

# TOPLUMSAL KÜLTÜR İLE ALGILANAN TAKIM PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜVENİN ARACILIK ROLÜ<sup>\*,\*\*</sup>

## THE MEDIATING ROLE OF THE TRUST IN RELATIONSHIP BETWEEN NATIONAL CULTURE AND PERCEIVED TEAM PERFORMANCE

Araştırma Makalesi  
Research Paper

Tülay İLHAN NAS<sup>\*\*\*</sup>  
Fatma Betül ŞÜKÜR<sup>\*\*\*\*</sup>

### Öz:

Bu çalışmada, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutunda toplumsal kültür değerlerinin algılanan takım performansı üzerindeki etkisi, bireyler arası güven düzeyinin aracılık rolü de dikkate alınarak araştırılmaktadır. Çalışmanın amacına yönelik olarak geliştirilen hipotezler, üretim sektöründen 19 ve hizmet sektöründen 15 takım olmak üzere toplamda 34 takımı temsil eden 167 takım üyesinden elde edilen veriler ışığında test edilmiştir. Soru kağıdı formu ile toplanan verilerin incelenmesinde regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Analiz bulgularına göre, hem bireycilik hem de ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler takım performansını artırmaktadır. Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide bireyler arası güvenin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bireycilik, Ortaklaşa Davranışçılık, Güven, Algılanan Takım Performansı, Kültür.

### Abstract:

This study examines the effects of individualism and collectivism cultural dimensions on perceived team performance by taking account to the mediating role of the level of trust. Hypotheses developed for the purpose of the study were tested in the light of data obtained from 167 team members representing 34 teams in total, 19 from the production sector and 15 from the service sector. Regression analysis was used to analyze the data collected with the questionnaire form. According to the findings, cultural values in both individualism and collective dimensions increase team performance. In the relationship between cultural values and perceived team performance in individualism and collectivism dimensions, there are the mediating role of the trust partially.

**Keywords:** Individualism, Collectivism, Trust, Perceived Team Performance, Culture.

\* Makale Geliş Tarihi: 07.02.2021

Makale Kabul Tarihi: 03.06.2021

\*\* Bu çalışma, danışmanlığını Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'ın yürüttüğü, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programında Fatma Betül ŞÜKÜR tarafından 2019 yılında tamamlanan "Toplumsal Kültür ve Algılanan Takım Performansı Arasındaki İlişkide Güvenin Aracılık Rolü" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak üretilmiştir.

\*\*\* Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tulayilhan@yahoo.com, orcid.org/0000-0002-6264-7948

\*\*\*\* Öğr. Gör., Bayburt Üniversitesi, Adalet Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, fbsukur@yahoo.com, orcid.org/0000-0001-6240-4260

## GİRİŞ

Bu çalışma, toplumsal kültürün algılanan takım performansı üzerindeki etkisini, bireyler arası güven düzeyinin aracılık etkisini de dikkate alarak irdelemeyi amaçlamaktadır. Günümüzde örgütlerde hiyerarşik yapıların yerini esnek yapılar almaya başladıkça takımların önemi artmaktadır. Takım çalışması olmadan esnek yapıların işleyişi imkansızlaşmaktadır. Firmaların kurumsal performanslarının gelişmesi de takımlar düzeyinde performans gelişmesi ile mümkün olmaktadır.

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

Takım performansını ele alan yazın incelendiğinde, çalışmaların önemli bir kısmının takım performansını etkileyen liderlik, uyum, etkinlik, iletişim, işbirliği, eğitim, etkin çalışma, tutumlar ve heterojenlik gibi konulara odaklandığı görülmektedir (Hackman, 1990; Ancona ve Caldwell, 1992; Katzenbach ve Smith, 1998; Mohrman vd., 1995; Jhen ve Chatman, 2000; Bass vd., 2003; Stewart, 2006; Ross vd., 2008). Takım performansını tahmin edici unsurlar arasında yer alan takım yapısını daha işlevsel hale getirmek için yüzeysel (yaş, cinsiyet gibi) demografik özelliklerin kullanıldığı çalışmalar ise genellikle bu etkiyi ortaya koyma noktasında başarısız olmuşlardır. Araştırmalar, takımlar bağlamında kişisel değerlerin etkisini anlamının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü değerler, bireysel performansın ve takım performansının potansiyel olarak yararlı tahmin edicileri olmaktadır. Takımlarda kişisel değerler ve performans arasında bir ilişki olduğuna dair yaygın olarak paylaşılan inanca rağmen, bu ilişkiyle ilgili araştırmalar sınırlı kalmıştır (Glew, 2009; 671). Takım üyelerinin kişisel değerleri üzerinde etkisi olan ana kriterlerden biri de içinde yetiştikleri, doğru ve yanlışlarını belirleyen, davranışlarını şekillendiren toplumsal kültürleridir. O nedenle ilgili yazında toplumsal kültür ile takım performansı arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda da olsa çalışma bulunmaktadır (Gundlach vd., 2006). Önerilen çalışmada da, atıf yapılan çalışmaların ötesine gidilerek ve alandaki gelişmeler de göz önünde bulundurularak toplumsal kültür ile takım performansı arasındaki ilişki daha ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmaktadır.

Çalışmayı iki ana araştırma sorusu yönlendirmektedir; (1) Hem bireycilik hem de ortaklaşa davranışçılık boyutunda toplumsal kültür değerleri takımın algılanan performansını nasıl etkilemektedir? Gerek ilgili yazında gerekse uygulamada takım performansının toplumsal kültür ile ilişkisi olup olmadığı ile ilgili fikir birliğine henüz varılamamıştır. Bir

kısım araştırmacı başarılı takımların, takımı oluşturan bireylerin yetiştiği toplumun kültürel eğilimleri ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Wagner, 1995; Eby ve Dobbins, 1997; Driskell ve Salas 1992; Miles, 2000; Gundlach vd. 2006; Jackson vd., 2006; Wagner vd., 2011). Ortaklaşa davranışçı toplumlarda bireyler kişisel çıkarlarından ziyade “biz” mantığından hareket ettikleri ve çocukluklarından itibaren takım sporlarına yönlendirildikleri için söz konusu bireylerin oluşturdukları takımların performansının yüksek olması beklenmektedir (Kabasakal ve Bodur, 1998: 13). Ancak ortaklaşa davranışçı kültürel özellikleri taşıyan Türk kökenli firmalar, takım ruhunu oluşturmada büyük sorunlar yaşadıklarını ve takım performanslarının düşük olduğunu her fırsatta dile getirmektedirler (Sargut, 2015: 226-227). Bireyci toplum özelliklerinin daha baskın olduğu Batı toplumlarında ise takım performanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012: 309). Bu çalışmayla da Türkiye’de firmaların takım çalışmalarını yaşatamama ve düşük/yüksek takım performans nedenleri toplumsal kültür düzeyinde irdelenmeye çalışılmaktadır.

İlgili yazında bireycilik ortaklaşa davranışçılık kültürel boyutu takım performansı ile en sık ilişkilendirilen toplumsal kültür boyutudur (Gundlach vd., 2006). Söz konusu boyutların takım performansı üzerinde belirgin bir etki yarattığı görülmektedir. Kültürel farklılıklara yönelik karşılaştırmalı birçok çalışmanın temel boyutlarından biri olan ve hatta sosyal davranışta kültürel farkın en önemli tek boyutu olarak belirtilen bireycilik / ortaklaşa davranışçılık boyutu, güven eğilimiyle de en sık ilişkilendirilen boyut olmaktadır (Erdem, 2003: 170). Dolayısıyla takım performansını açıklamada büyük önem sahip olacağı düşüncesiyle toplumsal kültür alt boyutları olarak bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutu ele alınmaktadır.

