizlikten kaçınma ve geleneklere bağlılığın artmasının, yatay toplulukçu davranış, ve tutumlarda artış sağlayacağı öngörülmüştür.

Yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerler incelendiğinde, yaş değişkeninde artışın bireylerin yatay toplulukçu eğilimlerini %1'lik anlamlılık düzeyinde artırdığı görülmüştür (Alfa=001, Pearson korelasyonu=0.222).

Dikey toplulukçu değer tutumlarını tercih edenlerde, yaş değişkenindeki artışın bireylerin dikey toplulukçu eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve -0.285 korelasyon seviyesinde azalttığı görülmüştür.

Yatay bireyci karşılaştırılmasında yaş değişkeninde artışın bireylerin yatay bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde 0.217 korelasyon seviyesinde artırdığı görülmektedir.

Dikey bireyci eğilimlerini ise yaş değişkeninde artışın %1 anlamlılık düzeyinde ve Pearson korelasyonunda -0.376 seviyesinde azalttığı görülmektedir.

Ayrıca ekip yatkınlığı ve kontrol değişkeni olan sosyal beğenirlik ile yaş değişkeni arasındaki korelasyon ve anlamlılık dereceleri değerlendirildiğinde yaşla beraber ekip tutumlarında anlamlı bir artış olmadığı görülmüştür. Hipotezlerin kuramlanmasında öngörülen Türkiye de yaş değişkeninde artışın insanların sosyal beğenirlik eğilimlerini artırdığı kabulü doğrulanmıştır. Yaş değişkeninde artışın sosyal beğenirlik eğilimlerini %5 anlamlılık düzeyinde ve 0.165 korelasyon seviyesinde artırdığı görülmüştür.

**Hipotez 2: Türkiye’de kurum hizmet sürelerinin artmasıyla beraber insanlar dikey toplulukçu değerleri daha çok benimsemekte ve bu değerler tutumlarına yön vermektedir.**

İkinci demografik değişken olan kurum hizmet süresi yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırılmıştır. Toplulukçu kültürlerde genel olarak insanların çalışma ortamında gösterdikleri başarıdan çok kurumda buldukları yıl sayısının esas alındığı kıdem artış metodları uygulanmaktadır. Bireyin

kıdemindeki yükselmeye bağlı olarak, değişen konumuyla birlikte kurumuna daha çok bağlanacağı öngörölmüştür.

Artan kurum hizmet süresinin hipotezin kabulünün aksine, dikey toplulukçu değer eğilimlerini %5 anlamlılık düzeyinde ve 0.160 korelasyon seviyesinde azalttığı görölmüştür. Bu veri hipotezimizi doğrulamamaktadır.

Kurum hizmet süreleri değişkeninde artışın dikey bireyci eğilimleri %1 anlamlılık düzeyinde ve 0,269 korelasyon seviyesinde azalttığı görölmüştür.

Yatay bireyci değerlerle kurum hizmet süresi değişkeni karşılaştırıldığında, değişkendeki artışın, bireylerin yatay bireyci eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve 0.231 korelasyon seviyesinde artırdığı görölmüştür.

Sonuç olarak insanlarda dikey boyutta bireyci ve toplulukçu eğilimlerin her ikisinin de anlamlı olarak kurum hizmet süresindeki artışla azaldığı, yatay boyutta bireyci ve toplulukçu eğilimlerin her ikisinin de arttığı ancak az bir farkla yatay toplulukçu değerlerin anlamlı olmadığı görölmüştür (alfa değeri, 0.056).

Bu verilere göre kurum hizmet sürelerindeki artışla insanların dikey toplulukçu değerleri benimseyecekleri hipotezi geçersiz olmaktadır.

**Hipotez 3: Türkiye’de makam hizmet sürelerinin artmasıyla beraber insanlar yatay toplulukçu değerleri daha fazla benimsemektedirler.**

Üçüncü demografik değişken olan makam hizmet sürelerinin insan davranışlarını etkileyen bir faktör olduğu değerlendirilmiştir. Bulunulan makamda çalışma süresinin fazla olmasının özellikle genç cevaplandırııcılarda yatay toplulukçu eğilimleri artıracağı öngörölmüştür. Makam hizmet süreleri değişkenine ait veriler, yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırıldığında, değişkende artışın bireylerin yatay toplulukçu ve dikey bireyci eğilimlerini anlamlı düzeyde etkilemediği görölmüştür.

Dikey toplulukçu değerlerle karşılaştırılmasında makam hizmet süreleri değişkenindeki artış bireylerin dikey toplulukçu eğilimlerini %1 anlamlılık düzeyinde ve 0.187 korelasyon seviyesinde azaltmaktadır. Bu veri hipotezimizi desteklemektedir.

Makam hizmet süresindeki artışın bireylerde yatay bireyci eğilimleri %1 anlamlılık düzeyinde ve 0.180 Korelasyon seviyesinde artırdığı görülmüştür.

Makam hizmet süresinin ekip tutumlarında anlamlı bir artışa neden olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak Türkiye toplumunda makam hizmet sürelerinde artışla insanların yatay toplulukçu eğilimlerinin artacağı öngörümüz desteklenmemiştir. Makam hizmet süresindeki artış, dikey toplulukçu değerleri azaltırken, yatay bireyci değerleri artırdığı görülmektedir

**Hipotez 4: Türkiye’de çalışma ortamının hiyerarşik yapısı insanların yatay-dikey toplulukçu eğilimlerini etkilemektedir. İnsanların çalışma ortamında daha çok üstleri veya astlarıyla olması dikey toplulukçu değerleri ve daha çok eşit statüden akranlarıyla olması ise yatay toplulukçu değerleri benimsemelerini sağlayacaktır**

Dördüncü soru olan çalışma ortamının hiyerarşik yapısı ile, çalışanların ast-akran ve amirleriyle etkileşimlerindeki farklılaşmalar sorgulanmıştır.

