



Ekip Çalışması ve Liderlik İlişkisi Üzerine Bir Uygulama: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği*

Nadide Çakıroğlu¹ ID, Taner Acuner² ID

Öz

Bu çalışmanın amacı, liderin davranış biçimiyle ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma, ekip çalışması içerisinde sergilenen liderlik davranışlarının işgörenlerin performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması açısından literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme yoluyla anket tekniğini içeren nicel veri toplama tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Rize şehir merkezinde kamu kurumu olan Çaykur'a bağlı daire başkanlıklarında görev yapan kamu çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Bu bağlamda, anket formu Çaykur'da daire başkanlıklarında görev yapan 152 personele dağıtılmış %89'luk oranla formlardan 135 tanesi geri dönmüştür. Ekip çalışması kapsamında katılımcıların liderin rolünü belirleme yönelik düşüncelerini ortaya çıkarmak amacı ile frekans analizi yapılmıştır. Liderin davranış biçimi ile ekip çalışmasının etkinliğini sağlayan alt faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Liderin ekip çalışmasının etkinliğinde rol oynayan; iletişim, koordinasyon, yetki devri, yenilikçilik ve yaratıcılık, ekip ruhu ve katılımcılık, güven ve iş birliği gibi alt faktörleri gerçekleştirirken üst kademe yönetim anlayışı ve ödüllendirme ile ilgili alt faktörlerde bazı eksik uygulamaların olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Ekip Çalışması, Liderin Davranışları

JEL Kodları: M10, M12, D91

Examining The Relationship Between Leadership and Teamwork in A Public Organization: The Case of General Directorate of Tea Enterprises

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between the leader's behavior and the effectiveness of teamwork. The study will make an important contribution to the literature in terms of revealing how leadership behaviors exhibited in teamwork have an impact on the performance of employees. In the study, quantitative data collection technique including questionnaire technique through face-to-face interviews was used as data collection method. A Survey was applied to public employees working in the departments of Çaykur, a public institution in Rize city center. The questionnaire was distributed to 152 personnel working and 135 of the forms were returned with a rate of 98%. Within the scope of teamwork, frequency analysis was conducted to reveal the participants' thoughts on determining the role of the leader. Correlation analysis was conducted to examine the relationship between the behavioral style of the leader and the sub-factors that ensure the effectiveness of teamwork. It was determined that while the leader realized sub-factors such as communication, coordination, delegation of authority, innovation and creativity, team spirit and participation, trust and cooperation, which play a role in the effectiveness of teamwork, there were some missing practices in sub-factors related to senior management understanding and rewarding.

Keywords: Leadership, Teamwork, Leader's Behaviors

JEL Codes: M10, M12, D91

* Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen "Ekip Çalışmasının Liderlikle Olan İlişkisinin İncelenmesi: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama" isimli yayımlanmamış yüksek lisans tezinden türetilmiştir

¹ Öğr. Gör. Dr., Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi, nadidecakiroglu@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2624-6266

² Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0003-2338-3553

Giriş

Kurumların, sorunlara çözümler üretmek ve rekabet edebilmek için geliştirdikleri stratejiler, küreselleşmenin etkisiyle birlikte, çeşitlilik ve farklılık göstermeye başlamıştır. Kurumların strateji geliştirirken, ekip çalışması ve ekip liderliği gibi hususlara daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Ekip liderinin sergilediği davranışlar çalışanlar arasında motivasyonun artmasını sağlayarak ekip performansı üzerinde etkili olmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, ekipte liderinin sergilediği davranış biçimlerinin örgütsel performansı ve verimliliği yükselttiği görülmüştür (Keleş ve Özkan, 2010: 65; Drucker, 2000: 176; Yıldız, 2007: 119). Ekip çalışması sayesinde kurumlar küresel rekabet karşısında daha esnek, daha hızlı ve uyumlu hâle gelmektedirler. Ekip çalışmasında lider tarafından gerçekleştirilen görevler kurumda; performans, uyum, yenilik ve kalite gibi unsurların gelişmesine katkı sağlayabilmektedir.

