

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru TARCAN İÇİGEN

TAKIM ÜYELERİNİN BİLİŞSEL STİLLERİNİN TAKIM PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman
Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2008

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	xi
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR ve ALAN YAZINI

1.1. TAKIM KAVRAMI İLE İLGİLİ ALAN YAZINI

1.1.1. Takım Kavramı.....	6
1.1.2. Takımların Temel Özellikleri.....	8
1.1.2.1. Amaç Odaklı Olma.....	8
1.1.2.2. Doğru Üyelerden Oluşma.....	8
1.1.2.3. Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma.....	8
1.1.2.4. Yönetimin Katılımı.....	9
1.1.2.5. Etkili Bir İletişim.....	9
1.1.3. Takım Türleri.....	11
1.1.4. Takım Gelişim Evreleri	15
1.1.5. Takım Performansı ve Etkileyen Faktörler	18
1.1.5.1. Liderlik.....	21
1.1.5.2. İletişim.....	22
1.1.5.3. Takım Heterojenliği.....	24
1.1.5.4. Uyum.....	25
1.1.6. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri.....	26
1.1.6.1. Kişilerarası Yönetim Alanı Boyutu.....	28
1.1.6.2. Kendini Yönetme Alanı Boyutu.....	31

1.2. BİLİŞSEL STİL İLE İLGİLİ ALAN YAZINI

1.2.1. Bilişsel Psikoloji Okulu.....	32
1.2.1.1 Bilişsel Psikolojinin Yapısı.....	33
1.2.1.2. Bilişsel Psikoloji ile İlgili Yaklaşımlar.....	36
1.2.1.3. Bilişsel Psikolojinin Temel Kavramları.....	37
1.2.1.3.1. Biliş.....	37
1.2.1.3.2. Bilişsel Süreçler.....	37
1.2.1.3.3. Bilişsel Uyuşmazlık.....	38
1.2.1.3.4. Bilişsel Stil	39
1.2.1.4. Bilişsel Stile Yakın Diğer Kavramlar.....	43
1.2.1.4.1. Öğrenme Stili.....	43
1.2.1.4.2. Kişilik.....	44
1.2.1.5. Bilişsel Stillerin Sınıflandırılması.....	45
1.2.2. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı.....	50
1.2.2.1. Biçim Boyutu.....	54
1.2.2.2. Fonksiyon Boyutu.....	55
1.2.2.3. Etkinlik Alanı Boyutu.....	56
1.2.2.4. Eğilim Boyutu.....	56
1.2.2.5. Düzey Boyutu.....	57

1.3. ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR ÜZERİNE BİLİŞSEL ÇALIŞMALAR

1.3.1. Paylaşılan Biliş.....	58
1.3.2. Takım Zihinsel Modelleri.....	61
1.3.3. Takımları Etkileyen Bilişsel Faktörler.....	66
1.3.4. Organizasyonlarda Bilişsel Psikolojinin Kullandığı Araçlar.....	69
1.3.4.1. Bilişsel Haritalar.....	70
1.3.4.2. Şemalar.....	72
1.3.4.3. Kavramlar.....	74
1.3.5. Bilişsel Stilin Yönetim Alanında Kullanılması.....	75
1.3.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	76
1.3.5.1.1. Personel Seçme ve Yerleştirme.....	76
1.3.5.1.2. Takım Çalışması.....	77
1.3.5.1.3. Performans Yönetimi.....	77
1.3.5.1.4. Kariyer Planlaması.....	78

1.3.5.1.5. Eğitim ve Geliştirme.....	79
1.3.5.2. Örgütsel Öğrenme.....	79
1.3.5.3. Girişimcilik.....	80

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA BİLİŞSEL STİLLER, TAKIM ÇALIŞMASI BİLGİ, BECERİ ve YETENEKLERİ ve TAKIM PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	82
2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	86
2.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	87
2.1.3.1. Veri Toplama Araçları.....	87
2.1.3.1.1. Bilişsel Stiller Ölçeği.....	87
2.1.3.1.2. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeği.....	91
2.1.3.1.3. Takım Performansı Ölçeği.....	91
2.1.3.2. Örneklem.....	92
2.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri.....	93

2.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

2.2.1. Güvenilirlik Analizleri.....	94
2.2.1.1. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	95
2.2.1.2. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	103
2.2.1.3. Takım Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	106
2.2.2. Geçerlilik Analizleri.....	111
2.2.2.1. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	113
2.2.2.2. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	122
2.2.2.3. Takım Performansı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	127

2.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

2.3.1. Demografik Bulgular ve Bilişsel Stiller Üzerine Etkileri.....	132
2.3.1.1. Cinsiyetin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	134

2.3.1.2. Görevin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	134
2.3.1.3. Eğitimin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	135
2.3.1.4. Mezun Olunan Bölümün Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	136
2.3.1.5. Yaşın Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	136
2.3.2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	136
2.3.3. Takım Lideri ve Takım Üyeleri Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik İstatistikler.....	142
2.3.4. Takım Üyelerinin Gruplandırılması.....	144
2.3.5. Takımlar Temelinde Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler	147
2.3.6. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilere Ait Yapısal Denklem Modeli.....	149
SONUÇLAR.....	155
KAYNAKÇA.....	161
EKLER.....	183
ÖZGEÇMİŞ.....	194

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Takımların Sahip Olması Gereken Roller.....	10
Şekil 1.2. Takım Türleri.....	12
Şekil.1.3. Bilgi, Beceri ve Yetenekler, Davranışlar ve Performans İlişkisi.....	20
Şekil 1.4. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri.....	27
Şekil 1.5. Psikoloji Yaklaşımları.....	34
Şekil 1.6. Beynin Yapısı.....	49
Şekil 1.7. Bilişsel Harita.....	72
Şekil 2.1. Takım Üyelerinin Davranışları, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişki.....	83
Şekil 2.2. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişki.....	83
Şekil 2.3. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişki Modeli.....	84
Şekil 2.4. Bilişsel Stiller Modeli.....	116
Şekil 2.5. Bilişsel Stiller İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I).....	119
Şekil 2.6. Bilişsel Stiller İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model II).....	120
Şekil 2.7. Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli.....	123
Şekil 2.8. Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I).....	125
Şekil 2.9. Takım Performansı İçin Doğrulayıcı Faktör Modeli.....	128
Şekil 2.10. Takım Performansı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I).....	129
Şekil 2.11. Takım Performansı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model II).....	130
Şekil 2.12. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Modeli (Model I).....	150
Şekil 2.13. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Modeli (Model II).....	152

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Takım Oluşumu ve Gelişimi İle İlgili Modeller.....	16
Tablo 1.2. Psikoloji Okullarının Tarihsel Gelişimi.....	32
Tablo 1.3. Bilişsel Stillerin Sınıflandırılması.....	45
Tablo 1.4. İnsan Beyninin Farklı Yarım Küreleri.....	50
Tablo 1.5. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramının Boyutları.....	53
Tablo 1.6. Bilişsel Faktörler.....	67
Tablo 2.1. En Düşük İGO Değerleri (0,05 Anlamlılık Düzeyinde).....	89
Tablo 2.2. Bilişsel Stiller Ölçeği.....	90
Tablo 2.3. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeği.....	91
Tablo 2.4. Takım Performansını Belirlemeye Yönelik Ölçek.....	92
Tablo 2.5. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri.....	95
Tablo 2.6. Biçim Faktörüne Ait Madde Analizi.....	97
Tablo 2.7. Fonksiyon Faktörüne Ait Madde Analizi.....	98
Tablo 2.8. Düzey Faktörüne Ait Madde Analizi.....	98
Tablo 2.9. Etkinlik Alanı Faktörüne Ait Madde Analizi.....	99
Tablo 2.10. Eğilim Faktörüne Ait Madde Analizi.....	99
Tablo 2.11. Korelasyon Tablosu.....	101
Tablo 2.12. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri.....	103
Tablo 2.13. Kişilerarası Alan Faktörüne Ait Madde Analizi.....	104
Tablo 2.14. Kendini Yönetme Alanı Faktörüne Ait Madde Analizi.....	104
Tablo 2.15. Korelasyon Tablosu.....	105
Tablo 2.16. Takım Performansı Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri.....	106
Tablo 2.17. Misyon Faktörüne Ait Madde Analizi.....	107
Tablo 2.18. Olumlu Roller Faktörüne Ait Madde Analizi.....	107
Tablo 2.19. Açık Ve Dürüst İletişim Faktörüne Ait Madde Analizi.....	108
Tablo 2.20. Amacı Başarma Faktörüne Ait Madde Analizi.....	108
Tablo 2.21. Güçlendirme Faktörüne Ait Madde Analizi.....	108
Tablo 2.22. Korelasyon Tablosu.....	110
Tablo 2.23. Uyum İyiliği Endeksleri.....	113
Tablo 2.24. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Alt Boyut/Boyutları.....	114

Tablo 2.25. Ölçüm Sonuçlarının Özeti.....	117
Tablo 2.26. Bilişsel Stil Ölçeği İçin Genel Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 2.27. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Alt Boyut/Boyutları.....	122
Tablo 2.28. Ölçüm Sonuçlarının Özeti.....	124
Tablo 2.29. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri İçin Genel Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 2.30. Takım Performansını Belirlemeye Yönelik Ölçeğın Boyutları.....	127
Tablo 2.31. Ölçüm Sonuçlarının Özeti.....	129
Tablo 2.32. Takım Performansı İçin Genel Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 2.33. Demografik Değişkenlerin Dağılımı.....	132
Tablo 2.34. Demografik Değişkenler (Yaş ve Çalışma Süreleri).....	133
Tablo 2.35. Cinsiyetin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	134
Tablo 2.36. Görevin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	135
Tablo 2.37. Eğitimin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	135
Tablo 2.38. Mezun Olunan Bölümün Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	136
Tablo 2.39. Yaşın Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi.....	136
Tablo 2.40 Takımlara Göre Bilişsel Stil, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Ortalamaları.....	137
Tablo 2.41. Bilişsel Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	140
Tablo 2.42. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	141
Tablo 2.43. Takım Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	141
Tablo 2.44. Takım Üyeleri Ve Takım Lideri Arasındaki Bilişsel Stil Farklılıkları.....	142
Tablo 2.45. Takım Üyeleri Ve Takım Lideri Arasındaki Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri Farklılıkları.....	143
Tablo 2.46. Takım Üyeleri Ve Takım Lideri Arasındaki Takım Performansı Farklılıkları.....	143
Tablo 2.47. Bilişsel Stillere Göre Takım Üyelerinin Gruplandırılması.....	144
Tablo 2.48. Bilişsel Stillere Göre Takım Performansı Farklılıkları.....	145

Tablo 2.49. Bilişsel Stiller Arasındaki Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri Farklılıkları.....	146
Tablo 2.50. Takımlar Temelinde Bilişsel Stiller, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yeteneklerin ve Takım Performansı Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 2.51. Model I Ve Model II İçin En Yüksek Olabilirlik Tahminleri.....	153
Tablo 2.52. Özet Sonuçlar.....	159

ÖZET

Tez çalışmasının amacı, takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ile takım performansı arasındaki ilişkileri irdelemektir. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen yazın taraması ile bilişsel psikoloji, bilişsel stiller, organizasyonlarda bilişsel psikoloji, takım kavramı, takım performansı, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri incelenmiş ve bilişsel stil, takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır.

Bu ilişkilerin sorgulanmasında kullanılan veriler araştırmacı tarafından hazırlanan bir soru formu aracılığı ile Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 17 beş yıldızlı zincir otel işletmesinde görev yapan 197 önbüro personelinden toplanmıştır. Soru formunda üç farklı ölçek ve demografik sorular yer almıştır. Zihinsel Benlik Yönetimi kuramına dayanan *Bilişsel Stil Ölçeği* ile birlikte *Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeği* ve *Takım Performansı* ölçeği görgül olarak uygulanmıştır. Soru formundan elde edilen verilerin istatistik analizinde paket programlarından SPSS 14.0 (Statistical Package of Social Sciences) ve yapısal denklem modellemede LISREL VIII kullanılmıştır. Verilerin öngörülen modele uyumu, yapısal denklem modelleme kullanılarak değerlendirilmiştir. Öncelikli olarak ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçekler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem ve ölçekler çeşitli güvenilirlik ve geçerlilik ölçütleri sonucunda anlamlı psikometrik özellikler göstermiştir. Takımlar arasındaki farklılıkların ortaya konulabilmesi için parametrik olmayan testlerden Friedman Testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda takımlar arasında farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda genel modellemeye gidilerek takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkiler yapısal denklem modelleme aracılığı ile sınanmış ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Demografik özellikler ile bilişsel stiller arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla yapılan testlerde anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Takım üyelerinin bilişsel stil profillerini göstermek için kümeleme analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda önbüro çalışanları üç grupta toplanmış ve bu üç grup araştırmacı tarafından yüksek profilli bilişsel stil kümesi, orta profilli bilişsel stil kümesi ve düşük profilli bilişsel stil kümesi olarak adlandırılmıştır. Yüksek profilli bilişsel stil kümesinde yer alanlar global stil hariç tüm bilişsel stillerde en yüksek ortalama değerlere sahiptirler. Bu kümenin aksine düşük profilli bilişsel stil kümesinde yer alanlar ise global stil hariç tüm bilişsel stillerde en düşük ortalama değerlere sahiptirler. Orta profilli bilişsel stil

kümesinde olanlar ise tüm stillerde orta düzeyde değerlere sahiptir. Kümeleme analizi ile belirlenen bu üç grup takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenek farklılıklarını belirlemek amacıyla analizlere tabi tutulmuştur. Sonuçlar örgütsel açıdan tartışılmış ve ileriki çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to explore the relationships between the team work knowledge, skills and abilities and team performance. The literature review realized in the scope of this thesis examines the relationships among cognitive psychology, cognitive styles, cognitive psychology in organizations, the concepts of team, team performance, teamwork knowledge, skills and abilities, and the relationships among cognitive style, team performance and skills of teamwork knowledge, skills and abilities are investigated.

Data used in the investigation of these relationships were collected from 197 front office staff employed in 17 five star chain hotels operating in İstanbul and Antalya through a questionnaire prepared by the researcher. The questionnaire consists three different scales and some demographic questions. Together with *Cognitive Style Scale* based on Mental Ego Management Theory, *Teamwork Knowledge, Skills and Abilities Scale* and *Team Performance Scale* were applied empirically. For the statistical analysis of data collected from the questionnaire, SPSS 14.0 (Statistical Package of Social Sciences) and for the structural equation modelling LISREL VIII were used. Consistency of the data with the prescribed model was tested by the structural equation modelling. First, reliability and validity analysis of the scales were realized. Scales were subjected to factor analysis. Sample and scales showed significant psychometric features as a result of various reliability and validity criteria. In order to display the differences among the teams, Friedman test which is a non-parametric test was used. The results of this test, showed no differences among the teams. Thus, a general modelling was used to test the relationships among cognitive styles of team members, teamwork knowledge, skills and abilities and team performance through structural equation modelling and significant results were found. No significant differences obtained from the tests realized to explore the relationships between demographic features and cognitive styles.

Cluster analysis was used to demonstrate the cognitive style profiles of team members. As a result of the analysis the front office employees in the sample fell into three clusters of cognitive style which were named by the researcher as “high profile cognitive style”, “medium profile cognitive style” and “low profile cognitive style”. The high profile cognitive style group had the highest average values in all cognitive styles, except the global style, whereas low profile cognitive style group had the lowest average values in all cognitive styles, except the global style. The second group named medium profile cognitive style had medium level of value in all cognitive styles. Additional analyses were conducted in order to

show the differences in team performance and in teamwork knowledge, skill and ability of these three groups which were defined with cluster analysis. The results were discussed from the viewpoint of organizations and recommendations for further studies were stated.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini ve güvenini esirgemeyerek çalışmamın her aşamasında yakın ilgi ve yardımlarını sürekli hissettiğim tez danışmanım değerli hocam sayın Prof. Dr. Fulya SARVAN'a, görüş ve bilgilerini paylaşarak yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ'a, bilgi ve deneyimlerini sınırsızca paylaşarak desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e, çalışmanın başından itibaren zamanı ayırarak yol gösteren Sayın Doç.Dr. Günseli ORAL'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca akademik hayata beni yönlendiren ve destek veren babama, ortak bir hayatı sürdürmeye başladığımız andan itibaren akademik gelişimim konusunda kendi geleceği açısından büyük özverilerde bulunan ve her koşulda yanımda olan, en sıkıntılı ve stresli zamanlarımda hoşgörüsünü asla esirgemeyen ve gecenin geç saatlerine kadar çalıştığım dönemlerde benimle birlikte uykusuz kalan sevgili eşime ve hayatımızın anlamını değiştiren ve küçücük haliyle bana destek olan sevgili oğluma teşekkür ederim.

Ve bu satırları okuyabilseydi çok mutlu olacağına inandığım sevgili anneme hayatıma yaptığı tüm katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Ebru TARCAN İÇİGEN
2008, Antalya

GİRİŞ

İnsanı diğer canlı türlerinden farklı yapan insan beyni, kelimenin tam anlamıyla gizemli bir organdır. Diğer organlardan çok farklı bir yapıya sahip olan insan beyninin çalışmasına ilişkin bilgiler günümüzde henüz yetersiz kalmaktadır. Beynin nasıl çalıştığı, duyguların nasıl oluştuğu, düşünmenin nasıl gerçekleştiği, hafıza ve öğrenme mekanizmaları tam olarak bilinmemesine karşın, vücuttaki tüm organları kontrol etmekle kalmayıp duygularımızı, düşüncelerimizi ve hayallerimizi yönlendirdiği aşikardır. Kısacası insanı insan yapan davranışların ana kaynağı beyindir. Nasıl ki yürüme, soluk alma, gülümseme gibi motor davranışlar beyin işlevlerinin bir ürünü ise, duygulanım, düşünme, beste yapma gibi karmaşık duygusal ya da bilişsel davranışlar da beyin işlevlerinin bir ürünüdür. İnsan beyninin bu gizemli yapısı psikoloji biliminin ilgi konusu olmuştur. Günümüzde var olan tüm bilimsel disiplinlerin en eskilerinden olan psikoloji bilimine olan ilgi sonucunda bireyler davranışlara ve insan doğasına ait kurgulardan etkilenmiş ve bunlarla ilgili pek çok felsefi ve teolojik görüşler ortaya koymuştur. M.Ö. 4. ve 5. yüzyıllara dayanan geçmişi ile psikoloji günümüze kadar pek çok soruya cevap vermeye çalışmıştır. Kökeni uzak geçmişe dayanmakla birlikte aslında modern zamanlar için psikoloji yeni disiplinler arasında da görülebilir. Bu ikilem psikolog H.Ebbinghaus tarafından “psikoloji uzun bir geçmişe fakat kısa bir tarihe sahiptir” cümlesi ile ifade edilmiştir.

Psikoloji olarak adlandırılan bu alanın felsefe ve teolojiden ayrı bir alan olmasının ilk işaretleri 19. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmıştır. İnsan zihninin bilimsel metotlar ile incelenmesi gündeme gelmiş ve modern psikoloji hızla ilerlemeye başlamıştır. 1879 yılında ilk psikoloji laboratuvarının kurulmasıyla başlayan düşünme ve insan beyninin gizemli yapısının içe bakış yöntemiyle sorgulanması süreci davranışçı okulun tepkisini çekmiştir. Davranışçı okula göre psikoloji bilimi gözlemlenebilir davranışlar ve onları kontrol eden uyarıcılarla ilgilenecek gözlem alanını sınırlı tutmalıydı. 21. yüzyılın son yarısında bireyleri ve çevreyi anlamlandırmanın, davranışçıların kullandığı uyarıcı-tepki ile açıklanamayacak kadar karmaşık olduğu belirtilmiş ve yeni bir alan olarak bilişselcilik ortaya çıkmıştır. Bilişselciliğin ortaya çıkışı ile birlikte, öğrenme, zihin, dilbilim, felsefe, gelişim psikolojisi, bilgisayar bilimi, nöroloji dallarından oluşan bir yaklaşım oluşmuştur (Norman, 1980). Bilişsel süreçlerden düşünme ve öğrenme üzerinde önemle durulmuş ve kuramlara dayalı olarak bu süreçler test edilmeye başlanmıştır (Ericsson ve Chornes, 1994). Bu yaklaşımda bilişsel davranışlar bireyin doğasına dayanılarak açıklanmaktadır. Bilişsel psikologlar insanı edilgen bir yaratık olarak değil, algılayan, uyarıcıları işleyen, anlamlandıran etken bir sistem

olarak görürler. Onlara göre insanı diğer canlılardan ayıran belirgin özellik, gelen uyarıcıları işleyebilme, anlamlandırabilme yeteneğidir. Algılama, bellek ve bilgi işlem süreçlerini inceleyen dala bilişsel psikoloji adı verilir. Bu süreçlerdeki kişisel farklılıklar belli boyutlar çerçevesinde, stil adı verilen yapı kavramı ile açıklamaya çalışılmaktadır (Arbak ve Özmen, 2004). Kalıtsal eğilimler ve özellikle ilk yaşantılar sonucu her birey dünya ile ilişkisinde, onu algılamada, hedeflediği amaçlara ulaşmada ve problem çözmede belirli metotlar ve yaklaşımlar geliştirir. Bu süreçte birey, gerçeğin farklı yönlerine dikkat eder, farklı türde veri toplar, bu verileri farklı şekilde düzenler, bunlardan farklı sonuçlar çıkarır, farklı kararlara ulaşır ve bu kararları da farklı biçimde uygular. Böylece farkında olsun veya olmasın, her bireyde farklı bilgi işleme stilleri oluşur (Parlette ve Rae, 1993, aktaran, Buluş, 2001). Bilgi işlemede kullanılan kişiye özgü yöntem farklılıkları bilişsel stil olarak adlandırılmaktadır. Her birey farklı bilişsel stillere sahip olmasından dolayı benzer durumlara ve uyarılara farklı tepkiler göstermektedir.

Psikoloji bilimi uzmanlaşmalar sonucu alt dallara ayrılmıştır. Örgüt psikolojisi alt dalı psikoloji biliminin yönetim ile ilgilenen dalıdır. İşletme ve yönetim okullarındaki artış ile örgütsel psikoloji alanı gelişimini sürdürmüş, örgütleri ve örgüt içi ilişkileri anlamaya yönelik ilgi arttıkça, sosyoloji ve insan biliminden kavramlar bu alanı etkilemeye başlamıştır (Schein, 1990). Psikoloji biliminin yönetim alanında kullanılmaya başlanması ile birlikte geleneksel yönetim tarzlarından farklı olarak örgütte yer alan bireylerin çok karmaşık olduğu kabul edilmiş ve bu örgütsel ortam içinde bireylerin davranışlarının açıklanması üzerinde durulmaya başlanmıştır. Örgütler içindeki davranışlar günlük yaşamın o kadar doğal bir parçasıdır ki, davranışların altında saklı olan psikolojik nedenlerin başarı ya da başarısızlık üzerindeki etkilerinin nadir olarak farkına varılmaktadır. Çoğu zaman örgütün davranışlarda bulunan bir insan grubu olduğu unutulmaktadır (Eren, 2004, s.217). Oysa ki, bireyin davranışlarının altında cevap bekleyen birçok soru bulunmaktadır. Bu soruların cevapları bireylerin olayları nasıl algılayıp kendi düşünce yapılarında nasıl işledikleri, düzenledikleri ve tüm bunların sonucunda nasıl bir davranış sergiledikleri ile ilişkilidir. Bu noktada bilişsel stilin yönetim alanında nasıl kullanılabileceği konusu gündeme gelmektedir (Allinson ve Hayes, 1996). Bilişsel stil, insan kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme, takım çalışması, performans yönetimi, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme alanlarında, örgütsel öğrenme alanında ve girişimcilik alanında kullanılabilmektedir.

İş dünyasının küreselleşmesi sonucu işletmelerin mekanistik organizasyon yapılarını terk edip daha fazla yetki vererek güçlendirme uygulamasına duyarlı organik yapılara

dönüşmesi kaçınılmaz bir durum oluşturmaktadır (Kılıç ve Akkavuk, 2001). Bu durum da beraberinde örgütlerin daha esnek yapılardan oluşmasını getirmiştir (Kotter, 1996). Bu yapı sonucunda da örgütler takımlar aracılığı ile faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamıştır. Çünkü takım temelli örgütlerin sayısındaki artış, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları sonuçlara takım olarak ulaşmalarının mümkün olacağına dair ortak düşünceyi yansıtmaktadır (Jackson, 1990). Örgütlerde çeşitli takım türlerini (problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, biçimsel takımlar, çapraz fonksiyonel takımlar, ürün geliştirme takımları, yönetim takımları ve sanal takımlar) görmek mümkündür. Tüm bu takımların başarısı örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Takımın başarısının takımı oluşturan bireyler arasındaki yapıya, iletişime ve uyuma bağlı olduğu söylenebilir (Koparan ve Özler, 2003; Mitchell, 1986; Bradley ve Hebert, 1999). Bir takımda yer alan üyelerin birbirlerinden farklı yapılarda ve stillerde olmaları ya da benzer yapı ve stillerde olmaları da takımın başarısını etkilemektedir (Koparan ve Özler, 2003). Bilişsel stilin, bilgi ve deneyimlerin düzenlenmesi ve işlenmesinde devamlı olarak tercih edilen bireylere özgü yöntem farklılıkları olduğundan hareketle takım üyelerinin performanslarının farklı olması doğaldır, çünkü farklı bilişsel stile sahip bireylerin takım içerisinde aynı olaylara farklı yaklaşımları söz konusudur.

Takım performansını etkileyen bir diğer unsur da takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleridir. Kickul ve Neuman (2000) etkili bir takım çalışmasının temelinde, takım bilgi, beceri ve yeteneklerinin tanımlanması üzerine odaklanan bakış açısının yer aldığını belirtmişlerdir. Bireysel seviyede bir dizi temel yetenek bulunmaktadır ve bunlar takımın oluşumunu, sürekliliğini ve performansı etkilemektedir (Boyett, 1995). Takım çalışmasında çalışanlar bireysel olarak işlerini başarmak için belirli bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyarlarken, aynı zamanda bir takımda etkili olarak çalışmak için de takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine ihtiyaç duyarlar (West ve Allen, 1997). Bu bakış açısı takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin adlandırılmasında bir dizi temel bireysel kapasitenin takımdaki düzenlemelerle performansı etkileyebileceğini göstermektedir (Cannon-Bowers ve diğerleri, 1995). Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olan bireyler takımlarını hedeflere daha kolay ulaştırırken, bunlardan yoksun olan bireyler aynı başarıyı gösterememektedir. Takım çalışmasında bilgi, beceri ve yetenekleri düşük olan üyelere ziyade bilgi, beceri ve yetenekleri yüksek olan üyelerin seçilmesi ile meydana getirilen takımların daha etkili olacağı varsayımı ön plandadır.

Bu tez çalışmasının temel sorunsalı da takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ile takım performansı arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıdır. Bir

başka ifade ile bilişsel stil farklılıkları ya da benzerlikleri ile takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olma derecesinin takım çalışması performansını nasıl etkilediği soruları çalışmaya yön vermektedir. Bu doğrultuda tez çalışmasının alt amaçları, otel işletmelerinde takım çalışmasının yoğun gerçekleştiği önbüro bölümünde çalışanların bilişsel stillerini belirlemek, takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymak ve takım performanslarını değerlendirmektir. Bilişsel stil, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı birbiriyle ilişkilendirilen kavramlar olarak ele alınmış, bu kavramlar arasındaki ilişkiler tez çalışmasının değişkenleri olarak irdelenmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında üzerinde durulacak konular, bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansıdır. Tezin birinci bölümünde takım çalışması ve bilişsel psikoloji yazınının incelenmesi çerçevesinde, öncelikle örgütlerde takım kavramı, takımların özellikleri, takım türleri, takım gelişim evreleri, takım performansı ve performansı etkileyen faktörler ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ele alınmıştır. Daha sonra bilişsel stil ile ilgili alan yazını incelenmiş ve bu yazın doğrultusunda bilişsel psikoloji okulu ve bu okulun çıktıları olarak bilişsel psikoloji yaklaşımları, bilişsel psikolojinin temel kavramları doğrultusunda biliş, bilişsel stiller ve bilişsel stile yakın kavramlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın kuramsal zeminini oluşturan Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı da bu bölümde incelenmiştir. Takım çalışmaları ve bilişsel çalışmaları bütünleştiren, paylaşılan biliş, takım zihinsel modelleri, takımları etkileyen bilişsel faktörler ve organizasyonlarda bilişsel psikolojinin kullandığı araçlar üzerinde durulduktan sonra bilişsel stilin yönetim alanındaki kullanımına değinilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise saha araştırmasının yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde sorgulanan kavramsal model ve hipotezler açıklanmış, araştırma kapsamında neden konaklama işletmelerine ve önbüro çalışanlarına yer verildiği belirtilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan soru formlarının geliştirilmesine ilişkin açıklamalar bu bölümde yer almıştır. Araştırmada ilgi konusu değişkenlerden birincisi olan bilişsel stiller Sternberg ve Wagner (1994) tarafından geliştirilmiş ölçek, ikinci değişken olan takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri Steven ve Campion (1994) tarafından geliştirilmiş ölçek ve son değişken takım performansı Hoemeyer (1993) tarafından geliştirilmiş ölçek yardımıyla ölçülmüştür. Araştırmanın soru formu bu ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmış biçimleri ile demografik soruları içermiştir. Bu soru formu Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren zincir beş yıldızlı şehir otellerinde çalışan önbüro personeline uygulanmıştır. Araştırmanın verileri üzerinde yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri her üç ölçeğin de

güvenilirlik ve geçerlilik açısından kullanılabilir olduğunu göstermiştir. Daha sonra bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansına ilişkin analizlerin bulguları sunulmuştur. Bu bulgularda öncelikli olarak demografik değişkenlerin bilişsel stil faktörleri üzerine etkileri t testi ve ANOVA analizi ile gerçekleştirilmiştir. Her üç ölçek için de hem takımlar temelinde hem de genel olarak betimleyici istatistikler yapılmış ve ortalamalar üzerinden bulgular elde edilmiştir. Takım lideri ve takım üyeleri açısından bilişsel stil, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı değişkenlerine ilişkin olarak da t testi uygulanmıştır. Takımlar temelinde değişkenler arasındaki ilişkiler parametrik olmayan Friedman testi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkiyi gösteren modelin test edilmesi için yapısal modelleme yönteminden yararlanılan bu bölümde, araştırmaya ait detaylı bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR ve İLGİLİ YAZIN

1.1. TAKIM KAVRAMI İLE İLGİLİ YAZIN

1.1.1. Takım Kavramı

Günümüz yönetim anlayışında gelişen ve yaygınlaşan olgulardan birisi organizasyonlarda takım çalışmalarıdır. Takım çalışması 21. yüzyıl paradigmasında özel bir konum elde etmiştir. Takım kelimesi günlük konuşma dilinde sporcu grupları için kullanılmaktadır. Yazında, takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Sadece uygulamada değil teoride de farklı takım türleri ve tanımları ortaya çıkmıştır (Özler ve Koparan, 2006). Askeri bir terim olarak, bölüğü teşkil eden grupların her birine bu isim verilmektedir. En basit sözlük anlamıyla, yalnız başlarına daha az anlama sahip olan, bir bütün meydana getirdiklerinde ise işlevsel bir anlam kazanan nesnelere veya canlılar topluluğudur (Jones ve McBride, 1990, s.22).

Yönetim yazınına bakıldığında değişik yazarlar tarafından yapılmış birçok tanım yer almaktadır. Yazında takım kavramına ilk olarak 1971 yılında yer verilmiş olmakla beraber, 1988 yılında takım konusu genel başlığı ile klinik uygulamalar, spor, iş ve askeri uygulamalara yönelik toplam yirmibir çalışmada yer almıştır (Hare, 1992). Takım kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlarda, üzerinde durulan kavramlar kişi sayısı, ortak bir amaç ve bu amaç doğrultusunda insan topluluklarının eşgüdümüdür. Robbins'e göre (1997, s. 294) takım, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan ve bunun gerçekleşmesinden birlikte sorumlu olan, çağdaş yeteneklere sahip küçük bir insan grubudur. Bir başka tanıma göre takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Eren, 2004, s.463). Diğer bir tanıma göre ise, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan, beraber çalışan ve bundan zevk duyan, yüksek kalitede sonuçlar üreten enerjik insanlar topluluğudur (Francis ve Young, 1992, s.26). Roberts'e göre (2003, s.78) takım üyelerinin ortak ve belli bir amaca yönelik olarak bağlılık içinde olduğu fonksiyonel birimlerdir. Dyer'e göre (1994, s.4) takımlar bireysel ve grup hedeflerini başarmak için işbirliği içinde çalışmak zorunda olan insan topluluğudur. Ortak bir amaca ve performans hedeflerine kitlenen ve

sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım benimseyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturdukları küçük gruplardır (Straub, 2000). Yukarıda yer alan tanımlardaki ortak hususlar, tanımın kişi sayısı ve ortak amacı öncelikli olarak vurgulayarak yapılmış olmasıdır.

Bazı yazarlar ise kişi sayısı ve ortak amacın yanı sıra kişilerarası ilişkileri, kişisel özellikleri ve eşgüdümü vurgulayan tanımlar yapmışlardır. Johnson ve Johnson (1999) takımı, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kişilerarası ilişkilerin yapılandırılması olarak tanımlamışlardır. Adair (1997) takımı bireylerin ortak bir amacı paylaştıkları ve her bir bireyin yaptığı iş ve yeteneklerin diğerleri ile uyduğu bir grup olarak tanımlamıştır. Reilly ve McGourty'e göre (1998) takım dinamik ve bağımsız olarak birbirini etkileyen, ortak ve belirli bir görev, amaç ya da hedef paylaşan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir yapıdır. Partington ve Harris (1999), ortak amaçlar doğrultusunda bağlılık gösteren, üyelerinin görevlerini yerine getirirken kendi otoritelerini kullanabildikleri sistemi takım olarak adlandırmışlardır. Katzenbach ve Smith (1993) takımı belirli bir amaç ve performans hedefleri çevresinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip, birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan, sayıları 2 ile 25 arasında değişen az sayıda insan topluluğu olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanıma göre, bir arada çalışan bireylerin özel ve genel amaçlara ulaşmak için örgütsel karar alma süreçlerine katılarak kendilerini geliştirme fırsatlarını elde ettikleri ve sorun çözücü iletişim becerilerini kullanarak bireysel iş tatmini sağladıkları oluşumlardır (Hellriegel ve diğerleri, 1998).

Tüm bu tanımların doğrultusunda takım çalışması, bir grup insanın becerilerini, yeteneklerini, bilgilerini paylaşma açarak, birleştirerek örgütsel düzeyde kalite ve verimliliği artırma yönünde harekete geçirilmesi olarak kavramlaştırılabilir. Ortak ve paylaşılmış amaçlar, bağlılık, değerler, normlar ve kurallar, çalışma alışkanlıkları, karşılıklı sorumluluk ve işbirliği gibi temel bileşenler takım çalışmalarında gereklidir (Katzenbach ve Smith, 1998). Ortak amaçları algılayıp organizasyondan ortak derece sorumlu olan kişilerden oluşan takımlar dinamik süreçlerin bir birleşimi olarak görülmektedir (Pottinger, 1996). Örgütsel görevleri başarmak için hep birlikte aktif olarak çalışan üyelerden oluşan takımların yetki ile güçlendirilmesi sonucu örgütlerin etkinliği artmıştır (Krikman ve Shapiro, 1997; Pottinger, 1996). Takımların oluşumu tek başına bir olgu değil bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2. Takımların Temel Özellikleri

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 1999). Ancak takım çalışmasından hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi için bazı özelliklerin mevcut olması gerekmektedir (Özkalp, 1997). Bu özellikler beş başlık altında toplanabilir.

1.1.2.1. Amaç Odaklı Olma

Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır (Ensari,1999, s.105). Takım sayesinde örgütlerde çalışan bireyler temel hedefler ve örgütsel vizyonun belirlenmesi ve bu sürecin gerçekleştirilmesinde takımın yapması gerekenler konusunda belirli bir bilinç düzeyine sahip olurlar (Pollard, 1998, s.61). Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmış ise başarı oranı o derece yüksek olmaktadır.

1.1.2.2. Doğru Üyelerden Oluşma

Takımın amaçlarına ulaşabilmesi için doğru yetenek ve beceriye sahip kişilerden oluşması gerekir. Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre de çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmakta, takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumlu tutulmaktadır. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedir (Keçecioglu, 2000, s.14). Yetki ve sorumluluğun denkliği esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi örgüt ortamının daha fazla bir parçası kılmaktadır.

1.1.2.3. Konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olma

Takımın herhangi bir sorun karşısında çözüm bulabilmek için çalışacak zamanının olması önemlidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken takımın bir soruna her zaman kısa

sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulmasıdır (Dale, 1994, s.106).

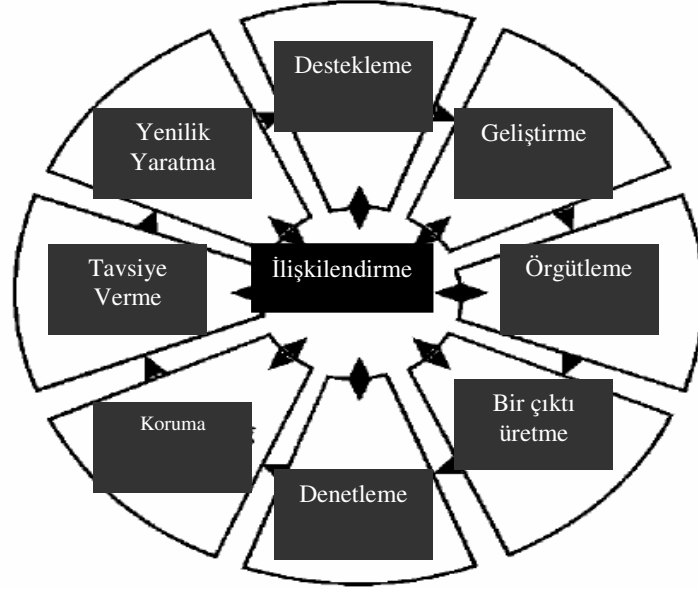
1.1.2.4. Yönetimin katılımı

Takım çalışmasında bu katılım, takım üyeleri tarafından yönetimin desteği olarak bilinir. Takımda yapılanların yönetim tarafından izlenmesi ve desteklenmesi tüm takım üyelerinin işle ilgili motivasyonlarını arttıracak ve gelişimin sürekli olmasını sağlayacaktır. Organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi, takım üyelerinin kendi çabalarının nihai sonuçlarını görebilmesi ve bu sonuçların ödüllendirilmesi takım açısından son derece önemlidir (Jones ve diğerleri, 2000).

1.1.2.5. Etkili bir iletişim

Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle etkin bir iletişim içindedir. Takım üyeleri arasında açık ve doğrudan iletişimin varlığı ve üyelerin birbirlerini dinlemesi ve düşüncelerine saygı göstermesi ve her aşamada enformasyonun paylaşılması takımın ortak amaçlarını gerçekleştirmesinde önem arz eder.

Başarılı bir takımın yukarıdaki özelliklere sahip olması beklenir. Bu takımların amaçlara daha kolay ulaşip yüksek performans göstereceği düşünülmektedir. Takımların başarılı olmasını etkileyen bir diğer faktör biçimsel olmayan rollerdir. Takım üyeleri kendilerinin ve başkalarının rollerini iyice anladıkları ölçüde takımlarının sahip oldukları sorunları çözmek için katkıda bulunurlar. Diğer bir ifade ile, performansı yüksek bir takım geliştirmek yöneticilerin takım üyelerinin rollerini iyi bilmelerine bağlıdır (Özkalp,1997). Bu üyeler anahtar olan temel rollerini en iyi şekilde bilip doldurmak ve bu rolleri sahip oldukları yetenekleri kullanarak yerine getirmek durumundadırlar. Takımların sahip olması gereken özellikler ile ilgili olarak 80 ülkede 115.000 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda takımların sahip olması gereken dokuz rol belirlenmiştir (Margerison, 2001). Bu roller aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 1.1. Takımların sahip olması gereken özellikler

Kaynak: Margerison, 2001

- i) **Tavsiye verme:** Bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme anlamında kullanılmaktadır.
- ii) **Yenilik yaratma:** Yeni fikirler yaratmak veya bir probleme yeni bakış açısı geliştirmek olarak açıklanabilir. Rekabet ortamında yenilikçi olmak oldukça önemli bir özelliktir.
- iii) **Destekleme:** Yeni fikirler geliştiren ve bunları ortaya koyan bireylere destek verme, onları yeni fikirler için cesaretlendirme özelliğidir. Takımlar kendilerini finansal kaynakları iyi kullanma, yeni üyeler kazanma, yaşamda kalma ve gelişme açısından sürekli olarak desteklemek durumundadırlar.
- iv) **Geliştirme:** Fikirleri değerlendirmek ve geliştirmek için yeni yollar deneme özelliğidir. Yönetim tarafından kabul gören fikirler takım içerisindeki geliştiriciler tarafından üretim, dağıtım ve pazarlama açısından incelenmeye başlar.
- v) **Örgütlenme:** Bir hizmet ya da mal üretmek için işlerin nasıl yürüyeceğini düzenleyen bir yapının hazırlanmasıdır. Hangi işin kim tarafından nasıl yapılacağını belirlenmesidir.
- vi) **Bir çıktı üretme:** Bir hizmet ya da mal üretmek için verilen görevleri yerine getirmek ve sonuç yaratmaktır.
- vii) **Denetleme:** Ürünlerin veya çalışma sistemlerinin kalite düzeyini yüksek tutmak için kontrol edilmesidir.
- viii) **Koruma:** Takımın verimli çalışabilmesi için gerekli olan güven ortamının sağlanarak etkili şekilde çalışmalarının sürdürülmesidir.

ix) İlişkilendirme: Takım üyelerinin çalışmalarında eşgüdümün ve bütünleşmenin sağlanmasıdır.

Örgüt içinde çalışanlar genelde bu takım rollerinden herhangi birini yerine getirebilirler, ancak bazıları bu rollerden birkaçını daha etkin ve daha kolay yapabilmektedirler. Bireyin tercihleri ile iş fonksiyonları birleştirildiği zaman bireyler daha güdülenmiş olarak bu görevleri yerine getirmektedirler (Özkalp,1997).

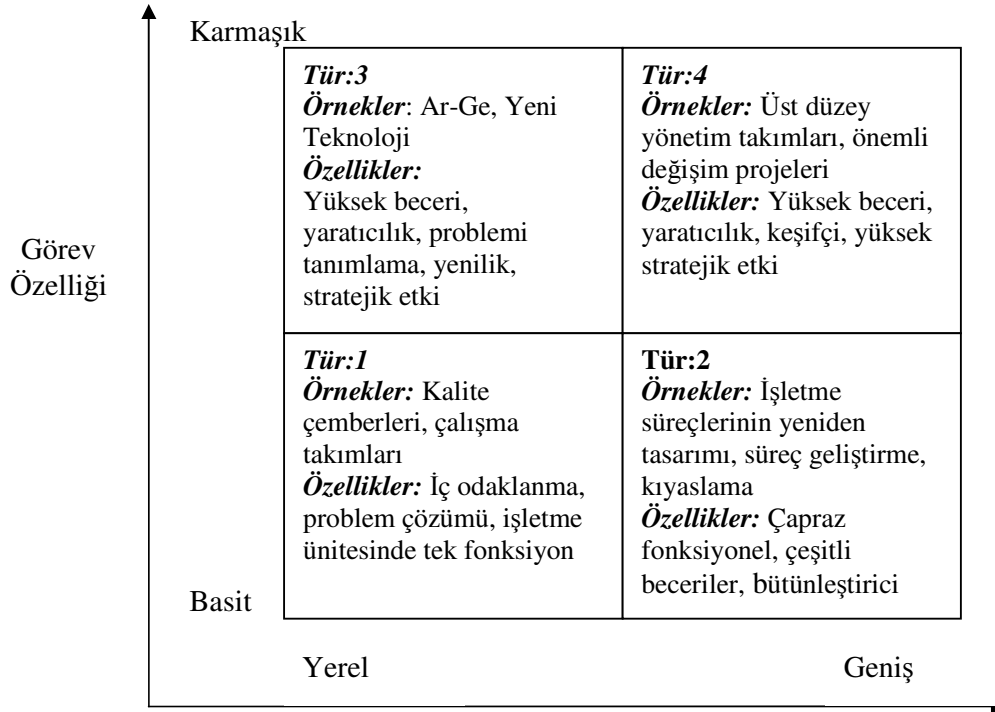
Takımın başarısında yukarıda sayılan rollerin yanı sıra diğer bir önemli konu güvendir. En etkin takım çalışması işbirliği, güven ve ilişkilendirme ile gerçekleşir. Tüm bunlar takım üyelerinin faaliyetlerini müşterek bir amacı başarmak için sistematik bir şekilde bir araya getirdiklerinde meydana gelir (Thorne ve Smith, 2000, s. 348-357). Takım üyelerinin birbirlerine güvenleri arttıkça daha verimli çalışmaya başlarlar (Baltaş, 2003). Güven artışı ile birlikte birçok ara kontrol sistemi gereksiz hale gelir ve devreden çıkarılır. Mücadele takım olarak kazanılır ya da kaybedilir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılır.

1.1.3. Takım Türleri

Takım türleri konusunda yazında üzerinde görüş birliğine varılmış standart bir sınıflandırma görülmemektedir. Takımlar farklı açılardan çeşitlere ayrılabilir. Sahip oldukları yetkiler açısından incelendiğinde takımlar beş gruba ayrılmaktadırlar. Tata (2000) bu grupları, problem çözme takımları, matris yapıdaki takımlar, yarı özerk takımlar, kendi kendini yöneten takımlar ve kendini oluşturan takımlar olmak üzere beş grupta sınıflandırırken, Recorde ve Jolly (1997) problem çözme takımlarını bu sınıflandırmanın dışında bırakmıştır. Huszczo ve Hoffman (1999) ise sınıflandırmayı, biçimsel olmayan takımlar, liderlik takımları, geleneksel iş takımları, problem çözme takımları-danışma kurulları ve kendi kendini yöneten takımlar olmak üzere beş temel türe ayırmıştır. McFadden ve Hubbard'a (1998, s.19-20) göre takım türleri, organizasyonel politika yapıcı takımlar, görev takımları, bölümsel gelişim takımları ve kendini yöneten takımlardır. Zuidema ve Kleiner'a (1994) göre ise takımlar, görev takımları, kalite çemberleri, çapraz fonksiyonel takımlar, ürün geliştirme takımları ve kendini yöneten takımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Özkalp (1998) takımı, amaçlarına, sürekliliğine ve üyelik durumuna göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada, amaçlarına göre takım türleri kalite çemberleri, değişim mühendisliği, üretim geliştirme ve araştırma-geliştirme olarak; sürekliliğine göre sürekli ve geçici takımlar;

üyelik durumuna göre fonksiyonel, çapraz fonksiyonel ve kendi kendini yöneten takımlar olarak belirlenmiştir. Örgütlerin küreselleşmesi, işlerin yapısındaki değişim ve teknolojik gelişmeler ile zaman-mekan kavramının ortadan kalkması çapraz kültürel takımlar ve sanal takımlar gibi yeni takım türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Earley ve Erez, 1997; Bell ve Kozlowski, 2002). Bireyler çeşitli nedenlerden dolayı bir takımın üyesi olabilirler. Örneğin fiziki yakınlık bir takımın üyesi olma nedeni olabilir. Aynı departmanda çalışanlar veya yakın iş ilişkileri olan bölümlerde çalışanlar da bir takım oluşturabilmektedirler (Eren, 2004, s.463-465).

Takımların görev alanlarına ve görev özelliklerine göre sınıflandırılması Şekil 1.2’de görülmektedir.



Şekil 1.2. Takım Türleri

Kaynak: Drew ve Thomas, 1997.

Görev Alanı

Görüldüğü üzere yazında çok sayıda takım türüne rastlanmaktadır. Farklı yaklaşımlar takım türlerini farklı sınıflandırmaktadır, ancak bu türlerin içeriği incelendiğinde çok farklılık görülmemektedir. Tüm yaklaşımlarda ön plana çıkan belli başlı takım türlerinin açıklamaları şu şekildedir.

i. Problem çözme takımları: Problem çözme takımları belli sorunları çözmek amacıyla farklı departmanlardan sayıları 5-12 arasında değişen gönüllü kişilerden oluşmuş

takımlardır (Öztürk, 1999). Kısa süreli oldukları için yetki düzeyleri düşük seviyededir. En sık olarak kullanılan örneği kalite çemberleridir (Robbins, 1997, s.296). Üyeler belirlenen sorunun çözümüne yönelik olarak çalışma yöntem ve uygulamalarının nasıl iyileştirilebileceği konusunda düşüncelerini paylaşırlar ve öneriler üretirler. Bu takımların ürettikleri fikir ve önerileri uygulamaya güçleri yoktur. Takımın üyeleri, uygulama ve yöntemleri nasıl geliştireceklerini fikir alışverişi yapmak suretiyle, düşüncelerini paylaşarak veya öneri sunarak ve bu önerileri geliştirerek yapmaktadırlar. Çeşitli teknikler ile sorun çözüldükten sonra takım dağılmaktadır (Özkalp, 1997).

ii. Kendi kendini yöneten takımlar: Kendi kendini yöneten takımlar, 10-12 kişiden oluşmakta ve başlarında bir yönetici olmadan çalışmaktadırlar. Bu takımlar diğer takımlardan önemli farklılıklar içermektedir. Kendi kendilerinin yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı takımlardır. Yönetim ile birlikte kendi amaçlarını kendileri belirlerler (Ray ve Bronstein, 1995). Kendini yönetme sorumluluğuna ve geniş bir alanda karar verme yetkisine sahiptirler. Planlama, örgütlenme, kontrol, proje takvimlerinin oluşturulması, eleman seçimi gibi hem operasyonel hem de stratejik boyuttaki birçok karar takım elemanlarının inisiyatifindedir. Yönetimin karar destek sürecindeki rolü diğer takım türlerine göre daha sınırlıdır (Tata, 2000). Örneğin kalite çemberleri bir çok öneri ortaya koyabilmekte ancak bunların gerçekleştirilmesi için gerekli yetkiye sahip olamamakta ve dolayısıyla ilgili kararları alamamaktadır. Oysa kendini yöneten takımlar özellikle alt ve orta düzey kabul edilebilecek kararları daha önceden belirlenmiş koşullar çerçevesinde alma yetkisine sahiptirler. Temelde takım üyeleri genellikle yöneticiler tarafından yapılan işlevlerin çoğunu veya hepsini yerine getirebilirler (Bounds ve diğerleri,1995). İşletme olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş yavaş kendi kendini yöneten takımlara dönüşmektedir.

iii. Biçimsel takımlar: Biçimsel takımlar örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluşturulurlar. Yaygın olan iki biçimsel takım tipi dikey ve yataydır. Dikey takımlar emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşan takımlardır. Genel olarak dikey bir takım, örgütte bir departman içinde yer alır. Yatay takımlar ise aynı hiyerarşi kademesinde olan uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için bir araya gelir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar (Öztürk, 1999).

iv. Çapraz fonksiyonel takımlar: Üretim, tahminler ve planlamalar, departmanlar arası problemler gibi konularda çeşitli problemlerin çözümü için farklı departmanlardan bir

araya gelen kişilerin oluşturduğu takımlardır. İşletmeler belli projeleri tamamlamak için farklı departmanlardan gelen ve aynı seviyede olan kişiler ile çapraz fonksiyonel takımları oluşturmaktadırlar. Her departman birbirinden haberdar olmaktadır. Bu takımlar, hız, yeni bakış açısı, müşteri odaklı düşünme, yaratıcılık ve kurumsal öğrenmenin artması gibi yararlar sağlamaktadır (Erengül, 1997). Bu takımları oluşturmanın başlangıç aşaması zor olmaktadır. Bireylerin birbirlerindeki aynı ve farklı yönleri keşfedip birbirlerini anlama süreçleri bazı takımlarda uzun sürebilmektedir.

v. Ürün geliştirme takımları: Bu takımlar yenilik ve yeni ürün döngüsü geliştirmeye odaklanırlar. Yeni ürün geliştirme süreci örgüt açısından uzun ve risklerle dolu bir süreçtir ve bu süreç hem dış çevresel faktörler hem de içsel faktörlerden etkilenmektedir (Sanders ve Monrodt, 1994, s.98). İşletmelerin doğru kararlar verebilmeleri, onların yeni ürün geliştirmenin başarısını etkileyen faktörleri göz önüne alma derecelerine bağlı olarak değişir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda yeni ürün geliştirmenin başarısını belirleyebilecek bazı faktörler ortaya konmuştur (Cengiz ve diğerleri, 2005). Bu faktörlerin başında çapraz fonksiyonel takımlar gelmektedir. Bu takımların ürün geliştirme sürecinde kullanılması bu sürecin başarısını sağlayacaktır (Rosenau ve Moran, 1993; Bowen ve diğerleri, 1994).

vi. Yönetim takımları: Farklı görevlerden birçok yöneticinin bir araya gelmesi ile oluşur. Bu takımlar belli bir problemi çözmek amacıyla kurulurlar ve problem çözüldükten sonra dağılırlar. Genellikle daha alt seviyedeki takımları yönlendirmek amacıyla kurulmuşlardır. Üst yönetim ve yöneticilerden oluşan bu takımların varlığı ve başarısı, daha alt seviyedeki takımların motive edilmelerinde önemli rol oynar (Kurulgan, 2007).

vii. Sanal takımlar: Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler yeni bir takım türü olan sanal takımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanal takımlar, coğrafik olarak sınırları aşılmış ve aynı zamanda bilgisayar teknolojilerinden faydalanan takımlardır. Örgüt duvarlarını ve zaman-mekan sınırlarını aşmışlardır (Lipnack ve Stamps,1997). Takım üyeleri amaç odaklıdır ve üyeler ülke içinde ve ülkeler arasında dağılmış durumdadır. İletişim aracı olarak modern bilgisayar sistemlerini kullanırlar. Takımları genel olarak sanal ve sanal olmayan şeklinde sınıflandırmak çok doğru değildir, çünkü hiçbir takım tamamen sanal değildir. Bir takımın sanal olma derecesini takım üyelerinin farklı zaman dilimi ve coğrafi mekanlardan takıma katılma dereceleri, takım üyelerinin aynı örgüte mensup olup olmamaları ve takımın üstüne düşen görevi yerine getirirken iletişim teknolojilerini ne düzeyde kullandığı gibi faktörler belirlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.275-277). Dünya çapında sanal

takımlar uygulamalarının yaygınlaşması globalleşmenin hızlı bir şekilde gelişmesi, organizasyonlar arası işbirliğinin artması, bir çok organizasyonun tek bir organizasyon gibi hareket etmesini sağlamaya yardımcı olabilir. Hewlett-Packard, IBM, Whirlpool, Johnson ve Johnson, Verifone ve Ford başarılı sanal takımlar uygulamalarına örnek olarak gösterilmektedir (Arnison ve Miller, 2002, s.166).

1.1.4. Takım Gelişim Evreleri

Yöneticileri takım oluşturmaya yönelten en önemli nedenler, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması, çalışanlar arasında karşılıklı desteğin inşa edilmesi, bireysel farklılıklara saygı gösterecek ve iş başarısının temellerini atacak olan karşılıklı güvenin geliştirilmesidir. Aynı ayrı çalışan bireylerin performanslarının arttırılmasının mümkün olduğu durumlarda takım oluşturmak gerekir. Noe ve diğerlerine göre (1994) takım oluşturma nedenleri, takım çalışmasının kaliteyi ve verimliliği arttırması, takım üyelerinin yetenekleri ve iş tanımları sayesinde müşteri taleplerine uygun seçenekler konusunda esnekliği arttırması, teknolojik yenilikler ve küresel rekabet ortamındaki değişikliklere hızlı uyum sağlanması ve takım çalışmasının verimli kullanılması sonucunda, örgütün kalifiye çalışanlar tarafından tercih edilir konuma gelmesi ve çalışanların işyerine bağlılıklarının artmasıdır. Takım çalışması insanı problemin kaynağı olarak değil çözümün bir parçası olarak görür.

Eren'e göre (2004, s.467) takımlar bir anda oluşan topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir takım oluşturmak belli bir zaman diliminde olabilecektir. Takımlar ancak belli aşamaları geçerek olgunluğa ulaşmaktadırlar. Başlangıç aşamasında takım üyeleri birbirlerini tanımak, takım içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, iş bölümü yapmak ve takımın görevini tanımlamak gereğini duyarlar. Bu şekilde kişiler düzenli şekilde işleyen bir bütünün parçası haline gelirler.

Takım oluşumu ve gelişmesi aşamaları ile ilgili yazında değişik yazarların sınıflandırmaları mevcuttur. Bu sınıflandırmalar Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Takım oluşumu ve gelişimi ile ilgili modeller

Referans	Aşama Sayısı	Aşamalar
Tuckman (1977)	5	<ul style="list-style-type: none"> - Oluşum - Fırtına-çatışma - Kurallar koyma - Performans gösterme - Dağılma
Bass ve Ryterband (1979)	4	<ul style="list-style-type: none"> - Karşılıklı kabul - İletişim ve karar verme - Motivasyon ve verimlilik - Kontrol ve organizasyon
Hackman (1987)	4	<ul style="list-style-type: none"> - Ön Hazırlık - Performans Şartlarının Oluşturulması - Takımı Kurma - Sürdürme
Driver (1990)	8	<ul style="list-style-type: none"> - Sorunun farkına varma - Bilgi toplama - Veri analizi - Sorunun tanımlanması - Hareket planı saptanması - Uygulama - Değerlendirme - Geri bildirim, gözlem, danışma
Carlisle (1991)	5	<ul style="list-style-type: none"> - Oluşum - Alt gruplaşma - Yüzleşme - Farklılaşma - Olgunluk
Weiss (1993)	6	<ul style="list-style-type: none"> - Başlangıç - Sahnenin düzenlenmesi - Sondaj - Deneme - Yaratma - Üretim ve sürdürme
Daft (1993)	5	<ul style="list-style-type: none"> - Yönelme - Kargaşa - Kural koyma - Harekete geçme - Dağılma
Greenberg ve Baron (1997)	6	<ul style="list-style-type: none"> - Oluşum ve uyum sağlama - Farklılaşma ve çatışma - Kural belirleme ve bütünlük - Üretim ve yerine getirme - Sürdürme - Ayrılma ve sonlandırma

Değişik yazarlar tarafından farklı aşama sayıları ile sınıflandırılan takım oluşum sürecinde temel olarak beş aşama ele alınmaktadır (Eren, 2004, s.467):

i. Oluşum Evresi: Takım çalışmasının ilk adımıdır. Takım üyeleri birbirlerini tanımaya ve kendilerinden ne istendiğini anlamaya çalışırlar. Bu aşamada belirsizlik düzeyi oldukça yüksektir (Mcshane ve Glinow, 2003). Bu evrede liderler üyelerin birbirleri ile tanışmaları için zaman vermektedir. Çeşitli tartışmalar yoluyla üyelerin fikir alışverişinde bulunmaları sağlanır (Eren, 2004, s. 468). Bu aşamanın başarıyla geçilmesi önemlidir. Üyeler takıma uyum sağlayabiliyor ve diğer üyeler ile anlaşabiliyorlarsa bu takım içerisinde başarılı çalışmalar gerçekleştirebileceklerdir. Bunun tersi durumda ise üyenin işine olan bağlılığı azalacak ve performansı düşebilecektir (Özler ve Koparan, 2005).

ii. Karmaşa Evresi: Takım üyeleri birbirlerini benimseyip kabul ettikten sonra duygularını açığa çıkarmaya başlarlar. Kişilerarası çatışmalar ve değişik takım rolleri için rekabet başlar. Üyeler kendi zihinlerindeki uygun davranış ve performans standartlarını diğer üyelere kabul ettirmeye çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2005, s.173-175). Kişiler kendilerinden beklenen takım içindeki rolleri konusunda daha çok bilinçlenmektedir. Takımın misyonu, amaçları, görevleri, rolleri ve sorumlulukları ile ilgili olarak tartışmalar ile takımın ilerlemesi sağlanabilir. Bu evre uyarlanma sürecinin sancılı bir parçasıdır (Straub, 2002). Bu yol süresince çalışma hayatındaki ilişkiler takım üyeleri henüz tam olarak birbirine bağlanmadığı için zarar görecektir (Montebello ve Buzzotta, 1995). Takımlar bu aşamanın ötesine geçmeyi başaramadıkça etkin biçimde oluşmalarını tamamlama ve yüksek performans gösterme konusunda başarılı olamayacaklardır (Şimşek ve diğerleri, 2003). Bu evreyi asgari düzeyde hasarla atlatabilen takımlar yüksek başarı seviyesini yakalayabilirler (Peter ve diğerleri., 2001). Bu aşamada liderin çatışma yönetimi becerisine sahip olması önemlidir. Bu doğrultuda çatışmalar ve yanlış anlamalarda liderler belirsizlikleri çözmeye çalışırlar.

iii. Kural Koyma Evresi: Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak ifade edilebilen bu evrede karmaşa evresinde yaşanan çatışmalar ve uyuşmazlıklar çözümlenir. Takım üyeleri birbirlerini anlamaya başlarlar (Peter ve diğerleri, 2001). Takım amaçları doğrultusunda liderin ve üyelerin yüklendikleri roller görüş birliği içerisinde oluşturulur. Üyeler arasındaki bireysel farklılıklar törpülenerek uyum sağlanır. Takım üyeleri benzer zihinsel modeller geliştirirler (Sabuncuoğlu, 2005, s.181-182) ve üyeler takıma ait olma duygusunu hissederler.

iv. Performans Gösterme Evresi: Bu evre sinerji evresidir. Takım gelişir ve büyür. Bu evre boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir (Eren, 2004, s.469). Takım üyeleri tüm enerjilerini, önceki aşamalarda görüş birliğine vardıkları görevlerini yerine getirmek için harcarlar (Luthans, 1995).

v. **Dağılma Evresi:** Takımlar amaçlarına ulaştıkları, bir başka ifade ile görevlerini yerine getirdiklerinde dağılırlar (Greenberg ve Baron, 1997). Takımın görevinin süreklilik arz etmesi durumunda takımın dağılması söz konusu değildir, ancak geçici takımlar amaçlarını gerçekleştirdikten sonra dağılırlar.

Takım oluşumu ile ilgili sınıflandırmada görüleceği üzere takım çalışmalarının başarısı organizasyonlardaki insanlara bağlıdır (Montobelle ve Buzzotta, 1993). Takımların yukarıdaki çeşitli aşamalardan geçerek oluşumunun en önemli hedefi, kişi ve grupların amaçlarını organizasyonların amaçlarıyla bütünleştirmektir. Bir takım, ortak bir amaca ulaşmak için birbirlerine dayanan insanlar grubunu temsil etmektedir. Her takımın kendine özgü bir yapısı, normları, değerleri bulunmaktadır. Tüm bu özelliklerinden dolayı takım oluşum sınıflandırmaları, takımların amaçlarını ve önceliklerini belirlemede, karar verme ve iletişimin nasıl gerçekleştiğini analiz etmede ve takım elemanları arasındaki ilişkilerin üretime olan etkisini belirlemede kullanılır (Harvey ve Brown, 1993). Farklı disiplinlerden ve fonksiyonlardan gelen takım üyeleri, farklı düşünme eğilimi içerisinde olacaklardır. Bu farklılıkların erken keşfedilmesi takım üyeleri arasındaki etkileşimin sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

1.1.5. Takım Performansı ve Etkileyen Faktörler

Takım temelli yaklaşımların artması ile birlikte görgül araştırmalar da bu yöne doğru kaymıştır. Son on yıl içerisinde takım performansı üzerine yapılan araştırmalar (Cohen ve Bailey, 1997; Hollenbeck ve diğerleri 1998; Edmondson, 1999; Simons, Pelled, ve Smith, 1999) takımların her tür örgütte yaygın olarak yer alması ile birlikte artmıştır (Devine ve diğerleri, 1999). Takımlar, özellikle performansın çok yönlü beceriler, karar alma ve deneyim gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler (Katzenbach ve Douglas, 1993).

