LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Feleknaz Burcu ÇOLAKOĞLU

Şubat 2018

DENİZLİ

LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Feleknaz Burcu ÇOLAKOĞLU

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK

Şubat 2018

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

……. Anabilim Dalı, …… Bilim Dalı öğrencisi …… tarafından …….. yönetiminde hazırlanan "Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından ……. tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

……..

Jüri-Danışman

……

Jüri

.....

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ……..tarih ve …….. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Öğrenci Adı Soyadı

ÖZET

LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

Çolakoğlu, Feleknaz Burcu

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim Durak

2018, 95 Sayfa

Bu çalışmada, liderin takım çalışması etkinliği üzerinde ne denli bir etkisi olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda takım etkinliğini ve liderlik davranışlarını ölçmek ve bu değişkenlerin demografik değişkenler ile arasında farklılık olup olmadığını ölçmek adına perakende sektörü çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Tez çalışması üç ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde genel olarak liderlik ve liderlik yaklaşımlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde takım çalışması hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölüm çalışmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmış ve veriler SPSS 24.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderlik davranışlarının takım çalışması etkinliğini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Davranışı, Takım Çalışması, Perakende Sektörü, Takım Etkinliği

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE LEADER ON TEAM WORK AND A RESEARCH

Çolakoğlu, Feleknaz Burcu

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. İbrahim DURAK

2018, 95 Pages

This study aims to determine what effect the leader has on teamwork activity. In this context, a questionnaire was applied to the employees of the retail sector to measure team effectiveness and leadership behaviors and to determine whether these variables differ from the demographic variables.

The thesis work consists of three main parts. In the first part, leadership and leadership approaches are examined in general. In the second part, information about team work is given. The third part is the application part of the work. Questionnaire is used as data collection technique and the collected data are analyzed with SPSS 24.0 package program. According to the results of the analysis, it is achieved that leadership behavior has a significant effect on teamwork effectiveness.

Key Words: Leadership, Leadership Behaviors, Team Work, Retail Sector, Team Efficiency

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
İÇİNDEKİLER v
ŞEKİLLER DİZİNİ viii
TABLOLAR DİZİNİ ix
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı Ve Tanımı 3
1.2. Yöneticilik 5
1.3. Liderlik Teorileri 7
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı 8
1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar 10
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 10
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 13
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli 13
1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri 15
1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 16
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları 18
1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 19
1.3.3.2. Amaç- Yol Teorisi 21
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı 23
1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı 25
1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları 27
1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 27
1.4.1.1. Dönüşümcü Liderlerin Ortak Özellikleri 29
1.4.1.2. Dönüşümcü Liderliğe Getirilen Eleştiriler 30
1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 31

1.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması 32

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi 35
2.2. Takım Kavramı 36
2.3. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar 37
2.4. Takımların Oluşum Aşaması 39
2.4.1. Biçimlendirme (Forming) 40
2.4.2. Beyin Fırtınası (Storming) 40
2.4.3. Standartlaştırma (Norming) 40
2.4.4. Uygulama (Performing) 40
2.4.5. Dağılma (Adjourning) 41
2.5. Takımın Hayat Döngüsü 41
2.6. Takım Türleri 43
2.6.1. Problem Çözme Takımları 43
2.6.2. Sanal Takımlar 44
2.6.3. Otonom Takımlar 45
2.6.4. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar 45
2.7. Takımların Yararları ve Sakıncaları 47
2.7.1. Takımların Potansiyel Yararları 47
2.7.2. Takımların Potansiyel Sakıncaları 47
2.8. Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi 48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 51
3.2. Araştırmanın Modeli ve Analiz Birimi 52
3.3. Evren ve Örneklem 53
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 53
3.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi 54
3.6. Araştırmanın Hipotezleri 55
3.7. Araştırmanın Bulguları 56

3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri 56
3.7.2. Ölçeklerin Güvenilirliği 59
3.7.3. Ölçeklerin Faktör Analizleri 59
3.7.4. Ölçeklerin Normallik Testi 64
3.7.6. Liderlik Davranışları İle Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması 66
3.7.7. Takım Etkinliği İle Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması 71
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 77
KAYNAKLAR 81
EKLER 90
Ek-1: Anket Formu 90
ÖZGEÇMİŞ 95

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Yönetici ile Lider İlişkisi 6
Şekil 1.2: Liderlik 8
Şekil 1.3: Çeşitli Liderlik Davranışları 12
Şekil 1.5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler 18
Şekil 1.6: Amaç- Yol Teorisi 22
Şekil 1.7: Liderlik Davranışı 23
Şekil 1.8: Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı 24
Şekil 1.9: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli 26
Şekil 1.10: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması 34
Şekil 2.1 Çalışma Grubu 38
Şekil 2.2 Takım 39
Şekil 2.3: Takımların Oluşum Aşamaları 41

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1: Liderin Özellikleri 9
Tablo 1.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 11
Tablo 1.3: Sistem 4 Modeli 17
Tablo 1.4: Etkin Liderlik Modeli 20
Tablo 1.5: Dönüşümcü ve Geleneksel Liderlik Özellikleri 28
Tablo 2.1: Takımın Hayat Döngüsü 42
Tablo 2.2 Formel Takım Türleri 46
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 57
Tablo 3.2. Liderlik Davranışı ve Takım Etkinliği Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonucu 59
Tablo 3.3. Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Tablosu 60
Tablo 3.4 : Takım Etkinliği Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi Tablosu 60
Tablo 3.5: Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi 61
Tablo 3.6: Takım Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi 63
Tablo 3.7: Ölçeklerin Normallik Analizleri 64
Tablo 3.8: Liderlik Davranışı ve Takım Etkinliği Arasında Korelasyon Analizi 65
Tablo 3.9: Liderlik Davranışlarının Takım Çalışması Etkinliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 65
Tablo 3.10: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Cinsiyetlerin Karşılaştırılması 66
Tablo 3.11: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Medeni Durumun Karşılaştırılması 67
Tablo 3.12: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Yaşlarının Karşılaştırılması 67
Tablo 3.13: Liderlik Davranışlarının Yaş Aralığına Göre Değerlendirilmesi 67
Tablo 3.14: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması 68
Tablo 3.15: Liderlik Davranışlarının Gelir Durumlarına Göre Değerlendirilmesi 68
Tablo 3.16: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması 69
Tablo 3.17: Liderlik Davranışlarının Eğitim Seviyelerine Göre Değerlendirilmesi 69
Tablo 3.18: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarının Karşılaştırılması 70
Tablo 3.19: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması 70
Tablo 3.20: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması 71
Tablo 3.21: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması 71
Tablo 3.22: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Yaşlarının Karşılaştırılması 72
Tablo 3.23: Takım Etkinliğinin Yaş Aralığına Göre Değerlendirilmesi 72
Tablo 3.24: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması 73
Tablo 3.25: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması 73
Tablo 3.26: Takım Etkinliğinin Gelir Durumuna Göre Değerlendirilmesi 73

Tablo 3.27: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması 74
Tablo 3.28: Takım Etkinliğinin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesi 74
Tablo 3.29: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarının Karşılaştırılması 75
Tablo 3.30: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması 75
Tablo 3.31: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması 76
Tablo 3.32: Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar 79

GİRİŞ

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve nüfusun sürekli artışı dünyanın giderek küçülmesine sebep olmaktadır. Dünyanın değişmesi ile birlikte bireylerin istek ve ihtiyaçları artmış, bunun sonucunda da tüketim alışkanlıkları değişmiştir. Bu doğrultuda, tüketicilerin sınırsız istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme aşamasında örgütler arasındaki rekabet artmış ve daha öncekilerden farklı yapıda satış kanalları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yine bu sürecin devamı olarak, zincir mağazalar ile büyük alışveriş merkezi sayıları önemli ölçüde fazlalaşmış, hatta bazı mağazalar rekabet avantajı sağlayabilmek ve uluslararası pazarlarda da varlık gösterebilmek için diğer mağazalarla birleşme kararları almış veya işbirliğine gitmişlerdir. Böylece perakende sektörünün gelişimi hız kazanmış ve sektör daha da büyük hale gelmiştir.

Perakende sektöründeki gelişimin hız kazanmasıyla birlikte örgütlerin yeni satış stratejileri geliştirdikleri görülmektedir. Bu stratejilerin gerçekleştirilmesi için en önemli unsur lider ile desteklenen takım çalışmasıdır. Bu kapsamda takım çalışması hem işletmeler açısından hem de akademik çalışmalar açısından her geçen gün ilgi odağı haline gelmektedir. Bu sebeple takım çalışmasının gerektirmiş olduğu tüm becerilerin geliştirilmesi gerekliliği önem arz etmektedir. Söz konusu becerileri geliştirme aşamasında, motive olmuş üyelerden oluşan bir takım yaratmak için en önemli görev lidere düştüğünden, örgütlerde takım çalışmasının etkinliğini arttırabilmek amacıyla öncelikle insan faktörüne önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada, perakende sektöründe yer alan liderlerin takım çalışması üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmekte; eğer etki var ise, bu etkinin hangi yönde olacağının araştırılması ve daha etkili uygulamalar yapılabilmesi için yeni önerilerde bulunulabilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, Türkiye gibi büyük alışveriş merkezlerinin bulunduğu perakende sektörüne bu ilişkinin önemi ortaya konularak liderlik ve takım çalışmasının önemine dikkat çekmek hedeflenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilgili değişkenlerin (liderlik ve takım çalışması) var olan durumunu ortaya koyabilmek için ilgili literatür incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışma temel üç kısımdan meydana gelmektedir. Birinci bölümde "Liderlik" başlığı altında liderlik kavramı ve tanımı, yönetici ile liderlik ilişkisi ve liderlik davranışını açıklamaya çalışan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık

yaklaşımları ve günümüzde uygulanan çağdaş liderlik yaklaşımlarında yer alan liderlik davranışları çalışmalarından söz edilmiştir. İkinci bölümde, takım kavramı, takım ve grup arasındaki farklar, takımların oluşum aşamaları, takım türleri, takımların yararları ve sakıncalarından bahsedilerek takım çalışmasında liderin rolü ve önemi ilgili çalışmalar ile desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, daha çok liderlik davranışının takım çalışmasının başarısı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve bunun sonucunda örgüte nasıl bir katkısının olduğu üzerinde durulmuştur. Son olarak üçüncü bölümde perakende sektöründe yer alan liderlerin takım çalışması üzerindeki etkisinin öneminin daha iyi anlaşılması, bu etkinliğin ortaya konması, sahip olunan liderlik davranışlarının belirlenmesi, takım etkinliği üzerindeki gelişimi ve bu değişkenler (liderlik ve takım çalışması) arasındaki ilişkinin ortaya konması için araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Daha sonrasında, saha araştırmasında elde edilen bulgular ilgili literatür ile karşılaştırma yapılarak sonuç kısmında değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırma sonucunda, perakende sektöründe bulunan uygulayıcılara bazı önerilerde bulunularak liderlik davranışı ve takım çalışmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında daha sonra yapılacak olan çalışmalar için yapılan araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurularak araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

1. BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı Ve Tanımı

Liderlik konusu, pek çok alanda çalışan bilim insanlarının üzerinde çokça durdukları temel konulardan biri olmuştur. Geçmişten günümüze kadar liderlik ile ilgili olarak 3000'den fazla çalışma yapılmıştır (Çelik, 2013: 1). Liderlik, tarihin tüm dönemlerinde var olmuştur. İnsanın hiyerarşik bir doğası vardır ve bu sebeple gelecekte de liderden vazgeçemeyecektir (Eren, 2013: 501). Küreselleşme hızlı bir değişim ortamı meydana getirmiştir. Bu değişim ortamı, pek çok farklı kültürü bir araya getiren sosyal bir sistem olan örgütleri de hızlı değişime ayak uydurmaya mecbur bırakmıştır. Bu nedenle örgütlerin her zamankinden daha fazla lidere ve liderliğe ihtiyacı vardır (Kâhya, 2013: 6). Liderlik, toplumsal yaşamın var olduğu tüm alanlarda din, kültür, coğrafya fark etmeksizin mevcuttur. İnsanların bir arada yaşamlarını sürdürdükleri, etkileşimde bulundukları bütün zaman ve mekânlarda liderlik mevzubahis olmuştur (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011: 525). Görece savaş alanları veya politik çerçevede ifade edilen liderlik ile ilgili olarak araştırmacılar ve bilim adamları tarafından pek çok ve farklı tanımlamalar yapılmıştır (Kâhya, 2013: 6).

Çeşitli liderlik tanımlarını aşağıdaki biçimde belirtebiliriz:

- "Belirli bir amacı gerçekleştirmek için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir" (Schein, 2004: 2).
- "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 getirmektir" (Eren, 2013: 501).
- "Belli şartlar altında ortak hedefler için birleşen insanları, hedefleri gerçekleştirmek için etkileme sürecidir" (Ertürk, 2006: 153).
- "Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecidir" (Koçel, 2014: 668).
- "İnsanların düşünce ve davranışlarını etkileme gücüdür" (Zaleznik, 1992: 2).

- “Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır” (Paşaoğlu, 2013: 39).

- “Liderlik” kısmen, herkesin dikkatini ortak vizyon üzerinde tutmak, tartışmaya açık olmayan “sabitlenmiş” alanları ve kararlar üzerindeki kısıtları açıklıkla ortaya koymak, eşitsiz katılım ya da grup baskısına karşı tetikte olmak ve zaman, sınır ve yönetim altına sokmak demektir” (Grunig, 2005: 254).

Yukarıdaki liderlik tanımlarına bakıldığında da görüleceği gibi çoğu liderlik tanımı “etki” paydasında buluşmaktadır. Bunu sebebi liderliğin, kurumun hedeflerine doğru emin adımlarla yol alabilmesi için kişileri etkilemesi gerektiğidir. Bu sebeple liderlik, çeşitli hedefler doğrultusunda insanların tutum ve tepkilerini ‘etkileme sanatı’ biçiminde değerlendirilir. Liderlik geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece doğuştan gelen bir özellik olmayıp sonradan eğitimle geliştirilmesi ve ortaya çıkarılması mümkün bir olgudur (Ertan-Kantos, 2011: 136).

Liderler izleyiciyi etkileyebilmek için çeşitli güç kaynaklarına başvurmaktadır. Buradan aldıkları güçler ile izleyicileri kendi belirlemiş oldukları hareket ve tutuma doğru yönlendirebilmektedirler. Bu güç kaynakları aşağıda belirtildiği gibidir (Koçel, 2014: 671):

- Zorlayıcı Güç
- Yasal Güç
- Ödüllendirme Gücü
- Karizmatik Güç
- Uzmanlıktan Doğan Güç

Liderliğin sadece biçimsel bir örgütle alakalı kavram olmadığı açıktır. Belirli bir grubun, çeşitli hedefleri doğrultusunda, belli bir bireyin peşinden gitmesi ile liderlik süreci meydana gelmektedir. Bu şekilde işleyen süreç hem formel örgütlerde hem de informel örgütlerde oluşabilir. Hiçbir resmi yetkisi olmadan bir toplumu harekete geçiren liderler olduğu gibi, birçok yetkiyi elinde bulunduran fakat hiçbir izleyeni etkileyemeyen yöneticiler de bulunmaktadır (Koçel, 2014: 671).

Liderlik ile ilgili başka bir konu ise; liderliğin yalnızca kurumların tepe basamaklarında yer alan kişilere özgü bir süreç olmadığıdır. Yönetimin alt ve orta kademelerinde liderlik olabilir. Ancak aralarında, astlarının sayısı, hedeflerin niteliği ve içinde bulundukları şartlar açısından farklılıklar vardır (Koçel, 2014: 671). Bu koşullarda liderlik bir etkinlik veya davranış fonksiyonu olarak aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Hersey and Blanchard, 1977: 84, Aktaran: Eren, 2013: 503) :

"Liderlik = f(İzleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları)" (Eren, 2013: 503).

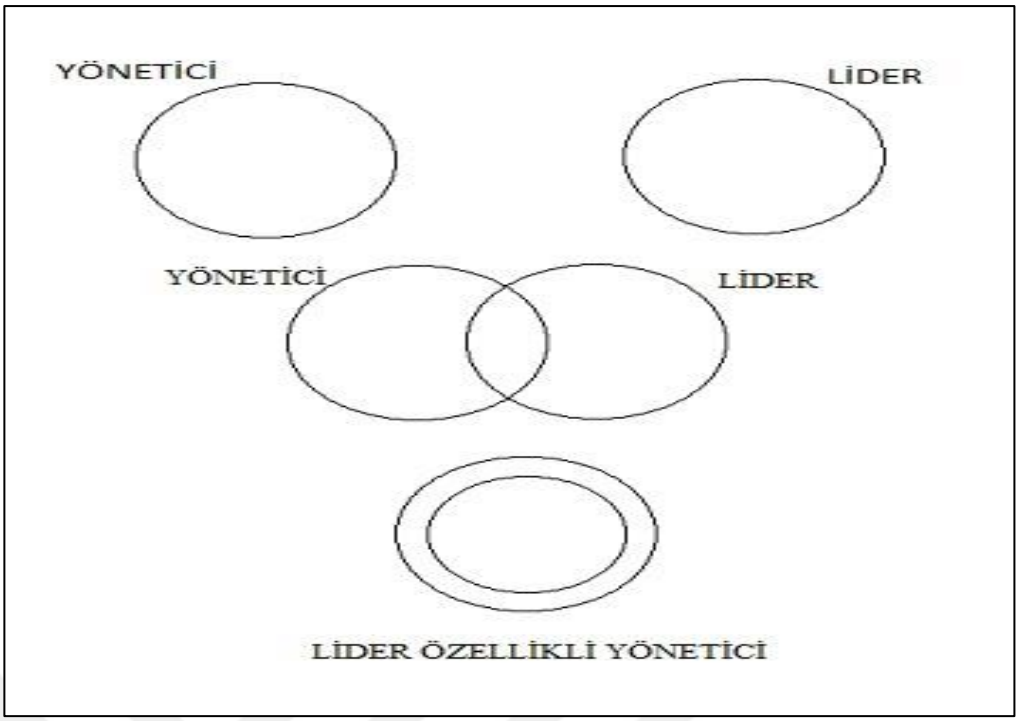
Bu formülden de anlaşılacağı gibi liderlik süreci bu dört değişkenden oluşan karmaşık bir süreçtir ve bu değişkenler kendi içlerinde birbirlerini de etkilemektedir (Eren, 2014: 503).

1.2.Yöneticilik

"Yönetim, "*bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir*" (Baltaş, 2000: 109). Yönetim bugün ile ilgilenen durağan bir kavramdır ve liderin belirlemiş olduğu vizyonun hayata geçirilmesini sağlar. Amaçlara ulaşmak için geçilen aşamaları değerlendirmeyi amaçlayan sistem ve süreçleri kapsar (Baltaş, 2000: 109).

Lider ile yönetici kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılmalarına rağmen, benzerlikler özelliklerinin olmasının yanı sıra bu iki kavramı birbirinden ayıran çok farklı özellikler mevcuttur (Aksel, 2008: 24). Bazı liderler yöneticilik rolüne sahip olamayacağı gibi, liderlik özelliklerine sahip olmayan bazı yöneticileri de olabilir (Koçel, 2014: 671). Yöneticilik son yılların en cazip çalışma alanlarından birisidir ve yöneticilik için gerekli olan risk alma, yapıyı harekete geçirme, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışlar ön plana çıkmaktadır (Arıkan, 2003: 2). Yöneticiliğin başarı şartı sonuca, amaçlara ulaşmaktır (Koçel, 2014: 671)

İşletmelerdeki "yönetici" ve "lider" ayrımlaşmasını Şekil 1'deki gibi göstermek mümkündür;



Şekil 1.1: Yönetici ile Lider İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2014: .673

Yönetim bir anlamda karmaşıklıklarla mücadele etmektir. 20. yüzyılın en büyük gelişmelerinden biri hızdır. Yönetim uygulamaları ve işlemleri büyük ölçüde bu gelişmeye cevap verir. Büyük işletmeler iyi bir yönetime sahip olmadıkları sürece kendi mevcudiyetlerini bile riske atacak büyük karmaşa koşullarına doğru ilerleme trendi gösterebilmektedirler. Yönetimin yerinde olması, uyum, yüksek nitelik ve kârlılık gibi ana unsurları da kendisiyle birlikte getirmektedir. Liderlik ise yönetimin tam tersi değişime karşı çaba sarf etmektir. İş hayatının daha rekabetçi ve değişken olması liderliğin eskiye göre daha önemli hale gelmesinin nedenlerinden biridir. Geçmişte var olanı tekrarlamak ya da çok az bir farkla iyisini gerçekleştirmek, bir başarı göstergesi olmamaktadır. İşletmelerin bu denli aynı amacı güden örgütlerle bir arada bulunup hayatta kalabilmeleri ve rakiplerinden önde olabilmeleri için makro ölçüde farklılaşmaları giderek daha değerli olmaktadır. Bu farklılaşmaları da ancak daha çok liderlik ile sağlayabilmektedirler (Kotter, 1999: 80).

Liderlik ve Yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıklar;

- Liderlik de yöneticilik de, bireyleri çeşitli hedefler doğrultusunda yönlendirebilmekle alakalıdır.

- Lider de yönetici de, izleyicileri etkilerken birbirlerinden farklı da olsa çeşitli güç kaynaklarına başvurmaktadırlar.

- Liderlikte de yöneticilikte de beraber faaliyet gösterilen kişiler arasında uzak olmayan bir bağ bulunmaktadır.

- Yöneticilik karışıklıklarla mücadele etmeyle alakalıdır. Liderlik ise değişikliklerle mücadele etmeyle alakalıdır (Kotter, 1999: 81).

- Yöneticilik için özel yeteneklere sahip olmaktan ziyade; verilen karardan dönmeme, fazla çalışma, analitik düşünce ve bunlardan daha fazla ehemmiyete sahip olan tolerans ve iyi düşünce gereklidir.

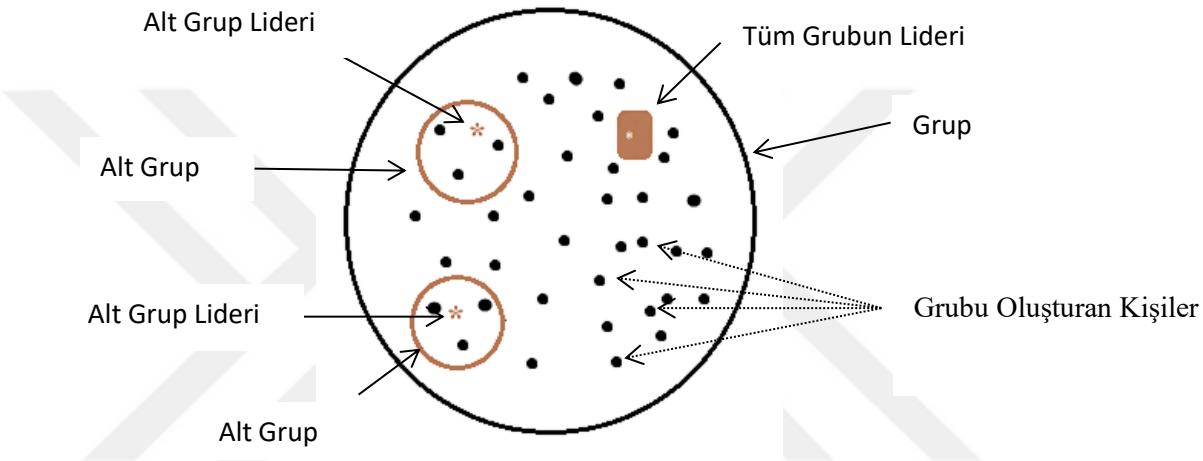
- Lider, yeni düşünceleri cevaplamaktan ziyade onları şekillendirmektedir. Liderler, hedefleri gerçekleştirmek için şahsi ve aktif bir tavrı benimserler. Çalışmanın tarafını, liderin çalışanlar üzerinde meydana gelen izlenimi tayin eder. Bu izlenim neticesinde, çalışanların düşünce ve davranış biçimleri değişir (Zaleznik, 1992: 3).