Etkileşim değişkenindeki farklılaşmalar toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey-yatay boyutlarında, üst statü kademeleriyle etkileşimin fazla olması durumunda dikey toplulukçu eğilimleri, yatay toplulukçu eğilimlere göre daha çok artıracığı öngörüsü yapılmıştır. Aynı nedenlerle çalışma ortamında bireyin aynı kıdem ve statüden çalışanlarla daha fazla etkileşim içinde olmasının, yatay toplulukçu eğilimleri artıracığına dayanarak etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Yapılan analizlerde bu bağımsız değişken değerlendirildiğinde, yapılan hipotezi

desteklememiştir. Çalışma ortamında farklılaşan statü etkileşiminin bu dört değer boyutunu anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür.

**Hipotez 5: Türkiye’de çalışma ortamında bölümler arası etkileşim arttıkça dikey toplulukçu eğilimlerde artış olacak, buna karşın bölümler arası etkileşimin az olması durumunda bireylerde yatay toplulukçu eğilimler güçlenecektir.**

Ankete katılanlara beşinci demografik değişken olarak buldukları çalışma ortamlarında bölümler arası etkileşim sorulmuştur. Çalışma ortamında diğer bölümlerle etkileşimin yaygın olması durumlarında kurum iç-grup kabul edilirken iletişimin yaygın olmadığı durumlarda kurumun diğer bölümlerinin dış grup kabul edileceği öngörülmüştür.

Bölümler arası İletişim değişkenine ait veriler yatay-dikey toplulukçu ve bireyci değerlerle karşılaştırıldığında, bölümler arası İletişimde artışın bireylerin yatay bireyci eğilimlerini %5 anlamlılıkta ve 0,132 korelasyon değeri düzeyinde (zayıf ilişki) artırdığı, diğer üç boyutta anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, varsayımlara dayanarak tanımlanan beşinci hipotez geçersiz olmaktadır.

**Hipotez 6: Türkiye’de insanların yetiştikleri yerlerde kentlerden kırsala gidildikçe bireylerde dikey toplulukçu davranış ve tutumlarında artış olacak ve kırsal kesimlerde yetişenlerde dikey toplulukçu eğilimler, şehirlerde yetişenlerde de yatay toplulukçu eğilimler hakim olacaktır.**

Altıncı hipotez, yetiştirme çağında en çok bulunulan yerin niteliğinin de farklılaşmaların dikey-yatay toplulukçu ve bireyci değerleri etkilediğine dayanarak hazırlanmıştır. Kırsal kesimlerde yetişen insanların toplulukçu eğilimlerinin daha fazla olduğu bilinmektedir. Ülkemizde hala doğu illerinde aşiret bağlılığı ve ağalık devam etmektedir. Birinci bölümde açıklanan yakın çevreyi iç grup kabullenme eğiliminin kırsal kesimlerde yetişen insanlarda sık

gözlenmesi ve ataerkil aile yapısının daha çok bulunmasına dayanarak hipotez geliştirilmiştir. Kırsal kesimlerde bireyler arasında etkin olan dikey toplulukçu yapının, kentleşmeye doğru gidildikçe yatay toplulukçu yapıya dönüştüğü değerlendirilmiştir. Bağımsız değişken olarak yetiştirme çağında en çok bulunan yerin niteliğinin, toplulukçu ve bireyci değerlerin dikey-yatay boyutlarla ve ekip yatkınlığı ortalama farklılıklarına göre karşılaştırılması yapılmıştır. Yetiştirme çağında en çok bulunan yerin niteliğinin dört değer boyutunu ve ekip yatkınlığı tutumlarını anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür.

Bu verilere göre altıncı hipotez desteklenmemiştir. Bu durum şehir hayatı kavramının artık her insan için aynı olmamasından kaynaklanabilir. Belki şehir kavramını şehir merkezi ve kenar semtler diye iki kısma ayırmak yerinde olacaktır.

**Hipotez 7: Türkiye’de insanların ekip yatkınlığı yatay toplulukçu eğilimlere sahip bireylerde en çok olmak üzere, bu yatkınlık sırasıyla dikey toplulukçu-dikey bireyci-yatay bireyci eğilimlere sahip insanlarda azalacaktır.**

Toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutlarının, ekip çalışmasına yatkınlık bağımlı değişkeniyle çoklu karşılaştırılması yapılmıştır. Ekip yatkınlığının, yatay toplulukçu değer boyutuyla doğrusal olarak %1’lik anlamlılık düzeyinde arttığı gözlenmiştir (Alfa=0,000 ve Pearson korelasyonu=0.228). Bu veri yedinci hipotezin birinci öngörüsünü desteklemiştir.

Yatay bireyci değer boyutuyla ekip yatkınlığı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Alfa=0.021 ve Pearson korelasyonu=-0.153). Yatay bireyci değerlerin serbestliği ve bireysel çalışmayı vurgulamasının bu sonucu vermesi beklenmişti. Bu sonuç da yedinci hipotezi desteklemiştir.

Dikey bireyci ve toplulukçu değerler ile ekibe yatkınlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



Ayrıca ekip çalışması ile toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutları sosyal beğenirlik değişkeniyle regresyon analizine alınmıştır. Regresyon analiz yöntemi olarak hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. İlk modelde sosyal beğenirlik boyutu analiz edilmiştir. İkinci aşamada model 2 de sosyal beğenirlik ve toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutları birlikte analize alınmıştır. Analiz sonucunda model 2 de sosyal beğenirlik ve yatay toplulukçuluk değişkenleri dışındaki diğer değişkenler model dışında kalmıştır.

Sonuç olarak sosyal beğenirliğin ekip çalışmasına yatkınlık puanlarını anlamlı olarak artırdığı görülmüştür. Sosyal beğenirlik ilk modelde ekip çalışmasına yatkınlık değişkenini 0.053 değer seviyesinde açıklamıştır.

Toplulukçu ve bireyci değerlerin yatay-dikey boyutlarından sadece yatay toplulukçuluğun ekip çalışmasına yatkınlık puanlarını anlamlı olarak artırdığı görülmüştür. İkinci modelde yatay toplulukçulukla beraber ekip çalışmasına yatkınlık değişkenini açıklama derecesi 0.080 dir. Sosyal beğenirliğin ilk modelde %5.3'lük açıklama derecesi modele yatay toplulukçu değer boyutunun dahil edilmesiyle %8 ' e yükselmiştir.