Zigon'a (1999) göre takım üyelerinin performansı örgütler için göz ardı edilemeyecek bir unsur haline gelmiş ve örgütlerin temel konusu olmuştur. Bir örgütün boyutu ne olursa olsun temel performans ünitesinin takımlar olması gerektiği anlayışı giderek yaygınlaşmaktadır. Takım çalışmasını destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının değerlendirilmesidir.

Takım kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Organizasyonlar, salt bireysel performansı ölçmenin takım ruhunu öldürdüğünü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmüşler, takım ve bireyin performans hedeflerinin organizasyonel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar vermişlerdir (Zigon, 1999). Dolayısıyla takım performansını değerlerken birey, takım ve organizasyon hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirlenmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak organizasyon üyelerine geribildirimde bulunulması gerekmektedir. Ancak bu alanda sistematik bir süreç kullanılmadıkça elde edilen sonuçların yarardan çok zarar getirdiği belirtilmiştir. Bu amaçla takımın ve bireyin performansına aynı anda odaklanmayı başaran takım temelli performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır (Pakdil, 2005, s.6). Konu sürekli iyileştirme kapsamı içinde ele alındığında bireysel veya takım performansı değerlendirme sistemleri, işgörenin hedeflenen performans düzeyine ulaşım ulaşmadığını ölçme, ulaşılamayan noktalara erişme yönünde faaliyetleri planlama ve işgöreni geliştirme aşamalarını içerecektir (Zigon,1999). Bu alanda yapılan çalışmalara baktığımızda takım türlerinin birden fazla olması nedeniyle tek bir doğrusal performans değerlendirme modelinin olmadığı, takımların türlerine göre farklı performans değerlendirme metodlarının oluşturulduğu görülmektedir.

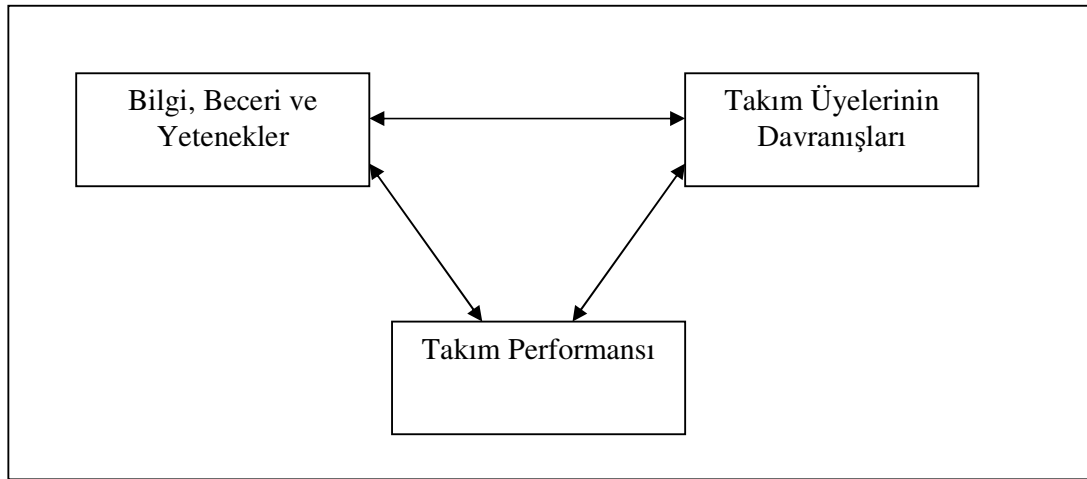
Pakdil (2005, s.4) takım temelli performans değerlendirme sistemlerinin, takımın kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve takımın başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanıldığını belirtmiştir. Bu sayede bir takım organizasyonundan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınır

Cianni ve Wnuck'a göre (1997, s.110-111) örgütlerde takım çalışması yaklaşımının benimsenmesi, performans yönetimi sisteminin her aşamasında yeni konuları gündeme getirmektedir. Burada önemli bir sorun, bir taraftan ortak amaçları, hedefleri ve paylaşılan değerleri geliştirirken diğer taraftan ortak amaçlara, hedeflere ve paylaşılan değerlere ortak bir adanmışlığın nasıl sağlanacağıdır. Takım temelli örgütlerde performans yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken nokta bireysel performansın değil takım performansının ön plana çıkarılmasıdır. Takım performansının ve bireysel performansın birlikte önemli kabul edildiği ve performans yönetimi bu anlayışa dayandırıldığı zaman takım etkinliği önemli ölçüde artmaktadır. Takım performansının değerlendirilmesi aşamasında, tipik olarak iş süreçlerinin

etkinliği ve onların sonuçları ve diğer taraftan takım üyelerinin birlikte etkili olarak çalışma yeteneği değerlendirilmektedir.

Takım performansı boyutları çeşitli yazarlar tarafından farklı olarak tanımlanmıştır. Özellikle davranış bilimleri ile ilgili disiplinlerden gelen yazarların takım çalışmasını ölçmek için ortaya koydukları ölçütler farklıdır. Bu yazarlar takım süreçlerinin hangi boyutlarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulayan çalışmalar yapmışlar ve bütün takımlar için geçerli ölçülebilir performans boyutları belirlemişlerdir (Kılınç ve Akkavuk, 2001). Morgan (1997) bu ölçülebilir boyutları iletişim, işbirliği, takım ruhu, öneride bulunma, önerilerin kabul edilmesi, koordinasyon ve uyum sağlama olarak belirtirken, Prince ve Salas (1993) ise, takım performansını iletişim, liderlik, karar verme, uyum sağlama, ekibin kendine güvenmesi, içinde bulunulan durumun farkında olma ve planlama boyutlarına göre ölçerek takımın algıladığı performansı ortaya koymayı uygun görmektedir (Brannick ve diğerleri, 1997).

Reilly ve McGourty'ye göre (1998), takım performansı takım üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım üyelerinin beraber çalışarak oluşturdukları verimliliğin ürünüdür. Şekil 1.3'de görüldüğu üzere bu üç durum takım temelli örgütlerde istenilen davranışların tanımlanması ve ölçümlenmesinde dikkate alınmalıdır. Takım temelli organizasyonlarda arzu edilen davranışlar üç sınıfta toplanabilmektedir. Bunlar, bireysel olan davranışlar (bilgi, beceri, yetenek—örgütsel performans değerlemesine uygun), takım üyelerinin bireysel performansı ile ilgili olanlar ve takım düzeyinde performansı ifade edecek davranışlar olarak sıralanabilir.



Şekil.1.3. Bilgi, Beceri ve Yetenekler, Davranışlar ve Performans İlişkisi

Bu modelde çalışanların örgütsel hedeflere ait spesifik görevleri yerine getirebilmesini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekler bulunmaktadır. Bu konuya bölüm 1.1.6’da değinilmiştir.

Zigon (1999), bir örgütte performans değerlemesinin çeşitli kişiler tarafından yapılabileceğini belirtmiş ve bu kişileri bağlı bulunulan yönetici, iş arkadaşları, müşteriler, astlar ve kişinin kendisi olarak sıralamıştır. Yazar en yaygın olarak kullanılan yöntemin işgörenlerin bağlı buldukları yönetici tarafından değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir. Ancak takım performansının belirlenmesinde ise daha önceden belirlenen kriterlere göre takım üyelerinin takım ile ilgili değerlendirmeleri ve takım liderinin kendi takımı ile ilgili değerlendirmelerinin daha iyi sonuçlar verebileceğini vurgulamıştır.

1.1.5.1.Liderlik

Günümüz organizasyonlarında takım çalışmalarının artmasına paralel olarak liderlik konusu önem kazanmıştır. Genel anlamı ile liderlik, bir bireyin ya da bir grup insanın etkinliklerini belirli bir amacın başarılması için yönlendirmektir (Genç, 2004). Liderlik bir grubu bir araya toplayan ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme gücü yatar (Aktaş, 2002). Liderlik konusunda çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Eren’e göre (2001) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Pehlivanlı’ya (2002) göre liderlik grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir. Bir diğer tanıma göre, lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Talukan ve Erçelikan, 1999, s.1).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere, ortak payda durumundaki ölçütler, belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001, s. 91). Takım etkinliği ve verimliliği için insan çabalarının birleştirilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir. Bu noktada da lidere olan ihtiyaç ortaya çıkar. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflere ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001, s.93).

İyi bir lidere sahip olan takımlar, merkezi konularla uğraştıkları için performansı ve verimliliği büyük hızla artırır. Gerek pazara yeni ve başarılı ürünler sunma konusunda, gerek çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi konusunda olsun, gerekse de uzun-dönemli değerler yaratmak konusunda olsun liderlerin önemli olduğu bilinmektedir. Takım liderleri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç ve hedeflere bağlılık ve üyelerin kendilerine güvenmeleri için gerekli koşulları hazırlarlar. Takımın ortaklaşa yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler, engelleri fırsatlara dönüştürmek için çaba harcarlar (Katzenbach ve Douglas, 1993). Takım liderinin bir takımı yüksek performanslı takım haline getirmesindeki önemi aşıkardır. Takım lideri takımın görev dinamikleri ile ilgilidir. Toplantılara başkanlık yapmakta, kaynakların koordinasyonunu sağlamakta, yeni eylemler başlatmakta, yeni fikirler öne sürmekte, bilgi alışverişinde bulunmakta, amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi saptamaktadır. Temelde grubun ihtiyaçlarını, ilerlemesini, kararlarını ve faaliyetlerini dış dünyaya iletmektedir (Weiss,1993).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir (Talukan ve Erçelikcan, 1999, s.1). Liderlerde zeka, sosyal olgunluk, motivasyon ve insan ilişkileri ortak özelliklerdir (Yalçın, 1994).

1.1.5.2. İletişim

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri; toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim kavramının tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. En kısa şekliyle, bir kişinin bilgiyi anlaşılır olarak diğer kişilere iletmesidir (Erdoğan, 1991, s.42). Gürgen'e (1997, s.25) göre iletişim, kişilerarası ilişkileri, örgütleri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan birisidir. Bir diğer tanıma göre ise, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.81).

İletişim, örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye aktarılması sürecidir (Francesco ve Gold, 1998, s.56). Üyeleri arasında etkili iletişim olmayan bir takımın kazanması mümkün değildir. İletişim örüntüsü gruptan gruba değişebilir. Örneğin bir arkadaş grubunda herkes herkesle konuşabilir. Tüm iletişim kanalları açık olduğu için bilgi alışverişi kolaylıkla oluşur. Bir devlet dairesinde ise bilgi alışverişi ancak belirli iletişim kanalları aracılığı ile yapılabilir ve bilgi belirli merkezlerde toplanır. Çeşitli iletişim örüntüleri grubun etkinliği ile de ilişkili olabilecektir (Kağıtçıbaşı, 2005, s.188-191).

Koparan ve Özler (2003), takım çalışmaları uygulamalarında birden fazla insanın bir araya gelerek amaçlarına ulaşabilmeleri için, takım üyelerinin duygularını, düşüncelerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri diğerleriyle paylaşmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun sağlanmasının en etkili yolu ise işletme içerisinde iyi bir iletişim düzeninin kurulmuş olmasıdır. Takımın başarısı, takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi; takım üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve örgüt içerisinde olanlar hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir. Takımda koordinasyonu sağlamak, faaliyetleri yürütmek, motivasyonu artırmak, takım üyelerini değişime hazırlamak, performansını iyileştirmek ve takım üyeleri arasındaki ilişkilerin etkinliğini artırmak için iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gerekmektedir. İşletme içerisinde çalışanların duygularını, düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini, dilek ve şikayetlerini herkesle rahat bir şekilde paylaşabilmesinin, çalışanların ve çalışanların dahil olduğu takımların performansını artırma üzerinde son derece etkili olduğu görülmektedir.

Mead'e göre, kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönü başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesidir. Kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymaktır (İnce ve diğerleri, 2003). Bu düşünce bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma, işbirliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.49). Lider organizasyon açısından vazgeçilmez nitelikte olan bilgileri toplar, bunları işler ve gerekli yerlere iletir. Bu bilgiler bir çok alana ulaştığından dolayı, lider astlarının ve üstlerinin ve kendi seviyesindeki kimselerin ihtiyaçları üzerinde dikkatle düşünmek zorundadır. Bu yerine getirilmediği takdirde takım çalışması olumsuz etkilenecektir (Maddux, 1999, s.60). İletişimin önemli yönlerinden birisi de gözetim olgusunun varlığı ile açıklanabilir. Gözetimle iyi performans

fark edilir ve ödüllendirilirken, kötü ve niteliksiz performansın da görülüp iyileştirilmesi yönünde çaba harcanır. Çalışmalarda açık iletişim etkin sorun çözme sürecine ve karar almaya katkı sağladığı için mutlaka özendirilmelidir (Dengiz, 2000, s.217).

1.1.5.3. Takım Heterojenliği

Takım performansına etki eden faktörlerden birisi de heterojenliktir. Takımda yer alan üyelerin birbirlerinden farklı yapılarda ve stillerde olmaları heterojen yapıyı beraberinde getirmektedir. Bu heterojen yapının takımın performansı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Mitchell'e (1986) göre, takımdaki heterojenlik takımın çok farklı yönlerini gösterebilmektedir. Bu yönler, kolaylıkla saptanabilen yönler ve altta kalan yönler olmak üzere iki grupta incelenebilir. İlk grup, hızlı bir şekilde karar verilebilen ve kişiyi yüzeysel bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresi, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken gibi kolaylıkla saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler, daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişki odaklı altta kalan yönler, sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir (Jackson, 1996, s.531-533).

Bir takımda yer alan üyelerin birbirine benzer özelliklere sahip olması çalışanlar arasında bir uyum sağlayacağı için takımın performansı artabilir. Takım içerisinde bir çeşitliliğin olması, üyeler arasında farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle bir sinerji yaratılması da bazı durumlarda takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedir (Koparan ve Özler, 2003).

Takım içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. Kanter'in 1983 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçları bu düşüncüyü desteklemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçi firmaların farklı fikirleri ve bakış açılarını bir arada görebilmek için özellikle heterojen çalışma grupları oluşturdukları görülmüştür. Heterojen yapıda olan takımların problem çözmede ve karar almada sağladığı avantajlar vardır. Farklı stillere sahip takım üyeleri problemleri daha geniş bakış açıları ile değerlendirerek çok çeşitli çözüm yolları üretebileceklerdir.

1.1.5.4. Uyum

Takım çalışması, üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Donnollen'a göre (1998, s.320) takım üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Bu farklılıklar olmadan takımın görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Bu görev, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini içermektedir. Takım çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır. Takım çalışması önemli ölçüde daha fazla yüz yüze iletişim kurmayı, birlikte problem çözme alışkanlığını ve kolektif kararlar almayı kapsamaktadır. Bu nedenlerle, takım çalışması insanların yargılarını açıkça ifade etmesini, çelişen yargıların giderilmesi için anlaşma yapılmasını ve karşılıklı uyum sağlama konusunda çaba gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

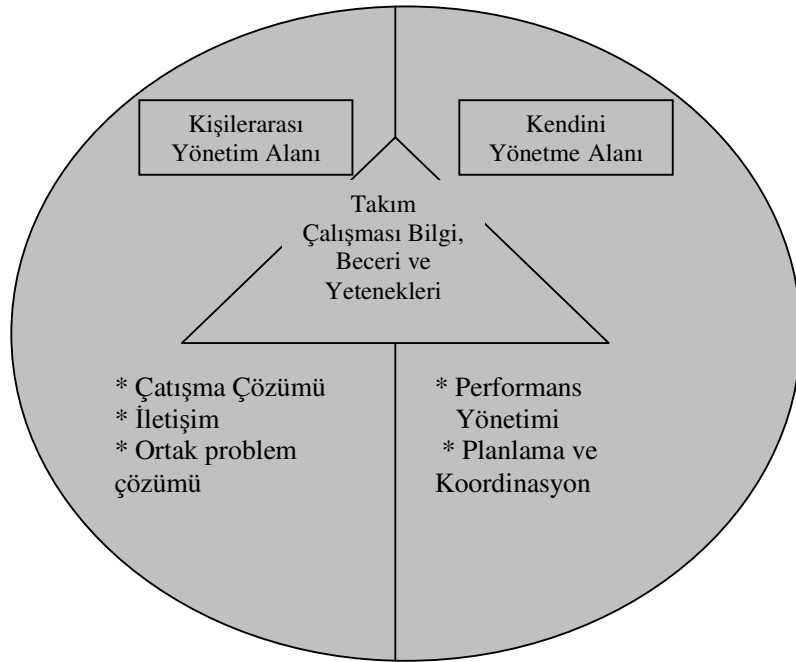
Bradley ve Frederic (1999, s.340) farklı bilişsel stile sahip olan takım üyelerinin uyuma yönelik tepkilerinin farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Buna göre bazı takım üyeleri, kendi fikirlerini hiç beklemeden ifade etmektedirler. Bazı üyeler ise, birlik olma ruhunun önemini farkındadırlar ve uyumu sürdürme konusunda gayretlidirler. Uyum hiç çatışma olmadığı anlamına gelmez, oluşabilecek çatışmalar içinde fikirlerin geliştirilmesi ve farklı fikirlerin birbirine olumlu yönde katkıda bulunması istenmektedir. Uyum takım çatışmalarını sonuçlardan sapmadan ve bölünmeden çözmekte, aynı zamanda sonuçlar için en iyi katkıyı da yapmaktadır.

Takımın yüksek performans gösterebilmesi için takım içerisinde yer alan üyeler arasında uyumun sağlanması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu çabanın gösterilmesinde takım üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramış olması ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması üzerinde takım liderlerinin de büyük rolü bulunmaktadır. Uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte, tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde artırmaktadır (Koparan ve Özler, 2003).

1.1.6. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri

Takım çalışmasında bilgi, beceri ve yetenekler performans değerlendirme, kariyer yönetimi, seçme ve yerleştirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır (Cannon-Bowers ve diğerleri, 1995). Spencer ve Spencer'a göre (1993) örgüt içerisinde bir pozisyonda üstün performansı öngören bilgi, beceri ve yetenekler iş ile ilgili davranışlar kapsamında ifade edilmekte ve çalışanların örgüt içerisinde üstlendikleri rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları saptayan, tanımlayan ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak kabul görmektedir (LeDeist ve Winterton, 2005, s.30-32).

Kickul ve Neuman (2000) etkin bir takım çalışmasının temelinde, takım üyelerinin yeteneklerini anlamak için onların bilgi, beceri ve yeteneklerinin tanımlanması üzerine odaklanan bakış açısının yer aldığını belirtmişlerdir. Bu odaklanma takım üyelerinin etkin şekilde birlikte çalışmasını olanaklı kılmaktadır. Bireysel seviyede bir dizi temel yetenekler bulunmaktadır ve bunlar takımın oluşumunu, sürekliliğini ve performansı etkilemektedir (Boyett, 1995). Takım çalışması oluşumunda, çalışanlar bireysel olarak işlerini başarmak için bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyarlarken aynı zamanda bir takımda etkin olarak çalışmak için de bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyarlar (West ve Allen, 1997). Takım ile ilgili diğer bir bakış açısı da bir takım düzenlemesi yapılırken bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklere göre takım düzenlemesinde nasıl yer alması gerektiği ile ilgilidir (Stevens ve Champion, 1994). Bu bakış açısı takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin adlandırılmasında bir dizi temel bireysel kapasitenin takımdaki düzenlemelerle performansı etkileyebileceğini göstermektedir (Cannon-Bowers ve diğerleri, 1995). Bir takım düzenlenirken takım üyelerinin takım çalışması konusundaki bilgi, beceri ve yetenekleri takımın başarısı açısından önem taşımaktadır. Takım çalışması konusunda bunlara sahip olan bireyler takımlarını hedeflere daha kolay ulaştırırken bunlardan yoksun olan bireyler aynı başarıyı gösterememektedir. Bilgi, beceri ve yetenekler hem işlerin etkin yapılması hem de takımın performansı açısından önem taşımaktadır (West ve Allen, 1997). Takım çalışmasında, bilgi, beceri ve yetenekleri düşük olan üyelerden ziyade bilgi, beceri ve yetenekleri yüksek olan üyelerin seçilmesi ile meydana getirilen takımların daha etkin olacağı varsayımı ön plandadır.



Şekil 1.4. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri

Kaynak: Kickul ve Kickul, 2006.

Stevens and Campion (1994) takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde etkin bir takım performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kişilerarası alan ve kendini yönetme alanı olmak üzere ikili bir sınıflandırma ile kavramsallaştırmışlardır. Yazarlar sosyal ve kişilerarası gerekliliklerin artmasından dolayı takım çalışmasında bilgi, beceri ve yeteneklerin önemli hale geldiğini vurgulamışlardır (Stevens ve Campion, 1994). Bu bilgi, beceri ve yeteneklerin değerlendirilmesi için geliştirilen bu model doğrultusunda, bireysel performansın tahmin edilmesi için kapsamlı iş bilgisi ve zihinsel yeteneklerin birlikte hareket ettiği görüşü çeşitli yazarlar tarafından paylaşılmaktadır (Hunter, 1986; Hunter ve Hunter, 1984; Schmidt ve Hunter, 1998). Şekil 1.4'de görüldüğü üzere kişilerarası yönetim boyutunu çatışma çözümü, ortak problem çözümü ve iletişim alt boyutları oluştururken, kendini yönetme alanı boyutunu ise performans yönetimi ve planlama-koordinasyon alt boyutları oluşturur. Yazarlar iş takımlarının çeşitliliği karşısında bilgi, beceri ve yeteneklerin etkili takım çalışması için gerekli olduğunu düşünmektedirler. Stevens ve Campion sonraki çalışmalarında (1999) elde ettikleri sonuçlar karmaşık gözükmesine rağmen kişilik özellikleri ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasında anlamlı ve geçerli ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kozlowski ve Ilgen (1995) takım temelli bilgi, beceri ve yetenekleri arttırmada belli kişilik

özelliklerinin daha etkili olduğunu belirtilmişlerdir. Bu özellikler, bilişsel stiller, inisiyatif alma, dürüstlük, açıklık, yardımseverlik ve esneklik olarak sıralanmaktadır. Tüm bu özelliklerden bir takım üyesinin sahip olması arzu edilen nitelikler olarak bahsedilmektedir.

1.1.6.1. Kişilerarası Yönetim Alanı Boyutu

Günümüzde takım çalışmalarında paylaşımcı ve dostane kişilerarası ilişkiler ön plandadır. Bu ilişkiler takım üyelerine süreç ve çatışma konularında özgür davranabilme olanağını tanımaktadır (Hackman ve Morris, 1975; Seers, 1986). Takım üyeleri zıtlıklar, engellemeler ve geri çekilmeler karşısında çözüm üretebilmekte ve çözümün üretilmesinde gönüllü olarak yer almakta ve üretken katılıma rehberlik edebilmektedirler. Perkins ve Abraham (1990) takım etkinliğinin büyük ölçüde üyelerin bireysel yeteneklerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Varney (1989) bu bireysel yeteneklerin etkileşimlerini “kişilerarası bilgi, beceri ve yetenekler” olarak belirtmiş ve tanımlamıştır.

Bireysel temelli geleneksel iş çevrelerinde kişilerarası etkileşimler çok fazla değildir (Seers, 1989). Takım temelli düzenlemelerde ise her bir üyenin olumlu etkileşim becerisine ve çalışma arkadaşları ile etkin davranışlarda bulunma kapasitesine sahip olması beklenir. Burada takım üyelerinin etkin kişilerarası iletişim, ortak problem çözümü, çatışma yönetimi becerilerine sahip olması gerekmektedir. Hackman ve Morris (1975) bunları takım performansı için anahtar bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlamışlardır. Dyer (1994) daha çok istenen kişilerarası bilgi, beceri ve yetenekler hakkında daha az sistematik bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir.

i. Çatışma Çözme

Çatışmaların etkin yönetimi ve çözümlenmesi yeteneği birçok yazar tarafından vurgulanmaktadır (Levine ve Moreland, 1990; Saaveda ve diğerleri, 1993; Sundstrom ve diğerleri, 1990). Bir takımda çatışma genellikle grup içerisinde bir ya da daha fazla üyenin birbiriyle uyuşamaması ve birbirlerine direnç göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Forsty, 1990, s.79). Çatışma takım üyelerinin farklı amaçları eş zamanlı olarak başaramamasından kaynaklanmaktadır. Varney (1989), bireysel seviyedeki çatışma ve ayrılıkların yönetimi konusundaki beceriyi kişilerarası takım becerilerinin özü olarak tanımlamıştır. Eden (1985) çatışma çözme yeteneğini kişilerarası sürtüşmeleri azaltma yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Farklı bilişsel stillerden gelen takım üyelerinin problemlere bakış açılarının farklı olmasından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Kickul ve Kickul, 2006).

Çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu etkilerin olumlu ya da olumsuz olmaları doğasına, miktarına ve nasıl yöneltildiğine bağlı olarak değişmektedir (Gersick ve Davis-Sacks, 1990). Çatışma bir takımı çıkmaza sürüklüyor ve yetersizliğe ulaştırıyorsa verimsiz hale getirir. Yapıcı çatışma takıma problemleri tanımlama, çözüm geliştirme ve üyeleri birbirlerine yabancılaştırmadan çalışma imkanı verir. Amaç optimal takım performansının başarılması için çatışmanın yönetilmesidir.

ii. Ortak Problem Çözümü

Çalışma takımlarında problem çözümü isteği bireysel temelli sistemlerden daha çok üyelere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Özellikle, kendini yöneten takımlarda çalışanların üstlerine sormadan problemleri çözmeleri ve inisiyatif almaları beklenir (Hackman, 1987). Kendini yönetmeyen takımlarda bile üyelerin problem çözümüne katılımı beklenir. Ortak problem çözümünde kritik bir konu takım katılımının ne zaman kullanılacağı konusudur. Bir problemin sadece bir doğru çözümü olduğu zaman takım üyeleri tarafından bu çözüm seçilebilmektedir. Çeşitli problemler karşısında takımların performans düzeyi genellikle en yetenekli üyenin performansından dolayı bireylerin ortalama performanslarından daha iyi konumdadır (Laughlin ve McGlynn, 1986; Levine ve Moreland, 1990). Takıma dahil olan üyeler sahip oldukları bilişsel stiller doğrultusunda problemin teşhis ve çözüm sürecinde çeşitli bakış açıları geliştirirler (Levine ve Moreland, 1990). Böylelikle düşünülen çözümler içinde muhtemel yanlış çözümler doğru çözümlerden ayırıştırılarak atılır. Takım üyelerinin bu süreç içerisinde ortak problem çözme yetkinliğine sahip olması ve alternatif çözümler üretme cesaretini göstermesi beklenir. Tüm bu bakış açıları netleştirilerek problemi ortadan kaldıracak tek bir çözüm benimsenir (Guzzo, 1982).

Ortak problem çözümünde takımların karşılaştığı bir takım engeller bulunmaktadır. Takım üyelerinin bilişsel stilleri, daha iyi çözümlerin farkında olmama, baskın bilişsel stile sahip olanların hakim olması gibi engeller problemin teşhis ve çözüm sürecini etkilemekte ve doğru çözümün uygulanmasını geciktirmektedir (Libby ve diğerleri, 1987). Bu engelleri ortadan kaldırabilmek için bir takım teknikler geliştirilmiştir. Genellikle bu teknikler olumlu olanları artırırken olumsuz olanları azaltmak amacıyla etkileşimleri sınırlamayı içerir. Örneğin, değerlendirme yapmadan fikirleri ayırarak yaratıcılığı ilerleten beyin fırtınası

yöntemi bu teknikler arasında yer almaktadır (Rawlinson, 1995, s.15; Demirel, 2003, s.32). Bu teknik, eleştiriye izin vermediği için yeni fikirler konusunda cesaretlendirir. Diğer bir örnek de nominal grup tekniğidir. Bu teknikte özel olarak oluşturulan fikirler takım toplantılarında sadece sunulur ve açıklanır. Kararlar özel oylama ile alınır. Bu teknik ilişkilerin zayıf olduğu takımlarda ve problem kişisel ve duygusal ise kullanılır. Takım olarak ortak problem çözmeyi geliştirecek birçok teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerin adlarının ne olduğunun takım üyeleri tarafından bilinmesi gibi bir beklenti olmamakla birlikte takım üyelerinin bu tekniklerin kullanıldığı takım toplantılarına yoğun katılımı, değerlendirme sonucunda fikirlerinin ayrılması gibi önemli ilkeleri değerlendirebilmeleri arzu edilendir. Tüm takım üyelerinin ortak problem çözüme için engellerin farkında olmaları ve doğru faaliyetlerde bulunmaları önemlidir.

iii. İletişim

Etkili bir iletişimin önemli takım süreçlerinde ve çıktılarında etkisi olduğu bilinmektedir ve iletişimin günümüzde takım performansını belirlemeye yönelik modellerde net bir bileşen olduğu çeşitli yazarlar tarafından belirtilmektedir (Campion ve diğerleri, 1993; Pearce ve Ravlin, 1987). Bununla birlikte etkili bir iletişim zıt görüşte olan üyelerin kolay şekilde anlaşmalarını sağlar. Takımlarda iletişimin sağlıklı olması için takım üyelerinin iletişim bilgi, beceri ve yeteneğine sahip olmaları beklenir.

Stevens ve Campion'a göre (1994) birkaç temel ilke, açık ve destekleyici iletişim tarzının işletilmesinde faydalı olabilmektedir. Bu ilkelerden birincisi bir davranışın kişiye değil olaya yön vermesidir. Burada mesajlar bireyden ziyade problemin yapısına odaklandığı zaman savunmacı tepkilerin ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür. Mesajlar genelden ziyade özel, değerlendirmeden ziyade tanımlayıcıdır ve nesnel standartlardan ziyade takım üyeleri öznel kıyaslamalar yapmaktadır. İkinci olarak, açık ve destekleyici iletişim, iletenin hissettikleri ve söylediklerinin ne olduğu arasındaki uyum üzerine kuruludur. Bu uyum sözlü ve sözsüz mesajların kendiliğinden eşleşmesini sağlar. Böylece iletişimin etkinliği artar. Üçüncü olarak açık ve destekleyici iletişim bireyleri etkin kılmaktadır. Dördüncü olarak açık ve destekleyici iletişim ayırıcı olmaktan ziyade birleştiricidir. Bir takımda yer alan bireyler konuşmaya ayrılan zamanı kullanmada eşit şansa sahip olursa ve bağlantıların kesilmeyeceği ve tekelleştirilmeyeceği güvenini elde ederse birleştirici şekilde iletişim kurarlar. Görgül araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Beşinci olarak sahip olunan iletişim bireyin ifade için sorumluluk alması ve bu sorumluluğu kabul etmesini sağlar.

1.1.6.2. Kendini Yönetme Alanı Boyutu

Örgütler iş takımlarını tamamladıklarında takımlara kendi yönetimleri ile ilgili sorumluluk vermektedir. Bir başka deyişle, takımlar görevlerini yönetme ve yürütmenin ötesinde kontrole de sahip olurlar. Takımın çevresinde etkin yönetim kendi kendini yönetmesidir. Kendi yönetim alanı içinde takım üyelerinin bazı gerekli yönetimsel faaliyetleri gösterebilmeleri için yetkinliklere sahip olmaları gereklidir. Kendi yönetim alanı içerisinde performans yönetimi ve planlama ve koordinasyon olmak üzere iki alt boyut bulunur.

i. Performans Yönetimi

Campion ve diğerlerine (1993) göre bireysel seviyede performans yönetimi için amaçların ne olduğunun çok iyi biçimde anlaşılmış olması gerekmektedir. Açık şekilde tanımlanmış misyon ve amaçlar kavramsal olarak takım performansı konusunda kritik konumda yer almaktadır. Misyon ve amaçların anlaşılması açısından takım yetkinlikleri önemlidir. Etkin takımlar kendi performanslarının farkında olan takımlardır. Belli aralıklar ile performanslarını değerlendirirler ve amaçlara ulaşma konusunda yeni düzenlemeler yaparlar. Takımlar dinamiktir ve gelişim gösterirler. Takım üyelerinin bireysel performansının devamlı olarak gözlenmesi ile yalnız çalışmaya karşı takım içinde çalışırken insanların daha az çaba sarfetme eğiliminin önüne geçilebilmektedir. Herhangi olumsuz etkiyi azaltmak için üyeler diğer üyelerin katkılarından farklılaşabilmekte ve performansları ile takım başarısı arasındaki bağlantıyı algılayabilmektedirler. Performans yönetiminde yetkinlikler takım ve bireysel performansın gözlenmesi, değerlendirilmesi ve geribildirim sağlanması açısından önemlidir.

ii. Planlama ve Koordinasyon

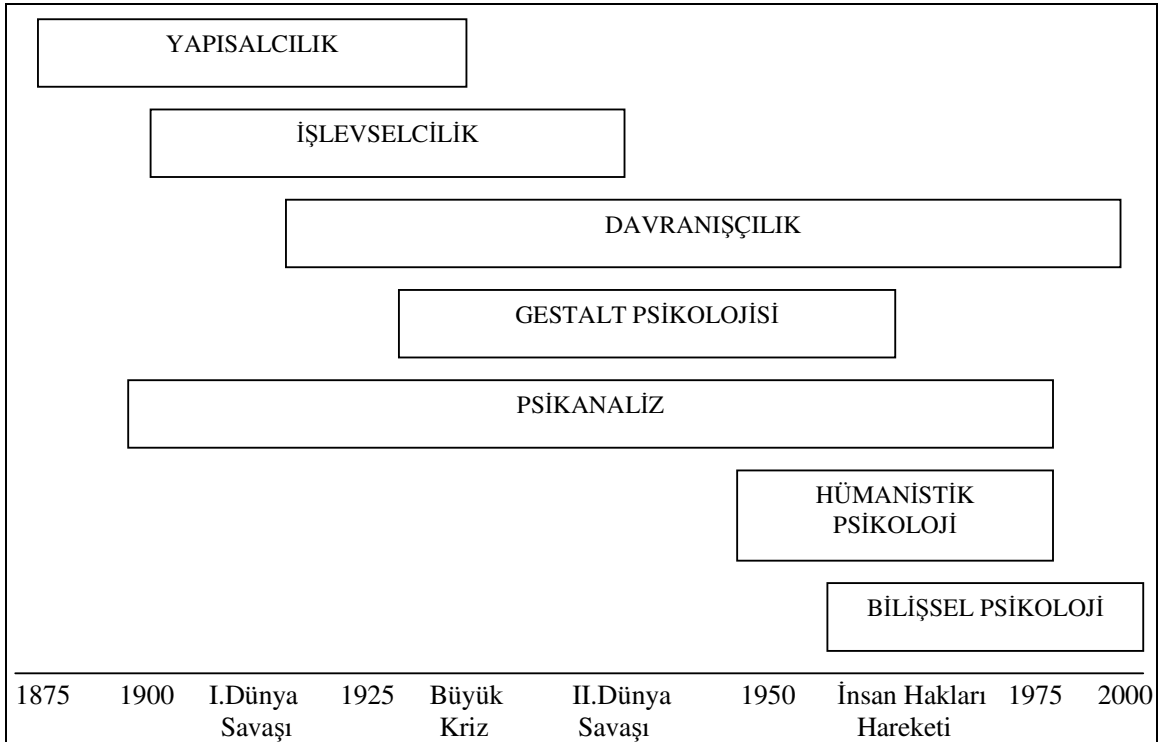
Sundstrom ve diğerlerine göre (1990) takım üyelerinin faaliyetlerinin birleştirilmesi koordinasyon ve eş zamanlılığı sağlamaktadır. Bu nedenle takım faaliyetlerinde koordinasyon kendini yönetme alanı merkezlidir. Takım etkinliğinde işlerin planlanması ve koordinasyon sağlayabilme kapasitesi ve enformasyonun tanımlanması önemli bir bileşendir. Kickul ve Kickul 'a göre (2006) koordinasyon ihtiyacı üyelerin görevlerinin birbirlerine bağlı olmasına göre belirlenmektedir. Birbirine bağımlılık artarsa takım çıktıları üzerinde de koordinasyonun etkisi artmaktadır. Üyeler arasında koordinasyon sağlanması takım çalışması sırasında vurgulanmalıdır.

1.2. BİLİŞSEL STİL İLE İLGİLİ YAZIN

1.2.1. Bilişsel Psikoloji Okulu

Psikoloji tarihine bakıldığında çok çeşitli düşünce okullarının olduğu görülmektedir. Psikoloji disiplinde, düşünce okulu terimi bir düşünce yapısını, düşünce hareketlerinin lideri ile birlik oluşturan bir grup psikoloğu anlatmaktadır. Bir okulun temsilcileri genellikle ortak problemler üzerinde çalışırlar ve aynı teorik ve sistematik yönelimi paylaşırlar (Schultz ve Schultz, 2002). Psikolojide düşünce okullarının ortaya çıkması ve hemen ardından güçlerini kaybetmeleri ve yerlerini başka okulların alması göze çarpan bir özelliktir. Skinner (1983) psikolojiyi değişen bir tablo olarak görmüş ve her yarım nesilde bir şeylerin yenilendiğini ifade etmiştir. Psikoloji okullarının tarihsel gelişimi Tablo 1.2’de yer almaktadır.

Tablo 1.2. Psikoloji okullarının tarihsel gelişimi



Kaynak: Schultz ve Schultz, 2002, s.19.

Tablo 1.2’de yer alan düşünce okullarından yapısalcılık (structuralism) felsefe ve psikolojideki ilk çalışmalardan meydana gelmiştir. Bu okuldan işlevselcilik (functionalism), davranışçılık (behaviorism) ve Gestalt psikolojisi türemiş ya da ona karşı bir çıkış niteliğinde oluşmuştur. Daha sonra zihinsel hastalıkları tedavi girişimleri ve bilinçaltı doğası hakkındaki felsefi düşüncelerden psikanaliz ortaya çıkmıştır. 1950’lerde davranışçılığa ve psikanalize

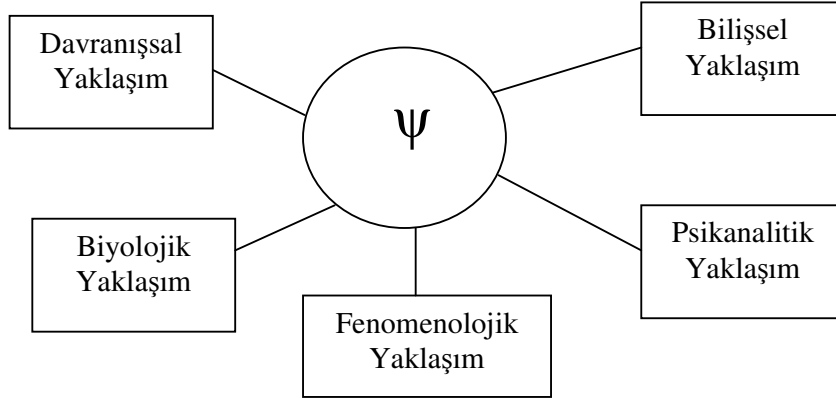
tepki olarak hümanist okul gelişmiştir. 1930'lu yıllarda ilk işaretlerini vermeye başlayan ve 1960'lı yıllarda ortaya çıkan ve günümüze kadar gelen bilişsel (cognitive) okul, bugünkü tarihçilere göre devrimci bir düşünce okuludur (Atkinson ve Hilgard, 1995). Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bilişselcilik en üretken kuramsal çıkış olan davranışçılığın deneysel psikoloji üzerindeki etkisini kırarak davranışçılığa karşı bir isyan olarak görülmüştür. İkinci nedeni ise, yeni kuramsal kavramların ve yeni bir teknik dilin benimsenerek bilişsel psikoloji ile uğraşanların düşünme konusu üzerine daha önce hiç görülmemiş şekilde düşünmeleridir (Richard, 1996). Bu isyan ile birlikte psikolojinin tanımlanması değişmiş, bilincin ve bilişsel süreçlerin araştırılmasına yeniden dönüş yapılmıştır. Bir başka ifade ile, davranışçı dönemde suurunu kaybeden psikoloji bunu yeniden kazanmıştır (Schultz ve Schultz, 2002).

Tarihsel açıdan 1855 yılında Spencer'in "The Principles of Psychology" adlı kitabı, 1874 yılında Jardine'nin "Biliş Psikolojisinin Unsurları" adlı kitabı, 1890 yılında Binet'in yazmış olduğu "La Psychologie du Raisonnement" adlı tez, 1920'lerde J. Piaget'in "Çocukların Bilişsel Gelişimi" araştırmaları bilişsel psikolojinin temelini oluşturmaktadır. 1950'li yıllardan itibaren bilgisayarın yaygınlaşması ile birlikte bilişsel psikoloji güç kazanmıştır. 1960 yılında G. Miller ve J. Bruner tarafından bilişsel araştırmalar merkezi kurulmuş ve merkez tanımlanırken davranışçılıktan ne kadar farklı olduğu vurgulanmıştı. Merkeze göre bilişsel psikoloji devrimsel olmaktan çok evrimsel bir özellik taşıyordu ve psikolojinin davranış ile olduğu kadar zihinsel yaşantıyla da ilgilendiğini kabul eden ve doğrulayan sağduyu psikolojisine bir tür geri döndü. 1970'lerin ilk yılları ile birlikte bilişsel psikoloji ile ilgilenenlerin sayısındaki artış alana ait dergi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. 1970'de "Cognitive Psychology", 1971'de "Cognition", 1977'de "Journal of Mental Imagery", "Cognitive Therapy and Research", "Cognitive Science", 1983'de "Memory and Cognition" adlı altı dergi yayınlanmıştır. 1960'lardan günümüze kadar gelen tüm gelişmelere rağmen bilişsel psikoloji kendi oluşumunu henüz tamamlamamıştır. Hareket halen gelişmekte ve tarihini oluşturmaya devam etmektedir. Solso ve diğerlerine göre, (2008, s.17-20) bilişsel psikolojinin bir düşünce okulu olarak dergilere, laboratuarlara, teknik dile ve bilişsel psikolojiye inananlara sahip olduğunu ve tüm özellikleri ile ana psikoloji akımları içerisinde kendine yer edindiğini belirtmiştir.

1.2.1.1. Bilişsel Psikolojinin Yapısı

Bilişsel psikoloji, psikolojinin düşünme, anlama, imgeleme, problem çözme, karar verme, bilgi edinme ve dil kullanma gibi zihinsel süreçlerini inceleyen alt dalıdır. Diğer bir

ifade ile, bilişsel psikoloji davranışı anlamada zihinsel süreçlerin rolünü vurgulayan genel bir psikoloji yaklaşımıdır. Davranış, zihinsel canlandırmalar ve zihinsel süreçler düzeyinde açıklanır. Bu süreçler ve canlandırmalar, zihinsel ürün verecek şekilde çalışır.



Şekil 1.5. Psikoloji yaklaşımları

Kaynak: Atkinson ve Atkinson, 1996.

* Yunanca ψ (psi) harfi, psikoloji sözcüğünün kısaltması olarak kullanılır.

Bilişsel psikologlar insanı edilgen bir yaratık olarak değil, algılayan, uyarıcıları işleyen, anlamlandıran etken bir sistem olarak görürler. Onlara göre, insanı diğer canlılardan ayıran belirgin özellik, gelen uyarıcıları işleyebilme, anlamlandırabilme yeteneğidir. Algılama, bellek ve bilgi işlem süreçlerini inceleyen dala bilişsel psikoloji adı verilir. Bu da organizmanın içinde yer alan bilişsel süreçlerin türü ve yapısıyla, gözlenebilen davranışların türü ve özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırır; zihinsel süreçleri incelerken deneysel yöntemler de kullanmaya özellikle dikkat eder; nesnel yöntemlerle deneysel olarak bireyin zihninde yer alan bilişsel süreçleri inceler, bireyin dış dünyayı nasıl içselleştirip “iç dünya” olarak temsil ettiğini anlamaya çalışır (Cüceloğlu, 2003). Bu yöntemde bilişsel süreçleri doğrudan gözleme olanağı yoktur. Organizmanın davranışları gözlenerek ya da nörolojik bulgular kullanılarak varlıkları saptanır.

Çağdaş bilişsel yaklaşım, kısmen psikolojinin bilişsel köklerine bir dönüş, kısmen de davranışçılığın ve Uyarıcı-Tepki görüşünün darlığına bir tepkidir. Bunların her ikisi de akıl yürütme, planlama, karar oluşturma ve iletişim gibi karmaşık insan etkinliklerini göz ardı etme eğilimindedirler. Benjafield’e (1997) göre, bilişsel yaklaşım şu varsayımları öne sürer:

(a) Organizmanın ne yaptığını ancak zihinsel süreçleri inceleyerek tam olarak anlayabiliriz,

(b) Zihinsel süreçleri, özel davranışlar üzerinde yoğunlaşarak (davranışçıların yaptıkları gibi) ama bunları zihinsel süreçler temelinde yorumlayarak nesnel biçimde inceleyebiliriz.

Bilişsel yaklaşımı benimsemiş psikologların bu konuyu elektrik devrelerindeki anahtarların açık-kapalı olmasıyla sinir sistemindeki iki nöronun birleştiği yerin açık-kapalı olması arasındaki benzerlik ile açıklamaya çalışmaları bilişsel psikolojinin başlangıcını oluşturmuştur. Özellikle 20. yüzyıl makinesi olan bilgisayar bir model olarak bilişsel fenomeni açıklamak için kullanılmaktadır. Bilgi çeşitli biçimlerde işlenir, seçilir, hafızada bulunan başka bir bilgiyle kıyaslanır ve birleştirilir, dönüştürülür ve yeniden düzenlenir (Cellis, 1993).

Osherson'a (1990) göre bilgisayarların yapay bir hafıza sergilediği varsayılmakta ve işleyişi çoğunlukla insan terimleriyle betimlenmektedir. Örneğin, depolama kapasitesine hafıza, program kodlarına dil denilmektedir. Bilişsel psikoloji, psikolojinin algılama, hatırlama, akıl yürütme, karar verme ve problem çözme gibi bilişsel süreçleri ile ilgilenir ve bu süreçlerle ilgilenen felsefe ve bilgisayar bilimi gibi disiplinlerle örtüşür (Miller ve diğerleri, 1960). Bu alanın başlıca hedefi bilginin zihinde nasıl temsil edildiğini keşfetmek ve bu temsil sırasında algılama, hatırlama ve akıl yürütmeye yol açan işlemlerin nasıl gerçekleştiğini göstermektir. Zihinsel işlemler yapma ve analiz düzeyi ile ilgili fikirler bilişsel psikolojinin köşe taşları arasında yer alırlar (Benjafield, 1997).

Bilişsel psikolojinin temel savı, insan davranışının en iyi, bir bireyin hedefine ulaşmak için işleme koyduğu faaliyetlerin gruplanması ve iç içe geçmesine dayanılarak anlaşılabilirliğidir. Davranışsal psikolojinin temel noktası Uyarıcı (S) - Tepki (R) (Stimulus-Response) iken, bilişsel psikolojide T.O.T.E (test-operate-test-exit) (sına-işlet-sına-çık) bağlantısıdır (Miller ve George, 1960). Bu bağlantı ile karmaşık davranışlar ele alınabilmektedir. Daha üst zihinsel süreçler üzerinde çalışan bilişsel psikoloji yeni bir kuramsal çerçeveye sunarak felsefi nitelik kazanmıştır. Felsefi açıdan durduğu noktaya bakıldığında ise, yapısalcılığa karşı tepki olarak doğan işlevselcilik yaklaşımı hakimdir. Bu yaklaşıma göre, insan zihnini anlamak için yapısından çok işlevine bakmak gerekir. Önemli olan insanın bilinçli deneyimleri ile davranışları arasındaki ilişkiyi keşfetmektir. İnsanın fiziksel özellikleri, onun idamesini ve çevreye uyumunu sağladıkları ölçüde nesilden nesile geçiyorsa, bu durum insan bilinci için de geçerli olmalıdır. Bu nedenle işlevselciler zihinsel süreçlerin işlevsel ya da uyumsal rolüyle ilgilenmişlerdir. Psikoloji açısından işlevselcilik içe bakış yönteminin yanı sıra gözlem ve davranış ölçüm yöntemlerini kullanmış ve hem insan hem de hayvan davranışları konusunda bilgi toplama imkanına ulaşmıştır (Bilgin, 2003). Özellikle insan davranışları ile ilgili bilgi toplanması, insan davranışlarının temeline inilmeye çalışılmasının anlaşılabilmesi için bilişsel psikolojinin anlaşılması gerekmektedir.

Bilişsel kuramcılar zihinde oluşan iç süreçlerin (anlama, düşünme, duyuş, algılama) rolünü incelemişlerdir. Piaget'e göre (1952) bireyin zihni, kendisine ulaşan her şeye anlam bulmaya çalışan dinamik bir bilişsel yapı grubudur (Seymen ve Bolat, 2002). Diğer bir ifade ile, bireyin davranışlarının dış uyarıcılardan çok bireyin inançları, beklentileri, amaçları, değerleri vb. tarafından belirlendiği noktasından hareket etmişlerdir. Bu noktada bilişsel gelişme kavramı ortaya çıkmaktadır (Selçuk, 1999).

1.2.1.2. Bilişsel Psikoloji ile İlgili Yaklaşımlar

Biliş kavramı beş yaklaşım ile incelenmektedir. Bunlar, bir bilgi işlem süreci olarak biliş, sembollerin zihinde kullanımı olarak biliş, problem çözümü olarak biliş, genel kapsamlı düşünce olarak biliş ve birbirleriyle ilişkili süreçlerin toplamı olarak biliş olarak adlandırılmaktadır (Cüceloğlu, 2003):

i. Bir bilgi işlem süreci olarak biliş: Bu yaklaşıma göre sinir sistemi, kendine duyu organları aracılığı ile ulaşan verileri işleyen bir mekanizma olarak görülür. Biliş bu mekanizmanın nasıl çalıştığını inceler. Neisser'e (1967) göre biliş, duyu organlarından gelen bilginin biçim değiştirilme, azalış, işleniş, depolanış ve yeniden kullanılmasında yer alan süreçlerin tümünü inceleyen alandır. Bu nedenle bilgi-işlem dili psikologlar arasında en iyi bilinen dillerden birisidir. Bu alan yapay zeka ve robot yapımı olarak bilinir.

ii. Sembollerin zihinde kullanımı olarak biliş: Bilişsel faaliyet olarak gösterilen her olayın, sembollerin zihinde kullanılması sonucu meydana geldiğini söyleyen bir yaklaşım şeklidir. Kendinden başka bir şeyi temsil eden her şeye sembol denir. Kelimeler, trafik işaretleri, matematik, müzik ve diğer bilim dalları sembollerden oluşur. Semboller bizi geçmişe, geleceğe ve dışarıda gözlenmesi olanaksız olan yaratıcılığa götürürler. Bu nedenle sembollerin akılda kullanılması bilişin temel konusu olarak görülür.

iii. Problem çözümü olarak biliş: Bilişsel süreç bazı psikologlarca problem çözmede kullanılan düşünce olarak görülür. Bu yaklaşıma göre çevrede bulunan olanakları ve bellekte bulunan bilgi ve becerileri belirli bir problemi çözmek için kullanma, bilişin en belirgin özelliğidir. Problemin çözümü, tanıma, üretme, kuluçka ve değerlendirme olarak dört aşamadan oluşur.

iv. Genel kapsamlı düşünme olarak biliş: Bireyler yalnız problem çözme durumunda iken düşünmezler. Birisinin ismini hatırlamaya çalışırken, duyu ve düşüncelerimizi okunaklı bir biçimde kağıt üzerine yazarken de düşünürüz. Bazı düşünceler mantıksal işlemlere

dayanır, bazı düşüncelerin mantıksal yapısı gizlidir. Düşünce süreçlerinin tümü bilişin alanını oluşturur.

v. Birbiriyle ilişkili süreçlerin toplamı olarak biliş: Bazı psikologlar kesin sınırlar koymak yerine birbiriyle ilişkili çok sayıda psikolojik süreci biliş alanında toplarlar. Bu psikologlara göre bilişsel psikolojinin alanını, bilme, algılama, hatırlama, karar verme, düşünme, akıl yürütme, problem çözme, öğrenme, hayal etme, kavramlaştırma ve dil kullanımı oluşturur.

Yukarıda yer alan bu beş yaklaşım birbirlerinden bağımsız değildir. İnceleme ve tartışma kolaylığından dolayı ayrı ayrı ele alınıp incelenir. İnsan zihni bir bütün olarak ve son derece karmaşık bir şekilde işler. Bu karmaşık olayın bütünüyle anlaşılma olanağı olmadığı için ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

1.2.1.3. Bilişsel Psikolojinin Temel Kavramları

1.2.1.3.1. Biliş

Biliş (cognition), insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik olarak yaptığı işlemlerin tümüdür (Ekman ve Davidson, 1994; Morgan, 1991). Bireyin düşünceleri, bilgisi, yorumları, anlayışı ve fikirleri bilişi oluşturur. Yaklaşık olarak düşünme ile aynı anlamlıdır. Diğer bir ifade ile öğrenme, sorun çözme, geleceğe ilişkin plan yapma gibi karmaşık zihinsel süreçlerin genel adıdır.

1.2.1.3.2. Bilişsel Süreçler

Bilişsel (cognitive), gizli, altta kalmış güdülerin sınıflandırılması, enformasyon süreci gibi kişisel ayırt edici nitelikleri açıklama anlamında kullanılmaktadır. *Bilişsel süreç kavramı*, dıştan alınan uyarımların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması ve değerlendirilmesi gibi faaliyetlerle ilgilidir. Düşünme, yargılama, karar verme, problem çözme, kavramlaştırma yeteneği, dil yeteneği gibi yüksek düşünsel faaliyetler ve daha basit olduğu düşünülen dikkat, algı, bellek gibi faaliyetler bilişsel süreçleri oluşturur. Duyum, algı, farkında olma süreçleri düşünme sürecinin ön bileşenlerini oluştururken, karar verme son aşamasını oluşturmaktadır (Özden, 2000; Selçuk, 1999).

Düşünme, yargılama, karar verme, sorun çözme, kavramlaştırma yeteneği, dil yeteneği gibi yüksek zihinsel süreçler ve daha basit olduğu düşünülen dikkat, algı, bellek gibi süreçler bilişsel süreçlerdir. Bu süreçler kullanılarak birey çevresi ve kendi hakkında yeni bilgiler edinir, eski olayları hatırlar, ortaya çıkan sorunları çözer ve gelecekle ilgili planlar yapar (Cüceloğlu, 2003).

Çevremizden gelen uyarıların (ışık, ses, koku, tat, ısı, yoğunluk vb) bedenimiz tarafından alınması süreci duyumdur. Duyum süreci ile çevremizdeki fiziksel değişimlere ilişkin ilkel yaşantılar oluşur. Duyum yaşantılarını yorumlama ve anlamlandırma algılama sürecidir (Morgan, 1991). Farkında olma, algılamadan sonra olay ve nesnenin ayırıcı özelliklerini belirleme sürecidir. Farkında olma süreci belleğin kullanıldığı aşamadır. Yaklaşmakta olan arkadaşımızı tanıma süreci, önce ayak seslerini duyma veya onu görme ile başlar (duyum). Ardından onun çevredeki diğer nesnelere farkı belirlenir (insan-diğer, tanıdık-yeni vb) (algı). Son olarak onun çevredeki veya tanınan başka insanlardan farkı (arkadaş-yabancı, Ali-Veli vb) belirlenir (farkında olma). Duyma, algılama, farkında olma süreçlerinin sonunda olay veya nesnenin varlığıyla bize ilettiği enformasyon elde edilmiş olur. Ancak henüz karar verme veya eylem söz konusu değildir. Olup biten her şey bir saniyeden kısa bir zamanda, yaklaşık 100-400 mikro saniye içinde gerçekleşmiştir. Bundan sonraki süreç karar vermek ve gerekiyorsa bir eylemde bulunmaktır. Kararı vermek ise göreceli olarak daha karmaşık bir süreçtir. Düşünme sürecinin son aşamasıdır. Edim/eylem ise düşünme sürecinin bir ürünü olarak gösterilen beden hareketleri veya içsel davranışlardır.

1.2.1.3.3. Bilişsel Uyuşmazlık

Bilişsel uyuşmazlık, kişinin inançları ve bilgisinin, birbiriyle ya da davranış eğilimleri ile uyuşmadığı durumdur; böyle bir bilişsel uyuşmazlık ortaya çıktığında, kişi davranışta ya da bilişte değişiklikler meydana getirerek uyuşmazlığı azaltmaya çalışır (Bilgin, 2003). Şayet kişi yaptığı davranış için geçerli (zorlayıcı) bir dış neden bulamazsa bilişsel uyuşmazlık oluşur ve kişi bu uyuşmazlıktan kurtulmak için bir iç neden arayarak tutumunu davranışı doğrultusunda değiştirir. Bir dış neden bulursa tutum değişimi gerekmeyecektir. Bu davranışı makul gösterecek zorlayıcı bir dış neden söz konusu olduğundan, bilişsel uyuşmazlık oluşmayacak ve kişinin gerçek tutumu davranışı doğrultusunda değişime göstermeyecektir. Bilişsel uyuşmazlıktan kaçış ve denge arayışı psikolojik veya sosyo- psikolojik yaklaşımda, kişinin kendi kafasında, kendi kendisiyle iletişim sürecinde oluşturduğu bir kişisel psikolojik dengedir (Alemdar ve Erdoğan, 1998).

1.2.1.3.4. Bilişsel Stil

Sözcük olarak stil, üslup veya tarz anlamı taşımaktadır. Kendine özgü bir biçim, yapı ya da söyleyiş biçimi olarak açıklanabilir (TDK, 2007). Kişisel farklılıklar psikolojinin temel sorun alanlarından biridir. Psikoloji bilimi özellikle kişilik, biliş, iletişim, motivasyon, algılama, öğrenme farklılıklarını açıklamak için, bu kişisel farklılıkları belli boyutlar çerçevesinde, stil adı verilen yapı kavram ile açıklamaya çalışmaktadır (Arbak ve Özmen, 2004). Stil özel bir oluş veya davranış biçimi olup kişinin bir dizi tercihini açıklar (Sternberg ve Grigorenko, 2001). Örneğin eğitim psikolojisinde stil, öğrenme bağlamına ilişkin farklılıkları açıklamak üzere kullanılan temel kavramlardandır (Riding ve Raynor, 2002: 6-8). Bilişsel psikolojide stil kavramı farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda stiller üzerine yapılan araştırmalar sonucunda algısal stiller, öğrenme stilleri, düşünme stilleri gibi farklı bir çok kavram ortaya çıkmıştır (Cano-Garcia ve Hewitt, 2000).

Araştırmacılar tarafından öne sürülen ve çalışılan stil ile ilişkili kavramlar becerilerden farklı olma özelliğine sahiptir (Buluş, 2005). Stil, tam olarak nedir? Stil yetenek değildir. Yetenek, bireyin beceri ya da beceri bileşimleridir. Stil, yetenek ile kişilik arasında bir bağlantıdır. Bireyin yeteneklerini kullanmadaki tercihi, bilgi ve becerisini uygularken kullanmayı tercih ettiği yoldur. Diğer bir ifade ile, bireylerin bir çalışmayı, projeyi, işi yapmayı düşünürken ya da yaparken kullanmayı tercih ettikleri yoldur (Sternberg, 1997). Bu nedenle, stiller iyi ya da kötü değil sadece farklıdır. Beceri bireyin neyi yapabileceğini ifade ederken, stil bireyin becerilerini nasıl kullanacağına ilişkin tercihini ifade eder (Sternberg, 1997). Stil kavramına yönelik ilginin iki tür çalışma ile ortaya konulduğu görülmektedir. Bunlardan biri stil kavramı ile ilgili çalışmalar, diğeri ise bu kavram ile diğer kavramların ilişkilerinin incelendiği görgül çalışmalardır (Zhang, 2000 ve 2003, aktaran Buluş, 2005).

Bireysel farklılıkların analizine olan ilgi Snow (1977) ve Gagne'nin (1987) de çalışmalarından sonra artmıştır. Bir kişiyi tipik biçimde tarif eden stil düşüncesi ilk olarak 1987 yılında Allport tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraki yıllarda araştırmacılar, stil gerçeğini anlama çabaları sonucu, stil kavramını geliştirmişlerdir. Stil bireylerin becerilerini kullanmada ve bilgiyi işlemede tercih ettikleri yollar olarak tanımlanabilir (Sternberg, 1997; Zhang, 2002). Stilin bir tercih olarak tanımlanması stil ve beceri arasındaki farkı vurgular. Günümüzde stil odaklı çalışmalara yoğun bir ilgi vardır. Bu ilginin nedeni stil çalışmaları üstüne kavramsal bir bütünleşme sağlanmış olması ve stil olarak tanımlanan birbirinden farklı

yapılar arasındaki ilişkilerle ilgili görgül çalışmaların sayısında artış olmasıdır. Sternberg (1997) yazındaki stil ile ilgili çalışmaları kapsamlı şekilde gelişim ve çıkış noktaları itibariyle değerlendirmiş ve üç grupta sınıflandırmıştır:

- i. Biliş merkezli stiller:** Stil ve algılama gibi bireysel farklılıklar üzerine odaklanır. Bireyin algısal ve zihinsel yeteneklerini içerir. Bilgi işleme üzerinde durur.
- ii. Kişilik merkezli stiller:** Bireysel kişilik özellikleri ile ilgili diğer stil çalışmalarını içerir. Kişilik gelişimine bağlı olarak stiller farklılık gösterirler.
- iii. Faaliyet merkezli stiller:** Öğrenme-öğretme sürecine ve çevrenin farklı görünümüne odaklanır. Bireyin bir konuyu nasıl öğrenmeyi tercih ettiği üzerinde durur. Öğrenme stilleri kavramının çıkış noktasıdır.

Bu üç grup birbirinden kavramsal olarak farklıdır, ancak ortak yanları bireylerin yeteneklerini kullanmada ve bilgiyi işlemede tercih ettikleri yollara odaklanışdır. Yukarıda belirtildiği üzere, biliş merkezli yaklaşımlara Witkin ve diğerlerinin (1977) modeli örnek gösterilebilir. Kişilik merkezli yaklaşımlar Myers-Briggs'in (1979) modelini içerirken, öğrenme merkezli yaklaşımlara Kolb'un (1984) modeli örnek gösterilebilir. Düşünme stilleri olarak adlandırılan stil grubu, bilişsel stillerin bir alt kümesinde yer alan ve yukarıda bahsedilen üç gruba da içeren kapsamlı ve çok boyutlu bir modeldir (Fer, 2005). Düşünme stilleri, bireylerin karşılaştıkları problemle, olaylara, olgulara ve değişkenlere karşı zihinsel süreçler sonucu sergiledikleri yaklaşım ve eğilimlerdir. Bir bilgiyi nasıl aldığımız ve işlediğimizle yakından ilgilidir. Bireylerin düşünme stilleri birbirlerinden farklılık gösterir. Birbirlerinden farklı şekillerde düşünürler ve farklı yollardan giderler. Bireyler bir probleme ilişkin bir çok düşünme stiline sahiptirler, ancak bazı durumlarda belli stillerini kullanmayı tercih ederler (Sünbül, 2004).

Kalıtılal eğilimler ve özellikle ilk yaşantılar sonucu her birey dünya ile ilişkisinde, onu algılamada, hedeflediği amaçlara ulaşmada ve problem çözmede belirli metotlar ve yaklaşımlar geliştirir. Bu süreçte birey, gerçeğin farklı yönlerine dikkat eder, farklı türde veri toplar, bu verileri farklı şekilde düzenler, bunlardan farklı sonuçlar çıkarır, farklı kararlara ulaşır ve bu kararları da farklı biçimde uygular. Böylece farkında olsun veya olmasın, her bireyde farklı bilgi işleme stilleri oluşur (Parlette ve Rae, 1993, aktaran, Buluş, 2001).