Kamu kurumları günümüz koşullarında değişen yönetim anlayışı çerçevesinde kendilerini geliştirmek ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek adına ekip çalışmasına ve ekipte önemli bir role sahip olan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumların etkin olarak var olabilmeleri için ekip çalışması ve liderlik konuları özellikle üzerinde araştırma yapılan alanlardan birisi hâline gelmiştir. Bu çalışmada, “liderlik ile ekip çalışmasının etkinliği arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Ekibin görevini gerçekleştirmesinde ekibin morali ve yüksek ekip performansı için ekip lideri oldukça önemli bir role sahiptir. Böylece hem çalışanlar yaptıkları işten memnun kalmakta hem de kurumlar başarı düzeylerini artırarak daha güçlü bir şekilde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu bağlamda, ekibin oluşturulmasını ve başarılı olmasını sağlayan liderin, bireylerin davranışı ve performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir.

Çalışmanın liderler tarafından sergilenen davranışlar ile ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın teorik bölümünde ekip yönetimi, liderlik, ekip liderinin rolü ve önemi hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Metodoloji kısmında öncelikle araştırmanın amacı, yöntemi ve kapsamı hakkında bilgiler verilmektedir. Sonrasında ise Rize’de, kamu kurumlarından Çaykur’a bağlı daire başkanlıklarındaki personellerle yürütülen ve ekip çalışmasında liderin etkisini ölçmeyi amaçlayan araştırmaya ilişkin elde edilen bulgular ifade edilmektedir. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular irdelenerek değerlendirmeler yapılmış ve birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. Kavramsal Çerçeve: Ekip Çalışması ve Liderlik

Ekip kavramı; birbirine bağlı olarak toplu çalışan, ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden ve yüksek kalitede sonuçlar üreten insan topluluğu olarak ifade edilmektedir (Dengiz, 2000: 31). Ekip, organizasyon içindeki bütün bireylerin bireysel girdilerinin toplamından daha büyük ve kapsamlı bir performans düzeyi oluşturmak amacıyla bir araya gelen grup olarak tanımlanabilir (Robbins & Judge, 2009: 357). Literatürde ekip kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar ışığında ekip çalışmasının özellikleri; yüksek oranda iletişimde bulunan kişilerden oluşan bir grup olmaları, ekip üyelerinin birbirinden farklı yetenekler ve becerilere sahip olmaları, ortak bir misyonu paylaşmaları ve ekiplerin şeffaf bir biçimde tanımlanmış

hedefleri doğrultusunda nereye ulaşmak istediklerini bilmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Çetin, 2009: 75).

Ekip çalışması, bireylerin kurumsal sorunları analiz ederek çözmelerine ve bazı durumlarda kişisel olarak farkında olmadıkları imkânlardan faydalanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, sağlıklı bir ekip çalışması organizasyon içerisindeki etkinliğin belkemiği olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde yönetimler organizasyonların performansını yükseltecek sinerjiyi oluşturmak için faaliyetlerini bir ekip çalışması çerçevesinde yapılandırmaktadır. Nitekim, organizasyonlarda oluşturulan ekip çalışması bu pozitif sinerjinin yaratılmasında en etkili araçlardan birisi olarak görülmektedir. Aynı zamanda, organizasyon içinde faaliyet gösteren başarılı yöneticilerin, içinde bulunduğu ekiple bütünleşmiş olması, ekibin yüksek bir performans gösterme düzeyi üzerinde etkili olmaktadır (İlhan ve İnce, 2015: 129).

Ekipler organizasyon içinde belirlenen amaçların mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmaktadır. Ekip üyelerinin belirlenen amaçlara ulaşmak için sarf ettiği çabalardan yüksek performans sağlamaları için öncelikle amaçların net olarak ifade edilmesi gerekmektedir (Özenli, 2006: 93). Bu doğrultuda ekibin amacı; ulaşılabilir, geleceğe yönelik, net ve uzlaşmış sonuçları elde edebilecek şekilde ortaya konulmuş olmalıdır. Ekip çalışmasının verimliliği, amacın üyeler tarafından nasıl ve ne derecede paylaşıldığına bağlı olmaktadır. Ekibin amacı, ekip üyelerinin iş birliğine dayanan, üyeler tarafından ortaklaşa belirlenen ve ekip üyelerine ortak bir yön veren unsur olarak ifade edilebilir. Etkili ekiplerde üyelerin, amaçlara önem vererek, gerekli saygıyı ve sorumluluğu üstlendikleri görülmektedir (Yıldız, 2007: 79).