Bu sonuçlara göre, yatay-dikey toplulukçuluk ve bireycilik eğilimleri arasında sadece yatay toplulukçuluğun ekip çalışmasına yatkınlık eğilimini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ancak örnekleme yüksek düzeyde gözlenen ekip çalışmasına yatkınlık eğiliminin sadece çok küçük bir yüzdesi (% 3) yatay toplulukçuluk eğilimiyle açıklanabilmektedir.

Diğer üç değer boyutunun ekip yatkınlığı bağımlı değişkeni için yapılan regresyon analizinde anlamlı etkileri bulunmamıştır.

Yapılan bu çalışmada Türkiye de daha önce araştırılmamış olan yatay ve dikey boyutlarıyla toplulukçu ve bireyci değerler, ekip çalışmasına yatkınlık açısından sorgulanmıştır. Toplulukçu değerleri benimseyen bir toplumda

farklılaşmanın toplulukçu ve bireyci değerler arasında olması beklenmiştir. Buna göre yatay ve dikey toplulukçu değerler için tanımlanan tercihlerin en çok seçilmesi buna karşın yatay ve dikey bireyci değerler için tanımlanan tercihlerin de en az seçilmesi beklenmiştir. Buna karşın ikinci olarak en çok seçilen değer boyutunun yatay bireyci olması bize Türkiye toplumunun toplulukçu-bireyci değerler ayrımından çok yatay-dikey boyut ayrımında belirgin olarak farklılaştığını göstermektedir.

Hofstede tarafından yapılan kültürel farklılaşma araştırmalarında toplulukçu ve bireyci değerler yalın olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma bu boyutların, bireylerin tutumlarındaki tercihlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Yatay ve dikey boyutlar ayrımına gidilmeden örneklemdaki frekans ve yüzde dağılımları karşılaştırıldığında, toplulukçu değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin 135 cevaplayıcı tarafından en çok seçildiği görülmüştür. Buna göre örneklemin % 56'lık kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır.

Bireyci değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum seçeneklerinin 97 cevaplayıcı tarafından seçildiği görülmüştür. Örneklemin % 40.2'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır. Hipotezlerde esas olan, Türkiye toplumunda toplulukçu değerlerin gözleneceği kabulü gerçekleşmekle beraber, beklenenin aksine toplulukçu ve bireyci değerlerin aralarında az bir farklılık gözlenmiştir.

Yatay toplulukçu değer boyutuyla tanımlanan tercih ve tutum seçenekleri 129 cevaplayıcı tarafından seçilmiştir. Örneklemin % 53.5'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır.

Yatay ve dikey boyutlarının örneklemdaki frekans ve yüzde dağılımları karşılaştırıldığında, yatay boyutun 196 cevaplayıcı tarafından en çok seçilen boyut olduğu görülmüştür. Örneklemin % 81.5'lik kesimini bu değer boyutunu

tercih edenler oluşturmaktadır. Dikey boyutun tanımlanan tercih ve tutum seçenekleri sadece 33 cevaplayıcı tarafından seçilmiştir.

Örneklemin %13.7'lik kesimini bu değer boyutunu tercih edenler oluşturmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi yatay ve dikey farklılaşması son derece belirgin olmuştur. Bu durum Türkiye toplumunun batı kültürleriyle yakın etkileşiminden kaynaklanabilir. Toplulukçu ve bireyci değerlerde farklılaşma azalırken bu değerlerin yatay boyutuna eğilim artmıştır.

Toplulukçu-bireyci değerlerin yatay ve dikey boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, yatay toplulukçu ve dikey toplulukçu boyutları arasında %1 anlamlılık seviyesinde (alfa=0.000) ve ters yönde bir ilişki görülmüştür (-0.393). Bu sonuca göre yatay toplulukçu değerleri benimseyenler dikey toplulukçu değerlerden uzaklaşmaktalar. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içeren değerlerdir.

Yatay toplulukçu-yatay bireyci boyutları arasında da %1 anlamlılık seviyesinde (alfa=0.009) ve ters yönde bir ilişki görülmüştür (-0.174). Bu sonuç bize yatay toplulukçu değerleri benimseyenlerin yatay bireyci değerlerden uzaklaştığını göstermektedir. Bu iki boyut birbirine uyumlu olmayan tutumları ve tercihleri içermektedir. Burada yatay toplulukçu değerlerin, yatay bireyci değerlerle farklılaşmasının dikey toplulukçu değerlerden daha az olduğu dikkat çekmektedir.

Yatay toplulukçu-dikey bireyci değerler arasında %1 anlamlılık seviyesinde (alfa=0.000) ve ters yönde bir ilişki görülmüştür (-0.385). Yatay toplulukçu değerleri benimseyenlerin dikey bireyci değerlerden uzaklaştığı görülmektedir. Yatay toplulukçu değerlerin, dikey bireyci ve dikey toplulukçu değerlerle ters yönlü ilişkisindeki farklılaşmanın birbirine yakın değerler olduğu görülmüştür. Dikey toplulukçu- yatay bireyci değerler arasında %1 anlamlılık seviyesinde (alfa=0.001) ters yönde bir ilişki görülmüştür (-0.211). Bu sonuçlara göre dikey toplulukçu değerleri benimseyenlerin yatay bireyci değerlerden uzaklaştığı

görülmektedir. Dikey toplulukçu- dikey bireyci değerler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (alfa=0.202). Yatay bireyci-dikey bireyci değerler arasında %1 anlamlılık seviyesinde (alfa=0.003) ve ters yönde bir ilişki olması(-0.196), yatay bireyci değerleri benimseyenlerin dikey bireyci değerleri benimseyenlerden farklılaştığını göstermektedir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki temel karşıtlığın toplulukçu-bireyci çizgisinden çok yatay-dikey çizgisinde olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalar için iyi ve eksik yönleriyle değerlendirilerek bir başlangıç olması umulmaktadır. Toplumda insan davranışlarını derinden etkileyen bu kavramların daha geniş çaplı araştırmalarla incelenerek, insanların birbirlerini anlamaları, huzurlu bireylerin çalıştığı verimli iş ortamları için gereklidir. Yanlış anlamaların neden olduğu çatışmalardan kaçınılmalı ve herkesin organizasyon içinde en uygun ortamlarda çalışmaları sağlanmalıdır. Örneğin amirinden duyduğu bir takdir ifadesiyle mutlu olan ve verimliliği artan dikey toplulukçu birisi yatay bireyci astlarının da aynı şekilde motive olacağını zannederek hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu durumun amir ve ast arasında çatışmaya neden olacağı açıktır. Her insan için bireysel özelliğine göre ayrı bir yönetim ve teşvik modeli uygulanmalıdır.