Bilişsel stil araştırmaları 1940-1970 yılları arasında yer almaktadır. Bu dönem içerisinde stil, algıya ve bilişsel yapıya bağlı bireysel farklılıkları araştıran psikologların

konusu olmuştur. Stili, bilişsel stil olarak kavramsallaştırmışlardır. Bilişsel stil, psikoloji içerisinde geniş çaplı olarak incelenmektedir (Riding ve Cheema, 1991). Bilişsel stil çeşitli yazarlarca farklı olarak tanımlanmış ve farklı yönlerden açıklanmıştır. Sözlük anlamına bakıldığında, bireyin fiziksel ve sosyal çevredeki bilgi ve sorunlarla başa çıkabilmesi için tekrarlayarak uyguladığı algısal ve bilişsel davranış özellikleri olarak ifade edilmektedir (Önal ve Karakaş, 2004). Sternberg ve Grigorenko (1997) bilişsel stili genel stil yapısının bir alt kümesi olarak tanımlanmışlar ve Allport'un bilişsel alanda stil kavramını kullanan ilk araştırmacı olduğunu belirtmişlerdir.

Ülgen (1997) bilişsel stili bilgi ve deneyimlerin düzenlenmesi ve işlenmesinde devamlı olarak tercih edilen, kişilik özelliklerine uygun olarak gelişmiş, bireylere özgü yöntem farklılıkları olarak tanımlamıştır. İnsanlar bilgileri algılama, düzenleme, işleme koyma ve problem çözme yaklaşımlarında birbirlerinden ayrılırlar ve bu yaklaşımlar devamlılık gösterir. Witkin (1977) bilişsel stili bireylerin algılama, düşünme, problem çözme, öğrenme ve başka şeylerle ilişkilendirmede kendilerine özgü sürekli kullandıkları yöntem farklılıkları olarak tanımlayarak konuyu kavramsal tempo ve alana bağımlılık olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Witkin (1977) kavramsal tempo boyutunda, bireyin ayrıştırıcı ve bütünleştirici düşünme sürecindeki nesne ve olayların özelliklerini sınıflama ya da bütünleştirmedeki tepkilerine dikkati çekmektedir. Bu boyutun düşünsel aşamasında birey bir problem ile karşılaştığında tepkide bulunmadan önce uyarıcıları inceler, seçenekleri değerlendirir, endişeli olma hareketlerini gizler, sonra tepkide bulunur. Düşünerek ve planlı bir biçimde tepkide bulunduğu için başarıya ulaşır. Tepki aşamasında ise, birey bir durumla karşılaştığında ilgili ya da ilgisiz konulara değinmeden aklına geldiği gibi tepkide bulunur. Bunun sonucunda da başarısızlık yaşar.

Royer (1984) ve Bloom'a (1986) göre, alana bağımlılık/bağımsızlık boyutunda, bireyin algı alanındaki yanıltıcı ipuçlarını ortadan kaldırmadan bütününe tepkide bulunması alana bağımlılık olarak incelenmekte ve bu yaklaşımda birey çevreyi renk, ebat ve diğer niteliklerle ilgili ayrıntıları görmeden bir bütün olarak algılamaktadır. Genel olarak alana bağımlı bilişsel stil geliştiren bireylerin, durumları ya da örüntüleri bir bütün olarak algıladıkları ve bu durum ya da örüntüleri analiz etmede alandan bağımsız bilişsel stil geliştiren bireylere göre insanlarla birlikte olmaktan çok hoşlanmadıkları, sınırlı sayıda insanla yakın ilişki kurdukları, matematik ve bilimsel çalışmalarda başarılı oldukları vurgulanmaktadır. Örneğin, alana bağımlı bilişsel stile sahip olan insanlardan insan figürü çizmeleri istediğinde

çizemeyeceklerdir. İkinci yaklaşım olan alandan bağımsızlık yaklaşımına göre ise bireyler arka plan dışında tüm öğeleri algırlar (Morris, 1993).

Bilişsel psikologlar, bilişsel stili bireysel farklılıkların kişilere özgü duyuşsal ve zekaya dair faaliyetlerinin ötesinde daha geniş kapsamlı olarak tartışır ve bilişsel stile ait dört özellikten söz ederler. Bu özellikler: (1) Öğrenmenin içeriğinden çok şekli ile ilgilidir; (2) sözlü olmayan yöntemlerle de ölçülebilir; (3) zamanla değişiklik göstermezler; (4) iki kutupludurlar. Riding'e (1991) göre bilişsel stil, (1) kişiliği oluşturan temelleri yansıtır, (2) durumlar ve bilgiye karşı otomatik cevaplama biçimidir, ve (3) etkili ve sürekli dir. Kirton'a (1980) göre bilişsel stil, bireylerin değişikliğe yönelik tercih ettikleri bilişsel stratejilerdir ve modeli bilişsel kapasite, başarı, bilişsel teknikler ve başa çıkma davranışı boyutlarının üzerine kurar. Hem Riding hem de Kirton bilişsel stilin yaşamın ilk yıllarında ortaya çıkmaya başladığını ve süreklilik göstererek birey davranışlarında etkili olduğunu öne sürmektedirler. Bilişsel stil bireyin enformasyon toplama, işleme ve değerlemede tercih ettiği yollar olarak tanımlanabilir. Witkin ve diğerleri (1977) bilişsel stili insanların bakış açısı, düşünme, problem çözüme, öğrenme ve bunlar arasındaki bağlantıları kurmada bireysel farklılıklar olarak tanımlamışlardır. Messick (1984) bilişsel stili enformasyonu elde etme, örgütleme ve deneyimlerdeki farklılıklar olarak tanımlamıştır. Tüm bunlarda bilişsel stil organizasyonun, bilgi kullanımının ve çevresel dürtülerin algılanmasında bireysel farklılıklara göndermede bulunur. Bu durum bireylerin enformasyon için çevreye nasıl baktıkları, bu enformasyonu nasıl örgütledikleri ve eylemlerine rehberlik eden bu yorumları nasıl kullandıklarını etkilemektedir.

Bilişsel stilin çok çeşitli kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu kavramlar kişilik, motivasyon, örgütsel iklim, yaratıcılık, problem çözüme ve çatışma yönetimini içermektedir. Bilişsel stil ayrıca çeşitli açılardan çalışılmıştır. Farklı yazarlar kendi değerlendirme araçlarını geliştirmişlerdir. Buradaki amaç soyut bir konu olan bilişsel stili belli bir sistematığe oturtabilmektir. Dolayısıyla farklı teoriler bütünleştirilerek bilişsel stil ile ilgili yeni açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Örneğin, Hayes ve Allinson (1994) bilişsel stili sınıflandırmak için üç yaklaşım kullanmışlardır. Birinci yaklaşım, zihnin üst yapısını kullanan analitik-holistik boyuttur. Bu yaklaşımı kullanan bazı teoriler yarıküresel fonksiyonlar ile bu yaklaşım arasındaki farklılıklarla ilişki kurarlar. İkinci yaklaşım süreç olarak bilişsel stil ile ilgilidir. Örneğin, stilin dikey sınıflandırmasına ek olarak (birinci yaklaşım), Miller'ın (1987) bakış açısı, hafıza ve düşünme gibi ana bilişsel süreçlere göre yatay sınıflandırma yapar. Üçüncü yaklaşım stil ve yetenek arasındaki farklılığa odaklanır. Yetenekler tek kutuplu olarak

düşünülürken bilişsel stil iki kutuplu düşünülebilir. Yetenek düzeyi belirli bir alandaki olası başarı düzeyi ile ilgilidir (örneğin, zeka). Buna zıt olarak bilişsel stil bir uçla diğer uç arasında yer alır. Her bir boyutun uçları farklı bilişsel stilleri gösterir.

Stiller uzayı çok boyutludur. Farklı stiller, form grafikleri ve korelasyonel eğilimleri açısından doğrusal bir ilişki içinde değildirler. Kullanılan stiller yaşam boyunca değişebilir, çeşitlenebilir ve gelişimsel değişimlere uğrayabilir (Sternberg, 1997). Duru'nun 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada belirttiği üzere, düşünme stillerinin öğretim ve değerlendirme metodları (Sternberg ve Grigorenko, 1993); yaş, iş ve seyahat yaşantısı (Zhang, 1999); zeka, sosyal sınıf ve başarı (Oliver, 1972); benlik saygısı (Jaber ve Quatami, 1998; Zhang, 2001); okul dışı deneyimler (Zhang, 2001); rol belirsizliği ve rol çatışması (Abraham, 1997); kavramsal düşünme ve cinsiyet (Epstein ve diğerleri, 1996); depresyon, kaygı ve stres (Epstein ve diğerleri, 1996); uyum düzeyi, kategorik düşünme, açık fikirlilik ve ego gücü (Epstein ve Pacini, 1999); nevrozizm ve ilişkiye açıklık (Sadowski ve Cogburn, 1997; Zhang ve diğerleri, 2001), akademik başarı (Grigorenko ve Sternberg, 1997; Buluş, 2000); yaş, eğitim ve evlilik statüsü (Walters ve Eliot, 1998); iş doyumu (King ve Robert, 1993); bilişsel tutarlılık ve yükleme karmaşıklığı (Buluş, 2000); öğrenme stilleri (Zhang, 2000); empati ve yardım etme davranışı (Duru, 2002); yaratıcılık (Junghee ve Micheal, 1995; Grigorenko ve Sternberg, 1993); bilişsel gelişim (Zhang, 2002); kişilik tipleri (Zhang, 2001); yaşam yönetimi stratejileri (Freund ve Baltes, 2002) gibi bazı demografik ve psikososyal değişkenlerle değişik düzeylerde ilişkisi bulunmaktadır.

1.2.1.4. Bilişsel Stile Yakın Diğer Kavramlar

1.2.1.4.1. Öğrenme Stili

Bir terim olarak öğrenme stili, geniş çapta bilişsel stilin eğitsel alanda tercih edilmesi anlamına gelir (Riding ve Cheema, 1991). Bu alandaki en önemli taksonomik gelişme Curry'nin (1983) çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, Curry öğrenme tercihleri ile bilişsel stil arasında farklı bireysel yapıları soğan modeline yerleştirmiştir. Soğanın çekirdeği merkezi kişilik boyutudur; kişi merkez dışına çıktığında yapılar iç gözleme daha açık hale gelmekte, daha bağlam-bağımlı olmaktadır (Garvin, 2001).

Öğrenme stili bireyin öğrenme koşulları ve sürecindeki tercihleri ile ilgilidir. Bilgiyi alma ve işleme sürecinde her bireyin tercih ettiği yol birbirinden farklıdır. Bazı bireyler

olaylar ve algoritmalar üzerine yoğunlaşırken, bazıları teorik ve matematiksel modellerde daha iyilerdir. Bazı bireyler şemalar, grafikler ve resimler gibi görsel malzemeleri kullanırlarken, bazıları yazılı ve sözlü açıklamaları tercih ederler. Öğrenme sürecindeki tüm bu farklılıklar bireyin öğrenme stilini belirler (Felder, 1996). Öğrenme stilleri kavramı ilk defa 1960 yılında Rita Dunn tarafından kullanılmıştır. Öğrenme stili bir çok araştırmacının çalışma konusu olmuştur. Dunn'un tanımına göre öğrenme stili, bireyin bilgiye nasıl odaklandığı, öğrenmeyi gerçekleştirmek için izlediği yol, bilgiyi içselleştirmesi ile ilgilidir ve yeni-zor bilgiyi öğrenmeye hazırlanırken, öğrenirken ve hatırlarken farklı ve bireye özgü yollar kullanmasıdır. Dunn ve Steveson (1997) öğrenme stili modelini bilişsel stiller ve beyin bölünmesi kavramları üzerine kurmuştur. Bilişsel stil kavramında, kişinin kavram oluşturma sürecinde düşünme biçimi ve alan bağımlılığına odaklanılmaktadır. Öğrenme stili kavramı, bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarını, öğrenme çevresi ile nasıl etkileşime girdiklerini ve öğrenme çevresine nasıl tepkide bulduklarını gösteren bilişsel, duyuşsal ve fizyolojik özelliklerin bir örüntüsü olarak tanımlanabilir. Öğrenme stili, bireyin öğrenme koşulları ve öğrenme süreci ile ilgilidir. Hiçbir öğrenme stili diğerinden daha iyi ya da daha kötü değildir. Tanımlardan anlaşıldığı üzere öğrenme stilleri, öğrenme kuramlarını temel alarak *bilişsel* (bilgiyi alma, işleme, depolama, kodlama ve kodları çözme biçimini), *duyuşsal* (güdü, dikkat, denetim odağı, ilgiler, risk almaya isteklilik, kararlılık, sorumluluk ve sosyal hayattan hoşlanma vb.) ve *fizyolojik* (duyuşsal algı/görsel, işitsel, kinestik, çevresel nitelikler/gürültü düzeyi, ışık, ısı, oda düzeni vb.) olmak üzere üç boyutu içermektedir (Kaya ve Akçin, 2006).

Kısacası bilişsel stil, bireylerin dış çevre ile ilgili olarak duyuşsal, organizasyonel ve durumsal olarak sınıflandırmada gösterdiği sürekli ve kalıcı tercihler olarak ele alınırken; öğrenme stili yaşamın çocukluk evresinden yetişkinlik evresine kadar uzmanlaşılan konular ve yerine getirilmesi zorunlu pek çok gereklerin uzun süre tekrarlanmaları sonucu sürekliliği olan tercihlerimiz olarak açıklanmaktadır (Atay ve Atan, 2000).

1.2.1.4.2. Kişilik

Her bireyin düşünceleri, duyguları, çevredeki olaylara yaklaşımları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenleri araştırıldığında kişilik kavramını ile karşılaşılmaktadır (Burger, 2006). Kişilikle ilgili olarak psikologların bu soruya verecek, üzerinde uzlaştıkları bir yanıtı yoktur. Psikologlar insan kişiliğini nasıl tanımlayacakları ve psikolojinin bu alt dalına hangi konuların dahil olacağı üzerine yoğun tartışmalar yapmışlardır

(Mayer ve Sutton, 1998). Genel bir tanıma göre kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2003). Diğer bir ifade ile kişilik, bireyin özel ve ayırt edici davranışlarından oluşur. Özel davranışları, bireyin sıklıkla yaptığı en tipik davranışlar iken, ayırt edici davranışları bireyi diğer bireylerden ayıran davranışlardır (Morgan, 1991). Kişilik bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür (Yaman ve diğerleri, 2002, s.143).

Köknel (1985) bir insanın duyuş, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış ve eylemleri kişiliğini oluşturan başlıca öğeler arasında olduğunu ve kişiliğin bütünlüğü içinde her insanın öteki insanlardan farklı olmasını sağlayan kendine özgü özellikleri bulunduğunu belirtmiştir. Kişilik değişen birşey olmasaydı, ilk insandan bu yana herkesin kişilik yapısı aynı olurdu. İnsanın kendine özgü özellikleri, kişiliğin belli öğeleriyle bağlantılıdır ve bunların dışarı yansımalarıdır. Örneğin iyi ya da kötü hatırlama, çabuk duygulanma, öfkelenme, alınganlık, kolay ve çabuk düşünüp karar verme, iyi konuşma insanların birbirlerinden farklı özellikleridir. Henry'e göre (1963) bunların yanı sıra insanın giyinişi, yürüyüşü, el ve kol hareketleri, ses tonu, beğenisi bile kişiliğin bir parçasıdır. Sonuçta tüm bu sayılanlar kesin bir değişmezlik taşımazlar

1.2.1.5. Bilişsel Stillerin Sınıflandırılması

Bilişsel stilin değişik yazarlarca farklı tanımlamalarının olduğu yukarıda belirtilmişti. Bu farklı tanımlamalar sonucunda bilişsel stili değerlendirmek üzere farklı modeller geliştirilmiş ve farklı açılardan bireylerin bilişsel stilleri değerlendirilmiştir. Bilişsel stil ile ilgili modellerin güncellenmesi Allinson ve Hayes tarafından 1996 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu güncelleme ile ilgili bilgiler Tablo 1.3' de yer almaktadır.

Tablo 1.3. Bilişsel stillerin sınıflandırılması

Yıl	Geliştiren	Boyut	Açıklama
1954 1956	Schlesinger Bruner	Odaklanma-Gözden Geçirme	Bir problemi çözmeye çalışırken konuya uygun veya uygun olmayan enformasyonun tanımlamasını içerir.
1954	Holtzman ve Klein	Sıkı-Esnek Kontrol	Sıkı kontrol dikkati başka yöne çeken etkenlere duyarlılığı gösterirken, esnek kontrol dış müdahalelere direnme olarak sınıflandırılabilir.
1958 1959	Pettigrew Filllenbaum	Geniş- Dar Sınıf Genişliği	Birçok madde içeren geniş kategorinin tercih edilmesi az

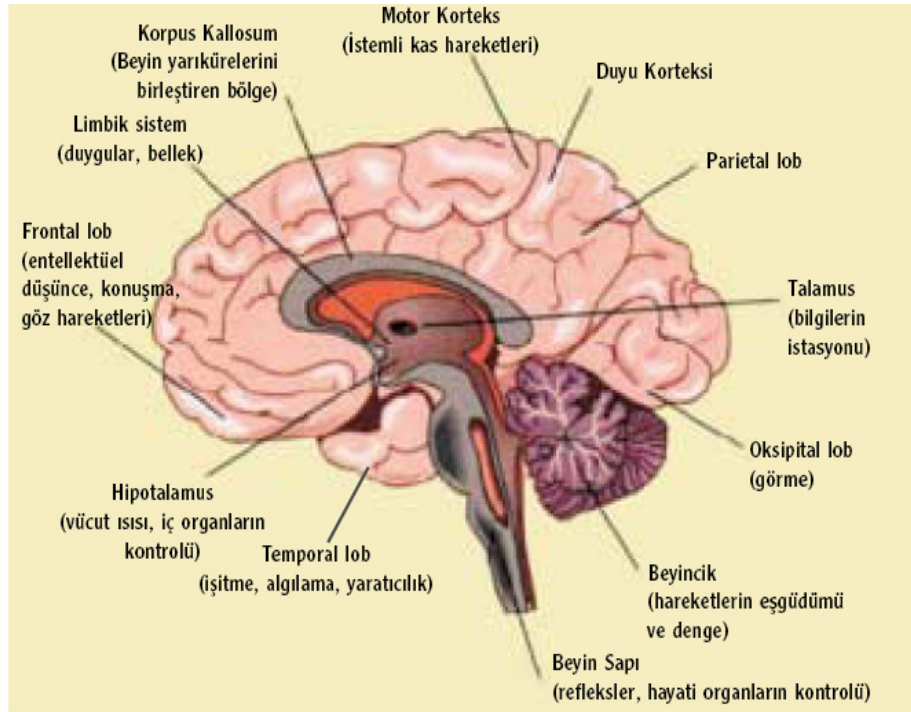
1961 1964	Bruner ve Tajfel Kogan ve Wallach		madde içeren dar kategoriden daha fazladır. Geniş kategoriye sahip olanlar kapsam hatalarına göre daha hoşgörülüdür. Dar kategoriye sahip olanlar ise nesnelere dışarıda tutmadan kaynaklanan hatalara daha hoşgörülüdür.
1960 1963	Kagan Messick ve Kogan- Kagan vd.	Analitik-Analitik Olmayan Kavramsallaştırma	Analitik stil farklılaştırılmış nitelikleri ve özellikleri gerektirir. Analitik olmayan stil daha çok ilişkiler ve temalar üzerine yoğunlaşır.
1959 1970	Gardener vd. Klein	Sınıflandırma-Belirginleştirme	Bellekte bilginin özümlemesindeki bireysel farklılıklardır. Sınıflandırmacılar yeni bilgileri daha önceki kategorilere benzeştirme eğilimi ile belleği bulandırırken, belirginleştirmeciler yeni bilgiyi eski bilgiden ayırma, küçük farklılıkları büyütme ve bugün ile dün arasındaki değişiklikleri büyük gösterme eğilimindedirler.
1976 1981	Witkin Goodenough ve Oltman	Alan Bağımlı-Alandan Bağımsız	Analitik algılama biçimi olarak ifade edilebilir. Nesnelere arka planlarından etkilenmeden algılayabilme yeteneğini vurgular. Alan bağımlılık çevreyi genel olarak algılama eğilimini içerir. Sosyal yaşama yatkınlık hakimdir. Alandan bağımsız ise olayları analitik olarak algılamayı, sosyal olaylara karşı nesnel davranışları içerir.
1964 1965	Kagan vd. Kagan	Uyarıcılık-Yansıtıcılık	Uyarıcılık hazır cevaplarla tanımlanırken, yansıtıcılık daha bilinçli ve yavaş cevaplama biçimi ile tanımlanır. Uyarıcı stile sahip olan bireyler daha fazla hata yapma eğilimindedirler.
1964	Kogan ve Wallach	Risk Alma-Riskden Kaçınma	Risk alma, başarı oranının düşük olduğu durumlarda değişik riskler almaktan kaçınmamak olarak tanımlanırken, riskten kaçınma başarı şansının yüksek olduğu durumlar hariç, işi şansa bırakmaktan özenle kaçınma durumunu içerir.
1955 1961 1966 1974	Kelly Harvey vd. Bieri vd. Driver ve Mock	Bilişsel Karmaşa-Yalınlık	Bilişsel karmaşa dünyayı çok boyutlu bir şekilde kavramsallaştırma eğilimidir. Bu boyutlar arasında ayırma,

1989	Streufert ve Nogami		farklılaştırma ve/veya bütünleştirme yer almaktadır. Bilişsel yalınlıkta ise dünyayı tek bir boyut ile kavramsallaştırma eğilimi ifade edilmektedir.
1964 1989	Braverman vd. Tiedeman	Otomatikleştirme-Yeniden yapılandırma	Otomatikleştirme, basit ve birbirini takip eden işlerin ana özelliklerini yerine getirme olarak ifade edilirken, yeniden yapılandırma işlerin incelenerek farklı biçimlerde yapılandırılması eğilimidir.
1965 1966- 1968 1974	Wallach ve Kogan Hudson Smither ve Child	Yakınsayan-Uzaksayan	Yakınsayan düşünme biçimi dar, mantıksal ve tümdengelimci bir yaklaşımla tek bir doğru çözüme ulaşmayı amaçlar. Uzaksayan düşünme biçimi ise mantıksal araştırma kriterlerinden çok geniş ve ilişkilendirmeci kriterleri kullanarak tümevarımcı bir yaklaşım içerir.
1962	Klein vd.	Uyumsuz veya gerçekçi olmayan deneyimlere hoşgörü	Geleneksel deneyimlerden farklılık gösteren algıları kabul etmedeki bireysel istek ifade edilir. Hoşgörü alışılmadık algılara daha fazla uyumdur.
1971 1977	Paivio Richardson	Sözelleştirme-Görselleştirme	Dış dünyadan edinilen enformasyonun işleme sürecinde yazılı veya görsel stratejilerin ne derece kullanıldığını ifade eder.
1973 1974	Keen KcKenney ve Keen	Emredici- Alıcı/ Sistematik-Sezgisel	Bireyin veriyi ham biçimi ile alma eğilimi (alıcı) karşısında daha önce ele alınmış (emredici) kavramalar ve kurallara benzeştirme eğilimidir. Net ardışık (sistematik) karşı düşüncelerini verilerden özgürce geliştirmek ve parçadan bütüne geçmek (sezgisel) eğilimidir.
1972 1976	Pask ve Scott Pask	Doğrusal-Bütüncül	Doğrusal süreç küçük ilerlemeler ile adım adım gerçekleşen öğrenme ve problem çözme yaklaşımıdır. Bütüncül süreç ise daha küresel bir yaklaşımla bireysel bileşenlerin hızla göz ardı edilmesidir.
1976	Myers ve Briggs	Duyusal-Sezgisel/ Düşünsel-Hissi	Duyusal-sezgisel biçime sahip olanların enformasyonun toplanmasına yatkın olduklarını yansıtır. Duyusal eğilim deneyimden doğan gerçeklerin tercih edilmesi iken, sezgisel eğilim çıkarıma dayalı anlamlandırmalardan, olasılıklardan

			ve deneyimden elde edilen ilişkilerden oluşur. Düşünsel-hissi biçime sahip olanlar enformasyonun değerlendirilmesine yatkındırlar. Düşünsel eğilim mantıksal bir sıralama tercihi iken hissi eğilim kişisel değerleri ve duyguları yansıtır.
1967	Cohen	Ayırıcı-Kümeleyici	Ayırıcılar gerçekleri ve gerçekleri oluşturan bileşenleri parçalara ayırarak anlamlandırmaya çalışırlar. Analitik yapıya sahiptirler ve enformasyonu açıkça tanımlanmış aşamalar halinde elde ederler. Kümeleyiciler ise bir resme bütün olarak bakmayı tercih ederler.
1976, 1984	Kolb	Somut- Soyut/Aktif-Yansıtıcı	Teorik kavramları anlamaya yönelik eğilim soyut olarak adlandırılırken, nesnelere anlamaya yönelik eğilim somuttur. Aktif kavramı dış dünyaya doğrudan katılımı ifade ederken, yansıtıcı kavramı bireylerin farklı gözlemlerini içerir.
1976, 1984	Kirton	Uyarlamacı-Yenilikçi	Uyarlamacı stile sahip olanlar problemlere çözümler ararken geleneksel yöntemleri takip etmeyi tercih ederler. Yenilikçi stile sahip olanlar ise geleneksel olmayan yeni yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Yeni bakış açıları ile problem çözmeye çalışırlar.
1983	Rosch	Mantıksal-Referansa Bağlı Akıl Yürütme	Mantıksal çözüm, sistematik yaklaşım tercihini ortaya koyar. Mevcut veriler içinde uygun olanların seçimi esastır. Buna karşılık referansa bağlı akıl yürütme bilinen bir durumdan hareket ederek düşünmeyi içerir.
1988	Hayes ve Allinson Allinson ve Hayes	Mantıksal-Sezgisel/Etkin-Dalgın	Bireyin öncüllerden sonuç çıkarmayı içeren mantıklı iddialar aracılığı ile anlamının geliştirilmesindeki tercihinin (mantıksal) karşı, akla yatkın hale getirmeden çabuk anlayış olarak ifade edilebilir. Bireyin doğrudan katılım tercihinin (etkin) karşı, neyin olabileceğini zihinde canlandırmasıdır (dalgın).

Kaynak: Allinson ve Hayes (1996).

Yukarıdaki tabloda yer alan tüm sınıflandırmalar insan beyninin yapısına göre yapılmaktadır. İnsan beyninin temel fonksiyonu yaşamın çok çeşitli yönlerinde kullanmak için bilgiyi almak, kodlamak, işleminden geçirmek, parçalara ayırmak, kaydetmek, düzeltmek ve bu doğrultuda davranışları yönetmektir (Wesson, 2002). İnsan beyni evrendeki en karmaşık varlıktır. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, beyindeki her bir bölge farklı işlevleri yürütmekte ve bu bölgeler arasında karmaşık bağlantılar bulunmaktadır.



Şekil 1.6. Beynin yapısı

Kaynak: Şenel, 2003.

Son yıllarda beynin sağ ve sol yarıları arasındaki farklılıklar araştırılmaktadır. Beynin sol yarı, matematiğe yatkın, mantıkçı, eleştirel düşüncenin kaynağı ve konuşma merkezini içermekteyken, beynin sağ yarı kavrayıcı, yaratıcı ve sanatkar tarafını oluşturmaktadır. Beynin ortasındaysa, sol ve sağ yarisını birleştiren bir köprü bulunmaktadır. Beynin her iki yanının birbirleriyle ne derece haberleştiği tam olarak bilinmemektedir. Bazı kuramlar bu iki yanının birbirleri ile haberleşmediklerini öne sürmektedirler (Şenel, 2003). İnsan beynini oluşturan iki yarım kürenin farklı fonksiyonlarının olması ve bireylerin farklı yarımküreleri kullanmaları bireysel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır (Caine ve Caine, 2002). Beynin sol bölgesinden kaynaklanan bilişsel stil, olaylar ve kavramlara daha çok yoğunlaşan, sistemli yaklaşan, alıcı, ayrıntılara yönelebilen, analiz yeteneği gelişmiş insanları tanımlar. Beynin sağ bölgesinden doğan bilişsel stil, farklı alanlarda fikir yürütme yeteneğine sahip, kuvvetli hayal gücü olan, odaklaşmadan çok gözden geçirmeyi tercih eden, ayrıntıdan çok bütüncül yaklaşan,

benzer olay ve kavramları gruplayan insanları tanımlar. Yapılan bir çok deneysel araştırma sonucuna göre 30'un üzerinde bilişsel stil modeli ortaya çıkmıştır. Bu nedenle farklı yazarlar farklı modelleri kullanmışlardır.

Entwisle (1978) iki kategori ve nörolojik faaliyet arasındaki olası bağlantıyı önermiştir. Sperry (1981) beynin iki yarımküresine dikkat çekmiş ve iki yarımkürenin farklı stilleri oluşturduklarını belirtmişlerdir. Baddeley ve Wilson (1997) bu yargıyı geliştirmiş ve sağ ve sol yarımküre ile ilgisi olan farklı fonksiyonları tanımlamıştır. Bu fonksiyonlar birçok bilişsel stilin özelliklerini yansıtmaktadır. Tablo 1.4.'de görüldüğü üzere beynin farklı yarımkürelerine göre bilişsel stillerin sınıflandırması değişmektedir.

Tablo 1.4. İnsan beyninin farklı yarım küreleri

Sol Yarım Küre	Sağ Yarım Küre
Alan Bağımlı	Alandan bağımsız
Yansıtıcı	Uyarıcı
Alıcı/Sistemik	Emredici/Sezgici
Odaklanan	Gözden Geçiren
Doğrusal	Bütüncül
Yakınsayan	Uzaksayan
Ayırıcı	Kümeleyici

Kaynak: Allinson ve Hayes (1994) den derlenmiştir.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, bilişsel stili belirlemeye yönelik bir çok modelden bahsetmek mümkündür. Tüm bu model ve kuramlardan farklı olarak Sternberg ve Wagner'in 1992 yılında geliştirdikleri "Zihinsel Benlik Yönetimi" kuramı (Mental Self Government) bilişsel stiller ile ilgili en son kuramdır (Liu, Magjuka, Lee, 2007). İzleyen satırlarda bu kurama ait açıklamalarda Sternberg (1997) tarafından yazılmış "Thinking Style" isimli kitap kullanılmıştır.

1.2.2. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı

Sternberg ve Wagner Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı'nda (1988, 1994, 1997) bir toplumun kendini yönetme biçimini bir metafor (benzetme) olarak kullanarak insanların da toplumlar gibi kendilerini bir şekilde yönetmeye ve günlük etkinliklerini düzenlemeye gereksinim duyduklarını ileri sürmektedir.

Zihinsel benlik yönetimi kuramı bireylerin günlük bilişsel faaliyetleri nasıl düzenleyip yönettikleri temeline dayanmaktadır. Bu kuramın hareket noktası, nasıl bir toplum veya hükümet kendisini yönetirse, bireyin de aynı şekilde günlük yaşantısında kendini yönetebileceği düşüncesine dayanır. Bu kuramda temel görüş, dünyaca yaygın olan yönetim dalları ve yönetim türleri ile benzer şekilde, bireylerin stillerini oluşturması ve kendilerini yönetmesi gerektiğidir (Sünbül, 2004). Sternberg (1997) bireyin kendi düşüncesini nasıl örgütlediği ve toplumun nasıl yönetildiği arasında bir bağ kurmuştur. Bir başka deyişle, bireyler günlük etkinlikleri yönetmek için kendilerine has stilleri kullanırlar. Bu stiller yaşam talepleri ve zamana göre değişebilir ve bireylerin içinde buldukları koşullar tarafından biçimlendirilir. Bireyler günlük faaliyetlerini düzenlemede kendileri için en uygun olan ve kendilerini en rahat hissedebilecekleri stilleri tercih etme eğilimindedirler.

Sternberg'e göre (1997) zihinsel benlik yönetimi kuramı, sadece tek bir düşünme stilinin¹ tanımlanmasından ziyade, her bir birey için düşünme stillerinin bir profilini gösterir. Düşünme stilleri beş boyut içerisine dağıtılarak açıklanır. Sonuç olarak düşünme stilleri kendi içlerinde iyi ya da kötü olarak düşünülemez. Ancak, bireylerin öğrenmesinde bazı düşünme stillerinin diğerlerinden daha etkili olacağı düşünülebilir. Etkili düşünme stilleri bireylerin hem şu anda, hem de ileride karşılaşabilecekleri problemleri yaratıcı bir biçimde çözebilmesi ve yeni durumlara uyarlanabilmesini sağlayacak stillerdir. Bireylerin bu niteliklere yanıt veren düşünme stilleri kazanmalarının daha geliştirici olabileceği düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyin düşünme stili geniş çaplı olarak bireyin çevre ile etkileşimi sonucunda biçimlenir ve değişim kaçınılmazdır. Bununla birlikte bu değişim yavaş ve/veya kolay meydana gelebilir. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta düşünme stilinin strateji değil bir stil olduğudur. Düşünme stili yetenek değildir ve bu nedenle düşünme stillerinin bir durumla ilgili bireye yardım edebilme derecesi yüksek oranda durumun kendisine bağlıdır. Bir başka deyişle, farklı düşünme stillerine sahip bireyler bir işi yaparken farklı zorluklar ile karşılaşabilirler ve bu işi gerçekleştirebilmek için niteliksel olarak farklı yollar izleyebilirler. Benzer yeteneklere sahip bireylerin performanslarının düşünme stilleri tarafından etkilendiği söylenebilir

¹ Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramında bilişsel stil düşünme stili olarak ifade edilmektedir (Liu ve diğerleri, 2007). Tezin bu bölümünde kuramın özgün haline sadık kalınarak bilişsel stil düşünme stili olarak ifade edilmiştir.

Düşünme stili bireyin zihninde olup bitenlerin ve düşünme süreçlerinin farklı şekillerde dışa yansması olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin eğitim kurumlarında ve iş ortamlarında başarılı olabilmeleri için belirli becerilere sahip olmaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu noktada, Sternberg'e göre, genel olarak yetenekler stillerle karıştırılmakta ve bireyler arası performans farklılıklarının asıl nedenleri olarak stiller yerine yetenekler ele alınmaktadır. Sonuçta, bireyin içinde bulunduğu ortamın ve gerçekleştirilmesi istenen işlerin gerektirdiği stiller ile bireyin sahip olduğu stiller arasında örtüşme sağlanmadığında ve bir simetri oluşmadığında, bireyin beklenen beceri veya yeteneğe, hatta gerekli zeka seviyesine bile sahip olmadığı düşünülebilmektedir. Oysaki hayatımızda gerek sosyal ilişkilerimizde gerekse akademik alanda ilişki ve başarılarımızı belirleyici faktörlerden biri sahip olduğumuz düşünce tarzıdır. Stil konulu çalışmalara farklı bir yaklaşım getiren Sternberg tarafından geliştirilmiş Zihinsel Benlik Yönetim Kuramı çerçevesinde bilişsel stil ve kişilik yaklaşımları birleştirici bir eğilim sergilemektedir (Palut, 2004).

Kurama göre insanlar, kendilerini ve eylemlerini yönetme ihtiyacı duyarlar. Bu doğrultuda düşüncelerini ve eylemlerini iç ve dış gereksinimlere uygun bir biçimde düzenlerler. Bu kuramın temelini düşünmeyi düzenleyen birey zihninin dış dünyaya yansıma biçimi oluşturur. Bu kuram, bireylerin bilişsel stillerini, diğer bir ifade ile düşünme stillerini esas alır (Liu, vd., 2007). Kuramın dayalı olduğu düşünme stilleri insanların zihin ve bilgilerini kullanmak için seçtikleri, düşünmeyi tercih ettikleri yoldur. Bireyler tek bir stile değil, stillerden oluşan bir profile sahiptir. Düşünme stilleri toplumda bir çok durumda kullanılabilir. Düşünme stili, yapılan şey ya da düşünmenin tercih edilen bir şekli ve yetenek olarak değil, daha ziyade bireyin sahip olduğu yeteneğin kullanımında bir tercih olarak tanımlanmıştır (Sternberg ve Grigorenko, 1997, Sternberg ve Zhang, 2001). Bireyler bir işi yaparken ya işi stillerine uygun ya da stillerini işe uyumlu hale getirmektedirler (Fer, 2005).

Zihinsel Benlik Kuramının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Sternberg, 1997):

- Tek bir boyut yerine beş boyut ile düşünme stilini açıklamaya çalışır.
- Stiller iyi ya da kötü olarak sınıflandırılmaz, çünkü stil tercihi bireyin yaptığı iş ile etkileşimi içerir.
- Tek bir stil yerine, bireyin stillerinin profili üzerinde durur.
- İkili karşıtlık yerine süreklilik gösterir.
- Bireyler düşünme stili esnekliği ve gücü açısından birbirinden farklılaşır.
- Bir alan içinde etkili olan stil, başka bir alanda etkili olmayabilir

Sternberg (1997) bu kuramı fonksiyon, biçim, düzey, eğilim ve etkinlik alanından oluşan 5 boyut ile incelemekte; beş boyut ile 13 düşünme stilini tartışmaktadır. Fonksiyon boyutunda yasa koyucu, yürütücü ve yargılayıcı stiller yer alırken, biçim boyutunda anarşik, hiyerarşik, monarşik ve oligarşik stiller yer alır. Etkinlik alanı boyutu içsel ve sosyal düşünme stilini içerirken, düzey boyutu yerel ve evrensel düşünme stillerini içerir. Eğilim boyutu da liberal ve muhafazakar stillerden oluşmaktadır. Zhang (2001) fonksiyon, biçim, düzey, etkinlik alanı ve eğilim boyutları altında yer alan düşünme stillerinin iki boyut altında da sınıflandırılabilirliğini önermiştir. Buna göre, birinci boyutu yasa koyucu, yargılayıcı, evrensel, hiyerarşik ve liberal stiller oluştururken, ikinci boyutu yürütücü, yerel ve muhafazakar stiller oluşturmaktadır. İki boyut arasındaki fark incelendiğinde, birinci boyut karmaşık bilgiyi işlemeyi gerektirir ve yaratıcılık ağırlıktadır. İkinci boyutta ise daha az bilişsel çaba gerektiren bilgi işleme süreçleri mevcuttur. Kuramın her bir boyutunda, bireyin karşılaştığı bir bilgi ve sorun durumunda, zihinsel olarak hangi düşünce kalıplarını ve biçimlerini ortaya koyduğu aşağıdaki Tablo 1.5’de yer almaktadır.

Tablo 1.5. Zihinsel benlik yönetimi kuramının boyutları

Boyut	Düşünme Stili
Fonksiyon	*Yasama (Legislative) <i>Yaratma, planlama, hayal etme, formüle etme</i>
	* Yürütme (Executive) <i>Yerine getirme ve yapma</i>
	* Yargılama (Judicial) <i>Yargıda bulunma, değerlendirme ve karşılaştırma</i>
Biçim	* Monarşik <i>Tek bir amaca odaklanmayı tercih eden</i>
	* Hiyerarşik <i>Bir çok amaç olduğunda öncelik sırasına göre dizmeyi tercih eden</i>
	* Oligarşik <i>Aynı derecede önemli bir çok hedefi olan</i>
	* Anarşik <i>Esnekliği tercih eden</i>
Düzye	* Yerel <i>Detayları ve somutu tercih eden</i>
	* Evrensel <i>Geneli ve soyutu tercih eden</i>
Eğilim	* Liberal <i>Yenilikçi ve özgün</i>
	* Muhafazakar <i>Uyumu tercih eden</i>
Etkinlik Alanı	* İçsel <i>Tek başına çalışmayı tercih eden</i>
	* Sosyal <i>Grup içinde çalışmayı tercih eden</i>

KAYNAK: Stenberg (1997) den derlenmiştir

Zihinsel benlik kuramının boyutları fonksiyonlar, biçimler, düzeyler, etkinlik alanları ve eğilimler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda tüm boyutlar ayrıntılı şekilde açıklanmıştır (Sternberg ve Zhang, 2001, 215; Sternberg 1988, 1990, 1994, 1997'den aktaran, Sünbül, 2004; Fer, 2007; Buluş, 2005; Duru, 2004; Liu, Magjuka, Lee, 2007; Sternberg ve Grigorenko, 1993; Sternberg, 1994b, 1997).

1.2.2.1. Biçim Boyutu

Kuramın bu boyutunda dört düşünme stili yer almaktadır. Bunlar anarşik, hiyerarşik, monarşik ve oligarşıktir. Her bir biçim dünyaya ve problemlere farklı yollar ile yaklaşımı içerir. Bunlar sırasıyla incelenecek olursa:

i. Anarşik düşünme stilinde bir konuya dağınık yaklaşma ve sistemli olmama eğilimi vardır. Bu stilde olan bireyler sistemli ve örgütlü bir motivasyona sahip değildirler. Sistemleri dikkate almama, kurallara uymama, katı tutum ve otoriteye tepki ve direnç gösterme eğilimindedirler. Kaygı yaratmayan, rahat, esneklik sağlayan işler üzerine yoğunlaşmaktan hoşlanırlar. Eğer buldukları çevre esnek ise yaratıcı fikirler üretebilirler. Sosyal bir gruba (okul, iş, takım gibi) uyum sağlamakta zorluk yaşarlar.

ii. Hiyerarşik düşünme stilinde, birey birden fazla işe dikkatini verir. Birçok amacı aynı anda dikkate alma eğilimi vardır. Bu stile sahip olan bireyler, öncelikli ihtiyaçların neler olduğunun farkında oldukları için problemleri daha iyi düzenleyerek çözmeye çalışırlar. Sistemli çalışma becerilerine sahiptirler. Kısacası çok işi aynı anda öncelik belirleyerek yaparlar.

iii. Monarşik düşünme stilinde ise bir işi yapmanın tek bir yolu olduğu görüşü baskındır. Bu stile sahip bireyler tek bir amaç üzerine odaklanırlar. Tüm enerjilerini ve kaynaklarını o işe adanmayı tercih ederler. Mükemmeliyetçi ve kararlı bir tavır sergilerler.

iv. Oligarşik düşünme stilinde aynı anda bir çok amaç etrafında çalışılır. Bu açıdan hiyerarşik stile benzetmekle birlikte ayrıldıkları nokta, oligarşik düşünenlerin önceliklerini belirleyememeleridir. Zaman ve kaynaklarını rekabet eden amaçlar için kullanmayı severler.

1.2.2.2. Fonksiyon Boyutu

Toplumların yönetiminde var olan yasama (legislative), yürütme (executive) ve yargılama (judicial) işlevleri gibi, zihin de aynı işlevleri yerine getirme özelliğine sahiptir. Zihnin yasama işlevi yaratıcılık, oluşturma (formüle etme), zihinde canlandırma (imajinasyon) ve planlama ile ilgilidir. Yürütme işlevi, yerine getirme-icra etme ve yapma ile, yargılama işlevi ise, değerlendirme ve karşılaştırma ile ilişkilidir.

i. *Yasama* işlevinde, bireyler yaratıcı strateji gerektiren işlerde yer almaktan zevk alır. Bu düşünme stili, yaratıcılık, planlama, tasarlama ve biçimlendirme odaklıdır; problem çözümlerini yaratmaktan, oluşturmaktan ve planlamaktan hoşlanan bireyleri anlatır. Bu düşünme stilinde bireyler, kendi kurallarını koyabilme eğilimindedirler; önceden yapılandırılmamış problemleri tercih ederler. İşleri kendi yöntemleri ile yapmaktan hoşlanırlar. Örneğin yasama düşünme stiline sahip bir birey için en zevkli ve doyurucu olan, çalışmasını yazmaktan çok ona başlık bulmak, onu nasıl yapılandıracağına ve düzenleyeceğine ilişkin düşünceler oluşturmaktır. Yeni projeler tasarlamak, işin nasıl yapılacağına karar vermek ve sürekli olarak fikirler üretmek bu stilde düşünen bireylerin temel özellikleridir.

ii. *Yürütme* düşünme stiline sahip olanlar, yapma, uygulama, icra etme işlemi yapan bireylerdir. Bu stil bir görevi yerine getirme ve uygulama ile ilgilidir. Bu stildeki insanlar kuralları izlemeyi, yapacaklarını var olan, bilinen şekillerde yapmayı severler ve yapılandırılmış problemleri tercih ederler. Kendi kendine bir yapı yaratmaktan ziyade, bilinen, varolan yapı ve yöntemleri kullanmayı severler. Yasamacı düşünme stiline sahip olan birey, konu başlığını kendisi belirlemeyi tercih ederken, yürütme düşünme stiline sahip birey konu başlığının verilmesini ve böylece yapabileceğinin en iyisini yapmayı tercih eder. Yüksek düzeyde bağımsız çalışma gerektiren işlerden kaçınırlar. Prosedüre uygun bir şekilde çalışmaktan zevk alırlar.

iii. *Yargılama* düşünme stili, kuralların ve yönergelerin uygulama süreçlerini değerlendirmekten, nesnelere, olay ve olguları yargılamaktan hoşlanan ve var olan durumları ve düşünceleri değerlendirmeyi ve çözümlenmeyi tercih eden insanlarda görülür. Birey, diğer bireylerin eylemlerinin sonuçlarını dikkate alır, onları değerlendirmeye odaklanır. Bu stile sahip insanlar bir problem ya da durum karşısında düşüncelerini açıklama, eleştiri getirme ve

değerlendirmede daha başarılı olurlar. Çoklu bakış açısı ile değerlendirebilecekleri problemler karşısında başarılı bir performans gösterirler.

1.2.2.3. Etkinlik Alanı Boyutu

Toplum yönetimlerindeki iç ve dış konularla ilgilenen birimlerin olması gibi, zihinsel benlik-yönetimi de hem iç hem de dış konularla ilgilenme gereksinimi duymuştur. Bu boyutta bireylerin zihinsel özerkliğinde içsel ve sosyal olmak üzere iki temel düşünme stili yer almaktadır.

i. İçsel düşünme stilini gösteren bir birey, bağımsız olarak çalışabilmesine izin veren işlerde çalışmaktan zevk alır. Bağımsız hareket etme eğilimli, içedönük, konu merkezli, soğuk-ilgisiz ve daha düşük düzeyde sosyaldirler. Temel tercihleri, diğerlerinden bağımsız olarak, kendi ilke ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmektir. Çalışmalarını işbirliğine dayalı öğrenme etkinlikleri ile değil kendi başlarına tamamlamaktan haz alırlar. Diğer insanlarla iletişim kurmaktan kaçınırlar. Bir takım içerisinde çalışırken yüksek düzeyde kaygı duyarlar.

ii. Sosyal düşünme stilindeki bir birey ise, kişiler arası ilişkileri geliştirmek için olanaklar sağlayan işlerde bulunmaktan zevk alır. Bu şekilde çalışmak için çaba gösterir. Dışadönük, insan-merkezli, cana yakın ve daha yüksek düzeyde sosyaldirler. Diğerleriyle çalışmayı ve onlarla ilgili problemlerle uğraşmayı severler. Sosyal konulara duyarlıdırlar. Grup ya da işbirliğine dayalı öğrenme yaşantıları dışsal düşünme stilini kullanan insanların zevkle katıldıkları çalışmalardır.

1.2.2.4. Eğilim Boyutu

Bu boyutta bireylerin zihinsel özerkliğinde liberal ve muhafazakar olmak üzere iki temel düşünme stili yer almaktadır. Sternberg'e (1997) göre, bu stiller politik anlamda liberallik ve muhafazakarlıkla ilişkili değildir. Bireyin politik görüşü ile sahip olduğu stil doğrudan ilişkili olmayabilir.

i. Muhafazakar düşünme stilindeki bir birey, yaptığı işlerde mevcut kurallara bağlı kalmayı tercih eder; değişime çok açık değildir; yaşamında, işinde benzer durumlarla karşılaşmayı tercih eder. Ağırıklı olarak muhafazakar düşünme stilinde olan bireyler, var

olan kurallara ve yönergelere uyarak hareket etmeyi, değişime direnmeyi ve mümkün olduğu sürece belirsiz durumlardan uzak durmayı severler. Yaşamlarında bilinenleri, aşinalığı tercih ederler. Ancak, muhafazakar düşünme stili yaşamacı düşünme stilini engeller nitelikte değildir. Eğer kişi, temelde muhafazakar özelliğe sahip, aynı zamanda yeni fikirlerden ve farklı davranış biçimlerinden hoşlanan biri ise, hem yaşamacı hem de muhafazakar düşünme stillerini bir arada barındırabilir.

ii. *Liberal* düşünme stilini gösteren bir birey ise, yeniliklere açıktır, bilinmeyene ve belirsizliklere yer veren işlerde olmaktan kaçınmaz, zevk alır, farklı durumlarla karşılaşmaktan hoşlanır; kuralları, yönergeleri dikkate almadan hareket eder, değişime açıktır, belirsiz ve yapılandırılmamış durumlarla karşılaşmaktan kaçınmaz. Bu gibi insanlar değişimin olmaması durumunda sıkıntı yaşarlar ve üst düzeyde gelişim, ilerleme olduğunda hem liberal hem de yürütme düşünme stilini kullanabilirler.

1.2.2.5. Düzey Boyutu

Yönetimler devlet, eyalet ve kent gibi çeşitli düzeylerde işlev görürler. Buna benzer şekilde insanlar da iki düzeyde işlev görürler. Bu boyutta incelenen düzeyler, zihinsel benlikte yerel ve evrensel olarak adlandırılırlar.

i. *Yerel* düşünme stilinde düşünen bir birey, ayrıntılara odaklanarak çalışmayı gerektiren işlere katılmaktan zevk alır; ayrıntılı çalışmayı gerektiren somut problemlerle uğraşmayı tercih eder ve daha yararcıdır; detaylara odaklanmaktan hoşlanır. Bu düşünme stilini kullanan bir öğrenci küçük ve fazla sayıda egzersizin bulunduğu bir ev ödevinden zevk alırken, genel kavramsal analiz gerektiren bir konudan kaçınır. Bu stilde düşünen insanlar, ormanı bir bütün olarak değil, onun birer parçası olan ağaçları görme eğilimindedirler. Tümevarımcı bir yaklaşım sergilerler.

ii. *Yerel* düşünme stilinin aksine, *evrensel* düşünme stilini ağırlıklı gösteren bir birey, kuramsal fikirlere ve bir fikrin bütününe dikkat etmeye daha eğilimlidir; daha kapsamlı ve soyut konularla ilgilenmeyi, detayları gözardı etmeyi ya da başkalarına bırakmayı tercih eder. Evrensel stile sahip bir birey, kavramsallaştırmayı ve düşünceler dünyasında çalışmayı sever. Benzetme yapılırsa, bu gibi insanlar çoğunlukla ormanın içindeki ağaçları değil ormanın kendisini görme eğilimindedirler. Örneğin, evrensel düşünme stiline sahip bir öğrenci, bir romanın, tarihi bir olayın ya da bir bilimsel kuramın kabaca değerlendirmesini ölçen bir sınavda, ayrıntıları sorgulayan bir sınava göre daha başarılı olur, tümdengelimci bir yaklaşım sergiler.

1.3. ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR ÜZERİNE BİLİŞSEL ÇALIŞMALAR

Bilişsel metodoloji, organizasyonlardaki insanların nasıl düşündükleri, bireyin kendisini, diğer bireyleri, durumları ve örgütsel olayları ortaya koymak için kullandığı bilişsel stiller üzerine çalışır. Örgütsel eylemin nasıl düşünme, anlam yükleme ve bilme üzerine kurulu olduğu sorununu ele alır (Strati, 2000). Organizasyon, keşfedilen ve tanımlanan, derinlerde yatan bir sosyal yapı olmaktan çok deneyim dönüşümünde yer alan çeşitli bireyler tarafından gerçekleştirilen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bilişsel bilimler içinde özellikle bilişsel psikoloji alanı, organizasyonların kullanabileceği bazı konularla ilgilenir. Bilişsel psikoloji alanı, bilişsel sinirbilim, algılama, model tanımlama, dikkat, bilinç, hafıza, bilginin temsili, imge, ifade, dil, gelişim psikolojisi, düşünme ve kavram geliştirme, insan zekası ve yapa zeka gibi 12 temel alanda hareketle teoriler üretir (Stillings ve diğerleri, 1995, s.1).

Örgütlerde takım temelli çalışmaların artmasıyla birlikte, takım düzeyinde bilişsel yapıların varlığı incelenmeye başlamıştır. Paylaşılan biliş veya grup seviyesinde düşünme son yıllarda yeniden ilgi çeken araştırma konuları arasında yer almaktadır. Cannon-Bowers ve diğerleri (1993) ve Klimoski ve Mohammed (1994) paylaşılan biliş konusunda çalışmalara ağırlık vermişlerdir ve bu çalışmalar paylaşılan biliş konusuna olan ilgiyi arttırmıştır.

1.3.1. Paylaşılan Biliş

Bilişsel bilim bireyin zihninin işleyişi çalışmalarına odaklanmıştır. Burada vurgulanan bireyin düşünmesinin nasıl olduğu üzerine olduğu için erken bilişsel araştırmalar biliş bireyin beyninin sınırları ile kavramsallaştırmışlardır ve büyük ölçüde sosyal çevreden ayırmışlardır. Ancak bu görüş son yıllardaki çalışmalarla değişmektedir. Burada sosyal bağlam var olamayan rol ya da ikinci rol olarak değerlendirilmemektedir ve bilişsel süreçlere girdi konumunda ele alınmaktadır. Takım çalışmalarında sosyal bağlam önemli bir unsurdur. (Nye ve Brower, 1996). Birey ve grup seviyesinde biliş sosyal faktörlerin etkisi altındadır.

Paylaşılan biliş ya da grup seviyesinde düşünme konularına son yıllarda ilginin arttığı görülmektedir. Özellikle, Cannon-Bowers ve diğerleri (1993) ve Klimoski ve Mohammed'in (1994) çalışmaları paylaşılan biliş konusuna olan ilgiyi arttırmıştır. Cannon-Bowers ve Salas (2001) paylaşılan biliş konusuna en geniş atıfta bulunulan kaynaktır. Paylaşılan biliş ile ilgili tartışmalara açıklık getirmişlerdir. İlk olarak, paylaşılan kavramların tanımlanması

gerekmektedir. Bu kavramlar, göreve özgü bilgi, görevle ilişkili bilgi, takım üyelerinin bilişsel stillerini içerir. Bu kavramlardan her birinin kendine özgü farklı yapılar olabileceği ileri sürülmüştür. Bilişin paylaşılmışlığının bilginin yapısı ve içeriğinin değerlendirilmesi ile ölçülebileceği vurgulanmıştır. Ensley ve Pierce (2001) paylaşılan bilişin hem takım sürecine hem de sonucuna işaret ettiğini belirtmiş ve paylaşılan bilişi, bilişsel çatışma ve duygusal çatışma olarak iki bölümde incelemişlerdir. Bilişsel çatışma, takım üyeleri ile geriye ve ileriye ket vurularak düşünceler geliştirme ve bu düşünceleri paylaşma sürecini içermektedir. Duygusal çatışma ise çatışmanın duygusal yönünü anlatmaktadır. Paylaşılan biliş ile ilgili yapılan uygulamalarda bilişsel ve duygusal çatışma arasında olumlu, uyum ile duygusal çatışma arasında olumsuz ve yine uyum ile bilişsel çatışma arasında olumsuz ilişkiler tespit edilmiştir (Walsh,1995). Klimoski ve Mohammed'e göre (1994), paylaşılan zihinsel modeller takım davranış örüntülerini vurgulayan, sistemlerin nasıl çalıştığına dair bilişsel bir teoridir. Etkin eylemler davranışların tanımlanması, açıklanması ve sonucunun tahmin edilmesine olanak tanır.

Bettenhausen ve Murningham (1985) ve Jehn (1997) takım sürecinin yaratılması esnasında bilişin paylaşarak ortak bilişi oluşturduklarını vurgulamışlardır. Özellikle üst yönetim seviyesinde alınan stratejik kararlarda paylaşılan bilişin önemli olduğu belirtilmiştir. Diğer bir bakış açısında ise grup süreci yaratıldıktan sonra da grubun çalışmalarında paylaşılan bilişin etkili olduğu belirtilmektedir (Walsh, 1995; Knight ve diğerleri, 1999). Bu çalışmalarda takım üyelerinin ortak bir bilişsel stili paylaşması ile grup içi çatışmaların en aza indirgeneceği, bunun da doğal bir sonucu olarak takım performansını etkileyeceği vurgulanmıştır. İkinci olarak özgül örgütsel bağlam içinde ortak karar alma, takım süreci ve takım performansı modelleri ile paylaşılan biliş bütünleştirilmektir (Ensley ve Pearce, 2000). Bu bağlamda paylaşılan bilişin ana açıklayıcı faktör olduğu düşünülmektedir (West ve Meyer, 1998).

Takım ve iş grupları ile ilgili yazına bakıldığında bilişsel yaklaşımla ilgili bugüne kadar çok az deneysel çalışma yapıldığı görülmektedir. Bilişsel yaklaşım, takım üyelerinin takım çalışması, takım süreçleri, takım eğitimi hakkında ne düşündükleri ile takım performansı arasındaki bağlantıyı kurmada yardımcı olur (Rentsch, ve Hall, 1994). Karar bağlamında önemli özelliklerin ortak bir şekilde yorumlanmasında ortaya çıkan koordinasyon paylaşılan bilişi yansıtmaktadır (Richards, 2000). Tercihler paylaşılan zihinsel modeller ile yapılandırılabilir. Bu tercihler koordinasyondan grup kararı alınmasına ve düşünmeye kadar uzanabilir. Benzer şekilde bir görüş de Tindale ve Kameda (2000) tarafından dile getirilmiştir.

Bu görüşe göre enformasyonun ve zihinsel modellerin paylaşılması veya tercihlerin ortak olarak tanımlanması paylaşılan biliş konusunda fikir vermektedir.

Hopp ve diğerlerine (2002) göre, takımlarla ilgili olarak paylaşılan biliş takım gelişimindeki dört aşamaya göre çeşitli kavramlar ile incelenmektedir. Takım gelişimindeki aşamaların oluşum evresi, karmaşa evresi, kural koyma evresi ve performans evresi olduğu daha önceki bölümde belirtilmişti. Oluşum evresi takım üyelerinin beklentileri, tanımlamaları, tercihleri, inançları ve bilgiyi paylaşmak üzere bir araya geldikleri ilk evredir. İkinci evre olan karmaşa evresinde ise üyelerin iletişim ve sosyal etkileşimler aracılığı ile görüşme evresidir. Burada takım seviyesinde öğrenme, benzer veya farklı bilişsel stile sahip bireylerin kendi aralarında gruplaşması ve bilişsel çatışmalar söz konusudur. Bu aşamada rol farklılaşması, takım üyelerinin statüsü, takım konusundaki tecrübeler, takım arkadaşları ile yakınlık yer almaktadır. Kural koyma evresinde ise bir temel kurma sağlanmaktadır. Bu evrede takım işlem belleği, şema benzeşmesini ve takım bilgisi ile durumsal farkındalığını kapsayarak takım üyelerinin paylaşılan biliş geliştirmesi beklenir. Performans evresi ise bir karar alma veya gerçekleştirme ile sonuçlanacak görevi tamamlamayı içerir. Bu süreç doğrusal bir süreç değildir. Conner ve diğerlerine göre (1994) paylaşılan biliş, iletişim ve koordinasyonu gelişmiş takımlarda takım performansını etkiler. Dixon (2000) iletişimin takımı temel amaca doğru götürürken, temelde de daha verimli iletişime götürdüğünü belirtmiştir. Takım süreçleri ve enformasyon süreçlerinin fonksiyonları durum farkındalığını etkilemektedir.

Paylaşılan biliş savunular, bireylerin başarılı bir şekilde birlikte çalışmalarını için enformasyonu algılama, kodlama, saklama ve yeniden değerlemede paralel bir davranış biçimi ile hareket etmeleri gerektiğini tartışmışlardır. Bunu da paylaşılan biliş ya da paylaşılan zihinsel model olarak adlandırmışlardır (Wetzel ve Buch, 2000; Dickson ve diğerleri, 2001). Paylaşılan biliş, bireylerin grup içerisinde bazı durum ya da fenomenlerde benzer bilişsel temsillere sahip olmaları olarak tanımlanabilir (Langan ve Fox, 1983). Bu paylaşılan bilişin bir yönünde bir sistem gibi grupların nasıl işlediğinin ortak şekilde nasıl anlaşılacağı yer alırken, diğer yönünde ise grubun karşılaştığı problemlerin yapısının ortak olarak anlaşılması yer alır (Swaab ve diğerleri, 2002).

Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas ve Cannon-Bowers (2000) paylaşılan bilişin takım süreci ve takım performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bunun için benzetim yolunu kullanmışlar ve paylaşılan bilişin takım performansı üzerindeki etkisinin takım süreci ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Levesque, Wilson ve Wholey (2001)

paylaşılan bilişin zaman içerisinde daha çok paylaşıp paylaşılmadığını araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre zaman içerisinde takım üyelerinin bilişsel stillerinin daha fazla yakınlığı sonucuna ulaşmışlardır. Matheieu ve diğerlerinin (2000) yapmış olduğu benzer bir çalışmada ise, zaman içinde takım üyelerinde bilişsel stiller açısından daha fazla yakınsama olduğu sonucuna ulaşılammıştır. Takım içerisindeki rollerin artarak uzmanlaşmaya gittiği durumlarda etkileşim ve iletişimin daha az gerçekleştiği ve bu durumlarda paylaşılan bilişin azaldığı, ancak bu durumun uzun geçmişe sahip ve daha kalıcı nitelikteki takımlarda söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Caldwell ve diğerleri, 2002).

1.3.2. Takım Zihinsel Modelleri

Bilişsel bakış açısını benimsemiş bir çok yazar, takım zihinsel modellerini önermektedir. İlk olarak Cannon-Bowers, Salas, and Converse (1990) bilişsel psikolojide takım zihinsel modellerini, bireysel zihinsel modeller hakkındaki ilk teori ve araştırmaları üzerine yapılandırmışlardır. Takım zihinsel modelleri farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Harquail ve King'e göre (2002) zihinsel modeller bireylerin özgül olguları anlamak için kullandıkları gerçeğin temsilleridir. Bir zihinsel modelin bir bireyin bilişsel temsili olduğunu belirtmiş ve bu temsil ile çevresini ve çevresindeki faaliyetleri anlamlandırmaya çalıştığını vurgulamıştır. Rouse and Morris (1986, s. 360) bir takım zihinsel modelini, bireyler tarafından takım amaçlarının ve formlarının tanımlanması, takım fonksiyonlarının açıklanması ve takım durumunun gözlemlenmesi ve geleceğin tahmin edilmesinden meydana gelen bir sistem olarak tanımlamışlardır. Mohammed ve Dumville (2001, s. 90) takım zihinsel modellerine odaklanmayı tercih etmiştir. Yazarlar, takım zihinsel modellerini takım üyelerinin takımın çevresi ile ilgili anahtar öğeler hakkındaki bilginin zihindeki temsili ve anlamının zihinde örgütlenmesi ve takım üyeleri ile paylaşılması olarak tanımlamıştır. McCarthy ve diğerlerine göre (2000) zihinsel modeller bireyin kendi kişisel inanışları üzerine kurulmuş olan önyargılı fikirleri temsil etmektedir. Bu inanışlar geçmiş tecrübeler, fikirler ve eğilimlerden oluşur.