Ekip çalışması öncelikle iyi bir liderliğin ürünü olarak görülmekte ve liderin davranışları çalışanların görevini daha etkin ve verimli yapmalarına yardımcı olmaktadır. Ekip liderinin kurumdaki ekip üyelerinin görevlerinden memnun olduğu, açık bir iletişimin ve karşılıklı güvenin sağlandığı bir ortam yaratması gerekmektedir. Nitekim, ekipte motivasyonu ve güven ortamını sağlayarak iyi bir iletişimi kuracak olan kişi ekip lideridir. Bu açıdan ekip lideri, ekibi bir arada tutan en önemli kuvvet olarak görülmektedir. Liderlik, bir grup insanın bir araya gelerek ekip hâlinde çalışmalarının, ortak bir amaca doğru yönlendirilmesidir (Dengiz, 2000: 240). Aynı zamanda lider, organizasyonun değişen çevre koşullarına göre kendini yenilemesini ve uyum göstermesini sağlamaktadır. Lider, çalışanlar tarafından sözleri dinlenen ve saygı duyulan bir kişi konumunda olduğundan dolayı bireyler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde de öncü bir görev üstlenmektedir (Genç ve Halis, 2006: 197).

Liderlik, yapılması gereken faaliyetler çerçevesinde ihtiyaçların tespit edilmesi ve işlerin nasıl yapılacağına belirlenmesi için diğer bireylerin etkilenmesi süreci ve hedeflenen ya da paylaşılan amaçları gerçekleştirmek için kişisel ve toplumsal çabaların tümü olarak ifade edilebilir (Yukl, 2010: 8). Belirli şartlar altında, belirli bireysel ya da grup amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreci kapsamaktadır (Koçel, 2010: 569). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderlik tanımlarının liderin kişilik özellikleri, yetenekleri, duygusal ya da bilişsel yönelimi, nüfuz

ilişkileri, kişisel ya da grupsal yönelimi, bireysel veya toplumsal çıkarlar gözetmesine yapılan vurgular açısından farklılıklar gösterdiği görülmüştür (Anderson, 2009: 195).

Liderler kurumlarda bazı görevlerin yerine getirilmesini sağlamakla yükümlü olmaktadır. Bu görevlerin başında astlara önderlik yapmak, insan kaynağını yönetmek ve onları yönlendirmek yer almaktadır. Günümüzde lider kavramı ve liderlik konusu kurumlar için giderek daha fazla önem kazanmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda birçok yazarın liderlik kavramı üzerine açıklamalar yaptığı ve liderliğin yönetim alanında en çok tartışılan konulardan birisi olduğu görülmüştür (Güney, 2007: 357). Literatürde liderlik ile ilgili yapılan tanım farklılıklarına rağmen yapılan tanımların ortak özelliği liderliğin bir süreci kapsadığı, başkalarını etkilediği, grup bağlamında ortaya çıktığı ve bir hedefe ulaşmak için ortak amaçları içerdiği ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2007: 6-7). Aynı zamanda, liderler başkalarının duygularına ve değer sistemlerine hitap ederek onları istenilen yönde harekete geçiren kişilerdir. Başarılı liderler empati duygusu sayesinde başkalarının duygularını hissetmeyi ve kendi duygularını nasıl yöneteceklerini bilmektedirler (Kets De Vries, 2007: 210).