(2) Toplumsal kültürün (ortaklaşa davranışçı kültürel boyutunda) takım performansı üzerindeki etkisine bireyler arası güven aracılık etmekte midir? Takımlar güven duygusu esasına dayalı olarak kurulmakta ve güven, yüksek performanslı takımların temel yapı taşıını oluşturmaktadır. Güven, bireyler arasında açık iletişime imkan tanıyarak sorunların çözümünü kolaylaştırmakta ve ortak kararların alınmasını sağlayarak takımın performansını yükseltmektedir (Dengiz, 2000: 224; Demir ve Çavuş, 2009: 120). Dolayısıyla güven duygusu takım performansını etkileyen önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusunu ise temelde toplumsal kültür biçimlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplumsal kültürün bireyler arası güven düzeyini etkilemesi ve güvenin de performans üzerinde etkili olması beklenmektedir (McAllister, 1995; Costa, 2003). Bu çalışmada da güvenin aracılık rolü dikkate alınarak takım performansına ilişkin daha derin ve gerçekçi bilgiler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, toplumsal kültürün algılanan takım performansı üzerindeki etkisini, bireyler arası güven düzeyinin aracılık etkisini de dikkate alarak irdelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç çerçevesinde çalışmada; araştırma modelinin ve ilişkilerin sunulacağı ilk bölümde, kültür, takım performansı ve güven konuları ve etkileri tartışılacaktır. Daha sonra,

değişkenler arası doğrudan ve aracı etkilere ilişkin geliştirilen hipotezler, örneklemeden elde edilecek verilere dayanarak sınanacaktır. Ardından bulgular ortaya konulacaktır. Çalışma, tartışma ve sonuç bölümü ile son bulacaktır.

## 1. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modelini sunmadan önce söz konusu kavramları kısaca ele almak konu bütünlüğünü sağlamak için gerekli görülmektedir.

### 1.1. Toplumsal Kültür

Kültür, ilgili yazında çok sayıda tanımı yapılmış olmakla birlikte belirsizliğini hâlâ koruyan bir kavramdır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürün yaklaşık olarak 164 tane tanımının yapıldığını belirtmektedir. Bir bakıma ödünç alındığı antropolojide bile fikir birliği sağlanmış değildir. Bu durum, farklı disiplinlerden araştırmacıların, çok geniş alana ve kapsama sahip kültür kavramının farklı yönlerini tanımlamaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır (İlhan, 2006: 7). Ancak yine de yapılan onca tanımların ortak olarak birleştiği noktalar şu şekilde özetlenmektedir: Kültür paylaşılmaktadır (Haviland, 2002; Bonvillain, 2006), öğrenilmektedir (Kottak, 2008), sembollere dayanmaktadır (Haviland, 2002), bütünlüştürmektedir (Schein, 1992), yavaş da olsa zamanla değişmektedir (Gök Demir, 2016) ve ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemini oluşturmaktadır (Gök Demir, 2016).

Kültür, belli bir grup bireyin içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon sorunlarını çözmeye çalışırken keşfettikleri, geliştirip iyileştirdikleri ve grubun yeni bireyleri tarafından bu tarz sorunlarla alakalı olduğunu algılayıp düşündükleri olaylarda, diğerlerine doğru olanı göstermeyi amaçlayan temel uygulamalardır (Schein, 1992). Bir grubu veya bir grup içinde yer alan insanları diğerlerinden ayıran “akıl zihinsel programlaması” olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd., 2010: 6). Kültür, paylaşılan motifler, değerler, inançlar, kimlikler ve nesiller boyunca aktarılan topluluk üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan önemli olayların anlamları veya yorumlamaları” olarak kabul edilmektedir (House ve Javidan, 2004: 15). Bu çalışmada da kültür, uzun bir süre bir arada yaşayan bireyler tarafından oluşturulan ve paylaşılan bilişsel örüntüler olarak ele alınmaktadır. Bir kişinin, belirli bir grubun üyesi olmak için bilmesi gereken semboller, davranışlar, değerler ve varsayım örüntüleridir (Özen, 1996: 9). Belirli bir toplumun üyeleri olan bireyler, içinde yetiştikleri bağlamın bilişsel örüntüleriyle işyerlerine gelmekte ve işyerlerinde de gerek bireysel gerekse takım çalışmalarında o örüntüleri yansıttıkları için kültürün bu tanımı söz konusu çalışmada benimsenmektedir.

Karşılaştırmalı kültür literatürü, toplumsal düzeyde kültürel farklılıkları açıklamayı amaçlayan ve başlıca kültürel çeşitlilik boyutlarını tanımlayan birçok model sunmaktadır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980/2001; Hall, 1966; Hall ve Hall, 1987; Triandis, 1995; Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993; Trompenaars, 1993; House vd., 2004). Kültürler arası farklılıkları belirleme araştırmaları arasında en çok ses getiren çalışmalardan birisi Hofstede'nin değer tanımlamalarıdır. Hofstede (1980/2001) tarafından toplum kültürünü tanımlama amaçlı kültürel farklılıklara ilişkin beş boyut belirlenmiştir. Bu

boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık, erillik ve dişilik ile uzun ve kısa döneme yönelim boyutlarıdır. Bu çalışmada takım oluşturmada ve performansında en etkili boyut olarak görüldüğü için Hofstede'nin (1980/2001) toplumsal kültür boyutlarından bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık alt boyutları ele alınmaktadır.

Ortaklaşa davranışçılık değerlerinin baskın olduğu kültürel ortamlarda bireyden çok grubun isteklerinin ön planda tutulduğu, çalışanların grup içinde daha başarılı oldukları, ödüllendirme sisteminde grup içerisinde eşitliğin ve gruplar arasında ise tarafsızlığın ön planda tutulduğu, grup içinde bireylerin birbirine yardımsever ve grup dışındakilere düşmanca yaklaştığı, kolektif düşünceye inanıldığı, çalışan ve yöneticilerin takım çalışmasını ön plana çıkardığı, çalışma saatleri ve şartlarının daha az kontrol edildiği ve daha az çalışıldığı gözlenmiştir. Buna karşın bireycilik değerlerinin baskın olduğu kültürel ortamlarda ise çalışanların en iyi bireysel düzeyde başarı gösterdiği, ödüllendirme sisteminde herkese eşit davranıldığı, bireysel düşüncelere daha fazla inanıldığı, çalışan ve yöneticilerin bireysel çalışmayı ön plana çıkardığı, daha fazla iş ve iş şartlarının kontrol edildiği ve uzun çalışma saatlerinin var olduğu belirtilmektedir (Hofstede, 2001: 244).

Bireycilik ya da ortaklaşa davranışçılık değerlerinin baskın olduğu toplumlarda algılanan takım performansının da farklılaşması beklenmektedir. Bundan sonraki bölümde de algılanan performans ele alınmaktadır.

## 1.2. Takım Performansı

Takım, görevlerinde birbirine bağımlı kabul edilen, sonuçların yükümlülüğünü üstlenen, ilişkilerini örgütsel sınırların bünyesinde gerçekleştiren bireylerin bütünü olarak kabul edilmektedir (Cohen ve Bailey, 1997: 241). Donnellon'a göre takım, bilinçli bir şekilde görevini yerine getirmek amacıyla kişisel becerilerini birleştiren çeşitli uzmanlık alanlarına sahip olan bireylerden oluşan insan topluluğudur (Donnellon, 1998: 20). Straub (2002: 9) ise takımı, ortak bir amaca ve performansa odaklanan, yükümlülüğünü üstlendikleri işler bakımından ortak bir yaklaşımda buluşan ve bir bütün halinde hareket edebilme yetisine sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir grup olarak değerlendirmektedir. Bir başka tanıma göre takım, "kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insan" olarak ifade edilmektedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 68).

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

Örgütsel görevlerde başarılı olma hususunda takımlar, aktif olarak sürekli birliktelik içerisinde çalışma prensibini kabul görmüş üyeler birliğidir. Her bir üye paydaş olarak, elde edilen sonuçlardan tamamı ile yükümlü olmaktadır. Temel/öz değerler ilkesiyle sürekli olarak

birlikte çalışan bir takım üyesi, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yeteneklerinden faydalandığı sürece takım çalışması verimli bir şekilde ilerlemektedir. Söz konusu değerler, diğer üyeler tarafından ifade edilen görüş ve fikirlere yapıcı yaklaşım sergileme, dinleme, diğer bireylerle ilgilenme, destekleyici olma ve fikirlere saygı duymayı barındırmaktadır. Takımların başarılı bir performansa sahip olmaları için gerekli olan anlayış, her takım üyesinin “ben” yerine “biz” merkezci işbirliğini benimsemesi anlayışıdır (Keçecioğlu, 2000: 14-15).