Zihinsel modeller kişinin dış dünyaya bakış açısını ifade etmektedir. Bu bakış açısında kesin ve açık anlamlandırmalar mevcuttur. Bazı insanlar zihinsel modellerin varlığını keşfederlerken bazıları keşfedemezler (Üner, 2006). Zihinsel modeller, bireyin dünyaya nasıl bir anlam verdiğini belirlemekle kalmaz, nasıl eyleme geçtiğini de belirler. Her insanda mevcut olan zihinsel modeller bireylerin dünyayı algılama yollarını etkilerler. Bir yönetim

bilimci olan Argynis'e (2001) göre, zihinsel modellerimiz hayatımızda yer alan kararları aktif şekilde etkiler. Çünkü zihinsel modeller, bireylerin davranışlarını tanımlama, açıklama ve tahmin edilmesine izin verdikleri çerçevelerde bilginin örgütlenmesidir (Norman, 1983; Rouse ve Morris, 1986). Zihinsel modeller içerik ile ilgili özel bilginin yanında bilginin bileşenleri ile de ilgilidir (Webber ve diğerleri, 2000). Bir bireyin zihinsel modeli (örneğin bir araba, bir hastalık ya da çocuk gelişimi süreci gibi) bireyin gerçek bakış açısını etkiler (Brunswik, 1956). Bir bireyin zihinsel modeli bir diğer bireyin zihinsel modeli ile aynı da olabilir farklı da olabilir. Donnellon ve diğerlerine göre (1986), zihinsel modeller bir bireyin tamamen anlaşılması için çok karmaşık olan özgül fenomenlerin anlaşılmasında temsili olarak kullanılır. Zihinsel modeller bir muhakeme süreci ve anlamamanın ilerlemesi için gerçeğin basitleştirilmesini sağlar. Bu durum bireyler arasındaki anlama farklılıklarına dayanarak zihinsel modellerin de farklı olduğu şeklinde açıklanabilir. Bireyin zihinsel modelleri kullandığı ve her bireyin zihinsel modellerinin aynı olmadığı açıkça bellidir. Zihinsel modellerdeki çeşitlilik insanların olayları farklı şekillerde görmesini sağlar. Bu yaklaşım tipi bireylerin kendi iş yapma yollarını doğru olarak görmelerinden dolayı risk taşımaktadır. Çünkü bireyler kendi zihinsel modellerine uymayan diğer bireylerin bazı kararlarına katılmayabilirler. Bu durum takım zihinsel modellerinin niçin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Etkin paylaşılan zihinsel modellerin ifade edilmesi takım çalışması açısından önemlidir. Takım zihinsel modelleri takım üyelerinin durumlarını anlamak ve görevlerini tamamlamak amacıyla nasıl bir arada çalışmalarını gerektiği hakkındaki paylaşılan inançları geliştirmek için etkileşime girmeleri sonucu ortaya çıkmıştır (Donnellon ve diğerleri, 1986; Klimoski ve Mohammed, 1994). Zihinsel model kuramcıları bir takımda ortaya çıkabilecek paylaşılan zihinsel modellerin gelişimini ve sürdürülebilirliğini etkileyebilecek üç tane birincil enformasyon kaynağını tartışmıştır. Bu enformasyon kaynakları, takım üyesinin geçmişi veya takımlardaki önceki deneyimi (Rentsch ve diğerleri, 1994), takım görevi ve örgütsel kültür ve çevredir (Kraiger ve Wenzel, 1997).

Takım üyeleri tarafından sahip olunan takım zihinsel modellerinin, takım içinde sosyal olarak yapılandırılmış belirli paylaşılan modeller üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Modeller yeni bir takımda neyin yaşanması gerektiği veya neyin yaşanabileceği hakkındaki beklentileri bireyin geçmişi ve takımlardaki geçmiş deneyimi (Rentsch ve diğerleri, 1994) tarafından şekillenmektedir (Feldman, 1984). Bettenhausen ve Murnighan (1985) geçmiş grup deneyimlerinden kaynaklanan bilişsel gösterimlerin yeni deneyimleri yorumlamak için bir

çerçeve sağladığını öne sürmektedir. Yeni enformasyon sunulduğunda, insanlar yeni uyarıcıyı örgütlemeye ve anlamada yardımcı olması için benzer durumları bulmak için belleklerinde aramaktadırlar. Bu işlemi de sahip oldukları bilişsel stil temeline uygun olarak gerçekleştirmektedirler. Mohammed ve Dumville (2001) enformasyon paylaşımı ile takım zihinsel modellerinin birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu belirtmişlerdir. Enformasyon paylaşımı sadece bir şeyden ne kadar çok bahsedildiğine veya alınan karara odaklanmaktadır. Takım zihinsel modelleri, bilginin yapısını ve süreçlerle performansı nasıl etkilediğini içeren daha kapsamlı bir fotoğraf olarak değerlendirilebilir. Paylaşılan zihinsel modelin yapısı takımı davranışa sürükleyen etkenlerin daha iyi anlaşılması için yol göstermektedir (Klimoski ve Mohammed, 1994; Levine ve Moreland, 1991; Mohammed ve diğerleri, 2000). Zihinsel model yakınsamasının önemi üzerindeki güncel kuramsal odaklanma henüz eksiktir, çünkü kuramcılar hangi paylaşılan zihinsel modellerin diğerlerinden daha uygun olduğunun farkına varamamıştır. Takım çalışmasında zihinsel modellerin özgül içeriği hakkında bilgi azdır (Rouse ve diğerleri, 1992).

Takım üyeleri takım görevleri ile ilgili bilgiyi, donanımı, rolleri, amaçları ve yetenekleri benzer şekillerde düzenlediklerinde takım zihinsel modellerinden söz edilebilir. Bu modeller paylaşılmaktadır. Teorik olarak takım zihinsel modelleri takım üyelerine birbirlerinin hareket ve davranışlarını tahmin etme imkanı sağlar (Marks ve diğerleri, 2000; Mathieu ve diğerleri, 2000). Takım zihinsel modelleri ile ilgili yazında bir takımın üyelerinin tek bir zihinsel modeli değil çoklu zihinsel modeli içereceği belirtilmektedir (Klimoski ve Mohammed, 1994). Cannon-Bowers ve diğerleri (1993) donanım, görev, takım etkileşimi ve takım modeli olmak üzere dört zihinsel model önermiştir. Donanım modeli takım üyelerinin teknolojiyi ve takım görevlerini başarmak için ilgili alt yapıyı anlamalarının paylaşımıdır. Görev modeli ise takım prosedürlerinin, stratejilerinin, olasılıklarının ve çevresel koşulların takım üyeleri tarafından anlaşılmasıdır. Takım etkileşim modeli takım üyelerinin sorumluluklarını, normlarını ve etkileşimde buldukları iş ortaklarını anlamayı yansıtmaktadır (Kraiger, Salas, ve Cannon-Bowers, 1995). Takım modeli ise takım üyelerinin birbirlerinin bilgi, beceri, tutum, zayıf ve güçlü oldukları yönleri özetlemektedir (Rowe ve Cooke, 1995). Her zihinsel model takım performansının tahmin edilmesinde etkili olmaktadır (Beng-Chong ve diğerleri, 2004). Ek olarak, zihinsel modellerin kesinliklerinin ve uygunluklarının da farklı olduğu çeşitli yazarlar tarafından belirtilmiştir (McKeithen ve diğerleri, 1981; Nilsson, 1965; Rentsch ve Hall, 1994).

Takım zihinsel modellerinin, örgütün gelişmelerini kolaylaştırabilmesi için en yoğun desteğin sağlandığı dönem olan takımın ilk aşamalarında oluşturulmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği tartışılmaktadır. Alan araştırmaları, takım zihinsel modellerini geliştirmenin bağlamsal desteğinin olmadığı durumlarda zor olacağını öne sürmüştür. Örneğin, bir konfeksiyon fabrikasındaki takımların güçlü zihinsel sahiplik modelleri geliştirmediği görülmüştür. Bu durum, yönetime karşı artan bağımlılık ile sorunlar ve çözümlerin daha azalan şekilde sahiplenilmesine neden olmaktadır. Bu koşullar altında, takım sahipliğini tam olarak destekleyen bir örgüt kültürü ve güvenilir müdahale olmadan bir sahiplik modelinin ortaya çıkması zor olmaktadır (Smith, Jentsch ve diğerleri, 2001). İlgili başka bir konu da takım içindeki işgören devir hızı ve yeni üyelere takımı anlama ile takım davranışını belirleyen paylaşılan zihinsel modellerin bir parçası haline gelmede yardım edilmesinin önemidir (Mathieu ve diğerleri, 2000). Takım üyelerinin bilişsel stilleri takımın paylaşılan zihinsel modellerini etkilediğinden yeni üyelere takım beklentileri ve takım çalışmasıyla ilgili bilgi verilmesi zorunlu hale gelmektedir. Levine ve Moreland'e (1991) göre, etkin sosyalleşme yeni bir üyenin takım içinde özümsemesini ve takımın bazı yollarla yeni üyeye uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu tür bir sosyalleşme, yeni üyelerin takımın amaçlarına ulaşmaya bütünüyle katkıda bulunmaları için olanak sağlamakta ve bu üyeleri bu yönde teşvik etmektedir (Blickensderfer ve diğerleri, 1998). Yeni üyenin uyumlandırma toplantılarına ve kendini yönetme eğitimlerine katılımında olası devamsızlıklar kendini yöneten iş takımlarının çöküşüne yol açmaktadır. Bu özellikteki eğitimlerde gerçekleşen devamsızlıkların yeni üyelerin takımlarının paylaşılan zihinsel modellerini bütünüyle özümsemelerini ve takımın yeni üyelere uyum sağlama yeteneğini engellediği görülmüştür (Cannon-Bowers ve diğerleri, 1993). Kuram ve araştırmalar, takım içindeki bilişsel stiller ne kadar çok örtüşürse (örneğin bir model ne kadar çok paylaşırsa), takımın o kadar iyi performans göstereceğini ortaya koymuştur (Mathieu ve diğerleri, 2000; Rouse ve diğerleri, 1992). Rentsch ve diğerleri (1994) görgül olarak yüksek düzeyde takım deneyimine sahip bireylerin takım çalışması zihinsel modelleri ile az deneyime sahip bireylerin modelleri arasındaki farkları incelemiş ve daha deneyimli bireylerin daha öz (concise), daha soyut ve genel ve daha tutarlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Takım zihinsel modelleri takım üyelerinin eşgüdüm gerektiren/karmaşıklık, önceden tahmin edilemeyen, acil ve alışılmadık hususları içeren görevlerdeki etkinliğini arttırmaktadır (Marks ve diğerleri, 2000).

Takımın verimliliğine etki eden değişkenleri tanımlayabilmek için takım performansına yönelik yapılan araştırmalarda, bu değişkenlerin tasarımı ve varlığında takım süreçlerinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar, verimliliği ölçerken, performansın

farklı kriterler kullanılarak değerlendirildiğini göstermiştir (Lemieux-Charles ve diğerleri, 2002). Örneğin; takım sağlıklı iç süreçlere sahipse, takım üyeleri takım performanslarını yüksek olarak değerlendirirken, takımın içsel dinamiklerine daha aşina olan yöneticiler üretim ölçütlerini ve takımın dış iletişimini dikkate almaktadırlar.

Klimoski ve Mohammed (1994) takım zihinsel modelleri konusunda öncüllerin ve sonuçların yanı sıra değişen içeriği, biçimi ve işlevi tartışarak ayrıntılı bir inceleme gerçekleştirmiştir. İçeriğin araç-gereç-teknoloji, görev, takımın karşılaştığı sorunlar, takımın işleyişi için yetkinlikler, çevresel olayların gösterimi ve gelecekteki hedeflenen durumlarla ilgili olabileceğini iddia etmişlerdir. Takım zihinsel modelleri işlevleri tanımlamak, açıklamak, duygu yaratmaya yardımcı olmak veya bir dizi eylemi seçmede etkilidir. Araştırmacılar öncüllerin eğitim, üyelik değişimi, iletişim, uyum, enformasyon paylaşımı, katılım ve görüşme gibi sosyal etkileşim kavramları olduğunu belirtmişlerdir.

Mohammed ve Dumville (2001), takım zihinsel modellerini takım çalışmasındaki yetkinlikler çerçevesinde tartışmışlardır. Çevresel düzeyin, örgütsel düzeyin, takım düzeyinin ve bireysel düzeyin belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Takım zihinsel modelleri ile ilgili olarak bireylerin bilişsel stillerinin bu modelleri beslediğini ve takım ile ilgili kararlarda rol oynadığını belirtmişlerdir. Stout, Cannon-Bowers, Salas ve Milanovich (1999) yapmış oldukları araştırmada 40 üniversite öğrencisinin zihinsel modellerini benzetim yolu ile belirlemeye çalışmışlar ve iletişimi ve yetkinlikleri incelemişlerdir. Takım üyelerinin bilişsel stillerinin daha etkin iletişime, daha yüksek performansa ve takım zihinsel modellerine daha yakınsama gerçekleştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Smith-Jentsch, Campbell, Milanovich ve Reynolds (2001), takım zihinsel modellerini incelemişler ve takım performansı için önemli bir bileşen olduğunu ve takım çalışması yetkinliklerine sahip olan bireylerin takım performansı bileşenleri hakkında daha fazla bilgisi ve kavrama yeteneğinin olduğunu belirtmişlerdir. Takım zihinsel modelleri takım duygusu yaratmak için bireylerin enformasyonu işlediği süreçler olarak görülebilir. Nosek ve McNeese (1997), bu süreci gözden geçirmiş ve teknoloji kullanımı ile takım duygusu yaratmayı arttırmadaki olası sorunları tartışmışlardır.

Tüm bu araştırmalarda takımın başarısının, üyelerinin birbirleri ile etkin biçimde etkileşim kurmalarına ve iş birliği yapmalarına, birbirleri ile dostça ilişkiler geliştirmelerine, problemleri ve çatışmaları olumlu yollar ile çözmelerine ve verimli takım tartışmalarını

beraberinde getirmesi ile ilişkili olduğu göze çarpmaktadır (Stevens ve Yarish, 1999). Takım üyelerinin beklentileri ve takıma yükledikleri anlamı zihinlerinde konumlandırabilmeleri için birbirlerinin yeteneklerini anlamaları gerekir. Bu anlamlandırmalar beraberinde takım performansına etki eden iletişim ve koordinasyonun gelişmesini getirecektir (Rouse ve diğerleri, 1992).

1.3.3.Takımları Etkileyen Bilişsel Faktörler

Bir organizasyon düşünceler bileşimi olarak tanımlanmaktadır ve bu yüzden örgütsel aktörlerin düşüncelerinin analizi hayati öneme sahiptir. Bireylerin organizasyonlarda kendi hayatları ile ilgili ne düşündükleri bilinemez, bilinen ise ne düşündükleri ile ilgili söyledikleridir (Strati, 2000, s. 50-78) Örgütsel aktörlerin düşünceleri sadece, görüşmeler, günlük konuşmalar, anketler, çizimler ve benzetimler yolu ile sözlü, yazılı ya da görsel şekillerle ifade edildiğinde bilinebilir. Ancak bu araçların, örgütsel aktörlerin zihinsel varlığını tam olarak kapsaması mümkün değildir. Zihinsel varlığın sadece bir kısmını ortaya çıkarırlar. Organizasyonlar hakkındaki görüş ve düşüncelerin temeli, doğası ve etkileri Farr ve Moscovici (1984) tarafından, “sosyal temsiller” çalışmasında analiz edilmiştir. Bu çalışmanın amacı önemli sosyal grupların üyelerinin deneyimlerindeki anlam sistemlerinin ve nedensel bağların nasıl farkına vardıklarının ortaya çıkarılmasıdır.

Son yıllarda birleştirilmiş bilişsel haritalar ile paylaşılan biliş veya ortaklaşa biliş düşüncesine olan ilgi artmıştır. Bu ilginin beraberinde “takım zihinsel modelleri” kavramını getirdiği daha önce belirtilmişti (Klimoski ve Mohammed, 1994). Bilginin temsilinin altında yatan görüntüye ulaşabilmek bu konuda araştırma yapanların amacı haline gelmiştir. Cannon-Bowers’a (1993) göre, bilişin paylaşılması bireylerin birlikte çalışmalarında kavrama-kodlama-saklama ve bilgi sürecini paralel olarak kullanmalarını sağlamaktadır. Böylece biliş sosyal bir süreç olarak ele alınmaktadır (Allard-Posei, 1998). Sosyal bir süreç olarak biliş, organizasyonlarda yer alan bireylerin bilgilerini diğer bireylere etkili bir şekilde aktarma sürecidir ve bireyler karşılıklı etkileşim içerisinde bulunarak bu süreci gerçekleştirirler. Bu süreç içerisinde daha önce değinilmiş olan, bireylerin bilişsel stillerinde farklılık yaratan bilişsel faktörlerin incelenmesi gerekir. Bu bilişsel faktörler Tablo 1.6’da yer almaktadır.

Tablo 1.6. Bilişsel Faktörler

Değişken	Tanımlama	Operasyonel Tanımlama	Farklı Özellikler
Enformasyon edinme	Çeşitli kaynaklardan birincil ve ikincil enformasyonun toplanması (Moorman, 1995; Sinkula, 1994)	Müşterilerden, rakiplerden, ekonomik, finansal, sosyal rapor, danışmanlık, yeni üyeler, birleşmelerden, karşılıklı takımlardan bilgi toplanması	Dikkat, algı (Bettis ve Prahalad, 1995)
Enformasyonu gerçekleştirme	Eylemlerle ilgili teknik ve pazar stratejilerini etkileyen pazar bilgisi ve teknik bilgiye başvurulması (Moorman, 1995)	Öğrenilen derslerin gelecek stratejilere dahil edilmesi, tatmin olmamış müşteriler ile ilgili ürün problem alanlarını ortaya çıkarmak ve strateji uygulaması (Huber, 1991; Dixon, 1991)	Enformasyon ve/veya bilginin aktif kullanımı (Garvin, 2000)
Enformasyonu yayma	Farklı kaynaklardan olan bilgi sürecinin dağıtılması ve paylaşılması (Sinkula, 1994)	Memolar, raporlar, biçimsel kurslar ve eğitimler, biçimsel olmayan haberleşme, diyaloglar, telekonferanslar, internet ve intranet (Huber, 1991; Dixon, 1992)	Bir kaynaktan diğer kaynağa enformasyon ve bilginin iletilmesi
Düşünme	Bir amaca yönelik, gerekçeli ve amaç odaklı eylemlerin problemlerini çözme, anlam çıkarımlarını formüle edilmesi, olabilirlik ve karar verme süreci (Jay, 1991)	Karar verme, problem çözme, yargılama, yaratıcılık (Jastrow, 1931; Halpern; 1998).	Belleğin işlenmesi (Flesch, 1951)
Ters öğrenme	Bilgi veya alışkanlıklarda varoluşlarının azaltılması ya da elimine edilmesi süreci (Hedberg, 1981; Newstorm, 1983)	Örgütsel inanışların, normların, değerlerin, yordamların, davranışsal geleneklerin ve fiziksel yapıntıların değişmesi (Thusman ve Anderson, 1986; Hedberg, 1981; Walsh ve Ungson, 1991).	Belleğin elenmesi (Stein, 1995)
Doğaçlama	Eş zamanlı eylemlerin planlanması ve yerine getirilmesi (Moorman ve Miner, 1998)	Sürekli ilerleme, deneme, yanılma ve hata (Perry, 1991; Weick, 1993; Crossan vd., 1996)	Öğrenme ve yansımanın hareketi (Barret, 1998; Marsick, 1990)
Anlam verme	Veri ve bilgilerin bireye anlam ifade etmesi (Weick, 1994)	Kodlama, özetleme ve örgütlenme bilgisi (Moorman, 1995)	Anlama, sınıflandırma, soyutlama (Starbuck ve Milliken 1988; Huber ve Daft, 1987)
Hafıza	Organizasyonun geçmişinden bilginin saklanması (Geçmiş kararlar, sonuçlar, organizasyonun cevapları ve	Temel yetenekler, kültür, yapı, inanışlar, fiziksel yapı (Cohen ve Levinthal, 1990;	Bilginin, becerinin ve enformasyonun saklanması (Stein, 1995)

	yazılmamış kararlar) (El Sawy, Gomes ve Gonzales, 1986; Walsh ve Ungson, 1991)	Moorman ve Miner, 1997; Prahalad ve Hamel, 1994).	
Zeka	Organizasyonda bilginin kullanımının kapasitesi ve yeteneği, yorumlaması (Glynn, 1996)	Organizasyon dışından enformasyon toplama yeteneği (Müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar, kütüphaneler vd.), farklı Pazar ve teknoloji senaryolarının oluşturulması, çevresel işaretlerin yorumlanması, ürün tasarımlarına müşteri ihtiyaçları gözü ile bakabilme (McMaster, 1996)	Bilişsel yetenekler (Hunter, 1986).

Kaynak: Akgün, 2001.

Yukarıdaki tabloda yer alan bilişsel faktörlerden düşünme faktörü edinilen enformasyonun bireyin zihnindeki örgütlenmesi olduğu için bu faktör üzerine odaklanılarak takımı oluşturan örgütsel aktörlerin bilişsel stilleri ortaya konulabilmektedir. Hesaplama, mantık, karar verme, fikir oluşturma, özetleme, genelleme, sıralama, planlama ve problem çözme gibi karmaşık bilişsel süreçleri içermektedir. Diğer bir ifade ile düşünme, çevremizden elde ettiğimiz enformasyonu kendimizce işlememizdir (Sohlberg, 1989). Düşünme faktörü takımların gelişimi ve sürekliliği için hayati bir faktördür. Her birey bu enformasyonu sahip olduğu bilişsel stil doğrultusunda işler. Bireylerin bilişsel stilleri düşünme sürecinde farklılıklar yaratmaktadır. Bu farklılıklar takım performansını etkilemektedir. Çünkü bireyler sahip oldukları bilişsel stili davranışlarına yansıtmakta ve bu doğrultuda olaylara ve problemlere yaklaşmaktadırlar.

Daha detaylı olarak ifade etmek gerekirse düşünme, problem çözme, inceleme, akıl yürütme, soyutlama ve yargılamanın zihinsel niteliklerinin karmaşık etkileşimi ile bilginin dönüşümü sayesinde oluşmuş, yeni bir zihinsel temsil sürecidir. Düşünme hakkında üç temel fikir bulunmaktadır. Birincisi, düşünme zihinde “içsel” bir şekilde oluşan ama davranıştan çıkarılan bilişsel bir süreçtir. Diğer bir fikre göre düşünme bilişsel sistemde bilgi manipülasyonu içeren bir süreçtir. Örneğin bir satranç oyuncusu bir hareket üzerinde düşünürken, geçmişteki anılar o andaki bilgi ile birleşerek oyuncunun ortamla ilgili bilgisini değiştirir. Üçüncü temel fikre göre ise düşünme yönlendirilir veya bir “problemi çözen” ya da bir çözüme ulaşmaya yöneltilmiş bir davranışla sonuçlanır.

Düşünme faktörü ile ön plana çıkan diğer bir husus da kavram oluşturmaktır. Kavram oluşturma, bir grup fikir ya da nesnenin ortak özelliklerini anlamayla ilgilidir. Kavram oluşturma düşünmeden daha sınırlıdır ve deneysel incelemeye daha uygundur (Klein ve diğerleri, 2005). Düşünme ve kavram geliştirme, bilişsel psikolojinin bir başka ilgi alanıdır. İletişim kurabilmek için bazen benzetmelerden yararlanırız. Örneğin, bazen bir sorunu çözmek için değişik girdilerin bir araya gelmesinden söz etmek istiyorsak, "bu sorunu yemek yapar gibi çözelim" diyebiliriz. Bu tür bir yaklaşım, düşünme ve kavram geliştirmeye örnek verilebilir. Kurumlar açısından bakıldığında, yeni bir pazarlama kampanyası kurgulamak, yeni bir ürün fikri ortaya atmak, düşünme ve kavram geliştirme sürecinin bir ürünüdür (Solso, 2001, s. 7-12.)

Morgan, (1998) takım üyelerinin bilişsel süreçleri analiz edilerek bilişsel stillerinin ortaya konması ile takımda oluşabilecek çatışma ve olumsuz etkileşimlerinin önüne geçilebileceğini, böylelikle takımların oluşumunun her aşamasında daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılabileceğini ileri sürmektedir. Bilişsel süreçlerin anlaşılabilmesi bilişsel psikolojinin araçlarını gerekli kılmaktadır. Mullen'a göre (1994) bilişsel faktörlere ne anlam verileceğine, kalıcı bir etki bırakıp bırakmamasına, sahip oldukları duygusal etkiye ve güdülenmiş güce ve gelecekte kullanılmak üzere enformasyonun nasıl taşınacağına ve çevresel sonuçların gözlemlenmesi ile karar verilir. İnsanlar yargılama ve hareket için rehber gibi hizmet eden gerçekleri bilişsel modelde sözlü yöntemler, görsel ve diğer semboller ile geçmiş tecrübeleri dönüştürürler ve işlerler. İnsanlar yaşadıkları deneyimlere simgeler aracılığıyla anlam, şekil ve süreklilik verirler. Semboller düşünmenin aracı olarak hizmet ederler. Bilgi yapıları içinde tecrübelerin bilişsel temsilleri düşünme için esas sağlar. Kurallar ve stratejiler farklı amaçlarla bilginin işlenmesi için bilişsel eylemleri kullanır. Enformasyonun işlenmesindeki sembolleşme kişisel ve dolaylı tecrübelerden gelir, insanlar nedensel ilişkileri anlama ve bilgilerini paylaşma aşamasına ulaşırlar. Bilgi ve düşünme becerileri bilişsel problem çözümü için madde ve araç sağlar.

1.3.4. Organizasyonlarda Bilişsel Psikolojinin Kullandığı Araçlar

Organizasyonlarda bilişsel süreçleri ölçebilmek ve bireyler hakkında bilgi sahibi olabilmek için bilişsel basitleştirme araçları olarak adlandırılan bir takım kavramlar kullanılmaktadır. Bilişsel basitleştirme konusundaki öncü araştırmalar İsveç Ekonomi Ödülü Nobel'ine sahip olan H. Simon (1947 ve 1957) tarafından başlatılmıştır. Bu araştırmalarda dünyanın karmaşık, buna karşılık insan beyninin ve yeteneklerinin ve bilgi toplama

sürelerinin kısıtlı olduğu görüşleri yaygın olarak kabul edilmiştir. Bilgiyi düzenlemek için belli zihinsel yapıların mevcut olması gerektiği düşünülmüş ve bu yapıları anlatmak için çerçeveler (frames), şemalar (schema), kavram (concept), plan, zihinsel model ve harita gibi sözcükler kullanılmıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Bu ifadelerden en çok kullanılanlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.4.1. Bilişsel Haritalar

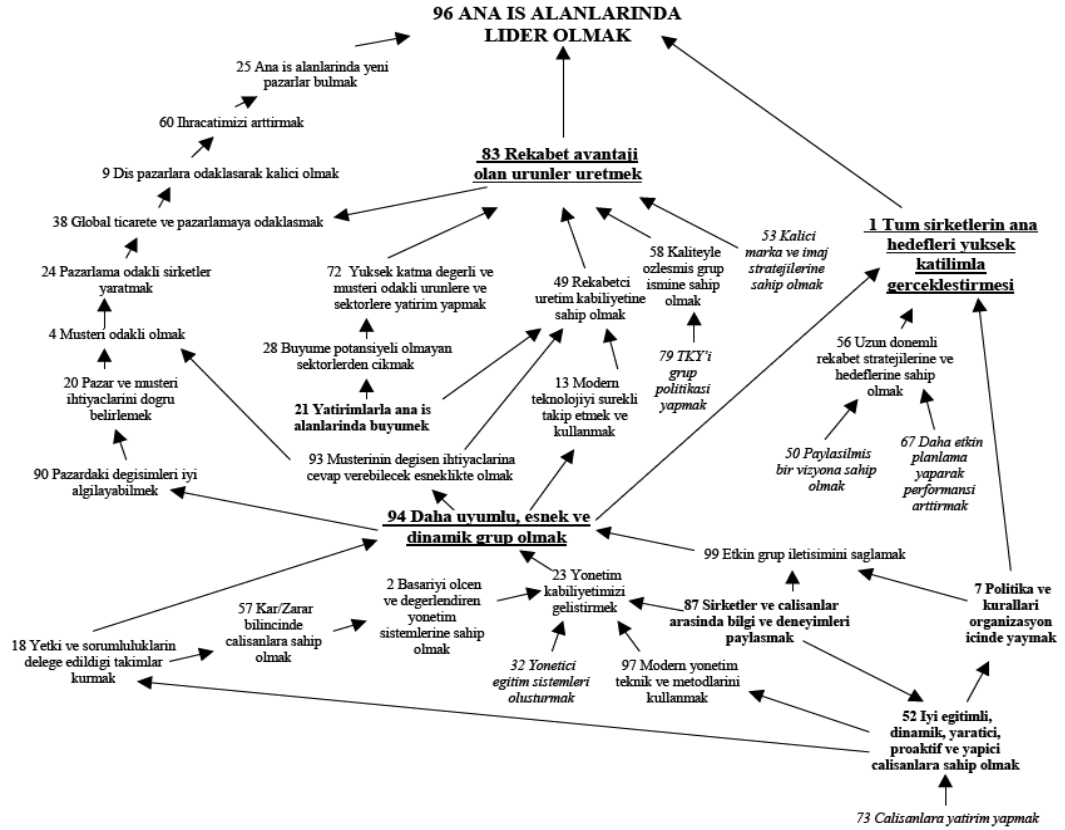
Bilişsel basitleştirme aracı olarak kullanılan bilişsel haritalar bir çok faktörün etkileşimi arasında neden-sonuç ilişkisini gösteren grafiksel bir temsildir (Pelligrino ve Carbo, 2001). Fikirlerin, değerlerin, eğilimlerin ve bunların arasındaki ilişkilerin, üzerinde çalışmaya olanak verecek şekilde modellenmesine bilişsel harita adı verilir. Kelly'e (1955) göre bilişsel harita organizasyonel problem çözümünde bireylerin yorumlama sistemlerinin oluşturulması, kaydedilmesi ve analizi için bir araçtır ve bunları kullanan analizci karar vericilerin deneyimlerini, düşüncelerini ve değerlerini ortaya koymaya çalışır (Kişisel İnşa Kuramı). Bilişsel haritaların temel öğeleri değişkenler-kavramlar ve değişkenler arası nedensel ilişkilerdir. Bireyler fiziksel çevreleriyle ve nesnelerin yerleriyle ilgili olarak zihinlerinde bir harita oluştururlar ve bu bilişsel haritadır.

Takım üyesinin gözlemleri, karşılıklı yapılan görüşmeler ve bilişsel haritalar birçok önemli örgütsel süreci tanımlar (Voyer, 1994). Bilişsel haritalar güçlü öngörülere ve uzlaşmacı tartışmalara zemin hazırlar. Bireyin öngörülere grafik bir format içinde gösterildiğinden, zihinsel modellerin yapısını ve içeriğini analiz etmek kolay olmaktadır (Önal ve Karakaş, 2004). Her bir bireyin bilişsel haritasının çıkarılması ortak örgütsel haritaların oluşturulmasına olanak vermektedir (Lee, Chen, 1997; Spicer, 1998). Bu nedenle Bougon (1992) organizasyonlarda bilişsel süreçlerin ölçülmesi konusunda birleştirilmiş bilişsel haritaların kullanılmasını önermiştir. Birleştirilmiş haritalarda, örgütsel aktörler tarafından paylaşılan yapıların açığa çıkarılması sağlanmaktadır. Bu nedenle haritalar örgütsel eylem üzerine düşünme araçları olarak değerlendirilebilir. Takım bilişsel haritasının oluşturulmasında iki yöntem izlenebilir. Birincisi, toplu bilişsel haritanın oluşturulmasında izlenecek adımlar sırasıyla farklı bireylerden konu ile ilgili kavramların listesinin alınması, ortak bir kavram listesi hazırlanması, bireylerin ortak kavramları ikili karşılaştırmalar yaparak ilişkilendirmeleri ve bilişsel haritanın oluşturulmasıdır. İkinci yöntem olarak bireysel bilişsel haritaların birleştirilmesi sözkonusudur. Burada yapılacak işlemler ise bireylerin ayrı ayrı

haritalarının çıkarılması ve bu bireysel haritaların birleştirilmesi ve ortak bilişsel haritanın oluşturulmasıdır. Bireyler kendi bilişsel haritaları ile ilgili ben merkezli dünya görüşünü benimseme eğilimindedirler (Zacks ve diğerleri, 2000)

Bireysel ve örgütsel bilişsel/nedensel haritaların oluşturulmasında bir organizasyonu bir arada tutan şey organizasyonun düşüncelerini de bir arada tutmaktadır ve organizasyon yaşantısını bir arada tutan bağlar kurumsallaşmış araç-sonuç ilişkileri zinciridir. Bu zincir, “eğer.....ise” şeklindeki mantık-neden ilişkisi anlamında tanımlanabilir şeklindeki iki yönlü varsayım temelinde yapılandırılmıştır. Bu iki yönlü varsayım Bougaon, Weick ve Binkhorst (1977) tarafından yapılan görgül bir araştırmada şekillendirilmiştir. Bu çalışmalarında örgütsel eylemin bilişsel süreçleri, her bir katılımcı tarafından yapılandırılan bilişsel haritalardan organizasyonun geneli için yapılandırılan bilişsel haritalara ilerleyerek ölçülmüştür.

Organizma bu kazandığı bilgiyi birbirinden ayrı, bağımsız birimler halinde değil, düzenlenmiş bilgi halinde saklar. Organizmanın çevreye ilişkin düzenlenmiş bu bilgi türüne bilişsel harita adı verilmektedir. Bir organizasyonda çalışan insanların her zaman organizasyon ve yapılan iş ile ilgili farklı düşünceleri vardır. Bu makro anlamda tüm organizasyon için mikro anlamda da takımlar için geçerlidir. Bilişsel haritalandırma yöntemi ile bu farklı düşünceler aynı çatı altında toplanabilmektedir. Organizasyon ya da takım ile ilgili ortak bir bakış açısı geliştirilebilir. Şekil 1.7’de Özen ve Uluengin’in yapmış olduğu çalışmaya ait bilişsel harita örnek olarak yer almaktadır. Bu çalışmada takım üyeleri tarafından örgütün geleceği için geliştirilen 99 fikirden yola çıkılarak ortak bir harita oluşturulmuştur. Burada görüleceği üzere fikirler ana ve onlara bağlı alt fikirler olarak haritada yer almaktadır.



Şekil 1.7. Bilişsel Harita

Kaynak: Özen ve Uluengin,

Farklı bireylerin ürettikleri farklı fikirler toplu olarak bu haritalarda yer alabilmektedir. Çok sayıda farklı fikir birleştirilerek görsel olarak temsil edilmektedir. Bilişsel harita deneme niteliğinde olan geçici beklentilerin test edilmesi yoluyla gelişir. Deneme test etme süreci, bilişsel haritanın gelişiminde önemli bir yere sahiptir (O'Connor ve diğerleri, 2004).

1.3.4.2. Şemalar

Şema, bireyin etrafında algıladığı bir nesne, durum veya problemi temsil eden zihinsel yapı ve düşünme örüntüsüdür ve bilişsel bir süreçtir (Piaget 1956). Örneğin, bir topu alırken, alma şemanızı kullanırsınız. Topu birisine atarken ise bakma şemanızı ve atma şemanızı kullanırsınız. Şemalar insan davranışlarını açıklamada kullanılan araçlardır (Cannon-Bowers, 1993). İnsanların tecrübeler ile elde ettikleri bilgileri zihinlerinde örgütleyerek dünyaya anlam yüklemelerini kolaylaştıran bilgi yapılarıdır (Poole ve diğerleri, 1990). Bu bilgiler birbirlerine

sıkı derecede bağlıdır ve hafızadan aynı anda çağrılırlar. Dış dünyanın içsel modelleri olarak değerlendirilebilirler (Lord-Maher, 1991). Şemalar açık veya gizli davranışların birbirine geçtiği genel bir potansiyel sınıftır. Organizmanın bilişsel yapısının bir elemanı olarak düşünülebilirler (Herganhahn ve Olson, 1997). Walsh ve diğerlerine göre (1988) şema temel bir bilgi birimidir; dünya hakkında, deneyime dayalı bir genelleme ile bir insan, yer, olay, vb. hakkındaki bilgileri örgütleyen ve sentezleyen zihinsel bir çerçevedir. Nesnelere, olaylara veya insanlara ilişkin algıları etkileyebilen tutarlı, örgütlü bir inançlar ve beklentiler kümesi olarak da tanımlanabilir. Şemalar, olayları algısal kategoriler halinde kodlamamızı ve bu hazır kodları sonraki olayları algılamak ve yorumlamak için kullanmamızı mümkün kılar ve şeylerin özel değil, genel ayrıntılarını temsil ettikleri için de birçok duruma uygulanabilir. Örneğin sokak çocuklarının tehlikeli olduğu yolunda bir şema geliştirmiş iseniz, hareketlerinizi bu şemaya göre ayarlar ve bu şemaya uymayan bilgileri göz ardı ederken, uyan bilgileri kolayca kabul edersiniz. Bu haliyle şema, biliş süreçlerinde büyük bir ekonomi sağlamasının yanı sıra, önemli bir yanılma kaynağı da olur (Ashforth ve Fries, 1988). Şema bilişsel gelişim açısından çok önemlidir. Çünkü, bilişsel gelişim tamamen mevcut şemalara bağımlıdır. Hiçbir bilgi kendi başına mevcut şemalardan bağımsız olarak hafızada ayrı bir yere yerleştirilmez (Selçuk, 1996, s.66-67).

Bir organizmanın bilişsel yapısında birçok şema bulunur. Bireyin bilişsel yapısına göre çevreye verdiği cevap özümsemedir. Bilişsel yapı ile fiziksel ortamın birbirine uydurulmasıdır. Uzlaştırma ise, yeni oluşan şemaların eklenmesi ile bilişsel yapının değişime uğramasıdır. Özümseme ile yeni bilgiler ortamdaki bilgilerden alınarak depolanır ve değiştirilir. Uzlaştırma ile yeni bilgiler eski bilgilerin tekrar yapılandırılması ile ortaya çıkarılır (Bigge ve Shermis, 1999). Dengeleme ise, yüksek düzeyde uyarlamayı sağlamak için kişinin deneyimlerinin düzenlenmesidir. Özümseme ve uzlaştırma mekanizmaları dengeleme ile çalışır ve zihinsel gelişim sağlanır (Herganhahn ve Olson, 1997). Bireyler yeni deneyimler yaşadıkça ilgili şemaları daha ayrıntılı hale gelmeye başlar.

Organizasyonlarda çalışanlar tarafından ortaya konulan davranış çeşitliliği ile şemalar arasında ilişki olduğu söylenebilir. Takım çalışmasına yönelik şemalar ise, takım çalışmasına yönelik davranışların ortaya konması için gerekli ipuçlarını veren bilgi yapılarıdır (Rentch ve Hall, 1994). Farklı ortamlardan gelen bireylerin şemalarının aynı olması mümkün değildir. Takımlarda benzer şemalara sahip bireyler farklı şemalara sahip bireylere kıyasla çevrelerindeki olayları daha benzer şekilde yorumlarlar ve daha fazla iletişim kurarlar. Bu

noktada her takım üyesinin takım süreçleri hakkında farklı düşündüğü ve bu süreçleri farklı algıladığı söylenebilir.

Her üyenin takım çalışmasına yönelik bilgisi bir anlamda geçmişteki takım deneyimine dayanmaktadır. Deneyim arttıkça, bireyler sahip oldukları takım çalışması şemalarını benzer takım görevlerine ve takım deneyimlerine genellerler (Rentch ve Heffener, 1994). Bireylerin farklı düzeylerdeki deneyimleri süreçlerin farklı anlaşılmasına neden olur. Bu farklılıklar da takım eğitimi, takım yönetimi ve takım performansını etkiler. Takım üyeleri arasındaki benzer takım şemaları, takım süreçlerinin daha iyi yorumlanmasını ve kişilerin birbirlerinin davranışlarını tahmin etmelerini sağlar. Takımlarda deneyim ve benzer algılar şema benzerliğine yol açar. Benzer bilişsel stile sahip üyelerden oluşan takımlarda şema benzeşmesi yüksek seviyede gözlenmektedir.

Rentch ve Klimoski (2001), takım üyelerinin benzer bilişsel stillerinin şema benzeşmelerini sağladığını ve bunun takım performansı üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlar ve takım üyelerinin şema benzeşmesini etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Daha benzer demografik yapı ve takım üyelerinin deneyimleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin bir bütünlük ve görüş birliği sağlayacağını belirtmişlerdir. Diğer önemli bir nokta ise takım üyelerinin kazanım biçimleridir. Doğal biçimde oluşan takımlar daha homojen olma eğilimindedir ve bu durum bilişsel stillerini ve şema benzeşmelerini etkilemektedir.

1.3.4.3. Kavramlar

Hañçerliođlu'na göre (2003) kavramlar, nesnelere, olaylar, durumlar veya nitelikler grubunun ortak özelliklerine ilişkin soyutlamaların (fikirlerin) öğrenilmesi veya gelişmesidir. İster doğruluk, adalet, nedensellik gibi soyut, ister elma veya armut gibi somut olsun, bütün kavramların oluşumu soyutlama ve genelleştirme yoluyla gerçekleşir. Bazı otoriteler bu iki sürece ayrıca ayırt etme, bağlam ipuçları, tanım ve sınıflandırma süreçlerini de dahil etmektedir.

Doyle ve Frod' e göre (1998) kavramlar bir fikir, özellikle de bir kategoriye karşılık gelen ve o kategorinin temel özelliklerinden oluşan soyut, genel bir fikir; şeyleri, anlamlarını, hangi kategorilere veya gruplara ait olduklarını, ne işe yaradıklarını, vb. hatırlamak ve anlamak için kullanılan zihinsel bir temsildir. Örneğin 'araba' kavramı dışarıdaki gerçek 'araba' değil, kafanın içinde olan 'araba'dır. Biraz daha açmak gerekirse, 'x' diye bir kavramın

olabilmesi için a) 'x' kelimesinin anlamını bilmemiz, b) sunulan x'i tanımamız, ya da x'in bulunmaması halinde onu düşünebilmemiz (ona ilişkin bir imajımızın veya fikrimizin bulunması), c) x'in doğasını bilmemiz, özelliklerini anlamış olmamız gerekir. Bütün bilişler, yani bilinç düzeyinde bir nesneye atıfta bulunan bütün sunumlar ya birer sezgi, ya da birer kavramdır. Sezginin tekil bir sunum olmasına karşılık, kavram genel bir sunumdur veya çeşitli şeylerde ortak olan bir özelliğin sunumudur

Sosyal psikolojide kavramlar, belli bir olaylar ve davranışlar kümesini çevreleyen ve varlığıyla bu etkileşimlere anlam kazandıran bağlamdır. Goffman'a (1977) göre olayları -en azından toplumsal olayları ve bunlara öznel katılımımızı yöneten örgütlenme ilkeleri uyarınca oluşturulan durum tanımlarıdır. Toplumsal olgular veya durumlar için bu şekilde verilen tanımlar birer çerçevedir ve bu tanımların nesnel toplumsal gerçekliği yansıtması gerekmez; oldukça öznel de olabilir (Marshall, 1999, s.273). Diğer bir ifade ile olay tek, yorum çoktur (Kinloch, 1977, s.259). Her bir bireyin aynı olaya karşısında yorumları birbirlerinden farklı olacaktır.

1.3.5. Bilişsel Stilin Yönetim Alanında Kullanılması

Psikoloji bilimi uzmanlaşmalar sonucu alt dallara ayrılmıştır. Örgüt psikolojisi alt dalı psikoloji biliminin yönetim ile ilgilenen dalıdır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda örgüt psikolojisi bireylerden daha büyük olan bölümler üzerinde yoğunlaşarak kendisini endüstriyel psikolojiden ayırmaya başlamıştır (Bass, 1965; Schein, 1965). İşletme ve yönetim okullarındaki artış ile örgütsel psikoloji alanı gelişimini sürdürmüş, örgütleri ve örgüt içi ilişkileri anlamaya yönelik ilgi arttıkça, sosyoloji ve insan biliminden kavramlar bu alanı etkilemeye başlamıştır (Schein, 1990). Psikoloji biliminin yönetim alanında kullanılmaya başlanması ile birlikte geleneksel yönetim tarzlarından farklı olarak örgütte yer alan bireylerin çok karmaşık olduğu kabul edilmiş ve bu örgütsel ortam içinde bireylerin davranışlarının açıklanması üzerinde durulmaya başlanmıştır. Kepir ve Sinangil (1998) örgütsel psikolojinin iş ortamında insan davranışlarını inceleyerek çalışma sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümlenmesinde psikoloji prensip, ilke ve kuramlarından yararlandığını; çalışanın iş ortamına uyumuna, işinden doyum sağlamasına ve yüksek performans göstermesine katkıda bulunmaya çalıştığını belirtmişlerdir.

Örgütler içindeki davranışlar günlük yaşamın o kadar doğal bir parçasıdır ki, davranışların altında saklı olan psikolojik nedenlerin başarı ya da başarısızlık üzerindeki

etkilerinin nadir olarak farkına varılır. Çoğu zaman örgütün davranışlarda bulunan bir insan grubu olduğu unutulur (Eren, 2004, s.217). Oysa ki, bireyin davranışlarının altında cevap bekleyen birçok soru bulunmaktadır. Bu soruların cevapları bireylerin olayları nasıl algılayıp kendi düşünce yapılarında nasıl işledikleri, düzenledikleri ve tüm bunların sonucunda nasıl bir davranış sergiledikleri ile ilişkilidir. Bu noktada bilişsel stilin yönetim alanında nasıl kullanılabileceği konusu gündeme gelmektedir (Allinson ve Hayes, 1996). Bilişsel stil, insan kaynakları yönetiminin personel seçme ve yerleştirme, takım çalışması, performans yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme alanlarında, örgütsel öğrenme alanında ve girişimcilik alanında kullanılabilir.

1.3.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.3.5.1.1. Personel Seçme ve Yerleştirme

Geleneksel örgütlerdeki hiyerarşik yapı içinde, kişinin işe uyumunu esas alan kişi-iş yaklaşımında kişinin özelliklerinin o işe ne derece uygun olduğu araştırılmaktadır. Takım çalışmasına odaklanmış, hizmet ve ürünü proje ekipleri ile geliştiren örgütlerde farklılıklar görülmektedir. Değişen iş grupları, farklı işlevleri olan ekiplerden oluşan örgütlerde kişi-örgüt uyumu ağırlık kazanmaktadır (Campion, 1996). Personel seçme ve yerleştirme sürecinde öncelikle iş analizlerinin yapılp bu veriler üzerinde işin en iyi şekilde başarılması için gerekli yetenek ve özellikler saptanır (Sabuncuoğlu, 2000,s.72-73). Bu yetenekler arasında iş analizleri ile gözlemlenenlerin yanı sıra, iş başarısını etkileyen ancak doğrudan gözlemlenmemiş olan yetenekler de bulunabilir. Bu yetenekler bilişsel psikoloji ile bağlantılıdır. Örneğin, kısa süreli bellek, dikkat, düşünme, karar verme gibi doğrudan gözlemlenemeyen pek çok faktör bunlar arasında yer almaktadır. Bir takım bilişsel testler ile bu faktörler tespit edilebilmektedir. Personel seçme ve yerleştirme sürecinde bireysel özellikler daha da ön plana çıktığı için bireylerin bilişsel stillerinin ortaya konması, bireylerin örgüte ne derece fayda sağlayacağı konusunda bilgi vermektedir. Örneğin, İngiltere’de yapılan bir araştırmada seçme ve yerleştirme sürecinde % 70 oranında bilişsel testlerin kullanıldığı tespit edilmiştir (Meijer, 1994). Bu testler sonucunda bireylerin sahip oldukları bilişsel stiller ile işin gereklilikleri arasındaki uyum daha açık görülebilmekte ve bireylerin örgüte ne derece fayda sağlayacağı konusunda bilgi vermektedir (Riding ve Pearson, 1994). Bireylerin kendi stillerine uygun görevlere yerleştirilmeleri hem örgütün amaçlarına ulaşmasında hem de bireyin işinde başarılı olmasında önemlidir.

1.3.5.1.2. Takım Çalışması

Bilişsel stilin yönetim uygulamalarındaki bir başka yeri de takım çalışmasıdır. Bir takımın oluşmasında doğru ve uygun elemanların seçilebilmesi için bazı kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kriterler yazında genellikle yetenek, değerler ve kişilik olarak yer almaktadır. Ancak bilişsel stilin, bilgi ve deneyimlerin düzenlenmesi ve işlenmesinde devamlı olarak tercih edilen bireylere özgü yöntem farklılıkları olduğundan hareketle bu kriterler içerisinde yer alması gerekmektedir. Kirton (1980 ve 1987) bireyin bilişsel stiline diğer bireylerle olan ilişkilerini etkileyebileceğini vurgulamıştır. Farklı bilişsel stile sahip bireylerin takım içerisinde aynı olaylara farklı yaklaşımları sözkonusudur. Örneğin uyarlamacı stile sahip olan bir birey, adım adım ilerleyerek sorunlara doğrudan çözüm getirmeye çalışırken, yenilikçi stile sahip bireyler sorunlara doğrudan değil farklı açılardan yaklaşabilirler (Kirton, 1989).

Leonard ve Staruss'a göre (1997) bir takımın hep aynı stile sahip bireylerden mi yoksa farklı stillere sahip bireylerden mi oluşturulması gerektiği sorusuna verilebilecek net bir cevap yoktur. İdeal olarak bir takımda hem benzer hem farklı stillere sahip bireylerin bulunması takıma katkı sağlayacak ve birbirini tamamlayarak bir bütünü oluşturacaktır. Farklı görüşlere sahip bireyleri bir araya getirmek çatışmaları, dolayısıyla yenilik ve yaratıcılığı teşvik eder. Önemli olan farklı bilişsel stile sahip bireylerin fikirlerini geliştirecek biçimde bir arada çalışmalarını sağlamaktır. Hayes ve Allinson (1991) bu konuya değinerek farklı bilişsel stilleri olan bireylerin bir arada sinerji yaratıp takıma ve dolayısıyla örgüte daha faydalı olacağına değinmişlerdir. Takım oluşturulurken stil farklılıklarını ortaya koyacak ölçüm araçları kullanılarak bireylerin ve takımın örgüte olan katkısı artırılabilir.

1.3.5.1.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme bireylerin veya takımların iş başarıma düzeyinin belirli aralıklarla sistematik olarak ölçülüp değerlendirilmesidir. Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin kapsamlı şekilde tanımlanması ve kendilerinden ne beklendiğinin tam olarak ortaya konması bireysel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Performans değerlendirmenin amacı çalışanların belli bir zaman dilimi içindeki başarılarının değerlendirilmesi değil, aynı zamanda bireyin geleceğine ilişkin potansiyelinin de ortaya konmasıdır (Uyargil, 1994, s.206). Bireylerin bir iş ile ilgili gösterecekleri performans sahip oldukları bilişsel stile göre farklılık

gösterebilecektir. İş gerekleri ile bireyin bilişsel stili arasındaki uyum birbiri ile yakından ilgilidir (Sadler-Smith ve Badger, 1998), çünkü her insanın sahip olduğu zihinsel yapının özellikleri ve sınırlılıkları vardır (Gülgöz, 1996). Bu sınırlamalar da bireyin ve iş uyumunun sağlanmasında bireyin bilişsel stillerinin göz önüne alınmasını gerektirir. İşgörenler sahip oldukları farklı bilişsel stillerden dolayı farklı güdülerle performanslarını arttırabilmektedirler. Başarılı bir performans yönetimi, çalışanların ve görevlerin özelliklerini, bireylerin bilişsel stillerini, iş sonuçları ve çıktılarını, sosyal beceriler, karşılıklı ilişkileri ve iletişimlerini dikkate almalıdır (Sadler, Smith ve Badger, 1998).

1.3.5.1.4. Kariyer Planlama

Bilişsel stil, yönetim uygulamaları içerisinde kariyer planlaması konusunda da kendine yer bulmuştur. Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması, gerek bireyi gerekse örgütü etkilemektedir. Birey, bu planın alıcı ve uygulayıcısı da olsa, örgütün desteklemesi gerekmektedir. Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlaması uygulamaları, bireylerin kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlayarak personele yardımcı olması biçimindedir. Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır. Ayrıca kariyer yollarını geniş tutmak ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde ısrarla durmak yoluyla, bu işleri personele tanıtmak yararlı olmaktadır (Aytaç, 1997).

Kariyer planlama, tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmekte ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapmaktadır. Bu noktada, bireyin sahip olduğu bilişsel stiller ve bireysel yetenekler ile örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılması ile kariyeri açısından bireyin kendisine uygun işlere yönelmesi sağlanabilecektir (Folsom ve Reardon, 2003). Bir örgütte bilişsel stil, kariyer seçimi ve örgütsel ihtiyaçlar arasında bir ilişki kurulması doğaldır. Bu durum çeşitli yazarlar tarafından desteklenmiştir (Kirton, 1987; Allinson ve Hayes, 1994). Örneğin, Kirton (1987) bürokratik bir örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilmek için analitik bilişsel stile sahip olanların mevcut sistem içerisinde kuralları bozmadan çözüm yolları arayarak dengeyi sağlayacaklarını belirtmiş ve sezgici bilişsel stile sahip olanlara göre kariyerlerinde daha başarılı olacaklarını vurgulamıştır. Thompson (1985), bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerinde sahip oldukları bilişsel stil ve örgütsel ihtiyaçların uyumunun önemli olduğunu vurgulamış ve yapmış olduğu araştırmada bireylerin kariyerlerinde ilerleyemeyip işi bırakmalarında bu uyumun önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır.

1.3.5.1.5. Eğitim ve Geliştirme

Örgütlerde eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Keser, 2005). Örgütlerde bireylerin bilişsel stillerinin farklı olması öğrenme süreçlerinin de farklı olmasını beraberinde getirmektedir. Örgüt çalışanları doğal bir tepki olarak, sahip oldukları stile uygun öğrenme biçimini tercih etmektedirler. Bilişsel stilin “bütüncül-analitik” ve “sözel- imgesel” yönlerinin öğrenme süreçlerini etkilediği bilinmektedir. Bütüncül öğrenmeyi tercih eden bireyler, kendi içerisinde bir düzen göstermeyen yapılandırılmamış olay ve durumları tercih etmekte, resmin bir parçasını değil bütünü algılama eğiliminde olmaktadır. Analitik öğrenmeyi tercih eden bireyler ise yapılandırılmış olay ve durumları tercih ederler ve bütünden çok parçaları görme eğilimindedirler. Sözel öğrenmeciler ise okuma metinleri üzerinden öğrenme sürecini tamamlarken, imgeselciler resimli ve şematik bilgiler üzerinden öğrenme sürecini tamamlamaktadırlar.

Smither ve Badger (1998) bu açıklamalar ışığında örgütlerde bireylerin bilişsel stilleri ve eğitim sürecinin uyumlaştırılmasının eğitim programlarının amacına ulaşabilmesinde etkili olacağını ileri sürmektedir. Bu konu ile ilgili olarak çeşitli yazarlar çok çeşitli davranış örneklerinin sergilendiğini, farklı olayların yer almasına uygun, esnek içeriğe sahip eğitim programları geliştirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu programlar ile analitik, bütüncül, sözel ve imgesel stillerle hareket eden bireylerin düşünme biçimleri daha da güçlendirilebilmektedir.

1.3.5.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, en basit anlatımıyla, örgütlerin yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirildiği görülmektedir (Slater ve Narver, 1995; Tippins and Sohi, 2003). Kapsamlı bir işlevsel tanıma ulaşabilmek için yazının geneli üzerinde etkili olan birkaç tanımın incelenmesi uygun olacaktır.

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak ifade etmiştir. Stata (1989) aynı kavramı, “çeşitli yönetim araç ve yöntemlerinin örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için örgüt bünyesine dahil edilmesi” olarak değerlendirir. Farklı bir tanım sunan Huber (1991) ise, örgütsel öğrenmeyi, “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” olarak değerlendirmektedir. Örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin

edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Huber, 1991). Bilişsel bakış açısı ile Huber'in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her koşulda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi, gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Bu bağlamda, öğrenmenin en önemli unsurlarından biri, farklı seçeneklerin varlığının farkında olması ve seçeneklerden biri üzerinde bilinçli olarak karar verebilmesidir (Özdemir, 2006). Bu nokta örgütsel öğrenme ve bilişsel stilin kesiştiği nokta olarak değerlendirilebilir. Leonard ve Strauss (1997) çalışmalarında bilişsel farklılıkların öğrenme üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır. Önemli olan farklı bilişsel stile sahip bireylerin fikirlerini geliştirecek biçimde bir arada çalışabilmelerini sağlamaktır. March (1991) örgütte yavaş ve hızlı öğrenenlerin bir arada bulunmasının öğrenmenin etkililiğini arttıracaklarını savunmuştur. Örgüt içindeki bireylerin çoğunluğunun sahip olduğu bilişsel yapı örgütün genel öğrenme biçimini oluşturmakta ve örgütsel öğrenme sahip olunan bilişsel yapılar çerçevesinde gerçekleşmektedir.

1.3.5.3. Girişimcilik

Başarılı girişimcilik bilişsel ve sosyal faktörlere bağlıdır ve başarılı girişimciler bazı özellikleri itibarıyla diğer insanlardan farklıdırlar (Baron, 2000). Bazı bireyler girişim fırsatlarını keşfedip kullanabilmekte, bu fırsatları yeni ürün ya da hizmetlere dönüştürebilmektedir (Mitchell ve diğerleri, 2002, s.94). Diğer bir deyişle, bazı bireyler girişim fırsatlarını değerlendirebilirken bazıları bu fırsatları görememektedir. Bu noktada bilişsel yaklaşım girişimcilikle ilgili bireyler arasındaki farklılıkların anlaşılmasında yardımcı olabilecektir. Bu yaklaşıma göre girişimcilik, bireylerin işletmeleri kurmak ve büyütmek için gerekli olan kaynakları, yeni ürün ve hizmetleri bulup geliştirmelerine yardım eden, önceden edinilmiş, birbirinden bağımsız enformasyon birimlerini bir araya getirmelerini basitleştiren zihinsel modelleri nasıl kullandıkları ile ilgilidir.

Bir çok çalışmada girişimciliğin farklı disiplinler tarafından incelendiği görülmektedir. Kültürel, demografik ve bireysel koşullar gibi faktörler incelenmiş ancak hiçbirisi girişimciliği tam olarak açıklayamamıştır (Simon ve diğerleri, 1999, s.15). Bu noktada araştırmacılar girişimci bireyler ile girişimci olmayan bireyler arasında farklı olabilecek özelliklerin varlığını incelemişlerdir. Bu özellikler risk alabilme, yenilikçilik ve fırsatları sezebilme, lider ruhuna sahip olma ve belirsizliğe karşı tolerans başlıkları altında toplanabilir

(Meredith ve diğlerleri, 1984; Mitchell ve diğlerleri, 2002). Ancak kişilik özelliklerine dayalı yaklaşımlardan sağlıklı sonuçlar alınamamıştır. Örneğın, risk alma eğiliminde bilerek ve isteyerek riski göze aldıkları belirtilmiştir. Bu çalışmalar bireylerin risk alma istekliliğini ve eğilimini belirlerken, girişimcilerin neden bir girişim başlatma gibi riskli bir olayı üstlenmek için istekli olduklarını açıklayamamıştır (Simon ve diğlerleri, 1999; Keh ve diğlerleri, 2002). Bu nedenlerden dolayı girişimcilik araştırmaları kişilik özelliklerinden bilişsel süreçlerin incelenmesine doğru bir değişim göstermiştir.

Bilişsel yaklaşıma dayalı araştırmalar da girişim kararına bireylerin algılarının yön verdiğini göstermektedir (Simon ve diğlerleri, 1999). Bireyler riskleri ve fırsatları zihinlerinde kurgulamaktadırlar. Bilişsel stilleri farklı olan bireylerin girişim fenomenini kurgulamaları da farklı olmaktadır. Girişimci özelliklere sahip olan bireyler arasında da farklı bilişsel stiller farklı yaklaşımları getirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA BİLİŞSEL STİLLER, TAKIM ÇALIŞMASI BİLGİ, BECERİ VE YETENEKLERİ VE TAKIM PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

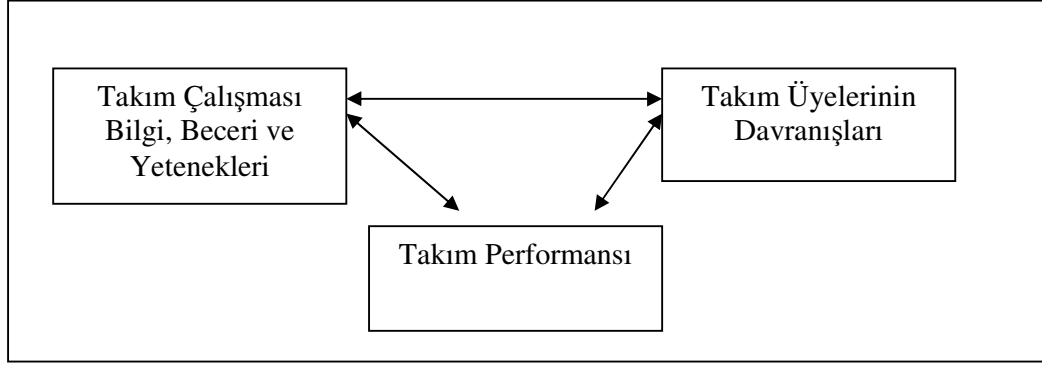
Bu bölüm, tez çalışması çerçevesinde Antalya ve İstanbul illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı zincir konaklama işletmelerinde yürütülen araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulguları ile ilgili bilgileri içermektedir.

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde takıma dayalı çalışma yapan bireylerin bilişsel stilleri, takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişkileri saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın alt amaçları örnekleme yer alan konaklama işletmelerinde takıma dayalı görev yapan çalışanların,

- Bilişsel stillerini,
- Takım performansı düzeylerini,
- Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olma derecelerini tespit etmek ve
- Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişkileri saptamaktır.

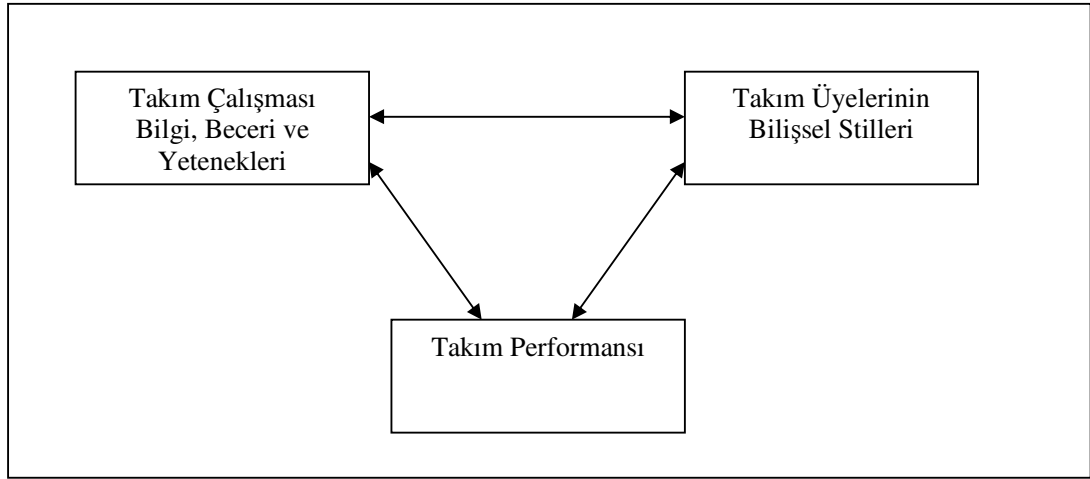
Bu doğrultuda yapılan yazın taramasında takım üyelerinin davranışları, takım çalışmasındaki performansları ve bilgi, beceri ve yetenekleri birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Reilly ve McGourty'nin (1998) takım üyelerinin davranışları, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasında ilişki olduğu düşüncesinden hareketle geliştirdikleri model Şekil 2.1'de yer almaktadır.