Kamu yöneticisi olarak liderin sergilediği davranışlar ve uyguladığı liderlik tarzı kurumlarda oluşan var olan adalet algısını etkilemektedir. Kurumlarda verilen kararlarda eşitsizlik durumu algılandığında çalışanların motivasyonu azalarak güvensizlik duygusu oluşmakta ve bu durumdan dolayı çalışan bağlılığı da olumsuz yönde etkilenmektedir (Koçel, 2001: 524). Yöneticiler aracılığıyla alınan kararlarda, görüşlerini paylaşma hakkı verilen personeller, uygulamaları ve alınan kararları daha adil bir şekilde algılayabilmektedir. Liderlerin karar verme sürecindeki iletişimlerinde sergiledikleri, şeffaf, dürüst ve içten davranışlar çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Avcı ve Yaşar, 2016: 201). Keleş ve Özkan (2010: 69) tarafından yapılan çalışmada ekip içerisinde liderin bütünleştirici, yenilikçi ve işbirlikçi özellikleri sayesinde örgütün gelişmesi için gerekli ortamı yarattığı ve liderlik davranışlarının örgüt performansı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Herhangi bir kurumun başarılı veya başarısız olmasında, liderliğin önemli bir faktör olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Bir organizasyonun kusursuz olması öncelikle kusursuz bir liderlikle başlamakta ve mükemmel organizasyonlar başarılı liderliğin bir yansıması olarak görülmektedir. Dolayısıyla, liderler çalışanlarına sergiledikleri davranışların kurumun amaçlarına hizmet etmesi yönünde başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda, liderlik bir ekibin, özel bir kurumun ya da kamu kurumunun başarısında belirleyici bir temel faktör olarak da ifade edilmektedir (Hayward, 2005: 16-17). Kurum kültürü açısından liderlik; kültürün pekiştirilmesinde, korunmasında ve değiştirilmesinde etkili olmaktadır. Kamu kurumunda ya da özel kurumda görev yapan liderler, çalışanlarını açıkladıkları fikirler doğrultusunda kişisel ve kurumsal amaçlar yönünde etkileme ve motive etme gücüne sahip olan kişiler olarak görülmektedirler (Dinçer ve Bitirim, 2012: 62).

Liderin görevleri arasında; ekip kurma, ekip üyelerini etkileme, strateji ve vizyon oluşturma, güven ve açık bir iletişim sağlama, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme gibi unsurlar yer almaktadır. Liderlerin etkili bir vizyon oluşturmaları için izleyicilerin zihinlerinde ve kalplerinde olumlu bir biçimde yer bulması oldukça önemlidir. Çalışanların organizasyonun

vizyonunu ve değerlerini hissetmeleri ve kendi inançlarından ödün vermeksizin örgütün hayalini gerçekleştirme istekleri oldukça önemlidir. Liderler, çalışanlar ile duygusal bağlar kurarak onlarla iyi bir iletişim sağladığında çalışanlar da lideri izlemektedirler (Goleman vd., 2006: 232). Aynı zamanda, liderin başkalarını etkilemesi ortaya koyduğu vizyon ve yaptığı hizmetler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Liderin etkileme gücü, sahip olduğu bilgiyi doğru kullanabilmesine bağlı olmaktadır (Şahin ve Temizel, 2007: 183).

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışma, kurumlarda ekibin etkili bir şekilde çalışmasında liderlerin sergilediği davranışların çalışanların performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmanın evrenini Rize ilinde kamu kuruluşu olan Çaykur Genel Müdürlüğü bünyesindeki 12 daire başkanlığında görev yapan 384 çalışan oluşturmaktadır. Bu daire başkanlıklarında bulunan 152 çalışan personele anket gönderilmiş 135 adet ile %89'luk bir geri dönüş sağlanmıştır. Çalışma kapsamında toplanan verilerin istatistik analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Anketi cevaplayan personel bünyesinde beyaz yaka yöneticiler, proje elemanları ve mavi yaka kıdemli personeller bulunmaktadır. Araştırmanın verileri yüz yüze doldurtulan anketler yoluyla elde edilmiş olup, araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular yer alırken ikinci bölümde ise liderlik davranışı ve ekip çalışmasına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Örneklemenin ifadelere katılım düzeylerini belirlemek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki değerlendirme durumu; kesinlikle katılıyorum (5 puan), katılıyorum (4 puan), kısmen katılıyorum (3 puan), katılmıyorum (2 puan), kesinlikle katılmıyorum (1 puan) biçimindedir. İfadeler 5 ile 1 arasında değerlendirilmiştir. Anketin birinci bölümü 9 sorudan oluşan demografik bilgileri içermektedir. İkinci bölüm ise Özenli'in (2006) Anderson ve West tarafından geliştirilen ve Yaghoobi tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek adaptasyonu yapılan "Takım İklimi Envanteri"nden ve Koparan (2005) tarafından geliştirilen anketlerden yararlanılarak oluşturulan, liderin davranışı ve ekip çalışması ile ilgili 45 adet ifade içermektedir. Bununla birlikte yönetimin üst kademesinin çalışan insanların davranışlarındaki etkilerini belirlemeye dönük cümleler de bu konular ile ilgili literatür bilgisi neticesinde elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan liderlik davranış ölçeği ve ekip çalışması alt faktörlerine ait anket formu aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir (Çakıroğlu, 2014). Bu çalışmada kullanılan ölçekler daha önce yapılan çalışmalardan doğrudan alınmış olduğundan sorulara ayrıca faktör analizi yapılmamıştır.