Takımların yüksek performans sergilemesinde güvenin de önemli bir rolü bulunmaktadır (Dengiz, 2000: 224; Demir ve Çavuş, 2009: 120). Araştırmalar, çalışan bireylerin birbirlerine karşı güven duymalarıyla, takım çalışmasına olan inanç ve bağlılık, iş yerine duygusal bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunlarını aktarabilme, iş doyumunu, yüksek performans, yeni bilgiler oluşturma ve uzlaşma kabiliyetleri arasında olumlu ilişkilere sahip olduğunun altını çizmektedir (Derin, 2017: 54). Bir iş ortamında işbirliğinin hangi boyutta mevcut olduğunu güven, dürüstlük ve açıklık kavramları göstermektedir. Güven duygusu sağlıklı bir takım çalışmasının temelini oluşturmakta ve bu nedenle takımlarda başarılı bir çalışmanın sırrı güven duygusundan geçmektedir (Baltaş, 2007: 56-60). Toplumlardaki güveni şekillendiren ana faktörlerin başında bireyin yetiştiği toplumsal kültür gelmektedir (Sargut, 2003, 2015). Dolayısıyla, toplumsal kültür ile takım performansı arasındaki ilişkide güvenin de aracılık yönünün olması beklenmektedir.

### 1.3. Güven

Güven hayatın içinde ister öznel ister nesnel olan her çeşit ilişkiyi, çabayı, iş projesini, iş bağlantısını etkileyerek kalitesine iyi ya da kötü şekilde temasta bulunmaktadır. Güven, içinde bulunulan her anın kalitesini hem özel hem de iş hayatında gelecekteki her anın gidişatını ve sonuçlarını değiştirme kuvvetine sahiptir (Covey, 2009: 15). Weber ve Carter (2003), soyut bir duygu olan güvenin, insanın en temel ihtiyaçlarından birisi olduğunu; yaşamlarının her aşamalarında insanların birbirlerine güven duymak istediğini ve bu bağlamda güvenin, sosyal yaşamın bir fenomen, nesnel bir realitesi olduğunu ifade etmektedirler (aktaran Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 267). Güven kavramının, psikoloji, sosyoloji, siyaset, ekonomi, antropoloji, iletişim, tarih gibi çeşitli alan ve disiplinlere konu olması geniş kapsamlı ve çok katmanlı bir kavram olduğunu kanıtlamaktadır. Güven olgusuna her bir alan kendi bakış açısıyla yaklaşmakta ancak bu kavram ile ilgili olan çalışmalar birbirinin besin kaynağı olmaktadır. Güven olgusu ile ilgili olarak ortaya çıkan yazın çok katmanlı bir yapı özelliği göstermektedir. Hosmer (1995) de bu yazını destekler biçimde, birçok sosyolog, psikolog, yönetim teorisyeni ve ekonomistin insan aktivitelerini yönetme ve yönlendirmede güvenin önemini vurgular biçimde birleştiklerini belirtmektedir. Kişilik teorisyenleri, güvene hazır olma konusundaki kişisel farklar ve bu farkların nedenleri üzerinde durmakta, güven için olası nedenler olarak da gelişimsel ve sosyal etmenleri göstermektedirler (Sağlam Arı, 2003: 5; Pelenk, 2010: 5-6).

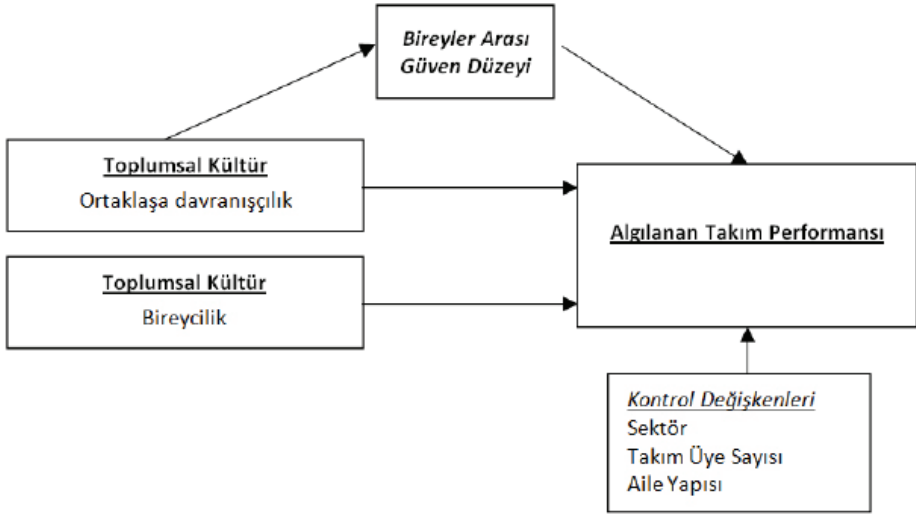
Yaklaşık 80 ülkeyi kapsayan geniş bir örneklem ile belirli zaman aralıklarında tekrarlanan Dünya Değerler Araştırması sonuçlarına göre Türkiye, dünyada kişiler arası güvenin en

düşük olduğu ülkelerden birisidir. Bu durum 1990 yılından beri değişmemekte, 10 kişiden biri genelde insanlara güvenilebileceğini söylemektedir. Düşük güven düzeyi tüm coğrafi bölgeler ve bütün sosyo-demografik kesimler için geçerlidir. Ancak İstanbul dışındaki Batı bölgelerinde güvensizlik daha belirgindir. Genel olarak insanlara güvenilebilir diyenlerin oranları % 16 ile en yüksek Orta Anadolu Bölgesi'nde iken % 7 oranı ile en düşük Batı Anadolu ve Trakya bölgelerindedir (Esmer, 2012: 9-10).

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

#### 1.4. Algılanan Takım Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Model Önerisi

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de özetlenmektedir. Algılanan takım performansı üzerinde bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutlarında toplumsal kültürün hem doğrudan hem de güven üzerinden (güvenin aracı etkisi) etkileri ele alınmaktadır.



Şekil 1:Araştırma Modeli

##### 1.4.1. Bireycilik / Ortaklaşa Davranışçılık Boyutunda Kültürel Değerlerin Algılanan Takım Performansı Üzerine Etkisi

Kültürel farklılaşmanın en önemli boyutlarından biri olma özelliğiyle “bireycilik-ortaklaşa davranışçılık” boyutu antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimleri gibi birçok farklı disiplinin odaklandığı temel unsurlardan birisi olarak kültürlerarası farklılaşma alanında çoğu araştırmada incelenmiş ve incelenmeye devam etmektedir (Gültekin ve Sığırı, 2007: 273). Yapılan araştırmalarda, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireyin ken-

disini bağımsız bir birey olarak değil bir grubun parçası olarak gördüğü ortaya konmaktadır. Bunun sonucunda da bireysel amaç ve davranışlarının grubun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak kaygısı bulunmaktadır. Bireyci kültürlerde ise kişinin amaçları ait olduğu grupla ortak olmayabilmekte ve anlaşmazlık halinde kişinin amaçları ön plana çıkmaktadır (Wasti ve Eser Erdil, 2007: 3).

Wagner (1995), işletmelerin takım çalışmalarını uygularken yaşadıkları en büyük zorluğun, bireycilik değerleri yüksek olan ve bu durum neticesinde kişisel çıkarlarını ön planda tutan çalışanları ortak hedefler üzerine odaklanmayı gerektiren takımlara yerleştirmek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalar bireycilik değerleri yüksek olan kişilerin takım temelli yapılara yerleştirildiğinde genellikle zorluklarla karşılaştıklarını, dolayısıyla kuruluşların bu tür yapılar tarafından sunulan faydalardan yararlanmasını zorlaştırdığını göstermektedir (Gundlach vd., 2006: 1604).