Şekil 2.1. Takım üyelerinin davranışları, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişki

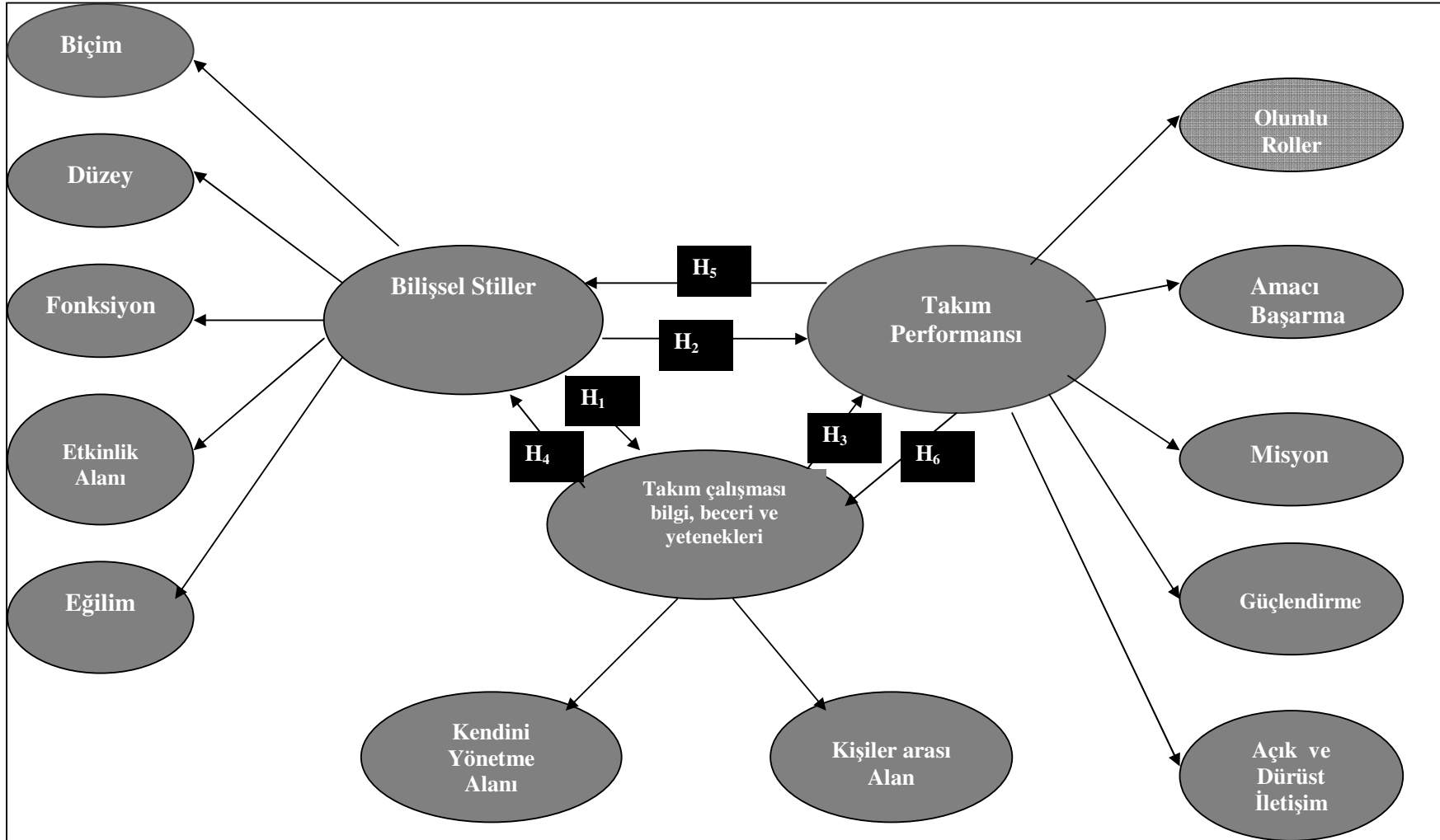
Kaynak: Reilly ve McGourty (1998)

Mevcut tez çalışmasında, takım üyesi bireylerin davranışları yerine bunları etkileyen bilişsel düşünme stili farklılıkları ile algılanan takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlandığından Şekil 2.1'deki teorik model çalışmanın amacı doğrultusunda güncellenerek Şekil 2.2'deki araştırma modeli elde edilmiştir.



Şekil 2.2. Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişki

Şekil 2.2'de yer alan model temel alınarak belirtilen amaçlar kapsamında Şekil 2.3' de sunulan kavramsal çerçevede, takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki olası ilişkiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında Şekil 2.3'de ayrıntılı olarak görülen araştırma modeli sınanmakta ve bu doğrultuda geliştirilen aşağıdaki hipotezler sorgulanmaktadır.



Şekil 2.3. Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişki modeli

H₁: Takım üyelerinin bilişsel stillerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Takım üyelerinin bilişsel stillerinin takım performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin takım performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin takım üyelerinin bilişsel stilleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Takım performansının takım üyelerinin bilişsel stilleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Takım performansının takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tez çalışmasının yazına yapmayı amaçladığı katkıların başında uygulamanın konaklama sektörüne yönelik olarak gerçekleştirilmesi gelmektedir. Çünkü yapılan yazın taramasında konaklama sektörü için benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yönetim uygulamalarında bilişsel psikolojiden yeterli düzeyde yararlanılmamaktadır. Oysa ki bilişsel psikoloji yönetimin yanıt aradığı pek çok soruya cevap verebilecek yeterlilikte görülmektedir (Mintzberg vd, 1998). Yönetim alanında takım çalışmalarında bilişsel psikolojinin kullanılması ve takım üyelerinin bilişsel stillerinin takım performansına olan etkileri ile ilgili kapsamlı bir çalışma göze çarpmamaktadır. Bu nedenle Antalya yöresinde yapılması planlanan bu çalışma ile takım çalışmalarında bilişsel psikolojiden yararlanma düzeyleri ve etkinliğinin araştırılması, gerek turizm sektöründe gerekse diğer sektörler için yönetim alanında yapılacak çalışmalara örnek teşkil edecektir. Yazında yer alan bilişsel stiller, takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ilişkisinin kuramsal modele dayalı olarak görgül araştırma bulguları ile sınanması katkılardan bir diğeridir. Böylece bilişsel stillerin takım performansını ve takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini etkileyen bir değişken olarak düşünülebileceği olgusu güçlenmektedir. Öte yandan, diğer bir katkısı da araştırma kapsamında bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini temel alan psikometrik özelliklerinin belirlenmiş olmasıdır.

2.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın alan çalışması, Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir şehir otellerinin önbüro bölümlerinde yürütülmüştür. Araştırmanın otel işletmelerinde yürütülme nedeni otel işletmelerinin zamana duyarlı, emek-yoğun ve hizmet üretimi yapan işletmeler olmasıdır (Şener, 2001, s.14-15). Üretim ve tüketimin aynı zamanda ve mekanda yapılması müşteriler ve çalışanlar arasında yoğun ilişkiler yaşanmasına neden olmaktadır (Akoğlan, 1998, s.9). Bu yapı otel çalışanlarının kendi aralarında yakın işbirliğini ve yardımlaşmasını gerektirmektedir (Aktaş, 2002, s. 26). Tüm bu nedenler otel işletmelerinde takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmeleri birçok bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler arasında önbüro müşterilerin otele giriş, konaklama ve çıkış aşamalarında çeşitli hizmetleri yerine getiren bir bölümdür. Konaklama faaliyetlerinin yürütülmesinde diğer departmanlarla işbirliği yaparak, bilginin toplanması ve dağıtılması işlemini de yerine getirmektedir. Önbüro bölümünün iyi çalışması otel faaliyetlerinin düzgün ve etkin bir biçimde yürütülmesinde çok önemlidir (Emeksiz, 2002). Müşteriye konaklama süresi boyunca sunulan hizmetler önbüro bölümünden sağlanan bilgiler doğrultusunda yerine getirilir (Kozak, 1998, s.40-41). Bu nedenle bir otel işletmesi nasıl örgütlenirse örgütlenirse otelde ilk hareket noktası daima önbürodür. Önbüro bölümünde hizmet aksamadan ve birbirine bağlı olarak gerçekleşir. Bu nedenle, önbüro çalışanları birlikte düşünmek, birlikte çözüm bulmak ve birlikte hareket etmek durumundadır ve bu durum takım çalışmasını gerektirmektedir (Gökdeniz ve Dinç, 2003). Mevcut çalışma, takım çalışmasına dayalı olarak faaliyet gösterdikleri için otellerin önbüro bölümlerinde yürütülmüştür.

Çalışmanın başında araştırmanın Antalya ilinde yer alan otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi planlanmış ancak araştırmanın amacına uygun otel sayısının Antalya ilinde yeterli olmaması nedeniyle İstanbul ilinin de çalışmaya dahil edilmesi kararlaştırılmıştır.

Tez çalışmasının belli başlı sınırlılıklarından biri takım performansı ve takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin ölçümlerinin önbüro çalışanlarının algılamaları üzerinden gerçekleştirilmesidir. Takım performansı kavramı ile ilgili olarak, bilişsel stiller kavramı ile karşılaştırıldığında üzerinde uzlaşmış bir tanımlamaya ulaşmak mümkün olmamıştır. Uygulamanın hizmet sektöründe yapılmasından dolayı takım performansının

ölçülmesinde tercih edilecek boyutlardan kaynaklanan bir sınırlılık doğmuştur. Araştırma kapsamındaki otel işletmeleri için nesnel değerlendirmeye olanak sağlayacak verilerin bulunmaması göz önünde tutularak tez çalışmasında takım performansı önbüro çalışanlarının algılamaları üzerinden ölçülmüştür. Her çalışan kendini değerlendirmiştir.

2.1.3. Araştırmanın Yöntemi

2.1.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formlarından yararlanılmıştır. Anket yönteminin tercih edilme nedenleri sistematik gözlem ile verilere ulaşılabilmesi, bir defada çok sayıda veri toplama olanağı sağlaması (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.51-52), maliyet açısından ekonomik olması ve elde edilen verilerin sayısal olarak ifade edilebilmesi (Baş, 2001) olarak sıralanmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan soru formu dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde orijinali 104 ifadeden oluşan Düşünme Stilleri Envanteri (Sternberg ve Wagner, 1992) ölçeği bu çalışma için uyarlanarak 56 ifade içerecek şekilde düzenlenmiştir (Tablo 2.2). İkinci bölüm cevaplayıcıların takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlemeye yönelik 14 ifadeden oluşan ölçeğe ayrılmıştır (Steven ve Campion, 1994). Soru formunun üçüncü bölümünde yer alan algılanan takım performansını ölçmeye yönelik 20 ifade ise Hovemeyer'den (1997) elde edilmiştir. Soru formunun dördüncü ve son bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Bu sorular, cevaplayıcıların yaş, cinsiyet, görev süresi, toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve eğitim alınan bölümünü belirlemeye yöneliktir.

2.1.3.1.1. Bilişsel stiller ölçeği

Takım üyelerinin bilişsel stillerini belirlemeye yönelik olarak “Düşünme Stili Envanteri (Thinking Style Inventory)” kullanılmıştır. Bu ölçek Sternberg ve Wagner tarafından 1992 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinalinde fonksiyonlar, biçimler, düzeyler, eğilimler ve etkinlik alanından oluşan beş boyut ve her boyuta ait alt boyutlar ve toplam 104 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifade sayısının fazla olması nedeniyle, verilerin sağlıklı bir biçimde elde edilebilmesi için ölçeğin yalınlaştırılmasının uygun olacağı

düşünülmüştür. Ölçeğin içerik geçerliliğinin sağlanması ve önerme sayısının azaltılması için Lawche (1975) tarafından geliştirilen yöntemden faydalanılmıştır. Bu yöntemde uzman görüşüne başvurularak her bir önermeyi tek tek değerlendirmeleri istenmektedir. Uzman katılımcılar değerlendirmelerinde 3 kategorili bir ölçekten yararlanmaktadır. Ölçekte her bir maddenin,

- 1: gerekli
- 2: yararlı fakat gerekli değil
- 3: gerekli değil seçeneklerinden birisini işaretleyerek değerlendirmesi istenmektedir.

Uzman katılımcılardan elde edilen cevaplar doğrultusunda aşağıda yer alan formül yardımı ile her bir önerme için bir katsayı hesaplanmaktadır.

$$\text{İçerik geçerliliği oranı} = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

(İGO)

n_e : Gerekli diyen uzmanların sayısı

N : Toplam uzman sayısı

Her bir önerme için hesaplanan içerik geçerliliği değerleri, Lawshe (1975) tarafından verilen tablodaki değerlerle karşılaştırılmakta, içerik geçerliliği oranı değeri tablo değerinin altında kalan önermeler ölçeğe alınmamaktadır (Veneziano ve Hooper; 1997).

Tablo 2.1’de, ölçekte yer alması gereken maddelerin sahip olması gereken en düşük İGO değeri verilmiştir. Bu özelliklere sahip maddeler ölçeğe konmakta, diğer maddeler ise ölçeğe alınmamaktadır (McKenzie ve diğerleri, 1999).

Tablo 2.1. En düşük İGO değerleri (0,05 anlamlılık düzeyinde)

Uzman Sayısı	En Düşük Değer
5	0,99
8	0,75
10	0,62
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Soruların İngilizce'den çevirileri o dilde uzman eğitimci kişilerce yapılmıştır. Türkçe'ye çevrilen sorular yanlış ifadeleri ortadan kaldırmak amacıyla konusunda uzman kişilerce gözden geçirilmiştir. Çevrilen ölçek maddeleri yönetim-organizasyon ve psikoloji alanında çalışan 13 öğretim üyesine gönderilmiş ve 10 öğretim üyesinden geri dönüş sağlanmıştır. Lawche'nin (1975) formülünün uygulanması ile toplamda 104 olan önerme sayısı 56'ya düşürülmüştür. Bu 56 önerme tez çalışmasının araştırma kısmındaki A grubu soruları oluşturmaktadır. Bu ölçeğe ait ifadeler ve ifadelerin ait olduğu boyutlar ve alt boyutlar Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Bilişsel düşünme stillerini saptamak üzere, cevaplayıcılardan kendilerine sunulan 56 ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Veri 7 noktalı Likert tipi ölçek (1:kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) aracılığı ile elde edilmiştir.

Tablo 2.2. Bilissel Stiller Ölceği

Boyut	Alt Boyut	No.	Ölçek İfadeleri	
Biçim	Anarşik	1	Bir işi bitirmeye çalışırken, ortaya çıkan sorunları göz ardı etme eğilimim vardır.	
		14	Amacıma ulaşmak için her türlü yolu denerim.	
		27	Görüşlerimi anlatırken veya yazarken, aklıma ne gelirse kullanırım.	
		40	Bir problemi çözmenin genellikle aynı derecede önemli pek çok başka problemin ortaya çıkmasına neden olduğunu fark ederim.	
	Hiyerarşik	5	Yapılacak çok işim olduğunda, işleri yapacağım sırayı açık olarak belirlerim.	
		6	Yapılacak birden fazla önemli iş olduğunda, bana göre en önemli olanı tercih ederim.	
		32	Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, konuları önem sırasına koymaktan hoşlanırım.	
		49	Bir işe başlarken yapılacakların bir listesini çıkarıp önem sırasına göre dizmeyi severim.	
		54	Zorluklarla uğraşırken, her birinin ne kadar önemli olduğu ve onları hangi sırada ele alacağıma ilişkin sezgilerim güçlüdür.	
	Monarşik	12	Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, belli bir ana fikre bağlı kalırım.	
		25	Bir karar almaya çalışırken, sadece tek bir faktörü görme eğilimindeyimdir.	
		38	Aynı anda bir tek işe odaklanmaktan hoşlanırım.	
	Oligarşik	13	Bir işi yaparken, parçaların bu işin genel amacıyla nasıl ilişkili olduğunu görebilirim.	
		18	Genellikle aynı anda birden fazla iş yaparım.	
26		Görüşleri konuşurken ya da yazarken, ana görüşün ve diğer görüşlerin ilişkisinin nasıl olduğu üzerinde dururum.		
3		Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, resmi sunum kurallarına uygun hareket ederim.		
Fonksiyon	Yönetici	16	Herhangi bir problemi çözerken uygun yöntemi kullanmaya dikkat ederim.	
		29	Açık seçik bir yapısı, belli bir planı / amacı olan projeleri severim.	
		42	Bir işe veya projeye başlamadan önce, hangi yöntemin kullanılması gerektiğini kontrol ederim.	
		51	Rolümün ve katılım şeklimin tanımlandığı durumları severim.	
		21	Karşıt ya da çelişen fikirleri karşılaştırıp değerlendirmekten hoşlanırım.	
	Kural koyucu	9	Analiz, değerlendirme ya da kıyaslama gerektiren işler hoşuma gider.	
		22	Görünüşte önemsiz olanlar da dahil olmak üzere, her türlü problemle uğraşmak hoşuma gider.	
		35	Bir işe başlarken en saçma olanlar da dahil, onu yapmanın tüm olası yollarını göz önüne almak isterim.	
	Yargılayıcı	21	Karşıt ya da çelişen fikirleri karşılaştırıp değerlendirmekten hoşlanırım.	
		46	Görevlerin yapılma biçiminin iyileştirilmesi için iş yapma şekillerini değiştirmeyi severim.	
		56	Bir karar vermeye çalışırken, tüm görüşleri hesaba katarım.	
		8	Bir problemi bütün olarak görmek yerine çözebileceğim küçük parçalara bölmeyi tercih ederim.	
	Düzey	Yerel	23	Bir konuyu tartışırken ya da yazarken ayrıntı ve olguların genel görünümünden daha önemli olduğunu düşünürüm.
			24	Çalıştığım projelerde ayrıntıları veya özel bilgileri toplamayı severim.
37			Ayrıntılara dikkat etmemi gerektiren problemleri severim.	
48			İşlerin genel etkisi veya anlamı yerine, parçalarına daha çok dikkat sarfederim.	
55			Belirli bir zemine bağlı olmadan da, olguları ve bilgi parçalarını ezberlemek hoşuma gider.	
Evrensel		7	Bir işi yaparken işin genel görünümüne nasıl uyduğuna bakarım.	
		11	Genel sorular yerine belirli problemlerle uğraşmayı tercih ederim.	
		19	Ayrıntılara az dikkat etme eğilimindeyim.	
		24	Çalıştığım projelerde ayrıntıları veya özel bilgileri toplamayı severim.	
		53	Genel ya da çok yönlü problemler yerine tek bir somut problem içeren işleri tercih ederim.	
Etkinlik Alanı	İşsel	20	Kendi fikirlerimle oynayıp, nerelere uzandıklarını görmek hoşuma gider.	
		34	Bir işe başlamadan önce, kendi kendime işimi nasıl yapacağımı belirlemek isterim.	
		39	Kendi fikirlerimi ve yöntemlerimi kullanabildiğim durumlardan hoşlanırım.	
		43	Bir karar vermeye çalışırken durumla ilgili kendi yargıma güvenirim.	
	Sosyal	4	Bir karar alırken, başkalarının görüşlerini de almayı severim.	
		17	Daha çok bilgiye gerek duyduğunda, konuyla ilgili raporları okumak yerine başkalarıyla konuşmayı tercih ederim.	
		30	Bir takım üyesi olarak diğer insanlarla etkileşimde bulunabileceğim etkinliklerde yer almak hoşuma gider.	
		31	Bir işe başlarken arkadaşlarımla ya da birlikte çalıştığım kişilerle beyin fırtınası yapmaktan hoşlanırım.	
Eğilim	Liberal	33	Bir proje üzerinde çalışırken, diğer kişilerle fikirlerimi paylaşıp onlardan fikir almayı severim.	
		41	Başkalarıyla birlikte çalışabileceğim projelerden hoşlanırım.	
		10	Yeni iş yapma tarzlarını deneyebildiğim durumları severim.	
	Muhafazakar	36	Olaylara yeni bir açıdan bakmamı sağlayan projeler hoşuma gider.	
		47	Bir sorunla karşılaştığımda, çözmek için yeni stratejiler ya da yöntemler denemeyi tercih ederim.	
		2	Talimatlara uyarak yapabileceğim işler üzerinde çalışmaktan keyif alırım.	
		15	Bir problemi çözerken veya iş yaparken kesin kural ve yönergelerle uymak hoşuma gider.	
		28	Bir işi alışlagelmiş şekilde yaparken ortaya çıkan sorunlardan nefret ederim.	
		44	İşleri geçmişte kullanılan yöntemlerle yapmayı severim.	
		45	Belirli bir iş yapma şeklini takip edebileceğim durumlardan hoşlanırım.	
50	Tamamlanmaları için izlenmesi gereken sabit kuralları olan görevleri ve problemleri tercih ederim.			

2.1.3.1.2. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeği

Takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçmeye yönelik ölçek 14 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek Stevens ve Campion (1994) tarafından geliştirilmiş 7’li (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) bir Likert ölçeğidir. İfadeler “kişiler arası alan” ve “kendini yönetme alanı” olmak üzere iki boyut ve toplam beş alt boyutta toplanmaktadır. Bu ölçeğin ifadeleri ve ifadelerin ait olduğu boyutlar ve alt boyutlar Tablo 2.3’de gösterilmiştir. Soruların İngilizce’den çevirileri o dilde uzman eğitimci kişilerce yapılmıştır. Türkçe’ye çevrilen sorular yanlış ifadeleri ortadan kaldırmak amacıyla konusunda uzman kişilerce gözden geçirilmiştir.

Tablo 2.3. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeği

Boyut	Alt Boyut	Ölçek İfadeleri
Kişilerarası Alan	Çatışma Yönetimi	1. Takım üyeleri, grup çalışması sırasında gereksiz çatışmalardan sakınmıştır.
		6. Takım kişisel açıdan tehditkar değil, yapıcı ve uygar olmuştur.
		9. Takım üyeleri, tüm kişileri tatmin edecek çözümler bulmaya çalışmıştır.
	Ortak Problem Çözümü	3. Gruptaki kişiler önerilerde bulunmuştur
		7. Kişiler, tüm takım üyelerinin katkılarını dikkate almıştır
		8. Takım üyeleri, fikirlerini açık ve etkili biçimde iletmiştir.
İletişim	11. Takım üyeleri birbirlerini dikkatle dinleyip enformasyonu paylaşmıştır.	
	2. Takım üyeleri, problem çözmeye çalışırken sorumluluk üstlenmiştir.	
	10. Takım üyeleri grubun karar vermesine katılmıştır.	
Kendini Yönetme Alanı	Performans Yönetimi	4. Takım üyeleri uygun ve erişilebilir amaçlar önermiştir
		12. Kişiler, diğer üyeleri takım amaçlarına ulaşılması için cesaretlendirmiştir
		14. Gruptaki kişiler takım üyelerine performansları ile ilgili geri bildirim vermişlerdir.
	Planlama ve Koordinasyon	5. Kişiler, görevleri hızla ve yetkinlikle yerine getirmiştir.
		13. Görevler, her takım üyesinin yeteneğine göre dağıtılmıştır.

2.1.3.1.3. Takım performansı ölçeği

Takım üyelerinin algıladıkları takım performansını ölçmeye yönelik ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu, Hoevermeyer (1993) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. 20 ifade 5 boyut altında yer almaktadır. Veri 5 noktalı Likert tipi ölçek (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile elde edilmiştir. Bu ölçeğe ait ifadeler ve boyutlar Tablo 2.4’de gösterilmiştir. Soruların İngilizce’den çevirileri o dilde uzman eğitimci kişilerce yapılmıştır. Türkçe’ye çevrilen sorular yanlış ifadeleri ortadan kaldırmak amacıyla konusunda uzman kişilerce gözden geçirilmiştir.

Tablo 2.4. Takım performansını belirlemeye yönelik ölçek

Boyutlar	Ölçek İfadeleri
Olumlu roller ve normlar	5. Takım üyeleri, takımdaki rolleri başarmak için ihtiyaç duydukları becerilere sahiptir.
	10. Takımdaki her üyeden beklenen rol takımın bütünü için anlam taşır.
	15. Takımdaki herkesin yetenekleri ve sorumlulukları arasında iyi bir eşleştirme vardır.
	20. Takım üyeleri, takımın yazılı olmayan kurallarına göre grup içinde nasıl davranacağını açıkça bilirler.
Takım Misyonu	1. Takımda yer alan herkes takımın yapmakta olduğunu niçin yaptığını tam olarak bilir.
	6. Takımdaki herkes takımın önceliklerini bilir ve anlar.
	11. Takımımız örgüte nasıl uyduğunu bilir.
	16. Takımdaki herkes aynı amacı başarmak için çalışmaktadır.
Amacı Başarma	2. Takım liderimiz sürekli olarak müşterilerimizin beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğimizi bilmemizi sağlar.
	7. Takım olarak ,açık, başarılı ve uygun amaçlar belirlemek için birlikte çalışırız.
	12. Eğer takımımız amacına ulaşamazsa birbirimizi takım üyelerini azarlamak yerine niçin amaca ulaşmada başarısız olduğumuzu araştırmakla ilgileniriz.
	17. Takım, müşteri beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu destek ve kaynaklara sahiptir.
Güçlendirme	3. Takımın her üyesi kendi işini etkileyen kararlar üzerinde anlamlı ölçüde söz söyleme ve kararları etkileme gücüne sahiptir.
	8. Takım liderinin işle ilgili adım adım talimat vermesinden ziyade takım olarak işin nasıl yapılacağına karar vermeyi tercih ederiz.
	13. Takımımız yaptığı işi o denli sahiplenir ki, gerekirse işi bitirmek için geç saatlere kadar çalışmayı teklif ederiz.
	18. Takım olarak örgütte neler olduğunu takım lideri kadar biliriz, çünkü takım liderimiz gelişmeleri sürekli takım üyelerine aktarır.
Açık, Dürüst İletişim	4. Dışarıdan birisi takımımızı tarif etmek isterse dürüst, zamanlı, uygun, çift yönlü terimlerini kullanırdı.
	9. Takım olarak, çatışmaları yok saymak yerine birlikte çalışarak yıkıcı çatışmaları çözümlenebiliyoruz.
	14. Takım lideri takımdaki herkesi görüşleri kendine uymasa da açık ve dürüst olma konusunda cesaretlendirir.
	19. Takım lideri takımdaki herkesin bilgi, beceri, yetenek ve enformasyon gibi herkes için değerli olan bir katkıda bulunduğuna inanır.

Genel uygulamaya geçilmeden önce, oluşturulan soru formu ve maddeler üzerinde fark edilmemiş herhangi bir imla, ifade ve biçim sorunu olabileceği düşüncesiyle bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama Antalya ilinde yer alan zincir beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 40 önbüro çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda soru formunun herhangi bir değişiklik yapılmadan kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.3.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir şehir otellerinde çalışan önbüro elemanları oluşturmaktadır. Beş yıldızlı zincir şehir otellerinin sayısının tespit edilmesi için Antalya ve İstanbul Kültür ve Turizm İl

Müdürlükleri ile görüşülmüş, Antalya ilinde bu özellikleri taşıyan 5 adet otel tespit edilmiş ve tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. İstanbul ilinde ise sayı 22 olarak tespit edilmiş ve 12 otel çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul etmeyen oteller gerekçelerini, şirket prensibi olarak araştırma kabul etmemeleri, otelde yaşanan yoğunluk ve/veya uluslararası otellerin bazılarının merkezinin yurtdışında olması nedeniyle izin alma sürecinin çok uzun olacağı olarak belirtmişlerdir.

Araştırmanın yürütülmesinde, her iki ilden araştırmaya dahil edilen otellerin insan kaynakları yöneticilerinden destek alınmıştır. Anket formları bir üst yazı ile kendilerine elden ulaştırılmış, izinler alındıktan sonra önbüro yöneticileri ile görüşülüp araştırmanın amacı kendilerine aktarılmıştır. Soru formları kendilerine dağıtılmış ve belirli bir sürenin sonunda formlar toplanmıştır. Antalya ilindeki anket çalışması Mayıs 2007'de tamamlanmıştır. İstanbul ili için Ağustos ayının son iki haftasına randevu alınmıştır. İstanbul ilindeki her bir otel işletmesinde insan kaynakları müdürleri ve önbüro müdürleri ile yüzyüze temas kurulmuştur. Her bir otel için anket formları bırakılmış ve üç vardiya olarak çalışan personelin doldurabilmesi için ertesi gün geri alınmıştır. On gün sonunda araştırmanın İstanbul kısmı tamamlanmıştır. Antalya ilinden 5 ve İstanbul ilinden 12 olmak üzere toplam 17 otel araştırmaya katılmıştır. 17 otelden, 40 önbüro çalışanı Antalya'dan 157 önbüro çalışanı İstanbul'dan olmak üzere toplam 197 önbüro çalışanı ankete cevap vermiştir.

2.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin istatistik analizinde paket programlarından SPSS 14.0 (Statistical Package of Social Sciences) ve yapısal denklem modellemede LISREL VIII kullanılmıştır. Öncelikli olarak ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçekler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Takımlar arasındaki farklılıkların ortaya konulabilmesi için parametrik olmayan testlerden Friedman Testi kullanılmıştır. Demografik özellikler ile bilişsel stilleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amacıyla t-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Takım üyelerinin profillerinin ortaya konması amacıyla kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkiler yapısal denklem modelleme aracılığı ile sınanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

2.2.1. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçülerin hatadan bağımsız kalma dereceleridir. Güvenilirlik analizleri, örneklemeden örnekleme süreklilik gösteren etkilerin, ölçüm oranı ile ilgilidir (Netemeyer vd., 2003, s.10). Güvenilirlik deneklerden birinden diğerine ayrımın tutarlı ölçümüdür ve değerlendirme aracının üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir. Güvenilir bir ölçek aynı yöntemle her araştırmacı tarafından, deneklerde değişiklik olmadığı sürece farklı zamanlarda aynı sonucu vermelidir. Güvenilirlik bir testin ölçmek istediği özelliği ne kadar iyi ve doğru ölçtüğünü gösterir. Bir ölçek bazı durumlarda güvenilir iken diğer durumlarda güvenilir olmayabilir. Bu çerçevede bir ölçeğin güvenilirliği, bir ölçümün belli bir dizi koşulda yinelenebilir olmasıdır. Güvenilirlik test-tekrar test yöntemi, iç tutarlılık yöntemi ve alternatif form testi yöntemi gibi çeşitli yollarla değerlendirilir (Netemeyer vd., 2003, s.10-11).

Bir ölçeğin test-yeniden test güvenilirliği, zaman içinde aynı sonuçları elde ederek ölçeğin istikrarlılığını değerlendirir. Burada ölçüm zamanları arasında ölçülen değişkenlerin istikrarlı kalması, diğer yandan diğer koşulların da buna etki etmemesi zorunluluğu vardır. Bu koşulun her zaman yerine getirilmesi olanaklı olmadığından, test-yeniden test güvenilirliği çoğu kez olduğundan daha düşük düzeyde hesaplanır. Diğer yandan deneklerin ölçeği anımsamaları da test-yeniden test güvenilirliğini bozan bir başka unsurdur ve bu durumda beklenenden daha yüksek düzeyde güvenilirlik elde edilir.

İç tutarlılık güvenilirliği ise, ölçek içerisindeki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir (DeVellis, 2003, s.27). Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün oluşturmalıdırlar. Bunu sınamanın yöntemleri arasında en yaygın olarak iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha değeri kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998). Bu yöntem ölçekte yer alan k sorusunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır (Kalaycı vd, 2005). Bu değer bir korelasyon katsayısı olarak yorumlanmasından dolayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e yaklaştıkça tutarlılığı artmaktadır (Cronbach, 1990, s.202).

2.2.1.1. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ön araştırma ile 40 önbüro çalışanından elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucunda bilişsel stillerini belirleme ölçeğinin güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach Alpha değeri 0.97 düzeyinde hesaplanmıştır.

Bilişsel stiller ölçeğinde yer alan 56 ifade için tanımlayıcı istatistiklerin değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür. Her bir ifade için en düşük değer, en yüksek değer, ortalama, standart hata, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 2.5.'de verilmiştir.

Tablo 2.5. Bilişsel stiller ölçeğinin betimleyici istatistikleri

İfadeler	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
S ₁	197	1	7	2,66	,149	2,095	4,389
S ₂	197	1	7	5,19	,145	2,032	4,128
S ₃	197	1	7	5,14	,147	2,068	4,278
S ₄	197	1	7	5,52	,144	2,027	4,107
S ₅	197	1	7	5,40	,149	2,011	4,043
S ₆	197	1	7	5,18	,157	2,200	4,842
S ₇	197	1	7	5,26	,137	1,924	3,700
S ₈	197	1	7	4,57	,147	2,061	4,248
S ₉	197	1	7	4,90	,151	2,123	4,506
S ₁₀	197	1	7	5,07	,152	2,128	4,530
S ₁₁	197	1	7	4,29	,147	2,059	4,240
S ₁₂	197	1	7	4,37	,145	2,094	4,136
S ₁₃	197	1	7	5,22	,138	1,940	3,763
S ₁₄	197	1	7	4,63	,155	2,173	4,721
S ₁₅	197	1	7	4,78	,140	1,965	3,862
S ₁₆	197	1	7	5,08	,140	1,967	3,870
S ₁₇	197	1	7	4,50	,150	2,103	4,422
S ₁₈	197	1	7	4,38	,148	2,079	4,321
S ₁₉	197	1	7	3,05	,154	2,158	4,655
S ₂₀	197	1	7	4,84	,151	2,112	4,462
S ₂₁	197	1	7	4,95	,140	1,964	3,858
S ₂₂	197	1	7	4,72	,140	1,963	3,854

S ₂₃	197	1	7	5,03	,132	1,846	3,409
S ₂₄	197	1	7	5,29	,141	1,973	3,894
S ₂₅	197	1	7	3,24	,151	2,124	4,512
S ₂₆	197	1	7	5,17	,134	1,880	3,534
S ₂₇	197	1	7	3,84	,149	2,097	4,397
S ₂₈	197	1	7	4,38	,154	2,167	4,697
S ₂₉	197	1	7	5,36	,147	2,061	4,249
S ₃₀	197	1	7	5,70	,129	1,817	3,300
S ₃₁	197	1	7	5,49	,142	1,991	3,965
S ₃₂	197	1	7	5,40	,142	1,996	3,984
S ₃₃	197	1	7	5,74	,130	1,826	3,333
S ₃₄	197	1	7	5,69	,134	1,882	3,542
S ₃₅	197	1	7	5,07	,150	2,111	4,457
S ₃₆	197	1	7	5,74	,134	1,879	3,530
S ₃₇	197	1	7	5,23	,135	1,893	3,583
S ₃₈	197	1	7	4,94	,152	2,128	4,527
S ₃₉	197	1	7	5,32	,141	1,976	3,905
S ₄₀	197	1	7	4,77	,125	1,749	3,057
S ₄₁	197	1	7	5,34	,140	1,965	3,863
S ₄₂	197	1	7	5,42	,136	1,904	3,625
S ₄₃	197	1	7	5,23	,139	1,947	3,790
S ₄₄	197	1	7	4,18	,144	2,022	4,088
S ₄₅	197	1	7	4,94	,143	2,010	4,039
S ₄₆	197	1	7	5,09	,137	1,925	3,704
S ₄₇	197	1	7	5,46	,127	1,788	3,197
S ₄₈	197	1	7	4,84	,133	1,871	3,499
S ₄₉	197	1	7	5,60	,128	1,796	3,226
S ₅₀	197	1	7	4,56	,146	2,055	4,222
S ₅₁	197	1	7	5,77	,124	1,746	3,049
S ₅₂	197	1	7	5,07	,136	1,914	3,662
S ₅₃	197	1	7	4,20	,146	2,043	4,173
S ₅₄	197	1	7	5,46	,128	1,790	3,203
S ₅₅	197	1	7	4,79	,143	2,006	4,024
S ₅₆	197	1	7	5,58	,130	1,824	3,328

Ölçekte yer alan 56 ifadenin ortalamalarına bakıldığında çok yüksek değerler olmadığı görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 4,94 olarak hesaplanmıştır. En düşük ortalama 2,66 ile S₁ ifadesine aittir. En yüksek ortalama ise 5,77 ile S₅₁ ifadesine aittir.

Güvenilirlik testinde ifadeler alfa değerleri açısından ele alınmıştır. Çok boyutlu bir ölçek olan bilişsel düşünme stilleri ölçeğinin içerdiği biçim (Tablo 2.6), fonksiyon (Tablo 2.7), düzey (Tablo 2.8), etkinlik alanı (Tablo 2.9) ve eğilim boyutları (Tablo 2.10) ayrı ayrı sınanmıştır.

Başlangıçta 56 ifadeden oluşan Bilişsel Stiller Ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0.91 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermekle birlikte bazı alt boyutların güvenilirliklerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. Biçim faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,76		İfade Sayısı 16		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₁	72,65	224,078	,033	,785
S ₅	69,92	195,405	,553	,741
S ₆	70,13	185,024	,679	,727
S ₁₂	70,94	206,118	,347	,759
S ₁₃	70,09	192,708	,632	,735
S ₁₄	70,69	202,287	,381	,756
S ₁₈	70,93	209,800	,272	,765
S ₂₅	72,07	248,888	-,341	,814
S ₂₆	70,15	194,610	,617	,737
S ₂₇	71,48	223,943	,035	,785
S ₃₂	69,92	192,123	,622	,735
S ₃₈	70,38	205,891	,329	,760
S ₄₀	70,54	212,066	,303	,762
S ₄₉	69,71	194,975	,645	,736
S ₅₂	70,25	207,447	,352	,758
S ₅₄	69,86	196,362	,617	,738

Biçim boyutu altında yer alan anarşik alt boyutundaki “*bir işi bitirmeye çalışırken, ortaya çıkan sorunları göz ardı etme eğilimim vardır*” (S₁) ifadesi, monarşik alt boyutunda yer alan “*bir karar almaya çalışırken, sadece tek bir faktörü görme eğilimindeyimdir*” (S₂₅)

ifadesinin ölçekten çıkarılmasının güvenilirlik değeri açısından uygun olacağı görülmüştür. Bu ifadeler çıkartıldığında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 81,4'e yükselmektedir.

Tablo 2.7. Fonksiyon faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,62		İfade Sayısı 10		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₃	46,38	144,528	,605	,851
S ₉	46,61	145,318	,568	,854
S ₁₆	46,43	145,467	,623	,850
S ₂₁	46,57	147,679	,573	,854
S ₂₂	46,79	153,949	,433	,865
S ₂₉	46,15	143,386	,634	,849
S ₃₅	46,44	146,518	,547	,856
S ₄₂	46,09	142,162	,730	,841
S ₄₆	46,42	151,678	,496	,860
S ₅₁	45,74	150,090	,602	,852

Fonksiyon boyutu açısından ifadelerin güvenilirliği yeterli bulunmuştur.

Tablo 2.8. Düzey faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,42		İfade Sayısı 9		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₇	36,50	43,721	,385	,314
S ₈	37,19	44,828	,295	,349
S ₁₁	37,46	51,402	,053	,450
S ₁₉	38,71	68,207	-,439	,628
S ₂₃	36,72	42,612	,465	,285
S ₂₄	36,47	40,417	,515	,252
S ₃₇	36,53	45,299	,327	,340
S ₄₈	36,92	43,264	,425	,300
S ₅₃	37,55	56,199	-,103	,508

Düzey boyutu altında yer alan yerel alt boyutunda “*ayrıntılara az dikkat etme eğilimindeyim*” (S₁₉) ve evrensel alt boyutunda “*genel ya da çok yönlü problemler yerine tek bir somut problem içeren işleri tercih ederim*” (S₅₃) ifadelerinin ifade-boyut korelasyonları

negatif olduğu için çıkarılmaları durumunda ölçeğin güvenilirlik katsayısının arttığı görülmüştür. Bu durumda ölçek 0,62 güvenilirlik katsayısına sahip olmaktadır.

Tablo 2.9. Etkinlik alanı faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,88		İfade Sayısı 10		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₄	47,85	148,721	,698	,863
S ₁₇	48,87	173,555	,169	,903
S ₂₀	48,53	160,269	,423	,885
S ₃₀	47,67	149,256	,784	,858
S ₃₁	47,88	150,883	,664	,866
S ₃₃	47,63	148,833	,790	,858
S ₃₄	47,68	148,635	,766	,859
S ₃₉	48,06	154,925	,580	,872
S ₄₁	48,04	150,082	,694	,864
S ₄₃	48,14	152,319	,650	,867

Etkinlik alanı boyutu açısından incelendiğinde ise sosyal alt boyutta “*daha çok bilgiye gerek duyduğumda, konuyla ilgili raporları okumak yerine başkalarıyla konuşmayı tercih ederim*” (S₁₇) ifadesinin çıkarılması bu boyutun güvenilirliğini 0,90’a çıkarmaktadır.

Tablo 2.10. Eğilim faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,72		İfade Sayısı 8		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₂	39,09	78,404	,543	,674
S ₁₀	39,22	83,544	,359	,708
S ₁₅	39,51	82,827	,430	,695
S ₂₈	39,90	95,921	,034	,766
S ₃₆	38,55	80,842	,523	,680
S ₄₄	40,11	86,432	,307	,717
S ₄₅	39,35	77,931	,566	,670
S ₄₇	38,83	80,277	,580	,672
S ₅₀	39,73	84,504	,353	,709

Ölçeğin son boyutu olan eğilim boyutunda ise muhafazakar alt boyutunda yer alan “*bir işi alışlagelmiş şekilde yaparken ortaya çıkan sorunlardan nefret ederim*” (S₂₈) ifadesinin çıkarılması durumunda bu boyutun güvenilirlik katsayısı artmaktadır (0,76).

Bu doğrultuda 56 ifadeden oluşan bilişsel stiller ölçeğinin belirtilen 6 ifadenin çıkarılarak 50 ifade olarak analizlere tabi tutulmasının uygun olacağı görülmüştür. Boyutların güvenilirlikleri 0,62 ile 0,90 arasında değişmektedir ve bu değerler iç tutarlılık açısından kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,95’e çıkmaktadır (Cronbach, 1990). Tüm bu ifadelerle ait ifadeler arası (inter item) korelasyon tablosu ise Tablo 2.11.’de yer almaktadır. Bu tabloda görüldüğü gibi ölçekte biçim boyutunda yer alan ifadeler arasındaki korelasyonların $r = ,005$ ile $r = ,717$ arasında, düzey boyutunda yer alan ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin ise $r = ,071$ ile $r = ,384$ arasında olduğu görülmektedir. Fonksiyon boyutunda yer alan ifadeler $r = ,001$ ile $r = ,640$ arasında korelasyon gösterirken, etkinlik alanı boyutunda yer alan ifadeler $r = ,329$ ile $r = ,827$ arasında korelasyon göstermiştir. Eğilim boyutuna ait ifadelerin korelasyonunun ise $r = ,084$ ile $r = ,741$ arasında olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında doğru orantılı ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 2.11. Korelasyon Tablosu

	2	3	4	5	6	8	9	10	12	13	14	15	16	18	19	21	22	23	24	26	27	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
2	1																																		
3	.741	1																																	
4	.695	.649	1																																
5	.637	.641	.681	1																															
6	.505	.546	.648	.592	1																														
8	.385	.350	.434	.421	.500	1																													
9	.227	.434	.436	.445	.427	.343	1																												
10	.415	.488	.575	.492	.614	.447	.522	1																											
12	.341	.190	.283	.196	.308	.169	.184	.179	1																										
13	.666	.580	.695	.608	.588	.375	.442	.503	.348	1																									
14	.299	.279	.346	.329	.350	.309	.273	.279	.198	.251	1																								
15	.440	.393	.258	.303	.221	.155	.284	.139	.397	.336	.240	1																							
16	.600	.561	.611	.604	.501	.360	.435	.471	.359	.651	.293	.426	1																						
18	.232	.161	.330	.193	.247	.125	.294	.227	.312	.241	.184	.074	.300	1																					
19	-.306	-.262	-.345	-.391	-.257	-.351	-.303	-.202	-.087	-.375	-.256	-.205	-.316	-.015	1																				
21	.325	.346	.469	.365	.349	.215	.428	.434	.271	.371	.292	.144	.380	.380	-.253	1																			
22	.134	.247	.218	.120	.233	.232	.393	.342	.112	.147	.252	.138	.213	.163	-.200	.560	1																		
23	.313	.321	.360	.255	.289	.173	.371	.380	.242	.362	.209	.294	.310	.270	-.213	.482	.402	1																	
24	.448	.361	.488	.387	.348	.383	.336	.468	.235	.519	.292	.222	.462	.284	-.302	.419	.348	.575	1																
26	.430	.445	.557	.519	.480	.339	.442	.458	.151	.529	.307	.219	.409	.205	.122	.409	.265	.350	.468	1															
27	.000	.001	.027	-.082	.005	-.037	.011	.083	.071	.017	.095	-.002	-.133	-.142	-.413	-.042	.053	.059	-.008	.047	1														
29	.475	.466	.505	.467	.467	.300	.413	.368	.251	.485	.276	.272	.506	.217	-.434	.364	.196	.215	.312	.482	-.067	1													
30	.539	.526	.678	.596	.584	.349	.466	.545	.223	.631	.366	.246	.545	.249	-.434	.521	.283	.424	.515	.554	.053	.546	1												
31	.485	.504	.550	.500	.519	.304	.426	.484	.123	.555	.256	.124	.437	.235	-.456	.475	.313	.329	.472	.475	.060	.516	.827	1											
32	.464	.470	.577	.437	.588	.284	.390	.362	.175	.531	.266	.227	.474	.268	-.481	.332	.246	.263	.348	.513	-.074	.568	.584	.523	1										
33	.435	.439	.649	.509	.576	.328	.451	.454	.188	.554	.334	.193	.400	.290	-.467	.522	.337	.335	.426	.572	-.048	.580	.698	.674	.718	1									
34	.551	.541	.653	.502	.553	.268	.338	.422	.229	.654	.284	.245	.561	.247	-.386	.364	.146	.322	.462	.570	-.062	.608	.633	.554	.693	.748	1								
35	.291	.293	.348	.346	.306	.354	.340	.304	.150	.257	.389	.247	.345	.260	-.461	.355	.328	.416	.350	.441	.006	.375	.360	.330	.369	.493	.435	1							
36	.458	.543	.539	.445	.486	.338	.413	.333	.145	.474	.301	.322	.451	.216	-.507	.432	.302	.344	.383	.472	-.091	.547	.558	.500	.662	.696	.698	.584	1						
37	.450	.342	.425	.318	.316	.256	.431	.303	.181	.457	.190	.320	.423	.246	-.422	.329	.219	.384	.384	.383	-.067	.477	.434	.435	.583	.521	.535	.497	.625	1					
38	.237	.200	.199	.212	.295	.220	.102	.180	.109	.220	.112	.227	.159	-.152	-.318	.045	-.034	.169	.121	.363	.039	.262	.279	.218	.347	.344	.349	.296	.298	.244	1				
39	-.369	.330	.415	.427	.423	.284	.274	.371	.268	.414	.267	.227	.361	.121	-.430	.254	.076	.281	.403	.548	0.40	.402	.409	.358	.438	.476	.594	.443	.475	.427	.446	1			
40	.102	.051	.173	.078	.153	.010	.073	.081	.167	.172	.163	.138	.150	.182	.003	.187	.157	.178	.215	.253	.222	.041	.130	.107	.223	.260	.233	.253	.162	.260	.157	.249	1		
41	.476	.472	.560	.461	.501	.305	.428	.437	.111	.507	.295	.326	.570	.236	-.433	.432	.304	.351	.489	.463	-.122	.455	.665	.594	.640	.730	.646	.444	.670	.469	.245	.401	.221		
42	.542	.496	.578	.516	.522	.352	.426	.486	.276	.572	.360	.336	.640	.250	-.465	.385	.238	.424	.485	.549	-.046	.604	.643	.554	.642	.687	.754	.580	.673	.522	.326	.589	.257		
43	.343	.356	.473	.334	.408	.340	.259	.403	.280	.415	.281	.178	.452	.219	-.276	.365	.225	.323	.391	.518	.007	.421	.458	.329	.538	.534	.638	.451	.518	.397	.258	.601	.306		
44	.084	.056	.153	.209	.125	.109	.160	.096	.192	.122	.120	.225	.221	.118	-.177	.178	.038	.072	.201	.175	-.603	.202	.162	.072	.272	.260	.146	.289	.106	.164	.206	.156	.089		
45	.385	.294	.385	.335	.289	.260	.250	.266	.428	.417	.196	.336	.454	.294	-.140	.311	.099	.207	.308	.344	-.099	.402	.335	.195	.383	.450	.467	.251	.327	.283	.309	.379	.263		
46	.319	.370	.339	.322	.294	.208	.293	.294	.055	.373	.332	.146	.302	.140	-.296	.296	.263	.240	.254	.389	.108	.375	.436	.435	.496	.476	.522	.401	.507	.451	.275	.382	.135		
47	.395	.418	.472	.431	.445	.284	.411	.355	.102	.490	.272	.308	.538	.253	-.378	.387	.311	.287	.395	.486	-.003	.465	.549	.472	.635	.659	.616	.475	.682	.571	.211	.391	.192		
48	.117	.164	.262	.185	.279	.199	.320	.117	.120	.315	.055	.240	.253	.230	-.216	.214	.184	.288	.387	.319	-.046	.303	.272	.252	.532	.442	.380	.236	.384	.399	.170	.158	.224		
49	.476	.424	.624	.498	.549	.408	.465	.440	.218	.496	.338	.274	.546	.235	-.425	.384	.258	.372	.436	.499	-.068	.560	.572	.490	.676	.654	.674	.504	.578	.530	.349	.505	.166		
50	.178	.136	.099	.099	.172	.097	-.039	-.011	.138	.113	.083	.264	.107	.021	-.028	.001	-.030	-.045	.000	.055	.074	.110	.138	.137	.294	.236	.220	.136	.177	.085	.293	.143	.169		
51	.470	.488	.465	.341	.463	.329	.310	.360	.353	.462	.251	.359	.399	.139	-.324	.399	.261	.437	.427	.492	-.014	.565	.479	.384	.566	.496	.588	.356	.561	.423	.366	.500	.140		
52	.434	.376	.336	.286	.261	.204	.202	.221	.191	.428	.017	.282	.350	.229	-.225	.230	.076	.283	.423	.247	-.080	.267	.312	.324	.320	.387	.434	.309	.442	.374	.121	.234	.097		
53	-.013	.018	-.058	-.090	.026	-.067	-.229	-.151	.034	-.002	-.118	-.003	-.127	-.148	.088	.014	-.026	-.061	-.075	-.030	-.025	.032	-.050	-.067	.126	.038	.083	-.139	.057	-.131	.230	-.006	-.019		
54	.353	.372	.458	.392	.421	.329	.453	.316	.125	.531	.221	.292	.475	.216	-.375	.411	.287	.367	.394	.527	.024	.502	.489	.452	.609	.568	.276	.438	.609	.568	.276	.438			
55	.099	.109	.092	.021	.203	.07	.159	.133	.138	.182	.084	.187	.077	.094	-.034	.126	.227	.210	.244	.183	.132	.087	.136	.108	.291	.229	.229	.158	.214	.316	.178	.183	.267		
56	.464	.439	.528	.470	.535	.344	.424	.478	.275	.516	.427	.325	.523	.290	-.422	.463	.279	.414	.490	.550	.000	.572	.591	.540	.654	.686	.694	.624	.617	.550	.274	.519	.225		

2.2.1.2. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeğinin güvenilirlik analizi

Araştırmada yer alan ikinci ölçek takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçümü ile ilgilidir. Bu ölçeği oluşturan ifadelerle ait betimleyici istatistikler Tablo 2.12’ da yer almaktadır.

Tablo 2.12. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeğinin betimleyici istatistikleri

İfadeler	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
S ₁	197	1	7	5,30	,121	1,702	2,898
S ₂	197	1	7	5,68	,114	1,600	2,559
S ₃	197	1	7	5,84	,101	1,416	2,004
S ₄	197	1	7	5,62	,102	1,434	2,058
S ₅	197	1	7	5,66	,103	1,444	2,084
S ₆	197	1	7	5,67	,107	1,509	2,276
S ₇	197	1	7	5,79	,108	1,521	2,313
S ₈	197	1	7	5,86	,099	1,395	1,945
S ₉	197	1	7	5,53	,102	1,438	2,067
S ₁₀	197	1	7	5,65	,102	1,425	2,032
S ₁₁	197	1	7	5,57	,108	1,509	2,278
S ₁₂	197	1	7	5,43	,121	1,694	2,869
S ₁₃	197	1	7	5,23	,121	1,699	2,887
S ₁₄	197	1	7	5,23	,125	1,748	3,056

Takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplandığında ölçeğin genel ortalamasının 5,57 olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında, “takım üyelerinin grup çalışması sırasında gereksiz çatışmalardan sakınması (S₁)”, “görevlerin her takım üyesinin yeteneğine göre dağıtılması (S₁₃)” ve “takım üyelerine performansları ile ilgili geri bildirim verilmesi (S₁₄)” şeklindeki ifadelerin ölçeğin genel ortalamasının altında değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan ikinci ölçeğin de güvenilirliği birinci ölçekteki gibi analiz edilmiştir. Bu amaçla ifadeler alfa değerleri üzerinden incelenmiş, boyutlar temelinde ayrı ayrı analiz edilmiştir. Kişilerarası alan boyutu Tablo 2.13’de yer alırken, kendini yönetme alanı Tablo 2.14’ de yer almaktadır.

Tablo 2.13. Kişilerarası alan faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,90		İfade Sayısı 9		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach’s Alfa
S ₁	45,59	83,188	,522	,903
S ₂	45,21	81,538	,630	,893
S ₃	45,06	85,369	,571	,897
S ₆	45,23	80,796	,709	,887
S ₇	45,11	80,994	,694	,888
S ₈	45,03	82,501	,705	,888
S ₉	45,37	82,722	,670	,890
S ₁₀	45,25	80,604	,769	,883
S ₁₁	45,33	78,824	,791	,881

Tablo 2.14. Kendini yönetme alanı faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,83		İfade Sayısı 5		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach’s Alfa
S ₄	21,54	27,854	,594	,812
S ₅	21,50	26,848	,667	,793
S ₁₂	21,73	24,855	,662	,792
S ₁₃	21,93	24,759	,666	,791
S ₁₄	21,93	25,353	,596	,813

Yapılan iç tutarlılık analizi sonuçlarına göre kişiler arası alan ve kendini yönetme alanı faktörlerinin alfa değerlerinin 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (Tablo 2.13 ve Tablo 2.14). İfadeler arası korelasyonlar açısından sapma yaratacak çok yüksek ve düşük değerler gözlenmemiştir.

Sonuç olarak araştırmanın soru formunda kullanılan takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçmeye yönelik ifadelerin ve boyutların iç tutarlılık ölçütünü sağladığı

söylenbilir. Bu nedenle ölçekte yer alan tüm ifadelerin ilerleyen analizlerde yer almasının uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeği oluşturan toplam 14 ifadenin korelasyon değerleri Tablo 2.15’ de yer almaktadır.

2.15. Korelasyon Tablosu

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
S1	1													
S2	,425	1												
S3	,382	,614	1											
S4	,374	,486	,627	1										
S5	,409	,595	,596	,618	1									
S6	,410	,551	,493	,484	,602	1								
S7	,340	,427	,282	,381	,511	,574	1							
S8	,476	,371	,390	,366	,438	,475	,668	1						
S9	,300	,414	,336	,362	,530	,472	,676	,609	1					
S10	,379	,497	,414	,504	,616	,610	,672	,654	,694	1				
S11	,513	,528	,564	,512	,619	,673	,570	,600	,574	,677	1			
S12	,378	,448	,437	,566	,504	,493	,464	,534	,590	,686	,629	1		
S13	,343	,471	,395	,396	,507	,392	,476	,434	,489	,508	,454	,567	1	
S14	,350	,402	,414	,350	,488	,366	,464	,472	,453	,437	,537	,456	,602	1

Tablo 2.15’de görüldüğü gibi, ölçekte kişilerarası alan boyutunda yer alan ifadeler arasındaki korelasyonlar $r = ,300$ ile $r = ,694$ arasında, kendini yönetme alanı boyutunda yer alan ifadelerin arasındaki korelasyon ise $r = ,343$ ile $r = ,686$ arasındadır. Değişkenler arasında doğru orantılı ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

2.2.1.3. Takım performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi

Araştırmada yer alan üçüncü bir ölçek de takım performansı ile ilgilidir. Bu ölçeği oluşturan ifadelerle ait betimleyici istatistikler Tablo 2.16’da yer almaktadır.

Tablo 2.16. Takım performansı ölçeğinin betimleyici istatistikleri

İfadeler	n	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma	Varyans
S ₁	197	1	5	4,15	,067	,949	,887
S ₂	197	1	5	4,05	,063	,882	,778
S ₃	197	2	5	3,93	,062	,874	,763
S ₄	197	1	5	4,04	,063	,891	,793
S ₅	197	1	5	4,22	,068	,957	,901
S ₆	197	1	5	4,34	,067	,969	,890
S ₇	197	1	5	3,99	,058	,837	,654
S ₈	197	1	5	3,87	,065	,912	,831
S ₉	197	1	5	4,24	,072	1,020	1,023
S ₁₀	197	1	5	3,98	,063	,890	,793
S ₁₁	197	1	5	4,02	,069	,974	,949
S ₁₂	197	1	5	3,97	,072	1,008	1,015
S ₁₃	197	1	5	4,06	,078	1,088	1,184
S ₁₄	197	1	5	3,90	,067	,943	,875
S ₁₅	197	1	5	4,16	,074	1,035	1,071
S ₁₆	197	1	5	4,02	,065	,909	,827
S ₁₇	197	1	5	3,90	,077	1,082	1,161
S ₁₈	197	1	5	3,96	,072	1,006	1,013
S ₁₉	197	1	5	4,11	,070	,985	,970
S ₂₀	197	1	5	4,02	,069	,973	,947

Takım performansına yönelik ölçeğin genel ortalaması 4,05 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin maddeleri incelendiğinde değerlerin düşük olmadığı görülmektedir. Ortalamalar

birbirleriyle ve ölçeğin genel ortalaması ile karşılaştırıldığında, “takım üyelerinin takımda yer alan herkesin takımın yapmakta olduğunu niçin yaptığını tam olarak bilmesi (S₁)”, “takım liderinin sürekli olarak müşterilerin beklentilerinin ne ölçüde tatmin edildiği ile ilgili bilgi vermesi (S₂)”, “her üyenin kendi işini etkileyen kararlar üzerinde anlamlı ölçüde söz söyleme ve kararları etkileme gücüne sahip olması (S₃)”, “herkesin takımın önceliklerini bilmesi ve anlaması (S₆)”, “açık, başarılı ve uygun amaçlar belirlemek için birlikte çalışılması (S₇)”, “her üyeden beklenen rolün takımın bütünü için anlam taşıması (S₁₀)”, “amaca ulaşmama durumunda başarısızlığın nedenlerinin araştırılması (S₁₂)”, “herkesin aynı amaca ulaşmak için çalışması (S₁₆)”, “takımın müşteri beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu destek ve kaynaklara sahip olması (S₁₇)” şeklindeki önermelerin diğer önermelere göre yüksek ortalama değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan üçüncü ölçeğin de güvenilirliği birinci ve ikinci ölçekteki gibi sınınmıştır. Bu amaçla ifadeler alfa değerleri üzerinden incelenmiş, boyutlar temelinde ayrı ayrı analiz edilmiştir. Misyon faktörü Tablo 2.17’de, olumlu roller faktörü Tablo 2.18’de, amacı başarma faktörü Tablo 2.19’da, açık ve dürüst iletişim faktörü Tablo 2.20’de ve güçlendirme faktörü Tablo 2.21’de yer almaktadır.

Tablo 2.17. Misyon faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,65		İfade Sayısı 3		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach’s Alfa
S ₁	8,18	2,550	,489	,557
S ₆	8,10	2,553	,486	,561
S ₁₁	8,32	2,532	,460	,596

Tablo 2.18. Olumlu roller faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,71		İfade Sayısı 4		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach’s Alfa
S ₅	12,25	4,328	,436	,526
S ₁₀	12,05	4,439	,458	,514
S ₁₅	12,39	4,549	,302	,629
S ₂₀	12,17	4,300	,422	,536

Tablo 2.19. Açık ve dürüst iletişim faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,76		İfade Sayısı 4		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₄	11,88	5,809	,455	,759
S ₉	11,94	5,151	,519	,732
S ₁₄	11,76	5,118	,606	,683
S ₁₉	11,85	4,697	,677	,641

Tablo 2.20. Amacı başarma faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,78		İfade Sayısı 5		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₂	16,52	8,631	,500	,768
S ₇	16,34	8,411	,625	,734
S ₁₂	16,65	7,574	,615	,731
S ₁₆	16,51	8,185	,574	,745
S ₁₇	16,65	7,632	,539	,761

Tablo 2.21. Güçlendirme faktörüne ait madde analizi

Cronbach Alfa 0,70		İfade Sayısı 4		
	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Boyut Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach's Alfa
S ₃	11,86	5,168	,519	,621
S ₈	11,92	5,190	,475	,645
S ₁₃	11,95	4,798	,422	,685
S ₁₈	12,02	4,620	,545	,598

Sonuç olarak algılanan takım performansını belirlemeye yönelik ifadelerin ve boyutların iç tutarlılık ölçütünü sağladığı görülmektedir. Ölçeği oluşturan toplam 20 ifadenin korelasyon değerleri Tablo 2.22' de yer almaktadır. Bu tabloda görüldüğü gibi ölçekte misyon boyutunda yer alan ifadeler arasındaki korelasyonların $r = ,371$ ile $r = ,413$ arasında, olumlu roller boyutunda yer alan ifadelerin ise $r = ,155$ ile $r = ,301$ arasında olduğu görülmektedir. Açık ve dürüst iletişim boyutunda yer alan ifadeler $r = ,229$ ile $r = ,463$ arasında iken, amacı başarma boyutunda yer alan ifadeler $r = ,296$ ile $r = ,548$ arasındadır. Güçlendirme boyutuna ait ifadelerin ise $r = ,263$ ile $r = ,447$ arasında olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında doğru

orantılı ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Sonuçlardan da görüleceği üzere olumlu roller boyutunda yer alan ifadeler arasında daha düşük düzeyde ilişki vardır.

Tablo 2.22 Korelasyon Tablosu

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
S1	1																			
S2	,481	1																		
S3	,445	,420	1																	
S4	,304	,386	,425	1																
S5	,472	,466	,358	,308	1															
S6	,413	,402	,426	,359	,536	1														
S7	,420	,426	,417	,442	,444	,628	1													
S8	,312	,362	,395	,303	,298	,275	,369	1												
S9	,262	,380	,235	,229	,382	,245	,408	,454	1											
S10	,320	,287	,398	,216	,301	,282	,296	,547	,511	1										
S11	,382	,312	,445	,316	,499	,371	,328	,423	,508	,502	1									
S12	,397	,386	,505	,416	,405	,462	,534	,392	,479	,489	,600	1								
S13	,320	,373	,364	,429	,371	,394	,449	,263	,383	,334	,431	,551	1							
S14	,306	,453	,272	,463	,286	,347	,428	,325	,402	,249	,255	,419	,412	1						
S15	,397	,235	,286	,534	,285	,302	,407	,396	,302	,242	,190	,408	,295	,493	1					
S16	,437	,296	,319	,360	,384	,502	,548	,165	,291	,218	,429	,476	,451	,462	,353	1				
S17	,406	,435	,423	,414	,433	,368	,350	,303	,391	,288	,502	,444	,457	,399	,325	,415	1			
S18	,329	,354	,421	,335	,227	,289	,260	,447	,357	,493	,450	,485	,364	,513	,303	,292	,461	1		
S19	,373	,516	,461	,426	,416	,350	,379	,339	,572	,369	,547	,560	,500	,533	,321	,434	,586	,552	1	
S20	,323	,391	,325	,243	,346	,378	,266	,305	,529	,437	,562	,475	,353	,280	,155	,336	,475	,538	,593	1

2.2.2. Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik analizi bir ölçeğin ölçmesi gereken değişkeni ne derece ölçtüğünü belirtir. Geçerlilik bir ölçüm aracının ölçmek istenen özelliği ölçebilmesi niteliğidir (Zikmund, 1993). Örneğin, zekayı ölçtüğünü öne süren bir test, zekayı ne derece ölçmektedir? Acaba ölçülen değişken zekadan çok öğrenme midir? Bu soruların yanıtını verebilmek için, geçerlilik analizleri yapılmaktadır. Bu amaçla kullanılan farklı geçerlilik testleri, kapsam geçerliliği, kriter geçerliliği ve nomolojik geçerlilik olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilmektedir (Netemeyer vd., 2003, s.10-11).