Tablo 1: Çalışmada Kullanılan Liderlik Davranış Ölçeği

Lider Davranış Biçimleriyle İlgili İfadeler		
Örgüt Kültürü Alt Faktörleri	Yetki devri	1 Liderimiz, ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini almaktadır.
		2 Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.
		3 Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda karar alma yetkisine sahibim.
	Koordinasyon	4 Liderimiz ekibin yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.
		5 Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.
	İletişim	6 Liderim ekip arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.
		7 Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder.
		8 Liderim ekip toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder.
		9 Liderimiz ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.
	Ödüllendirme	10 Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir.
		11 Liderimiz, ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar.
		12 Liderim ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz.
	Katılımcılık ve ekip ruhu	13 Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir.
	İş birliği ve güven	14 Tüm ekip üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.
	Yaratıcı ve yenilikçi düşünce	15 Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir.
		16 Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır.
	Üst kademe yönetim anlayışı	17 İşletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı vardır.
		18 İşletmemizde adil bir ücret dağılımı vardır.
		19 İşletmemizde kariyer sisteminin objektifliğine önem verilmektedir.
		20 İşletmemizde ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçları (balık kılıcı diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi vb.) kullanılmaktadır.
Ekip Çalışmasıyla İlgili İfadeler		
Örgüt Kültürü Alt Faktörleri	Yetki devri	21 Ekip liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır.
		22 Ekip çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım.
		23 Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.
		24 Ekip çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.
	Koordinasyon	25 Ekip içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.
		26 Ekip olarak oluşan bir problemi birlikte çözeriz.
		27 Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir.
	İletişim	28 Ekip içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum.
		29 Ekip içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum.
		30 Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder.
		31 Ekipdeki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder.
	Ödüllendirme	32 Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.
		33 Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.
	Katılımcılık ve ekip ruhu	34 Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler.
		35 Ekip üyeleri “hepimiz bu işin içinde beraberiz” düşüncesine sahiptir.
		36 Ekibin bir parçası olmak ekip üyeleri için en önemli şeydir.
		37 Ekip üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar.
	İş birliği ve güven	38 Ekip içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır.
		39 Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir.
		40 Ekip üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir.
41 Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler.		
Yaratıcı ve yenilikçi düşünce	42 Ekip üyeleri hata yapma korkusu olmadan karar vermektedirler.	
	43 Ekip üyeleri yaptıkları işin kendilerini kişisel olarak geliştirdiği inancına sahiptirler.	
	44 Ekip üyeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi mevcuttur.	
Çalışanların davranışı	45 Kurumda çalışanlar uzun süre burada çalışmayı düşünmektedir.	

* Bu çalışma 2014 yılında yapıldığı için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda Tablo2’de verilmektedir.

Tablo 2: Çalışmanın Hipotezleri

H1	“Yetki devri” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2	“Koordinasyon” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3	“İletişim” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4	“Ödüllendirme” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H5	“Katılımcılık ve ekip ruhu” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H6	“İşbirliği ve güven” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H7	“Yaratıcı ve yenilikçi düşünce” alt faktörü açısından Ekip çalışması ile Lider davranış biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H8	Örgüt kültürü alt faktörlerinden “üst kademe yönetim anlayışı” ile “çalışanların davranışı” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çalışmada istatistik analiz için 135 kişi ile yapılan anket sonucu elde edilen verilerle SPSS 11.5 programından yararlanılmıştır. Birinci olarak elde edilen verilere iç tutarlılık güvenilirlik analizi yapılarak alfa iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Ölçüm neticesinde güvenilirlik seviyesi %96 olarak görülmektedir. Sonucun yeterli seviyede olduğu Kalaycı (2009: 405)’da gözükmektedir. Anket verilerinin frekans ve ortalamaları belirlenmiş, ekip çalışmasına ait alt faktörler ile liderin davranış şekli arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Hangi tip korelasyon analizinin yapılacağını seçmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek gerekmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu için Field’in (2009) önerdiği doğrultuda Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre verilerin normal dağılmadığı ve bu nedenle de spearman korelasyon analizinin yapılmasına karar verilmiştir.