1.3. Liderlik Teorileri

19. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimden sonra, eskiden daha çok askerlik, politika ve dini konuları alakadar eden liderlik konusu örgütsel mecrada da değerli hale gelmeye başlamış ve zaman içinde kurumların gereksinimleri farklılaşmış, bu farklılaşmaya bağlı olarak da liderlik konusunda ilerleme kaydedilmiştir (Kahya, 2013: 12). İlerlemeler ile birlikte çoğu bilim adamı, liderliğe odaklanmış ve liderlik üzerine fazlaca çeşitli çalışmalar yürütmüşlerdir. Liderlik nedir? Ne yapar? İzleyicilerini nasıl motive eder? Hangi koşullarda hangi liderlik tarzı gereklidir? Liderlik vasfı gösterebilecek bireyleri başlangıçta tayin etmek olası mıdır? (George, 2000: 1028). Tüm bu soruları cevaplayabilmek adına birçok teori ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Teorilerin her biri liderlik aşamalarının farklı kısımlarını incelemiş ve bu aşamaları kavrayabilmek için değişik parametrelere önem vermiştir (Koçel, 2011: 575). Liderliği izah etmek amacıyla ortaya atılan teoriler; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak dört temel başlık altında toplanabilmektedir (Bakan, 2008: 4). Aslına bakıldığında yaklaşımların tümünün birbirine çok yakın ve bir diğerinin eksikliklerini tamamlar nitelikte oldukları görülmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 154).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ortaya atılan ilk teori, özellikler yaklaşımıdır. 1900'lü yılların başlarını kapsayarak bilhassa 1940'larda popüler olan özellikler yaklaşımına göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir (Bakan, 2008: 4). Özellikler yaklaşımının temeli şudur; bazı insanlar kendilerini lider yapan özellikleri ile dünyaya gelirler (Daft, 2013: 36). Lider özellikleri sebebiyle gruptaki diğer üyelerden ayrılan farklı bir kişidir. Bu durumu Şekil 1.2' deki gibi gösterilebilmektedir;



Şekil 1.2: Liderlik

Kaynak: Koçel, 2014: 677

Özellikler yaklaşımına göre, grup üyelerinden farklı olan kişi lider olarak kabul edildiğine göre, grup üyeleri çeşitli özellikleri ile birbirleriyle kıyaslandıklarında lideri tespit etmek olasıdır. Buradan yola çıkılarak bu teorinin temel noktasının, lider olarak değerlendirilebilecek özellikleri barındıran bireyleri tespit etmek ve bu kişileri liderlik özelliklerini barındırmayan kişilerden ayırmak olduğu söylenebilmektedir (Elkins, 1980: 358, Aktaran: Koçel, 2014: 677). Buna göre liderin taşıması gereken özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1.1: Liderin Özellikleri

Kişisel Özellikler • Enerjik • Tutkulu • Alçak Gönüllü • Fiziksel Güce Sahip	**Sosyal Özellikler** • Girişken • Yardımsever • İşbirliğine İstekli • İnce
Zekâ ve Yetenek • Zeki • Algılama Becerisi Yüksek • Bilgili • Kararlı • Sağduyulu	**Çalışma İlişkileri** • Harekete Geçiren • Güvenilebilir • Adil • Azimli
Karakter • İyimser • Neşeli • Kendine Güvenen • Dürüst • Karizmatik • Bağımsız	**Sosyal Özellikler** • Eğitimli • Hareketli

Kaynakça: Daft, 2013: s.38.

Liderliği sadece lideri değerlendirerek tetkit eden özellikler yaklaşımının liderleri belirlemede yetersiz kaldığı belirlenmiştir. Bu özellikleri eksiksiz olarak taşıyan grup üyelerinin liderlik yapamadığı, bu özellikleri taşımamasına rağmen etkili bir biçimde liderlik yapan insanların varlığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, liderlik konusunun bir diğer yaklaşımı olan davranışsal yaklaşım ön plana çıkmaya başlamıştır (Ertürk, 2006: 156).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının gerçek lideri tespit etme konusunda çok başarılı bir yaklaşım olarak görülmemesi, bu konuda araştırma yapan bilim insanlarının liderin bireysel özelliklerinden ziyade, nasıl davranış sergiledikleri ve ne ile ilgilendikleri konusuyla alakadar olmalarına sebep olmuştur (Aksel,2008: 35). 1940'lı yılların sonunda araştırmacılar lideri, liderlik davranışlarını gözlemlemeye başlamışlardır. Araştırmacıların bu gözlemleri yapmalarındaki temel amaç; etkinliği yüksek olan liderin, kendisinden daha az etkinliğe sahip bir liderden hangi davranışsal özellikleri sergilediğini tespit etmeye çalışmak olmuştur. Davranışsal liderlik teorilerinin literatüre katmış olduğu en önemli katkı; örgüt bünyesinde kişinin ne tür davranışlar sergilediği, neden bu davranışları gösterdiği bunun yanında da örgüt yapısıyla sergilenen davranış arasındaki bağlantıları ve etkileşimleri izah etmek olmuştur (Kâhya, 2013: 13).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesi için çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda birbirinden farklı liderlik davranışları tespit edilmiş, bunlar sınıflandırılmış ve etkili olup olmadıkları araştırılmıştır (Koçel, 2014: 678). Davranışsal teoriler, etkin ve daha az etkin liderler arasındaki ayrıma odaklanmaktadırlar. Diğer bir ifade ile etkili ve etkisiz liderlerin örgüt içerisinde ya da dışarısında kurdukları iletişimlere ve çalışma şekillerine odaklanmaktadırlar. Davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımında olduğu gibi doğuştan kazanılar bireysel yetenekler değildir. Tam tersine sonradan kazanılabilmektedirler. Buna dayanarak da bireylerin eğitim almaları ile daha iyi birer lider olmaları sağlanabilmektedir (Aksel, 2008: 36).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarını geliştirmek için yapılan araştırmaların bazıları şunlardır;

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modeli

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

İlk defa 1950 yılında Ohio State Üniversitesi'nde liderin davranışlarını incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın başlıca amacı, ilgili liderlik davranışlarını kategorize etmek ve bu davranışların lider tarafından ne sıklıkla kullanıldığını ölçmek için anketler geliştirmekti. Araştırmacılar, yaklaşık olarak 1800 liderlik davranış örnekleri içeren bir liste oluşturmuşlar daha sonra ise önemli liderlik fonksiyonlarını içeren iyi örneklerle 150'ye düşürmüşlerdir. İlk elemeden geçen anket askeri ve sivil personelin kendi liderlerinin davranışlarını betimlemek için hazırlanan örneklemlerden oluşmuştur. Daha sonra belirlenen davranış şekilleri soru haline dönüştürülmüş ve "Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)" adı ile bir ölçüm aracı ortaya atılmıştır. Anket sonucu ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesiyle birlikte liderlerin sergiledikleri davranışlar "bireyi önemseme (consideration) ve "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" olarak isimlendirilen iki ana davranış biçimi altında toplandığı belirlenmiştir (Yukl, 2010: 104).

Bireyi Önemseme (consideration); Bu davranış biçiminde izleyiciler lidere güvenir ve saygı duyar, liderleri ile arkadaşlık ve dostluk içerisindedir. Bireyi önemseme faktörü klasik insani ilişkilerin ötesinde, liderin izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerine yakın şekilde alakadar olması ve bu doğrultuda davranmasını belirtmektedir. Yani lider, izleyicilerin gözünde onların istek ve ihtiyaçlarının temsilcisidir. Diğer bir ifadeyle lider izleyicilere önem vermektedir (Koçel, 2014: 678).

Yapıyı Harekete Geçirme (initiating structure); Lider kendi rolünü açıkça gösterir iş ve görevleri planlayıp örgütler. Bu da açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt, iletişim kanalları ve iş görme yöntemlerini gerektirir. Böyle bir davranış gösteren lider, iş yapma esnasında yapılan yanlışları eleştirir, izleyicilerin formel sorumluluklar üstlenmesini sağlar, onları koordine eder ve çalışırken atıl kapasite kullanıp kullanmadıklarını denetler (Aksel, 2008: 37).

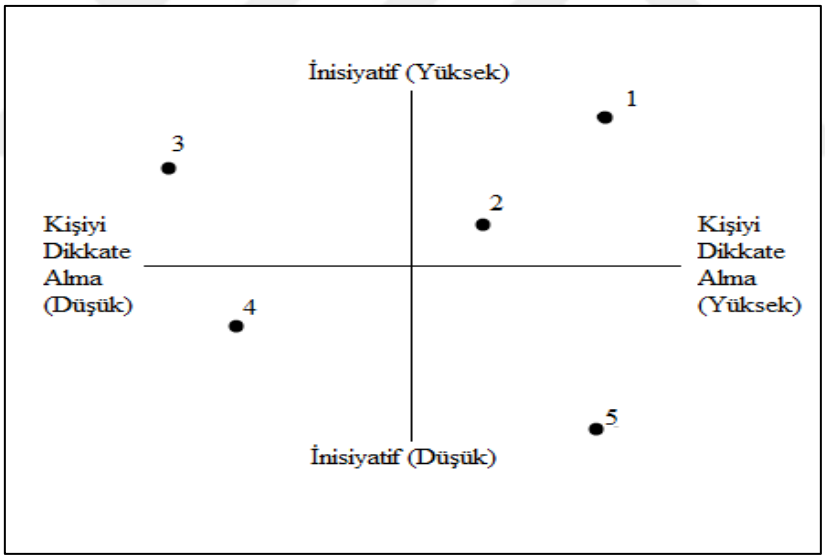
Tablo 1.2'de bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme davranış özellikleri belirtilmiştir.

Tablo 1.2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

BİREYİ ÖNEMSEME	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
• Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır. • Değişikliklere hazırdır. • Astı azarlamak yerine yapılan işi cezalandırır.	• Astlardan bölümün amaçlarına göre hareket etmelerini ister. • Yetersiz işi cezalandırır. • Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Kaynak: Aksel, 2008; 37.

Şekil 1.3'te beş farklı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örnek bulunmaktadır. Örneğe göre lider 1 izleyicilerine ve grubun başarmaya çalıştığı işe değer veren bir davranış sergilerken; lider 4 izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarına değer vermeyen ama grubun hedeflediği göreve de çokça ağırlık vermeyen bir davranış sergilemektedir (Koçel, 2014: 679).



Şekil 1.3: Çeşitli Liderlik Davranışları

Kaynak: Koçel, 201: 680

Ohio State Üniversitesinde çıkan temel sonuçlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Liderin bireyi önemseyen davranışlarının artmasına bağlı olarak personel sirkülasyonu ve devamsızlığı azalmaktadır.

- Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışlarının artmasına bağlı olarak izleyicilerin sergiledikleri performans da artmaktadır.

Bireyi önemseyen lider, izleyicilerinin arzu ve ihtiyaçlar ile birebir alakadar olduğu için onlarla daha düzgün iletişim kurabilmekte ve hedeflere ulaşmada daha başarılı olabileceği düşünülmektedir. Yapıyı harekete geçiren liderlerin ise bütün enerji ve ilgilerini üstlendikleri sorumluluklarına vermelerinden dolayı izleyicilerin daha çok ve daha iyi iş çıkarmaları üzerinde etkili olacakları belirtilmektedir (Ergun ve Özler, 2013: 108).

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Çalışması etkili ve etkili olamayan liderlerin sergiledikleri davranışlar arasındaki ayrımları bulmayı amaçlamıştır (Sığrı ve Dinçer, 2013: 109). Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bu araştırma Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla aynı zamanda gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların buldukları sonuçlar ile Ohio State Üniversitesi çalışmalarında bulunan sonuçlar benzerdir (Tanrıöğren, 2013: 23). Araştırma sonuçlarına göre etkili ve etkisiz lideri birbirinden ayıran 2 davranış tarzı bulunmuştur. Bunlar "iş merkezli davranış (task oriented) " ve "birey merkezli davranışdır (employee oriented)" (Horner, 1997: 270).

İş merkezli davranış sergileyen lider, astların önceden belirlenmiş olan kural ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder, önemli derecede cezalandırma ve resmi görevinden kaynaklanan yetkisini kullanan bir davranış sergiler.

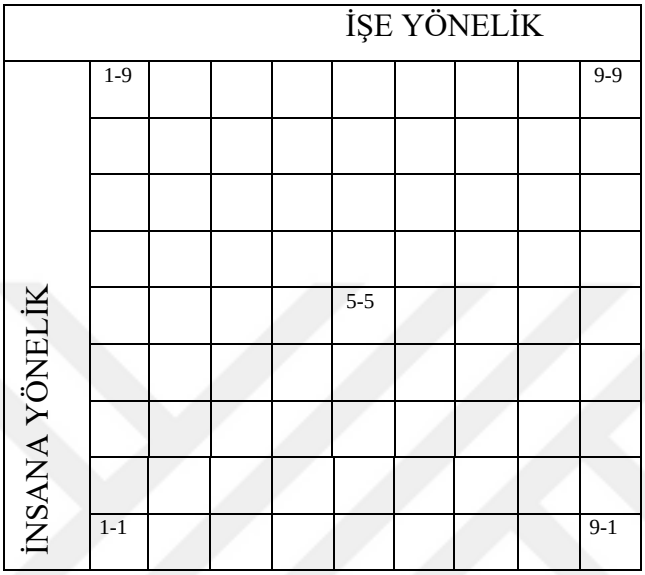
Birey merkezli davranış sergileyen lider ise izleyicilerin doyumunu artıracak çalışma şartlarının oluşturulmasına ve astların kişisel gelişme ve ilerlemesi için çalışır. Astlarına belirli ölçüde yetki devreder (Ertürk, 2006: 157).

Liderliği örgütsel düzeyde inceleyen ilk çalışmalar Ohio ve Michigan liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalar liderliğin öğrenilebilir olduğunu vurgulamaktadır (Horner, 1997: 270).

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton 1960'larda yaptığı araştırmalarda liderlik davranışını "işe yönelik" ve "insana yönelik" olarak iki temel davranış biçimi

tanımlamışlardır. Liderlerin bu iki temel davranışlarını ise bir diyagram üzerinde açıklamaya çalışmışlardır (Demirel ve Kişman, 2014: 693). Diyagramda 1 rakamı en az alakayı, 5 rakamı orta seviyede bir alakayı ve 9 rakamı en üst seviyede alakayı açıklamaktadır. Modelde bulunan beş farklı liderlik biçimi ve bu davranış biçimlerinin genel açıklamaları aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2009: 70):



Şekil 1.4: Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Fındıkçı, 2009: 70

(1-1) Cılız Liderlik: İzleyenlerin örgüt içerisindeki doyumu ve iş başarısı açısından en az çaba gösteren liderliktir (Bakan ve Bulut, 2004: 155). Belli bir düzeyde üretim sağlanamadığı gibi çatışmaların da önüne geçilememektedir. Liderler izleyicilerine karşı ilgisiz, çekimser, kabullenmiş ve duyarsız olarak tanımlanmaktadırlar (Aksel, 2008: 42).

(1-9) Şehir Kulübü Liderlik: Bu noktada yer alan lider üretim ile çok alakadar olmaz. Lider insanların duyguları ve davranışlarını önemsemektedir. Örgüt amaçlarının başarılması için astlarına baskı uygulamaz. Astlarıyla ilişkisinde hiyerarşik kurallar yerine onlara aile gibi yaklaşır. Ceza, eleştiri gibi yöntemler yerine uzlaşmayı tercih eder. Bu tarzı sergileyen bir liderde yaratıcılık düşük seviyededir (Arıkan, 2003: 6)

(9-1) Göreve Dönük Lider: Lider örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla iş yeri koşullarını en yüksek aşamaya ulaştıracak şekilde düzenlemektedir. Bu tip lidere göre çalışanlar, diğer üretim faktörleri ile kıyaslanır ve aralarında bir fark

olmadığı söylenir. Lider astların işlerini planlar, yönlendirir ve kontrol eder (Aksel, 2008: 42).

(5-5) Orta Yolcu Lider: İnsana ve üretime karşı orta düzeyde bir tavır sergilemektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmak, verimliliği ve üretimi arttırmak için kişinin ve grubun motivasyonunu tatminkâr ölçüde tutmaya çalışır (Aksel, 2008: 42).

(9-9) Ekip Çalışması Liderliği: Lider, hem üretim hem de insan ile yüksek seviyede ilgilenir. Hedefe odaklıdır (Bass ve Stogdill, 1990: 484). Astların yaptıkları hatalar için "eğitici" bir yaklaşım izlenir. Ekip çalışması lideri hem saygı görür hem saygı gösterir. Güçlü ve her düzeyde yaygın olan bir iletişim söz konusudur. Lider yeni yaklaşımlara ve değişime heveslidir. Güçlü ve yaratıcı kararlar alınmasına önem verir (Arıkan, 2003: 8)

Yönetim tarzı matriksine göre en uygun liderlik tarzı ve davranışı ekip çalışması liderliği (9-9) görülmektedir. Buna rağmen yapılan araştırmalar örgütlerde çoğunlukla orta yolcu liderlik (5-5) davranışının var olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yaklaşım Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ile benzer olmakla beraber, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarındakinin tam tersine iki boyutun çatışma içinde olmadığını liderin her iki boyutta da puan alabileceğini savunmaktadır. Modelin sağladığı en önemli katkı lider davranışlarını kavram olarak tanımlamasıdır. Böylece liderlerin kendilerini hangi yönlerden geliştirmeleri gerektiğini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Baytok, 2013: 79).

1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor 1957 senesinde yayınladığı "The Human Side of Enterprise" adlı eserinde lider davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisinin yöneticilerin onların davranışları hakkındaki varsayımları olduğunu bu varsayımları onları göstereceği davranışı etkileyeceğini ifade etmiş ve X, Y teorisini geliştirerek liderlik kavramına katkıda bulunmuştur (Demirel ve Kişman, 2014: 693).

X ve Y teorisi örgütsel anlamda bir güvenin yaratılması için iyi bir rehber özelliği taşımaktadır. Teoride çalışanlara yüklenen farklı özellikleri genelleyerek güven duygusuna ilişkin önemli ipuçları ortaya atmaktadır (Asunakutlu, 2001: 12).

McGregor'un X teorisine göre insanlar işleri konusunda şöyledir (Schermerhorn, 2011: 38);

- Genellikle işlerini sevmezler.
- İşlerine karşı hevesleri yoktur.
- Değişime karşı dirençlidirler.
- Sorumluluk almazlar
- Liderlik etmekten ziyade idare edilmeyi tercih ederler.

Buna karşılık Y teorisi varsayımına göre (Koçel, 2014: 683);

- İş, kişi için oyun ve dinlenme gibidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunu geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

McGregor'un X Teorisini benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir (Koçel, 2014: 684).

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarının bir devamı olarak geliştirilen Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Ohio Araştırması ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Aksel, 2008: 39). Likert bu modelde lider davranışlarını 4 başlıkta birleştirmiştir. Grupların her biri belirli hipotezleri ve belirli davranışları kapsamaktadır. Bu dört başlık ve özellikleri Tablo 1.3'de açıklanmıştır. Likert'in yürüttüğü araştırmalar; sistem 3 ve sistem 4 modeli yönetim şekli ile yönetilen grupların verimliliklerinin yüksek, sistem 1 ve sistem 2 modeli ile yönetilen grupların da verimliliklerinin düşük olduğu sonucunu göstermiştir (Ertürk, 2006: 157).

Tablo 1.3: Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.İzlyicilere olan güven	Astlara güvenilmez.	Hizmetçi efendisi arasındaki güven gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarda ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.İzleycilerin algıladığı serbesti	Astlar, ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	İzleyiciler kendilerini biraz serbest hisseder.	İzleyiciler kendilerini hayli serbest hisseder.	İzleyiciler kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3.Üstün izleyiciler ile ilişkisi	İşle ilgili sorun-ların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen izleyicilerin fikrini sorar.	Genel olarak izleyicilerin fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman izleyicilerin fikrini alır onları kullanır.

Kaynak: Ertürk, 2006: 157.

Davranışsal yaklaşımlar ile ilgili olarak konuyu özetleyecek olursak, bu yaklaşımlar ile ilgili tüm araştırmalarda iki liderlik modeli üzerinde yoğunlaşılmıştır. Bunlar, göreve yönelik lider tipi ve insanlar arası ilişiklere yönelik liderlik modelidir. Buna rağmen lidere ilişkin en uygun davranış ve faaliyeti belirlemek kolay değildir. Bu zorluk nedeniyle liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuş ve "özellikler" yaklaşımı ile "davranışsal" yaklaşımın belirli oranda karışımından oluşan ve

işin özellikleri ile durumun gereklerini de göz önüne alan durumsallık yaklaşımları geliştirilmiştir (Ertürk, 2006: 158).

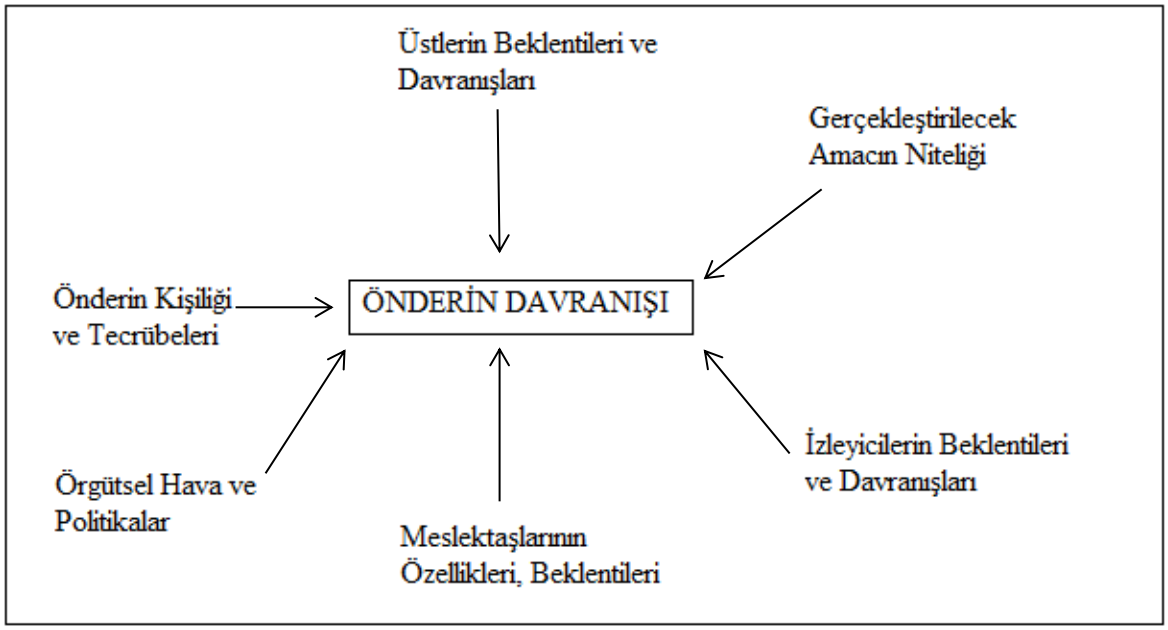
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımlardaki en büyük eksiklik liderin etkinliğini belirlerken durumsal değişkenlerin önemsenmemesidir (Bakan, 2008: 5). Buradan yola çıkılarak durumsallık yaklaşımının temel prensibinin lider ve izleyicilerin bulundukları duruma bağlı olarak gösterdikleri davranış olduğu söylenebilmektedir. Etkili bir lider durumun gereklerine bağlı olarak uygun yönetim şekline göre davranış gösterebilmektedir. Durumsallık yaklaşımlarındaki odak nokta, bir liderlik durumunun uygun liderlik davranışı ile birleştirilip açıklanmasıdır (Amos vd., 2008: 208).