Son yıllarda yaygın olarak kullanılan geçerlilik tipi yapı geçerliliğidir. Sosyal bilimlerde yapı geçerliliği, gözlenemeyen ancak kuramsal olarak açıklanan bir psikolojik yapıyı (örneğin, yaratıcılık, otoriterlik vb.) ölçmeyi hedefleyen bir ölçü aracının, amacına ne denli ulaştığıdır. Yapı geçerliliği analizi, karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir; kuramsal olarak varlığı öne sürülen yapının davranışlara ne derece yansıdığının ve ölçü aracının maddelerinin özelliklerinin incelenmesini gerektirir (Kırcaali ve İftar, 1999, s.16-18).

Bu çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla betimleyici faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi tekniği, genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısını yok etme ve boyut indirgeme yöntemidir. Faktör analizi, değişkenler kümesinin varyans - kovaryans yapısını, bu değişkenlerin doğrusal bileşimleri vasıtasıyla, daha az sayıdaki faktörlerle açıklayarak yorumlanmasını sağlar (Tatlıdil, 1992, s.141). Faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin varyansı açıklama oranının yüksek olması ise ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünü gösterir (Büyüköztürk, 2002).

İfadelerin geçerlilik analizleri için her boyutu temsil eden ifadeler doğrulayıcı faktör analizine (CFA) tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi, temel olarak hipotezdeki faktör modelinin verilerin uygunluğuna (fit) odaklıdır (Kohli vd., 1993). Faktörlerin sayısı, faktör yapısı (faktörde yer alan ifadeler gibi) ve faktörler arası ilişki (ilişkili olup olmadıkları gibi) önceden belirlenir (Netemeyer vd., 2003, s.36). Netemeyer vd. (2003) doğrulayıcı faktör analizi modellerinin değerlendirilmesinin beş ölçüt ile gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu ölçütlere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

(1) Model yakınsaması ve parametre tahminlerinde “kabul edilebilir bir aralık”: En çok olabilirlik tekniği kullanılan doğrulayıcı faktör analizinde tekrarlı bir süreç ile

gözlemlenmiş kovaryans matrisi öngörülen ya da teorik matris ile karşılaştırılarak aradaki farklar minimize edilmeye çalışılır (Netemeyer vd., 2003, s.150). Farklılıkların en son olarak azaltıldığı durumda yakınsama meydana gelir. Bu nedenle öncelikli adım modelin yakınsamasıdır.

(2) Uyum endeksleri: Verinin yapısal denklem modellemeye uyum iyiliğinin test edilmesi için bir çok endeks bulunmaktadır. Bu endekslerin birçoğu model tarafından kovaryans matrisi (Σ) ile örnek kovaryans matrisinin (S) karşılaştırmasına dayanır (Schumacker ve Lomax, 2004, s.69). Σ ve S matrisleri benzer matrisler ise verinin teorik modele uyduğu söylenebilir. En çok kullanılan uyum endeksi ki-kare'dir (Hair vd, 1998). Tablo 2.23'de diğer uyum iyiliği endeksleri görülmektedir.

(3) Parametre tahminlerinin anlamlılığı: Doğrulayıcı faktör modelinin veriye uyumu incelendikten sonra parametre tahminleri kullanılarak model ileri aşamada değerlendirilir. İfadelerin standartlaştırılmış faktör yükünün 0,70 değerinde olması tercih edilir (Hair vd.,1998).

(4) Standartlaştırılmış kalıntılar ve düzeltme endeksleri: Diğer değerlendirme ölçütü olan standartlaştırılmış kalıntılar teorik kovaryans matris ile gözlemlenmiş kovaryans matrisi arasındaki farkları yansıtmakta ve istatistiksel açıdan anlamlı olanlar uyumun olası kaynağını oluşturmaktadır (Netemeyer vd. 2003, s.54). Düzeltme endeksleri ise modelde beklenmeyen parametre tahminleri üzerinde durarak model uyumunu iyileştirebilecek ilişkileri göstererek model uyumunda potansiyel iyileşme düzeylerini vermektedir (Netemeyer vd.,s.155).

(5) Örnekler arası ölçüm değişmezliği: Son ölçüt olan örnekler arası ölçüm değişmezliğinde ise modeller en az sınırlandırılmış modelden başlayarak hiyerarşik şekilde test edilir. Ölçüm değişmezliğinin mevcuduna ilişkin bir sonuca ulaşırsa ölçeğin genelleştirilmesi sağlamış olur (Netemeyer vd, 2003, s.155-156). Son modelin uyumu başlangıç modelinden farklılık göstermezse, örneklerle arası tüm ölçüm parametreleri istatistiksel olarak değişmezdir.

Tablo 2.23 Uyum iyiliği endeksleri

GOF Kriteri	Kabul edilebilir seviye	Yorum
Ki-kare	Ki-kare tablo değeri	Elde edilen Ki-kare ile tablo değeri karşılaştırılır.
GFI (Uyum iyiliği)	0 uygun değil, 1 tam uygun	0,90'a yakın bir değer iyi bir uyumu ifade eder.
AGFI (Düzeltilmiş GFI)	0 uygun değil, 1 tam uygun	0,90'a yakın bir değer iyi bir uyumu ifade eder.
RMSEA	< 0.08	0,08'den küçük bir değer iyi bir uyum iyiliğini gösterir.
NFI (normalleştirilmiş uyum endeksi)	0 uygun değil, 1 tam uygun	0,90'a yakın bir değer iyi bir uyumu ifade eder.
NNFI (normalleştirilmemiş uyum endeksi)	0 uygun değil, 1 tam uygun	0,90'a yakın bir değer iyi bir uyumu ifade eder.
CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi)	0 uygun değil, 1 tam uygun	0,90'dan büyük olması kabul edilebilir uyumu gösterir.

2.2.2.1. Bilişsel Stiller Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Bilişsel stiller ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Grigorenko ve Sternberg (1997) tarafından orta ve yüksek öğrenim öğrencileri üzerinde yürütülen çeşitli araştırmalarda faktör analizi beş faktörlü çözüm vermiştir. Diğer araştırmalardan da benzer sonuçlar alınmakla beraber yazında birbirleri ile tutarlı faktör sonuçlarına ulaşıldığı söylenemez. Farklı kültürlerden bireylerin stillerini tespit etmeye yönelik bir ilginin olduğu görülmektedir. Türk kültüründe bu ölçeğin geçerliliği ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, örneklem grubunun üniversite öğrencilerinden seçildiği görülmektedir. Bunun nedeni, Türkiye dışındaki araştırmalarda ve farklı kültürlerde ölçeğin üniversite öğrencileri üzerinde yeterince denenmiş olmasıdır. Fer'in (2005) yapmış olduğu çalışmada düşünme stilleri ölçeğinin Türkiye uygulamasında yapı geçerliliğini saptamak için yapılan faktör analizi sonucunda beş faktörün % 45 varyans değeri ile açıklandığı 70 maddelik ölçeğe ulaşılmıştır. Sünbül'ün (2004) yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde üniversite öğrencilerine uygulama yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde yer alan 104 maddenin 13 faktör altında toplandığı görülmektedir. Buluş'un 2006 yılında üniversite öğrencileri ile

yapmış olduğu çalışmada 65 maddelik bir ölçeğe ulaşılmış ve bu maddeler beş faktör altında toplanmıştır.

Mevcut çalışmada ise yapı geçerliliğini sağlamak için yapılan faktör analizi sonucu ifadelerin 5 faktörde toplandığı ve diğer çalışmalardaki beş faktörlü çözümü onayladığı görülmüştür. Bu 5 faktörün varyansı açıklama oranı % 69, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) oranı 0,898, Bartlett Sphericity testi sonucu ise 6484,880 olarak hesaplanmış ve 0,000 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

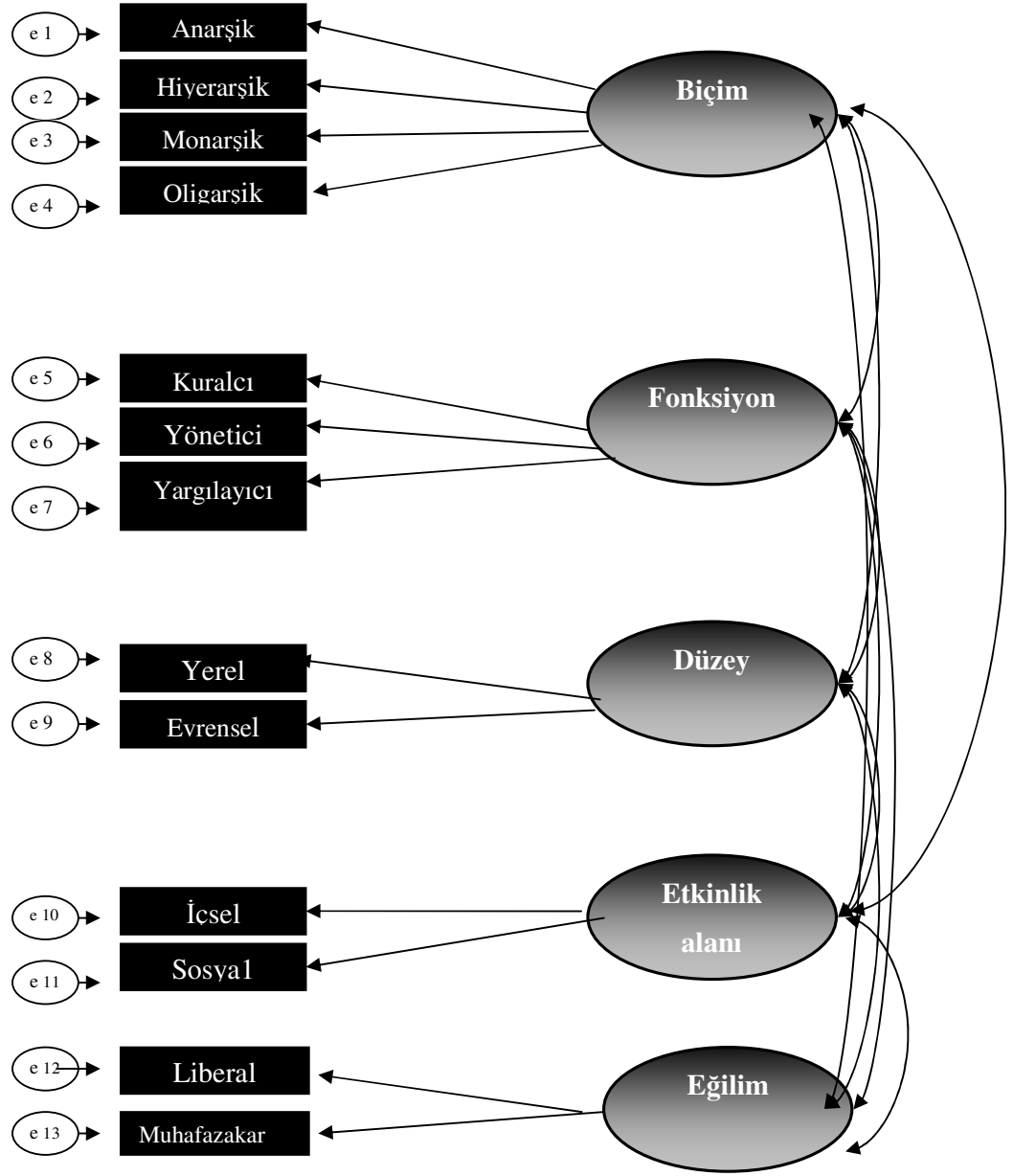
Bilişsel stili belirlemeye yönelik ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen ilgili boyutlara ilişkin ifadeler Şekil 2.5 ve 2.6’da gösterildiği üzere, LISREL VIII kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Burton vd., 1998). Doğrulayıcı faktör modeli bilişsel stillerin ölçüldüğü 50 gözlemlenmiş değişkeni içermektedir. Bu gözlemlenmiş değişkenler toplatılarak alt boyutlar oluşturulmuştur. İlk grup 14 değişken ve 4 alt boyut ile *biçim* faktörünü, ikinci grup 11 değişken ve 3 alt boyut ile *fonksiyon* faktörünü, üçüncü grup 8 değişken ve 2 alt boyut ile *düzye* faktörünü, dördüncü grup 9 değişken ve 2 alt boyut ile *etkinlik alanı* faktörünü ve son olarak beşinci grup 8 değişken ve 2 alt boyut ile *eğilim* faktörünü ölçeceği düşüncesi ile sınınmıştır. Alt boyutları oluşturan ifadeler Tablo 2.24’ de yer almaktadır.

Tablo 2.24. Bilişsel stiller ölçeğinin alt boyut/boyutları

Boyut İsmi	İfade Sayısı
Biçim	14
Anarşik	S ₁₄ , S ₂₇ , S ₄₀
Hiyerarşik	S ₅ , S ₆ , S ₃₂ , S ₄₉ , S ₅₄
Monarşik	S ₁₂ , S ₃₈
Oligarşik	S ₁₃ , S ₁₈ , S ₂₆ , S ₅₂
Fonksiyon	11
Yönetici	S ₃ , S ₁₆ , S ₂₉ , S ₄₂ , S ₅₁
Kural Koyucu	S ₉ , S ₂₂ , S ₃₅
Yargılayıcı	S ₂₁ , S ₄₆ , S ₅₆
Düzye	8
Yerel	S ₈ , S ₂₃ , S ₃₄ , S ₃₇ , S ₄₈

Evrensel	S ₇ , S ₁₁ , S ₂₄
Etkinlik Alanı	9
İçsel	S ₂₀ , S ₃₄ , S ₃₉ , S ₄₃
Sosyal	S ₄ , S ₃₀ , S ₃₁ , S ₃₃ , S ₄₁
Eğilim	8
Liberal	S ₁₀ , S ₃₆ , S ₄₇
Muhafazakar	S ₂ , S ₁₅ , S ₄₄ , S ₄₅ , S ₅₀

Öngörülen teorik modelin diyagramı Şekil 2.4’de gösterilmiştir. Burada faktörler elipslerle, gözlemlenmiş değişkenler de karelerle gösterilmiştir. Ölçüm hataları küçük elipslerle gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Bilişsel Stiller Modeli

Modelde tanımlanması gereken serbest parametre sayısına bakıldığında;

- 13 faktör yükü
- 13 ölçüm hatası varyansı
- 0 ölçüm hatası kovaryansı ya da korelasyonu
- 9 tane gizli değişkenler arası korelasyon

olmak üzere toplam 35 adet hesaplanması gereken serbest parametre bulunmaktadır. S matrisindeki belirgin değerler de

$$p(p+1)/2 = 35(35+1)/2 = 630$$

p örnek varyans-kovaryans matrisindeki değişken sayısıdır. S matrisindeki değerlerin sayısı 630'dur ve tahmin edilmesi gereken 35 parametreden fazla olduğu için doğrulayıcı faktör modelinin tanımlı olduğu söylenebilir (df=630-35= 595).

Öngörülen modelin veriye uyumu için ki-kare (X^2), uyumun iyiliği endeksi (GFI), CFI ve NFI de kullanılmıştır. Tüm uyum endeksleri Tablo 2.26'da gösterilmiştir.

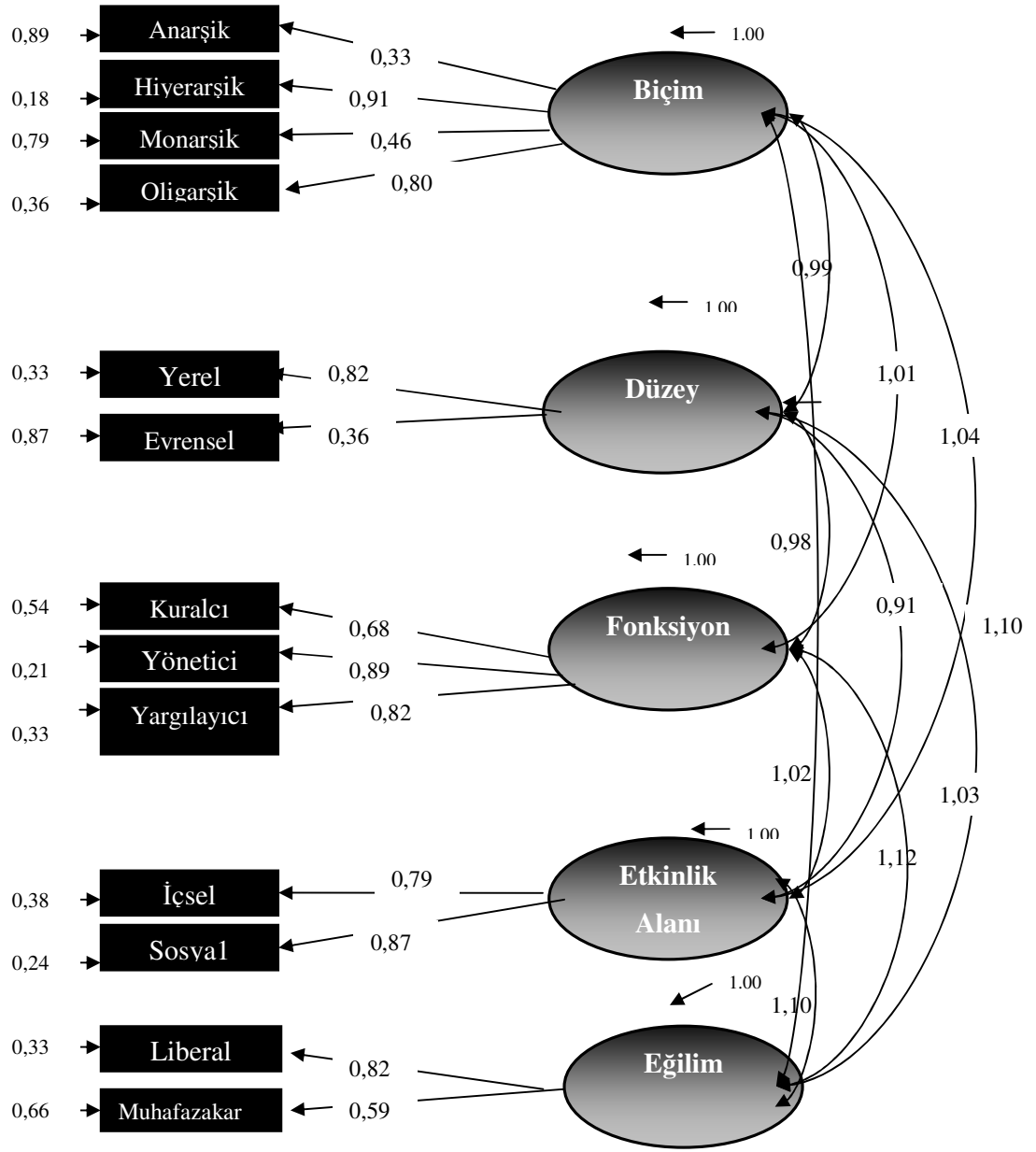
Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.25'de ortalamalar, standart sapmalar, ortalama açıklanan varyanslar, parametre tahminleri ve t-değerleri ile birlikte yer almaktadır.

Tablo 3.25. Ölçüm sonuçlarının özeti

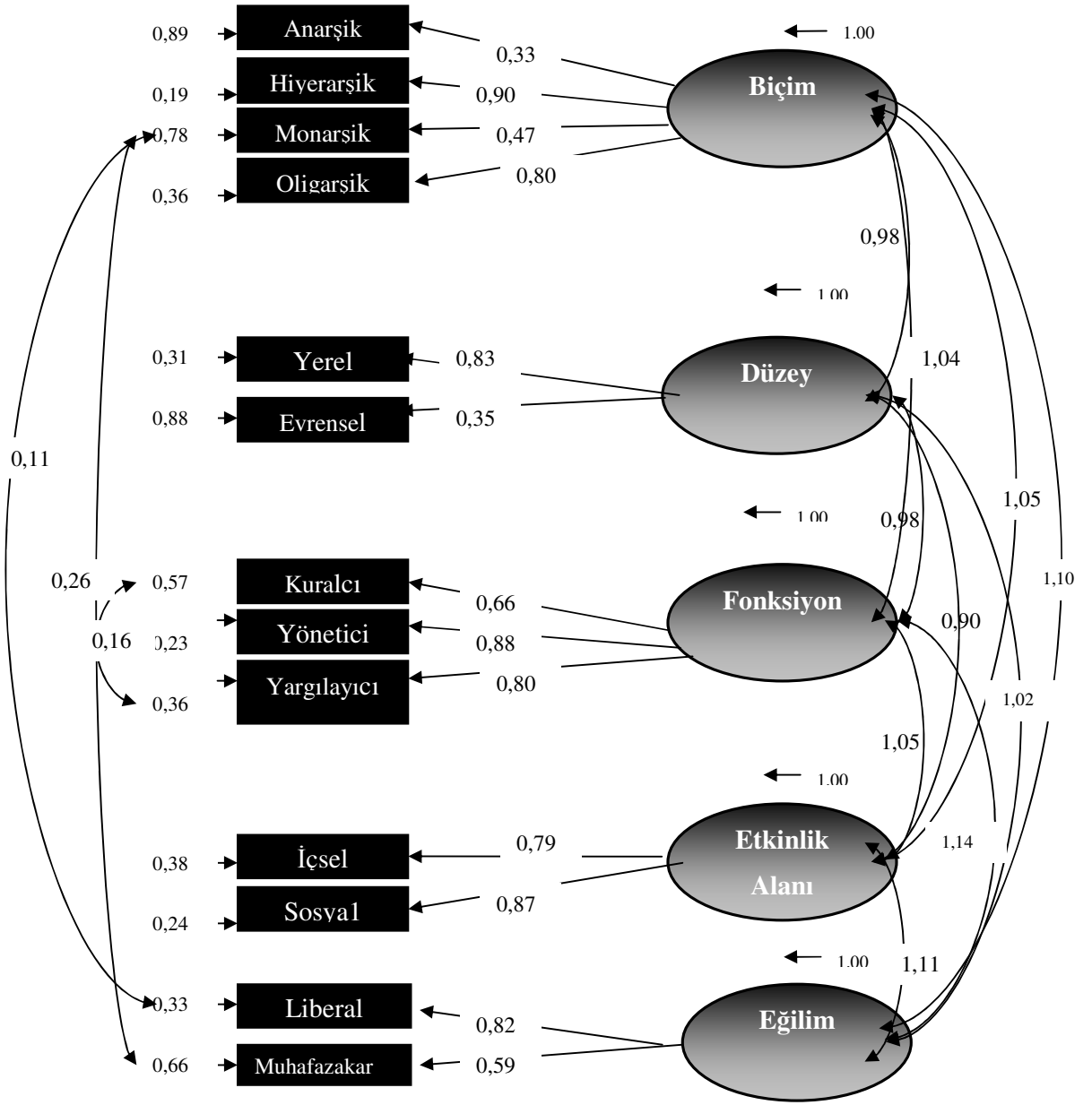
Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Açıklanan Varyans	Parametre Tahminleri	t- Değerleri
Biçim	4,86	1,064	1,33	0,33-0,91	4,77-16,22
Fonksiyon	5,15	1,341	1,797	0,68-0,89	10,75-15,78
Düzye	5,49	1,519	2,308	0,36-0,82	4,77-9,50
Etkinlik Alanı	5,33	1,372	1,883	0,79-0,87	12,99-15,10
Eğilim	5,07	1,239	1,534	0,59-0,82	8,75-13,07

Kuramsal modelin araştırma verisine uyumunu gerçekleştiren uyum iyiliği testleri sonucu yeterli sınırlar içerisinde olmadığı için model açısından daha iyi bir uyum arayışına gidilmiştir. Bu amaçla LISREL VIII yazılımının önerdiği iyileştirme endeksleri incelenmiştir. Bu endekslere göre monarşik-liberal, monarşik-muhafazakar ve kuralcı-yargılayıcı değişkenleri arasına ölçüm hatası kovaryansı konulmasının önerildiği görülmüştür. Herhangi bir nedenle bu değişken çiftlerinin ölçüm hataları arasında bir korelasyon oluşmuştur. Bu kısıtların teorik modele zarar vermeyeceği düşünülerek uygulanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Uygulanan iyileştirme endeksleri sonucunda analizi yapılan modelin ki-kare değerleri değişen serbestlik derecesine göre anlamlı bir şekilde azalmıştır (Tablo 2.26).

Her iki model birbiriyle karşılaştırıldığında, model I'de 209,86 olan ki-kare değerinin model II'de 133,62'ye düştüğü görülmüştür. Diğer uyum iyiliği endekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olması nedeniyle model II daha uygun bir model olarak kabul edilmiştir.



Şekil 2.5. Bilişsel Stiller için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I)



Şekil 2.6. Bilişsel Stiller için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model II)

Tablo 2.26. Bilişsel stil ölçeği için genel doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Boyutlar (n=197)	Model 1		Model 2	
	Faktör Yüğü	t-değeri	Faktör Yüğü	t-değeri
Biçim				
Anarşik	0,33	4,77	0,33	4,76
Hiyerarşik	0,91	16,22	0,90	16,12
Monarşik	0,46	6,74	0,47	6,89
Oligarşik	0,80	13,47	0,80	13,40
Fonksiyon				
Kural Koyucu	0,68	10,75	0,66	10,36
Yönetici	0,89	15,78	0,88	15,35
Yargılayıcı	0,82	13,81	0,80	13,36
Düzey				
Yerel	0,82	9,50	0,83	9,51
Evrensel	0,36	4,77	0,35	4,72
Etkinlik Alanı				
İçsel	0,79	12,99	0,79	13,04
Sosyal	0,87	15,10	0,87	15,05
Eğilim				
Liberal	0,82	13,07	0,82	13,06
Muhafazakar	0,59	8,75	0,59	8,76
Uyumun İyiliği İstatistikleri				
X ²	209,86		133,62	
d.f.	55		52	
CFI	0,97		0,98	
NFI	0,96		0,97	
GFI	0,86		0,91	
AGFI	0,77		0,83	
RMSEA	0,12		0,08	

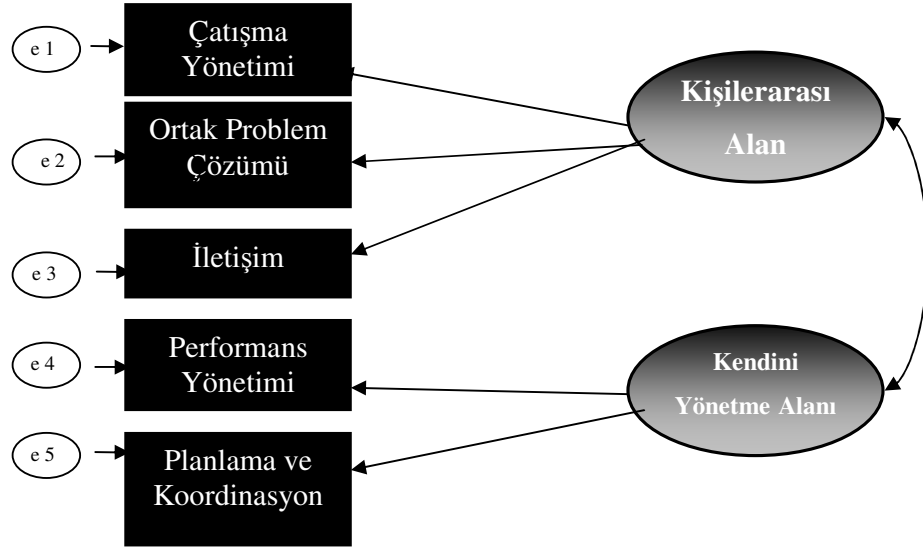
En çok olabilirlik yöntemi (Makimum Likelihood) ve seçilen uyum endekslerine göre son model Şekil 2.6 olmuştur. Uygulanan iyileştirme endeksleri ile yapılan son analiz sonucu ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 2.26'nin ikinci sütununda verilmiştir. Modelin içerdiği tüm parametreler anlamlı olarak sıfırdan farklı ($p<.05$) ve tüm uyum endeksleri herhangi bir ek iyileştirmeye gerek olmadan kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla örnek veriye en iyi uyumu sağlayan doğrulayıcı faktör modeli ikinci model kabul edilmiştir.

2.2.2.2. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeğinin Geçerliliği

Yürütülen çalışma doğrultusunda anketin ikinci bölümünü oluşturan takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlemeye yönelik ölçek için 197 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Geçerliliğin test edilmesi amacıyla, güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen ilgili boyutlara ilişkin ifadeler Şekil 2.7 ve 2.8'de gösterildiği üzere, LISREL VIII kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Burton vd., 1998). Doğrulayıcı faktör modeli takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin ölçüldüğü 14 gözlemlenmiş değişkeni içermektedir. Bu gözlemlenmiş değişkenler toplatılarak alt boyutlar oluşturulmuştur. İlk grup 9 değişken 3 alt boyut ile *kişilerarası alan* faktörünü, ikinci grup 5 değişken 2 alt boyut ile *kendini yönetme alanı* faktörünü ölçeceği düşünülerek sınıanmıştır. Alt boyutlar Tablo 2.27'de yer almaktadır.

Tablo 2.27. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeğinin alt boyut/boyutları

Kişilerarası Alan	9
Çatışma Yönetimi	S ₁ , S ₆ , S ₉
Ortak Problem Çözümü	S ₂ , S ₁₀ ,
İletişim	S ₃ , S ₇ , S ₈ , S ₁₁
Kendini Yönetme Alanı	5
Performans Yönetimi	S ₄ , S ₁₂ , S ₁₄
Planlama ve Koordinasyon	S ₅ , S ₁₃



Şekil 2.7. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Modeli

Model teorik altyapıya uygun olarak belirlendikten sonra, modelin tanımlı olması için gereken parametre sayısına bakılmıştır. Burada:

- 5 faktör yükü
- 5 ölçüm hatası varyansı
- 0 ölçüm hatası kovaryansı ya da korelasyonu
- 2 tane gizli değişkenler arası korelasyon olmak üzere toplam 12 tane hesaplanması gereken serbest parametre bulunmaktadır. S matrisindeki belirgin değerler de;

$$p(p+1)/2=5(5+1)/2=15'e eşittir.$$

S matrisindeki 15 değer tahmin edilmesi gereken 12 parametreden fazla olması doğrulayıcı faktör modelinin yeterince tanımlı olduğunu göstermektedir (df=15-12=3).

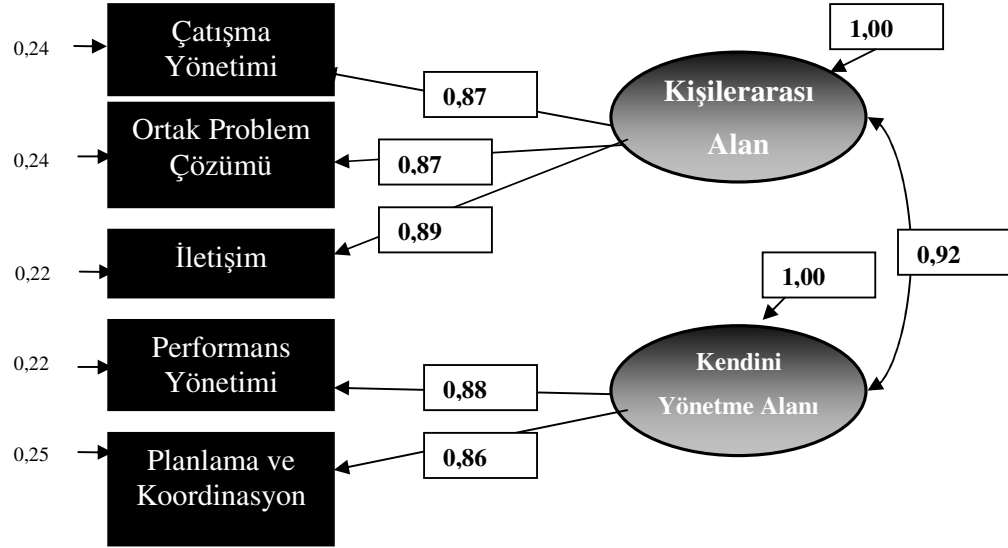
Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 2.28’de bazı istatistiklerle (ortalamalar, standart sapmalar, ortalama açıklanan varyanslar, parametre tahminleri ve t-değerleri) beraber sunulmuştur.

Tablo 2.28. Ölçüm sonuçlarının özeti

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Açıklanan Varyans	Parametre Tahminleri	t- Değerleri
Kişiler arası Alan	5,66	1,124	1,263	0,87-0,89	15,07-15,51
Kendini Yönetme Alan	5,43	1,247	1,556	0,86-0,88	14,66-15,18

Modelin tanımlı olduğunun tespit edilmesinden sonra LISREL VIII programı kullanılarak en çok olabilirlik yöntemi ile modelin testi yapılmıştır. Elde edilen anket verilerinin modele uyumunun testi için ki-kare, uyumun iyiliği endeksi (GFI), düzeltilmiş uyumun iyiliği endeksi (AGFI), normalleştirilmiş NFI, NNFI kullanılmıştır (Jöreskog ve Sörbom, 2001).

LISREL VIII araştırmanın bu ölçeği için herhangi bir iyileştirme endeksi önermediği için alternatif bir model arayışına gidilmeyerek modelin örnek veriye en iyi uyum sağlayan model olduğuna karar verilmiştir.



Şekil 2.8. Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I)

Tablo 2.29. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri için genel doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Boyutlar (n=197)	Faktör Yüğü	t- değeri
Kişilerarası Alan		
<i>Çatışma Yönetimi</i>	0,87	15,07
<i>Ortak Problem Çözümü</i>	0,87	15,08
<i>İletişim</i>	0,89	15,51
Kendini Yönetme Alanı		
<i>Performans Yönetimi</i>	0,88	15,18
<i>Planlama ve Koordinasyon</i>	0,86	14,66
Uyumun İyiliği İstatistikleri		
X^2	5,48	
<i>d.f.</i>	4	
<i>P</i>	0,2410	
<i>NFI</i>	0,99	
<i>NNFI</i>	1,00	
<i>GFI</i>	0,99	
<i>AGFI</i>	0,96	
<i>RMSEA</i>	0,04	

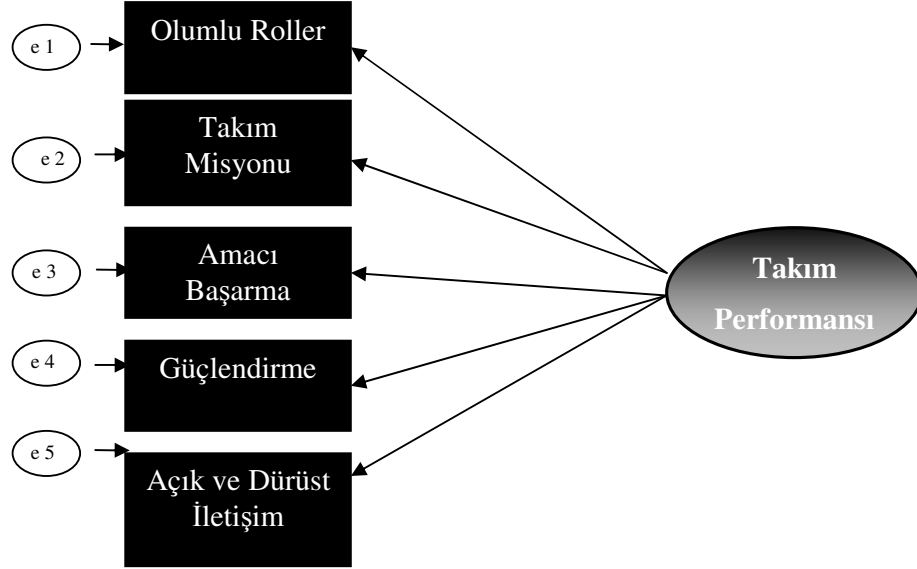
Takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ölçmeye yönelik ölçeğin geçerlilik analizleri tüm veri için oldukça iyi sonuçlar vermiştir. Özellikle RMSEA endeks değeri kabul edilebilir üst sınırların oldukça altındadır.

2.2.2.3. Takım Performansını Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Soru formunun üçüncü bölümünü oluşturan takım performansını değerlendirmeye yönelik ölçek için 197 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Geçerliliğin sınanması amacıyla, güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen ilgili boyutlara ilişkin ifadeler Şekil 2.10 ve 2.11’de gösterildiği üzere, LISREL VIII kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Burton vd., 1998). Doğrulayıcı faktör modeli 20 gözlemlenmiş değişkeni içermektedir. Bu gözlemlenmiş değişkenler toplatılarak alt boyutlar oluşturulmuştur. İlk grup 4 değişken *olumlu roller* faktörünü, ikinci grup 4 değişken *takım misyonu* faktörünü, üçüncü grup 4 değişken *amacı başarıma* faktörünü, dördüncü grup 4 değişken *güçlendirme* faktörünü ve son olarak beşinci grup 4 değişken *açık ve dürüst iletişim* faktörünü ölçeceği düşüncesiyle sınanmıştır. Bu faktörleri hangi ifadelerin oluşturduğu Tablo 2.30’ da yer almaktadır.

Tablo 2.30. Takım performansını belirlemeye yönelik ölçeğin boyutları

Boyut	
Olumlu Roller	S5, S10, S15, S20
Takım Misyonu	S1, S6, S11, S16
Amacı Başarma	S2, S7, S12, S17
Güçlendirme	S3, S8, S13, S18
Açık ve Dürüst İletişim	S4, S9, S14, S19



Şekil 2.9. Takım Performansı için Doğrulayıcı Faktör Modeli

Model teorik altyapıya uygun olarak belirlendikten sonra, modelin tanımlı olması için gereken parametre sayısına bakılmıştır. Burada:

- 5 faktör yükü
- 5 ölçüm hatası varyansı
- 0 ölçüm hatası kovaryansı ya da korelasyonu olmak üzere toplam 10 tane hesaplanması gereken serbest parametre bulunmaktadır. S matrisindeki belirgin değerler de:

$$p(p+1)/2=5(5+1)/2=15'e eşittir.$$

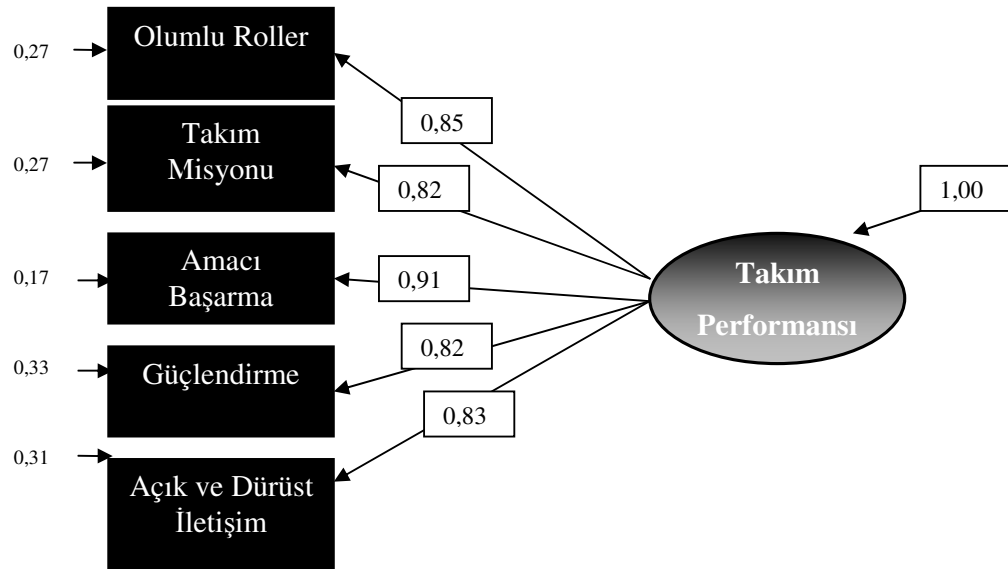
S matrisindeki 15 değer tahmin edilmesi gereken 10 parametreden fazla olması doğrulayıcı faktör modelinin yeterince tanımlı olduğunu göstermektedir ($df=15-10=5$).

Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 2.31’de bazı istatistiklerle (ortalamalar, standart sapmalar, ortalama açıklanan varyanslar, parametre tahminleri ve t-değerleri) beraber sunulmuştur.

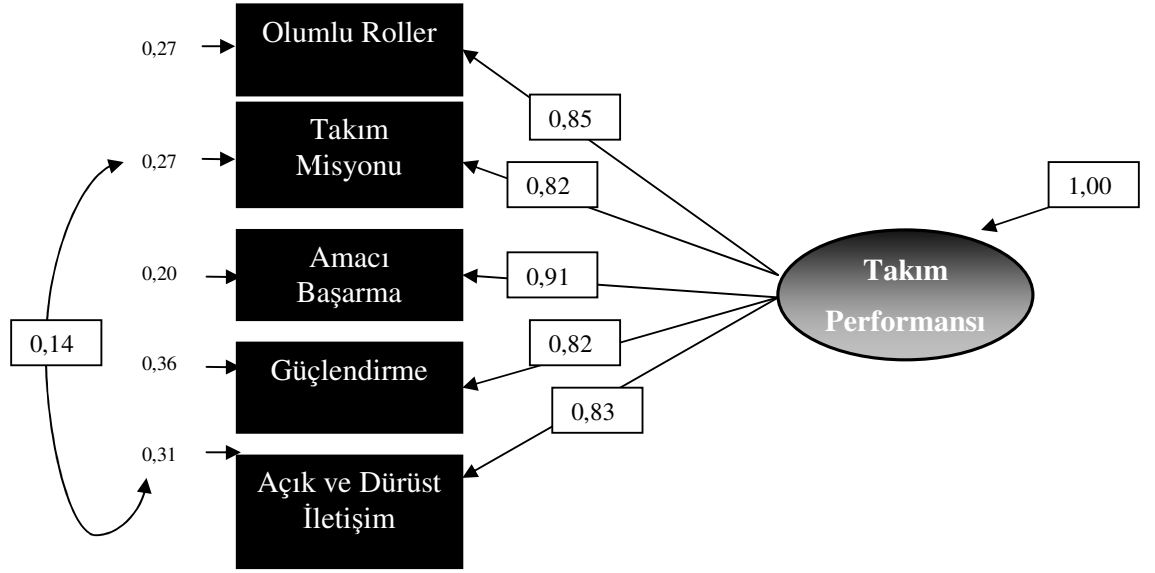
Tablo 2.31. Ölçüm sonuçlarının özeti

Değişken (n=197)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Açıklanan Varyans	Parametre Tahminleri	t- Değerleri
Takım Performansı					
<i>Olumlu Roller</i>	4,07	0,660	0,435	0,85	14,60
<i>Takım Misyonu</i>	4,11	0,742	0,551	0,82	13,74
<i>Amacı Başarma</i>	4,13	0,721	0,519	0,91	16,26
<i>Güçlendirme</i>	3,97	0,759	0,577	0,82	13,68
<i>Açık ve Dürüst İletişim</i>	3,96	0,731	0,534	0,83	13,99

Teorik modelin araştırma verisine uyumunu gerçekleştiren uyumun iyiliği testleri sonucu yeterli sınırlar içerisinde olmadığı için model açısından daha iyi bir uyum arayışına gidilmiştir. Bu amaçla LISREL VIII yazılımının önerdiği iyileştirme endeksleri incelenmiştir.



Şekil 2.10. Takım Performansı için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model I)



Şekil 2.11. Takım Performansı için Doğrulayıcı Faktör Analizi (Model II)

Tablo 2.32. Takım performansı için genel doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

	Model 1		Model 2	
Boyutlar (n=197)	Faktör Yüğü	t-değeri	Faktör Yüğü	t-değeri
Takım Performansı				
Olumlu Roller	0,85	14,60	0,86	14,80
Takım Misyonu	0,82	13,74	0,85	14,54
Amacı Başarma	0,91	16,26	0,89	15,86
Güçlendirme	0,82	13,68	0,80	13,41
Açık ve Dürüst İletişim	0,83	13,99	0,86	14,75
Uyumun İyiliği İstatistikleri				
X ²	27,65		6,49	
d.f.	5		4	
CFI	0,97		1,00	
NFI	0,97		0,99	
GFI	0,95		0,99	
AGFI	0,84		0,95	
RMSEA	0,15		0,05	

En çok olabilirlik yöntemi (Makimum Likelihood) ve seçilen uyum endekslerine göre son model Şekil 2.11 olmuştur. Uygulanan iyileştirme endeksleri ile yapılan son analiz sonucu ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 2.32'nin ikinci sütununda verilmiştir. Modelin içerdığı tüm parametreler anlamlı olarak sıfırdan farklı ($p < .05$) ve tüm uyum endeksleri herhangi bir ek iyileştirmeye gerek olmadan kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla örnek veriye en iyi uyumu sağlayan doğrulayıcı faktör modeli olarak ikinci model kabul edilmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

2.3.1. Demografik Bulgular ve Bilişsel Stiller Üzerine Etkileri

Yaş, cinsiyet, görev süresi, toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve eğitim alınan bölüme ilişkin demografik bulgular yüzde ve frekans dağılımları olarak Tablo 2.33’de yer almaktadır.

Tablo 2.33. Demografik değişkenlerin dağılımı

	Antalya		İstanbul		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Cinsiyet						
Kadın	20	50	71	45,2	91	46,2
Erkek	20	50	86	54,7	106	53,8
Eğitim Durumu						
Lise	3	7,5	17	10,8	20	10,1
Üniversite	32	80	133	84,7	165	83,8
Yüksek Lisans	5	12,5	7	4,5	12	6,1
Eğitim Alanı						
Turizm İşletmeciliği	34	85	95	60,5	118	59,9
İşletme	6	15	38	24,2	44	22,3
İktisat	-	-	7	4,5	7	3,6
Diğer	-	-	17	10,8	17	8,6
Görev						
Resepsiyon Memuru	21	52,5	58	36,9	79	40,1
Rezervasyon Memuru	5	12,5	46	29,4	51	25,9
Santral Memuru	7	17,5	20	12,7	27	13,7
Bölüm Şefi	5	12,5	19	12,1	24	12,2
Bölüm Müdürü	2	5,0	14	8,9	16	8,1

Tablo 2.33’de araştırmaya katılanların toplam cinsiyet dağılımlarına bakıldığında % 46,2’sinin kadın % 53,8’inin erkek olduğu görülmektedir. Antalya ilinde cinsiyet dağılımları eşit iken İstanbul ilinde dağılımların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örneklem içerisinde üniversite mezunları oranının yüksek olduğu, iller bazında incelendiğinde de, her iki ilde de üniversite mezunlarının %90’ının üzerinde olduğu görülmektedir. Üniversite eğitimi alanların öğrenim gördükleri alanlara bakıldığında, %59,9’unun turizm işletmeciliği, %22,3’ünün işletme, %3,6’sının iktisat ve % 8,6’sının ise diğer başlığı altında, iletişim, dil bilimi, edebiyat ve sosyoloji olarak dağıldığı tespit edilmiştir. İller temelinde de dağılım benzer şekildedir. Görev itibariyle bakıldığında, en yüksek pay resepsiyon memuru (% 40,1) olarak görev yapan katılımcılara aittir. Bunu sırasıyla rezervasyon memuru (% 25,9) ve

santral memuru (% 13,7) izlemektedir. Katılımcıların % 12,2'si bölüm şefi ve % 8,1'i bölüm müdürü olarak yönetici konumunda görev yapmaktadır. Antalya ve İstanbul illeri olarak ayrı ayrı bakıldığında da sıralama aynı şekildedir.

Tablo 2.34. Demografik değişkenler (yaş ve çalışma süreleri)

		En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama	Standart Sapma
Antalya	Yaş	21	45	26,80	4,433
	Bu görevde geçirilen süre	1	10	3,35	2,370
	Bu oteldeki çalışma süresi	1	18	3,48	3,464
İstanbul	Yaş	18	46	28,73	5,150
	Bu görevde geçirilen süre	1	15	4,12	2,949
	Bu oteldeki çalışma süresi	1	16	4,65	3,126
Toplam	Yaş	18	46	28,34	5,0
	Bu görevde geçirilen süre	1	15	3,97	2,8
	Bu oteldeki çalışma süresi	1	18	4,41	3,2

Tablo 2.34'de ortalama değerlere bakıldığında, katılımcıların yaşlarının 18 ile 46 arasında değiştiği görülmektedir. Şu an yürüttükleri görev ve oteldeki çalışma sürelerinin ortalamaları arasında büyük fark bulunmamaktadır. Ortalama süre 3,97 iken şu an çalıştıkları oteldeki çalışma süresi ortalaması 4,41'dir. İller temelinde ortalamalar genel ortalamaya yakın değerlerdedir.

Demografik özelliklerin bilişsel stil faktörleri üzerine etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla ANOVA ve t testi yapılmıştır. Bu hesaplamayı gerçekleştirebilmek için her kritere verilmiş olan sayısal değerlerin toplanması ve kriter sayısına bölünmesi ile ilgili değişkenler elde edilmiş ve bu değişkenlerin cinsiyet ile ilişkisi t testi ile incelenirken görev, yaş, eğitim, ve bölüm ilişkisi ANOVA ile hesaplanmıştır.

2.3.1.1. Cinsiyetin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 2.35) cinsiyetin bilişsel stiller üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Hiyerarşik ve oligarşik stile sahip otel çalışanlarında kadınların ortalamaları erkeklerin ortalamalarından düşük olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Benzer şekilde hiyerarşik ve oligarşik, içsel ve sosyal, liberal ve muhafazakar stile sahip erkeklerin ortalamaları da kadınlardan daha yüksektir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Grigorenko ve Sternberg (1997) ve Zhang'in (1999) yapmış oldukları araştırmalarda da cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular önceki araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 2.35. Cinsiyetin bilişsel stil faktörlerine etkisi

		Kadın			Erkek			T değeri	P değeri
		Ortalama	S.Sapma	N	Ortalama	S.Sapma	N		
Biçim	Anarşik	4,41	1,277	92	4,41	1,380	105	-,017	,986
	Hiyerarşik	5,31	1,596	92	5,49	1,527	105	-,796	,427
	Monarşik	4,66	1,577	92	4,65	1,534	105	,066	,947
	Oligarşik	4,92	1,450	92	4,99	1,276	105	-,328	,743
Düzye	Yerel	4,81	1,273	92	5,08	1,234	105	1,519	,131
	Evrensel	3,48	1,573	92	3,76	1,525	105	-1,262	,209
Etkinlik Alanı	İçsel	5,41	1,643	92	5,42	1,692	105	-,796	,972
	Sosyal	5,52	1,581	92	5,59	1,701	105	,066	,767
Fonksiyon	Kuralcı	4,75	1,670	92	5,03	1,449	105	-1,253	,212
	Yönetici	5,33	1,646	92	5,38	1,446	105	-,246-	,806
	Yargılayıcı	5,00	1,546	92	5,39	1,415	105	,017	,063
Eğilim	Liberal	5,39	1,625	92	5,44	1,459	105	-,017	,986
	Muhafazakar	4,63	1,320	92	4,82	1,362	105	-,796	,427

2.3.1.2. Görevin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi

Tablo 2.36'da görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin önbüro bölümündeki görevleri ile bilişsel stil boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde, biçim boyutu açısından en yüksek ortalamaya önbüro müdürü konumunda görev yapan takım üyeleri sahipken, en düşük ortalamaya resepsiyonist olarak görev yapan takım üyeleri sahiptir. Düzye, etkinlik alanı ve eğilim

boyutları açısından da aynı durum söz konusudur. Fonksiyon boyutu incelendiğinde ise en yüksek ortalama yine önbüro müdürlerine, en düşük ortalama santral memurlarına aittir.

Tablo 2.36. Görevin bilişsel stil faktörlerine etkisi

Boyut	Ortalama					F	P
	Resepsyonist	Rezervasyon Memuru	Santral Memuru	Önbüro Şefi	Önbüro Müdürü		
Biçim	4,76	5,02	4,80	4,84	5,06	,657	,685
Düzy	5,36	5,56	5,64	5,37	6,06	1,246	,285
Fonksiyon	5,07	5,16	5,03	5,22	5,75	,598	,732
Etkinlik alanı	5,23	5,34	5,48	5,29	5,71	,664	,679
Eğilim	4,87	5,30	5,14	4,98	5,54	1,240	,288

2.3.1.3. Eğitimin Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi

Tablo 2.37’de görüldüğü üzere eğitim düzeyleri arasında bilişsel stil boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde biçim, düzey, fonksiyon ve etkinlik alanı boyutlarında en yüksek ortalamanın yüksek lisans eğitimi alan takım üyelerine ait olduğu görülmektedir. Eğilim boyutunda en yüksek ortalama lise mezunu takım üyeleri sahiptir.

Tablo 2.37. Eğitimin bilişsel stil faktörlerine etkisi

Boyut	Ortalama			F	P
	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans		
Biçim	4,84	4,84	5,15	,805	,492
Düzy	5,55	5,46	5,73	,169	,918
Fonksiyon	4,93	5,18	5,22	,289	,833
Etkinlik alanı	5,40	5,29	5,68	,458	,712
Eğilim	5,12	5,07	5,11	,312	,817

2.3.1.4. Mezun Olunan Bölümün Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi

Tablo 2.38’ de görüldüğü üzere eğitim alınan bölümler arasında bilişsel stil boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Boyutların ortalamaları mezun olunan bölüm açısından incelendiğinde, birbirine yakın değerler oldukları görülmektedir. Diğer seçeneği altında iletişim, dil bilimi, edebiyat ve sosyoloji mezunları yer almaktadır.

Tablo 2.38. Mezun olunan bölümün bilişsel stil faktörlerine etkisi

Boyut	Ortalama				F	P
	Turizm İşletmeciliği	İşletme	İktisat	Diğer		
Biçim	4,91	4,89	4,66	4,62	,408	,803
Düzy	5,60	5,35	5,27	5,23	,429	,788
Fonksiyon	5,19	5,29	5,31	4,73	,664	,618
Etkinlik alanı	5,42	5,26	5,19	4,99	,460	,765
Eğilim	5,10	5,17	4,88	4,81	,313	,869

2.3.1.5. Yaşın Bilişsel Stil Faktörlerine Etkisi

Tablo 2.39’da görüldüğü üzere bilişsel stili boyutları ele alındığında yaşın tüm değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yaratmadığı sonucu elde edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, biçim, düzey, fonksiyon, etkinlik alanı ve eğilim boyutlarında en yüksek ortalamaların 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı’ndaki “Stil tercihlerinde gelişime bağlı olarak yaşın önemli bir etkisi vardır” varsayımı göz önüne alındığında, en yüksek ortalamaların ileri yaş grubuna ait olması şaşırtıcı değildir.

Tablo 2.39. Yaşın bilişsel stil faktörlerine etkisi

Boyut	Ortalama				F	P
	20’den küçük	20-30	31-40	41-50		
Biçim	4,82	4,82	4,91	5,41	,651	,583
Düzy	6,00	5,46	5,45	6,26	,612	,608
Fonksiyon	5,62	5,07	5,32	5,68	,811	,489
Etkinlik alanı	5,71	5,34	5,20	5,73	,354	,787
Eğilim	5,02	5,02	5,13	5,87	,949	,418

2.3.2. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Bilişsel stil, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı ölçeğinin ifadeleri ile ilgili betimleyici istatistikler 2.2.1 başlığı altında yer almaktadır. Takımlar temelinde bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı ölçeklerinin betimleyici istatistikleri Tablo 2.40’da yer almaktadır.

Tablo 2.40 Takımlara Göre Bilişsel Stil, Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri ve Takım Performansı Ortalamaları

		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	T 11	T 12	T 13	T 14	T 15	T 16	T 17
Bilişsel Stil																		
Anarşik	Biçim	3,83	4,67	4,70	4,93	4,60	3,60	5,09	4,97	5,57	4,52	4,47	4,20	4,59	4,03	4,00	3,97	4,24
Hiyerarşik		6,02	6,16	6,32	5,07	5,86	4,74	6,00	5,46	6,44	5,09	4,88	4,90	5,11	4,54	4,68	5,25	5,69
Monarşik		5,60	4,90	4,80	4,67	4,85	4,30	5,23	4,30	4,80	4,44	4,40	5,15	4,61	4,70	4,80	4,41	4,79
Oligarşik		5,15	5,55	4,85	5,47	5,25	4,25	4,89	5,08	5,88	5,00	4,85	4,63	4,97	4,43	4,38	5,11	5,00
Yerel	Düzye	5,07	5,37	5,45	5,63	5,62	4,32	5,15	5,13	5,87	4,96	4,43	4,88	5,07	4,48	4,37	4,58	4,78
Evrensel		4,00	4,67	3,20	3,22	3,90	3,40	2,77	3,75	2,75	3,28	3,60	4,50	3,22	3,60	3,45	3,09	4,24
Yönetici	Fonksiyon	5,53	5,37	5,57	5,78	5,23	5,27	6,27	4,43	5,63	4,89	4,27	4,73	5,48	3,53	3,53	5,03	4,48
Kuralcı		5,53	5,84	6,16	5,38	5,96	4,54	5,98	4,96	6,18	5,67	5,18	4,98	5,58	4,58	4,58	5,07	5,52
Yargılayıcı		5,72	5,50	5,70	5,70	6,03	4,63	5,67	5,13	6,17	4,78	4,43	4,90	5,04	4,37	4,30	5,21	5,18
İçsel	Etkinlik Alanı	5,73	6,23	6,63	5,74	5,97	4,50	6,12	4,70	6,43	5,44	5,53	5,10	4,89	4,77	4,90	4,94	4,88
Sosyal		6,13	6,22	6,50	5,84	6,14	4,60	6,11	5,24	6,62	4,56	5,68	5,12	5,24	4,68	4,90	5,76	5,79
Liberal	Eğilim	5,68	5,90	6,23	6,00	5,97	4,93	6,06	5,03	6,23	5,07	5,27	5,37	5,37	4,37	4,23	5,09	5,21
Muhafazakar		5,97	5,06	5,84	4,91	4,86	3,62	4,75	4,52	5,30	4,69	4,50	4,66	4,80	4,24	4,22	4,65	5,15
Takım Çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri																		
Çatışma Yönetimi	Kişilerarası Alan	5,20	5,93	5,80	5,19	5,30	4,47	5,33	5,23	6,10	5,22	5,17	4,90	4,63	5,97	6,23	6,39	6,16
Ortak Problem Çözümü	Kişilerarası Alan	5,30	6,55	6,40	5,39	5,55	4,90	5,45	5,15	6,00	5,22	5,15	4,80	4,56	6,40	6,50	6,45	6,12
İletişim	Kişilerarası Alan	5,03	6,40	6,33	5,59	6,13	4,67	5,52	5,63	6,00	5,89	5,50	5,03	5,15	6,33	6,67	6,39	6,65
Performans Yönetimi	Kendini Yönetme Alanı	4,90	6,30	6,07	5,41	5,70	4,30	5,18	5,23	5,73	4,78	4,40	4,63	4,74	5,93	6,07	6,33	5,84
Planlama ve Koordinasyon	Kendini Yönetme Alanı	5,00	6,20	5,60	5,39	5,80	4,90	5,68	5,10	5,40	4,94	4,90	4,70	4,28	6,10	6,35	6,23	6,09
Takım Performansı																		
Olumlu Roller		3,83	4,30	4,30	3,61	4,18	3,85	4,20	4,08	4,15	3,81	4,00	3,85	3,78	4,08	4,38	4,43	4,34
Misyon		4,03	4,37	4,23	3,93	4,10	3,87	4,12	4,13	4,17	3,89	3,70	3,83	3,89	4,30	4,47	4,45	4,43
Amacı Başarma		4,23	4,38	4,48	3,75	3,90	3,68	4,11	4,10	4,25	3,81	3,80	3,73	3,81	4,30	4,58	4,55	4,73
Güçlendirme		3,67	4,13	4,23	3,74	3,83	3,57	3,91	3,90	4,10	3,78	4,17	3,60	4,00	4,20	6,35	4,52	4,20
Açık ve Dürüst İletişim		3,85	4,28	4,28	3,64	3,93	3,48	4,18	4,10	4,10	3,67	3,53	3,68	3,61	3,98	4,38	4,32	4,18

Bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı değişkenlerinin takımlar temelindeki ortalamaları Tablo 2.40'da yer almaktadır. Bilişsel stil ortalamalarına göre, Takım 9 biçim boyutu altında anarşik, hiyerarşik ve oligarşik stiller açısından en yüksek ortalamaya sahiptir. Monarşik stile ait en yüksek ortalama da Takım 1'dedir. Düzey boyutu açısından ise, yerel stile ait en yüksek ortalama Takım 9'da yer alırken evrensel stile ait en yüksek ortalama Takım 2'de yer almaktadır. Fonksiyon boyutu açısından incelendiğinde ise yönetici stile ait en yüksek ortalama Takım 7'de, kuralcı ve yargılayıcı stil Takım 8'de en yüksek ortalamaya sahiptir. Etkinlik alanı boyutu açısından ise, Takım 3'de içsel stil 6,63 ile yüksek, sosyal stil ise 6,62 ile Takım 9'da yüksektir. Eğilim boyutu incelendiğinde liberal stilin 6,23 ile Takım 9 ve muhafazakar stilin 5,97 ile Takım 1'de yer aldığı görülmektedir. Bilişsel stiller açısından tüm takımların ortalamaları incelendiğinde birbirinden çok farklı değerler olmadığı görülmektedir.

Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri açısından ortalamalara bakıldığında, kişilerarası alan boyutunda yer alan çatışma yönetimi alt boyutu en yüksek ortalaması 6,39 ile Takım 16'ya, ortak problem çözümü alt boyutu 6,55 ile Takım 2'ye ve iletişim alt boyutu 6,67 ile Takım 15'e aittir. Kendini yönetme boyutu açısından ise, performans yönetimi alt boyutu 6,33 ile Takım 16'ya, planlama ve koordinasyon alt boyutu 6,35 ile Takım 15'e aittir. Genel olarak bakıldığında takımlar açısından takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Takım performansı açısından ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamalar olumlu roller boyutundan Takım 16'da, misyon, güçlendirme ve açık-dürüst iletişim boyutlarında Takım 15'de, amacı başarma boyutunda Takım 17'de yer almaktadır. Takım performansı açısından da takımlar arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Bilişsel stillerin paylaşılması açısından her bir takım tek tek incelendiğinde:

Takım 1'de sosyal ve hiyerarşik stillerin daha fazla paylaşıldığı, anarşik ve evrensel stillerin ise daha az düzeyde paylaşıldığı,

Takım 2'de hiyerarşik ve içsel stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az düzeyde paylaşıldığı,

Takım 3'de içsel ve sosyal stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 4’de sosyal ve liberal stillerin daha fazla, evrensel ve muhafazakar stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 5’de sosyal ve yargılayıcı stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 6’da yönetici ve liberal stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 7’de yönetici ve sosyal stillerin daha fazla, evrensel ve oligarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 8’de hiyerarşik ve sosyal stillerin daha fazla, evrensel ve monarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 9’da sosyal ve hiyerarşik stillerin daha fazla, evrensel ve monarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 10’da kuralcı ve içsel stillerin daha fazla, evrensel ve monarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 11’de içsel ve sosyal stillerin daha fazla, evrensel ve yönetici stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 12’de liberal ve monarşik stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 13’de kuralcı ve yönetici stillerin daha fazla, evrensel ve anarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 14’de içsel ve monarşik stillerin daha fazla , yönetici ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 15’de içsel ve sosyal stillerin daha fazla, evrensel ve yönetici stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 16’da sosyal ve hiyerarşik stillerin daha fazla, evrensel ve anarşik stillerin daha az paylaşıldığı,

Takım 17’de sosyal ve hiyerarşik stillerin daha fazla, anarşik ve evrensel stillerin daha az paylaşıldığı görülmektedir.