Bireyci kültürler, bağımsızlığı tercih etmektedirler. Takıma ve takımın çıkarlarına ortaklaşa davranışçı kültürlere göre daha az değer vermektedirler. Bireycilik, yalnız ve bağımsız çalışmayı vurgulayan çalışma şeklini desteklemektedir. Diğer yandan ortaklaşa davranışçılık ise işbirliğini ve birlikte çalışmayı desteklemektedir (Sargut, 2015: 187-189). Ortaklaşa davranışçılık, belirli bir takıma yönelik duygusal bir tepkiden ziyade takım temelli çalışmaya yönelik genel bir eğilimi ifade etmektedir (Triandis ve Bhawuk, 1997: 14-15). Buradan hareketle, bireyci takım üyelerinden, bağımsız görevlerde, paylaşılan görevlerden daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri beklenirken, ortaklaşa davranışçı üyelerden ise paylaşılan görevlerde, bağımsız görevlerden daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri beklenmektedir (Sargut, 2015: 195). Ortaklaşa davranışçı kişilerin ortaklaşa davranışçılık özelliklerinden dolayı işbirliği eğilimleri yüksek olduğundan nihai olarak, bir takım içerisinde, yüksek ortaklaşa davranışçılık eğilimi gösteren takım üyelerinin sayısındaki artışın takım performansını artırması beklenmektedir (Wagner, 1995: 158; Eby ve Dobbins, 1997: 276; Wagner vd., 2011: 2).

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve takım performansı üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, araştırmalar bireyci takım üyelerinin paylaşılan görevlerde performansı düşürebileceğini, ortaklaşa davranışçı üyelerin ise paylaşılan görevlerde performansı artırabileceğini göstermektedir. Araştırmacılar bu sonuçları genelleştirirken, takımlarda bireyciliğin performansı düşürdüğünü buna karşılık ortaklaşa davranışçılığın ise performansı artırdığını ifade etmişlerdir (Eby ve Dobbins, 1997; Driskell ve Salas 1992; Miles, 2000; Gundlach vd. 2006; Jackson vd., 2006; Wagner vd., 2011). Burada sunulan ilgili yazın ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

***H<sub>1</sub>: Takım üyelerinin bireycilik eğiliminin artması, takımın algılanan performansını olumsuz yönde etkileyecektir.***

***H<sub>2</sub>: Takım üyelerinin ortaklaşa davranışçılık eğiliminin artması, takımın algılanan performansını olumlu yönde etkileyecektir.***



### 1.4.2. Ortaklaşa Davranışçılık Boyutunda Kültürel Değerler ile Algılanan Takım Performansı Arasındaki İlişkide Güvenin Aracılık Rolü

Çelik vd. (2011: 6) takım arkadaşlarının birbirine duyduğu güveni bireyin, arkadaşlarının sahip olduğu becerilere ve adalet duygusuna ilişkin inancı olarak tanımlamaktadır. Güven, bireyler arasında açık iletişime yol açarak karşılaşılan sorunların çözümünü kolaylaştırmakta dolayısıyla ortak kararların alınmasını sağlayarak takımın performansını yükseltmektedir (Dengiz, 2000: 224; Demir ve Çavuş, 2009: 120). Takımlardaki güven ortamının varlığı, sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeydeki amaçlara ve hedeflere ulaşmak için sadakat ve bağlılığı teşvik eden bir özelliğe de sahip olmaktadır (İnce vd., 2004: 442). Takımlardaki bireylerin takımın amacı, performansı ve hedefleri uğrunda birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir (Katzenbach ve Smith, 1998: 148).

Örgütlerde daha fazla takım temelli yapılmaya ve işbirliğine dayalı çalışma uygulamalarına gidilmesi, takım düzeyinde güvenin araştırılmasına olan ilginin artmasına neden olmuştur. Güven, etkili takım çalışmasının geliştirilmesinde önemli olarak tanımlanan bileşenlerden biri olmakta ve takım performansının, takım içi güvenden olumlu etkilenmesi beklenmektedir (Braun vd., 2013: 273; Buvik ve Tvedt, 2016: 115). Güvenin, işbirliğini etkinleştirdiği veya diğer işbirliği süreçlerini geliştirerek takım performansını etkilediği düşünülmektedir. Güven, işbirliği ve izlemenin yetersizliği gibi davranışları içeren çok bileşenli bir değişken olarak göz önüne alındığında, güvenin takım performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılabilmektedir (Costa, 2003: 610). Genel olarak çalışmalar, özellikle takım üyeleri arasında yüksek karşılıklı bağımlılık gerektiren durumlarda, güvenin takım performansı ile entegre şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü takımlara duyulan güven, üyeler arasındaki üretken etkileşimin olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olarak çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmalarına olanak tanımaktadır. (Shen ve Chen, 2007: 644). Güven algısı bireysel düzeyde bulunmakta, ancak takım düzeyinde bir yapı olarak güvenin anlamı, bu bireysel düzeydeki algıların ortak kalitesinden gelmektedir (De Jong ve Elfring, 2010: 536). Bu bağlamda yüksek düzeyde güvenin, kişinin takım üyeleriyle işbirliği yapma ve bilgiyi paylaşma olasılığını arttırarak daha yüksek kişisel performansa yol açmasına, bunun sonucu olarak takım performansına olumlu katkı sağlaması beklenmektedir (Chiocchio vd. 2011: 81-82).

Burada belirtilen sebeplerden ötürü güvenin takım performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Güvenin oluşumunda da bireyin içinde yetiştiği kültürel bağlamın etkisi bulunmaktadır. Toplumsal kültür bireyin davranışlarını şekillendiren değerleri nitelendirmektedir (Hofstede, 2001; İlhan, 2006). Diğer bir ifadeyle, toplumsal kültür bireyler arası güven duygusu üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Ortaklaşa davranışçı olmakla birlikte Türk kültürü düşük güvenli toplum sınıflandırmasında yer almaktadır (Sargut, 2015: 146). Kağıtçıbaşı (2000) bunun sebebini “iç grup” “dış grup” ayırımına bağlamaktadır. Türk kültüründe yakın akrabalar iç grup olarak adlandırılmakta ve onlara güvenilmektedir. Aile dışındaki bireylere ise genelde şüphe ile bakılmakta, güven duyulmamaktadır. Aile şirketlerinin ve ailesel yönetimin yaygın olmasının temelinde de söz konusu kültürel eğilim ve düşük güvenli

toplum olmamız yatmaktadır. Bu kültürel eğilimle yetişen bireyler iş hayatında da düşük güven sergilemekte ve parçası oldukları takım performanslarına da bu durumu yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla ortaklaşa davranışçılık boyutunda toplumsal kültürün güven üzerinde, onun da takım performansı üzerinde etkili olması beklenmektedir. Toplumsal kültür güven aracılığıyla da takım performansını etkileyebilmektedir.

*H<sub>3</sub>: Kişilerarası güven düzeyinin, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır*

## 2. ARAŞTIRMA TASARIMI

### 2.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın analiz düzeyini takımlar oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya üretim ve hizmet sektörlerinden farklı alanlarda faaliyet gösteren ve aktif olarak takım temelli çalışan firmalar dâhil edilmiştir. Üretim sektöründen 19 takım ve hizmet sektöründen 15 takım olmak üzere toplam 34 takımdan elde edilen araştırma verileri soru kağıdı formu ile toplanmıştır. Toplamda 179 takım üyesinden katılım sağlanmakla birlikte verilen yanıtların sağlıklı olmadıkları gerekçesiyle 12 soru kağıdı örnekleme dâhil edilmemiştir. Araştırma örneklemini 167 takım üyesinden oluşan 34 takım oluşturmaktadır.