Liderliği, koşulları göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini belirleyen unsurlar şunlardır:

- Olması istenen hedefin özelliği,
- Üyelerin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonun nitelikleri,
- Liderin ve izleyicilerin önceki tecrübeleri

Bu durum Şekil 1.5'te açıklanmıştır;



Şekil 1.5: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Stoner, 1978: 449. Aktaran: Koçel, 2014: 687.

Durumsallık Yaklaşımlarına en iyi denilebilecek liderlik tarzının olmadığını savunmaktadır. Değişik durumlar ve koşullar değişik liderlik tarzlarını gerektirir. Lider mevcut koşulların gereğine göre davranmaktadır. Bu aşamada çeşitli koşullarda demokratik bir liderlik modeli başarılı sayılırken, çeşitli koşullarda ise otoriter bir liderlik modeli başarılı sayılabilmektedir (Aksel, 2008: 43).

Durumsallık yaklaşımları; (1) Liderin göreve yönelik davranışları, (2) Karşılıklı ilişkilere yönelik davranışları, (3) İzleyicilerin özel bir görev ya da aktiviteyi yaparken gösterdikleri gönüllülük seviyesine bağlıdır (Dits, 1996: 202).

Durumsal liderlik yaklaşımlarını geliştirmek için yapılan araştırmaların bazıları şunlardır;

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi
- Amaç- Yol Teorisi
- Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı
- Vroom ve Yetton'un Normatif durumsallık Yaklaşımı

1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorileri içerisinde en çok kabul gören model Fred Fiedler'in geliştirmiş olduğu "Etkin Liderlik Modeli"dir. Bu modele göre takımın performansının etkili olabilmesi için zaruri olan liderin, takım-iş eşleştirmesini doğru bir şekilde yapmasıdır (Baytok, 2008: 80). Fred Fiedler "Least Preferred Co-worker (LCP)" (En az tercih edilen çalışma arkadaşı) ölçeğini kullanarak liderin davranışlarının etkinliğini ölçümleyen üç ana durumsal değişken belirlemiştir (Koçel, 2014: 688). Bunlar:

- Lider- Üye İlişkisi
- Liderin Mevkii Gücü
- Görevin Yapısı

Bu üç değişkenin anlamı şudur (Yukl, 2010: 166):

Lider- Üye İlişkisi; Astlar göreve sadıktır ve lider ile olan ilişkilerinde arkadaşça ve paylaşımcıdır.

Liderin Mevkii Gücü; Lider otoritesini astların performansına göre ödül veya cezalandırma şeklinde kullanır.

Görevin Yapısı; Grubun veya takımın başarmak istediği görevin uygulanmasıyla alakalı olarak önceden belirtilen yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.

Eğer lider için durumun olumlu olması isteniyorsa yukarıda belirtilen tüm boyutların yüksek olması gerekir. Lider genel olarak izleyicileri onaylar ve saygı duyarsa (ilk yüksek boyut), görev yapısı güçlüyse ve lider izleyicilere görevi ayrıntılı şekilde açıklarsa (ikinci yüksek boyut), otorite ve güç liderin mevkiisine atfedildiyse (üçüncü yüksek boyut) o zaman durum olumludur. Ama tam tersi bir durum söz konusuysa yani tüm boyutlar düşükse durum lider için olumsuz olacaktır (Luthans, 2011: 424). Diğer bir ifadeyle, bu boyutlar ne derece yüksek ise lider o derece etkindir.

Tablo 1.4: Etkin Liderlik Modeli

Kaynak: Yukl, 2010;166.

Durum	Lider-İzleyici İlişkisi	İşin Yapısı	Konum Gücü	Etkili Lider
1	İyi	Planlanmış	Güçlü	Düşük LPC
2	İyi	Planlanmış	Zayıf	Düşük LPC
3	İyi	Planlanmamış	Güçlü	Düşük LPC
4	İyi	Planlanmamış	Zayıf	Düşük LPC
5	Kötü	Planlanmış	Güçlü	Yüksek LPC
6	Kötü	Planlanmış	Zayıf	Yüksek LPC
7	Kötü	Planlanmamış	Güçlü	Yüksek LPC
8	Kötü	Planlanmamış	Zayıf	Düşük LPC

Fiedler, etkin liderlikte lider- izleyici etkileşimi, işin yapısı ve liderin konum gücü gibi unsurların önemli olduğunu belirtmiştir. Modele göre pozitif ve negatif durumlar iş

motivasyonlu liderlik yönelimini etkin kılarken, pozitif veya negatif durumu görece az olduğu hallerde ilişki motivasyonlu liderlik yönelimi etkin olmalıdır (Yukl, 2010: 167).

Fiedler en iyi ve kötü koşullarda işe yönelik liderin aktif olmasını; en olumlu durumlarda topluluğun yönetilme gereksinimiyle; en olumsuz durumlarda ise liderin bireye yönelik olası davranışının başarısızlık doğuracağı ihtimali üzerinden açıklamaktadır. Dolayısıyla liderin yalnızca mevcut işe odaklaması onu daha başarılı kılacaktır (Koçel, 2014: 691).

Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in çalışması da yoğun uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları desteklememiştir. Modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur (Luthans, 2011: 424).

Model yöneticiler tarafından da daha çok akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine yaramadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Koçel, 2014: 691).

1.3.3.2. Amaç- Yol Teorisi

Amaç- Yol teorisinin kökleri daha çok motivasyon konusunda geçen bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Kısaca, bekleyiş teorisine göre bireylerin davranış veya tutumları önceden tahmin edilebilir. Davranışların önceden tahmin edilmesini sağlayan durumlar ise şunlardır (House, 1975: 1);

- Kişinin, belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (Bekleyiş)
- Kişinin sonuçlara verdiği değer (Valens)

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı, takım üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Bunlar (Koçel, 2014: 691):

- Liderin izleyicilerin bekleyişinden etkilenme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Bu modele göre bireyin ihtiyaçları ve davranışın ihtiyaçları karşılayabilme özelliği bireyin bir davranış biçimi ortaya koymasını sağlar. Amaç-Yol Modeli liderin izleyicilerinin bireysel güçleri ile iş başarım gücünü nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç

seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu model, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384). İzleyenlerin davranışlarını etkilemek için lider ödüllendirme gücü ve bu ödülü elde edebilmek için izleyenlerin ne yapması gerektiği açıklığa kavuşturma imkânına sahiptir. Bu durumu Şekil 1.6'daki gibi gösterebilmektedir;



Şekil 1.6: Amaç- Yol Teorisi

Kaynak: Koçel, 2014: 692.

Amaç- Yol Teorisi kapsamında lider aşağıdaki dört tip liderlik modelinden birini sergileyebilir;

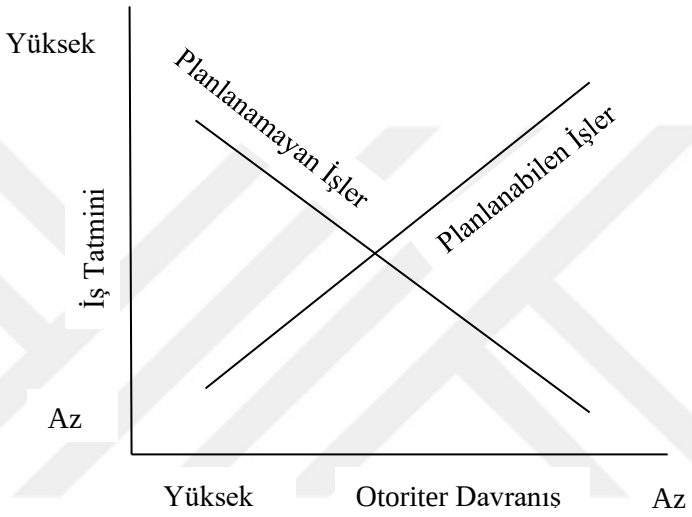
- Otoriter Liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir (Koçel, 2014: 693).

- İzleyicilerin kişisel özellikleri

- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

İşin niteliği ile izleyicilerin tatmini arasındaki ilişkiyi Şekil 1.7'deki gibi gösterebiliriz;



Şekil 1.7: Liderlik Davranışı

Kaynak: House and Mıtchell, 1975: 5.

Teoriye bakıldığında, duruma göre en uygun liderlik davranışı belirlenmesi ön görülmektedir. Fakat var olan araştırmaların Amaç-Yol Teorisinin desteklenmesine yetmediği görülmektedir.

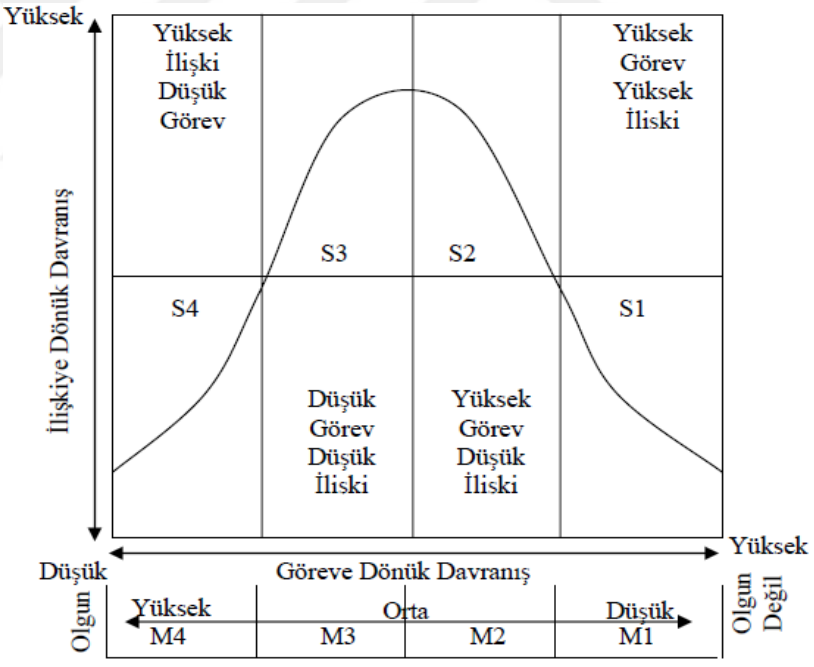
1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, Blake ve Moutun'un iki boyutlu liderlik modelinden esinlenerek liderliğin yaşam eğrisi yaklaşımını geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu yaklaşımda görev davranışı ve ilişki davranışı olarak iki ana boyut üzerinde durulmuştur (Özmen, 2009: 37).

Görev Davranışı: Lider, bireyin ya da ekibinin görev ve sorumluluklarını ayrıntılı bir biçimde tanımlamak amacındadır. Bu amaç doğrultusunda; neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirlemektir.

İlişki Davranışı: Lider iki yönlü veya çok yönlü iletişim yürütmektedir. İzleyenleri ile arasında yakın bireysel ilişki vardır. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir (Hersey, vd., 2001: 191).

Hersey ve Blanchard'a göre optimal liderlik modelinin hangisi olacağını mevcut durum belirlemektedir. Kişisel olarak lideri benimsemeleri ya da geri çevirmeleri sebebiyle takım üyeleri üzerine yoğunlaşan modelin ana hipotezi, liderin etkinliği; liderin davranışıyla, takım veya kişinin olgunluk seviyesi arasındaki kararlılığa bağlıdır. Takım üyelerinin olgunluğu, lider davranışı ve liderin etkinliği arasındaki ilişkiyi tanzim eden aracı durumsal faktördür (Baytok, 2006: 82).



Şekil 1.8: Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1982

- İzleyiciler çok düşük seviyede olgunluğa sahip olduklarında (M1), düşük yönelimli (S1- düşük ilişki ve yüksek görev) liderlik biçimi daha etkin olmaktadır.

- İzleyiciler daha az seviyede olgunluğa sahip olduklarında (M2), dinamik liderlik biçimi (S2- yüksek görev ve yüksek ilişki) davranışı en etkili liderlik davranışıdır.

- İzleyiciler orta düzeyde olgunluğa sahip olduklarında (M3), ilişki yönelimli liderlik biçimi, (S3- yüksek ilişki ve düşük görev) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

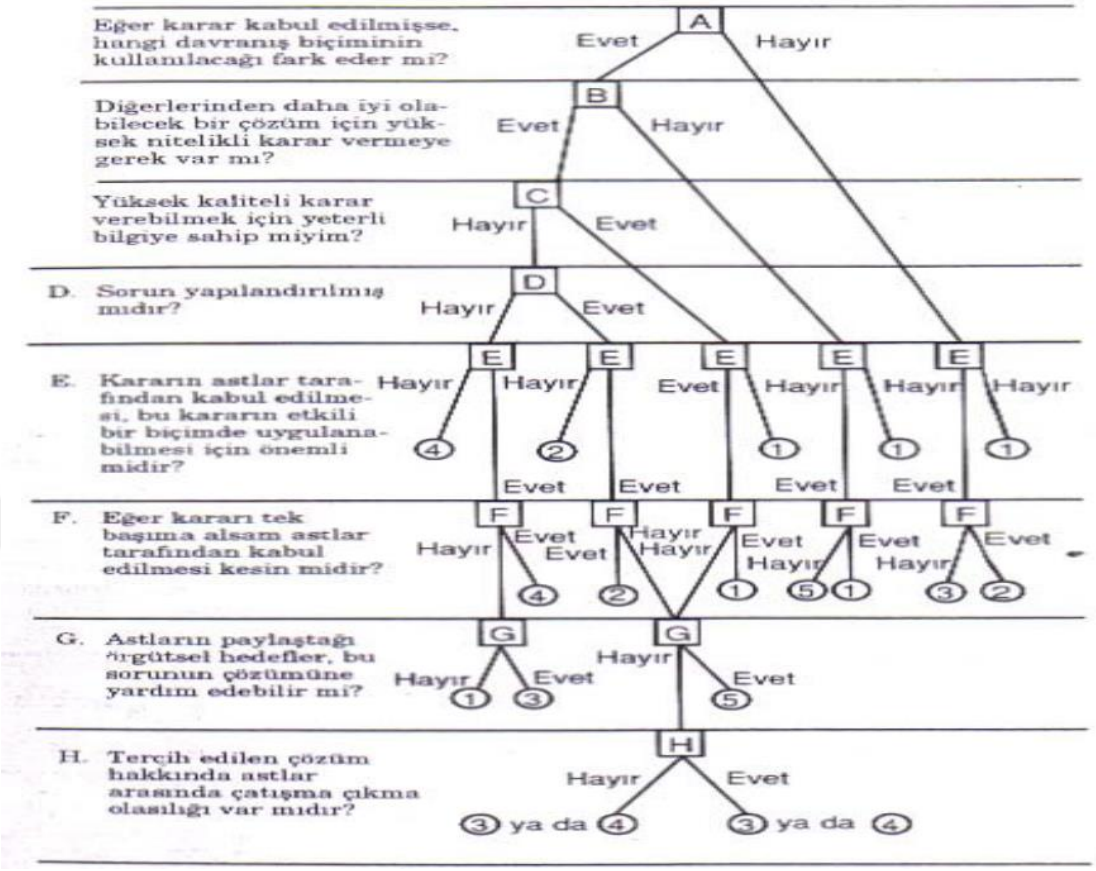
- İzleyiciler yüksek olgunluğa sahip olduklarında (M4), yetki devredici liderlik biçimi (S4- düşük ilişki ve düşük görev davranışı) en etkili liderlik biçimi olmaktadır (Luthans, 2011: 452).

Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımı hem kuralcı hem de esnek iki boyuta sahip olduğu için detaylı bir analize imkân vermekte ve bu durum söz konusu yaklaşımın son dönemlerde eğitim programlarında sıkça kullanılan bir yaklaşım olmasını sağlamaktadır. Lider öncelikle mevcut, önünde olanın yapısını, bileşenlerini kavrar sonrasında elindeki yapıya göre uygun iş yapış tarzını belirler. Ancak bu yaklaşıma çok atıf yapılmasına rağmen bazı araştırmalar söz konusu yaklaşımı "olgunluk- görev yapısı", "güvenilirlik" ve "önerilerin desteklenmesi" bağlamında eleştirmektedir (Baytok, 2006: 85).

1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Günümüzde karar verme farklı bir alan olarak ele alınmakta bu da karar verme konusundaki önemin artmasına sebep olmaktadır. Bütün yöneticilerin bir "karar verici" olarak kabul edilmeleri sebebiyle bu yetki liderlerin de en önemli sorumlulukları arasına katılmıştır. Bu nedenle organizasyonlarda karar verme sürecinde lidere ve duruma uygun yöntemlerin seçilmesinin değerinin giderek arttığı, buna bağlı olarak da karar verme konusundaki çalışma ve araştırmaların sayısının bir hayli arttığı görülmektedir. Bu konudaki araştırmaların sonucu olarak Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, 1973 yılında farklı orjinal karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik modelinin daha etkili olacağını belirlemeye ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı meydana getirmişlerdir. Vroom ve Jago bu yaklaşım üzerinde biraz daha çalışarak 1988 yılında geliştirilmiştir (Aksel, 2008: 54)**.** Yaklaşıma göre lider zaman zaman farklı liderlik tarzları gösterebilir. Durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Yaklaşımda bir karar ağacının kullanılması gerekmektedir. Yönetici değişik durumlara göre kendi

durumunu belirler ve karar ağacı ile yolları izleyerek, problem için uygun seçeneği saptar (Kırel, 2004: 153).



Şekil 1.9: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli

Kaynak: Çelik, 2013: 23.

Vroom-Yetton Modeli problemlerin analiz edilmesinde gereken sekiz soru tespit etmişlerdir. Bunlar;

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
- İsabetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem belirgin mi?
- Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi?
- Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?

- Seçilen kararların astlar arasında çatışma olasılığı yüksek mi?
- Astların isabetli kararlar için yeterli bilgileri var mı?

Şekilde görüldüğü gibi bu model A'dan H'ye kadar soru ve cevaplar üzerine kuruludur. Lider sonuca ulaşıncaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Modelin akış şeması ortaya çıkan problemlerde lideri sonuca ulaştırabilir ve çözüm yolları bulabilir. Bu aynı zamanda astlarla problemin paylaşıldığını ve ortak bir çözümde fikir birliğine varıldığını gösterir (Kırel, 2004: 154).

1.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İşletmeler günümüzde küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet uluslararası hatta küresel bir düzeye çıkmış, pazarlar büyümüş, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyümüş ve yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucunda artan rekabet firmaları da karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir (Eren, 2013: 519).

1980'li yılların başından beri liderliğin mevcut ve en popüler yaklaşımlarından biri olan (Northouse, 2010: 171) dönüşümcü liderlik 1978 yılında Burns tarafından geliştirilmiş ve 1985 yılında da Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır. Dönüşümcü liderlikten, ilk olarak Dawston "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında bahsetmiştir (Tok ve Bacak, 2013: 1139). Dönüşümcü liderlik, "görev" ve "ilişki" odaklılığa karşıt olarak "vizyon" ve "hareket" odaklı bir modeldir. Vizyon, gelecekteki hedefi resimleme; hareket ise hızlı karar almaktır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili genel fikir ; "hareketsiz vizyon sadece bir hayal; vizyonsuz hareket sıkıcı ve anlamsızdır" (Dilts, 1996: 2036).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin inançları ve kişisel değerlerinin paylaşmasından kaynaklanır (Kunhert ve Lewis, 1976: 649). Liderler izleyicilerini kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri ve önemli başarılar elde etmeleri için etkiler ve ilham verirler (Bass ve Riggio, 2010: 76).

Dönüşümcü liderler, kurumlarını önceden belirlenen hedeflere ulaştırabilmek adına, belirledikleri güncel vizyonla beraber gerekli örgütsel şartları oluşturarak, çevresel farklılaşmaları fırsatlara çevirirler. Bu tarz liderler, çalışanların ve kurumların değer yargılarında, inançlarında, gereksinimlerinde farklılaşmaya sebep olmaktadırlar.

Çalışanların becerilerini ve fikirleri meydana çıkarmakta ve bir güven ortamı yaratılmasını sağlamaktadırlar (Sandıkçı ve Vural, 2015: 165).

Dönüşümcü liderlik, liderin izleyicileri üzerinde ortak bir bilinç oluşturmasıyla gelişen bir süreçtir. Aynı zamanda izleyicilere zorluklarla mücadele ederken yeni yollar sunmakta ve karşılaştıkları fırsatları görmelerine imkân tanımaktadır. Dönüşümcü liderler, sadece izleyicilerin performansını değil, hem bireysel, hem grup, hem de örgütsel olarak gelişimi ve yeniliği optimize etmek için uğraşırlar (Avolio ve Bass, 2009: 4).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik yaklaşımı geleneksel liderlik yaklaşımından farklıdır. Bu farkı vurgulamak adına Bass söz konusu iki liderlik tipinin farklı özelliklerle donanmış olduğuna değinerek iki liderlik tipini kesin çizgilerle ayırmaktadır. Bass'a göre geleneksel lider ödüllendirme aktivitelerini belirli koşullar üzerinden gerçekleştirmekte, aktif ve pasif istisnalarla yönetim uygulamakta ve müdahale gücünü aktif olarak kullanmamaktadır. Dönüşümcü lider ise karizma, telkin etme, entelektüel uyarım ve bireysel destek özelliklerine sahiptir (Baytok, 2006: 104).

Tablo 1.5: Dönüşümcü ve Geleneksel Liderlik Özellikleri

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	
Karizma	Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma
Telkin Etme	Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama
Entelektüel Uyarım	Zekayı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma
Bireysel Destek	Kişisel ilgi, her iş görenle birebir ilgilenme, koçluk, tavsiyelerde bulunma
Geleneksel Liderlik Özellikleri	
Koşullu Ödüllendirme	Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Sadece standartlar karşılanmazsa karışma
Müdahale Etmeme	Sorumlulukları bırakma, karar vermekten kaçınma

Kaynak: Bass, 1990: 22.

1.4.1.1. Dönüşümcü Liderlerin Ortak Özellikleri

Cesaretli Olmaları: Kurumda farklılaşma meydana getirebilecek etkinlikleri uygulamak ve gerektiğinde geçmişten beri var olan teknikleri ve düşünceleri değiştirmek, istenmemesine rağmen müdahale etmeye sebep olan vakalara yol açabilmektedir. Bu sebeple dönüşümcü liderlerin, mevcut şartlara dayanabilecek derecede cesur olmaları gerekmektedir (Bolat vd., 2008: 182).

Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaları: Hayatları sürecince bilgiye açık ve sonuç çıkaran bir yapıda olmalıdırlar. İçerisinde oldukları takımın ya da örgütlerin kişilerinden daha değişik ve üst seviyede muhakeme edebilen dönüşümcü lider, bu vasıflarını, karakterinin her zaman çalışma, öğrenme, araştırma gibi kendini geliştirme meyline sahip olması özelliğinden almaktadır (Berber, 2000: 36).

Ortak Bir Vizyon Yaratma Becerisine Sahip Olmaları: İleri görüşe sahip olan lider, kurumun devamlılığını bireysel hayallerine dayanarak fakat gerçekliği bırakmadan tasarlama bunu da çevresindekilere güzel bir şekilde aktarabilme yeteneğine sahiptir. Liderin ileri görüşe sahip olması astlarını motive eder ve aralarındaki iletişim ve iş birliğinin artmasını sağlar (Serinkan, 2004: 74).

Kendilerini Bir Değişim Unsuru Olarak Tanımlamaları: Dönüşümcü liderler örgütlerin mevcut koşullarından, astların farklı davranışsal yeteneklerine kadar tüm sahalarda imkan oldukça kendi özelliklerini yansıtırlar (Berber, 2000: 36).