Her üç ölçek açısından da takımlar temelinde büyük farklılıklar bulunmadığı için betimleyici istatistikler genel olarak da gerçekleştirilmiştir. Betimleyici olması açısından ölçeklerdeki alt boyutlara ait istatistiklere yer verilmiştir ve her bir ölçek için ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 2.41. Bilişsel stilleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Anarşik	4,41	1,330
Hiyerarşik	5,41	1,558
Monarşik	4,65	1,550
Oligarşik	4,96	1,357
Yerel	4,96	1,257
Evrensel	3,63	1,550
Kuralcı	4,90	1,559
Yönetici	5,35	1,539
Yargılayıcı	5,21	1,487
İçsel	5,41	1,665
Sosyal	5,56	1,642
Liberal	5,42	1,535
Muhafazakar	4,73	1,342

7 noktalı ölçek üzerinden yapılan değerlendirme sonuçları incelendiğinde (1:Hiç katılmıyorum, 7: Tamamen katılıyorum) takım üyelerinin bilişsel stilleri açısından ortalama sonuçları, sahip oldukları stiller arasında çok büyük farklılıklar olmadığını göstermektedir. Önbüro personelinin hiyerarşik, sosyal, içsel, yönetici, yargılayıcı ve liberal stillere daha yakın olduğu, en uzak bilişsel stilinin evrensel stil olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, bireylerin daha istenilir olarak kabul edilen ve ilgili araştırmalarda birinci tip stiller olarak kavramsallaştırılan hiyerarşik, sosyal, yönetici ve liberal bilişsel stillerini daha yüksek düzeyde kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Grigorenko ve Sternberg, 1997; Zhang ve Sternberg, 1998; Zhang ve Sternberg, 2000; Cano-Garcia ve Hewit Hughes, 2000; Buluş, 2006). Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada evrensel stil en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bulgular araştırma kapsamındaki bireylerin, bir çok işi öncelik sırasını dikkate alarak yaptıklarını, varolan kurallara uymayı ve yapılandırılmış problemleri tercih ettiklerini, diğer insanlarla çalışmaya ve işbirliğine daha yatkın olduklarını ve detaylara önem verdiklerini göstermektedir. Takım üyelerinin bilişsel stillerinin birbirlerinden çok farklı çıkmaması takımdaki üyelerin bilişsel stili büyük ölçüde paylaştıklarını göstermektedir.

Tablo 2.42. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Çatışma Yönetimi	5,50	1,195
Problem Çözümü	5,66	1,309
İletişim	5,83	1,148
Performans Yönetimi	5,43	1,299
Planlama	5,44	1,365

7 noktalı ölçek üzerinden yapılan değerlendirme sonuçları incelendiğinde (1: Hiç katılmıyorum, 7: Tamamen katılıyorum) takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlemeye yönelik ölçeğin alt boyutlarında en yüksek ortalamaya 5,83 ile iletişim alt boyutu sahip iken, en düşük ortalamaya 5,43 ile performans yönetimi alt boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Takım üyelerinin iletişim becerisinde diğer bileşenlere göre nispeten daha başarılı oldukları söylenebilir. Önbüro departmanında iletişimin hızlı ve zamanında olmasının önemi göz önüne alındığında, iletişim boyutunun ortalamasının yüksek olması son derece önemlidir, çünkü bir otelin etkili ve düzenli işleyişinde kilit departman olarak yer almaktadır. Bir otel işletmesinde iletişimin sağlandığı departman olan önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, pazarlama-satış, muhasebe-finans, güvenlik-teknik servis departmanları ile kesintisiz olarak iletişim halindedir. Aynı zamanda otel misafirleri ile diğer bölümler arasındaki iletişimi sağlayan bir departmandır. Bu nedenle başarılı bir önbüro yönetimi otel yönetim sistemi içinde iletişim merkezi olmak zorundadır. Önbüro çalışanlarının da iletişim yeteneğine sahip olması otelin genel işleyişi açısından son derece önemlidir (Kozak, 1998, s.140; Gökdeniz, 1999).

Tablo 2.43. Takım performansı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Olumlu roller	4,07	,660
Takım misyonu	4,11	,742
Amacı Başarma	4,13	,721
Güçlendirme	3,95	,759
Açık ve dürüst iletişim	3,99	,731

Takımın performansının ortaya konması açısından 5 noktalı ölçek üzerinden yapılan değerlendirme sonuçları incelendiğinde (1:Hiç katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) en yüksek ortalamaya amacı başarma boyutunun (4,13) sahip olduğu görülmektedir. En düşük olarak değerlendirilen ise 3,95 ile güçlendirme boyutudur.

2.3.3. Takım lideri ve takım üyeleri arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik istatistikler

Takım lideri ve takım üyelerinin faktörler üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla t testi yapılmıştır. Bu analizler Tablo 2.44, Tablo 2.45 ve Tablo 2.46'da yer almaktadır.

Takım lideri ve takım üyelerinin bilişsel stilleri arasında Tablo 2.43'de görüldüğü üzere istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara ulaşılamamıştır. Biçim boyutu açısından ortalamalar incelendiğinde anarşik, hiyerarşik ve monarşik stilde takım üyesi ve takım lideri arasında değerler birbirine yakın düzeydedir. Oligarşik stilde ise takım üyesi 4,92 ortalamaya sahipken takım lideri 5,15'lik bir ortalamaya sahiptir. Oligarşik stili kullanan bireyler her şeyi eşit önemde algılama eğilimindedirler ve düşük düzeyde rehberliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Düzey boyutu açısından incelendiğinde takım üyelerinin ve takım liderlerinin yerel stil eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Fonksiyon boyutu açısından da her iki grupta yönetici stilin ağır bastığı görülmektedir. Eğilim açısından incelendiğinde liberal stilin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 2.44. Takım üyeleri ve takım lideri arasındaki bilişsel stil farklılıkları

		Takım Üyesi			Takım Lideri			T değeri	P değeri
		Ortalama	S.Sapma	N	Ortalama	S.Sapma	N		
Biçim	Anarşik	4,44	1,324	157	4,34	1,388	38	0,411	0,681
	Hiyerarşik	5,40	1,591	157	5,48	1,454	38	-0,269	0,788
	Monarşik	4,64	1,549	157	4,74	1,600	38	-0,364	0,717
	Oligarşik	4,92	1,369	157	5,15	1,318	38	-0,918	0,544
Düzey	Yerel	4,91	1,286	157	5,18	1,154	38	-1,174	0,603
	Evrensel	3,62	1,516	157	3,51	1,640	38	0,415	0,550
Etkinlik Alanı	İçsel	5,41	1,701	157	5,54	1,481	38	-0,445	0,552
	Sosyal	5,53	1,662	157	5,75	1,533	38	-0,712	0,630
Fonksiyon	Kuralcı	4,79	1,544	157	5,37	1,587	38	-2,068	0,579
	Yönetici	5,33	1,584	157	5,50	1,375	38	-0,583	0,612
	Yargılayıcı	5,15	1,511	157	5,42	1,413	38	-1,012	0,533
Eğilim	Liberal	5,40	1,565	157	5,56	1,460	38	-0,550	0,563
	Muhafazakar	4,71	1,370	157	4,84	1,260	38	-0,532	0,595

Tablo 2.45. Takım üyeleri ve takım lideri arasındaki takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri farklılıkları

		Takım Üyesi			Takım Lideri			T değeri	P değeri
		Ortalama	S.Sapma	N	Ortalama	S.Sapma	N		
Kişilerarası Alan	Çatışma Yönetimi	5,48	1,234	157	5,57	1,062	38	-0,446	0,656
	Problem Çözümü	5,75	1,312	157	5,37	1,260	38	1,626	0,106
	İletişim	5,84	1,135	157	5,79	1,239	38	0,230	0,818
Kendini Yönetme Alanı	Planlama ve Koordinasyon	5,48	1,418	157	5,33	1,157	38	0,604	0,547
	Performans Yönetimi	5,44	1,346	157	5,38	1,127	38	0,225	0,822

Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri açısından takım lideri ve takım üyeleri arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 2.45). Ortalamalar incelendiğinde, hem takım üyesi hem de takım lideri açısından en yüksek ortalama kişilerarası alan boyutunda yer alan iletişim alt boyutuna aittir. En düşük ortalama ise, takım üyesi açısından performans yönetimi alt boyutuna ait iken, takım lideri açısından problem çözümü alt boyutuna aittir.

Tablo 2.46. Takım üyeleri ve takım lideri arasındaki takım performansı farklılıkları

	Takım Üyesi			Takım Lideri			T değeri	P değeri
	Ortalama	S.Sapma	N	Ortalama	S.Sapma	N		
Olumlu Roller	4,07	0,657	157	4,13	0,669	38	-0,534	0,594
Takım Misyonu	4,13	0,711	157	3,97	0,868	38	1,197	0,233
Amacı Başarma	4,13	0,716	157	4,13	0,755	38	0,032	0,974
Güçlendirme	3,95	0,776	157	4,08	0,696	38	-0,941	0,348
Açık ve Dürüst İletişim	3,91	0,757	157	4,15	0,601	38	-1,798	0,074

Takım performansı açısından takım lideri ve takım üyeleri arasında fark olup olmadığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 2.46). Ortalamalar açısından, takım üyelerinin değerlendirmelerine göre takım misyonu ve amacı başarma boyutları en yüksek ortalamalara sahiptir. Takım lideri açısından ise açık ve dürüst iletişim, olumlu roller ve amacı başarma boyutları en yüksek ortalamalara sahiptir. İki grup arasında takım misyonu, güçlendirme ve açık iletişim boyutlarında diğer boyutlara göre daha büyük farklılık vardır.

2.3.4. Takım Üyelerinin Gruplandırılması

Takım üyelerinin gruplandırılması için kümeleme analizinden faydalanılmıştır. Bilişsel stilleri belirleyen faktör grupları, kümeleme analizinde değişken olarak kullanılmıştır. Kümeleme analizi, gözlemleri gruplar veya kümeler halinde bir araya getirmek için kullanılan bir istatistiksel analizdir (Malhotra, 2004, Hair vd, 1998). Kümeleme analizi birimleri değişkenler arası benzerlik ya da farklılıklara dayalı olarak hesaplanan bazı ölçülerden yararlanarak homojen gruplara bölmek amacıyla kullanılan çok değişkenli yöntemlerden bir tanesidir. Benzerliklerin en fazla olduğu veriler ortak kümelere konur (Johnson ve Wichern, 2002 ; Özdamar, 2004).

Tez araştırmasının kümeleme analizine ilişkin ilk bölümünde takım üyeleri bilişsel stillerine gruplandırılmıştır. Araştırmada iki adım kümeleme (two step cluster) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile elde edilen gruplar ve ortalamaları Tablo 2.47’de gösterilmektedir.

Tablo 2.47. Bilişsel Stillere Göre Takım Üyelerinin Gruplandırılması

Grup	Takım Üyesi Sayıları		Anarşik	Hiyerarşik	Monarşik	Oligarşik	Yerel	Evrensel	Kıtal Koyucu	Yargalayıcı	Yönetici	İçsel	Sosyal	Liberal	Muhafazakar
	N	%													
1	125	63,5	4,75	6,31	4,97	5,62	5,54	3,17	5,61	5,94	6,18	6,09	6,44	6,23	5,24
2	55	27,9	3,98	4,49	4,64	4,35	4,43	4,35	4,19	4,61	4,58	5,11	4,67	4,72	4,24
3	17	8,6	3,29	1,71	2,38	2,04	2,36	4,62	1,96	1,80	1,80	1,45	1,89	1,73	2,53

N=197

Tablo 2.47 görüldüğü gibi kümeleme analizi sonucu takım üyeleri üç grupta toplanmıştır. Birinci kümede yer alan 125 takım üyesinin ortalama değerleri incelendiğinde, düzey boyutunda yer alan evrensel bilişsel stil hariç diğer tüm stillerde yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı çerçevesinde bireylerin tek bir bilişsel stile değil, farklı stillerden oluşan bir profile sahip oldukları düşüncesinden

hareketle (Sternberg ve Grigrenko, 1997) bu gruba “**yüksek profilli bilişsel stil kümesi**” ismi verilmiştir.

Takım üyesi sayısının 55 olduğu ikinci kümenin ortalamaları incelendiğinde, Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramından hareketle bu gruba “**orta profilli bilişsel stil kümesi**” tanımı uygun bulunmuştur.

Son kümede yer alan 17 takım üyesinde ise düzey boyutunda yer alan everneseş stil hariç diğer tüm stillerde düşük ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç evrensel stile sahip olanların azınlıkta olduğunu göstermektedir. Zihinsel Benlik Kuramı temel alınarak bu grupta yer alan takım üyelerine “**düşük profilli bilişsel stil kümesi**” denilmiştir.

Kümeleme analizi belirlenen 3 grubun, performans farklılıklarını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. (Tablo 3.48)

Tablo 2.48. Bilişsel Stiller Arasındaki Takım Performans Farklılıkları

Takım Performansı Boyutları	Küme 1 (n= 125)	Küme 2 (n=55)	Küme 3 (n=17)	F Değeri	P Değeri	Anlamlı Fark
Olumlu Roller	4.20	3.84	3.88	6.665	,002	1-2
Takım Misyonu	4.20	3.93	3.98	2.940	,055	
Amacı Başarma	4.25	3.93	3.97	4,341	,014	
Güçlendirme	4.07	3.76	3.92	3,402	,035	
Açık ve Dürüst İletişim	4.10	3.66	3.87	7,495	,001	1-2

*p< .05 düzeyinde anlamlı ** p< .005 düzeyinde anlamlı

Tablo 2.48 incelendiğinde takım misyonu, amacı başarma ve güçlendirme boyutlarının hiçbir kümede anlamlı düzeyde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Olumlu roller ve açık-dürüst iletişim boyutları incelendiğinde birinci grupta yer alan takım üyelerinin diğer takım üyelerine kıyasla performanslarından oldukça tatmin oldukları görülmektedir. Küme 3’de yer alan takım üyelerinin ortalamalarının birbirine çok yakın oldukları görülmektedir. Bilişsel stil puanlarının takım performansı boyutlarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda olumlu roller ve açık-dürüst iletişim boyutlarında Küme 1 ve Küme 2 arasında küme 1 lehine istatistiksel olarak (p<.01) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu

durum, Küme 1’de yer alan takım üyelerinin Küme 2’de yer alanlara göre olumlu roller ve açık-dürüst iletişim boyutlarında daha fazla yüksek performansa sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 2.49. Bilişsel Stiller Arasındaki Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri Farklılıkları

Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri Boyutları	Küme 1 (n= 125)	Küme 2 (n=55)	Küme 3 (n=17)	F Değeri	P Değeri	Anlamlı Fark
Çatışma	5,73	5,11	5,10	6,473	,002	1-2
Problem Çözümü	5,96	5,04	5,53	10,357	,000	1-2
İletişim	6,07	5,30	5,80	9,248	,000	1-2
Performans Yönetimi	5,78	4,78	4,90	14,601	,000	1-2
Planlama ve Koordinasyon	5,68	5,00	5,15	5,357	,005	

Tablo 2.49’a göre çatışma, problem çözümü, iletişim, performans yönetimi ve planlama-koordinasyon boyutlarında her üç kümede de anlamlı düzeyde farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Tüm boyutlar için birinci grupta yer alan takım üyelerinin diğer gruplarda yer alan takım üyelerine göre takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine daha çok sahip oldukları görülmektedir. Çatışma boyutu açısından Küme 2 ve Küme 3’de yer alan takım üyelerinin ortalamalarının birbirine çok yakın oldukları görülmektedir. Bilişsel stil puanlarının takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri boyutlarına göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda çatışma, problem çözümü, iletişim ve performans yönetimi boyutlarında Küme 1 ve Küme 2 arasında Küme 1 lehine istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, Küme 1’de yer alan takım üyelerinin Küme 2’de yer alanlara göre daha fazla takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

2.3.5. Takımlar Temelinde Bilişsel Stiller, Takım Çalışması Bilgi, Beceri Ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişki

Analiz birimi olarak takımlar ele alındığında her bir takım için ayrı ayrı olmak koşulu ile bilişsel stil, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı puanı hesaplamak gerekmektedir. Bunun için her bir takıma ait söz konusu değişkenlere ilişkin puanlar ayrı ayrı toplanmış ve her bir takımda yer alan takım üyesi sayısına bölünmüştür. Hesaplanan bu ortalama değerler analizlere dahil edilmiştir. Çeşitli yazarlar tarafından $n < 30$ olduğunda bir başka deyişle küçük örneklerde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği belirtildiği için (Gürsaka, 2002; Erdoğan, 1998) takımlar arasındaki bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki farklılıkları belirleyebilmek için parametrik olmayan testlerden yararlanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Parametrik olmayan testler parametreye, belirli bir dağılıma ve varyans kavramına dayanmadan işlemler yapan, genellikle veriler yerine onların sıralama puanlarını kullanarak işlem yapan esnek istatistiksel yöntemlerdir (Özdamar, 1997: 2002). Çok küçük örnekler için verinin parametrik teknikler varsayımına uygun olmadığı durumlarda parametrik olmayan testler daha kullanışlıdır. Genel olarak parametrik olmayan testler nominal, ordinal ya da normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler test edilebilirken parametrik testlerde normal dağılım gösteren sayısal verilerin analizi yapılabilir. Parametrik olmayan testler ki-kare testi, Rans testi, Mann-Whitney U testi, Wald-Wolfowitz testi, Wilcoxon Signed Rank Testi, Kruskal Wallis Testi, Friedman testi ve Spearman Rank Order Korelasyonu olarak sıralanabilir (Kalaycı vd., 2005, 85-110). Bu çalışmada Friedman testinden yararlanılması düşünülmektedir. Friedman testi tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olarak yer almaktadır (Kalaycı vd., 2005, s.85).

Tablo 2.50. Takımlar Temelinde Bilişsel Stiller, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yeteneklerin Ve Takım Performansı Arasındaki İlişki

Takım	Bilişsel Stil	Takım Çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	Takım Performansı
	Sıra Ortalamaları	Sıra Ortalamaları	Sıra Ortalamaları
Takım 1	12,20	6,50	8,00
Takım 2	12,70	12,25	8,10
Takım 3	8,80	12,25	7,90
Takım 4	9,00	2,50	9,10
Takım 5	7,30	12,25	7,70
Takım 6	5,50	2,50	9,40
Takım 7	8,80	9,25	13,50
Takım 8	10,60	9,25	7,60
Takım 9	10,00	12,25	11,10
Takım 10	10,50	4,25	7,70
Takım 11	10,70	6,50	10,50
Takım 12	10,60	4,25	7,60
Takım 13	8,80	2,50	7,70
Takım 14	4,00	12,25	8,40
Takım 15	5,70	14,75	11,40
Takım 16	7,30	14,75	7,90
Takım 17	10,50	14,75	9,40
Ki-Kare	24,775	29,828	12,623
Serbestlik Derecesi	16	16	16
Anlamlılık	,074	0,19	,700

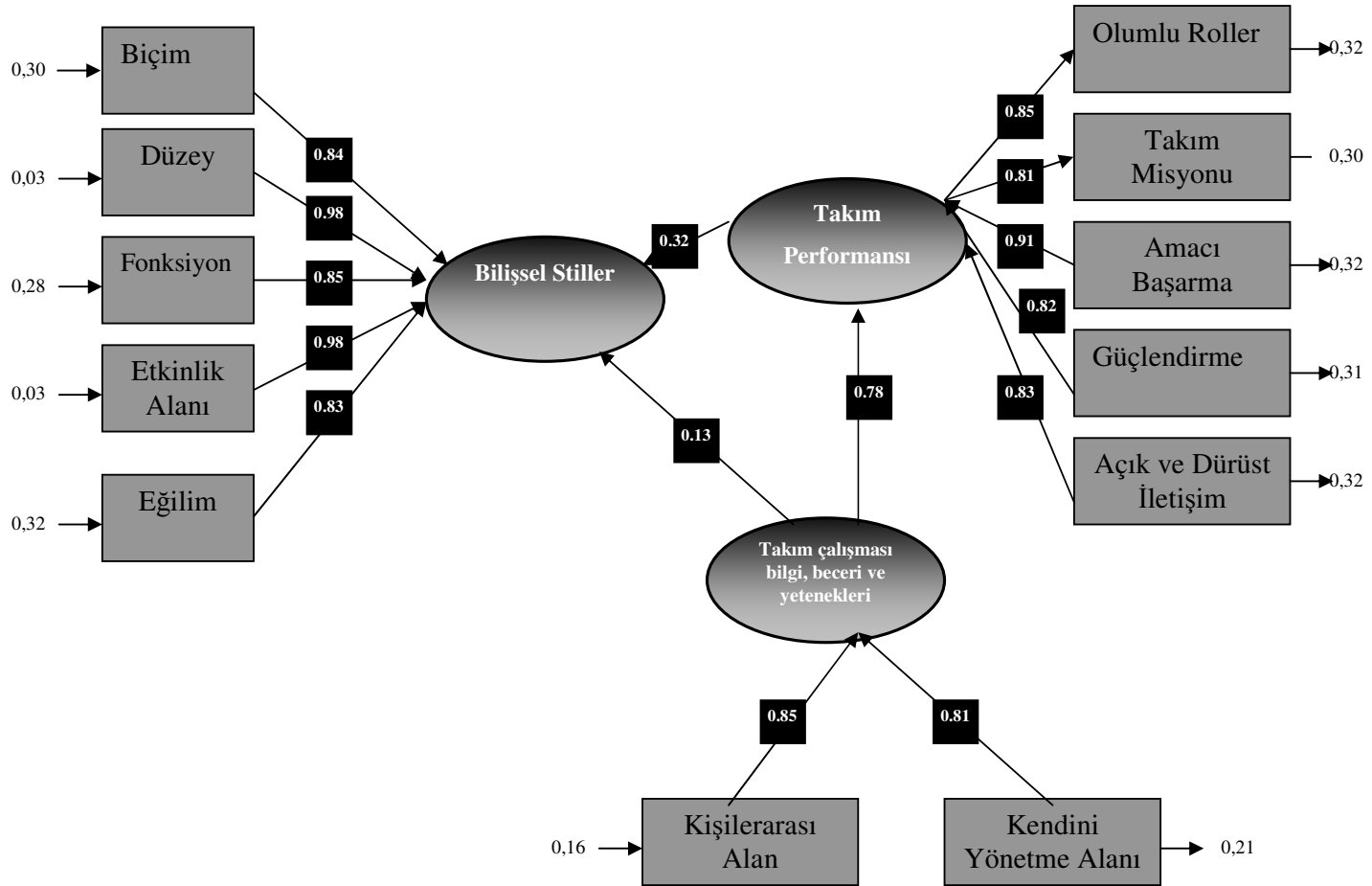
Analiz birimi olarak takımlar alındığında bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile Friedman testi gerçekleştirilmiştir. Friedman testinde sıra ortalamaları takım üyelerinin değerlendirmesi ile her bir değişkenin diğer değişkenlere göre önem sırasını ifade etmektedir. Sıra ortalaması değeri büyüdükçe, araştırmaya katılanlarda etkili olan değişkenin önemi artmaktadır. Sıra ortalaması istatistiği açısından değişkenler arasında meydana gelen farklılıklar, katılımcıların değişkenlere farklı derecelerde önem verdiğini ortaya koymaktadır. Tablo 2.50’de görüleceği üzere bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı birer değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre % 95 güven aralığında 17 takım arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sıra ortalamaları da dikkate alındığında da takımlar arasındaki değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Bu da 17 farklı

takımın bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ($0,74 > ,005$, $0,19 > ,005$, $0,700 > ,005$). Sonuç olarak araştırma kapsamında takımlar temel alınarak gerçekleştirilen bu analizde elde edilen bulgular doğrultusunda bilişsel stil, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansına ilişkin değerlendirmelerde takımlar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu analiz sonuçları araştırmada yer alan takımlar arasında bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı konuları açısından düşünce farkı olmadığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde takımların bütün olarak ele alınıp genel modellemeye gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

2.3.6. Takım Üyelerinin Bilişsel Stilleri, Takım Çalışması Bilgi, Beceri ve Yetenekleri ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilere Ait Yapısal Denklem Modeli

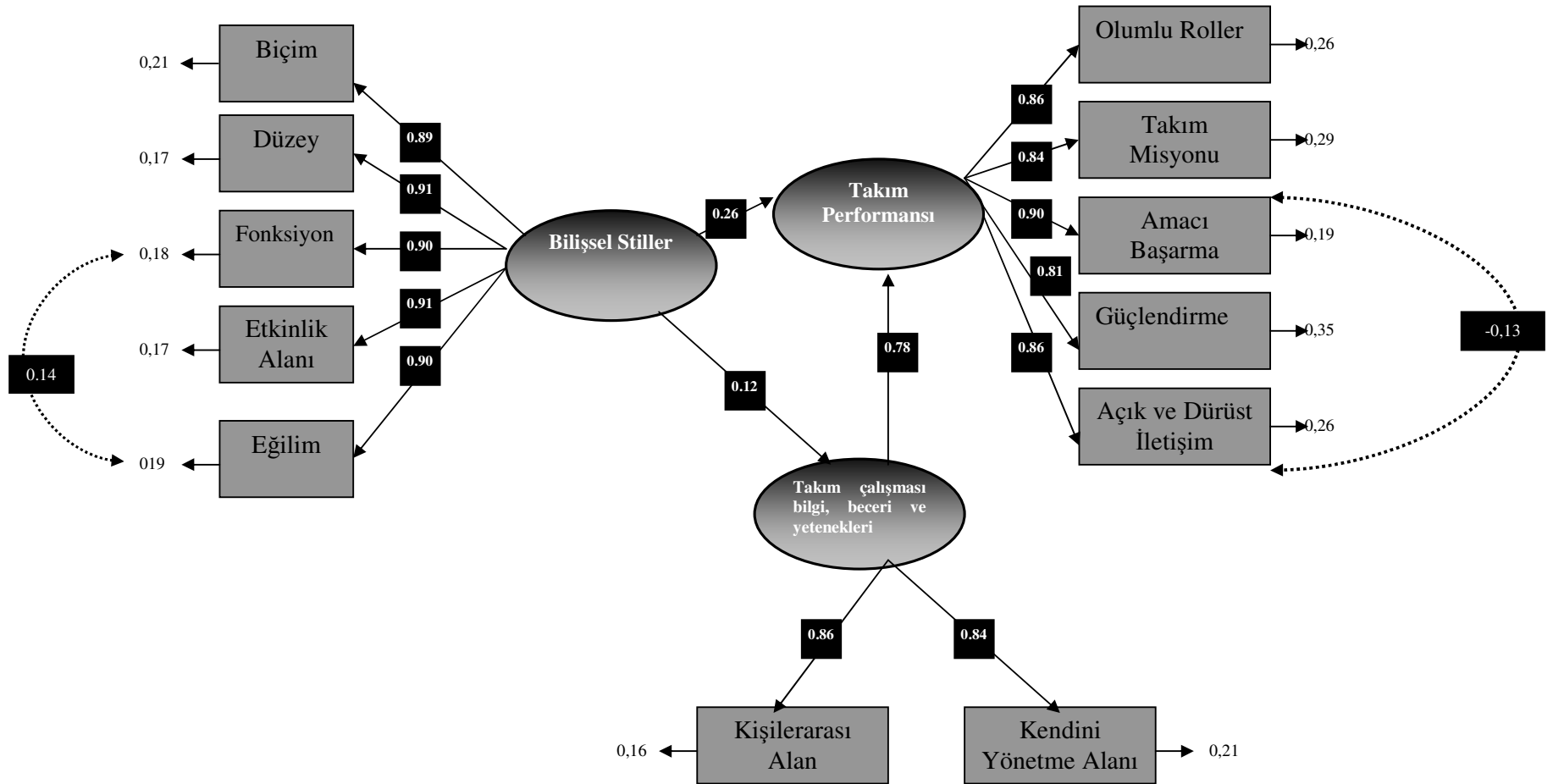
Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkilere ait Şekil 3.3'de gösterilen kavramsal modelin ve teorik ilişkilerin test edilmesi ve bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisini göstermek amacıyla yapısal denklem modellemesinden (SEM) yararlanılmıştır. Teorik altyapı ile oluşturulan bu nedensel ilişkiler, yol (path) diagramları aracılığıyla yapısal modeli oluşturan bir dizi yapısal denkleme dönüştürülmektedir (Hair vd., 1998, s.629-630).

Genel bir modellemeye ulaşabilmek amacıyla toplam 197 gözlem, LISREL 8.54 paket programı ile analiz edilmiştir (Şekil 2.12).



Şekil 2.12. Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı modeli (Model I)

Modelde, bilişsel düşünme stilini etkileyen boyutlar olan, biçim, düzey, fonksiyon, etkinlik alanı ve eğilim bağımsız değişkenler (dışsal-exogenous) olarak isimlendirilmiştir. Bağımlı değişkenler olarak (içsel-enderogenous) bilişsel düşünme stili (H₁) tanımlanırken, takım performansını etkileyen boyutlar olan olumlu roller, takım misyonu, amacı başarma, güçlendirme ve açık ve dürüst iletişim bağımsız değişken olarak isimlendirilmiş ve bağımlı değişken olarak takım performansı (H₂) tanımlanmıştır. Modelin üçüncü bölümünü oluşturan takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ise (H₃) bağımlı değişken olarak ele alınırken bilgi, beceri ve yetenekleri etkileyen boyutlar olan kişilerarası alan ve kendini yönetme alanı bağımsız değişken olarak incelenmiştir.



Şekil 2.13 . Takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı modeli (Model II)

Hipotetik modelin varyans-kovaryans verilerinin modele uyumunu sınamak amacıyla yapılan analiz sonucunda çeşitli uyum endeksi sonuçlarına ulaşılmıştır (Tablo 2.51). Önerilen modelden ki-kare= 174,75, p=0,000 elde edilmiştir. RMSEA değeri kabul edilebilir üst sınır olan 0,08'den büyüktür (Hair vd.1998, s.660). Uyum iyiliği endeksi (GFI) değeri 0,86'dır. Düzeltilmiş uyumun iyiliği endeksi (AGFI) değeri de 0,78 ile kabul edilebilir sınırların altındadır. Burada verilen çeşitli uyum endekslerine göre modelin veriye uyumunun genel kabul edilebilir düzeyde olmadığı ve model düzeltme endekslerinin modelin veriye uyumunu daha da iyileştirebileceği varsayımı ile, düzeltme endekslerine bakılmasının gerekli olduğu görülmektedir (Tablo 2.51).

Modeli iyileştirmek için en çok kullanılan (MI) (önerilen parametrenin kullanılması durumunda ki-kare değerinde beklenen en çok azalış) iyileştirme endeksi verilerinden en yüksek olanı seçilmiştir (Netemeyer vd, 2003). Bu doğrultuda programın önermiş olduğu düzey boyutu ile etkinlik boyutu arasına ve misyon ile açık-dürüst iletişim boyutu arasında ölçüm hatası kovaryansı ilave edilmiştir. Bu nedenle her iki boyut çifti arasına ölçüm hatası kovaryansı konulması uygun görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan düzeltme sonuçları Tablo 2.51'in model II sütununda yer almaktadır. Tüm parametreler istatistiki olarak sıfırdan farklıdır.

Tablo 2.51. Model I ve Model II için En Yüksek Olabilirlik Tahminleri

	Model 1		Model 2	
Tahminler	β katsayısı	t değeri	β katsayısı	t değeri
Bilişsel Stil → Takım Performansı	0,32	4,34	0,26	3,50
Bilişsel Stil → takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	0,13	2,57	0,12	2,35
takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri → Takım Performansı	0,78	11,96	0,78	12,01
Uyum Endeksleri				
X ²	174,75		104,64	
d.f.	51		49	
P değeri	0,0000		0,0000	
GFI	0,84		0,92	
AGFI	0,78		0,87	

RMSEA	0,120	0,076
CFI	0,96	0,98
NFI	0,95	0,97
NNFI	0,95	0,98

Değerler incelendiğinde ikinci modelin uyum endekslerinin ilk modelden çok daha iyi olduğu görülmektedir. Bu nedenle iyileştirme yapılan modelin (Model II) son model olması tercih edilmiştir. Yapılar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini gösteren tüm β katsayılarının anlamlı olduğu Tablo 2.51'den görülmektedir.

Şekil 2.13'de takım üyelerinin bilişsel stillerinin takım performansı üzerinde etkili olduğu (standardize edilmiş katsayı 0,26) görülmektedir (H_1 : kabul). Bilişsel stillerin takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (H_2 : kabul). Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin takım performansını etkilediği (0,78) görülerek H_3 kabul edilmiştir. Ancak bilişsel stiller ve takım performansı, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasında çift yönlü ilişkinin bulunmadığı (H_4 , H_5 , H_6 : ret), mevcut ilişkilerin tek yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bilişsel stilleri en çok etkileyen boyutların düzey (0,91) ve etkinlik alanı (0,91) olduğu, takım performansını ise en fazla amacı başarma (0,90) boyutunun etkilediği görülürken, takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ise kişilerarası alan (0,86) boyutunun etkilediği görülmektedir.

SONUÇLAR

Bu tezin saha araştırmasında Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde takım çalışmasına dayalı olarak faaliyette bulunan önbüro personelinin bilişsel stilleri ile takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkiler nicel yöntemlerle araştırılmış, bilişsel stillerin diğer değişkenleri nasıl etkilediği irdelenmiştir. Araştırma örneklemini 5 Antalya ilinde faaliyet gösteren, 12 İstanbul ilinde faaliyet gösteren olmak üzere toplam 17 adet konaklama işletmesi oluşturmuştur. 17 takımda 40 takım üyesi Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 157 takım üyesi ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde olmak üzere toplam 197 takım çalışanı araştırmaya katılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

i) Bu çalışmada bilişsel stiller Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramına dayanılarak Sterneberg ve Wagner (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 104 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması sırasında uzman görüşleri alınarak ifade sayısı 56'ya indirilmiştir. 56 ifadenin güvenilirliğini sınamak üzere iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bilişsel stil ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayıları kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır. Ölçeğin geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda bilişsel stiller ölçeği yazında da tespit edildiği üzere beş boyutta toplanmıştır. Bu beş boyut biçim, fonksiyon, düzey, etkinlik alanı ve eğilim olarak adlandırılmıştır. Biçim boyutu anarşik, hiyerarşik, monarşik, oligarşik stillerden; fonksiyon boyutu kuralcı, yönetici, yargılayıcı stillerden; düzey boyutu yerel ve evrensel stillerden; etkinlik alanı boyutu içsel ve sosyal stillerden ve son olarak eğilim boyutu liberal ve muhafazakar stillerden oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci ölçeği olan Steven ve Champion (1994) tarafından geliştirilen takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlemeye yönelik 14 ifadeden oluşan ölçeğin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ifadelerin iki boyutta toplandığını göstermektedir. Bu boyutlar, kişilerarası alan ve kendini yönetme alanıdır. Kişilerarası alan boyutu çatışma yönetimi, ortak problem çözümü ve iletişim alt boyutlarına sahipken, kendini yönetme alanı boyutu ise performans yönetimi ve planlama-koordinasyon alt boyutlarına sahiptir.

Çalışmada kullanılan üçüncü ve son ölçek olan ve Hoemeyer (1993) tarafından geliştirilen takım performansı ölçeğinin de iç tutarlılık katsayısına göre güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ifadelerin 5 boyutta toplandığını göstermektedir. Bu boyutlar olumlu roller, takım misyonu, amacı başarma, güçlendirme ve açık-dürüst iletişim olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın örnekleme ve uyarlanan üç ölçeğin uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik ölçütleri sonucunda anlamlı psikometrik özellikler gösterdiği söylenebilir.

Yazın taramasında üç ölçeğin Türkçe uyarlamalarında geçerliliğini test edebilmek amacıyla sadece açıklayıcı faktör analizi kullanıldığına rastlanmıştır. Bu çalışmada ise doğrudan doğrulayıcı faktör analizi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu analiz sonucunda üç ölçeğin Türkçe uyarlamalarında ortaya çıkan boyutların yazını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç tezin yazına bir katkısı olarak değerlendirilebilir.

ii) Cinsiyet, yaş, eğitim grupları arasında bilişsel stiller açısından farklılıkların tespit edilmesi amacıyla yapılan t testi ve Anova analizleri sonucunda bu demografik değişkenlerin bilişsel stiller açısından anlamlı farklılıklar yaratmadığı tespit edilmiştir. Grigorenko ve Sternberg (1997) ve Zhang'ın (1999) yapmış olduğu çalışmalarda da cinsiyet açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmada da elde edilen bulgular aynı doğrultudadır. Yaş ile bilişsel düşünme stilleri arasında da anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Zihinsel Benlik Yönetimi Kuramı'nda "stil tercihlerinde gelişime bağlı olarak yaşın önemli bir etkisi vardır" varsayımı bu çalışmada desteklenmemiştir. Bunun nedeni olarak, araştırmaya katılan takım üyelerinin yaş dağılımlarının birbirine yakın olması gösterilebilir.

iii) Takım lideri ve takım üyeleri arasında bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı açısından farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarında iki grup arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Bu sonuç takım lideri ve takım üyelerinin benzer bilişsel stillere sahip olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performanslarının da farklı olmadığını tespit edilmiştir.

iv) Önbüro çalışanlarının bilişsel stillerine göre gruplandırılmasına yönelik kümeleme analizi sonucunda, takım üyelerinin bilişsel stilleri açısından 3 küme içinde toplandıkları tespit edilmiştir. Bu kümeler yazında yer alan "bilişsel stil profili" kavramı

kullanılarak, araştırmacı tarafından “yüksek profilli bilişsel stil kümesi”, “orta profilli bilişsel stil kümesi” ve düşük profilli bilişsel stil kümesi” olarak adlandırılmıştır. Yüksek profilli bilişsel stil kümesi olarak adlandırılan küme biri hariç (evrensel stil) tüm bilişsel stillerde en yüksek ortalama değere sahiptir. Orta profilli bilişsel stil kümesinde ise, tüm bilişsel stillerin orta düzeyde değerlere sahip oldukları belirlenmiştir. Düşük profilli bilişsel stil kümesinin ise biri hariç (evrensel stil) diğer tüm bilişsel stillerde en düşük ortalama değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yüksek profilli bilişsel stil kümesinin, performans düzeylerini etkileyen en önemli boyutun amacı başarma boyutu olduğu tespit edilmiştir. Kümeyi etkileyen diğer boyutlar ise sırasıyla, olumlu roller, takım misyonu, açık ve dürüst iletişim ve güçlendirme boyutlarıdır. Diğer gruplar ile karşılaştırılmasında olumlu roller ve açık-dürüst iletişim boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan post hoc analizi sonucunda farklılığın “yüksek profilli bilişsel stil kümesi” ve “orta profilli bilişsel stil kümesinden” kaynaklandığı tespit edilmiştir. Düşük profilli bilişsel stil kümesinin ise, orta profilli bilişsel stil kümesinden olumlu roller ve açık-dürüst iletişim boyutlarında daha iyi performansa sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre yüksek profilli bilişsel stile sahip olanların takım performanslarının orta ve düşük profilli bilişsel stil kümesine sahip olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bilişsel stil gruplarının takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik ANOVA analizi sonuçları, bilişsel stil grupları itibariyle takım üyelerinin, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Kümeler temelinde takım bilgi, beceri ve yetenekleri en fazla etkileyen boyutun üç grupta da iletişim boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla yüksek profilli bilişsel stil kümesinde problem çözümü, performans yönetimi, çatışma ve planlama-koordinasyon izlemektedir. Orta profilli bilişsel stil kümesinde iletişim boyutundan sonra çatışma, problem çözümü, planlama-koordinasyon ve performans yönetimi gelmektedir. Düşük profilli bilişsel stil kümesinde ise problem çözümü, planlama-koordinasyon, çatışma ve performans yönetimi olarak sıralanmaktadır. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri açısından anlamlı farklılık yapan kümelerin yüksek profilli bilişsel stil küme ile orta profilli bilişsel stil kümesi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yüksek profilli bilişsel stile sahip olanların orta ve düşük profilli

bilişsel stile sahip olanlardan daha fazla takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerine sahip olduklarını göstermektedir.

v) Takımlar arasında bilişsel stil farklılıklarına göre takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı incelendiğinde, 17 takım için yapılan hesaplamalarda takım ortalamaları birbirlerine yakın değerlerde çıkmıştır. Bu sonuç, takımlar arasında ortalama bilişsel stillerin birbirlerinden çok farklı olmadığını göstermiştir. Önbüro çalışanlarının büyük çoğunluğunun anarşik, hiyerarşik, monarşik, oligarşik, yerel, kural koyucu, yargılayıcı, yönetici, içsel, sosyal ve liberal stillere yüksek düzeyde sahip oldukları bulunmuştur. Takımların bilişsel stillere yüksek düzeyde sahip olmaları takım üyelerinin eğitim düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilir. 17 takım incelendiğinde takım üyelerinin sahip oldukları bilişsel stillerin her takım içerisinde çoğunlukla benzer olması nedeniyle, önbüro takımlarında bilişin paylaşıldığı söylenebilir ve önbüro takımlarındaki zihinsel modellerin birbirlerinden çok farklı olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Bu durum bir konaklama işletmesinin beyni konumda olan önbüro bölümünün işleyişinin prosedür ve kurallar doğrultusunda olmasının takımın ortak bilişe sahip olması ile açıklanabilir.

Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinde ve takım performansı değerlendirmelerinde de takımlar temelinde ortalamalar açısından büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Bu durum karşısında takım üyelerinin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri boyutlarına ilişkin benzer şemalar geliştirdikleri ifade edilebilir. Takım üyelerinin benzer bilişsel stillerinin şema benzeşmesi sağladığı ve bunun takım performansı üzerinde etkili olduğu görüşünden hareketle (Rencth ve Klimoski, 2001) bu sonucun yazına ters düşmediği söylenebilir.

Kurgulanan araştırma modeli doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla takımlar temelinde takım üyelerinin bilişsel stilleri, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansları arasındaki ilişkiler parametrik olmayan Friedman testi ile incelenmiştir. Bu test sonucunda takımlar arasında üç değişken açısından da anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Takımlar arasında bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı açısından anlamlı farklılıklar bulunamaması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere genel modellemeye gidilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Genel modellemede kavramsal modelin ve teorik ilişkilerin test edildiği ve bir değişkenin diğeri üzerindeki etkisini gösteren yapısal denklem

modellemesinden yararlanılmıştır. Yapısal denklem modelleme uygulanarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.52’de özetlenmiştir.

Tablo 2.52. Özet Sonuçlar

İlişki			
Bilişsel Stiller	→	Takım Performansı	Anlamlı ilişki
Takım Performansı	→	Bilişsel Stiller	Anlamlı olmayan ilişki
Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	→	Bilişsel Stiller	Anlamlı olmayan ilişki
Bilişsel Stiller	→	Takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerin	Anlamlı ilişki
Takım Performansı	→	Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	Anlamlı olmayan ilişki
Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	→	Takım Performansı	Anlamlı ilişki

Analizler sonucunda takım çalışmasına dayalı olarak çalışan önbüro personelinin sahip oldukları bilişsel stiller ile takım performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç H_2 hipotezini desteklemektedir. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ile takım performansı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Böylelikle H_3 hipotezi de desteklenmiştir. Önbüro personelinin sahip oldukları bilişsel stiller ile takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Öngörülen modeldeki ilişkilerden 3’ü analizler sonucunda desteklenmiştir. Bilişsel stilleri en çok etkileyen boyutların düzey ve etkinlik alanı olduğu, takım performansını ise en fazla amacı başarma boyutunun etkilediği görülürken, takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerini ise kişilerarası alan boyutunun etkilediği görülmektedir.

Tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile ileriki araştırmalar için bir takım önerilerde bulunmayı sağlayacak bilgiler elde edilmiş durumdadır. Öncelikle tez çalışması kapsamında Türkçe’ye uyarlanarak kullanılan bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçlarının oldukça iyi psikometrik özellikler göstermesi ve ölçeklerdeki tüm boyutların desteklenmesi bu ölçeklerin Türkçe formlarının dil eşdeğerliğine sahip güvenilir ve geçerli ölçekler olduğu söylenebilir.

Özellikle bilişsel stil kavramı genellikle hem ülkemiz hem de yabancı yazında eğitim bilimleri disiplininde araştırılmış olup bilişsel stil alanında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de bu alanda gerçekleştirilmiştir. Yönetim disiplinine yönelik olarak gerçekleştirilen bu tez çalışmasından elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçlarına göre bilişsel stiller ölçeğinin farklı disiplinlerde de kullanılabilirliğini göstermiştir.

Konaklama sektörüne yönelik olan gerçekleştirilen bu çalışmadaki bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde takımlara dayalı olarak faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında da incelenmesinin sektörler arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlayacağı için yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Bu çalışmada örnekleme yer alan takımların benzer özellikler göstermesinden dolayı farklı takımlarda bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı üzerinde de araştırma yapılması, bu çalışmada takımların benzer olmasından dolayı elde edilemeyen bazı sonuçların da elde edilmesini sağlayacaktır. Bu tarz bir yaklaşım özellikle benzer ve farklı özellikler gösteren takımlarda bir karşılaştırma yapma olanağı verebilecektir. Çalışmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerine yönelik olarak da farklı profildeki otellerde de bilişsel stiller, takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım performansı ilişkisinin araştırılmasının da bu çalışma ile karşılaştırma olanağı sağlaması açısından faydalı olabilecektir. Öte yandan, bu araştırma kapsamında irdelenemeyen bir konu olmakla birlikte bilişsel psikolojinin kullandığı diğer araçlar da (bilişsel haritalar, kavramlar ve şemalar) takım çalışmaları ile ilgili ileri ki araştırmalarda incelenebilir. Benzer şekilde takım performansı da farklı faktörler ile (liderlik, uyum) de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham R. (1997)., Thinking Styles as Moderators of Role Stressor-Job Satisfaction Relationships, *Leadership and Organization, Development Journal*, 18 (3), s.123.
- Abraham K.G. (1990)., Restructing the Emloyment Relationship: The growth of Market-Mediated Work Arragements, In Abraham K.G. and McKense R.B.(eds), *New Development in the Labor Market Toward a New Institutional Paradigm*, 85-120, Cambridge MIT.
- Adair J. (1997)., *Effective Team Building*, Cover Pub Comp., New York.
- Akgün, A. (2001)., Learning Typology for New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective, Stevens Institiute of Technology, Hudson.
- Akoğlan, M. (1998)., *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*, Otelcilik Endüstrisi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aktaş,A. (2002)., *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaası, Ankara.
- Alemdar K.,ve Erdoğan,İ., (1998), *aşlangıcından Günümüze İletişim Kuram ve Araştırmaları*, Erek Ofset, Ankara.
- Allard-Poesi (2005)., The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis *Organization*; 12: 169-196
- Allinson C. ve Hayes,J. (1994)., Cognitive Style and Its Relevance for Management Practice, *British Journal of Management*, vol. 5, s.53-71.
- Allinson C.ve Hayes, J., (1996)., The Cognitive Style Index: Measure of Intution-Analysis for Organizational Research, *Journal of Management Studies*, 33, 1, 119-135.
- Allport, D., (1987)., Selection for Action: Some behavioral and neurophysiological considerations of attention and action. In H. Heuer and A. Sanders (Eds.), *Perspectives on Perception and Action* (pp. 395-420). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Arbak Y., Özmen Ö. ve Saatçioğlu Ö. (2004)., Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış , İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4,1-2,31-43.
- Arnison L. ve Miller P. (2002)., Virtual Teams : A Virtue For The Conventional Team”, *Journal of Workplace Learning* , Volume 14, Number 4.s.166.
- Ashforth, B.E ve Fried Y. (1988)., The Mindlessness of Organizational Behaviors, *Human Relations*, 41, 305-329.
- Atay, S., ve Atan, S. (2001)., Cognitive Style And Business Postgraduates In Turkey: Preliminary Findings, ELSIN Directory Page.

Atkinson, R.L, Atkinson, C.R., Smith, E.E, Bem D.J ve Hoeksema S.N (1996)., Psikolojiye Giriş (Çev.Yavuz Alogan), Arkadaş Yayınları, Ankara.

Atkinson, R.L. ve Hilgard, E.R., (1995)., Psikolojiye Giriş, İstanbul: Arkadaş Yayınları.

Aytaç, S. (1997)., Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Baddeley, A, ve Wilson, B, (1988)., Frontal Amnesia And The Dysexecutive Syndrome., *Brain and Cognition*, 7, 212-230.

Baltaş A., (2003)., Değer Katan Ekip Çalışması, 1.basım Remzi Kitapevi, İstanbul.

Baron, R.A. (2000)., Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs Success, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, s.15.

Bass B., Reyterband C.(1979)., Organizational Psychology, Second Edition, Allyn&Bacon, Boston.

Bass, B. M., (1965)., Organizational Psychology. Boston: Allyn & Bacon.

Baş, T. (2001)., Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Bell B. And Kozlowski S.W.J,(2000)., A Typology of Virtual Teams Implications for Effective Leadership, Virtual Teams and Leadership, *Group&Organization Management* vol 27 no.1 march 14-49.

Beng-Chong Lim, (2005)., Decision-Making in a Brigade Command Team: Integrating Theory and Practice, *Journal of The Singapore Armed Forces*, vol.30 n.4.

Benjafield J., (1997)., Cognition, Prentice Hall, New Jersey.

Bettenhausen K.L.ve Murningham,J.K. (1985)., The Emergence Of Norms İn Competitive Decisionmaking Groups, *Administrative Science Quarterly* 30, pp. 350–372.

Bigge, N.L. ve Shermis, S.S. (1999)., Learning Theories for Teachers. Longman Inc.

Bilgin, N (2003)., Sosyal Psikoloji Sözlüğü Kavramlar, Yaklaşımlar, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

Blickensderfer, E., Cannon-Bowers, J. A., ve Salas, E. (1997)., Theoretical Bases For Team Self-Correction: Fostering Shared Mental Models. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies in work teams series* (Vol. 4, pp. 249-279). Greenwich, CT: JAI Press.

Bloom, B.S. (1986)., What We Are Learning About Teaching And Learning A Summary Of Recent Research, *Principle*, vol.66 n.2.

Bougon, M. (1992)., Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theoiy Of Organization Strategy, *Journal Of Management Studies* 29/3: 369-387.

Bounds G.ve Dobbins G. ve Fowler O. (1995)., Management –A Total Quality Perspective, South-Western College Publishing, USA.

Bowen, H. K., Clark, K. B., Holloway, C. A. ve H. Kent, (1994)., The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal Through Successful Product and Process Development, Oxford University Press, New York.

Boyett, J.H.(1995)., Beyond Workplace 2000: Essential Strategies for the New American Corporation, Dutton, New York.

Bradley J. H., ve Frederic J. H. (1997)., The Effect Of Personality Type On Team Performance, *Journal of Management Development*, Vol:16, No:5:353-357.

Brannick M. T., Salas E. ve Prince C. (1997)., Team Performance Assessment and Measurement, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Brunswik, E. (1956)., Perception and The Representative Design of Psychological Experiments. Berkeley, CA: University of California Press.

Buluş, M. (2006)., Düşünme Stilleri Ölçeğinin Güvenirliği ve Geçerliği, Akademik Başar ve Öğretmen Adaylarının Özellikleri, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 31, Sayı 139, 35-48.

Burger J.M., (2006)., Kişilik, (Çev.Deniz Erguvan Sarıoğlu), Kaktüs Yayınları, İstanbul.

Burton, S., Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G. and Garretson, J.A. (1998)., A Scale For Measuring Attitude Toward Private Label Products And An Examination Of Its Psychological And Behavioral Correlates, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.4, s.293-306.

Büyüköztürk, Ş. (2002)., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 2. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.

Caldwell, C. A. & Whiten, A. (2002)., Evolutionary perspectives on imitation: Is a comparative psychology of social learning possible? *Animal Cognition*, 5, 193-208.

Caine, R.N. ve Caine G., (2002)., Beyin Temelli Öğrenme. Gülten Ülgen. (Çev. Ed).Ankara: Nobel Yayın.

Campion, M., (1996)., Post-Fordism not a poison either! , *Open Learning*, 11, 1, pp. 41-46

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., ve Converse, S. (1993)., Shared mental models in expert team decisionmaking. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and Group Decision Making: Current Issues* (pp.221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., ve Mathieu, J. E. (1995)., Toward Theoretically-Based Principles Of Training Effectiveness: A Model And İnitial Empirical Investigation, *Military Psychology*, 7, 141-164

Cano-García, F. ve Hewitt H. E., (2000)., Learning and Thinking Styles: An Analysis Of Their Interrelationship And Influence On Academic Achievement, *Educational Psychology*, 20(4), 413-431.

Carlisle, H.M., (1991)., Management Essential: Concept For Productivity and Innovation, Second Edition, Sience Research Associates Inc., Chicago.

Cellis L., III(1993)., Nearly half in U.S. lack everyday skills, Pittsburgh post, pp.1-14.

Cengiz E., Ayyıldız H. ve Kırkbir F., (2005)., Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 24, Ocak - Haziran, ss. 133-147.

Chen, L. (1997)., Are the Better, the Shorter, the Easier Forms Gaining the Upper Hand? A study on the evolution of Chinese, *Proceedings of the 16th International Congress of Linguists, Paris, 19*.

Cianni, M. ve D. Wnuck (1997)., Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward A New Model of Career Develepment, *The Academy of Management*, 11(1), pp. 98-110.

Cohen, S.G.,ve Bailey, D.E. (1997)., What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From Shop Floor To The Executive Suite, *Journal of Management*, 23, 3, 239-290.

Conner,D. Kinicki,P. A. J. ve Keats, B. W. (1994)., Integrating Organizational And İndividual Information Processing Perspectives On Choice, *Organizational Science*, 5(3), 294–308.

Cronbach, L.J. (1990)., Essentials of Psychological Testing. (5th ed). New York: Harper Collins Publisher,Inc.

Curry L., (1983)., An Organizaiton of Learning Styles Theory and Consturcts, *ERIC Documents* 235, 185.

Cüceloğlu, D. (2003)., İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Daft L.R. (1997)., Management, Fourth Edition, The Dryden Press, USA.

Dale B.G. (1994)., Quality Circels and Total Quality, *Total Quality Management*, Temmuz, s.106-124.

Demirel, Ö. (2003)., Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı., Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Dengiz, G. M. (2000)., Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Ankara.

DeVellis R.F. (2003)., Scale Development: Theory and Applications, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, U.S.A

Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B., ve Melner, S.B. (1999)., Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics And Effectiveness, *Small Group Research*, 30, 678-711.

Dickson, M.W. Smith, D.B. Grojean M.W. and Ehrhart M., (2001)., An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them, *Leadership Quarterly* 12 pp. 197–218.

Dixon, R.A. (2000)., Concepts and Mechanisms of Gains in Cognitive Aging. In D. Park ve N. Schwarz (Eds.), *Cognitive aging: A primer* (pp. 23-41). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Donnollen, A. (1998)., Takım Dili. (Çev: Akınhay, O.) Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Donnellon, A., Gray, B. ve Bougon M.G. (1986)., Communication, Meaning, and Organized Action, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1 , pp. 43-55.

Doyle J.K. ,ve Ford D. (1998)., Mental Models Concepts For System Dynamics Research, *System Dynamics Review*, Volume 14, Issue 1 , Pages 3 – 29.

Drew S., ve Thomas C.C. (1997)., Transformation Through Teamwork, *Team Performance Management*, Vol:3, No:3.

Dunn R. ve Steveson J.M., (1997)., Teaching Diverse Collage Students to Study Within a Learning Styles Prescription, *Collage Student Journal*, Vol 31 issue.3 p.333-339.

Duru, E., (2004)., Düşünme Stilleri: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve, *Eurasian Journal of Educational Research*, 14,s.171-186.

Dyer W.G, (1994)., Team Building: Current Issues and New Alternatives, Addison-Wesley, USA, 1994.

Earley, C.P. ve Erez, M. (Eds.) (1997)., *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology, A Volume in the series: Frontiers of Industrial and Organizational Psychology* (Series Editor, Sheldon Zedeck), Jossey-Bass Publishers.

Eden D. (1985)., Team Development: Quasi-Experimental Confirmation Among Combat Companies,*Group & Organization Management*, Vol. 11, No. 3, 133-146.

Edmondson, A. (1999)., Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Ekman, P., ve Davidson, R. J. (Eds.). (1994)., The Nature Of Emotion: Fundamental questions. New York: Oxford University Press.

Emeksiz, M., (2002), Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri, (Editör, Nazmi Kozak), Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1374.

Ensari, H., (1999)., 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem, İstanbul.

Ensley, M.D., ve Pearce, C.L (2001)., Shared Cognition in Top Management Teams: Implications for New Venture Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 145-160.

Entwistle, N.J. (1978)., Knowledge structures and styles of learning: a summary of Pask's recent research, *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 48 pp.255-65.

Epstein, S., ve Pacini, R. (1999)., Some basic issues regarding dual-process theories from the perspective of Cognitive-experiential Self-theory. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual process theories in social psychology* (pp. 462- 482). New York: Guilford Publishers.

Epstein, S.R., Pacini V. ve Heier H. (1996)., Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Reasoning Thinking Styles, *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 390-405.

Erdoğan, İ. (1991)., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1998)., Araştırma Dizayını ve İstatistik Yöntemleri, Ankara,

Eren, E. (2004)., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 7. bası, Beta Yayınları, İstanbul, .

Erengül, B.(1997)., Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Ericsson, A. ve Charness, N. (1994)., Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49, 725-747.

Farr, R. M. ve Mosvici S. (1984)., *S/N-fci/ rypresenlaims. r'limbridge: Cambridge University PICHS.*

Felder, R.M (1996)., Matters of style. *ASEE Prism*, 6(4), 18-23

Feldman, D.C. (1984)., The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9, 47-53.

Fer S. (2005)., Düşünme Stilleri Envanterinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 5(1):31-68.

Fiol, C.M., ve Lyles, M.A. (1985)., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10/4: 803-813.

Folsom, B. ve Reardon, R. (2003)., College Career Courses: Design And Accountability, *Journal of Career Assessment*, 11, 421-450.

Forsyth, D. R. (1990)., *Group dynamics* (2nd ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.

Francesco A.M. ve Gold B.A. (1998)., *International Organizational Behavior*, Prentice Hall, USA.

Francis, D. ve Young, D. (1992)., *Improving Work Groups: A Practical Manual For Team Building*. Pfeiffer & Co.

Freund, A. M. ve Baltes, P. B. (2002)., *The Adaptiveness Of Selection, Optimization, And Compensation As Strategies Of Life Management: Evidence From A Preference Study On Proverbs*, *Journals of Gerontology: Psychological Sciences*, P426-P434.

Gagne, E.E (1987)., *The assimilation and acculturation of French Canadians in C.A.* Glasrud (ed.) *L'Héritage Tranquille : The Quiet Heritage*, MN : Concordia College, pp. 43-51.

Garvin, D.A (2001)., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, MA. Harvard Business School.

Genç, N. (2004)., *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gersick, C. J. G., ve Davis-Sacks, M. (1990)., *Summary: Task forces*. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goffman, E., (1977)., *The Arrangement Between the Sexes*, *Theory and Society* 4301-31.

Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003)., *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

Greenberg, J. ve Baron R.A, (1997)., *Behaviour in Organizations*, 6th Ed., Prentice Hall Inc, New Jersey.

Grigorenko E., ve Sternberg R.J. (1997)., *Styles of Thinking, abilities, and Academic Performance*, *Exceptional Children*, Spring, Vol.63(3), s.295-312.

Grigorenko, E.L ve Sternberg, R.J. (1993)., *Thinking Styles and Gifted*, *Roeper Review*, 16.

Grigorenko, E.L ve Sternberg, R.J. (1997)., *Styles of Thinking, abilities and Academic Performance*, *Exceptional Children*, 63, 3 295-312.

Guzzo, R. A. (Ed.). (1982)., *Improving group decision making in organizations: Approaches from theory and research*. New York: Academic Press.

Gülgöz, S. (1996)., *Bilişsel Psikolojide Uygulamalar: Tasarım ve Eğitim*, *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 11, sayı 37.

Gürgen, H., (1997)., *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.

Gürsakal N., (2001)., *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik I-II* Alfa Yayınları, İstanbul.

Hackman E. (1987)., *The Design of Work Teams*, In Jan W. Lorsh, ed. *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, San Francisco.

Hackman, J. B., ve Morris C. G. (1975)., Croup 'Tilks. Croup Interaction Process, and Croup Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration:' In *Adriall,(('s il/ Expaimclltal Social I'sycllOlogy*. cd. L. Berkowitz.: Academic Press.

Hair, J., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. and Black, W.C. (1998)., *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A.

Hançerlioğlu O. (2003)., *Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitabevi; İstanbul*.

Hare,P. (1992)., *Groups, Teams and Social Interaction: Theories and Applications* Praeger, Newyork.

Harquail, C. ve King, A. (2002)., *We Know More Than We Say: A Typology for Understanding a Manifold Organizational Identity*, *Academy of Management Proceedings*, MOC.

Harvey D.E ve Brown D.R. (1996)., *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice-Hall International, Saddle River, NJ,

Hayes C. ve Allinson W.C. (1994)., *Cognitive Style and Its Relevance For Management Practice*, *British Journal of Management*, 53-71.

Hayes J.C. ve Allinson W. (1991)., *Cognitive Style and Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organization*, *Human Relations*, Vol 51, n.7 s.847-875.

Hellriegel, D., Slocum J. ve Woodman R. (1998)., *Organizational Behavior*, West Publ., Newyork.

Henry,W.H.(1963)., *Kişiliğinizi Tanıyınız*, *Güzel Sanatlar Basımevi*.

Hergenhahn, B.R. ve Olson, M.H. (1997)., *An Introduction To Theories of Learning*, 5th edition. Prentice Hall Inc.

Hoemeyer, V. (1993)., *How Effective is Your Team?*, *Traning and Development*, September.

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., Colquitt, J. A., ve Hedlund, J. (1998)., *The Multilevel Theory Of Team Decision-Making: Explaining And Controlling The Decision Accuracy Of Leaders And Staff*, *Academy of Management Journal*, 21, 269-282.

Hopp, Pam; C.A.P. Smith and Stephen C. Hayne (2002)., *Literature Review of Shared Cognition*, *College of Business, Colorado State University, Working Paper*.

Huber, G. P. (1991)., *Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures*, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.

Hunter J.E, ve Hunter R.F. (1984)., *Validity and Utility of Alternative Predictors of job Performance*, *Psychological Bulletin*, 96, 72–98.

Hunter J.E. (1986)., Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340–362.

Huszcz G.E. ve Hoffman D. (1999)., Reasons For And Against The Use Of The Team Concept in Joint Settings, *Team Performance Management* , Volume: 5 Issue: 1 Page: 4 – 15.

İnce M., Bedük, A. ve Aydoğan E. (2003)., Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*.

Jaber, A.M ve Quatami, N.(1998)., Students’ Self Efficacy of Computer Through The Use of Cognitive Thinking Style, *International Journal of Instructional Media*, 25(3), s. 263-276.

Jackson S. (1996)., *The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams*, Handbook of Work Group Psychology, John Wileyand Sons: Chichester.

Jehn, K.A (1997)., A Qualitative Analysis Of Conflict Types And Dimensions In Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly* , 42), 530 - 57.

Johnson R., (1999)., Kusursuz Ekip Çalışması (Çev. Füsün doruker), Altın Kitaplar Yayınevi 1. basım İstanbul.

Johnson, R. A. and D. W. Wichern. (2002)., Applied Multivariate Statistical Analysis. Charles Griffin & Company , Ltd, London.

Jones L. e McBride R. (1990)., An Introduction To Team Approach Problem Solving, ASOC Quality Pres Milwaukee,

Jones R.G., Stevens M.J., ve Fischer D.L. (2000)., Staffing in Team Contexts, Chapter in Kehoe, J. (Ed.), *Managing Selection in Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.,

Jöreskog K.G., ve Sörbom D. (2001)., *Lisrel 8: User’s Reference Guide” Scientific Software*; 2nd Edition.