Bu çalışmanın amacı bireylerin birbirlerinin karakter farklılıklarını anlamaları ve karşılıklı davranışlarının çözümlenmesini yaparak tavırlarında esnek olmalarını sağlamaktır. İnsanlar genel olarak çevrelerindeki diğer bireylerinde kendileri gibi oldukları inancındadırlar. Kendileriyle aynı tutum ve davranışları göstermelerini bekleme yanılığında oldukları bireylerle duygusal ve fiziksel çatışmaya girebilirler. Astlarıyla mesafeli olmaya özen gösteren, onları azarlayarak veya takdir ifade eden bir iki cümle ile etkin ve verimli olarak yönlendirebileceğini zanneden dikey toplulukçu amirlerin bu yaklaşımları, kendileri gibi dikey toplulukçu olan astlarına karşı son derece etkilidir. Ancak, aynı tavırlar yatay bireyciler için tahammül edilmesi çok zor ve aşağılayıcı kabul edilebilir ve iş ortamında uyumluluk kaybolur, verimlilik düşer. Aynı sorun, yatay bireyci bir amirin dikey toplulukçu değerlere sahip astlara sorumluluk

vererek, katılımcı yönetim yaklaşımı uygulaması durumunda bu kez farklı nedenlerle yaşanır. Dikey toplulukçu astların, kendilerine yakın davranan amirlerini amir olarak kabul etmeleri zordur. Acizlik ve otorite zayıflığı olarak algılanan yaklaşımların suistimal edilmesiyle iş ortamında uyumluluk kaybolur ve verimlilik düşer.

Çalışma ortamında en uyumlu gruplar astların ve üstlerin aynı değerleri paylaştıkları gruplardır. Ancak, dikey bireyciler dikey toplulukçularla ve yatay bireyciler yatay toplulukçularla uyumlu olarak çalışabilirler. Birbirine yakın değerleri farklı açılardan benimsemeleri uyumlu çalışabilmelerine imkan verir. Örneğin dikey toplulukçu bir amirin yaklaşımlarını dikey toplulukçu astlar, duygusal bağlılıkla ve amirlerinin beğenisini kazanmak için kabullenirler. Dikey bireyci astlar ise amirlerinin beğenisini rasyonel olarak değerlendirirler. Kariyerlerinde yükselme imkanına sahip oldukları inancını korudukları sürece amirlerince gözlenen yaklaşımları dikey toplulukçulardan farklı değildir.

Yatay toplulukçu ve yatay bireyciler karşılıklı yardımlaşmaya, grup içinde eşitliğe ve diğer insanlarla uyumlu olmaya özen gösterirler. Bu değerlere sahip amir ve astlar arasında bir çatışmanın gözlenmesi zordur. Aralarındaki en büyük farklılık ise, yatay toplulukçu astların gruplarına duygusal olarak bağlanmaları ve kendi menfaatlerine dokunsa bile gruplarınca kendilerinden beklenen davranışı göstermeleri; buna karşın yatay bireycilerin gruplarına bağlılıkta rasyonel olmaları ve sürekli kar-zarar hesabı yapmalarındadır. Yatay bireyciler, buldukları çalışma ortamlarının kendilerine faydadan çok zarar verdiği inandıkları anda gruplarını bırakırlar. Ancak yatay bireyciler, bireysel menfaatleri korunduğu sürece, çalışma ortamındaki davranışlarında yatay toplulukçulardan ciddi olarak farklılaşmazlar.

Son olarak bu çalışma için sosyal bilimlerde araştırmalar yapan uzmanların, bu konulara yeterli önem vermelerinde ve Türkiye’de geniş kapsamlı çalışmaların yapılmasında küçük bir adım olarak kabul edilmesi yeterli olacaktır.

## KAYNAKÇA

ARGYLE Michael

1971 "The Psychology of Interpersonal Behaviour" 2.nd Edition, Penguin Books Mart 1971, London

ARGYLE Michael

1970 Psychology of Social Problems, Tavistock Publications Mart 1971, London

AYCAN, Zeynep; Rabindra N. Kanungo

2000 "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi", Z.AYCAN (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 25-53.

BELLAH Robert N

1985 Habits of The Heart: Individualism and Commitment in American Life , University of Paperback Edition, California

CHA Jae\_ho

1994 "Aspects of Individualism and Collectivism in Corea", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18,s.157-174 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

CHEN Chao C.; MEINDL James R.; HUNT Raymond G.

1997 "Testing The Effects Of Vertical And Horizontal Collectivism" Journal of Cross- Cultural Psychology, vol.28 No.1. Ocak 1997 44-70 Western Washington University

EARLY P. Christopher

1989 "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China" Administrative-Science-Quarterly. Dec 1989; v34n4: s. 565-581

FRANCESCO A.M.; GOLD B.A.

1998 The International Organizational Behaviur:Text, Readings, Cases, and Skills Prentice Hall, New Jersey

GÖREGENLİ Melek

1997 "Individualist-Collectivist Tendencies In A Turkish Sample" Journal of Cross- Cultural Psychology, vol.28 No.6. Kasım 1997 787-794  
Western Washington University

JOHNSON Ron

1995 Perfect Team Work-Kusursuz ekip Çalışması çev. Füsun Doruker,1999,Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul

HOFSTEDE, Geert

1991 Cultures and Organizations:Software of the Mind, London, McGRAW-HILL BOOK COMPANY

HOFSTEDE, Geert

1980 Culture's Consequences: International Differences in Work RelatedValues. (Abridged Edition), London, Newbury Park: Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert

1984 "The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept" Academy of Management Review, 1984 vol.9. No.3.384-396

HREBİNAK Lawrence G.