Araştırmaya veri toplama amacıyla hazırlanan soru kağıdı formunda, firmalardan veri elde etme gücünü nedeniyle, katılımcılara güven vermek amacıyla firmaların ve çalışmaya dâhil olan takım üyelerinin kimliklerini açığa çıkarabilecek her türlü ifadeden titizlikle kaçınılmıştır. Katılımcılardan soru kağıdı içerisindeki ifadelerle “katılma derecelerini” iletmemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında 5’li Likert Ölçeği (1.Kesinlikle katılmıyorum - 5.Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Soru kağıdı demografik sorular dâhil toplam 59 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde algılanan takım performansının ölçülmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde ölçüm için Çetin Karabat (2016)’ın nitel ve nicel araştırma yöntemlerini kullanarak, takım üyelerinin takım temelli performans değerlendirme sistemlerine ilişkin algılarını belirlemeye yönelik geliştirmiş olduğu ölçeğin, performans algısına ilişkin bölümünde beş temel boyut (algılanan sistem bilgisi, karar ve sürece katılım, adalet, ücret ve ödül sistemleri, geribildirim sağlama) çerçevesinde tasarlanan 69 ifadeden 25’i seçilmiş ve kullanılmıştır. Bu ifadelerin seçiminde, firmaların performans ölçüm sistemlerine ilişkin sahip oldukları özel ve gizli nitelikleri açığa çıkarmayacak ifadeler olması kriteri esas alınmıştır. Formun üçüncü bölümünde takım üyelerinin bireycilik-ortaklaşa davranışçılık değerlerini ve güven düzeylerini ölçmeye yönelik, ilgili yazın ışığında hazırlanmış olan 20 ifade yer almaktadır.

### 2.2. Araştırma Yöntemi ve Bulguları

Saha çalışması öncesinde soru kağıdı formunda yer alan ifadelerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test edebilmek amacıyla hem ilgili alanda çalışan akademisyenlerle odak grup

çalışması gerçekleştirilmiş hem de pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1:** Araştırma Modeli Değişkenlerine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Algılanan Takım Performansına İlişkin İfadeler	
Güvenirlik Analizi Sonuçları: KMO = 0.925 ve Barlett = 2182,268 (p=0.000) Açıklanan Varyans = 51,033 Croncbach alpha = 0,944	
Geçerlilik Analizi Sonuçları:	Faktör Yükleri
Performans değerlendirme sistemi ile ilgili değişiklik taleplerim takım liderim tarafından dikkate alınıyor	,799
Performans planlama sürecine etkin olarak katılıyorum	,794
Takım vizyon ve hedeflerinin belirlenmesinde görüşüm alınıyor	,791
Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıyor	,790
İşletmemizde başarılı/yeterli performansla geribildirim sağlanır	,789
Performansım dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	,781
Takım liderim değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde aktarmaya çaba gösterir	,779
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işleyişini biliyorum	,775
Geribildirim uygulaması zamanında yapılıyor	,769
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	,766
İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı sunabildiğimi düşünüyorum	,765
Bu takımda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	,762
Performans değerlendirme sürecinde takım liderim objektiftir	,752
Ücret ve ödüllerin belirlenmesinde bireysel ve takıma dayalı ücret sistemleri birlikte kullanılır	,629
Düzenli aralıklarla sağlanan geribildirim performansımın gelişmesinde etkilidir	,604
Ücretlerin belirlenmesinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılır	,562
Performans değerlendirme sonucumu takım liderim ile tartışabiliyorum	,556
Takıma dayalı ücretlendirmenin temel amacı takım çalışmasını teşvik etmektir	,530
Performans değerlendirme ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşmak için ilave eğitimlerden yararlanabilirim	,403
Kültürel Değerlere İlişkin İfadeler	
Güvenirlik Analizi Sonuçları: KMO = 0.715 ve Barlett = 309,695 (p=0.000) <b>Bireycilik</b> Açıklanan Varyans = 23,102 Croncbach alpha = 0,700	
Geçerlilik Analizi Sonuçları:	Faktör Yükleri
Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum	,777
Kişisel çıkarlarım her şeyden önce gelir	,686
Karşılaştığım bir sorunla ilgili olarak, yakın çevremim fikrini almak yerine kendi başıma halletmeye çalışırım	,684
Toplu hareket etmek, daha az özgürlük ve daha fazla kısıtlama getirir	,605
Bireysel sporları (tenis, kayak, vs.) takım oyunlarına (futbol, basketbol, vs.) tercih ederim	,551

**Tablo 1:** (Devamı)

<b>Ortaklaşa Davranışçılık</b>	Faktör Yükleri
Açıklanan Varyans = 19,964 Cronbach alpha = 0,627	
Kendi isteklerimden fedakârlık etmem gerekse bile ailemin istek ve sorunları ile ilgilenmek görevimdir	,764
Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birbirlerine bağlı kalmalıdır	,733
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır	,620
İşle ilgili önemli bilgileri takım içerisinde tutarız	,518
Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım	,450
Başkalarının hakkımdaki düşünceleri benim için çok önemlidir	,431
<b>Kişilerarası Güven Düzeyine İlişkin İfadeler</b>	
Güvenirlilik Analizi Sonuçları:	
KMO = 0.833 ve Barlett = 457,128 (p=0.000)	
Açıklanan Varyans = 56,631 Cronbach alpha = 0,822	
Geçerlilik Analizi Sonuçları:	
Faktör Yükleri	
Takım arkadaşlarımın işlerini en iyi şekilde yapacaklarına güvenirim	,909
Takım arkadaşlarımın dürüstlüklerine güvenirim	,870
Takım arkadaşlarımın işle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olduğuna ve doğru kararlar alacağına güvenirim	,795
Motivasyon konusunda takım arkadaşlarımın bana destek olacağına güvenirim	,792
Genellikle insanların çoğuna güvenilebilir	,538
Sahip olduğum bilgi, tecrübe ve deneyimi başkalarıyla güvenle paylaşabilirim	,516

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerden algılanan takım performansı ve kişilerarası güven düzeyi ölçeklerinin tek faktörlü, kültürel değerler ölçeğinin ise iki faktörlü yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yukarıdaki tablo incelendiğinde algılanan takım performansı ölçeğinin % 51.033, kültürel değerler ölçeğinde yer alan bireycilik alt faktörünün % 23.102 ve ortaklaşa davranışçılık alt boyutunun % 19.964, kişilerarası güven düzeyi ölçeğinin ise % 56.631 oranında açıklanan varyans değerine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca Tablo 1’de görüleceği üzere araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçeklerden algılanan takım performansı ölçeğinin 0.944 ve kişilerarası güven düzeyi ölçeğinin 0.822 güvenirlik katsayıları ile yüksek derecede güvenilir, kültürel değerler ölçeğine ilişkin olarak ise bireycilik 0.700 ve ortaklaşa davranışçılık 0.627 güvenirlik katsayısı ile oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilmektedir (Kalaycı, 2016: 405).

Çalışmanın bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenin her biri için ayrı ayrı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, ölçek uyum endeksleri, güvenirlik analizleri ve normallik testleri (basıklık ve çarpıklık) gerçekleştirilmiş ve soru kağıdında yer alan bazı sorular analiz dışında bırakılmıştır. (Sayfa sınırı nedeniyle söz konusu detaylı tablolar burada sunulamamıştır. Ancak okuyucular tarafından talep edildiğinde memnuniyetle paylaşılacaktır). Çalışmanın korelasyon tablosu Tablo 2’de sunulmaktadır. Tabloda yer alan Pearson korelasyon

katsayıları incelendiğinde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu bulunmadığı görülmektedir (Köklü vd., 2006).

Yukarıda belirtilen araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler çerçevesinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Ardışık bağımlılığı tespit etmek için kullanılan en yaygın sınama aracı Durbin-Watson d istatistiğidir. d istatistiği sınırları  $0 \leq d \leq 4$  aralığındadır ve tahmin edilen her d değeri bu sınırlar içerisinde olmak zorundadır (Gujarati, 1995: 423). VIF değerleri çoklu bağımlılığın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını göstermektedir. Genel bir kural olarak, bir değişkenin VIF değerinin 10'un altında olması beklenmektedir (Gujarati ve Porter, 2009: 340). Araştırma bağlamında yer alan hipotezlere ve kontrol değişkenlerine ilişkin yapılan tüm regresyon analizlerinde Durbin-Watson d istatistiği değerleri  $0 \leq d \leq 4$  aralığındadır ve VIF değerleri 10'un altındadır.