Kavramsal Yeteneklerini İyi Kullanmaları: Dönüşümcü liderlerin, kurumu bir bütün şeklinde tasavvur etmek ve kurumun her bir parçası arasındaki etkileşimleri gözlemleyerek bu parçaları örgütün tamamında uygun hale dönüştürme niteliğini benimsemeleri kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir (Berber, 2000: 36).

Mizah Anlayışları: Dönüşümcü liderler izleyicileri ile aralarındaki iletişimleri sıcak tutmaktadırlar. Liderlerin belli bir mizah anlayışına sahip olmaları; gergin ortamlardaki havanın kırılmasını, izleyicilerin konsantrelerinin dağılmamasını ve vermek istedikleri mesajın kalıcı hale gelmesine sebep olmaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000: 197).

Motivasyon ve İlham Verme Becerileri: İzleyicilere hedeflerin benimsetilmesiyle birlikte onların harekete geçmelerini sağlamak için liderlerin ileri seviyede motive etme gücü kullanmaları gerekmektedir. Bu tarz liderler izleyicileri, hedef yönünde destekler ve kamçılarlar. Motivasyon ve ilham, organizasyonların hedefleriyle kişilerin gereksinimleri, talepleri, değerleri, alakaları ve amaçları arasında mutabakat sağlanması ile artmaktadır (Serinkan, 2004: 75).

Tecrübe: Liderlik davranışlarını etkileyen önemli etkenlerden biri de tecrübedir. Takımın nitelikleri ve daha önce meydana gelen olayların hepsi liderlik davranışlarını etkilemektedir. Liderin mevcut tecrübesi, meydana gelen ya da gelebilecek hallerle nasıl başa çıkabileceğini göstermekte ve bu sayede etkin bir liderlik meydana gelebilmektedir (Barutçu ve Akatay, 2000: 197).

1.4.1.2. Dönüşümcü Liderliğe Getirilen Eleştiriler

Dönüşümü liderlik genellikle başarılı bir liderlik tarzı olarak kabul edildiği halde, çoğunlukla takım içi iletişim açısından çeşitli eksikliklerinin var olduğu görülmektedir (Serinkan, 2004: 71). Bu eksiklikler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Berber, 2000: 40):

- Etkileme aşaması; liderini takım üyelerinin tutumları, güdüleri ve hareketleri üzerindeki etkilerini açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının temelinde bulunan etkileme sürecinin net bir çerçevede ele alınması ve üzerinde planlı bir çalışma yürütülmüş olması, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının ilerlemesinde eksikliğe sebep olmaktadır (Berber, 2000: 43).

- Liderin dönüşümcü becerileri ile örgütü ileri seviyelere taşıması ve daha iyi koşullara getirmesi söz konusudur. Yürütülen birçok dönüşümcü liderlik çalışması, kişilerin gelişimi, doyumları, alakaları vb. konulara konsantre olmaktadır. Fakat grup seviyesindeki aşamalara gerekli önemi vermemektedir. Bu sebeple gerçekleştirilen çalışmaların kişisel düzeydeki aşamalara yoğunlaştığı, liderin takım üyesi üzerindeki etkileri temel nokta olarak belirlenirken, takım üzerine hatta örgüt üzerindeki etkilerin yetersiz seviyede araştırıldığı görülmektedir.

- Dönüşümcü liderliği meydana getiren boyutların, aslında çok fazla alt boyutu vardır. Bu alt boyutların çok fazla olması net bir şekilde tanımlanmamasına ve

optimal seviyede fikir birliğine varılamamasına neden olmaktadır (Serinkan, 2004: 72).

- Şartlara bağlı faktörlerin yeterli seviyede belirlenmemesi dönüşümcü liderliğin hangi şartlarda ve koşullarda ne kadar etkili olabileceği hakkında tam bir fikir birliğine varılamamasına sebep olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin tespit edilmesinde örgütün yapısının, mevcut şartların, yönetim şeklinin ve benzeri değişkenlerin net olarak tanımlanması, oldukça güvenilir ve dengeli bulgular elde edilmesini sağlayacaktır.

- Birçok liderlik yaklaşımda görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik yaklaşımı da "kahraman liderlik" kavramı üzerine oluşturulmuş ve etkinin yönü liderden takım üyelerine doğru olarak belirlenmiştir. Yürütülen araştırmalarda lider ile araştırmacıların katılımlarının ya da performansları arasında bir ilişki olduğunda, bulguların liderin takım üyelerini etkilediği şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmalar liderin takım üyelerini nasıl harekete geçirdiği ve zorlukların üzerinden nasıl gelindiğini açıklaya yönelik yapılırken, liderin amaçlarını gerçekleştirmek ve iyi bir vizyon oluşturmak için takım üyelerine nasıl cesaret verdiği ile ilgili yorumlar göz ardı edilmektedir (Berber, 2000: 44).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı çeşitli belirsizliklere ve eksikliklere sahip olduğu halde örgütler için çok büyük faydalar sağlamaktadır. Bu sebeple dönüşümcü liderlik yaklaşımının desteklenmesiyle kazanılacak avantajlar olacağından kurumlar üst yönetim konumunda bulunanların bu tarz bir liderlik tarzını benimsemelerini teşvik etmeleri ve bunun için ne gerekiyorsa yapılmasını teşvik etmeleri doğru bir davranış olacaktır (Serinkan, 2004: 73).

1.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderler izleyicilerine rollerini ve görevlerinin gereklerini tanımlayarak onları belirlenmiş hedeflere doğru yönlendiren ve motive eden kişilerdir (Ceylan, vd., 2005: 34). Etkileşimci lider; iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve iş görenlerin görevlerini

tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan bir anlayışa sahiptir (Serinkan, 2004: 64). Burns'e göre etkileşimci liderlikte, lider ve izleyen arasında karşılıklı bir alışveriş vardır. İzleyiciler liderlerin isteklerine uygun bir şekilde hareket ettiklerinde bunun karşılığında bir takım değerli çıktılar elde ederler. Bass, Burns'un görüşlerini başlangıç noktası olarak almış ve araştırmalarında liderliğin genellikle işlemsel ya da maliyet-fayda alışverişi süreci olarak kavramsallaştırmıştır (Ceylan, vd., 2005: 34).

Lider izleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile pek fazla ilgilenmez. Etkileşimci liderler pazar payını ve kârı arttırma, maliyetleri düşürme vb. gibi geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipinin geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönündeki çalışmaları faydalıdır (Berber, 2000: 35).

Etkileşimci liderlik yaklaşımına göre, lider ile izleyiciler arasındaki davranış ilişkisi dört farklı şekilde gerçekleşebilir (Koçel, 2014: 695):

- Birinci tür davranış; çalışanların gösterdikleri çaba ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin izleyicilere daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranıştır.

- İkinci ve üçüncü tür davranış; liderin izleyicilere işi yaptıkları sırada müdahale ve yönlendirmeler, şeklindeki davranışlarla ilgilidir. Çoğu kez "istisnalarla yönetim" olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı türünü içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış olarak belirlenen davranış türünde lider iş ve iş yapma standartlarını belirler ve iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü tür davranışta ise daha pasiftir ve sadece iş ile ilgili sorun çıktığında olaya dâhil olur ve müdahale eder.

- Dördüncü tür davranış; izleyicileri iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan, bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı göstermesidir.

1.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Bugüne kadar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile ilgili pek çok bilim adamı çalışma yapmış ve sonucunda bu iki liderlik tarzı birçok açıdan kıyaslanmıştır. Kıyaslama sonuçlarının bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda bu kavram giderek normatif teori haline gelmiştir. Etkileşimci liderlik ise, yönetim çalışmalarında istenmeyen bir liderlik modeli gibi değerlendirilmiştir (Berber, 2000: 33).

Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik tarzının toplumsal bir yaklaşım olduğu, etkileşimci liderlik modelinin ise yönetimsel etkinliklerde genellikle tercih edilmeyen bir liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Berber, 2000: 33).

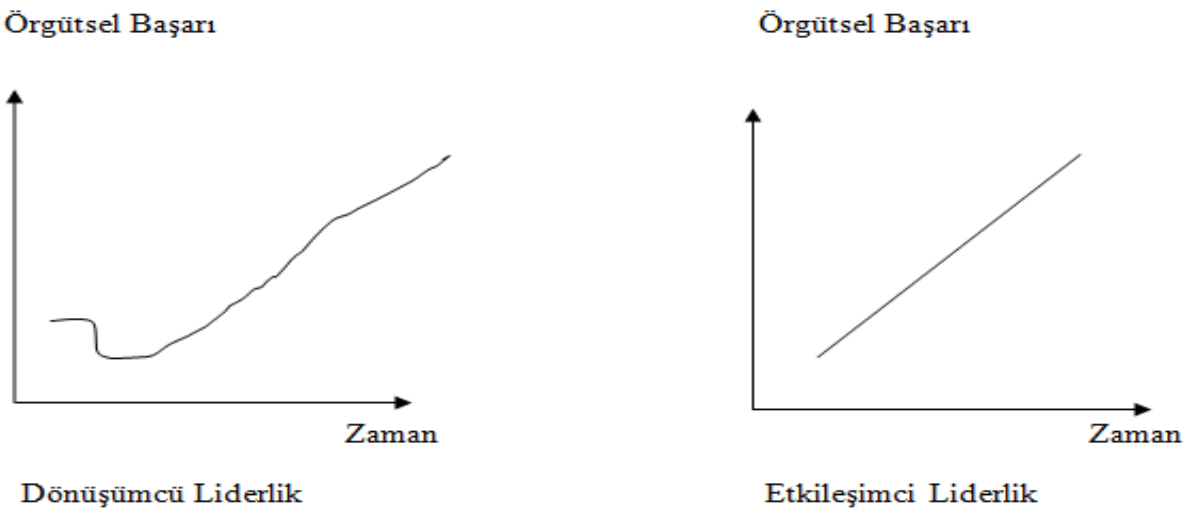
Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri proaktif olmalarıdır. Bu liderlik tarzını benimseyen liderler içinde bulunulan zaman dilimini ilerleyen zaman dilimleri için fırsat olarak değerlendirmektedirler. Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler ise, dönüşümcü liderliğin tam tersi sadece anı düşünür ve yaşarlar (Serinkan, 2004: 69).

Etkileşimci liderlikte mübadele edilen değerler birebir olmak zorunda değildir. Bu liderlik tarzında iki farklı davranış biçimi belirtilmiştir. Bunlar düşük ve yüksek nitelikli olan takaslardır. Düşük nitelikli davranış (zam, terfi gibi ödüller) maddiyat ile temellendirilirken, yüksek nitelikli davranış (liderin gücü, saygınlığı gibi ölçülemeyen değerler) maneviyat ile temellendirilmektedir (Lewis ve Kunhert, 1987: 649). Dönüşümcü liderlikteyse; maddiyatın ast ve üst ilişkilerinde bir önemi bulunmamaktadır. Burada önemli olan bireysel değerlerdir (Eraslan, 2006:7).

Etkileşimci liderler, ortaya bir sorun çıktığında var olan yöntemlerle bu sorunları çözmeya çalışmaktadırlar. Dönüşümcü liderler ise uygun gördükleri takdirde mevcut yöntemleri kullanabilirler. Fakat daha çok yeni bir bakış açısı ya da güncel çözüm yöntemleri kullanmaktadırlar (Serinkan, 2004: 68).

Etkileşimci liderler izleyicilerini kendi istedikleri yönde davranmaları için motive ederler. Dönüşümcü liderler ise her zaman bir öncekinden daha iyisini yapmaları için motive eder ve onlara model olurlar (Bakan vd., 2015: 34).

Bu liderlik modellerinin örgütsel başarı değişkeni açısından kıyaslanmaları Şekil-1.10'da gösterilmiştir:



Şekil 1.10: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Wright, 1996: 179.

Şekil; dönüşümcü liderliğin henüz gündeme geldiği bir örgütte başarı grafiğinin ilk olarak aşağı doğru bir eğimde bulunduğu fakat daha sonra hızla yükselişe geçip bu şekilde devam edeceğini; etkileşimci liderliğin geçerli olduğu bir örgütte ise, başarı grafiğinin azalan oranda artış sergileyeceğini göstermektedir (Serinkan, 2004:71).

2. BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Dış çevrenin 1990'lardan sonra hızla farklılık göstermesi ile birlikte örgütlerin yapısında ve tatbik ettikleri yönetim stratejilerinde kayda değer farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar bünyesinde olan takım çalışması uygulamaları örgütlerin ana gereksinimleri içinde bulunmaya başlamıştır. Artık çoğu örgüt sanki kendi aralarında sözleşmişçesine, rekabet avantajı elde etmek adına takım çalışması uygulamalarının zorunluluğuna vurgu yapmaktadır (Özler ve Koparan, 2006: 2).

Takım çalışması örgütsel hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Takım üyeleri ve liderler görevlerin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi, yüksek hizmet kalitesi ve karlılığı yükseltmek için birbirleriyle işbirliği yapmak zorundadırlar (Guchait, vd., 2016: 300).

Takımlar, herhangi bir kişinin kendisine özgü yeteneklerinin ötesinde tamamlayıcı beceri ve yetenekleri içerisinde barındırır. Bütünleşmiş ve tamamlayıcı niteliğe ulaşmış beceri ve bilgiler, takımların yenilenebilirlik, kalite, müşteri hizmetleri ve benzerine ilişkin aksaklıklarla başa çıkabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Takımlar, mutlak hedef ve iş yapış biçimlerini beraberce geliştirerek zamanında çözüm üreterek iletişimi etkin kılmaktadır. Takımları, değişen gündem ve isteklere yönelik duyarlı ve esnek olduğundan dönüşümlere etkin bir biçimde adapte olabilmektedirler. Takımların performansları eğlence ile de ilişkilendirilebilir. Takımın başarısı tüm üyeleri kapsayıcı bir motivasyon ağı oluşturur (Katzenbach vd., 1998: 23, Aktaran: Özler ve Koparan, 2006: 4).

Lewin (1992)' e göre muhtemel bir takım çalışmasından söz edebilmek için iki önemli faktör vardır. Birincisi; takımın yalnızca birbirleri arasındaki ilişkileri mümkün kılacak üye sayısına sahip olması yani sosyal yön. İkincisi ise takım üyelerinin çalışmanın sonuçlarının sorumluluğunu aynı oranda paylaşmalarını kapsayan sosyal yöndür (Frieling, vd., 1996: 373).

2.2. Takım Kavramı

Literatüre bakıldığında takım kavramı ile ilgili birçok tanım olduğu görülecektir. Bu tanımlar arasında birçok benzerlik veya küçük farklar göze çarpmaktadır (Küçük, 2008: 170). Bu tanımlardan bazıları;

"Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur" (Eren, 2012: 467).

"Ortak bir amaca kendilerini adayan, performans hedefleri belirleyen ve karşılıklı olarak sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandan oluşan bir gruptur" (Katzenbach ve Smith, 2005: 1).

"Belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğuna takım denir" (Zehir ve Özşahin, 2008: 267).

"Takım örgüt sınırları içerisindeki ilişkileri yöneten bireyler topluluğudur" (Zincirkıran, vd., 2015: 174).

"Önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, birbirlerine bağlı ve birlikte hareket eden, birbirleri ile iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi ve birlikte dayanışma içinde çalışmasına takım denir" (Atılgan, vd., 2010: 22).

Kişinin tek başına sonuçlandıramayacağı, belirsizlik içeren sorunların çözümlerini, ayrıca hedef sapma ya da iş akışlarını, katılımcı üyelerle bir araya gelerek üreten ve bu süreçte kalite, etkinlik, verimlilik ve performansı temel alan çalışma üniteleridir (Armağan, 2000: 152).

Tüm bu tanımlardan çıkan ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Thomas, 2004: 5);

- Ortak bir geçmişleri vardır.
- Takım üyeleri aralarında katılım sağlarlar.
- Aralarında kuvvetli iletişim vardır.
- Takım üyeleri birbirlerine bağlıdır.

- Ortak atmosferi paylaşırlar.
- Belli standartları vardır.
- Zaman içerisindeki değişimlere uyum sağlarlar.

"Takım üyelerinin; tartışma başlatabilmek, bilgi araştırıp yeni fikirler üretebilmek, hedeflere ulaşabilmek amacıyla bu doğrultuda fikirler sunabilmek, birlikte çalışma fikirleri içinde bulunabilmek, sahiplenme duygusuyla donatılmış olmak, farklı çözümlerde uzlaşmacı olmak, takım duygularını açıklayabilmek ve diğerlerinin etkilerini kontrol etmek, bilgi ve dokümanları referans kullanabilmek, şikâyet edilme ve ödüllendirme davranışlarını kabullenebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir" (Gökçegöz, 2008: 260).

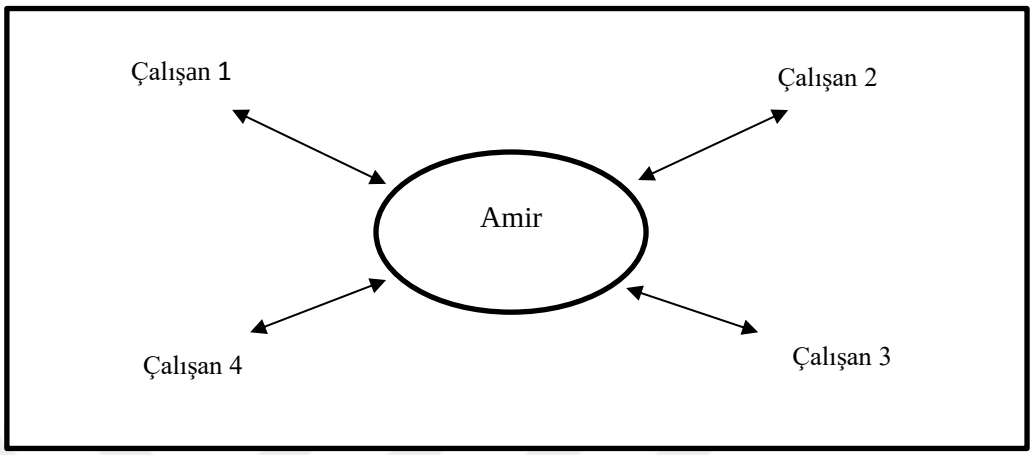
Takım üyelerinin birlikte çalışmaya istekli olmaları ve takım amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Kişiler açısından bakıldığında bir takıma üye olma ve bu örgütün takım üyelerini önemsemesi kişisel tatminini üst seviyeye çıkarmaktadır. Bireysel doyum tam olarak sağlandığında personelin iş tatmini ve performansı artacaktır. Örgütlerin büyüklüğü, üyelerin vaziyetleri, şirketin yapısı, işin niteliği, yönetim şekli ve çevresel etmenler gibi hallere bağlı olarak takımların yüksek performans göstermesi ve amaçlarına ulaşması sağlanabilir (Özler ve Koparan, 2006: 3).

2.3. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar

Takım kelimesi herkeste farklı anlamlar çağrıştırabilir. (Amaç birliği, iş birliği, eşitlik gibi.) Bununla beraber bir örgüt içerisinde bir arada bulunan insan gruplarının çok azı takım olma özelliği kazanabilir (Luecke, 2008: 3). Aslına bakıldığında bir çalışma grubunun takım olup olmadığına karar vermeye çalışırken sorulması gereken esas bir soru vardır: "Grubumun tüm üyelerinin, ancak hepimizin katılımıyla gerçekleşecek en az bir hedefi var mı?" (Hardingham, 1997: 9).

Aslında bakıldığında tüm takımların birer grup, fakat tüm grupların bir takım olmadıkları görülmektedir. Takım olabilmek için üyelerin birbirlerinin samimiyetine ve güvenine inanmış olmaları ve bağlılık duygularının oluşmuş olması gerekir. Aksi takdirde grup etkinliklerini sürdürürler (Cafoğlu, 1996: 70-71).

Çalışma gruplarında bulunan üyelerin her biri, bir yönetici ya da gözetmen tarafından yönlendirilir ama üyeler görevlerini yapmak için işbirliği içinde olmayabilirler. Aşağıdaki şekilde klasik bir çalışma grubunun üyeleri arasındaki ilişki gösterilmiştir (Luecke, 2008: 3).

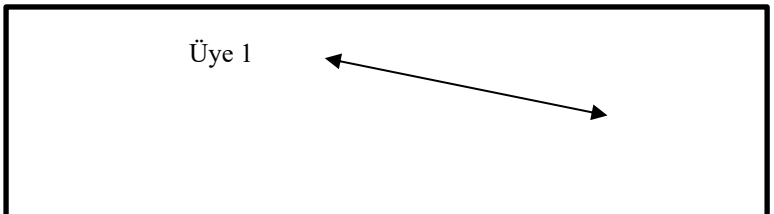


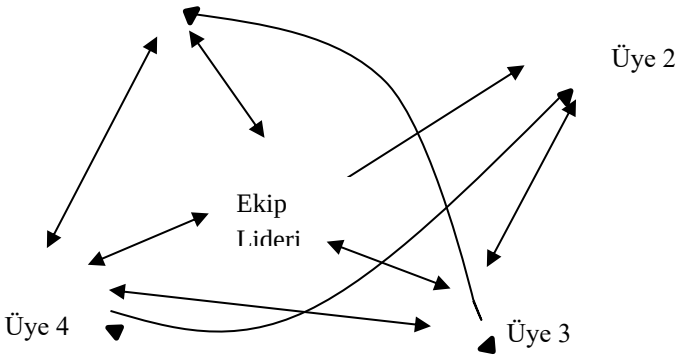
Şekil 2.1 Çalışma Grubu

Kaynak: Luecke, 2008: 4

Burada üyeler güçlü bir şekilde yöneticiye odaklanırlar. Bireysel sorumluluk alırlar. Kişisel çalışırlar. Çalışma grubunun misyonu organizasyonun misyonu kadar kapsamlıdır. Tartışmalar, kararlar ve yetki devirleri vardır ve verimliliği dolaylı olarak diğerleri üzerindeki etkisiyle ölçerler (örneğin; işin finansal performansı) (Katzenbach ve Smith, 1993: 114).

Klasik çalışma gruplarının tersine, takım bir yöneticinin yönlendirmesi doğrultusunda aynı oda içerisinde birlikte çalışan insan grubundan fazlasını ifade eder. Takım; yetenekleri birbirini destekleyen az sayıda insandan oluşur. Takım içindeki her bir üye kendisini ortak amacın gerçekleşmesi için adar ve amaç için kendilerini sorumlu tutarlar. Şekil 2.2'de takım üyeleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.





Şekil 2.2 Takım

Kaynak: Luecke, 2008: 5

Burada üyeler liderlik görevini kendi aralarında paylaşırlar. Bireysel ve ortak sorumluluk alırlar. Takımın kendisinin ortaya koyduğu önceden belirlenmiş bir takım amacı vardır ve bu amacı gerçekleştirmek için üyeler ortak bir çalışma gerçekleştirirler. Takım içerisinde performans doğrudan takımın ortak çalışmaları üzerinden ölçülür. Açık uçlu münakaşalara ve etkili sorun çözmeye dayalı bir araya gelmelere yönlendirilir (Katzenbach ve Smith, 1993: 114).

2.4. Takımların Oluşum Aşaması

Takımların aniden, kendiliğinden oluşan gruplar olmadıkları görülmektedir. Doğru eş güdümlenmiş bir takım meydana getirmek için önemli bir vakit bunun yanında da üyelerin kendi aralarında önemli ölçüde iletişim kurmalarına ihtiyaç vardır. Eğer takıma mensup olan kişiler etkileşimde bulunabilmek adına vakit bulamıyorlarsa, grubun doğru eş güdümlenmiş bir takım halini almasına pek imkân bulunmayabilir. Takım meydana gelmesiyle birlikte bir takım aşamaları atlatarak olgunlaşmaktadır. Henüz meydana gelmiş takımlar ile belli bir seviyeye gelmiş takımlar arasında çeşitli ayrılıklar mevcuttur. Bireyler giderek muntazam bir tarzda devam eden bütünün parçası şekline dönüşmektedirler. Burada lidere bazı görevler düşmektedir. En önemli görev; takımın oluşum aşaması içinde hangi gelişim aşamasında bulunduğunu belirlemek bunun yanında çalışmaya katkıda bulunacak önlemleri almaktır (Eren, 2012: 471).