3. Bulgular ve Tartışma

3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Uygulanan anket çalışmasında katılımcıların, yaş, aylık gelir seviyesi, eğitim, cinsiyet, meslek değişkeni, medeni durumu ve meslek deneyimi bulunmaktadır. Katılanların demografik bilgileri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Değişkenler		N	%	Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	39	28,9	Medeni durum	Bekar	27	20
	Erkek	96	71,1		Evli	104	77
Eğitim	Lise	15	11,1	Aylık Gelir	Boşanmış	4	3
	Üniversite	111	82,2		1000-2000	23	17
	Master/ Doktora	9	6,7		2000-3000	61	45,2
Yaş	18-29	16	11,9	3000-4000	41	30,4	
	30-39	47	34,8	4000 ve Üzeri	10	7,4	
	40-49	23	17	Meslek	Daire. Bşk.	4	3
	50-59	38	28,1		İşçi	6	4,4
	60 ve Üzeri	11	8,1		Memur	72	53,3
Meslek Deneyimi	1-5 Yıl	20	14,8	Mühendis	41	30,4	
	6-10 Yıl	22	16,3	Şube Müd.	12	8,9	
	11-15 Yıl	26	19,3				
	15 Üzeri	67	49,6				

Tablo 3. Devamı.			
Çaykur'da Çalışma Süresi	1-5 Yıl	22	16,3
	6-10 Yıl	20	14,8
	11-15 Yıl	26	19,3
	15 Üzeri	67	49,6
Çaykur'da Bağlı Olduğunuz Birim	Personel Dairesi Başkanlığı	14	10,4
	Muhasebe ve Mali İşler Başkanlığı	11	8,1
	İdari Sosyal İşler Başkanlığı	9	6,7
	Satın Alma Dairesi Başkanlığı	10	7,4
	Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanlığı	9	6,7
	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	8	5,9
	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı	9	6,7
	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	5	3,7
	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	8	5,9
	Enerji Dairesi Başkanlığı	12	8,9
	Makine Dairesi Başkanlığı	10	7,4
	İnşaat ve Projesi Daire Başkanlığı	22	16,3
Hukuk Müşavirliği	8	5,9	

Tablo 3'e göre demografik değişkenler değerlendirildiğinde; erkeklerin fazla olduğu, 30-39 yaşları arasında memur, evli ve üniversite mezunu sayısının çok olduğu, 15 yıl üstünde çalışan sayısının fazla olduğu aylık gelir seviyesi 2000-3000 TL bandında olan çalışanın fazla olduğu görülmektedir.

3.2. Yetki Devri Alt Faktörüne Göre Ekip Çalışması ve Lider Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

Lider davranış biçimi ifadelerinden yetki devri alt faktörü ile ilgili olan 1, 2 ve 3. İfadelerin ortalamaları ile ekip çalışmasının yetki devri ile ilgili olan 21, 22, 23 ve 24. İfadelerinin ortalamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 4'te de görüldüğü gibi %5 önem düzeyinde pozitif yönlü güçlü ($p=0,707$) anlamlı ilişki bulunmuştur.

T,ablo 4: Yetki Devri Alt Faktörü Açısından Liderin Davranış Biçimi İle Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (ifade 1,2,3)	3,3802	,92430	,707(**)	,000
Ekip Çalışması; (İfade; 21,22,23,24)	3,8593	,71928		

**P=0,01

Tablo 4'e göre, yetki devri alt faktörü açısından liderin davranış şekli ile ekip çalışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,70$) görülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.3. Koordinasyon Alt Faktörüne Göre Ekip Çalışması ve Lider Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