**Tablo 2:** Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Yaş	,363**	1														
Eğitim Düzeyi	-.095	-.028	1													
Medeni Durum	-.24**	-.48**	.085	1												
Kardeş Sayısı	.047	.051	-.057	-.067	1											
Aile Yapısı	.006	-.048	-.183*	-.120	.184*	1										
İş Hayatı İçerisinde Olma Süresi	,359**	,730**	-.111	-.586**	.017	.044	1									
Mevcut İşyerinde Bulunma Süresi	,240**	,654**	.077	-.544**	.078	.067	,651**	1								
Takım Çalışması Faaliyetleri İçerisinde Bulunma Süresi	,262**	,623**	.024	-.432**	-.060	-.133	,773**	,633**	1							
Mevcut Takımda Bulunma Süresi	,192*	,494**	-.008	-.497**	.148	.053	,531**	,727**	,614**	1						
Takım Üye Sayısı	.097	.096	-.158*	.035	-.086	-.151	.089	.032	,163*	.023	1					
Takım Arkadaşları ile Görüşme Sıklığı	.052	-.045	-.23**	.069	.000	.016	.003	-.125	-.047	-.047	.100	1				

**Tablo 2:** (Devamı)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Algılanan Takım Performansı	.009	-.135	-.004	.037	-.068	.142	-.120	-.076	-.118	-.052	.191	.114	1			
Ortaklaşa Davranışçılık Değerleri	-.080	-.108	.036	.045	-.014	.194	-.017	-.030	-.081	-.057	.165	.008	.452	1		
Bireycilik Değerleri	-.090	-.21	-.32	.202	.010	.109	-.159	-.117	-.190	-.080	.260	.191	.316	.199	1	
Kişilerarası Güven Düzeyi	-.054	-.048	-.007	.082	-.057	-.031	-.043	-.018	-.048	-.042	.278	.050	.482	.416	.218	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı; \* 0.05 düzeyinde anlamlı

**Tablo 3:** Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

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

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla 0.01, 0.05 ve 0.10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere Model 5’de,  $H_1$  hipotezi bağlamında “bireycilik” bağımsız değişkenin algılanan takım performansı üzerine etkisi, bütün kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 6,096$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %13,10’unu açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ( $\beta = 0,277$ ;  $p < 0,01$ ) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” ve “aile yapısı” kontrol değişkenlerinin anlamlı katkılarının devam ettiği görülmektedir. Dolayısıyla, takım üyelerinin bireycilik eğiliminin takımın algılanan performansını olumsuz etkileyeceğini ileri süren  $H_1$  hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçtan hareketle, bireycilik boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenmektedir.

Altıncı modelde (Model 6),  $H_2$  hipotezi bağlamında “ortaklaşa davranışçılık” bağımsız değişkenin algılanan takım performansı üzerine etkisi, bütün kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 11,768$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %22,50’sini açıklamaktadır. Ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerlerin ( $\beta = 0,413$ ;  $p < 0,01$ ) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. Modelin analizi sonucunda takım üyelerinin ortaklaşa davranışçılık eğiliminin takımın algılanan performansını olumlu etkileyeceğini ileri süren  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler arttıkça algılanan takım performansı olumlu yönde etkilenmektedir.

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

Aracılık testlerinde geleneksel yaklaşım olan Baron ve Kenny yöntemine göre; bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesinin yanı sıra, aracı değişkeni de anlamlı olarak etkilemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Aksi takdirde aracılık etkisi analize tabi tutulamamaktadır. Tablo 4’de bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4:** Kişilerarası Güven Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

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

\*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla 0.01, 0.05 ve 0.10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 4’de görüldüğü üzere Model 5, “bireycilik” bağımsız değişkenin kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 4,556$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %10,10’unu açıklamaktadır. Bireycilik boyutunda kültürel değerlerin ( $\beta = 0,149$ ;  $p < 0,10$ ) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. “Takım üye sayısı” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği, “sektör” kontrol değişkeninin ise var olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Altıncı modelde (Model 6), “ortaklaşa davranışçılık” bağımsız değişkenin kişilerarası güven düzeyi aracı değişkeni üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 11,855$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve kişilerarası güven düzeyi üzerindeki değişimin %22,60’ını açıklamaktadır. Ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerlerin ( $\beta = 0,394$ ;  $p < 0,01$ ) düzeyinde anlamlı ve olumlu yönlü etkisi belirlenmiştir. Model 7’de bu sonuçları destekler sonuçlar üretmektedir.

Bağımsız değişken ve aracı değişken regresyon analizine birlikte dâhil edildiğinde, aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi ön şart olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa *tam aracılık etkisi* (full mediation), ilişkide azalma meydana geliyorsa *kısmi aracılık* (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Tablo 5’de algılanan takım performansı üzerinde etkili olan aracı değişken ve bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5:** Algılanan Takım Performansı Üzerinde Etkili Olan Aracı Değişken ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

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

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



Tablo 5'te görüldüğü üzere Model 6, Model 7 ve Model 8'de, "kişilerarası güven düzeyi" aracı değişkeninin, bireyciliğin ve ortaklaşa davranışçılığın algılanan takım performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Altıncı modelde (Model 6), "bireycilik" boyutunda kültürel değerlerin "kişilerarası güven düzeyi" aracı değişkeni ile birlikte algılanan takım performansı üzerine olan etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 13,825$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %30'unu açıklamaktadır. Aracı değişkenin ve "aile yapısı" kontrol değişkeninin anlamlı etkilerinin devam ettiği, "takım üye sayısı" kontrol değişkeninin ise var olan anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bireycilik boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ilk grup analizde (Tablo 2) gözlenen regresyon katsayısı ( $\beta = 0,277$ ;  $p < 0,01$ ) iken aynı katsayı ( $\beta = 0,212$ ;  $p < 0,01$ )'ye düşmüştür. Bir başka deyişle, bireycilik boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık etkisi söz konusudur.

Yedinci modelde (Model 7), "ortaklaşa davranışçılık" boyutunda kültürel değerlerin "kişilerarası güven düzeyi" aracı değişkeni ile birlikte algılanan takım performansı üzerine olan etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F = 15,309$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı çıkmış ve algılanan takım performansı üzerindeki değişimin %32,20'sini açıklamaktadır. Aracı değişkenin anlamlı etkisinin devam ettiği, kontrol değişkenlerinin ise anlamlı etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir. Ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişki incelendiğinde ilk grup analizde (Tablo 2) gözlenen regresyon katsayısı ( $\beta = 0,413$ ;  $p < 0,01$ ) iken aynı katsayı ( $\beta = 0,273$ ;  $p < 0,01$ )'e düşmüştür. Bir başka deyişle, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı değişkenleri arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık etkisi söz konusudur.

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

### 2.3. Aracılık Modelinin Anlamlılığına İlişkin Yapılan Process Analizi

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

**Tablo 6:** Process Analizi Sonucu

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

Ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasında var olduğu tespit edilen aracılık etkisinin anlamlılığı Process analizi vasıtasıyla incelendiğinde (Tablo 6), aracı değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir (BootLLCI ve BootULCI değerleri arasında “0” değeri yer almamaktadır). Yapılan regresyon analizi ve Process analizi sonucunda  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Buradan hareketle, kişilerarası güven düzeyinin, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ve algılanan takım performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır.