Takımların oluşum aşamalarıyla alakalı en önemli araştırma Bruce Tuckman'ın çalışmasıdır. Tuckman'ın 1965 yılında yayınladığı çalışması her grup için kolaylaştırıcı niteliktedir. Tuckman bu çalışmasında takımların oluşum aşamalarında

geçtikleri adımları "forming-biçimlendirme", "storming-beyin fırtınası", "norming-standartlaştırma", "performing- uygulama" ve "adjourning-dağılma" şeklinde belirtmiştir (Tuckman, 2001: 66).

2.4.1. Biçimlendirme (Forming)

Takım gelişiminin bu aşaması boyunca, üyeler diğer üyelerle tanışırlar. Aynı zamanda iş hakkında ve kişilerarası ilişkileri uygun davranış ve kuralları belirlerler. Bu aşamada takım üyeleri takımdaki yerleriyle ilgili belirsizlik ve kaygı yaşamaktadırlar. Takım üyelerinin takıma nasıl yararlı olacakları hakkında belirsizlik vardır (Sims, 2002: 171). Biçimlendirme aşamasında liderler üyelere birbirleri ile tanışmaları için zaman tanır (Eren, 2012: 472).

2.4.2. Beyin Fırtınası (Storming)

Bu aşamada takım üyeleri arasında fikir ayrılıkları ve tartışmalar yer almaktadır. Üyeler kendi aralarında takımın misyonunu tartışırlar. Takım daha önce belirlediği hedeflerine yürümeye başladığında, üyeler takımın kendi heyecan ve beklentilerine uygun olup olmadığını keşfetmeye başlarlar (Uğurlu, 2012: 29). Takım üyeleri arasında bu aşamada bir birlik bulunmayabilir. Eğer takımlar bu evreyi başarı ile tamamlayamazlarsa hedefledikleri yüksek başarı seviyesine ulaşamayabilirler ya da çok vakit geçmeden dağılabilirler. Takım gelişiminin bu evresi süresince, takım liderleri her üyeyi takım amacını gerçekleştirmek için düzenlenen etkinliklerde faal bir rol oynamaları için yönlendirmeli, üyeler değişik düşünceler ortaya atmalı, gerekirse münakaşada bulunmaları, takımın sorumlulukları ve amaçları konusundaki hatalı idrakları ve belgisizlikleri ortadan kaldırmak için çaba sarf etmelidirler (Eren, 2012: 472).

2.4.3. Standartlaştırma (Norming)

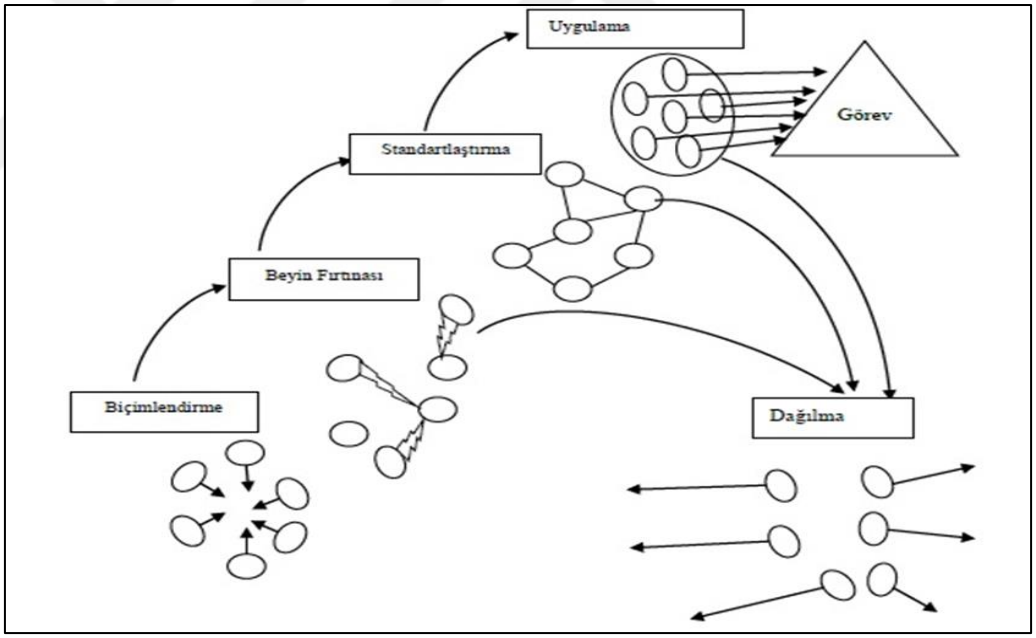
Takım gelişiminin bu evresinde, üyeler arası iletişim gelişir. Lider ve üyeler arasında işbirliği başlar. Üyeler arası uyum artar ve karşılıklı destek başlar (Thomas, 2004: 19). Üyeler yeni standartlar belirler ve adapte olurlar. Kişisel fikirler samimi bir şekilde ifade edilir (Tuckman, 2001: 66). Üyeler arası güven duygusu oluşmuştur. Çoğu konuşma işle ilgilidir ve artık takım hedeflere ulaşmaya başlamıştır (Hardingham, 1997: 11).

2.4.4. Uygulama (Performing)

Bu aşama boyunca takım ilişkileri ve lider hakkındaki sorular açığa kavuşturulmuştur. Takım tamamen gelişmiştir ve çalışmaya hazırdır. Üyeler tüm enerjisini işin en iyi şekilde yapılması için harcamaktadır. Takım üyeleri, takım performansının en iyi olması için liderin yardımını kabul eder ve iyi ilişkiler kurar (Sims, 2002: 172). Üyeler takıma son derece bağlıdırlar ve aralarındaki fikir ayrılıklarını, çatışmaları giderme yollarını öğrenmişlerdir (Uğurlu, 2012: 30).

2.4.5. Dağılma (Adjourning)

Bu aşama takımın sona erdiği aşamadır. Sonuçlar toplanmaya başlanmıştır. Üyeler duygusal olarak yüksek morale sahiptirler fakat ayrılacakları için de ortamda kederli bir hava vardır. Başarılar kutlanır. Üyeler dağılmak ve yeni işlere koyulmakla ilgilenir (Hardingham, 1997: 11). Bu aşamayla birlikte takım lideri takım ömrünün sonuna gelindiğini bir merasim ya da toplantıyla, eğer isterse çeşitli başarı ödülleri vererek, teşekkür mektupları yazarak kutlar (Eren, 2012: 473).



Şekil 2.3: Takımların Oluşum Aşamaları

Kaynak: Forsyth, 2006: 22

2.5. Takımın Hayat Döngüsü

Takımın birlikte geçirdiği çalışma süreci boyunca geçirdiği aşamaları anlamak önemlidir. Bu aşamalara ilk bakıldığında takımlar birbirlerinden çok farklı gibi görünseler de, takımların birçok ortak noktaları vardır.

Bir grup insan, bir ya da daha fazla hedef için birleştiklerinde, hedeflere ulaşmak için organize olurlar. Fakat organize olduklarında hemen çalışmaya başlayamazlar. İnsanlar takım olana kadar belli etkileşim aşamalarından geçerler. Bu aşamalar "takımın hayat döngüsü" olarak adlandırılır (Hardingham, 1997: 10). Tablo 2.1'de bu aşamalar özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Takımın Hayat Döngüsü

	Takım	**Muhtemel İşaretler**
Aşama	Gelişmemiştir Şekillenir Kimin hangi konuma uygun olduğu düşünülür.	Belirgin bir kibarlık Çekingenlik Heyecan Resmi bir iletişim "Balayı" duyguları İşle ilgili pek az gelişme
Aşama	Deney halinde Fırtınalı münakaşalar Birlikte nasıl çalışılacağı ile ilgilenir.	Çelişkiler Canlı tartışma Bir takım olarak çalışmanın yolları aranır. Bazı gelişmeler kaydedilmeye başlanır.
Aşama	Olgunlaşmamış Çalışmaya başlamış Ulaşılan hedeflerle ilgilenir.	Rahatlamış, amaca yönelik Güven duygusu Çoğu konuşma işle ilgilidir Hedeflere ulaşılmaya başlanmıştır.
Aşama	Sona erer. Kederli bir havadadır. Dağılmak ve yeni işlere koyulmakla ilgilenir.	Sonuçlar toparlamaya başlar Başarılar kutlanır Üzüntü duyguları Yeni ekip planları yapılır.

Kaynak: Hardingham, 1997: 11

Takımın hayat döngüsünün ilk evresinde, takım daha şekillenmemiş ve gelişmemiştir. Hangi konuma uygun olacağı belirlenmeye çalışılır. Bunun yanı sıra takım üyeleri arasında belirgin bir kibarlık, çekingenlik, heyecan, resmi bir iletişim ve işe dönük

olarak pek az gelişme bulunur. Üçüncü aşamada, takım olgunlaşmıştır ve hedeflere ulaşabilmek için çalışmalara başlanmıştır. Bu aşamada takım üyelerinin birbirlerine olan güvenleri artmış, takım üyelerinin tedirginlikleri azalmış bunun yanında amaca yönelik olarak güzel bir atmosfer meydana gelmiştir. Amaçlar yavaş yavaş elde edilmiştir. Takımın hayat döngüsünün sonuncu evresinde, takım kurulumunu tamamlamış, ayrılık evresine gelinmiş ve üyeler kendilerine yeni takımlar aramaya başlamışlardır. Bu aşamada çıktılar bir araya getirilmeye başlanmıştır, başarı ve hüzün hissiyatları paylaşılmaktadır. (Gökçegöz, 2008: 266).

2.6. Takım Türleri

Takımlar üzerinde şimdiye kadar birçok çalışma yapılmıştır (Eren, 2012: 467). Yapılan araştırmalar sonucu, takımların tümünün merkezini daha niteliklilik, daha çok etkinlik ile verimlilik, daha çok başarım ve daha çok toplumsal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Armağan, 2000: 154).

Takımlar; problem çözme takımları, sanal takımlar, otonom takımlar ve karşılıklı fonksiyonel takımlar olmak üzere dörde ayrılmıştır.

2.6.1. Problem Çözme Takımları

Çoğunlukla aynı mesleksel çalışma içerisinde olan ya da aynı bölümün yetkisi altında çalışan 5-15 kişi arasında farklılık gösteren gönüllülerden oluşan bir gruptur. Bu takımlar belirli aralıklarla toplanıp ortaya çıkmış olan sorunların ana sebeplerini araştırır, sorunları çözüme kavuşturur ve söz konusu çözümler ile ilgili bilgileri üst yönetime sunarlar (İnce, vd., 2004: 429). Takımlara dâhil olanlar, bir katılımcı olarak bulundukları takıma ilişkin olarak çalışma yöntemleri üretirler. Ortak görüşün ve paylaşılan düşüncelerin ürünü olan bu fikirler, grubun bütünlüğü için önemlidir. Ancak, buradaki önemli nokta grupların yarattığı fikirleri yürürlüğe koyma otoriteleri olmamasıdır. Bu fikirler yalnızca belirli bir konu üzerinde düşünüldüğünü göstermekte ve yaptırım gücü olmayan bir öneri statüsünde kalmaktadır (Fettahlıgil, 2003: 3). Problem çözme takımları, fikirlerini özgürce dile getirebilen üyelere sahip olan işletmelerin önünü açmıştır. Bu kapsamda en tanınan uygulama ilk olarak Japonların uyguladığı kalite çemberleridir. Bu uygulama ile takım üyeleri, üretim boyunca verimlilik artışı sağlanabilmesi adına çok önemli teklifler sunabilme imkânına kavuşmuşlardır (Eren, 2010: 470).

2.6.2. Sanal Takımlar

Günümüzdeki teknolojik gelişmelerle birlikte, örgüt içinde yaşanan değişimler takımların yapısının da farklılaşmasına yol açmıştır. Takımlar verimlilik artışı sağlamak adına mevcut yapılarını güncelleyip daha özgür bir çalışma ortamı içine girmeye başlamıştır. Bununla birlikte takım üyelerinin sadece iş içindeki ilişkileri değil, iş dışındaki ilişkileri de önemli konuma gelmeye başlamıştır. Enformasyonun yönlendirilmesi ve kontrolün sağlanması bir takım adına yegâne problem konumuna yükselmiştir. Bu bağlamda yaşanan gelişmeler takımların sanal bir hale gelmesine sebep olmuştur (Luecke, 2008: 126).

Sanal takımlarla çalışma imkânı bulan şirketler önemli ölçüde fayda sağlamaktadır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Clark, 1999: 220);

- Zaman, ulaşım ve kira masraflarından artırım yapılarak diğer gereksinimlerin karşılanmasını sağlarlar.
- Tüm iletişim internet üzerinden sağlandığı için istedikleri anda bir araya gelebilirler.
- Sürekli olarak bir arada olmadıkları için özel hayatlarını da iyi bir şekilde yönetebilirler.
- Üyeler simultane olarak farklı takımlarda yer alabilirler.
- Etkin takımlarda çalışanlar rahatça proje değişimi yapabilirler.

Sanal takımlar sahip oldukları avantajların yanı sıra, kuşkusuz bazı dezavantajlara da sahiptir. Birebir iletişim eksikliği, takım üyelerinin aynı ortamda bulunmaması motivasyon yetersizliği ortaya çıkarabilir. Takım üyelerinin kurum içi sosyalleşme aşamasında grup oluşturabilmeleri adına birbirleriyle aynı ortamda bulunmaları, resmi olmayan iletişim, his ve zihin örüntülerinin ortaklığı oldukça mühimdir (Kırel, 2007: 97).

Sanal takımların görevleri göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin bütün takımlardaki şekliyle görevlerin dağıtılmasında destekleme rolü üstlendiği söylenebilir. Sanal takımlarda son dönemlerdeki iletişim stratejileriyle ilgili yeni görevlerin de oluşturulmasında yardımcı olduğu gözlemlenebilir. İletişim araçlarının değişik biçimleri söz konusu olduğunda teknik desteğe, enformasyon depolamaya ve bilgi sahibi kişilere ihtiyaç duyulur. Sanal takımlarda bütün görevlerle ilintili olarak yöneticiler ve üyeler çift

yönlü bir beklenti içinde bulunurlar. Bu bağlamda beklentilerin olabildiğince açık ve dürüst aktarılması önemlidir. Bunun sebebi söz konusu takımlarda meydana gelebilecek eylem biçimleri ve etkileşim yöntemlerinin değişikliğidir ve söz konusu durum hatalı algılamalara sebep verebilmektedir (Bahadırlı, 2010: 18).

2.6.3. Otonom Takımlar

Otonom takımlar 10-15 kişinin bir araya gelmesi sonucu bir varlık kazanmaktadır. Bu tür takımlar verilen görevle ilgili olarak birlikte bir yargıya varmak, denetleme, görev tarifleri gibi durumlar hakkında çalışmayı kapsamaktadır (Akın, 2005: 4).

Hilgermann 1998 yılında, takım çalışması ve amaçların bölüşülmesinin otonom takım üyelerinin tatmin olma düzeylerini arttırdığını yaptığı bir çalışmayla ortaya koymuştur (Gülnar, 2009: 66).

Otonom takımlarda düşünceler, nitelikler ve görüşler doğrudan olmayan bir şekilde yöntemin özelliklerini göstermektedir. Otonom olarak kurulan her takım kendine özel bir örgüt gibi tutum göstermektedir. Mevcut pazar koşullarına tabi olarak karşılıklı iş ilişkisi geliştirmekte ve yine karşılıklı olarak diğerini müşteri biçiminde algılamaktadırlar. Otonom takımlar üyelerini tamamen kendileri seçmekte ve bunun yanı sıra tüm çalışma durumu ile ilgili performans düzeylerini ölçebilirler (Bedük ve Aydoğan, 2004: 431).

2.6.4. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Günümüzde çoğu örgüt, daha önceden bilinen bir görevi gerçekleştirmek amacıyla çeşitli departmanlardan oluşan, fakat benzer hiyerarşik derecede bulunan kişilerin aynı ortama gelmesini sağlayarak karşılıklı fonksiyonel takımların oluşturulmasını sağlarlar (Özkalp ve Kırel, 2004: 137). Bu tür takımların meydana gelmelerinde ilk basamak bir hayli vakit alıcı ve sorunlu gerçekleşebilmektedir. Takım üyelerinin kendi içlerindeki ayrımları görerek, farklı özellikleri hakkında bilgi edininceye kadar harcanan vakit bazı durumlarda beklenenden fazla zaman alabilmektedir (Bahadırlı, 2010: 16). Bu takımlar işletmede değişik bölümlerde çalışmakta olan üyelerin, işletmenin farklı bölümleri hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak tanır (İnce, vd., 2004: 43). Çapraz fonksiyonlu takımların diğer takım türlerine göre daha yaratıcı ve sonuç odaklı olması, tercih edilmelerini fazlaca artırmaktadır (Öztekin, 2016: 135).

Literatüre bakıldığında takımların iletişim şekillerine göre de formel ve in formel takımlar olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

Formel Takımlar; Örgütler tarafından belirli görevleri yapmak ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla oluşturulan topluluklardır. Formel takımlarda üyeler kurum amaçlarını yerine getirmek için çeşitli tutumlarda bulunmaktadırlar (Eren, 2012: 467).

İnformel Takımlar; İş çevresinde kendiliğinden oluşan sosyal içerikli kendiliğinden oluşumlardır. Çoğunlukla arkadaşlık ve ortak menfaatler doğrultusunda meydana gelmektedirler (Temel, 2004: 414).

Formel takımlar yaptıkları işler, süreleri ve işleyiş biçimlerine göre kendi içinde beş alt grupta açıklanabilir. Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Formel Takım Türleri

Takım Adı	**Oluşturulma Amacı**	**Görevi**
Basit Çalışma Takımları	Örgüt içindeki belirli bölümlerin işlev ve çalışmalarını düzenlemek.	Çalışma ortamlarını iyi kılmak için çalışma yöntemleri üzerinde fikir üretmek ve önerilerde bulunmak.
Yönetsel Takımlar	Yönetsel görevleri ve organizasyonel amaçları gerçekleştirmek.	Farklı iş bölümlerinden gelen kişilerle çözümler üreterek yönetsel destek vermek.
Karşılıklı İşlevsel Takımlar	Örgüt içindeki işlevsel sorunlara çözüm bulmak.	Aynı hiyerarşik kademedeki farklı uzmanlık alanlarından kişilerle, örgüt içindeki bir bölümün problemi ya da spesifik bir problemi çözmek.
Süreç Takımları	Örgüt içindeki belirli bölümlere destek vermek.	İş süreçlerini belirlemek, uygulamak, denetlemek.
Kendi Kendini Yöneten Takımlar	Belirli konulara ilişkin kendi işlevlerini planlamak, uygulamak	İş tanımlarını oluşturmak, çalışma alanlarında denetim ve kontrol sağlamak.

Kaynak: Nahavandi, 1999; 272-277 Aktaran: Temel, 2004; 414.

2.7. Takımların Yararları ve Sakıncaları

Yöneticiler belirledikleri hedeflere ulaşmak için takımları kullanıp kullanmayacaklarına karar veririler. Bu kararları verirken fayda ve maliyeti iyice hesaplamalıdırlar. Örgütlerde takımların oluşturulması verimlilik ve üyelerin tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Diğer bir taraftan da takımlar, iyi işletilmediği takdirde örgütte motivasyon ve performansın fiilen düşmesine de sebep olabilirler (Şimşek, 2009: 418).

İyi takımlar hayli üretici olabilirler fakat her zaman başarılı olamayabilirler. Yapılan bir araştırmada şirketlerin yaklaşık %80'inden cevap alınmış bu cevaplara göre %14'ü son derece etkili olduğunu söylemiş, yarısı kadarı biraz etkili olduğunu söylerken, %15' i ise takım çalışmasının etkili olmadığını söylemiştir (Daft, 2011: 629).

2.7.1. Takımların Potansiyel Yararları

Takım çalışmasının çoğu avantajı, takım üyelerinin yetenekleri ve tecrübelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Takımlar problem çözümüne odaklanarak yeni iletişim süreçleri oluşturma eğilimindedirler (Luecke, 2008: 10).

- Takım çalışmasında performans, kişinin kendi kendine göstereceği başarımdan daha fazla üst bir aşamaya gelir.
- İnsanlar bir takıma dâhil olduklarında kendilerini daha güçlü, daha güvende ve tehditlere karşı daha dayanıklı hissederler.
- Kişiler tek başına elde edemeyecekleri birçok şeye takım çalışması sayesinde ulaşırlar (Eren, 2013: 482).
- İnsanlar bir yere ait olmayı severler ve buna ihtiyaç duyarlar. Buna bağlı olarak da bir takımın üyesi olmak onların işi daha fazla sevmelerine sebep olmaktadır (Hardingham, 1997: 16).
- Takım olarak karar alındığında, kararı uygulayacak üyelerin de desteğini sağlar.
- Takım çalışması motive edicidir dolayısıyla üyeler takımda en iyi performanslarını gösterirler (Luecke, 2008: 9).

2.7.2. Takımların Potansiyel Sakıncaları

- Takım üyeleri birbirleri ile iletişim kurabilmek için çok fazla enerji ve zaman harcarlar. Buna bağlı olarak iş kötü olarak etkilenebilir.

- Takım içerisinde bulunmak bazı insanların doğasına aykırı olabilir. Bu insanlar takım içine girdiklerinde çekinebilir ya da kıyıda kalabilir.

- Örgüt içerisindeki takımlar birbirleriyle rekabet halinde bulunabilirler. Bu da kuruma zarar verir (Hardingham, 1997: 16).

- Takımlar hedefe giden yolda başarılar kazandıkça yöneticilerine duydukları ihtiyaç da bununla orantılı olarak azalmaktadır.

- Takımlar büyüdükçe üyelerden bazıları işten kaçma eğilimine girebilmektedir. Bu da takım içerisinde adaletsizliğe sebep olmaktadır (Eren, 2013: 482).

Belirtilen bu dezavantajları göz önünde bulundurarak, takımın ciddi şekilde düşünülüp oluşturulması gerekmektedir (Hardingham, 1997: 16).

2.8. Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi

Bir bilim dalı olarak takım liderliği, bazı önemli gelişmelerin zirvesinde yer almaktadır. İleriye dönük bu gelişmeler, esasında takım ve liderlik literatürüne yapılan katkılardır. Bu alanlarda son yıllarda büyük adımlar atılmasına rağmen, değişikliklerin takım liderliğine nasıl etki ettiği konusunda yapılan çalışmalar nispeten daha az olmuştur. Bu, bizim neden takım liderliği ve liderliğin takım temelli organizasyonlardaki rolü konularında özenle durduğumuzun en önemli nedenidir (Day, vd., 2006: 211).

Planlama yeteneğine sahip olan lider takımın hedeflerine ulaşmasını organize etmekten ve ulaşılan sonuçların niteliğinden sorumludur (Hardingham,1997: 26). Sonuca hızlı bir şekilde ulaşabilmek için lider takımla ilgili sürekli ve düzenli olarak geribildirimde bulunmalıdır. Takımın göstereceği performanslara yönelik sonuçlar ne olursa olsun takım üyeleri ile paylaşmalıdır. Geribildirim takım lideri ve üyeler arasındaki etkin iletişime bağlı olarak gerçekleşmektedir. Takım çalışmasının başarısı doğrultusunda takım liderinin başarısından bahsedilebilir. Takımın başarısı lidere, liderin başarısı da ciddi oranda işletmenin başarısına katkı sağlamaktadır (Özler ve Koparan, 2006: 14).