1994 The We-Force in Management-how to Build and Sustain Cooperation, Newyork, Lexington Books,

KAĞITÇIBAŞI Çiğdem

1994 "Critical Appraisal of Individualism and Collectivism -Toward a New Formulation", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.52-65 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

KIM, Uimyong M.

1994 "Significance of Paternalism and Communalism in the Occupational Welfare System of Korean Firms", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.251-266 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

KİM Uichol

1994 "Individualism And Collectivism - Conceptual Clarification and Elaboration ", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.19-40 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

KIM U.;CHIN CHOİ S.; KAĞITÇIBASI Ç.; TRIANDİS H.C.;YOON G.

1994 "Introduction" Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18,s.1-16 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

KWAN Darius; CHAN Shing

1994 "Colindex A Refinement of Three Collectivism Measures", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18,s.200-210 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

MATSUMOTO D.; BROWN Bonny R.; KUPPERBUSCH C.;PRESTON K.; WEISSMAN M.

1997 "Context-Spesific Measurement Of Individualism-Collectivism On The Individual Level",Journal of Cross- Cultural Psychology, vol.28 No.6. Kasım 1997 743-767 Western Washington University

MISRA Ramesh C.

1994 "Individualist and Collectivist Orientations Across Generations", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.225-238 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

SMITH P. B.;DUGAN S.; LEUNG K.; PETERSON M.F.

1998 "Individualism: Collectivism And The Handling of Disagreement: A 23 Country Study", Intercultural Rel. Vol.22. No.3. :351-367

ONARAN Oğuz

1981 "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Ankara, Sevinç Matbaası

ÖZEN, Şükrü

1996 Bürokratik Kültür-1:Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara: TODAİE Yayınları.



REYKOWSKI Janusz

1994 "Collectivism and Individualism As Dimensions of Social Change", Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.276-292 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

SARGUT A.Selami

1994 Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: Verso Yayıncılık.

SARGUT A.Selami

1994 "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları" Ankara Üniversitesi S.B.F.Dergisi cilt49 s.321-332

SCHWARTZ Shalom H.

1994 "Beyond Individualism/Collectivism New Cultural Dimensions of Values " Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.85-119 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

SMITH Stanley J; BRAYN Norman B; MCLEAN Ephraim R; BURN Janice M.

1995 "Work Perceptions Among Hong Kong and United States I/S Workers: A cross-cultural comparison+ Journal-of-End-User-Computing. Fall 1995; v7 n4:s. 22-29

TEZCAN Mahmut

1987 Kültür ve Kişilik-Psikolojik Antropoloji , Olguç Matbaası, Ankara

TRIANDIS Harry C.

1995 Individualism& Collectivism, Boulder, Co, Westview

TRIANDIS Harry C.

1994 "Theoretical And Methodological Approaches To The Study Of Collectivism And Individualism" Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18, s.41-51 Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

TRIANDIS Harry C.; CHEN Xioa Ping; CHAN Darius K.S.

1988 "Scenarios For The Measurement of Collectivism and Individualism"  
Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.29, No.2, Mart 1998:275-289

TROMPENARS Fons

1989 " Solving international conflict: Culture and business strategy "  
Business -Strategy-Review. Autumn 1996; v7n3: s.51-68

WAGNER John A

1995 "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups"  
Academy-of-Management-Journal. Feb 1995; v38 n1: s. 152-172

WEISS Donal H.

1993 How to Build High-Performance Teams, Başarılı Ekip Oluşturma çev.  
Erhan Tuskan, İstanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım

YAMAGUCHİ Susumu

1994 "Collectivism Among The Japanese A Perspective From The Self"  
Individualism Collectivism: Teory, Method, and Applications, Volume 18,s.175-188  
Cross-Cultural Research and methodology Series, Sage Publication New Delhi.

## ANKET HAKKINDA KISA AÇIKLAMA

Bu anket ekip çalışmasına ilişkindir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm de size veya çalışma ortamınıza ilişkin tanıtıcı bilgiler istenmektedir. İkinci bölüm de ise ekip çalışmasına ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu soruların doğru ve yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle genele ait kabuller değil içinizden gelen cevaplar doğru olmalıdır. Lütfen anketteki tüm soruları cevaplayınız. Bu anketle ilgili bilgi almak ve görüş iletmek isterseniz aşağıdaki telefon numarasıyla veya elektronik posta adresiyle irtibat kurabilirsiniz.

**Murat Ali ÖZBAKIŞ (ev tel.) 425 63 65**  
**(e-mail) m.aliozbakis@ akbank.net.tr**

Çalışmaya ayırdığınız zamana ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.

### Bölüm 1

1. Yaşınız:.....
2. Bulduğunuz kuruma kaç yıldır hizmet vermekttesiniz?.....
3. Bulduğunuz makamda kaç yıldır çalışmaktasınız?.....
4. Bulduğunuz makamda vazifenizi yaparken etkileşim içinde olduklarınız.  
( ) Sıklıkla amir ve üstlerim  
( ) Genelde benimle aynı kıdemden çalışma arkadaşlarım  
( ) Daha çok astlarım
5. Çalıştığınız bölümde işlerin hızlı ve kolay yapılmasında diğer bölümlerin etkisi  
( ) Çok önemli  
( ) Önemli  
( ) Önemsiz
6. Yetişme çağınızda en çok bulduğunuz yer.  
İl.....; İlçe:.....; Bucak.....;  
Köy:.....

## Bölüm 2

Aşağıdaki her soruda verilen bir durum karşısında sergilenebilecek dört davranış biçiminden sizin için uygun olan birini seçiniz.