#### 2.4. Genelleştirilmiş Doğrusal Karmaşık Model Analizi

Takımlar heterojen üyelerden oluşmaktadır. Bu sebeple takım üyelerinin davranış değişkenlikleri göz önüne alınarak tüm veri seti üzerinde birey düzeyinde yapılan analiz sonuçlarının takım düzeyinde irdelenmesi önem arz etmektedir. Modele ilişkin yapılan analiz sonuçlarında, takım düzeyinde farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla konuya özgü ve popülasyon ortalamalı yüksek istatistiksel güce sahip olması sebebiyle bu çalışmada “genelleştirilmiş doğrusal karmaşık model analizi (generalized linear mixed model analysis)” kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle, takımı oluşturan kişilerden bireysel düzeyde toplanan verilerin gruplar düzeyinde anlamlı bir açıklayıcılığının olup olmadığını yani grup düzeyini niteleyip nitelemeyeceğini ortaya koymak için genelleştirilmiş doğrusal karmaşık model analizi yapılmaktadır.

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

**Tablo 7:** Bireycilik Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

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

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve “bireycilik” bağımsız değişkeni sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 3* ve *Tablo 7* birlikte incelendiğinde “Bireycilik” bağımsız değişkeninin “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni üzerinde var olduğu tespit edilen etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 8:** Ortaklaşa davranışçılık Bağımsız Değişkenine İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

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

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve “ortaklaşa davranışçılık” bağımsız değişkeni sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 3* ve *Tablo 8* birlikte incelendiğinde “Ortaklaşa davranışçılık” bağımsız değişkeninin “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni üzerinde var olduğu tespit edilen etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

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

**Tablo 9:** Aracı Değişkene İlişkin Sabit Etkiler Tablosu

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

Model, “takım üye sayısı” kontrol değişkeni ve aracı değişken etkisi sig.<0,05 düzeyinde anlamlı görülmektedir. *Tablo 3* ve *Tablo 9* birlikte incelendiğinde “Ortaklaşa davranışçılık” bağımsız değişkeni ve “algılanan takım performansı” bağımlı değişkeni arasındaki ilişki üzerinde var olduğu tespit edilen “kişilerarası güven düzeyi” aracı değişken etkisinde takım düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin aracılık rolünü irdelemektir.

Çalışma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, bireycilik boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ilgili yazındaki bireycilik boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerine olumsuz yönde etkisini ortaya koyan diğer çalışmalar (Cox vd. 1991; Wagner, 1995; Kirkman ve Shapiro, 2001; Kiffin Petersen ve Cordery, 2003) ile uyuşmamaktadır. Bu durumun bir nedeni olarak teknoloji gösterilebilir. Ortaya çıkan yeni teknolojilerin kullanımıyla birlikte işletmelerin örgüt yapılarında meydana gelen değişim bireyleri takım odaklı çalışmaya itmektedir. Temelde baktığımızda kişilerin, bireyci davranmalarına rağmen takım odaklı çalıştıkları görülmektedir. Diğer bir faktör olarak ise teknolojiye bağlı olarak işgücü niteliğindeki değişim gösterilebilir. İşletmeler çalışan istihdamında daha nitelikli personeli tercih etmekte ve takımlar yapılan işin sorumluluğunu üstlenmiş kişilerden oluşabilmektedir. Diğer yandan bireyci kişi maliyet ve yarar oranlarını önde tutan akılcı hesaplamalar yapan davranışlar sergileme eğilimindedir (Sargut, 2002: 187). Günümüzde işletmelerde başarılı olmanın takım çalışmalarına bağlı olduğunu gören bireyci kişi, akılcılık üzerinde yoğunlaşarak takım performansının artırılması adına çaba sarf edebilmektedir.

Bir başka faktör olarak “başarı güdüsü” gösterilebilir. Toplumaya yönelik başarı güdüsü, benliği aşarak, sadece bireyi değil benliği çevreleyen bir başka varlığı da yüceltecek şekilde bütünsel bir güdü olma özelliği taşımaktadır. Ancak bu durum benliği önemsiz kılmak ya da kişisel çıkarları grup için feda etmek anlamına gelmemekte; benliği grupla bir kılarak her ikisinin de yüceltilmesini sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2000: 102). Söz konusu bulgu takım içinde bireyselliğin yitirilmesi (kimliksizleşme) ile de açıklanabilmektedir. Sosyal psikologlar, insanların takım içinde bazen bireyselliklerini yitirebildiklerini iddia etmektedirler. Takımın parçası olan bireyin, kendi değer ve davranışlarını ikinci plana atarak, takımın değer ve davranışlarına ve o anki ortama odaklandığını öne sürmektedirler (Kağıtçıbaşı, 2012: 309).

Çalışma bulguları, ilgili yazın (Wagner, 1995; Eby ve Dobbins, 1997; Driskell ve Salas 1992; Miles, 2000; Gundlach vd. 2006; Jackson vd., 2006; Wagner vd., 2011) ve beklentiler ile tutarlı olarak, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerinde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ortaklaşa davranışçı birey, diğer takım üyelerine kendisini bağımlı hissetmektedir. Kendi amaçlarını takımın amaçlarına uyumlamakta ve takım normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır. Gerekliğinde takım çıkarları kişisel çıkarların önüne geçmektedir. Takımın amaçları için bireysel amaçlardan vazgeçilebilmektedir. Böyle olunca da yüksek takım performansı sergilenmektedir.

Çalışmada, ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerler ile algılanan takım performansı arasındaki ilişkide kişilerarası güven düzeyinin kısmi aracılık (partial mediation) etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerlerin algılanan takım performansı üzerine etkisi, kişilerarası güven düzeyi aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Güven duygusunu temelde toplumsal kültür biçimlendirmektedir. Bireyde ortaklaşa davranışçı özellikler ağır bastıkça güven düzeyini ve güven de takım üyeleri arasında işbirliği düzeyini dolayısıyla takım performansını etkilemektedir.

Kültür, sosyal bir varlık olan insanın, yaşamı anlama ve algılandırmasında dolayısıyla diğer insanlarla olan güven ilişkilerinin biçimlenmesinde başat bir role sahip olmaktadır (Asunakutlu, 2007: 254). Klanların ve iç grupların baskın olduğu Türk kültürü gibi ortaklaşa davranışçı toplumlarda güven daha da önem kazanmaktadır (Sargut, 2015: 148). Kağıtçıbaşı (1993: 39)'nın sosyal davranışta kültürün en önemli tek boyutu olarak belirttiği bireyciliğin / ortaklaşa davranışçılığın güven eğilimini üretmede de ana faktör olması kaçınılmazdır. Güven bireyci toplumlarda bilişsel temelli olarak ortaklaşa davranışçı toplumlarda duygu temellidir (Chen vd., 1998: 291). Bireysellikte öne çıkan bilişsel temelli güven profesyonelliğin önemsenmesini, takım üyeleri arasında yapılan sözleşmelere sadık kalmalarını ve birbirlerine eşit davranmalarını öngörmektedir. Oysa ortaklaşa davranışçı toplumların öne aldığı duygu temelli güven, takım üyelerinin toplumsal ve duygusal bağlar oluşturduklarını, söz konusu bağların düzenli iş ilişkilerin önüne geçtiğini ve takım faaliyetlerini etkilediğini göstermektedir (Sargut, 2003: 112). Dolayısıyla ortaklaşa davranışçılığın ürettiği güven düzeyi aracılığıyla takım performansı üzerinde etkisi olmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde üretim veya iş çıktılarında çok ait olunan takıma karşı bağlılığa ve sadakate önem verilmektedir (Aycan, 2007: 316).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. İnsanların yaşamlarında birbirlerine karşı güvenlerinin olmasının ya da olmamasının faaliyette buldukları takımlar için sonuçları olacaktır. Takım içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisini oluşturmaktadır (Jones ve George, 1998: 542). Yüksek güven ortamı takım üyelerinin işbirliği, iletişim ve birlikte hareket etmelerinde gönüllük sağlayarak sosyal bir enerji yaratmaktadır. Takım üyeleri arasında güven seviyesinin düşüklüğü, takım üyeleri arasında işbirliğini olumsuz etkilemekte ve uyumsuz ve gerilimli ilişkilere zemin hazırlamaktadır. Güven seviyesinin yüksekliğinin ise bilhassa yönetsel sorunların çözme etkinliğini belirgin bir biçimde arttırdığı görülmektedir (Asunakutlu, 2007: 249).