Etkili bir takım lideri, görev bölümünü etkili bir şekilde yapar, kaynakları dengeli dağıtır, üyeler arasındaki iletişime yol göstericilik eder, takım üyelerinin becerilerini

geliştirir, çatışmaları etkili şekilde yönetir ve paylaşımcı karar verme yaklaşımını uygular (Kuyumcu ve Çelik, 2010: 109).

Yapılan son çalışmalar takım liderinin özelliklerinin çalışma iklimi ve takım içi öğrenme üzerinde önemli derecede etkisinin bulunduğunu göstermiştir (Sarin ve McDermott, 2003: 708).

Destekleyici liderler, takım üyelerinin mesuliyet üstlenmesini özendirerek, görev ve mesuliyet üstlenenleri meydana getirmek üzerine çalışırlar ve üyelerle birlikte ortak çalışırlar. Destekleyici lideri olan takımlar diğerlerine kıyasla daha üst seviyede yöntemler ortaya atabilmekte ve buna bağlı olarak verimliliklerini arttırabilmektedirler (Durham, vd, 1997: 203).

Takım lideri, takımdaki ilişkilerin merkezidir. Bu sebeple, iletişim akışının bir kişide sabitlenmesini ve aksaklığa uğramasını engellemeli, akışı verimli sonuç elde etmek için yönlendirmelidir (Temel, 2004: 420).

İyi bir takım liderinin görevleri;

- Takım liderleri süreci tasarlamalı ve tasarıyı uygulamak durumundadırlar.
- Takım liderleri, takım değerlendirme toplantıları, strateji görüşmeleri ve sürecin nasıl işlediğini görmek için yapılan kontroller vasıtasıyla takım üyelerine gerekli dikkati vermek zorundadırlar.
- Takım liderleri, takım üyelerini onların yetkileri, sorumlulukları ve yükümlülüklerini garantiye almalıdır, takım üyeleri ancak bu şekilde onlardan ne beklenildiğinin farkına varabilir.
- Takım liderleri, takımın hedef ve amaçları konusunda oluşabilecek hataları düzeltmelidir.
- Takım liderleri, takım çalışması boyunca büyüyen birçok yapısız problemlere karşı yaratıcı beyin fırtınası yapmak konusunda takım üyelerini cesaretlendirmelidir.
- Takım liderleri, güncel olarak takıma geri bildirimler yapmalıdır.

- Takım liderleri, insanlara ilişkin kültürel faktörleri bilmeli ve bu faktörleri kullanarak fayda sağlamalıdır (Cleland, 2003: 113-114).

3. BÖLÜM

LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma İstanbul'da perakende sektörü bağlamında alışveriş merkezinde çalışmakta olan takım liderlerini ve takım üyelerini kapsamaktadır. Söz konusu araştırmanın üç temel amacı bulunmaktadır. Birinci amacı, liderlik davranışının takım çalışması üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. İkinci amaç, liderlik davranışı ile takım üyelerinin demografik faktörleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Üçüncü amaç ise, demografik faktörlerle takım etkinliği arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Ayrıca, değişkenler arasındaki etki ortaya konarak bu etkinin hangi yönde olduğu ve daha etkili uygulamalara gidilebilmesi için yeni önerilerde bulunulabilmesi amaçlanmaktadır.

Örgütler, iş hayatında devam eden değişimler ve bu değişimlerle birlikte gelen küresel boyuttaki problemlerin çözülmesi aşamasında yetersiz kalmaktadırlar. Bu yetersizliğin altında yatan ana sebeplerden biri örgütlerin birey temelli çalışıyor olmalarıdır. Küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla beraber bir örgütün ayakta kalabilmesi için, yetenekli bireylerin bir arada çalıştırılması sağlanmalıdır. Takım çalışması örgütler için göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Büyük şirketlere ait misyonlar incelendiğinde takım çalışmasının yoğun olarak yer aldığı görülmektedir. Takımların başarılı olabilmelerindeki en önemli etken ise liderdir. Şimdiye kadar yapılmış olan birçok çalışmada liderin, takımın kuruluşundan sonlanmasına kadar tüm aşamalarında büyük rol oynadığı görülmektedir

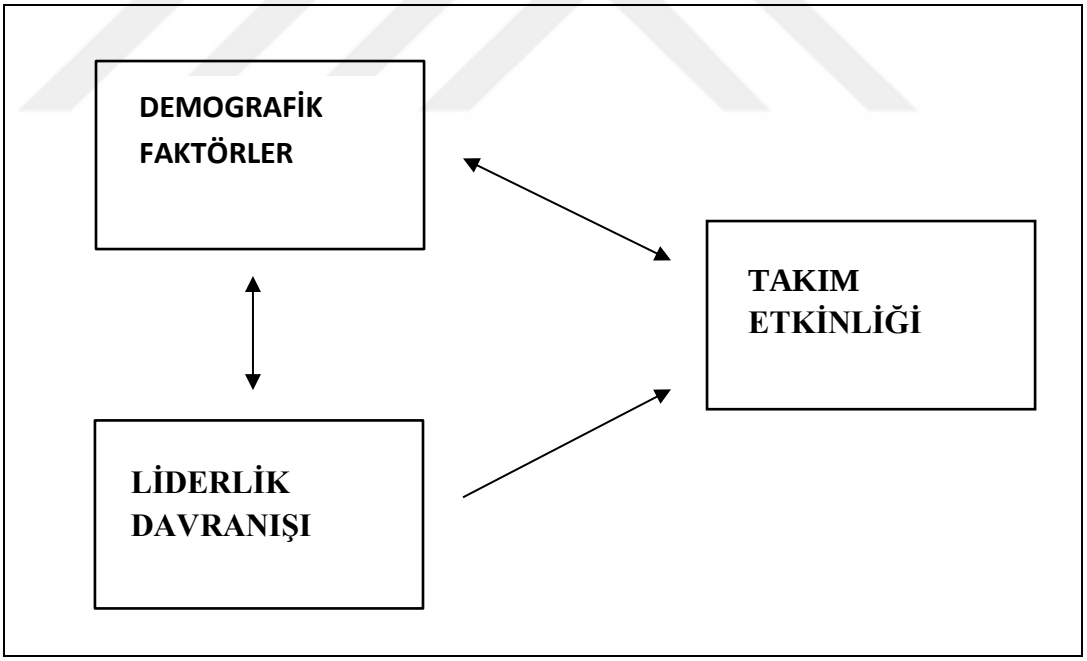
Lider davranışlarının takım çalışması üzerindeki etkisinin artırılmasıyla birlikte takım etkinliğinin artabileceği ve bu bağlamda hedefe ulaşmanın daha kolay olabileceği düşüncesi bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

Temel amaçlarından biri karlarını maksimize etmek olan perakende sektöründe faaliyet gösteren örgütler bu amaçlarına ulaşabilmek adına hem etkin bir koordinasyon ağı oluşturmalı hem de çalışanların motivasyonlarını en üst seviyede tutmalıdırlar. Ancak sektördeki mevcut koşullar düşünüldüğünde de görüleceği gibi çalışanların maruz

kaldıkları çalışma şartları oldukça zorludur. Bunun yanında zamansal anlamda yoğun ve esnek çalışmanın dayatılmasına da elverişlidir. Böylesi bir ortamda da çalışanları koordine edecek ve hedeflere ulaşabilmeleri noktasında etkileyecek bir liderin varlığı önemli bir hale gelmektedir. Bu yüzden de takımın etkinliğini sağlayacak ve motivasyonunu yükseltecek bir liderin etkisini doğru bir şekilde ölçümleyebilmek adına perakende sektörü önemli olarak görülebilmektedir. Kısaca çalışmanın literatüre katkısı liderlik davranışının önemi ve liderliğin takım üzerindeki etkisi ile ilgili derinlik sunmak iken bir yandan da özel olarak perakende sektöründeki yapıyı konu bağlamında ortaya koymasında yatmaktadır. Özgün bir değer taşıyan bu araştırma, hem adı geçen iki kavram arasında oluşabilecek etkinin bulunması hem de ilgili literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Analiz Birimi

Araştırmanın modeli aşağıda bulunan şekildeki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın analiz birimi "bireylerdir". Türkiye'de faaliyet göstermekte olan perakende sektöründe çalışan takım üyeleri ve takım liderleri hedef kitle olarak seçilmiştir. Bu seçimin sebebi, daha önce benzer konuda perakende sektörüne

odaklanılmamış olması ve ilgili sektörde çalışan takım liderleri ve takım üyelerinin çalışma koşulları bağlamında analiz edilmeye yatkın bir görünüm sergilemelerdir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren alışveriş merkezlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Evrene üye kişilerin sayısı tam olarak tespit edilememekte ve evrenin sayısının 40.000 üzeri olduğu varsayılmaktadır. Söz konusu evren büyüklüğünün 381 ile 384 arasında örneklem sayısına sahip olmasının %95 güven aralığıyla geçerli sonuç verdiği düşünülerek araştırmamızda bu örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. (Kurtuluş, 1998: 113). Ancak, kolayda örnekleme kullanılan uygulamada zaman, yanıt alma oranı, erişim kısıtlılığı, çalışma yoğunluğu ve biçimi gibi belirli sınırlılıklar sebebiyle 500 kişiye anket dağıtılmasına rağmen yalnızca 234 kişiden geri dönüş alınabilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın yalnızca sektörel bir çözümleme sunduğu söylenebilir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında ele alınan örneklem seçimi, coğrafik sınırlama gibi bazı varsayımlar bulunmaktadır. Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada, perakende sektörü çalışanlarının Türkiye genelinde farklılık göstermediği,
- Araştırmada takım üyelerinin görüşleri esas alınmıştır. Takım üyelerinin, takım liderlerinin liderlik davranışlarını gerçekçi değerlendirdikleri,
- Ankete katılanların, ankette yer alan ifade ve soruları içten ve dürüst bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarına geldiğimizde ise; araştırmanın sadece İstanbul perakende sektörü bağlamında alışveriş merkezlerinde çalışmakta olan takım üyeleri ve takım liderleri üzerinde yapıldığını belirtmek gerekir. Araştırma İstanbul'daki her alışveriş merkezinde yapılmamış olup alışveriş merkezlerinin seçimi erişim kolaylığı güdümüyle belirlenmiştir. Buna ek olarak, araştırmanın AVM'lerle sınırlandırılmasının sebebi perakende sektöründe yer alan örgütlerin AVM'lerde bir arada bulunması ve bu anlamda söz konusu alanların sektör anlamında zenginlik sunması şeklinde açıklanabilir. Bunlara ek olarak, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma

için de geçerli olup, tüm sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Lider davranışlarının takım çalışması üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında demografik özellikleri tespit etmek amacıyla 8 soru sorulmuştur. İkinci kısımda lider davranışlarını belirlemeye yönelik olarak Ohio State Üniversitesi'nde geliştirilen ve Tugay Ergün (1981) tarafından Türkçe' ye çevrilen ve çalışmaya göre uyarlanan 60 soru bulunmaktadır. Üçüncü kısımda ise takım etkinliğini belirlemeye yönelik Billy Bateman ve F. Colin Wilson (2000) tarafından geliştirilen ve çalışmaya göre uyarlanan 32 soru yer almaktadır. Aynı zamanda takım etkinliği ölçeği Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin'in (2011) " Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması" isimli makalelerinde de kullanılmıştır.

Anket sorularının sınıflandırılmasıyla birlikte, soruların anlaşılıp anlaşılmadığının denenmesi, güvenilirliğinin saptanması ve anketin son halinin oluşturulabilmesi amacıyla 30 katılımcıya pilot test uygulanmıştır. Soruların anlaşılır olduğu belirlendikten sonra anket formu alışveriş merkezi çalışanlarına elden ve internet üzerinden dağıtılmıştır. Araştırmada alışveriş merkezlerinde çalışan satış danışmanlarına 500 anket dağıtılmış geri dönen geçerli anket sayısı 234 olmuştur.

Katılımcılardan, anket formunda yer alan her bir soru için 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış olan " 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

Anket çalışması ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 24 paket programı kullanılmıştır. Önce Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)- Bartlett Küresellik testi ile veri setinin faktör analizi uygunluğuna bakılmıştır. Uygunluğu kanıtlandıktan sonra faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için ise Mann Whitney U, Kruskall Wallis, Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline bağlı olarak üç ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı olarak alt hipotezler bulunmaktadır. Bunlar:

Liderlik davranışlarının takım etkinliği üzerinde bir etkisi olup olmadığını ölçmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Liderlik davranışını oluşturan faktörler, takım etkinliğini oluşturan faktörlere istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır.

Demografik özellikler ile liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığını ölçmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H2: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_1$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_2$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_3$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_4$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_5$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_6$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_7$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H2_8$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Demografik özellikler ile takım etkinliği arasında ilişki olup olmadığını ölçmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3: Takım etkinliğini belirleyen faktörler ile demografik özellikler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_1$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_2$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_3$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_4$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_5$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_6$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_7$: Takım etkinliği takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

$H3_8$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, kurumdaki pozisyonu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi gibi demografik özellikleri incelenmiştir. Sonuçlar ile ilgili veriler Tablo 3.1'de gösterilmektedir;

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bireysel Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	108	46,2
	Erkek	126	56,8
Yaş	18-25	91	39,1
	26-30	93	39,9
	31-35	32	13,7
	36-40	6	2,6
	41-45	4	1,7
	46 yaş ve üzeri	6	2,6
Medeni Durum	Evli	56	23,9
	Bekâr	178	76,1
Gelir Durumu	0-1500 TL	58	24,8
	1501-2500 TL	95	40,6
	2501-3500 TL	58	24,8
	3501 TL ve üstü	22	9,4
Eğitim Durumu	Okuryazar	4	1,7
	İlköğretim	6	2,6
	Lise	62	26,5
	Ön lisans (2 yıllık)	50	21,4
	Lisans (4 yıllık)	72	30,8
	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)	40	17,1
Kurumdaki Pozisyonunuz	Satış Danışmanı	144	61,5
	Süpervizör	32	13,7
	Grup Lideri	22	9,4
	Müdür Yardımcısı	12	5,1
	Müdür	24	10,3
Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	46	19,7
	1-3 Yıl	134	57,3
	4-6 Yıl	30	12,8
	7-10 Yıl	20	8,5
	11 Yıl ve Üstü	4	1,7
Toplam Çalışma Süreniz	3 Yıldan Az	72	30,8
	3-6 Yıl	88	37,6
	7-10 Yıl	39	16,7
	11 Yıl ve Üstü	34	14,5

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde sonuçların birbirine yakın oranda olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılardan %46,2'sini (108 kişi) kadınların, %56,8'ini (126 kişi) erkeklerin oluşturduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde % 39,1'inin (91 kişi) 18-25 yaş aralığında, %39,9'unun (93 kişi) 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Bunu %13,7 (32 kişi) ile 31-35 yaş aralığında bulunan katılımcılar takip etmektedir. %2,6'sının (6 kişi) 36-40 yaş aralığında, 1,7'sinin (4 kişi) 41-45 yaş aralığında ve %2,6'sının (6 kişi) 46 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. İlgili verilerin yanı sıra 1 kişinin bu soruya cevap vermediği görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %76,1'inin (178 kişi) bekâr, %23,9'unun (56 kişi) evli olduğu görülmektedir. Söz konusu veriden hareketle katılımcıların büyük çoğunluğunun bekâr olduğu söylenebilir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun %40,6 (95 kişi) oranla 1501-2500 TL aralığında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ikinci en yüksek orana sahip olan ücret aralığının %24,8 ile 0-1500 TL ve 2501-3500 TL olduğu görülmektedir. Bahsedilen verileri %9,4'lük (22 kişi) oranla 3501 TL ve üstü gelir durumu takip etmektedir. 1 kişi ise bu soruya cevap vermemiştir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde lise, ön lisans ve lisans eğitimi almış olanların büyük kısmını oluşturduğu görülmektedir. Buna göre, %30,8'i (72 kişi) lisans mezunu, %26,5'i (62 kişi) lise mezunu, %21,4'ü (50 kişi) ön lisans mezunudur. Katılımcıların kalan kısmını ise %17,1 (40 kişi) ile lisansüstü, %2,6 (6 kişi) ilköğretim mezunu ve %1,7 (4 kişi) okuryazar bireyler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki pozisyonları incelendiğinde yarısından çoğunun %61,5'inin (144 kişi) oranla satış danışmanı olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler incelendiğinde katılımcıların %13,7'sinin (32 kişi) süpervizör, %10,3'ünün (24 kişi) müdür, %9,4'ünün (22 kişi) grup lideri, %5,1'inin (12 kişi) müdür yardımcısı olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların kurumdaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %57,3'ünün (134 kişi) 1-3 yıl arası iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. %19,7'lik (46 kişi) kısmı 1 yıldan az çalışanlar, %12,8'lik (30 kişi) kısmı 4-6 yıl çalışanlar, %8,5'lik kısmı (20 kişi) 7-10 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Kalan kısmı ise %1,7'lik oranla 11 yıl ve üstü çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %37,6'sının (88 kişi) 3-6 yıllık çalışma tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Bunu %30,8 (72 kişi) ile 3 yıldan az çalışan kişiler takip etmektedir. %16,7 (39 kişi) 7-10 yıl, %14,5 (34 kişi) 11 yıl ve üstü çalışma tecrübesine sahiptir. 1 kişi ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

3.7.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Çalışmanın bu bölümünde liderlik davranışı ve takım etkinliği ölçeği güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alfa (α) katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Güvenilirlik; benzer şartlarda, benzer bir süreç ve yöntemle farklı bir zamanda tekrar ölçülen bir şeyin aynı sonucu vermesidir. Dolayısıyla bir araştırma sonucunun güvenilir olabilmesi için tekrarlandığında aynı sonucu vermesi gerektiği söylenebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283). Yapılan analiz sonucunda Cronbach alfa (α) değerinin en az 0,70'lik bir oranı sağlaması gerekmektedir. Bazı durumlarda (soru sayısının az olması gibi) bu oran 0,60'a düşebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 325).

Tablo 3.2'de her iki ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Liderlik Davranışı ve Takım Etkinliği Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçekler	**Cronbach Alfa (α)**	**Soru Sayısı**
Liderlik Davranışı	0,816	60
Takım Etkinliği	0,971	32

Yapılan analizlere göre Cronbach Alfa değeri liderlik davranışı ölçeği için 0,816, takım etkinliği için 0,971 çıkmıştır. Bu verilere göre her iki ölçeğin (özellikle takım etkinliği ölçeğinin 1'e yakın olması) yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

3.7.3. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik ana faktörleri belirlemek amacıyla önce Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)- Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Testten çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Liderlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10632,919
	Df	1770
	Sig.	0,000

Tablo 3.3 de görüldüğü gibi KMO sonucu 0,827 çıkmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Takım etkinliğini ölçmeye yönelik ana faktörleri belirlemek amacıyla önce Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)- Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Testten çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.4 : Takım Etkinliği Ölçeği İçin KMO ve Bartlett's Testi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6682,075
	Df	1770
	Sig.	0,000

Tabloda da görüldüğü gibi KMO sonucu 0,919 çıkmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucu çıkan faktör dağılımları Tablo 3.5'te gösterilmektedir.

Tablo 3.5: Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖR ADI	SORU NO	SORULAR	FAKTÖR YÜKÜ
İletişimci	5	Takım üyeleri ile olan toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yapar.	0,797
	2	Takım üyelerinden biri işini iyi yaptığında takdir eder.	0,787
	30	Takım üyelerinin belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.	0,771
	12	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	0,733
	32	Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.	0,712
	50	Örgütte değişime ve yeniliklere karşı isteklidir.	0,675
	36	Takım üyelerinden beklentilerini açıkça ifade eder.	0,663
	13	Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.	0,654
	22	Takım üyelerini başkalarının yanında överek onurlandırır.	0,639
	59	Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	0,634
	55	Takım üyeleri ve örgüt tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.	0,618
	52	Takım üyelerinin kurum içi kararlara katılmalarını sağlar.	0,603
	27	Takım üyelerinin bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.	0,57
	6	Takım üyelerine her türlü meselede bilgi verir.	0,566
	3	Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını plânlar.	0,555
	48	Çok çalışarak takım üyelerine örnek olmak ister.	0,551
	56	Belirli bir işi iyi yapan takım üyesini karşısındakine tanıtır.	0,546
	17	Takım üyelerini örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.	0,541
	45	Takım üyelerinin sorunlarını kendileri ile tartışır.	0,506
	44	Takım üyeleri arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberi olur.	0,496
	37	Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.	0,491
	38	Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını takım üyelerine bildirir.	0,417
Hükmedici	41	Bir plâna dayanmadan çalışır.	0,839
	40	Çalışanlara danışmadan iş görür.	0,809
	20	Görevleri takım üyelerine danışmadan değiştirir.	0,711
	46	Hata yapan takım üyesinin «tepesine biner».	0,655
Standart ve kaliteci	51	Takım üyelerini değerlendirirken standart bir yöntem kullanır.	0,679
	58	Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.	0,593
Kuralcı	14	Takım üyelerinden örgütün kurallarına uymalarını bekler.	0,714
	33	Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.	0,719
	60	Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.	0,733
	53	Örgütteki yerinin ve ağırlığının takım üyeleri tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	0,445
	24	İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direniş gösterir.	0,403

	28	Takım üyelerinden yapabileceklerinin fazlasını ister.	0,738
Zorlayıcı	29	Örgüt dışındaki davranışlarında, kurumun tek temsilcisi gibi hareket eder.	0,713
	19	Örgüt dışındaki kişilere örgütün ne kadar önemli olduğunu belirtir.	0,708
	15	Kendisine «Beyefendi» ya da «Müdür bey» denmesi yerine adıyla (Ör. «Ahmet Bey») hitap edilmesini ister.	0,637
Temsilci	18	Onun için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir	0,497
	10	Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.	0,576
	9	Örgütü eleştirilere karşı savunur.	0,577
Serbest bırakıcı	49	Örgüte mal olmuş faaliyetlerin çalışanlarca kişisel olarak eleştirilmesini istemez.	0,542
	11	Takım üyelerinin aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	0,635
Bilgi edinmeci	21	Kurumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.	0,623
	7	Takım üyeleri ile zaman zaman birlikte ekip çalışması yapar.	0,613
İşbirlikçi	16	Takım üyelerini daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getirir.	0,405
Avantaj sağlayıcı	39	Kurumu için özel avantajlar sağlamaya çalışır.	0,753
Savunmacı	47	Sevilmeyen kişi olacağını bilse de örgütünü savunur.	0,729
İnformal	35	Takım üyelerine isimleri ile hitap eder.	0,84
Müdahaleci olmayan	8	Takımın çalışma temposuna karışmaz.	0,84
Bilgi arayan	1	Yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.	0,835
Bağlantı kurucu	57	Örgüte yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.	0,887
Rahatlatıcı	43	Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.	0,725

Geçerlilik testinin uygun sonuçlanması ile faktör analizi uygulanmış ve 17 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; iletişimci, hükmedici, standart ve kaliteci, kuralcı, temkinli, zorlayıcı, temsilci, serbest bırakıcı, bilgi edinmeci, işbirlikçi, avantaj sağlayıcı, savunmacı, informal, müdahaleci olmayan, bilgi arayan, bağlantı kurucu, rahatlatıcı liderlik davranışı faktörleridir.

Bir maddenin belirtilen faktör içinde bulunup bulunmayacağını belirlemek için belirli şartlar gereklidir. Bu şartlardan biri üzerine yoğunlaşılan maddenin birçok farklı faktör altında yüklenme yönelimi (binişiklik) göstermemesidir. Bu şart genel olarak ilgili maddenin belirli faktör altındaki yük değeri farkının 0,1'den büyük olmaması esasıyla temellendirilir. Eğer 0,1'den küçük bir fark mevcut ise o maddenin birden fazla özellik veya faktör ölçtüğü sonucu ortaya çıkar, söz konusu yapı da analiz için sorun olduğu

anlamına gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312). Bu bağlamda yük değeri 0,1'in altında olan 26, 4, 31, 54, 34, 25, 23 ve 42. sorular faktörden çıkarılmıştır.