Anketin liderin davranış biçimi koordinasyon alt faktörü ile ilgili 4 ve 5. İfadeler ile ekip çalışması koordinasyon alt faktörleri olan 25, 26, 27. ifadeleri arasındaki bağlantı incelenmiştir. Lider davranış biçimi ile ekip çalışması arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Koordinasyon Alt Faktörü Açısından Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 4, 5)	3,5222	,97327	,756(**)	,000
Ekip Çalışması; (İfade; 25, 26, 27)	3,6642	,83208		

**P=0,01

Tablo 5'e göre, Koordinasyon alt faktörü bakımından Liderin davranış şekli ile ekip çalışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($r= 0,75$) görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4. İletişim Alt Faktörüne Göre Ekip Çalışması ile Lider Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

Lider davranış biçimi iletişim alt faktörü ile ilgili 6, 7, 8, 9. İfadeleri ile ekip çalışması iletişim alt faktörleri 28, 29, 30, 31. ifadeleri arasındaki bağlantı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: İletişim Alt Faktörü Açısından Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 6, 7, 8 ,9)	3,1667	,89776	,748(**)	,000
Ekip çalışması; (İfade; 28, 29, 30, 31)	3,4833	,78298		

**P=0,01

Tablo 6'ya göre, İletişim alt faktörü bakımından liderin davranış şekli ile ekip çalışması arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($r= 0,74$) görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

3.5. Ödüllendirme Alt Faktörüne Göre Lider Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

Anketteki liderin davranış biçimi alt faktörü ile ilgili 10, 11, 12. İfadeleri ile ekip çalışması ödüllendirme alt faktörler 32 ve 33. İfadeler arasındaki bağlantı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Ödüllendirme Alt Faktörü Açısından Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 10, 11, 12)	2,8568	1,09237	,437(**)	,000
Ekip Çalışması; (İfade; 32, 33)	2,8111	,89956		

**P=0,01

Tablo 7'ye göre ödüllendirme alt faktörü açısından liderin davranış biçimi ile ekip çalışması arasında anlamlı ($r= 0,43$) bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucuna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bu analizlere göre, ekipte bulunan liderin ekip ile olan çalışmalarında ödüllendirmeyi kullandığı belirlenmiştir. Bu iletişimi gösterdiğine ait görüşlerin (M: 2,81) önceki alt unsurlara göre daha az olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde ödüllendirme durumunun katılımcıların görüşleri doğrultusunda farklı algılamalar ve değerlendirmeler şeklinde ortaya çıktığı ifade edilebilir.

3.6. Katılımcılık ve Ekip Ruhu Alt Faktörüne Göre Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

Liderin davranış biçimi katılımcılık ve ekip ruhu alt faktörü olan 13. İfade ile ekip çalışması katılımcılık ve ekip ruhu alt faktörleri 34, 35 ve 36. İfadeler arasındaki bağlantı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcılık ve Ekip Ruhu Alt Faktörü Açısından Liderin Davranış Biçimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 13)	3,4296	1,04768	,613(**)	,000
Ekip Çalışması; (İfade; 34, 35 ve 36)	3,4667	,87265		

**P=0,01

Tablo 8'e göre, Katılımcılık ve ekip ruhu alt faktörüne göre liderin davranış biçimi ile ekip çalışması arasında anlamlı ($r=0,61$) bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucunda H5 hipotezi kabul edilmiştir. Bu analizlere göre, ekipte bulunan liderin ekip ile olan çalışmalarında katılımcılık ve ekip ruhunu sağlamakta olduğu belirlenmiştir. Bu katılımcılık ve ekip ruhunu gösterdiğine ait görüşlerin (M: 3,46) olmasından dolayı liderde ekip üyeleriyle olan katılımcılık ve fikir alışverişlerinin olduğu görülmektedir.

3.7. İş Birliği ve Güven Alt Faktörüne Göre Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

Anketin liderin davranış biçimi iş birliği ve güven alt faktörü ile ilgili 14. İfade ile ekip çalışması iş birliği ve güven alt faktöründeki 37, 38, 39 ve 40. İfadeler arasındaki bağlantı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: İş birliği ve Güven Alt Faktörüne Göre Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 14)	3,6074	1,15317	,550(**)	,000
Ekip çalışması; (İfade; 37, 38, 39 ve 40)	3,5259	,85969		

**P=0,01

Tablo 9'a göre, iş birliği ve güven alt faktörüne göre liderin davranış biçimi ile ekip çalışması arasında anlamlı ($r=0,55$) bir ilişki vardır. Analiz sonucunda H6 hipotezi kabul edilmiştir. Bu analizlere göre, ekipte bulunan liderin ekip ile olan çalışmalarını iş birliği ve güven içinde oluşturduğu belirlenmiştir. Bu iş birliği ve güveni gösterdiğine ait görüşlerin (M: 3,52) olmasından dolayı liderin iş birliği içinde güven ortamında çalışmalar gerçekleştirdiği söylenebilir.