Bu çalışma, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunda kültürel değerlerin takım performansı üzerinde var olan etkisinde, "kişilerarası güven düzeyi" aracı değişkeni dikkate alarak ilgili yazına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın pratik katkısı olarak ise takım bazlı çalışan işletmelere, takım performansının dinamiklerinin anlaşılması noktasında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

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

#### ***Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı***

Makalenin yayın süreçlerinde Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi'nin “*Etik Kurallara Uygunluk*” başlığı altında belirtilen ilkelere uygun olarak hareket edilmiştir. 2019 yılında sunulmuş yüksek lisans tezinden türetilen bu çalışmada, TR Dizin Etik Kuralları ile ilgili Açıklama ve Bilgilendirme metninde yer alan “2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanılmış, yüksek lisans/doktora çalışmalarından üretilmiş (makalede belirtilmelidir), 2020 öncesi dergiye yayın başvurusunda bulunulmuş, kabul edilmiş ama henüz yayımlanmamış makaleler için geriye dönük etik kurul izni gerekmemektedir.” ifadeleri gereği, Etik Kurul İzin Belgesi beyan edilmemiştir.

#### ***Araştırmacıların Katkı Beyanı***

İki yazarlı ele alınan makale, yazarların eşit katkısıyla üretilmiştir.

#### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Makalede yazarlar tarafından beyan edilmiş herhangi bir olası çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-650.
- Asunakutlu, T. (2007). İnsan kaynakları Yönetiminde Kültürün ve Kurumsal Yapının Etkileşimi. Ramazan Erdem ve Cem Şafak ÇUKUR (Editörler), *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*, içinde (231-266), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Aycan, Z. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kültürün ve Kurumsal Yapının Etkileşimi. Ramazan Erdem ve Cem Şafak ÇUKUR (Editörler), *Kültür ve Yönetim*, içinde (305-346), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Baltaş, A. (2007). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 6. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bonvillain, N. (2006). *Cultural Anthropology*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Buvik, M. P. & Tvedt, S. D. (2016). The Impact of Commitment and Climate Strength on The Relationship Between Trust and Performance in Cross-Functional Project Teams: A Moderated Mediation Analysis, *Team Performance Management: An International Journal*, 22(3/4), 114-138.
- Chen, C. C., Chen, X. P. & Meindl, J. R. (1998). How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism, *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D. & Iordanova, I. (2011). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration on Performance, *Project Management Journal*, 42(6), 78-91.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E., (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Costa, A. C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness, *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Covey, S. M. R. (2009). *Güven: Her şeyi Değiştiren Tek Şey*, (Çev. Çulpan Erhan), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cox, T. H., Lobel, S. A. & McLeod, P. L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on Group Task, *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1-29.
- De Jong, B. A. & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect The Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort, *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- Demir, Y. & Çavuş, M. F. (2009). İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 119-128.

- Demirkaya, H. & Şimşek Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Donnellon, A. (1998). *Takım Dili*, (Çev. Osman Akınhay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Driskell, J. E. & Salas, E. (1992). Collective Behavior and Team Performance, *Human Factors*, 34, 277-288.
- Eby, L. T. & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group-Level Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 275-295.
- Erdem, F. (2003). Editörün Girişi. Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, içinde (9-12), 1.Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun Özler, D. & Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (8), 1-29.
- Esmer, Y. (2012). Türkiye Değerler Atlası 2012, Erişim Adresi [http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202\\_10\\_2012%20\(2\).pdf](http://content.bahcesehir.edu.tr/public/files/files/ATLAS%20SUNUM%202_10_2012%20(2).pdf) (25.04.2019).
- Glew, D. J. (2009). Personal Values and Performance in Teams: An Individual and Team-Level Analysis, *Small Group Research*, 40(6), 670-69.
- Gök Demir, Z. (2016). Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*, 3rd Edition, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics*, 5th Edition, Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Gundlach, M., Zivnuska, S. & Stoner, J. (2006). Understanding the Relationship Between Individualism–Collectivism and Team Performance Through an Integration of Social Identity Theory and The Social Relations Model, *Human Relations*, 59(12), 1603–1632.
- Gültekin, N. & Sığırı, Ü. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” ve Örgütsel Kültüre Yansımaları, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(2), 273-284.
- Gürbüz, S. (2019). Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. Jay W. Lorsch (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*, içinde (315-342), New Jersey: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_ (1990). Groups That Work (and Those That Don’t): Creating Conditions for Effective Teamwork, *Journal of Management*, 32, 45-62.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Fourth Edition, New York: Doubleday Company Inc.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with The Japanese*, Garden City, New York: Anchor Press.



- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (1993). *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, Çev: Fusun DORUKER, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Haviland, W. A. (2002). *Kültürel Antropoloji*, (Çev. Hüsamettin İnaç ve Seda Çiftçi), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. 2th Ed., New York: The Guilford Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. 3th Ed., New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980/2001). *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2th Ed., SagePublications, London: Thousand Oaks.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethicsi, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (Ed.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, içinde* (9-28), California: Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, London: Sage Publications.
- İlhan, T. (2006). *Türkiye'de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J. & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91, 884-899.
- Jhen, K. A. & Chatman, J.A. (2000). The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance, *International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Jones, R. & George, J. (1998). The Evolution of Trust and Corporation: Implication for Teamwork and Tacit Knowledge, *Academy of Management Review*, 23(2),531-546
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998). Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. <http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/euro11.pdf>, (25.04.2019).
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1993). *İnsan, Aile ve Kültür*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- \_\_\_\_ (2000). *Kültürel Psikoloji – Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- \_\_\_\_ (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar – Sosyal Psikolojiye Giriş*, 13. Baskı, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabat, B. Ç. (2016). *Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katzenbach, Jç R. & Smith, D. K. (1998). *Takımların Bilgeliği*. (Çev: Nejat Muallimoğlu), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Kiffin-Petersen, S. A. & Cordery, J. L. (2003). Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork, *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, Illinois: Row, USA: Perterson Company.
- Kottak, C. P. (2008). *Antropoloji -İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*, (Çev. Serpil Altuntek ve diğerleri), Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2015), *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 17. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York: Vintage Boks.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Miles, J. A. (2000). Relationships of Collective Orientatiton and Cohesion to Team Outcomes, *Psychological Reports*, 86, 435-444.
- Mohrman, S. A., Cohen S. & Mohrman, A. M. (1995) *Designing Team-Based Organization: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür-1 Yöneltilerinin Toplumsal Temelleri*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Yayın Nr: 272, Birinci Baskı.
- Pelenk, A. (2010). *Güven Kavramı: Sivil Toplum Örgütleri, Medya, Hükümet ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ross, M., Jones, E. & Adams, S. (2008). Can Team Effectiveness be Predicted? *Team Performance Management*, 14(5/6), 248-268.
- Sağlam Arı, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. S. (2003). Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven, içinde* (89-124), 1. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.
- \_\_\_\_\_(2006). Sosyal sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi?. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 1-13.
- \_\_\_\_\_(2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 4. Baskı, Ankara: İmge Yayın
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shen, M. J. & Chen, M. C. (2007). The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of The Service and Manufacturing Industries, *Social Behavior and Personality*, 35(5), 643-658.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationship Between Team Design Features and Team Performance, *Journal of Management*, 32(1), 29-54.

- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev. Savaş Şenel), İstanbul: Hayat Yayın
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. San Francisco: Westview Press.
- Triandis, H. C. & Bhawuk, D. P. S. (1997). *Culture Theory and The Meaning of Relatedness*, Earley, P. C. & Erez, M. (Ed.). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, (13-52), San Francisco: The New Lexington Press.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in Global Business*, London: Irwin Professional Publishing.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wagner, J. A., Humphrey, S. E., Meyer, C. J. ve Hollenbeck, J. R. (2011). Individualism-Collectivism and Team Member Performance: Anathor Look, *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 946-963.
- Wasti, S. A. & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 1-44.