**1. Benimle aynı kıdemden kişilerle ekip çalışması söz konusu olduğunda ;**

- (D.T.) Amirimın nasıl çalışmamız konusunda düşüncesinin alınmasını öneririm.  
(Y.T.) Görev taksimi yapılmaksızın tüm çalışmanın birlikte yapılmasını öneririm.  
(D.B.) Bireysel başarıyı hangisi daha olumlu etkileyecekse o yöntemi öneririm.  
(Y.B.) Sonuçta bir araya gelmek üzere görev taksimi yapılarak herkesin bağımsız çalışmasını öneririm.

**2. Çalıştığım ortamda başarılı olmak için;**

- (Y.B.) Görevimi kendi bildiğim yönde en iyi biçimde yapmaya çalışırım.  
(D.T.) Sadece kendi gayretimle çalışmam yeterli olmaz amirlerimden destek görmeliyim.  
(Y.T.) Sadece kendi gayretimle çalışmam yeterli olmaz arkadaşlarımdan destek görmeliyim.  
(D.B.) Görevimi diğerlerinden daha iyi yapmam gerektiğini düşünürüm.

**3. Çalışma ortamında görevle ilgili bir sorunla karşılaştığımda ;**

- (Y.B.) Sorunu kendi bildiğimce çözmeye çalışırım.  
(D.T.) Sorunu çözmek için amir ve üstlerimin tecrübelerinden istifade ederim.  
(D.B.) Bu sorunu amirimın takdirini kazanmak için tek başıma çözmeye çalışırım.  
(Y.T.) Sorunu çözmek için aynı kıdemden çalışma arkadaşlarımdan yardım isterim.

**4. Kendinizi aşağıda yazılan ifadelerden biriyle anlatmak durumunda olsanız hangisine daha yakın olduğunuzu düşünürsünüz?**

- (Y.B.) Kendine özgü  
(Y.T.) İşbirliğini seven  
(D.B.) Rekabetçi  
(D.T.) Görevine bağlı

**5. Size aşağıdaki şıklardan hangisi daha çok mutluluk getirir?**

- (Y.T.) Çok sayıda dost sahibi olmak  
(D.T.) Toplumda saygın bir konumda olmak  
(D.B.) Herkesin ulaşmak isteyeceği bir makama kendi gayretimle ulaşmak  
(Y.B.) Bağımsız ve özgür bir hayat

**6. Yıllık izin alacaksınız ve daha önce ailenizle bu izin için planlar yaptınız.**

**Ancak çalıştığınız ortamda son anda iş yoğunluğunda artış oldu ve yokluğunuzda bulunduğunuz bölüm sıkıntıya düşebilir ve kariyeriniz olumsuz olarak etkilenebilir. Bu konuda son kararı vermeden kimlerin görüşlerini alırsınız.**

- (Y.B.) Kararımı kendim verir kimseye danışmam.  
(Y.T.) Yakın arkadaşlarımla görüşürüm onların isteklerine göre kararımı veririm.  
(D.T.) Amirimle görüşürüm onun isteğine göre kararımı veririm.  
(D.B.) Ailemle görüşürüm onlara tatile daha sonra çıkabileceğimizi söylerim .

**7. Büronuza bir tablo veya herhangi bir aksesuar almak istediğinizde seçiminizi yaparken sizin için en önemli kriter;**

- (Y.T.) Çalışma ortamımdakilerin beğenmeleri.
- (D.T.) Amirlerimin beğenmesi.
- (Y.B.) Kendimin beğenmesi .
- (D.B.) Beni daha çok çalışmaya motive etmesi .

**8.Çalıştığınız bölümden geçici olarak daha önceden sizin bölümle arasında göreve yönelik bir sorun yaşanan bir başka bölüme atandınız. Bu bölümde çalışırken;**

- (D.T.) Esas vazife yaptığım bölüm kadar kendimde çalışma isteği bulmam.
- (Y.B.) Daha önce iki bölüm arasında sorun yaşanması beni hiç ilgilendirmez.
- (Y.T.) Bu durum beni huzursuz eder ancak yeni mesai arkadaşlarımla uyum içinde olurum.
- (D.B.) Kariyerim için nerede ve nasıl davranmam gerekirse öyle yaparım.

**9. Bölümünüzle ilgili bazı çalışma projeleri var ve bunlardan birini seçmeniz istendi. Aşağıdaki projelerden hangisini seçersiniz?**

- (D.T.) Amirimin tavsiye ettiği proje.
- (Y.B.) En fazla ilgi duyduğum proje.
- (D.B.) Benim diğerlerinden daha başarılı ve önemli görünmemi sağlayacak olan proje.
- (Y.T.) Arkadaşlarımla tavsiye ettiği proje.

**10. Aşağıdaki kitap isimlerinden hangisi ilginizi daha fazla çeker?**

- (Y.T.) Nasıl Arkadaş Edinilir?
- (Y.B.) Az Para Harcayarak Hoş Vakit Geçirme Yolları.
- (D.B.) Çalışma yaşamında Nasıl Başarılı Olunur?
- (D.T.) Sorumluluklarımızı Yerine getirdiğimizden Nasıl Emin Olabiliriz?

**11. Kıdem ve başarının yanında bir çalışanın terfi etmesinde sizce aşağıdaki faktörlerden hangisi öncelikle değerlendirilebilir?**

- (D.T.) Yönetimin koyduğu kurallara uyması.
- (D.B.) Çalıştığı kuruma faydalı olması .
- (Y.T.) Çalıştığı kuruma bağlılık.
- (Y.B.) İnisiyatif sahibi olması.

**12. Çalıştığınız kurumda düzenlenecek gece için size orkestra bulma görevi verilse seçim yaparken kararınızı etkileyecek ilk kriter aşağıdaki şıklardan hangisi olur?**

- (Y.B.) Orkestrayı beğenip beğenmediğim .
- (Y.T.) Orkestrayı arkadaşlarımla beğenip beğenmeyecekleri.
- (D.T.) Orkestrayı amir ve üstlerimin beğenip beğenmeyecekleri.
- (D.B.) Orkestranın geceye katılan herkesin beğenip beğenmeyecekleri.