Takım etkinliği ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucundaki dağılımlar Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3.6: Takım Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖR ADI	SORU NO	SORULAR	FAKTÖR YÜKÜ
Motivasyon	16	Standartlar düzgün esaslarla denetlenir.	0,701
	23	Takımımızda yeni bir fikir ortaya atıldığı zaman takım üyeleri onu denemeye genellikle isteklidir.	0,653
	19	Takım içinde pratik çalışma standartları açıkça tanımlanır.	0,642
	9	Takım içinde herkes kabiliyetinin en iyisini gösterir.	0,64
	11	Bireyler takım üyesi olmaktan gurur duyarlar.	0,632
	26	Atıllar (atıl kapasite/kaynak) minimumda tutulur.	0,617
	15	Takım yeni gelişmeler içinde yer alır.	0,608
	14	Takım üyeleri yeni görev ve metotlar için heveslidir	0,581
	20	Takımımızdaki üyeler proje boyunca en az ayda bir kez proje toplantılarında alınan kararları inceler.	0,54
	10	Takımda moral yüksektir.	0,539
Liderlik Davranışı	3	Takımımızda lider, işe profesyonelce yaklaşır ve kendisini işe adamıştır.	0,759
	2	Takımımızda etkili ve uygun liderlik vardır.	0,753
	7	Bireyler kendilerini takım üyesi gibi hissederler	0,735
	4	Takımımızda üyeler takım liderine güvenir.	0,734
	1	Takımımızda lider, karar vermede takım üyelerinin katılımını cesaretlendiriyor.	0,726
	6	Takımımızda lider performansların nasıl iyileştirileceği konusunda önerilere açıktır.	0,665
	8	Her zaman anlamadığım, yanlış anladığım veya yanlış gittiğini düşündüğüm bir şey olursa soru sorarım.	0,621
	5	Takımımızda liderlik esnektir ve koşulların ihtiyacına göre çalışanlar kararlarda yer alır.	0,61
Sistem ve Hedef	32	Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sistematik olarak tanımlanır.	0,757
	28	Takım faaliyetleri için belli finansal hedefler vardır.	0,746
	29	Takımımız finansal ve işletme faaliyetleri amaçlarına uyar.	0,69
	30	Çalışma seviyeleri için hedefler vardır.	0,684
	31	Eğitim ihtiyaçları için uygun bir tanımlama sistemi vardır.	0,658
	17	Standartların denetimi yönündeki geri bildirimler takımlara düzgün esaslar verir.	0,635
	22	Takımımızda rekabet avantajını sağlayan faaliyetler hakkında devamlı bir bilgi akışı vardır.	0,603
	24	Gereken kaynaklar mevcuttur.	0,549

Takım etkinliği ölçeğine uygulanan geçerlilik testinin uygun sonuçlanması ile faktör analizi uygulanmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; motivasyon, liderlik davranışı, sistem ve hedef faktörüdür. Binişiklik sebebiyle 13, 21, 12, 18, 27 ve 25. sorular faktörden çıkarılmıştır.

3.7.4. Ölçeklerin Normallik Testi

Tablo 3.7 incelendiğinde karşımıza çıktığı gibi, ölçek puanlarının normalliğini ölçmek adına uygulanan Shapiro-Wilk testi çıktısına göre ölçek puanları normal dağılıma sahip olmadıklarından karşılaştırma analizinde Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 3.7: Ölçeklerin Normallik Analizleri

SHAPIRO-WILK			
Ölçekler	**İstatistik**	**Sd**	**P**
Liderlik Davranışı	0.942	234	0,000
Takım Etkinliği	0,956	234	0,000

3.7.5. Liderlik Davranışlarının Takım Çalışması Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Bu başlık altında; "H1: Liderlik davranışını oluşturan faktörler, takım etkinliğini oluşturan faktörlere istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır." Hipotezi test edilecektir.

Liderlik davranışı ve takım etkinliği değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 3.8 de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Liderlik Davranışı ve Takım Etkinliği Arasında Korelasyon Analizi

			Liderlik Davranışı	Takım Etkinliği
Spearman's rho	Liderlik Davranışı	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,789
		Anlam. (2 kuyruk)	-	,000
		N	234	234
	Takım Etkinliği	Korelasyon Katsayısı	0,789	1,000
		Anlam. (2 kuyruk)	,000	.
		N	234	234

SPSS çıktısında Spearman's rho satırında p değerinin 0,000 < 0,01 olduğu görülmektedir. Bu durumda liderlik davranışının takım etkinliği üzerindeki etkisi ölçülmeden önce (H1 hipotezi test edilmeden önce) korelasyon analizi yapılarak söz konusu değişken olan liderlik davranışı ile takım etkinliği arasındaki ilişki irdelenmiştir. Analiz sonucu katılımcıların liderlik davranışları ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Spearman's rho katsayısının 0,789 olması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve güçlü seviyede olduğu kabul edilmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında bir ilişki olduğu çıkmış ve buna bağlı olarak ilişkinin yönünü belirmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.9'da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.9: Liderlik Davranışlarının Takım Çalışması Etkinliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Standardized Coefficients Beta	t
0,789[a]	,623	,621	,50727	0,789	19,563

Faktörler arası etkinin yönünü ve gücünü ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda liderliğin takım değişkenine pozitif yönlü olarak anlamlı derecede etkide bulunduğu tespit edilmiştir (b=0,789; t=19,563 ve p=0,05). Bu anlamda liderlik faktörü takım çalışmasını etkileyen önemli bir olgudur. Değişkenlerin toplam varyansını ölçmek için yapılan analiz sonucunda elde edilen R^2 değeri 0,623 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre takım çalışmasındaki etkinliğin %62,3'lük değişiminin liderlik davranışlarına bağlı olduğu, kalan %37,7'lik kısım için farklı değişkenlere ihtiyaç duyulduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda liderlik davranışlarının takım çalışmasının etkinliği üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkide bulunduğunu savunan H1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.7.6. Liderlik Davranışları İle Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Burada; ikinci hipotez olan "H2: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin demografik özellikleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır". Hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri sırasıyla test edilecektir.

$H2_1$: Liderlik davranışlarını oluşturan faktörleri belirlemede takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.10: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Cinsiyetlerin Karşılaştırılması

Mann-Whitney U	5838,000
Wilcoxon W	13839,00
Z	-1,872
P	0,061

Liderlik davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek için değişkenler üzerinde Mann- Witney U testi uygulanmış ve söz konusu testin sonucunda P değeri 0,061 çıkmıştır (P >0,05). Bu veriye göre cinsiyet ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilmektedir. Bu da $H1_1$ hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

$H2_2$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.11: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Medeni Durumun Karşılaştırılması

Mann-Whitney U	4380,000
Wilcoxon W	20311,000
Z	-1,367
P	0,172

Tablo 3.11'de Mann- Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Sonuçlara göre P Değerinin 0,172 çıktığı görülmektedir. Bu değerin 0,05'ten büyük olması medeni durum ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda $H2_2$ hipotezi reddedilmektedir.

$H2_3$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.12: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Yaşlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	11,232
Df	5
P	0,047

Katılımcıların yaşları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek amacıyla değişkenler üzerinde Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 3.12'de görülmektedir. P değeri 0,047 çıkmıştır. Bu değerin 0,05'den küçük olması yaş ile liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu verilere dayanarak $H2_3$ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.13: Liderlik Davranışlarının Yaş Aralığına Göre Değerlendirilmesi

	YAŞ	N	SIRA ORTALAMALARI
LİDERLİK DAVRANIŞI	18-25	91	131,23
	26-30	93	101,47
	31-35	32	108,97
	36-40	6	123,17
	41-45	4	129,50
	45 ve üzeri	6	150,83

Tablo 3.13'te yaş dağılımlarına bakıldığında liderlik davranışlarını en yüksek seviyede değerlendiren yaş grubunun 45 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Bunun temel sebebinin de yaşın artmasına bağlı olarak takım üyelerinin tecrübelerinin artması ve liderlerini daha ılımlı değerlendirmeleri olduğu düşünülmektedir.

$H2_4$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.14: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	8,034
Df	3
P	0,045

Liderlik davranışları ile gelir durumu arasında anlamlı bir far olup olmadığını ölçmek için yapılan analizde P. değeri Tablo 3.13'de görüldüğü üzere 0,045 çıkmıştır (P < 0,05) çıkmıştır. Bu değer lider davranışları ile gelir durumu arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Söz konusu sonuca göre $H2_4$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15: Liderlik Davranışlarının Gelir Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	GELİR DURUMU	N	SIRA ORTALAMALARI
	0-1500 TL	58	138,64
	1501-2500 TL	95	110,76
	2501-3501 TL	58	109,57
	3501 TL ve üstü	22	106,50

Analiz sonucunda aylık geliri 0-1500 TL arasında olan katılımcıların liderlerinin davranışlarını daha yüksek seviyede değerlendirdikleri görülmektedir. Düşük ücret ile çalışanların hem tecrübe konusunda yetersiz hem de eğitim seviyesinin düşük olabileceği ve buna bağlı olarak daha itaatkâr olabilecekleri sebep olarak gösterilebilmektedir.

$H2_5$: Liderlik davranışlarını oluşturan faktörleri belirlemede takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.16: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	45,452
Df	5
P	0,000

Liderlik davranışları ile eğitim durumlarının karşılaştırılmasını yapmak için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.16'da verilen test sonucunda P değerinin 0,000 çıktığı görülmektedir (0,00< 0,05). Bu değer, eğitim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Buna dayanarak $H2_5$ kabul edilmektedir.

Tablo 3.17: Liderlik Davranışlarının Eğitim Seviyelerine Göre Değerlendirilmesi

LİDERLİK DAVRANIŞLARI	**EĞİTİM DURUMU**	**N**	**SIRA ORTALAMALARI**
	Okuryazar	4	104,00
	İlköğretim	6	139,17
	Lise	62	154,98
	Ön Lisans	50	131,54
	Lisans	72	100,19
	Lisansüstü	40	71,10

Tablo 3.17'de Liderlik davranışlarının eğitim seviyelerine göre nasıl değişkenlik gösterdiği ortaya konmaktadır. Çıkan sonuçlara göre liderlik davranışlarını en yüksek seviyede değerlendirenlerin lise mezunu, en düşük değerlendirenlerin ise lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Buna sebep olarak eğitim seviyesine bağlı olarak bilgi

birikimin artması ve takım üyelerinin liderlerini daha titiz değerlendirmeleri ve eleştirilerini daha sert yapmaları gösterilebilir.

$H2_6$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.18: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	3,688
Df	4
P	0,450

Liderlik davranışları ile katılımcıların kurumlarındaki pozisyonları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmeye yönelik yapılan analizde, P. değeri 0,450 olarak belirlenmiştir (0,450 > 0,05). Söz konusu değere göre pozisyon ve liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Böylece $H2_6$ hipotezi reddedilmektedir.

$H2_7$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.19: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Chi-Square	3,635
Df	4
P	0,458

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile lider davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemeye yönelik yapılan analiz sonuçları tablo 3.19'da gösterilmektedir. Buna göre, kurumdaki çalışma süreleri ile lider davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu sonuç $H2_7$ hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

$H2_8$: Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.20: Liderlik Davranışları ile Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Chi-Square	3,500
Df	3
P	0,321

Liderlik davranışları ile katılımcıların toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmeye yönelik yapılan Kruskal- Wallis Testi sonucunda P. değeri 0,321 çıkmıştır. Buna dayanarak katılımcıların toplam çalışma süreleri ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu sonuca göre $H2_8$ hipotezi reddedilmektedir.

3.7.7. Takım Etkinliği İle Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu başlık altında ikinci hipotez olan "H3: Takım etkinliği demografik özellikler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır". Hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri sırasıyla test edilecektir.

$H3_1$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.21: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Mann-Whitney U	6144,000
Wilcoxon W	14145,000
Z	-1,279
P	0,201

Takım etkinliği ile katılımcıların cinsiyetleri arasında karşılaştırma yapmak için değişkenler üzerinde Mann Whitney U testi testi uygulanmıştır. Testin sonucunda P değeri 0,201 çıkmıştır. Bu değerin 0,05'den büyük olması iki değişken arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir. Söz konusu sonuca göre $H3_1$ hipotezi reddedilmektedir.

$H3_2$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.22: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Yaşlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	13,422
Df	5
P	0,020

Takım etkinliği ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre P. değeri 0,020 çıkmıştır. Bu değerin 0,05'den küçük olması iki değişken arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre anlamlı fark olduğun savunan $H3_2$ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.23: Takım Etkinliğinin Yaş Aralığına Göre Değerlendirilmesi

	GELİR DURUMU	**N**	**SIRA ORTALAMALARI**
TAKIM ETKİNLİĞİ	18-25	91	128,43
	26-30	93	102,42
	31-35	32	114,63
	36-40	6	84,83
	41-45	4	172,00
	45 ve üzeri	6	158,50

Tablo 3.23'e bakıldığında takım etkinliğinin en yüksek olduğunu savunan yaş aralığının 41-45 yaş aralığı ve 45 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Bununda görece ileri yaş gruplarının tecrübeyle birlikte takım çalışmasının avantajlarını daha çok benimsemelerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

$H3_3$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.24: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

Mann-Whitney U	4200,000
Wilcoxon W	20131,000
Z	-1,775
P. (2-tailed)	0,076

Mann-Whitney U testi sonucunda P değerinin 0,076 (0,076 > P) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre $H3_3$ hipotezi reddedilmekte ve katılımcıların medeni durumları ile takım etkinliği arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilmektedir.

$H3_4$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.25: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Gelir Durumlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	10,312
Df	3
P	0,016

Demografik özelliklerin bir diğeri olan gelir durumu ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için değişkenler üzerinde uygulanan Kruskal Wallis testinde P değeri 0,016 çıkmıştır. Bahsedilen değerin 0,05'den küçük olması değişkenler arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Buna göre aralarında anlamlı fark olduğunu savunan $H3_4$ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.26: Takım Etkinliğinin Gelir Durumuna Göre Değerlendirilmesi

	GELİR DURUMU	**N**	**SIRA ORTALAMALARI**

TAKIM ETKİNLİĞİ	0-1500 TL	58	141,19
	1501-2500 TL	95	110,95
	2501-3501 TL	58	108,64
	3501 TL ve üstü	22	101,41

Tablo 3.26'ya bakıldığında, geliri en düşük olanların takım etkinliğini en yüksek, geliri en yüksek olanların ise takım etkinliğini en düşük seviyede değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun gelir durumu düşük olanların diğer gelir gruplarına kıyasla daha düşük tecrübeye sahip olmaları ve buna bağlı olarak takım içerisinde kendilerini daha fazla göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

$H3_5$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.27: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	49,993
Df	5
P	0,000

Yapılan analiz sonucunda P değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Bu değerin 0,05'den küçük olmasıyla birlikte katılımcıların eğitim durumları ile takım etkinliği arasında anlamlı fark olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece $H3_5$ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.28: Takım Etkinliğinin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

	EĞİTİM DURUMU	**N**	**SIRA ORTALAMALARI**
TAKIM ETKİNLİĞİ	Okuryazar	4	119,00
	İlköğretim	6	137,17
	Lise	62	151,37
	Ön Lisans	50	139,26
	Lisans	72	100,89
	Lisansüstü	40	64,60

Tabloya bakıldığında eğitim seviyesi en yüksek olan lisansüstü eğitim mezunu olanların takım etkinliğini en düşük seviyede değerlendirdikleri lise mezunlarının ise en yüksek seviyede değerlendirdikleri görülmektedir. Bu duruma eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte bireyselliğin artması sebep olarak gösterilebilmektedir.

$H3_6$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.29: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarının Karşılaştırılması

Chi-Square	1,883
Df	4
P	0,757

Tablo 3.29'da da görüldüğü gibi analiz sonucunda P değeri 0,757 olarak belirlenmiştir. Bu değerin 0,05'den büyük olması sebebiyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları ile takım etkinliği arasında anlamlı fark olmadığı söylenebilmektedir. Böylece $H3_6$ hipotezi reddedilmektedir.

$H3_7$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.30: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Chi-Square	2,484
Df	4
P	0,648

Tablo 3.22'de P değerinin 0,648 (0,648 > P) çıktığı görülmektedir. Bu değere göre katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile takım etkinliği arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre $H3_7$ hipotezi reddedilmektedir.

$H3_8$: Takım etkinliği ile takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3.31: Takım Etkinliği ile Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Chi-Square	1,620
Df	3
P	0,655

Tablo 3.31'de takım etkinliği ile toplam çalışma süresini karşılaştırmak üzere yapılan analiz sonucu yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan Kruskal Wallis testine göre P değerinin 0,655 (P > 0,05) çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre değişkenler arasında anlamlı fark olmadığı söylenebilmektedir. Böylece $H3_8$ hipotezi reddedilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütlerin üç temel amacı bulunmaktadır (kar, büyüme ve süreklilik, İç büyüme). Bu amaçların en başında, başarı belirtisi olarak da görülen kar elde etme gelmektedir. Örgütler, karlarını arttırabilmek amacıyla maliyetlerini minimuma indirmenin yanı sıra müşteri kapasitesini ve satışları arttırmak için çalışırlar (Çetin ve Arslan, 2016: 21). Perakende sektörü de benzer şekilde kar amacı güden organizasyonlardan oluşmaktadır. Perakende sektörü, dünya üzerindeki bütün gelişmiş ülkeler için en önemli sektörler arasında yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler, genç nüfusun hızla artışı, şehirlere olan göçler gibi sebepler bireyleri daha çok tüketmeye sevk etmektedir. Söz konusu bu sebepler perakende sektörünün istikrarlı bir şekilde büyümesinin önünü açmaktadır. Sektör, 1800'lü yıllardan itibaren yavaş yavaş gelişmeye başlamasına rağmen, asıl değişimi 1950-1970 yılları arasında (bilhassa refah seviyesi yüksek olan ülkelerde) göstermiştir (Kompil ve Çelik, 2000: 91).

Son zamanlarda birçok sektörde takım ve takım çalışması önemli hale geldiği görülmektedir. Takım çalışması etkinliğinin en belirgin görülebileceği sektörlerden biri perakende sektörüdür. Fakat sektör içerisinde çeşitli problemler meydana gelebilmektedir. Bu problemlerin başında düşük ücret, sağlıksız ve güvencesiz çalışma şartları, her an işsiz kalma korkusu gelmektedir. Bu sorunlarla baş edebilmek ve takımın motivasyonunu yükseltebilmek için en önemli görev lidere düşmektedir.

Araştırma, liderin takım çalışması üzerindeki etkinliğini perakende sektöründe incelemek amacıyla alışveriş merkezlerinde bulunan mağaza çalışanlarına liderlik davranışı ve takım etkinliğini belirlemeye yönelik anket dağıtılarak yapılmıştır. 234 geçerli anket geri dönmüştür. Aşağıda araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri yer almaktadır.

Katılımcılardan 126 kişinin (%56,8) kadın, 108 kişinin (%46,2) erkek olduğu belirlenmiştir. Sonuçların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre durumları incelenmiş ve 93 kişinin (%39,9) 26-30 yaş aralığında, 91 kişinin (%39,1) 18-25 yaş aralığında, 32 kişinin (%13,7) 31-35 yaş aralığında, 6 kişinin (%2,6) 36-40 yaş aralığında, 6 kişinin (%2,6) 46 yaş ve üzeri, 4 kişinin ise (%1,7) 41-45 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; 178 kişinin (%76,1) bekâr, 56 kişinin (23,9) evli olduğu belirlenmiştir. Bekar katılımcı sayısı evli katılımcı sayısına göre hayli yüksektir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; 95 kişinin (%40,6) 1501-2500 TL ücret aralığında, 58 kişinin (%24,8) 0-1500 TL ücret aralığında, yine 58 kişinin (%24,8) 2501-3500 TL ücret aralığında, 22 kişinin (%9,4) ise 3501 TL ve üstü ücret aralığında oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; 72 kişinin (%30,8) lisans (4 yıllık üniversite) mezunu, 62 kişinin (%26,5) lise mezunu, 50 kişinin ön lisans (2 yıllık üniversite mezunu) mezunu, 40 kişinin (%17,1) lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu, 6 kişinin (%2,6) ilköğretim mezunu oldukları ve son olarak 4 kişinin de okuryazar oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde; 144 kişilik(%61,5) büyük çoğunluğunun satış danışmanı oldukları belirlenmiştir. Söz konusu veriyi 32 kişi (%13,7) ile süpervizör pozisyonunda bulunan kişilerin oluşturduğu, 24 kişinin (%10,3) müdür, 22 kişinin (%9,4) grup lideri, 12 kişinin (%5,1) müdür yardımcısı oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri incelenmiş olup; 134 kişinin (%57,3) 1-3 yıl, 46 kişinin (%19,7) 1 yıldan daha az, 30 kişinin (12,8) 4-6 yıl, 20 kişinin (%8,5) 7-10 yıl, 4 kişinin (%1,7) ise 11 yıl ve üstü çalışıyor oldukları belirlenmiştir.

Son olarak katılımcıların toplam çalışma süreleri incelenmiş ve 88 kişinin (%37,6) 3-6 yıl, 72 kişinin (%30,8) 3 yıldan az, 39 kişinin (%16,7) 7-10 yıl, 34 kişinin (%14,5) 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada liderlik davranışı ve takım etkinliği ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda liderlik davranışı ölçeğinin 17, takım etkinliği ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada, hipotezleri test edebilmek amacıyla çeşitli analizler uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda belirlenen hipotezler ve analiz sonuçları yer almaktadır

Tablo 3.32: Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar			
Sıra No.	**Hipotezler**	**R^2/P**	**Sonuç**
H1	Liderlik davranışını oluşturan faktörler, takım etkinliğini oluşturan faktörlere istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır.	0,623	Kabul
$H2_1$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	0,061	Red
$H2_2$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,172	Red
$H2_3$	Liderlik davranışlarını oluşturan faktörleri belirlemede takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,047	Kabul
$H2_4$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,045	Kabul
$H2_5$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,000	Kabul
$H2_6$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,450	Red
$H2_7$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,458	Red
$H2_8$	Liderlik davranışlarını belirlemede takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,321	Red
$H3_1$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *cinsiyetleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,201	Red
$H3_2$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *medeni durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,076	Red
$H3_3$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *yaşları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,020	Kabul
$H3_4$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *gelir durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,016	Kabul
$H3_5$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *eğitim durumları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,000	Kabul
$H3_6$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *kurumdaki pozisyonları* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,757	Red
$H3_7$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *kurumdaki çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,648	Red
$H3_8$	Takım etkinliği ile takım üyelerinin *toplam çalışma süreleri* arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	0,655	Red

Araştırmanın "liderlik davranışı ile ilgili faktörler takım etkinliğini oluşturan faktörlere istatistiki olarak anlamlı bir etkide bulunmaktadır." şeklindeki ana hipotezi için öncelikle korelasyon analizi uygulanmış; değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki etkiyi ve bu etkinin yönünü ölçebilmek adına uygulanan regresyon analizi sonucunda liderliğin takım çalışması değişkenine pozitif yönlü etkide bulunduğu tespit edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunu destekler nitelikte daha önce de birçok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin'in 2008 yılında yaptıkları "Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması" isimli çalışmada anket tekniği uygulamışlar ve sonucunda takım çalışmasının etkinliği için beş temel faktöre gerek duyulduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra liderliğe olan güvenin ne derecede olduğunun takımın yeniliğe odaklanmasında kayda değer bir etkisi olmadığı ancak liderliğe güvenin yüksek olduğunda kaliteye odaklanmanın becerileri pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda liderliğe güvenin negatif yönlü olması durumunda takımların belirledikleri performans hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaliteye odaklandıkları belirlenmiştir.