Junghee, K. ve Micheal, W.A (1995)., The Relationship of Creativity Measures to School Achivement and to Preferred Learning and Thinking Style in a Sample Korean High School Students, *Educational and Psychological Measurement*, 55(1), s.60.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2005)., *Yeni İnsan ve İnsanlar*. Evrim Basım Yayım İstanbul:.

Kalaycı Ş.vd (2005)., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Kanter, R., (1983)., *The changemasters*, Simpın and Schuster, New York.

Katzenbach J.R. ve Smith Douglas .K., (1993)., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organizaiton*, Harvard Business School Press, Boston.

Katzenbach, R.J ve Smith D.K., (1998)., *Takımların Bilgeliği* (Çev.Nejat Muallimoğlu) 1.Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Kaya H. ve Akçin, E. (2006)., E İşbirliğine Dayalı Öğrenme Nedir? *Turkish Online Journal Of Educational Technology – TOJET*, Vol. 5, Sayı. 2.

Keçecioglu T. (2000)., Takım Oluşturma, Alfa Basın Yayın, İstanbul.

Keh H.T, Foo M.D. ve Lim .B.C (2002)., Opportunity Evaluation Under Risky Conditions: The Cognitive Process of Entrepreneurs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.27, No.2, 125-148

Kelly, G.A. (1955)., The Psychology of Personal Constructs, vol 1 and 2. Norton, New York.

Kepir-Sinangil,H. (1998)., Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Endüstri/Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte ve Ülkeye Katkıları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ed. Tevrüz S., Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.1-21.

Keser, A .(2005)., İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi.

Kickul, J. and G. Neuman. (2000)., Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1): 27-51.

Kickul J.R. ve Kickul M.G. (1996)., The Function of Work Values and Interpersonal Orientation in Predicting Teamwork KSA's, Proceedings of the Midwest Business Administration Association, Chicago.

Kılınç T., ve Akkavuk, E. (2001)., Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım , Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi, 2, 2001, 103/120.

Pellegrino, K.C. ve Carbo J.A. (2001)., Behind the Mind of the Strategist, *The TQM Magazine*, Vol.13, No. 6.

King W.L.ve Holtfretter R.H., (1993)., Effects of Thinking Style on Job Satisfaction of Retail Store Employees, *Journal of Applied Business Research*, 9 (4), s.123.

Kinloch, G .C. (1977)., Sociological Theory: Its Development and Major Paradigms, New York: Mc Graw-Hill.

Kırcaali-İftar, G. (1999)., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1081, Eskişehir.

Kirton M.J. (1980 ve 1987)., Adaptors and Innovators in Organizations, *Human Relations*.

Kirton, M.(1989)., A Theory Of Cognitive Style.In M. Kirton(Ed). Adaptors and Innovators pp.1-33 London-Routledge.

Klein, J.H., Connell, N.A.D. ve E. Meyer (2005)., Knowledge Characteristics of Communities of Practice, *Knowledge Management Research and Practice*, 3, 106-144.

Klimoski, R. ve Mohammed, S.(1994)., Team Mental Model:Construct or Metaphor?, *Journal of Management*, 20(2), 403-437.

- Knight, R. T. ve Scabini D. ve. Woods D. L, (1999)., Prefrontal Gating of Auditory Transmission in Humans. *Brain Research* 504, pp. 338–342.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993)., MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No.4, pp.467-478.
- Kolb, D.A (1976)., The Learning Style Inventory: Technical Manual, Boston: Mc Bear.
- Kozak, S. (1998)., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.868, Eskişehir.
- Kozlowski, S. W. J. ve Ilgen, D. R. (2007)., The Science of Team Success. *Scientific American Mind*. June Issue, 1-4.
- Köknel, Ö. (1985)., Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Kraiger, K., ve Wenzel, L. H. (1997)., Conceptual Development and Empirical Evaluation of Measures of Shared Mental Models as Indicators of Team Effectiveness. In M. Brannick, E.
- Kraiger, K., Ford, J. K., ve Salas, E. (1993)., Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- Krikman B, ve Shapiro D. (1997)., The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Self Mananing Work Team Effectiveness, *Academy Of Managemen Review*, s.78-80.
- Kurulgan, M.(2007)., Bilgi ve Belge Hizmetlerinde Mükemmeli Yakalamak: Örnekinde, *Bilgi Dünyası*, 8(1): 30-48.
- Laughlin, P. R. and McGlynn, R. P. (1986)., Collective Induction: Mutual Group and Individual Influence by Exchange of Hypotheses and Evidence. *Journal of Experimental Social Psychology* Vol 22. No 11 pp 567-589.
- Lanngan-Fox, J. (1995)., Occupational stress in Australian Business and Professional Women. *Stress Medicine* 11(1).
- Lawche C.H., (1975)., A Quantative Approach to Content Validity, *Personel Psychology*, 8: 56-575.
- LeDeist, F.D., ve Winterton, J. (2005)., “What is competence?”, *Human Resource Development International*, 8(1):27-46.
- Lemieux-Charles L, Murray M, Baker GR, Barnsley J, Tasa K. (2002)., The effect of quality improvement practices on health care team effectiveness: A mediational model. *Journal of Organizational Behavior*; 23: 533-53.
- Leonard ve Strauss (1997)., Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yönetimi, MESS.

- Levesque, L. L., Wilson, J. M., ve Wholey, D. R. (2001)., Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 135-144.
- Levine, J.M. and Moreland, R.L. (1998)., Small Groups. In D.T. Gilbert and S.T. Fiske (eds), *Handbok of Social Psychology*, 4 th edn, vol.2 pp.415-469, Boston, MA: McGraw.
- Libby, R., Trotman, K. T. ve Zimmer, I. (1987)., Member Variation, Recognition of Expertise, and Group Performance, *Journal of Applied Psychology* February, pp. 81-87.
- Lipnack, J. ve Stamps, J.. (1997)., *Virtual Teams:Reaching Across Space,Time and organizations with Technology*, John Wiley and Sons Inc:New York.,
- Liu, X., Magjuka, R.J, Lee S. (2007)., The Effect of Cognitive Thinking Styles, Trust, Cnflct Management on Online Students' Learning and Virtual Team Performance, *British Journal of Educational Technolgy*, 75, 1-18.
- Lord, R.G., Maher, K.J. (1991)., *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Unwin Hyman, Boston, MA.,
- Luthans, (1995)., *Organizational Behaviour*, Newyork, McGraw Hill.
- Maddux, B.R. (1999)., *Takım Kurma*, Alfa İstanbul.
- Malhotra, N.K. (2004)., *Marketing Research: An Applied Orientation*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- March J. (1991)., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organizaiton Science*, vol.2 No.1 s.71-87.
- Margerison, C. (2001)., Team Performance Management , *An International Journal*, v.7 number 7/8.
- Marks, M.A., Zaccaro S.J. ve Mathieu, J.E. (2000)., Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments, *Journal of Applied Psychology* 85 (6), pp. 971-986.
- Marshall, G. (1999)., *Sosyoloji Sözlüğü*, (Çev: Osman Akınay.Derya Kömürcü), Bilim Ve Sanat Yay., Ankara.
- Mathieu J.E., Heffner T.S., Goodwin G.F, Salas E. and. Cannon-Bowers J.A, (2002)., The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), pp. 273-283.
- Mayer F.S. ve Sutton K.F. (1998)., *Personality: An integrative approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- McCarthy, J.C., Miles V.C. ve Monk A.F. (2000)., An Experimental Study Of Common Ground İn Text-Based Communication, *Proceedings Of The SIGCHI Conference On Human*

Factors In Computing Systems: Reaching Through Technology, p.209-215, April 27-May 02, New Orleans, Louisiana, United States.

McCarthy, J., ve Boyd, J. (2002)., Mental Health Services and Young People with Intellectual Disability: Is It time to do Better? *Journal of Intellectual Disability Research*, 46(3), 250-256

McFadden L.M ve Hubbard K.L (1998)., Team Concepts For Organizations Architectures, *Information Outlook*, 2,12.,s.19-20.

McKeithen, K. B., Reitman, J. S., Rueter, H. H., ve Hirtle, S. C. (1981)., Knowledge Organization and Skill Differences in Computer Programmers, *Cognitive Psychology*, 13, 307–325.

McKenzie, J. F., Wood , M. L., Kotecki, J. E., Clark , J. K., Brey , R. A., (1999)., Establishing Content Validity: Using Qualitative and Quantitative Steps *Am J Health Behaviour*.:23(4):311-318.

Mcshane S. ve Glinow M.A, (2003)., *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGrawhill-Irwin, Boston.

Mead M. (1961)., Anthropology Among The Sciences. *Amer Anthropol*, 63:475–483.

Mullen, M.K. (1994)., Earliest recollections of childhood: A demographic analysis. *Cognition* 52 1 pp. 55–79.

Meijer, R.R. (1998)., Consistency of Behaviour and ;Individual Difference in Precision of Prediction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Meredith G. G., Nilson R.E. ve Neck P.A., (1984)., Girişimciliğin Uygulanması, (Çev. Tan S, ve Pazarcık, O.), MPM Yayınları, Ankara. 38-42.

Messick, S. (1984)., The Nature of Cognitive Style: Problems and Promise in Educational Practice”, *Educational Psychology*.

Miller, G. (1987)., Cognitive Styles: An Integrated Model, *Educational Psychology*, 7, 4 251-268.

Miller, G.A., Galanter, E., ve Pribram, K.H. (1960)., *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Mintzberg H., Ahlstrand, B., ve Lampel J.,(1998)., *Strategy Safari*, The Free Pres, New York.

Mitchell, R. C. (1986)., Team Building by Disclosure of Internal Frames of Reference, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22: 15.

Mitchell, R.K, Busenitz L., Lant T., McDougall P.P, Morse E.A ve Smith B.J (2002)., Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship reseacrh, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 27, No. 93-104

Mohammed, S., ve Dumville, B. C. (2001)., Team Mental Models İn A Team Knowledge Framework: Expanding Theory And Measurement Across Disciplinary Boundaries, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89-106.

Montobelle A.R ve Buzzotta Y.R.:(1993)., Work Teams That Work, *Traning and Development*, vol 47, issue 3 36-45.

Morgan, C.T (1991)., Psikolojiye Giriş (Çev. Sibel Karakaş), H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları., Ankara.

Morgan, G.J. (1997)., A Systems Approach To Performance Measurement Management., Technical, ACCA Student Newsletters, July,

Morris, J.C. (1993)., The Clinical Dementia Dating (CDR):current version and scoring rules. *Neurology*, 43: 2412-2414

Mullen B, Anthony T, Salas E, Driskell JE. (1994)., Group Cohesiveness And Quality of Decision Making: An İntegration of Tests of The Groupthink Hypothesis. *Small Group Research* 25: 189-204.

Myers, I.B. (1979)., Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myser-Briggs Type Indicator, Plo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Neisser U. (1967)., Cognitive Psychology, New York Random House.

Netemeyer, R., Bearden, W.O. and Sharma, S. (2003)., Scaling Procedures: Issues and Applications, Sage Publications, Thousand Oaks, U.S.A.

Nilsson, N. J. (1965)., Learning machine. McGraw Hill: New York.

Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. ve Wright P. M., (1996)., Human Resource Management, Second Edt., Irwin/McGraw-Hill Comp., USA,

Norman, D. A. (1983)., Some Observations on Mental Models. In D. Gentner,&A. L. Stevens (Eds.), *Mental models* (pp. 7–14). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Nosek, J.T. ve McNeese M.D. (1997)., Augmenting Group Sense Making in Ill-Defined, Emerging Situations: Experiences, Lessons Learned And Issues For Future Development, *Information Technology & People*, Vol.10, No. 3.

Nye, J. ve Brower, A.M. (eds.) (1996)., What's Social about Social Cognition: Social cognition in small groups. Newbury Park, CA: Sage Publications.

O'Connor, R.C., Connery, H. ve Cheyne, W.M (2000)., Hopelessness: The Role of Depression, Future Directed Thinking and Cognitive Vulnerability. *Psychology, Health& Medicine* 5 (2), 155-162.

Oliver, H.(1972)., The Relationship of Divergent Thinking to Intelligence, Social Class, and Achivement in High-School Students, *The Journal of Genetic Psychology*, 121, s.110.

Osherson D., Stob M., ve Weinstein S., (1990)., Learning theory and natural language, *Cognition*, 17(1):1–28, 1984. Reprinted in Robert Matthews (ed.), *Language Acquisition and Earnability*, Reidel.

Osherson, D.N. (1990)., *Visual Cognition and Action. An Introduction to Cognitive Science*, Vol. II . Cambridge, Mass . MITP .

Önal, Ç. ve Karakaş, S. (2004)., Multipl Skleroz Türlerinin Bilişsel Profili. Genç Bilim Adamlarıyla Beyin ve Biliş, TÜBİTAK Beyin Dinamiği Multidisipliner Çalışma Grubu 15. Çalıştayı ve Hacettepe Üniversitesi Deneysel Psikoloji Uzmanlık Alanı ortak etkinliği, Ankara.

Özalp, İ., (1998)., İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 14 sayı 1-2.

Özdamar, K. (2004)., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) II, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özen,Ü. ve Ülengin, F., (2004)., Stratejik Düşüncelerin Bilişsel Haritalar Yoluyla Modellenmesi, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği XXIV. Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana.

Özden, M. (2000)., Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara

Özkalp,E., (1997)., Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, *Anadolu Üniversitesi İİBF dergisi*, cilt 13, sayı. 1-2 Eskişehir.

Özler D., ve Koparan E, (2006), www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc.

Öztürk, G.,(1999)., Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler, *HRM*, Eylül –Ekim,s.12-13..

Pakdil, F. (2005)., Ekip Bazlı Performans Değerlendirme, Kalder yayınları, İstanbul.

Palut, B, (2004)., Düşünme Stilleri ve Anne-Baba Tutumları Arasındaki İlişki, XVI. Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.

Parlette N. ve Rae, R. (1993)., Thinking About Thinking: Thinking Styles of People, *Association Management*, 45(3), s.361-370.

Partington, D. ve Harris, H. (1999)., Team role balance and team performance: an empirical study”, *Journa of Management Development*, 18 (7/8), 694-705.

Pearce, J. A. I. ve Ravlin, E. C. (1987)., The Design and Activation of Self Regulating Work Groups, *Human Relations*, 40(11), 751-760.

Pehlivan A.İ. (2002)., İş Yaşamında Stres, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Peter S.P., Holpp L.ve Pande P. (2001)., What Is Six Sigma? McGraw-Hill Trade, USA.

- Piaget, J.-P. (1952)., The Origins of Intelligence in Children. International Universities Press, New York.
- Pollard, C.W. (1998)., Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak (Editör: Robert H. Rosen) *İnsan Yönetimi*, MESS, İstanbul.
- Poole P.P, Gray B., ve Gioia D.A.(1990)., Organizational Script Development Through Interactive Accommodation, *Group and Organization Studies*, 15: 212-232.
- Pottinger S.(1996)., The Institute&Personel Development Guide on Team Reward, U.K.
- Prince, C., ve Salas, E. (1997)., Situation Assessment for Routine and Flight Decision Making. *International Journal of Cognitive Ergonomics*, 1 (4), 315-324
- Rawlinson,J.G. (1995)., Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, (Çev:Değirmen O.), Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi,Reprosel Matbaa.
- Ray, D. ve Bronstein,H. (1995)., Teaming Up, McGraw-Hill, New York,
- Reorde ve Jolly (1997)., Organizational culture and teams, *SAM Advanced Management Journal* 62 4-8.
- Reilly, R. R. ve McGourty, J. (1998)., Performance appraisal in team settings. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rentsch, J.R., ve Hall, R.J.(1994)., Members of Great Teams Think Alike: A Model of Team Effectiveness and Schema Similarity Among Team Members. In M.M. Beyerlin and D.A. Johnson (eds). *Advances in Interdisciplinay Studies of Work Teams*, vol.1 (pp. 223-262).
- Richard G. (1996)., Psikolojiyi Yerli Yerine Oturmak (Çev.Süleyman Topal, Ali Yılmaz), Say Yayıncılık, İstanbul.
- Richards, D. (2000)., Coordination and Shared Mental Models.
- Riding, R. ve Cheema,J. (1991)., Cognitive Style-An Overview And Integration, *Educational Psychology*, 11(3-4) p. 197.
- Riding, R. ve Rayner, S. (1998)., Cognitive Style and Learning Strategies. London: David Fulton. 6-8.
- Riding, R.J. ve Pearson, F. (1994)., The Relationship Between Cognitive Style And Intelligence, *Educational Psychology*, Vol. 16 pp.81-106.
- Robbins S.(1997)., Managing Today, Prentice Hall, New York.
- Roberts L.E. (2003)., Working Together, *Project Management Journal*, 34(3), pp. 49-57.

Rosenau M.D.ve Moran J.J. (1993)., *Managing the Development of New Products: Achieving Speed and Quality Simultaneously through Multifunctional Teamwork*, Van Nostrand Reinhold, New York.

Rouse, W. B., ve Morris, N. M. (1986)., *On looking into the black box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models*, *Psychological Bulletin*, 100, 3, 349-363.

Rowe, A. L., ve Cooke, N. J. (1995)., *Measuring mental models: Choosing the right tools for the job*. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 243–255.

Royer, J. ve Feldman, R. (1984)., *Educational Psychology*. USA. Alfred A. Knopf. Ine.

Saavedra, R., Earley, P.C. ve Van Dyne, L. (1993)., *Complex İnterdependence İn Task Performing Groups*, *Journal of Applied Psychology*, 78: 61-72.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M, (2001)., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z.(2000)., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z.,(2005)., *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Alfa Aktüel Basım Yay. Dağıtım (2. Bası), Bursa.

Sadowski, J.C. ve Cogburn, E.H. (1997)., *Need of Cognition in The Big Five Factor Structure*, *The Journal of Psychology*, 131(3), s.307-313.

Sundstrom, E., DeMuese, K. P. ve Futrell D. (1990)., *Work Teams: Applications and Effectiveness*. *The American Psychologist*, 45(2), 120-133.

Sadler-Smith, E., Badger, B. (1998)., *Cognitive Style, Learning and Innovation*, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10 No.2, pp.247-65.

Salas, E., ve Cannon-Bowers, J. A. (2001)., *The science of training: A decade of progress*. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Sanders, N. R. ve Manrodt K.B. (1994)., *Forecasting Practices in US Corporations: Survey Results*, *Interfaces*, 24 (2), pp.92–100.

Schein E.H. (1990)., *Organizational Culture* , *American Psychologist Published*, Vol. 45, No. 2, s.109-119.

Schein, E. H. (1965)., *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schmidt FL, ve Hunter J.E. (1998)., *The validity and utility of selection methods in personel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.

Schultz D.P ve Schultz, S.E (2002)., *Modern Psikoloji Tarihi*, Kaktüs Yayınları, İstanbul.

Schumacker, R.E ve Lomax, R.G. (2004)., *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2nd ed, Erlbaum.

- Seers C., (1986)., Talking to The Elderly And İts Relevance To Care, *Nurs Times*. Jan 8-14;82(2):51-4.
- Selçuk, S. (1999)., Eğitim Psikolojisi Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Seymen, O. ve Bolat,T. (2002)., Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- Simon, H.A. (1947 ve 1957 baskıları)., Administrative Behavior, Macmillan, New York.
- Simon, M., Houghton, S.M. ve Aquino K. (1999)., Cognitive Biases, Risk Perception and Venure Formation: How Individuals Decide to Start Companies, *Journal of Business Venturing*, Vol.15 No.2 133-134.
- Simons, T, Pelled, LH ve Smith, K.A (1999)., Making Use Of Difference: Diversity, Debate, And Decision Comprehensiveness in Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 6, pp. 662-673.
- Skinner B.F. (1983)., A Matter of Consequences, Alfred A.Knopf, New York.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995)., Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Smith, E.S ve Badger B, (1998)., Cognitive Style, Learning And Innovation, *Technology Analysis and Strategic Manangement*.
- Smith-Jentsch, K. A., Campbell, G. E., Milanovich, D. M., ve Reynolds, A. M. (2001)., Measuring Teamwork Mental Models To Support Training Needs Assessment, Development, And Evaluation: Two Empirical Studies, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 179-194.
- Smith-Jentsch, K. A., Mathieu, J. E., ve Kraiger, K. (2005)., Investigating Linear and Interactive Effects Of Shared Mental Models On Safety And Efficiency İn A Field Setting. *Journal of Applied Psychology*, 90, 523–535.
- Snow R.E. (1977)., Individual Differences and Instructional Theory, *Educational Researcher*, Vol. 6, No. 10, pp. 11-15.
- Solhberg, M.M. ve Mateer, C. A. (1989)., Introduction To Cognitive Rehabilitation. New York: Guilford Press.
- Solso L.R., Maclin M.K. ve Maclin O.H., (2007)., Bilişsel Psikoloji, (çev. Ayşe Ayçiçeği-Dinn), Kitabevi, İstanbul.
- Solso R.,(2001)., Cognitive Psychology, Allyn and Bacon, NY.
- Spencer, L.M., ve Spencer, S., (1993)., Competence at work: Models for Superior Performace. John Wiley&Sons, New York.
- Sperry R. (1981)., Some Effects of Disconnecting The Cerebral Hemispheres, Nobel Lectures in Physiology or Medicine ed. Frangsmyr T. Ve Lindsten J., World Scientific, USA.

Spicer, D.P. (1998)., Linking Mental Models And Cognitive Maps As An Aid To Organisational Learning, *Career Development International*, Vol. 3 No.3, pp.125-32.

Stata, R. (1989)., Organizational Learning: The Key To Management Innovation, *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 63-74.

Stein, E.W. (1995)., Organizational Memory: Reviwe of Concepts and Recommendations for Management, *International Journal of Management*, 158(2):17-32.

Sternberg R.J, (1997)., Thinking Styles, New York, Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. (1990)., Metaphors of Mind: Conception of the Nature of Intelligence. New York: Cambridge Univeristy Pres.

Sternberg, R. J., ve Grigorenko, E. L. (1993)., Thinking Styles and The Gifted. Roeper Review,16 2, 122-130.

Sternberg, R. J., ve Grigorenko, E. L. (2001)., Unified Psychology, *American Psychologist*, 56(12), 1069-1079.

Sternberg, R. J.,ve Wagner, R. K. (1992)., Thinking Styles Inventory, Unpublished test.Yale University.

Sternberg, R.J. (1988)., Mental Self Government: A Theory of Intellectual Styles and Their Development, *Human Development*, 31, 197-224.

Sternberg, R.J. ve Wagner, R.K. (1992)., Thinking Styles Inventory, Unpublished test, Yale University.

Sternberg,R.J ve Grigorenko E.L, (1997)., Are Cognitive Styles Stil in Style?, *American Psychologist*, Vol 52(7), p. 700-712.

Steven, M.J ve Champion, M.A.(1994)., The Knowledge, Skillls and Ability Requiriements for Teamwork:implications for Human Resources Management”, *Journal of Management*, Vol.20 No.2, pp.502-28.

Stevens J.M ve Champion A.M (1999)., Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, 207-228.

Stillings ve diğerleri, (1995)., Cognitive Science, An Introduction, The MIT Pres.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. ve Milanovich, D. M. (1999)., Planning, shared mental models, and coordinated performance: an empirical link is established. *Human Factors*, 41, 61-71.

Strati, A. (2000)., Theory and Method in Organization Studies, Paradigms and Chocies, Sage Publications.

Straub S. (2002)., Ekip Kurma ve Yönetme, (çev.Savaş Şenel), Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Sünbül, A.M. (2004)., “Düşünme Stilleri Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 29, Sayı 132, 25-42.

Swaab T.Y ve Kaan E. (2002)., The Brain Circuitry Of Syntactic Comprehension, *Trends in Cognitive Sciences*, Volume 6, Issue 8.

Şenel, F. (2003)., Yeni Ufuklara: Beynin Gizemi, *Bilim ve Teknik Aylık Popüler Bilim Dergisi*, Eylül,Özel Sayısı.

Şimşek, M.Ş, Akgemci T. ve Çelik A. (2003)., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbbacılık, Konya.

Talukan, B, ve Erçelikcan,S. (1999)., Çokuluslu Şirketlerde Liderlik, Marmara Üniversitesi Yayını İstanbul.

Tata, S. (2000)., Autonomous Work Teams : An Examination Of Cultural And Structural Constraints, *Work Study* 49 187-193.

Tatlıdil, H.(1992)., Uygulamalı Çok Değişkenli Analiz, Ankara. Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Ankara. s.141

TDK, 2007

Thompson, D. (1985)., Adaptors and Innovators: A Replication Study on Managers in Singapore and Malaysia, Psychological Report.

Thorne K. ve Smith M, (2000)., Accounting Control And Performance Measurment In A Teamworking Environment, *Managerial Auditing Journal*, 15/7, 348-357.

Tindale, R.S ve Kameda T.(2000)., Social Sharedness as a Unifying Theme for Information Processing in Groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3(2), 123-140.

Tippins, M. J. ve Sohi, R. S. (2003)., IT Competency And Firm Performance: İs Organizational Learning A Missing Link, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 745-761.

Tuckman, B.W, ve Jensen, M.A.C. (1977)., Stages of Small Group Development Revisited, *Group and Organization Studies*, Vol.2 N.4.

Uyargil,C. (1994)., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No. 262, İstanbul.

Ülgen, G. (1997)., Eğitim Psikolojisi Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Kuramlar ve Uygulamalar, Alkım Yayınevi, İstanbul.

Üner, A. (2006)., www.e-sosder.com/dergi/1963-81.pdf.

Varney, G. H. (1989)., Building productive teams: An action guide and resource book. San Francisco,CA: Josey-Bass, Inc.

- Veneziano L. ve Hooper J. A (1997)., Method for quantifying content validity of health-related questionnaires. *Am J Health Behaviour*,21(1):67-70.
- Voyer,J. (1994)., Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study, *Organization Sciences*, 6: 72-85.
- Walsh, J.(1995)., Managerial And Organisational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane, *Organization Science* 6/3: 280-321.
- Walter, D.G ve Elliott,N.W. (1998)., Use of The Psychological Inventory of Criminal Thinking Styles in a Group of Female Offenders, *Criminal Justice and Behaviour*, 25(1), s.124-134.
- Webber, S. S., Chen, G., Payne, S. C., Marsh, S. M., ve Zaccaro, S. J. (2000)., Enhancing Team Mental Model Measurement With Performance Appraisal Practices. *Organizational Research Methods*, 3, 307–322.
- Weiss, D.H., (1993)., Başarılı Ekip Oluşturma (Çev.Erhan Tuskan), Rota Yayınları, İstanbul.
- Wesson, K. (2002)., How Teaching Leads to Learning. The Independent School, *Memory and the Brain* Vol 63, Spring.
- West G.P. ve Meyer G.B. (1998)., To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures, *J. Bus. Venturing* 13, pp. 395–422.
- West, M.A., (1996)., Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In: M.A. West, Editor, *Handbook of Work Group Psychology*, John Wiley, Chichester, pp. 555–579.
- Wetzel, D., and K. Buch, (2000)., Using a Structural Model to Diagnose Organizations and Develop Congruent Interventions, *Organization Development Journal*, 18(4), 9-19.
- Witkin, H.A, Moore, C.A, Goodenough, D.R ve Cox P.W. (1977)., Field Dependent and Field Independent Cognitive Styles and Their Educational Implications, *Review of Educational Research* 47(1), 1-64.
- Yalçın, S. (1994)., Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yaman, M., Bayrakçı, M. ve Yaman, Ç. (2002)., Stres Kaynakları ile Yöneticilerin Kisilik Özellikleri Arasındaki İlişki, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, sayı 9, Ekim:141-155.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004)., Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, H. (1999)., İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları, *Standart Dergisi*, Haziran.

Zacks, J., Braver T., Shridan, M., Donaldson, D., Snyder, A., Ollinger, J., Buckner, R., and Raichle, M. (2001)., Human Brain Activity Time-Locked To Perceptual Event Boundaries,” *Nature Neuroscience* 4:651-655.

Zel, U. (2001)., Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhang L.F. (1999)., Further Cross-Cultural Validation of The Theory of Mental Self Government, *The Journal of Psychology*, 133(2), s.165-182.

Zhang, L.F. (2000)., Are Thinking Styles and Personality Types Related?, *Educational Psychology*, 20 3, 271-284.

Zhang, L.F. (2003)., Contributions of Thinking Styles to Critical Thinking Dispositions, *Journal of Psychology*, 137 6.

Zhang, L.F (2002)., Thinking Styles in Cognitive Development, *The Journal of Genetic Psychology*, 163(2) s.21-36.

Zhang, L.F ve Sternberg R.J (2001)., Thinking Style Across Cultures: Their Relationships with Student Learning in Perspectives on Thinking, Learning and Cognitive Styles.

Zhang, L.F ve Sternberg, J.R (2000)., Are Learning Approaches and Thinking Styles Related? A Study in Two Chinese Population, *The Journal of Psychology*, 134(5), s.469- 501.

Zhang, L.F. ve Sternberg J.R. (1998)., Thinking Styles and Abilities And Academic Achievement Among Hong Kong University Students,*Educational Research Journal*, 13, s.41- 62.

Zhang,L.F. (2001)., Approaches and Thinking Styles in Teaching , *The Journal of Psychology*, 135(5). S. 547-561.

Zigon, J. (1999)., How To Measure Team Performance, ZPG, Media PA, Philadelphia.

Zikmund W.G.(1993)., Business Research Methods, 4.edition, Dryden Pres, U.S.A.

Zuidema K.R.ve Kleiner B.H., (1994)., New Developments in Developing Self Directed Work Groups, *Management Decision*, , Vol,32, Iss:8.s.59.

EKLER

EK-1 Öğretim Üyelerine Yönelik Soru Formu

Sayın

Sayın Hocam,

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum doktora tezimin araştırmasında kullanmayı planladığım ölçeğin yalınlaştırılması amacıyla yürütülmektedir. Tez konum “Takım Üyelerinin Bilişsel Stillerinin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”dır. Tezin saha çalışmasında takım üyelerinin bilişsel stillerini ölçmek için Sternberg ve Wagner(1997) tarafından geliştirilen “Düşünme Stili Envanteri” kullanılacaktır. Ancak bu ölçek çok maddeli olduğundan Tez İzleme Komitem alan öğretim üyelerinin görüşlerine başvurarak bu ölçeği yalınlaştırmamı önermiştir. Bu amaçla seçtiğimiz 10 öğretim üyesinden biri olarak çalışmamda destek olabilirsiniz çok müteşekkir kalacağım.

Ekte ölçek boyutlarına ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır. Sizden ricamız 104 ölçek ifadesinin her birini ölçmeye çalıştığı boyut açısından değerlendirerek yalınlaştırılmış ölçekte yer almasını ne ölçüde gerekli gördüğünüzü belirtmenizdir.

Bu çalışmadan elde ettiğim sonuçlar tez çalışmamın ölçeğinin son halinin oluşturulmasında temel alınacağından görüşünüz büyük önem taşımaktadır.

Saygılarımla,

Arş.Gör.Ebru TARCAN İÇİGEN

Adres: Akdeniz Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Kampüs / ANTALYA
Tel. 310 20 39
Fax. 227 46 70
e-mail: ebrutarcan@akdeniz.edu.tr

Düşünme Stili Envanteri

Bilişsel stili belirlemeye yönelik bir çok modelden bahsetmek mümkündür. Bu tez çalışmasında farklı boyutlara sahip olan Sternberg ve Wagner'in 1997 yılında geliştirdikleri ve "Mental Self Government" kuramına dayandırdıkları "Düşünme Stili Envanteri (Thinking Style Inventory)" ölçeğinin kullanılması planlanmaktadır. Bu kuram bireyin sahip olduğu yeteneği kullanmada tercih ettiği yollar olarak tanımlanan bilişsel stilleri bir başka ifadeyle düşünme stillerini ortaya koymaya odaklanmıştır (Sternberg ve Grigorenko, 1997). Sternberg ve Wagner (1997) bireyin kendi düşüncesini nasıl örgütlediği ve toplumun nasıl yönetildiği arasında bir bağ kurmuş, 13 düşünme stili belirlemiştir. Bu düşünme stillerinin fonksiyonlar, biçimler, düzeyler, eğilimler ve etkinlik alanlarından oluşan 5 boyutu bulunmaktadır. Ölçek 104 ifadeden oluşmaktadır ve 7'li ölçektir.

Boyut	Düşünme Stili
Fonksiyon	* Kural Koyucu (Legislative) <i>Yaratmayı, planlamayı, hayal etmeyi ve biçimlendirmeyi tercih eder. Kendi kurallarını koyma eğilimindedir.</i>
	* Yönetici (Executive) <i>Yönlendirmenin olduğu işlerde yer almaktan hoşlanır. Yerine getirme ve yapma eğilimleri ön plandadır.</i>
	* Yargılayıcı (Judicial) <i>Yargıda bulunma, değerlendirme ve karşılaştırma yapmayı tercih eder. Diğer bireylerin eylemlerinin sonucunu dikkate alır.</i>
Biçim	* Monarşik <i>Belli bir zaman diliminde tek bir amaca odaklanmayı tercih eder. Mükemmeliyetçi tavır içerisindedir.</i>
	* Hiyerarşik <i>Bir çok amaç olduğunda öncelik sırasına göre dizmeyi tercih eder.</i>
	* Oligarşik <i>Aynı zaman diliminde bir çok amaç etrafında çalışmayı tercih eder. Önceliklere karar vermede zorlanır.</i>
	* Anarşik <i>Kayı yaratmayan ve esneklik sağlayan işler üzerinde yoğunlaşmaktan hoşlanır. Sistematik değildir.</i>
Düzy	* Yerel <i>Detaylara odaklanarak çalışmaktan hoşlanır.</i>
	* Evrensel <i>Bir fikrin bütününe dikkat etme eğilimindedir.</i>
Eğilim	* Liberal <i>Yenilikçi ve özgündür. Belirsizlikten rahatsız olmaz, aksine zevk alır.</i>
	* Muhafazakar <i>Yapılan işte mevcut kurallara bağlı kalmayı tercih eder. Değişime açık değildir.</i>
Etkinlik Alanı	* İçsel <i>Bağımsız olarak çalışabileceği işlerden zevk alır.</i>
	* Sosyal <i>Grup içinde çalışmayı tercih eder. Kişiler arası ilişkilerden hoşlanır.</i>

Düşünme Stili Biçimleri		Gerekli	Yararlı fakat gerekli değil	Gerekli değil
Anarşik	1. Bir işi bitirmeye çalışırken, doğabilecek sorunları göz ardı ederim.			
	2. Amacıma ulaşmak için her türlü yolu denerim.			
	3. Fikirleri konuşurken veya yazarken, aklıma ne gelirse kullanırım.			
	4. Bir problemi çözmenin genellikle aynı derecede önemli olan pek çok problemin ortaya çıkmasına neden olduğunu keşfederim.			
Hiyerarşik	1. Yapılacak birden fazla önemli iş olduğunda, bana göre en önemli olanı tercih ederim.			
	2. Yeni bir projeye başlamadan önce elimdekini bitirmem gerekir.			
	3. Yapmama gereken işlerde öncelik belirlemeyi isterim.			
	4. Fikirleri anlatırken ya da yazarken, konuları önem sırasına koymaktan hoşlanırım.			
	5. Bir projeye başlamadan önce, yapmam gereken işleri ve hangi sırada olduklarını bilmem gerekir.			
	6. Zorluklarla uğraşırken, her birinin ne kadar önemli olduğunu ve onları hangi sırada ele alacağım konudaki sezgilerim güçlüdür.			
	7. Yapılacak çok işim varsa, onları yapacağım sırayı açık olarak belirleyebilirim.			
	8. Bir işe başlarken, yapılacakların bir listesini çıkarıp, önem sırasına göre hareket etmeyi isterim.			
Monarşik	1. Fikirleri anlatıp yazarken, tek bir ana fikre saplanırım.			
	2. Bir karar almaya çalışırken, sadece bir tek faktörü görürüm.			
	3. Aynı anda bir tek işe odaklanmaktan hoşlanırım.			
Oligarşik	1. Bir işi yaparken, parçaların bu işin genel amacıyla nasıl ilişkili olduğunu görebilirim.			
	2. Fikirleri konuşurken ya da yazarken, ana fikrin ve her şeyin nasıl ilişkili olduğu üzerinde dururum.			
	3. Bir iş yaparken, işin herhangi bir yerinden başlarım.			
	4. İşimde ele almam gereken önemli konular varsa, hepsini aynı anda ele alırım.			
	5. Genellikle, zaman ve dikkatimi bu işler arasında eşit olarak bölerim.			
	6. Aynı anda birden fazla işi yapmaya çalışırım, bu yüzden işler arasında gider gelirim.			
	7. Genellikle aynı anda birden fazla iş yaparım.			
	8. Bazen yapmama gereken işlerde öncelikleri saptamada zorluk çekerim.			
	9. Genellikle yapmam gereken işleri bilirim ama bunları hangi sırada yapmam konusunda sorun yaşadığım olur.			
	10. Yapacak çok işim olduğunda, gözüme ilk çarpanla başlarım.			
	11. Bir işten ötekine kolayca geçebilirim, çünkü tüm işler bana göre aynı öneme sahiptir.			
	12. Yapılacak çok fazla önemli iş olduğunda, sırası önemli olmaksızın, yapabildiğim kadar çoğunu yapmaya çalışırım.			

		Gerekli	Yararlı fakat gerekli değil	Gerekli değil
Düşünme Stili Düzeyi				
Evrensel	1. Ayrıntılar ve gerçekler yerine, ana konuyla uğraşmaktan hoşlanırım.			
	2. Bir proje üzerinde çalışırken, genellikle tüm yönlerini eşit olarak görürüm.			
	3. Ayrıntılarla ilgilenmek zorunda olmadığım durum ve işleri tercih ederim.			
	4. Yapacağım işin ayrıntıları yerine genel etkisiyle daha çok ilgilenirim.			
	5. Bir işi yaparken, onun genel görünümüne nasıl uyduğuna bakarım.			
	6. Bir projenin genel etkisine ya da genel yönlerine daha çok dikkat ederim.			
	7. Belirli konular yerine genel konulara odaklanabileceğim durumları tercih ederim.			
	8. Fikirleri konuşup, yazarken fikirlerimi genel olarak göstermekten hoşlanırım.			
	9. Ayrıntılara az dikkat ederim.			
	10. İnce ayrıntılar yerine genel konularla ilgili projelerden hoşlanırım.			
	11. Genel ya da çok yönlü problemler yerine tek bir somut problem içeren işleri tercih ederim.			
Yerel	1. Genel sorular yerine belirli problemlerle uğraşmayı tercih ederim.			
	2. Bir problemi genel olarak görmek yerine, çözebileceğim küçük parçalara bölmeyi tercih ederim.			
	3. Çalıştığım projelerde ayrıntıları veya belirli bilgileri toplamayı isterim.			
	4. Ayrıntıya dikkat etmemi gerektiren problemleri severim.			
	5. İşlerin genel etkisi yerine, bölümlerine daha çok dikkat ederim.			
	6. Bir konuyu tartıştığım ya da yazdığım zaman, ayrıntı ve gerçeklerin genel durumdan çok daha önemli olduğunu düşünürüm.			
	7. Belirli bir zemine bağlı olmadan da, gerçekleri ve bilgi parçalarını ezberlemek hoşuma gider.			
Düşünme Stili Etkinlik Alanı				
Sosyal	1. Bir karar alırken, başkalarının fikirlerini de hesaba katarım.			
	2. Bir işe başlarken, arkadaşlarla beyin fırtınası yapmaktan hoşlanırım.			
	3. Daha çok bilgiye gerek duyduğumda, konuyla ilgili raporları okumak yerine başkalarıyla konuşurum.			
	4. Bir takımın üyesi olan diğer insanlarla beraber etkinliklerde yer almak hoşuma gider.			
	5. Başkalarıyla birlikte çalışabileceğim projelerden hoşlanırım.			
	6. Herkesin birlikte çalıştığı ve başkalarıyla irtibat kurabildiğim durumları severim.			

		Gerekli	Yararlı fakat gerekli değil	Gerekli değil
	7. Bir konuşma veya rapor üzerinde çalışırken, kendi fikirlerimi başkalarınınkiyle birleştirmeyi severim.			
	8. Bir projeye uğraşırken, başkalarından fikir alıp, paylaşmayı severim.			
İşsel	1. Karar alırken, kendi fikir ve çalışmalarımı temel alırım.			
	2. Bir problemle karşılaştığımda, çözmek için kendi fikirlerimi ve stratejilerimi kullanırım.			
	3. Kendi fikirlerimle oynayıp, ne kadar uzağa gittiklerini görmek hoşuma gider.			
	4. Çözerken kendi yöntemlerimi kullanabileceğim problemler hoşuma gider.			
	5. Bir iş üzerinde çalışırken, kendi fikirlerimle başlamaktan hoşlanırım.			
	6. Bir işe başlamadan önce, kendi kendime işimi nasıl yapacağımı ortaya çıkarmak isterim.			
	7. Kendi kararlarımı alabileceğim bir işte daha mutlu olurum.			
	8. Kendi fikirlerimi ve yöntemlerimi kullanabildiğim durumlardan hoşlanırım.			
	9. Bir projenin tüm aşamalarını başkalarına danışmak zorunda kalmadan denetlemek hoşuma gider.			
	10. Bir karar vermeye çalışırken, durum hakkında kendi yargıma dayanırım.			
	11. Başkalarına dayanmadan, kendi fikirlerimi uygulayabileceğim durumları tercih ederim.			
	12. Fikirleri konuşurken ya da yazarken, sadece kendi fikirlerimi kullanmak isterim.			
	13. Bağımsız olarak tamamlayacağım projeleri tercih ederim.			
	14. İhtiyacım olan bilgiyi başkalarına sormaktansa raporlardan okumayı tercih ederim.			
	15. Bir sorunla karşılaştığımda, kendi başıma çözerim.			
	16. Bir problem üzerinde yalnız uğraşmayı severim.			
Düşünme Stili Eğilimleri				
Muhafazakar	1. Bir problemi belirli kuralları izleyerek çözmek hoşuma gider.			
	2. Talimatlara uyarak çalışmaktan keyif alırım.			
	3. Bir problemi çözerken veya iş yaparken kesin kural ve yönergelere uymak hoşuma gider.			
	4. İşleri geçmişte kullanılan klasik yöntemlerle yapmayı severim.			
	5. Bir işim olduğunda, eskiden kullanılan metot ve fikirleri kullanmayı severim.			
	6. Sabit kurallarla çözülen problem ve işleri severim.			
	7. Bir işi alışlagelmiş şekilde yaparken ortaya çıkan sorunlar beni rahatsız eder.			
	8. İş yaparken standart kurallara ve yöntemlere göre hareket ederim.			

	9. Belirli bir rutini uygulayacağım işleri tercih ederim.			
	10. Bir sorunla karşılaştığımda, onu geleneksel şekilde çözmeyi tercih ederim.			
	11. Rolümün geleneksel olduğu durumları tercih ederim	Gerekli	Yararlı fakat gerekli değil	Gerekli değil
Liberal	1. İşleri yeni biçimlerde yapmamı sağlayan projelerden keyif alırım.			
	2. Bir işi yeni yollarla yapmamı sağlayan durumları severim.			
	3. İşlerin daha iyi yapılabilmesi için rutinleri değiştirmek hoşuma gider.			
	4. Eski yöntemlere ya da fikirlere karşı çıkıp daha iyilerini aramaktan hoşlanırım.			
	5. Bir sorunla karşılaştığımda, yeni yöntem ve stratejileri kullanarak çözmeyi tercih ederim.			
	6. Olaylara yeni bir açıdan bakmamı sağlayan projeler hoşuma gider.			
	7. Eski problemleri ortaya çıkarmayı ve onları çözmek için yeni yöntemler bulmayı severim.			
	8. Geçmişte başkaları tarafından kullanılmayan yeni yöntemlerle iş yapmayı severim.			
Düşünme Stili Fonksiyonları				
Kural Koyucu	1. Analiz, değerlendirme ya da kıyaslama yapmamı sağlayan işler hoşuma gider.			
	2. Her türlü problemle uğraşmak hoşuma gider, en karmaşık olanlarla bile.			
	3. Bir işe başladığımda, onu yapmanın tüm olası yollarını düşünmek isterim, en saçma olanı bile.			
Yönetici	1. Fikirleri söyleyip yazarken, resmi sunum yollarını kullanırım.			
	2. Herhangi bir problemi çözerken uygun olan yöntemi kullanma konusunda dikkatliyimdir.			
	3. Açık seçik yapısı, planı / hedefi olan projeleri severim.			
	4. Bir işe / projeye başlamadan önce, hangi yöntemin kullanılmasını gerektiğini kontrol ederim.			
	5. Rolümün ve katkımın açık olarak belirtildiği durumları severim.			
Yargılayıcı	1. Fikirleri tartışıp yazarken, başkalarının çalışma biçimlerini eleştirmekten hoşlanırım.			
	2. Zıt fikirlerle karşılaştığımda, bir işi yaparken hangisinin doğru olacağına karar vermek hoşuma gider.			
	3. Çatışan ya da zıt olan fikirleri karşılaştırıp değerlendirmekten hoşlanırım.			
	4. Başkalarının çalışma yöntemlerini veya tasarımlarını değerlendirebildiğim işleri ya da problemleri tercih ederim.			
	5. Farklı görüş ve fikirleri öğrenip değerlendireceğim projelerden keyif alırım.			
	6. Bir karar alırken, zıt görüş açılarını kıyaslamaktan hoşlanırım.			
	7. İş yapmanın farklı yollarını kıyaslayıp, değerlendirdiğim durumlardan hoşlanırım.			
	8. Bir karar vermeye çalışırken, tüm görüşleri hesaba katarım.			

EK-2-Araştırmanın Nihai Soru Formu**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda doktora öğrenimim çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ekte yer alan anket formları beş yıldızlı zincir otellerde görev yapan önbüro personeline yöneltilmektedir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Talep geldiği takdirde araştırma sonuçları sizlerle de paylaşılacaktır.

Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıda belirtilen iletişim araçlarını kullanabilirsiniz.

Şimdiden yapacağınız katkı ve yarattığınız değer için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ebru TARCAN İÇİGEN

Araştırma Görevlisi

E-Posta: ebrutarcan@akdeniz.edu.tr

Telefon: 0 532 735 09 51 (Cep)
0 242 310 20 39 (İş)

Faks : 0 242 227 46 70 (İş)

A GRUBU SORULAR <i>Aşağıda sizden kendinizle ilgili bir takım değerlendirmeler yapmanız istenmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendinizi ne ölçüde tarif ettiğine göre değerlendirerek ölçekteki yedi rakamdan birini işaretleyiniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum			Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
1	Bir işi bitirmeye çalışırken, ortaya çıkan sorunları göz ardı etme eğilimim vardır.							
2	Talimatlara uyarak yapabileceğim işler üzerinde çalışmaktan keyif alırım.							
3	Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, resmi sunum kurallarına uygun hareket ederim.							
4	Bir karar alırken, başkalarının görüşlerini de almayı severim.							
5	Yapılacak çok işim olduğunda, işleri yapacağım sırayı açık olarak belirlerim.							
6	Yapılacak birden fazla önemli iş olduğunda, bana göre en önemli olanı tercih ederim.							
7	Bir işi yaparken işin genel görünümüne nasıl uyduğuna bakarım.							
8	Bir problemi bütün olarak görmek yerine çözebileceğim küçük parçalara bölmeyi tercih ederim.							
9	Analiz, değerlendirme ya da kıyaslama gerektiren işler hoşuma gider.							
10	Yeni iş yapma tarzlarını deneyebildiğim durumları severim.							
11	Genel sorular yerine belirli problemlerle uğraşmayı tercih ederim.							
12	Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, belli bir ana fikre bağlı kalırım.							
13	Bir işi yaparken, parçaların bu işin genel amacıyla nasıl ilişkili olduğunu görebilirim.							
14	Amacıma ulaşmak için her türlü yolu denerim.							
15	Bir problemi çözerken veya iş yaparken kesin kural ve yönergelere uymak hoşuma gider.							
16	Herhangi bir problemi çözerken uygun yöntemi kullanmaya dikkat ederim.							
17	Daha çok bilgiye gerek duyduğumda, konuyla ilgili raporları okumak yerine başkalarıyla konuşmayı tercih ederim.							
18	Genellikle aynı anda birden fazla iş yaparım.							
19	Ayrıntılara az dikkat etme eğilimindeyim.							
20	Kendi fikirlerimle oynayıp, nerelere uzandıklarımı görmek hoşuma gider.							
21	Karşıt ya da çelişen fikirleri karşılaştırıp değerlendirmekten hoşlanırım.							
22	Görünüşte önemsiz olanlar da dahil olmak üzere, her türlü problemle uğraşmak hoşuma gider.							
23	Bir konuyu tartışırken ya da yazarken ayrıntı ve olguların genel görünümünden daha önemli olduğunu düşünürüm.							
24	Çalıştığım projelerde ayrıntıları veya özel bilgileri toplamayı severim.							
25	Bir karar almaya çalışırken, sadece tek bir faktörü görme eğilimindeyimdir.							
26	Görüşleri konuşurken ya da yazarken, ana görüşün ve diğer görüşlerin ilişkisinin nasıl olduğu üzerinde dururum.							
27	Görüşlerimi anlatırken veya yazarken, aklıma ne gelirse kullanırım.							
28	Bir işi alışlagelmiş şekilde yaparken ortaya çıkan sorunlardan nefret ederim.							
29	Açık seçik bir yapısı, belli bir planı / amacı olan projeleri severim.							
30	Bir takım üyesi olarak diğer insanlarla etkileşimde bulunabileceğim etkinliklerde yer almak hoşuma gider.							
31	Bir işe başlarken arkadaşlarımla ya da birlikte çalıştığım kişilerle beyin fırtınası yapmaktan hoşlanırım.							

		Kesinlikle Katılmıyorum			Kararsızım			Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
32	Görüşlerimi anlatırken ya da yazarken, konuları önem sırasına koymaktan hoşlanırım.							
33	Bir proje üzerinde çalışırken, diğer kişilerle fikirlerimi paylaşıp onlardan fikir almayı severim.							
34	Bir işe başlamadan önce, kendi kendime işimi nasıl yapacağımı belirlemek isterim.							
35	Bir işe başlarken en saçma olanlar da dahil, onu yapmanın tüm olası yollarını göz önüne almak isterim.							
36	Olaylara yeni bir açıdan bakmamı sağlayan projeler hoşuma gider.							
37	Ayrıntılara dikkat etmemi gerektiren problemleri severim.							
38	Aynı anda bir tek işe odaklanmaktan hoşlanırım.							
39	Kendi fikirlerimi ve yöntemlerimi kullanabildiğim durumlardan hoşlanırım.							
40	Bir problemi çözmenin genellikle aynı derecede önemli pek çok başka problemin ortaya çıkmasına neden olduğunu fark ederim.							
41	Başkalarıyla birlikte çalışabileceğim projelerden hoşlanırım.							
42	Bir işe veya projeye başlamadan önce, hangi yöntemin kullanılması gerektiğini kontrol ederim.							
43	Bir karar vermeye çalışırken durumla ilgili kendi yargıma güvenirim.							
44	İşleri geçmişte kullanılmış yöntemlerle yapmayı severim.							
45	Belirli bir iş yapma şeklini takip edebileceğim durumlardan hoşlanırım.							
46	Görevlerin yapılma biçiminin iyileştirilmesi için iş yapma şekillerini değiştirmeyi severim.							
47	Bir sorunla karşılaştığımda, çözmek için yeni stratejiler ya da yöntemler denemeyi tercih ederim.							
48	İşlerin genel etkisi veya anlamı yerine, parçalarına daha çok dikkat sarfederim.							
49	Bir işe başlarken yapılacakların bir listesini çıkarıp önem sırasına göre dizmeyi severim.							
50	Tamamlanmaları için izlenmesi gereken sabit kuralları olan görevleri ve problemleri tercih ederim.							
51	Rolümün ve katılım şeklimin tanımlandığı durumları severim.							
52	İşimde dikkate alınması gereken birden fazla önemli mesele olduğunda, hepsini aynı anda yanıtlamaya gayret ederim.							
53	Genel ya da çok yönlü problemler yerine tek bir somut problem içeren işleri tercih ederim.							
54	Zorluklarla uğraşırken, her birinin ne kadar önemli olduğu ve onları hangi sırada ele alacağıma ilişkin sezgilerim güçlüdür.							
55	Belirli bir zemine bağlı olmadan da, olguları ve bilgi parçalarını ezberlemek hoşuma gider.							
56	Bir karar vermeye çalışırken, tüm görüşleri hesaba katarım.							

B GRUBU SORULAR								
	<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendi takımınızı ne ölçüde tarif ettiğine göre değerlendirerek ölçekteki yedi rakamdan birini işaretleyiniz.</i>	Hiç Tarif Etmiyor			Orta düzeyde tarif ediyor			Çok İyi tarif ediyor
		1	2	3	4	5	6	7
1	Takım üyeleri, grup çalışması sırasında gereksiz çatışmalardan sakınmıştır.							
2	Takım üyeleri, problem çözmeye çalışırken sorumluluk üstlenmiştir.							
3	Gruptaki kişiler önerilerde bulunmuştur.							
4	Takım üyeleri uygun ve erişilebilir amaçlar önermiştir.							
5	Kişiler, görevleri hızla ve yetkinlikle yerine getirmiştir.							
6	Takım kişisel açıdan tehditkar değil, yapıcı ve uygar olmuştur.							
7	Kişiler, tüm takım üyelerinin katkılarını dikkate almıştır.							
8	Takım üyeleri, fikirlerini açık ve etkili biçimde iletmıştır.							
9	Takım üyeleri, tüm kişileri tatmin edecek çözümler bulmaya çalışmıştır.							
10	Takım üyeleri grubun karar vermesine katılmıştır.							
11	Takım üyeleri birbirlerini dikkatle dinleyip enformasyonu paylaşmıştır.							
12	Kişiler, diğer üyeleri takım amaçlarına ulaşılması için cesaretlendirmiştir.							
13	Görevler, her takım üyesinin yeteneğine göre dağıtılmıştır.							
14	Gruptaki kişiler takım üyelerine performansları ile ilgili geri bildirim vermişlerdir.							

C GRUBU SORULAR						
	<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendi takımınıza göre değerlendirerek ölçekteki beş rakamdan birine işaret koyarak belirtiniz</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Takımda yer alan herkes takımın yapmakta olduğunu niçin yaptığını tam olarak bilir.					
2	Takım liderimiz sürekli olarak müşterilerimizin beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğimizi bilmemizi sağlar.					
3	Takımın her üyesi kendi işini etkileyen kararlar üzerinde anlamlı ölçüde söz söyleme ve kararları etkileme gücüne sahiptir.					
4	Dışarıdan birisi takımımızda iletişimi tarif etmek isterse dürüst, zamanlı,uygun, çift yönlü terimlerini kullanırdı.					
5	Takım üyeleri, takımdaki rolleri başarmak için ihtiyaç duydukları becerilere sahiptir.					
6	Takımdaki herkes takımın önceliklerini bilir ve anlar.					
7	Takım olarak ,açık, başarılılabılır ve uygun amaçlar belirlemek için birlikte çalışırız.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8	Takım liderinin işle ilgili adım adım talimat vermesinden ziyade takım olarak işin nasıl yapılacağına karar vermeyi tercih ederiz.					
9	Takım olarak, çatışmaları yok saymak yerine birlikte çalışarak yıkıcı çatışmaları çözümlayebiliyoruz.					
10	Takımdaki her üyeden beklenen rol takımın bütünü için anlam taşır.					
11	Takımımız örgüte nasıl uyduğunu bilir.					
12	Eğer takımımız amacına ulaşamazsa birbirimizi takım üyelerini azarlamak yerine niçin amaca ulaşmada başarısız olduğumuzu araştırmakla ilgileniriz.					
13	Takımımız yaptığı işi o denli sahiplenir ki, gerekirse işi bitirmek için geç saatlere kadar çalışmayı teklif ederiz.					
14	Takım lideri takımdaki herkesi görüşleri kendine uymasa da açık ve dürüst olma konusunda cesaretlendirir.					
15	Takımdaki herkesin yetenekleri ve sorumlulukları arasında iyi bir eşleştirme vardır.					
16	Takımdaki herkes aynı amacı başarmak için çalışmaktadır.					
17	Takım, müşteri beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu destek ve kaynaklara sahiptir.					
18	Takım olarak örgütte neler olduğunu takım lideri kadar biliriz, çünkü takım liderimiz gelişmeleri sürekli takım üyelerine aktarır.					
19	Takım lideri takımdaki herkesin bilgi, beceri, yetenek ve enformasyon gibi herkes için değerli olan bir katkıda bulunduğu inanır.					
20	Takım üyeleri, takımın yazılı olmayan kurallarına göre grup içinde nasıl davranacağını açıkça bilirler.					

D GRUBU SORULAR

1. Şu andaki göreviniz: _____
2. Ne zamandan beri bu görevi yapıyorsunuz? _____ yıl _____ ay
3. Ne zamandan beri bu otelde çalışıyorsunuz? _____ yıl _____ ay
4. Yaşınız
5. Cinsiyetiniz
Kadın Erkek
6. Eğitiminiz
İlköğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora
7. Üniversite eğitiminiz var ise mezun olduğunuz bölüm
Turizm İşletmeciliği İşletme İktisat Diğer.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Ebru TARCAN İÇİGEN

Doğum Tarihi ve Yeri : 20.05.1976 / Antalya

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Lisesi

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu- Antalya

Yükseklisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm
İşletmeciliği Anabilimdalı - Antalya

Tez Konusu : İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve
Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

ÖREN E, TARCAN E., “Türkiyede’deki Üniversitelerin Lisans Eğitimi Veren Turizm Okullarının Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma, III. Ulusal Turizm Sempozyumu, 17-19 Ekim 2008, Eğirdir-Isparta.

TARCAN E., ÖREN E. “İş Bulma Sürecinde İnternetin Önemi: Turizm Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma” III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, 23-25 Mayıs 2006, Çanakkale.

AKTAŞ A., TARCAN E. “ Konaklama İşletmelerinin İşgören Temininde Kullandıkları Üniversite Kaynağı’nın Yeri ve Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma, Turizm Eğitimi Konferansı, T.C Turizm Bakanlığı, 11-13 Aralık 2002, Ankara.

AKSU A. TARCAN E. “ A Grubu Seyahat Acentalarında Web Kullanıcılarının Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Antalya Yöresi Araştırması”, Haftasonu Semineri VIII, Turizmde Bilgi Teknolojileri, Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 9-11 Kasım 2001, Nevşehir.

TEKELİ H., TARCAN E., ATILGAN E., “ Avrupa Turizm Pazarındaki Tekelleşmenin Türk Turizmine Etkileri, Başkent Üniversitesi 1. Ulusal Turizm İşletmeciliği Kongresi, 2001, Ankara.

AKSU A., TARCAN E. “ Müşteri Şikayetlerini / Önerilerini Değerlendirmede Web Sitelerinin Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Akademik Bilişim Konferansları, 1-2 Şubat 2001, Samsun.

TEKELİ H., TARCAN E., “Küresel Eğilimler Ülkemizin Turizm Pazarlamasını Olumsuz Etkilemektedir.” Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 1. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu, 2-3 Kasım 2000, İzmir.

AKSU A., TARCAN E., ATILGAN E., “İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresi Araştırması”, Haftasonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 24-26 Kasım 2000, Nevşehir.

ATILGAN E., TARCAN E., AKSU A., “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresi Araştırması”, Haftasonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 24-26 Kasım 2000, Nevşehir.

BOYACI C., AKSU A., TARCAN E., ATILGAN E., “ İşletme İçi Haberleşmenin Önemi ve Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma”, Karaelmas Üniversitesi Yeni Bin Yılda Turizm ve Kültürel Türkiye Semineri, 22-23 Nisan 2000, Safranbolu.

AKSU A., TARCAN E., “ MRP Tekniği Kullanılarak 5 Yıldızlı Bir Otelin Satın Alma Mekanizmasının Değiştirilmesi Önerisi-Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Karaelmas Üniversitesi Yeni Bin Yılda Turizm ve Kültürel Türkiye Semineri, 22-23 Nisan 2000, Safranbolu.

TARCAN E., ATILGAN E., “ 2000 Yılına Doğru Türkiye’nin İnanç Turizmi Açısından Önemi ve Antalya’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma”, Haftasonu Semineri VI, Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 1999, Nevşehir.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

İÇİGEN TARCAN E., ÖMÜRİŞ E. EKİN Y., “ Anger and Anger Control : A Research About Students Attending Undergraduate Tourism Programs, Turk – Kazakh International Tourism Conference, Alanya – Turkey, 20-26 November 2006.

UTKU DEMİREL B., ÖREN V. E., İÇİGEN TARCAN E., “Burnout Syndrome: Examination of Professional Burnout in The Teachers of Vocational High Schools of Tourism”, Turk – Kazakh International Tourism Conference, Alanya – Turkey, 20-26 November 2006.

AKTAŞ A., ÖZDEMİR B., TARCAN E., ATILGAN E., “ Türkiye Genelinde Herşey Dahil Uygulamasının Turistler, işletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, First Tourism Congress of Mediterranean Countries, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 17-21 Nisan 2002, Antalya.

BOYACI C., AKSU A., TARCAN E., ATILGAN E., “ The Importance of Communication Within organizations: A Research on Two 5 Star Hotels in Antalya Region”, Çanakkale – Silesian University, First International Joint Symposium on Business Administration, 1-3 Haziran 2000, Çanakkale.

BOYACI C., AKSU A., TARCAN E., “An Effective Tool In Reflecting Cultural Tourism ; Website Designs of 5 Star Hotels: A Reserch in Antalya Region, Boğaziçi Üniversitesi, Technology Impact on Cultural Tourism, 27-29 Haziran 2000, İstanbul.

Uluslararası İndeksler Tarafından Taranan Dergilerde Yayınlanan Makaleler

YILMAZ Y., YILMAZ Y., TARCAN İÇİGEN E., EKİN Y., DEMİREL UTKU B. “Destination Image: A Comparative Study on Pre and Post Trip Image Variations”, Journal of Hospitality Marketing & Management, 18:461-479, 2009.

SARVAN F., ARICI E., ÖZEN J., ÖZDEMİR B. TARCAN İÇİGEN E. “On Stratejik Yönetim Okulu, Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:3, Sayı:6, Mayıs, 2003.

AKSU A., TARCAN E. “ Hoteles Cinco Esrellas Y Agencias de Viajes En Turquia”, Estudios y Perspectivas en Turismo, CIET, 2003.

AKSU A, TARCAN E “Traning Needs of Web Users in “A” Group Travel Agencies: A Case of Antalya Region”, Tourism Analysis, New York, 2002.

AKSU A, TARCAN E “The Internet and Five Star Hotels: A Case Study From The Antalya Region in Turkey”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, UK, 2002.

AKSU A, TARCAN E, “ Leadership Development Needs of Front Office Supervisors: A Research Among 5-Star Hotels İn Antalya’s City Center, Estudios y Perspectivas en Turismo, CIET, 2002.

Diğer Yayınlar ve Faaliyetler

ALAN A, TARCAN İÇİGEN E., “Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Mutfak Personelinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, II. Ulusal Gastronomi Sempozyumu, 10-11 Nisan 2008, Antalya.

AKTAŞ A., YILMAZ Y., TARCAN E., DEMİREL B., EKİN Y., “Antalya’nın Bir Tatil Destinasyonu Olarak İmaji”, Tourism World Haber Dergisi, Sayı: 6, Ekim 2003.

YILMAZ Y., YILMAZ Y., UTKU DEMİREL B., TARCAN E., EKİN Y., “Antalya’nın İmaji”, General Management Turizm & Yönetim Dergisi, Sayı:5, Şubat, 2005.

İş Deneyimi

Stajlar : Talya Oteli (1995-1996)

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
(1999-2008)
Talya Oteli (1997-1998)

Adres : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Kampus / Antalya

Tel. no : (242) 310 20 39