**13. Yeni tanıştığım insanlar benim hakkımda bir şeyler öğrenmek istediklerinde;**

- (D.T.) Ailemden ve doğup büyüdüğüm memleketimden söz ederim.
- (D.B.) Şimdiye kadar kariyerim adına yaptıklarımdan ve başarılarımdan söz ederim
- (Y.T.) Arkadaşlarımdan ve neler yaptığımızdan söz ederim.
- (Y.B.) Beni ben yapan farklı özelliklerimden söz ederim.

**14. Giysi satın alırken aşağıdaki şıklardan hangisi en fazla önemseydiğiniz kriterdir?**

- (D.T.) Saygı duyduklarımın beğenmiş olması.
- (Y.B.) Giysiyi beğenmiş olmam.
- (Y.T.) Arkadaşlarımın beğenmiş olması.
- (D.B.) Herkesin dikkatini çekecek kadar şık olması.

**15. Sizce ideal bir toplumda aşağıdaki kriterlerden hangisi devlet bütçesinden ödenek ayrılırken öncelikle dikkate alınmalıdır?**

- (D.T.) İstikrar ve düzeni en iyi şekilde sağlaması.
- (D.B.) Topluma önemli katkı sağlayan kimseleri ödüllendirme ve destekleme.
- (Y.T.) Tüm vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılaması.
- (Y.B.) İnsanların kendilerini geliştirmelerine ve özgün hissetmelerine imkan vermesi

**16. Küçük bir kasabada yaşıyorsunuz ve belediye başkanlığı seçimleri var. Oyunuzu verirken aşağıdaki kriterlerden hangisine göre oy verirsiniz?**

- (Y.T.) Arkadaşlarımın oy verdiği adaya.
- (D.T.) Benimsediğim siyasal partinin adayına .
- (D.B.) Seçilmesinden kişisel olarak memnun olacağım adaya.
- (Y.B.) En çok beğendiğim işini iyi yapacağına inandığım adaya.

**17. Çalışmış olduğunuz bir projede en çok katkıyı siz ve bir astınız yapmıştır; amirlerinizin takdir ederken aşağıdaki yaklaşımlardan hangisinde bulunmalarını istersiniz?**

- (Y.T.) Projede görev alan herkesin aynı şekilde takdir edilmesi.
- (D.B.) Projeye en çok katkıda bulunan kıdemlinin .
- (Y.B.) Sadece projeye en çok katkıda bulunanların.
- (D.T.) Amirlerimin uygun gördükleri tarzda takdir etmeleri .

**18. Çalışılacak projeler için görevlendirme yapılırken aşağıdaki çalışma gruplarından hangisinde daha verimli olacağınıza inanırsınız?**

- (Y.T.) Benimle aynı kıdemden çalışanlarla.
- (Y.B.) Kendimi rahat ve serbestçe ifade edebileceğim her ortamda.
- (D.B.) Benden düşük kıdemden çalışanlarla.
- (D.T.) Kendi bölümümden üstlerimle beraber.

**19 Çalışma ortamında vazifenin tam olarak yapılabilmesi için;**

- (Y.T.) Arkadaşlar arasında karşılıklı destek ve işbirliği olmalıdır.
- (Y.B.) Bireylere kendilerini serbestçe ifade edebilecekleri ortam sağlanmalıdır.
- (D.B.) Bireyler diğer çalışanlardan daha başarılı olmayı ve yükselmeyi istemelidirler.
- (D.T.) Bireyler amirlerince gayretleri ve başarıları için özel olarak takdir edilmelidir.

**20 Ortak bir çalışma içinde bulunduğum zaman**

- (Y.B. ) Kendi tarzımda çalışmaya devam ederim.
- (Y.T.) Ortak çalışma tarzı neyse onu benimserim.
- (D.T.) Amirlerimin benden bekledikleri tarzda çalışırım.
- (D.B.) Beni başarılı kılacak çalışma tarzı neyse onu benimserim.

**21 Takım çalışması içinde bulunduğum zaman benim için en önemli husus**

- (Y.T.) Beraber uyum içinde çalışmak.
- (Y.B.) Kendimi özgür ve yaratıcı hissetmem.
- (D.B.) Ekip içinde amirlerimin beni fark edecekleri bir performans göstermem.
- (D.T.) Yapılan çalışmanın amirlerimce önemsenmesi.

### Bölüm 3

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı uygun harfi kodlayarak belirtiniz.

A= Katılıyorum      B= Kısmen Katılıyorum      C= Karasızım  
D= Kısmen Katılmıyorum      E= Katılmıyorum

E.Y.\* 22 Ekip halinde alınmış kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.

S.B. 23 Çoğu kez kendi çıkarımı tanıdıklarımın çıkarından üstün tutarım.

E.Y.\* 24 Çalışma ortamında işbirliğini rekabete tercih ederim.

S.B. 25 Arkadaşlarımla başarılarından bazen rahatsızlık duyarım.

E.Y. 26 Bireysel başarı ortak çabayla ulaşılan başarıdan daha çok haz verir.

S.B.\*27 Eleştiriye hoş görüyle yaklaşır hiçbir zaman sinirlenmem.

E.Y. 28 Bir konu üzerinde ekip olarak çalışmak yarardan çok zarar getirir.

S.B. 29 Bazı işleri baştan savma yaptığım olur.

E.Y. 30 Birey ancak kendi mutluluğu için çalışarak bağlı bulunduğu grubun mutluluğuna katkıda bulunabilir.