Mehmet İnce, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri" isimli teorik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda takımlarla birlikte çalışmanın diğer örgütlerle rekabet aşamasında avantaj sağlayacağı sonucunda ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra takımların oluşturulmasında ve etkili şekilde faaliyetlere ulaşmasında en önemli ögenin lider olduğunu, takımların başarı gösterebilmeleri için de lider ve takım üyeleri arasındaki hiyerarşik farkın en aza indirgenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

İbrahim H. Çankaya ve Mehmet Karakuş 2010 yılında gerçekleştirdikleri "Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çabası" isimli çalışmalarında; orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere anket uygulamışlar ve sonucunda iş tecrübesi fazla olan öğretmenlerin takım liderliği konusunda yetersiz oldukları bunun sebebinin de kıdemli öğretmenlerin kendi yöneticilerine dair görece fazla beklentiye girmeleri ya da mesleğe yeni başlayan öğretmenler kadar iyi değerlendirmede bulunmamalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Talip Pınar'ın 2014 yılında yapmış olduğu "Sanal Takımların Yönetimi, Liderlik ve Takım Etkinliği İlişkisi" adlı doktora tez çalışmasında liderlik davranışlarının takım iletişimi ve takım iklimi üzerindeki öncelikli rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda görev ve ilişkiye yönelik liderlik davranışları ile takım iletişimi arasında güçlü ve direkt bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Gülenaz Selçuk 2007 yılında yazmış olduğu "Takım Çalışmasında Liderin Rolü (Küçükçekmece Ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi)" adlı yüksek lisans tezinde eğitim kurumlarında yer alan lider rollerini incelemiştir. Çalışma sonucunda eğitim kurumlarında takım çalışmasına yönelik bir yapı bulunmamasına rağmen, müdürlerin takım üyeleri olan müdür yardımcılarına karşı gereken takım lideri rolünü üstlendikleri fakat zaman zaman da müdür yardımcılarının beklentilerinin tam olarak karşılanamadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Albena Gayef'in 2006 yılında yazdığı "Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması Ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi" yüksek lisans tezinde; dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının takım çalışması üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda da görüleceği gibi örgütlerde liderlik davranışlarının takım çalışması etkinliği üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma da bunu destekler niteliktedir. Bu bağlamda bakıldığında da daha önce perakende sektöründe bu konuda çalışma yapılmamış olması ve sonuçların benzer çıkması literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Çalışmada ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak konu ile ilgili gelecek çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Çalışma sadece İstanbul'da faaliyet gösteren perakende sektörü çalışanlarına uygulanmış olup; başka bir ilde veya sektörde uygulandığında farklı sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Buna bağlı olarak sonuçların karşılaştırılması literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Çalışmanın karşılaştırılabilmesi için bilhassa demografik faktörlerin farklılaşabileceği düşünülerek başka bir ilde ya da sektörde uygulanması faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

Akın, A.. (2005). " "Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, 1-18.

Aksel, İ. (Şubat, 2008). *"Liderlik Teorileri", Liderlik ve Motivasyon*, Ed. Celaleddin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 33-61.

Amos, T. L., Ristow, A., Ristow, L. And Pearse, N. J. (2008). *Human Resource Management*, 3. Edition, Juta, South Africa.

Arıkan, S. (2003). "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:5/1, 1-20.

Armağan, A. (2000). "Basın İşletmelerinde Yükselen Paradigma Takım Çalışması ve Yaratıcılık". İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı:10, 151-158.

Asunakutlu, T. (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme" Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, sayı:5, 1-17

Atılgan, H., Demirtaş, H., Aksu, M. B., & Silman, F. (2010). "İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması". Ege Eğitim Dergisi, 11(2).

Avolio, B. J. And Bass, B.M., (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report,* Imperial Council,

Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, No:31

Bakan, İ.,Erşahin, B., Büyükbeşe, T.., Doğan, İ. Ve Kefe, İ. (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", Internatioal Journal of Economic and Administrative Studies, Year:7, Number: 14

Bakan,İ. (2008). " "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 14, Karaman.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik,* Remzi Kitabevi, İstanbul

Barutçu, E. ve Akatay A. (2000). "Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Sayı 4

Bass, B.M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, Organizational Dynamics", Vol:18/3.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Second Edition, London

Bateman, B., Colin Wilson, F., & Bingham, D. (2002). "Team effectiveness–development of an audit questionnaire". Journal of Management Development, *21*(3), 215-226.

Baytok, A. (2006). "Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Cilt:11/36, İstanbul

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ. Ve Barış, E. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara

Cafoğlu, Z., (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları

Ceylan, A., Keskin, H. Ve Eren Ş. (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Estitüsü Dergisi Yönetim, Cilt:16/51, İstanbul

Çankaya, İ. H., & Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, *16*(2), 167-183.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi, 7.Baskı, Ankara

Çelik, V. Ve Kuyumcu, M., (2010), "İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği", e- Journal of New World Sciences Academy, Vol:5, Num: 1, 1C0117

Daft, R. (2011). *The Leadership Experience* (5th). Mason, OH: Cengage/South-Western.

Daft, R. L. (2013). *The Leadership Experience*, 6. Edition, Cengage Learning, USA

Day, D. V., Gronn, P & Salas, E (2006), *Leadership in Team-Based Organizations: On The Threshold Of A New Era*, Science Direct

Demirel, H. G. Ve Kişman, Z. A. (2014). "Kültürler Arası Liderlik" Turkish Studies-İnternational Periodical For The Languages, Literatüre and History of Turkish or Turkic, Vol: 91/5, 689-705

Dilts, R. B. (1996). *Visionary Leadership Skills*, Meta Publications, USA

Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. Organizational Behavior and Human Decision Processes", 72(2), 203-231.

Eraslan, L. (2004) "Liderlikte Postmodern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik" Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1303-514

EREN, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, 13. Baskı, İstanbul.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, 11. Baskı, İstanbul

Ergun, T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:191, Ankara

Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayın, 6. Baskı, İstanbul

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, 1.Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul

Forsyth, D. R., (2006), *Group Dynamıcs*, University of Richmondi Thomson Wadsworth.

Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D., & Daager, C. (1997). "Effects of Team Work On The Working Conditions Of Short Cycled Track Work: A Case Study From the European Automobile İndustry". International Journal of İndustrial Ergonomics, *20*(5), 371-388.

Gayef, A., (2006). Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

George, J. M. (2000) “Emotions and Leadership: The Role of Emotional İntelligence”, Volume 53(8): 1027–1055

Gökçegöz, F.,” Etkili Takım Çalışması”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, (7-8), Ankara Emniyet Müdürlüğü Kaçakçılık ve Organize Suçlar Şubesi Müdürlüğü

Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2016). “Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness”. The Journal of psychology, *150*(3), 300-317.

Gülnar, B. (2009). “İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği”. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**,** *5*(4), 62-82.

Gündüz, H. B., Beşoluk Ş. Ve Önder İ. (2011). “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:8/1, 521-544.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hardingham, A., (1997), *Takım Çalışması*, (A. Bora ve O. Cankoçak, Çev.), Ankara: İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri LTD.ŞTİ.

Hersey, P. , Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior*, Seventh Edition, Prentice Hall, USA

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utulizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.

Horner, M. (1997). “Leadership Theory: Past, Present and Future”, Team Performance Management, Vol:3/4, 1352-7592

House, R. and Mıtchell T. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*, Contemporary Readings in Organizational Behavior, University of Washington

House, R.J. (1975). *Path- Goal Theory of Leadership*, NTIS, ABD

İslamoğlu, A. H., & ALNIAÇIK, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kâhya, C. (2013). “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sesszlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum

Kantos-Ertan, Z. (2011). *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*. Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt: 1/1, 135-158

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). “The Discipline of Teams”. Harvard Business Review, 83(7), 162.

Kırel, Ç. (2007). “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”. Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yunus Emre Kampüsü, Eskişehir. Sosyal Bilimler Dergisi

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, 15. Baskı, İstanbul

Kompil, M., & Çelik, H. M. (2009). “Türkiye’de Batı Tarzı Büyük Ölçekli Tüketim Mekânlarının Gelişimi ve Kentsel Perakende Alanlarının Yasal ve Yapısal Olarak Düzenlenmesi Gayretleri”. Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, İstanbul, Cilt:4/2.

KOMPİL, M., & ÇELİK, H. M. (2009). “Türkiye’de Batı Tarzı Büyük Ölçekli Tüketim Mekânlarının Gelişimi ve Kentsel Perakende Alanlarının Yasal ve Yapısal Olarak Düzenlenmesi Gayretleri.”

Kunhert, K.W and Lewis, P. (1987). “Transactional and Transforational Leadership: A Constructive/ Developmental / Analysis”, Academiy of Management Review, Vol:12/4, 648-657

Kurtuluş, K., (1998). Pazarlama Araştırmaları. Avcıol Basım- Yayın, 6. Basım, İstanbul.

Küçük, Ferit. (2008), "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri." Kamu-İs Dergisi.

Luecke, R., (2008). Bir Ekip Yaratmak; Güçlü ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği. (S. Büyükarslan, Çev.), İstanbul: Kültür Yayınları

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*, McGrow Hi Iravin, Twelfth Edition, New York

Mehmet, İ. N. C. E., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). ^"Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446.

Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,** (11), 423-446.

Nahavandi- M., (1999), "Organizational Behavior". Aktaran: Temel, Ayşen. Etkin Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimin Önemi, İletişim Fakültesi Dergisi, 2004, s.414.

Northouse, P. G. (2010), *Leadership,* Fifth Edition, SAGE, USA

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149

Özler, D. E. Ve Koparan, E. (2006). "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Ensitüsü Dergisi, Sayı: 8, 1694-528

Özler, D. E., and E. Koparan. (2006), "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." Akademik Bakış 8: 1-29.

Özmen, H. İ. (2009). " Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

Öztekin, H., (2016), *Profesyonel Ekip Çalışması*, Net Medya Yayıncılık, 1. Baskı, Antalya.

Pınar, T., (2014), Sanal Takımların Yönetimi, Liderlik ve Takım Etkinliği İlişkisi, (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi), Gebze.

Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2005), "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", Journal of Yaşar Üniversity, Cilt:4/15, 2381-2402

Sarin, S., & McDermott, C. (2003). "The Effect Of Team Leader Characteristics On Learning, Knowledge Application, And Performance Of Cross-Functional New Product Development Teams". Decision sciences, 34(4), 707-739.

Schein, E. H. (2004).*Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass*, Third Edition, San Francisco

Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*, Wiley, 11. Edition, USA

Selçuk, G., (2007), Takım Çalışmasında Liderin Rolü (Küçükçekmece ve Esenler İlçesi Devlet İlköğretim Okullarında Görevli Müdür Yardımcılarının Takım Çalışmasında Liderin Rolüne İlişkin Algılarının İncelenmesi), (Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Serinkan, C.. (2004). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 1, İstanbul

Sığrı, Ü. ve Dinçer, P. (2013). "İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler" Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9/18, 195-214.

Sims, R. R., (2002), *Managing Organisational Behavior*, London, Quorum Books.

Sökmen, A. Ve Boylu Y. (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" Journal of Yaşar University, Cily:4/15, 2381-2402.

Şimşek, Şerif. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.

Tanrıöğen, Z. M. (2013). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Temel, A. (2004) "Etkin Takım Çalışmasında Kişilerarası İletişimin Önemi". İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, (19).

Tuckman, B. W. (2001). "Developmental sequence in small groups. Group Facilitation", (3), 66.

Uğurlu, A., (2012), "Deneyimsel Öğrenmeye Dayalı Takım Çalışmasını Geliştirici Rekreasyonel Aktivitelerin Takım İklimi Üzerine Etkisi", (T.C. Marmara Üniveristesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi), İstanbul.

Wright, P. ,Knoll, M. And Pringle, C. (1996). *Stategic Management*, Prentice Hall

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*, Seventh Edition, Global Edition, New York

Zaleznik, A. (1992), *Managers and Leaders Are They Different?*, Harvard Businnes Review,

Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). "Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması". Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9/2, 266-279.

Zincirkiran, M., Emhan, A., & Yasar, M. F. (2015). "Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey". Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321-2802), 3(02).

EKLER

Ek-1: Anket Formu

LİDERİN TAKIM ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

ANKET

Sayın Katılımcı,

Aşağıda cevaplamanız için size sunulan sorular 'Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma'' konulu Yüksek Lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından, sorulan sorular hakkında düşünce ve fikirlerinizi ifade eden size en uygun şıkkı işaretlemeniz önem taşımaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Bilimsel araştırma etiği doğrultusunda bilgileriniz ve yanıtlarınız kurumlarla paylaşılmayacak, bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Desteğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Feleknaz Burcu ÇOLAKOĞLU
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. İbrahim DURAK
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

B

Anketin Birinci Bölümünde kişisel bilgilerinizle ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Düşüncelerinizi en iyi temsil edecek olan seçeneğin yanındaki parantezin ( ) içine 'X' işaretiniz koyarak işaretleyiniz.

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

1. **BÖLÜM (Demografik Bilgiler)**

1.Cinsiyetiniz
( ) Kadın
( ) Erkek
2.Yaşınız
( ) 18-25
( ) 26-30
( ) 31-35
( ) 36-40
( ) 41-45
( ) 46 yaş ve üzeri
3.Medeni durum
( ) Evli
( ) Bekar
4.Gelir durumunuz
( ) 0-1500 TL
( ) 1501-2500 TL
( ) 2501-3500 TL
( ) 3501 ve üstü
5.Eğitim durumunuz
( ) Okuryazar
( ) İlköğretim
( ) Lise
( ) Ön lisans (2 yıllık)
( ) Lisans (4 yıllık)
( ) Lisansüstü (Yüksek lisans ve Doktora)

6.Kurumdaki pozisyonunuz
( ) Satış Danışmanı
( ) Süpervizör
( ) Grup Lideri
( ) Müdür Yardımcısı
( ) Müdür

7.Kurumda çalışma süreniz
( ) 1 Yıldan az
( ) 1-3 Yıl
( ) 4-6 Yıl
( ) 7-10 Yıl
( )11 Yıl ve Üstü

8.Toplam çalışma süreniz
( ) 3 Yıldan az
( ) 3-6 Yıl
( ) 7-10 Yıl
( )11 Yıl ve Üstü

9. Çalışmakta Olduğunuz Sektör
( ) Ürün
( ) Hizmet

2.BÖLÜM

Aşağıda, liderlik davranışı ile ilgili betimlemelere ait ifadeler bulunmaktadır. Liderinizi göz önünde bulundurarak bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, 1'den 5'e kadar olan numaralardan birini seçerek işaretleyiniz.

Her bir numaranın anlamı şu şekildedir:
1: Kesinlikle katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Kararsızım
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle katılıyorum

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

LİDERİM						
1.	Yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister.	1	2	3	4	5
2.	Takım üyelerinden biri işini iyi yaptığında takdir eder.	1	2	3	4	5
3.	Yapılacak işleri sıraya koyar ve ne zaman yapılacaklarını plânlar.	1	2	3	4	5
4.	Yeni fikirlerinin kabul ve uygulama kabiliyeti olup olmadığını araştırır.	1	2	3	4	5
5.	Takım üyeleri ile olan toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
6.	Takım üyelerine her türlü meselede bilgi verir.	1	2	3	4	5
7.	Takım üyeleri ile zaman zaman birlikte ekip çalışması yapar.	1	2	3	4	5
8.	Takımın çalışma temposuna karışmaz.	1	2	3	4	5

9.	Örgütü eleştirilere karşı savunur.	1	2	3	4	5
10.	Herkesi kendince en iyi olduğuna inandığı şekilde iş yapmasında serbest bırakır.	1	2	3	4	5
11.	Takım üyelerinin aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	1	2	3	4	5
12.	Eleştiride bulunduğu zaman nedenlerini açıklar.	1	2	3	4	5
13.	Mevcut uygulamalarda yenilik yapılması gereği üzerinde durur.	1	2	3	4	5
14.	Takım üyelerinden örgütün kurallarına uymalarını bekler.	1	2	3	4	5
15.	Kendisine «Beyefendi» ya da «Müdür bey» denmesi yerine adıyla (Ör. «Ahmet Bey») hitap edilmesini ister.	1	2	3	4	5
16.	Takım üyelerini daha önce tartışılmış sorunları yeniden tartışmak için bir araya getirir.	1	2	3	4	5
17.	Takım üyelerini örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu görmek ister.	1	2	3	4	5
18.	Onun için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Örgüt dışındaki kişilere örgütün ne kadar önemli olduğunu belirtir.	1	2	3	4	5
20.	Görevleri takım üyelerine danışmadan değiştirir.	1	2	3	4	5
21.	Kurumdaki gelişmeler hakkında sürekli olarak bilgi edinir.	1	2	3	4	5
22.	Takım üyelerini başkalarının yanında överek onurlandırır.	1	2	3	4	5
23.	Ne yapılması gerekliyse önceden hesaplar.	1	2	3	4	5
24.	İşlerin yapılma usullerindeki değişmelere karşı direniş gösterir.	1	2	3	4	5
25.	Her şeyi kendine yontar.	1	2	3	4	5
26.	Takım üyelerinin birbirleriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanakları sağlar.	1	2	3	4	5
27.	Takım üyelerinin bir ekip halinde çalışmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
28.	Takım üyelerinden yapabileceklerinin fazlasını ister.	1	2	3	4	5
29.	Örgüt dışındaki davranışlarında, kurumun tek temsilcisi gibi hareket eder.	1	2	3	4	5
30.	Takım üyelerinin belli konularda kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar.	1	2	3	4	5
31.	Hangi işten, kimin sorumlu olduğunu bilir.	1	2	3	4	5
32.	Kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirir.	1	2	3	4	5
33.	Standart usullerin kullanılmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
34.	Faaliyetlere önayak olan ilk kişi odur.	1	2	3	4	5
35.	Takım üyelerine isimleri ile hitap eder.	1	2	3	4	5
36.	Takım üyelerinden beklentilerini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
37.	Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışır.	1	2	3	4	5
38.	Belli bir süre içinde, elde bulunan, yapılması gerekli iş miktarını takım üyelerine bildirir.	1	2	3	4	5
39.	Kurumu için özel avantajlar sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
40.	Çalışanlara danışmadan iş görür.	1	2	3	4	5
41.	Bir plâna dayanmadan çalışır.	1	2	3	4	5
42.	Üzerinde tartışma yapılamayacak bir tarzda konuşur.	1	2	3	4	5
43.	Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
44.	Takım üyeleri arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan haberi olur.	1	2	3	4	5
45.	Takım üyelerinin sorunlarını kendileri ile tartışır.	1	2	3	4	5
46.	Hata yapan takım üyesinin «tepesine biner».	1	2	3	4	5
47.	Sevilmeyen kişi olacağını bilse de örgütünü savunur.	1	2	3	4	5
48.	Çok çalışarak takım üyelerine örnek olmak ister.	1	2	3	4	5

49. Örgüte mal olmuş faaliyetlerin çalışanlarca kişisel olarak eleştirilmesini istemez.	1	2	3	4	5
50. Örgütte değişime ve yeniliklere karşı isteklidir.	1	2	3	4	5
51. Takım üyelerini değerlendirirken standart bir yöntem kullanır.	1	2	3	4	5
52. Takım üyelerinin kurum içi kararlara katılmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
53. Örgütteki yerinin ve ağırlığının takım üyeleri tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	1	2	3	4	5
54. Çeşitli konularda takım üyelerinin ne düşündüklerinden ve ne hissettiklerinden haberdar olur.	1	2	3	4	5
55. Takım üyeleri ve örgüt tarafından düzenlenen sosyal faaliyetlere katılır.	1	2	3	4	5
56. Belirli bir işi iyi yapan takım üyesini karşısındakine tanıtır.	1	2	3	4	5
57. Örgüte yardımcı olabilecek kişilerle temas kurar.	1	2	3	4	5
58. Yapılan işin miktarından çok kalitesine önem verir.	1	2	3	4	5
59. Söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
60. Yeni fikirleri kabulde aceleci davranmaz.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

Bu bölümde üyesi olduğunuz takımı göz önünde bulundurarak bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, 1'den 5'e kadar olan numaralardan birini seçerek işaretleyiniz.

TAKIMIM					
1. Takımımızda lider, karar vermede takım üyelerinin katılımını cesaretlendiriyor.	1	2	3	4	5
2. Takımımızda etkili ve uygun liderlik vardır.	1	2	3	4	5
3. Takımımızda lider, işe profesyonelce yaklaşır ve kendisini işe adamıştır.	1	2	3	4	5
4. Takımımızda üyeler takım liderine güvenir.	1	2	3	4	5
5. Takımımızda liderlik esnektir ve koşulların ihtiyacına göre çalışanlar kararlarda yer alır.	1	2	3	4	5
6. Takımımızda lider performansların nasıl iyileştirileceği konusunda önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
7. Bireyler kendilerini takım üyesi gibi hissederler.	1	2	3	4	5
8. Her zaman anlamadığım, yanlış anladığım veya yanlış gittiğini düşündüğüm bir şey olursa soru sorarım.	1	2	3	4	5
9. Takım içinde herkes kabiliyetinin en iyisini gösterir.	1	2	3	4	5
10. Takımda moral yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Bireyler takım üyesi olmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
12. Takım içinde gelişme ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
13. Ürün ve görev ile ilgili problemler hemen tanımlanır.	1	2	3	4	5
14. Takım üyeleri yeni görev ve metodlar için heveslidir.	1	2	3	4	5
15. Takım yeni gelişmeler içinde yer alır.	1	2	3	4	5
16. Standartlar düzgün esaslarla denetlenir.	1	2	3	4	5
17. Standartların denetimi yönündeki geri bildirimler takımlara düzgün esaslar verir.	1	2	3	4	5
18. Denetim sonuçlarının ölçülebilir standartları vardır.	1	2	3	4	5
19. Takım içinde pratik çalışma standartları açıkça tanımlanır.	1	2	3	4	5
20. Takımımızdaki üyeler proje boyunca en az ayda bir kez proje toplantılarında alınan kararları inceler.	1	2	3	4	5
21. Takımımızın yaptığı toplantılarda yapılması planlanan kararlar düzenli olarak kaydedilir.	1	2	3	4	5
22. Takımımızda rekabet avantajını sağlayan faaliyetler hakkında	1	2	3	4	5

devamlı bir bilgi akışı vardır.					
23. Takımımızda yeni bir fikir ortaya atıldığı zaman takım üyeleri onu denemeye genellikle isteklidir.	1	2	3	4	5
24. Gereken kaynaklar mevcuttur.	1	2	3	4	5
25. Ekipman ve binamızın maksimum kapasitede kullanıldığından eminiz.	1	2	3	4	5
26. Atıllar (atıl kapasite/kaynak) minimumda tutulur.	1	2	3	4	5
27. Kaynak izlenebilirliği ve kontrolü için sistemler yerindedir.	1	2	3	4	5
28. Takım faaliyetleri için belli finansal hedefler vardır.	1	2	3	4	5
29. Takımımız finansal ve işletme faaliyetleri amaçlarına uyar.	1	2	3	4	5
30. Çalışma seviyeleri için hedefler vardır.	1	2	3	4	5
31. Eğitim ihtiyaçları için uygun bir tanımlama sistemi vardır.	1	2	3	4	5
32. Eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını sistematik olarak tanımlanır.	1	2	3	4	5

Anketimiz bitmiştir.

Desteğiniz ve ilginiz için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi:	15.12.1990	
Doğum Yeri:	Kırıkkale	
Lise:	2004-2007	Plevne Lisesi
Lisans:	2008-2012	Bozok Üniversitesi