S.B.\*31 Yardım ettiğim kişilerden hiçbir zaman karşılık beklemem

## EK-2

### DİKEY BİREYÇİ TANIMLAMA SEÇENEKLERİ

- DB Bireysel başarıımı hangisi daha olumlu etkileyecekse o yöntemi öneririm.
- DB Görevimi diğerlerinden daha iyi yapmam gerektiğini düşünürüm
- DB Bu sorunu amirlerim takdirini kazanmak için tek başıma çözmeye çalışırım.
- DB Herkesin ulaşmak isteyeceği bir makama kendi gayretimle ulaşmak
- DB Ailemle görüşürüm onlara tatile daha sonra çıkabileceğimizi söylerim .
- DB Rekabetçi
- DB Beni daha çok çalışmaya motive etmesi .
- DB Kariyerim için nerede ve nasıl davranmam gerekirse öyle yaparım.
- DB Çalışma yaşamında Nasıl Başarılı Olunur?
- DB Benim diğerlerinden daha başarılı ve önemli görünmemi sağlayacak olan proje.
- DB Çalıştığı kuruma faydalı olması .
- DB Orkestranın geceye katılan herkesin beğenip beğenmeyecekleri.
- DB Şimdiye kadar kariyerim adına yaptıklarımın ve başarılarımdan söz ederim
- DB Herkesin dikkatini çekecek kadar şık olması.
- DB Topluma önemli katkı sağlayan kimseleri ödüllendirme ve destekleme
- DB Seçilmesinden kişisel olarak memnun olacağım adaya.
- DB Projeye en çok katkıda bulunan kıdemlinin .
- DB Benden düşük kıdemden çalışanlarla.
- DB Bireyler diğerlerinden başarılı olmaya ve yükselmeye motive edilmelidirler.
- DB Beni başarılı kılacak çalışma tarzı neyse onu benimserim.
- DB Ekip içinde amirlerimin beni fark edecekleri bir performans göstermem

### YATAY BİREYÇİ TANIMLAMA SEÇENEKLERİ

- YB Görev taksimi yapılarak tüm çalışmanın birlikte yapılmasını öneririm.
- YB Görevimi kendi bildiğim yönde en iyi biçimde yapmaya çalışırım.
- YB Sorunu kendi bildiğimce çözmeye çalışırım.
- YB Kendine özgü
- YB Bağımsız ve özgür bir hayat
- YB Kararımı kendim verir kimseye danışmam.
- YB Kendimin beğenmesi .
- YB Daha önce iki bölüm arasında sorun yaşanması beni hiç ilgilendirmez
- YB En fazla ilgi duyduğum proje.
- YB Az Para Harcayarak Hoş Vakit Geçirme Yolları.
- YB İnisiyatif sahibi olması.
- YB Orkestrayı beğenip beğenmediğim .
- YB Beni ben yapan farklı özelliklerimden söz ederim.
- YB Giysiyi beğenmiş olmam.
- YB İnsanların kendilerini geliştirmelerine ve özgün hissetmelerine imkan .vermesi
- YB En çok beğendiğim işini iyi yapacağına inandığım adaya.
- YB Sadece projeye en çok katkıda bulunanların
- YB Kendimi rahat ve serbestçe ifade edebileceğim her ortamda.
- YB Bireylere kendilerini serbestçe ifade edebilecekleri ortam sağlanmalıdır.
- YB Kendi tarzımda çalışmaya devam ederim.
- YB Kendimi özgür ve yaratıcı hissetmem.



## **YATAY TOPLULUKÇU TANIMLAMA SEÇENEKLERİ**

- YC Görev taksimi yapılmaksızın tüm çalışmanın birlikte yapılmasını öneririm.
- YC Sadece kendi gayretimle çalışmam yeterli olmaz arkadaşlarımdan destek görmeliyim.
- YC Sorunu çözmek için aynı kıdemden çalışma arkadaşlarımdan yardım isterim.
- YC İşbirliğini seven
- YC Çok sayıda dost sahibi olmak
- YC Yakın arkadaşlarımla görüşürüm onların isteklerine göre kararımı veririm.
- YC Çalışma ortamımdakilerin beğenmeleri.
- YC Bu durum beni biraz huzursuz eder ancak yeni bölümümdeki mesai arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışmaya gayret ederim.
- YC Arkadaşlarımla tavsiye ettiği proje.
- YC Nasıl Arkadaş Edinilir?
- YC Çalıştığı kuruma bağlılık.
- YC Orkestrayı arkadaşlarımla beğenip beğenmeyecekleri.
- YC Arkadaşlarımdan ve neler yaptığımızdan söz ederim.
- YC Arkadaşlarımla beğenmiş olması.
- YC Tüm vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılaması.
- YC Arkadaşlarımla oy verdiği adaya.
- YC Projede görev alan herkesin aynı şekilde takdir edilmesi.
- YC Benimle aynı kıdemden çalışanlarla.
- YC Arkadaşlar arasında karşılıklı destek ve işbirliği olmalıdır.
- YC Ortak çalışma tarzı neyse onu benimserim.
- YC Beraber uyum içinde çalışmak.

## **DIKEY TOPLULUKÇU TANIMLAMA SEÇENEKLERİ**

- DC Amirlerimizin nasıl çalışmamız konusunda düşüncelerinin alınmasını öneririm
- DC Sadece kendi gayretimle çalışmam yeterli olmaz amirlerimden destek görmeliyim
- DC Sorunu çözmek için amir ve üstlerimin tecrübelerinden istifade ederim.
- DC Görevine bağlı
- DC Toplumda saygın bir konumda olmak
- DC Amirimle görüşürüm onun isteğine göre kararımı veririm.
- DC Amirlerimin beğenmesi.
- DC Esas vazife yaptığım bölüm kadar kendimde çalışma isteği bulmam.
- DC Amirimin tavsiye ettiği proje.
- DC Sorumluluklarımızı Yerine getirdiğimizden Nasıl Emin Olabiliriz?
- DC Yönetimin koyduğu kurallara uyması.
- DC Orkestrayı amir ve üstlerimin beğenip beğenmeyecekleri.
- DC Ailemden ve doğup büyüdüğüm memleketimden söz ederim.
- DC Saygı duyduklarımın beğenmiş olması.
- DC İstikrar ve düzeni en iyi şekilde sağlaması.
- DC Benimsediğim siyasal partinin adayına .
- DC Amirlerimin uygun gördükleri tarzda takdir etmeleri .
- DC Kendi bölümümden üstlerimle beraber.
- DC Bireyler amirlerince gayretleri ve başarıları için özel olarak takdir edilmelidir
- DC Amirlerimin benden bekledikleri tarzda çalışırım.
- DC Yapılan çalışmanın amirlerimce önemsenmesi.