3.8. Yaratıcı ve Yenilikçi Düşünce Alt Faktörüne Göre Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

Anketin liderin davranış biçimi yaratıcı ve yenilikçi düşünce alt faktöründeki 15 ve 16. İfadeler ile ekip çalışması yaratıcı ve yenilikçi düşünce alt faktörleri 41, 42 ve 43. İfadeler arasındaki bağlantı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Yaratıcı ve Yenilikçi Düşünce Alt Faktörüne Göre Liderin Davranış Biçimi ile Ekip Çalışması Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik; (İfade; 15 ve 16)	2,7556	1,02554	,647(**)	,000
Ekip çalışması; (İfade; 41, 42 ve 43)	3,4099	,89863		

**P=0,01

Tablo 10'a göre, yaratıcı ve yenilikçi düşünce alt faktörüne göre liderin davranış biçimi ile ekip çalışması arasında anlamlı ($r=0,64$) bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucunda H7 hipotezi kabul edilmiştir. Bu analizlere göre, ekipte bulunan liderin ekip ile olan çalışmalarında

yaratıcılık ve yenilikçiliği kullandığı belirlenmiştir. Bu yetki devrini gösterdiğine ait görüşlerin (M: 3,40) olmasından dolayı liderde yaratıcı ve yenilikçi liderlik durumlarının olduğu görülmektedir.

3.9. Üst Kademe Yönetim Anlayışı Alt Faktörü ile Çalışanların Davranışı Alt Faktörü Arasındaki İlişki

Anketteki üst kademe yönetim anlayışıyla ilgili 17, 18, 19 ve 20. İfadeler ile çalışanların davranışı ile ilgili 44 ve 45. İfadeler arasındaki bağlantısı incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları üst kademe yönetim anlayışıyla çalışanların davranış biçimi bağlantısına göre Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Üst Kademe Yönetim Anlayışı ile Çalışanların Davranış Şekli Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Üst kademe yönetim anlayışı (17, 18, 19 ve 20)	2,4907	,99786	,666(**)	,000
Çalışan davranışı (44 ve 45)	2,8741	1,04510		

**P=0,01

Tablo 11’e göre, üst kademe yönetim anlayışı ile çalışanların davranış biçimi arasında anlamlı (r= 0,66) bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucunda H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

Ekip çalışması içerisinde ekip liderliği, çalışanların iş tatmini ve yüksek ekip performansı için oldukça önemlidir. Ekip lideri, ekip üyelerinin mesleki olarak kendilerini geliştirerek karşılıklı bir biçimde saygı ve güven ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ekip lideri, çalışanlar arasında herkesin sahip olduğu potansiyelin açığa çıkmasına, yüksek kalitede bilgi alışverişine ve çalışanlar arasında motivasyonun yükselmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışma, ekip çalışmasının liderlikle olan ilişkisini ortaya koymak ve ekip çalışmasının etkin bir şekilde yürütülmesinde liderin rolünü değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Ekip çalışmasının başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde birçok alt faktör etkili olmaktadır. Bu alt faktörler arasında; iletişim, yetki devri, koordinasyon, iş birliği ve güven, ödüllendirme, üst kademe anlayışı, ekip ruhu ve katılımcılık, yenilikçilik ve yaratıcılık anlayışı incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada ankete cevap veren kamu çalışanlarının ödüllendirme ve üst kademe yönetim anlayışı ile ilgili alt faktörlerden memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kurumda genel yönetim politikası kapsamında liderler tarafından uygulanan ödüllendirme politikasının çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde olmadığı ifade edilebilir. Anketi cevaplayan çalışanların lider tarafından ekip çalışmasının etkinliğinde rol oynayan; iletişim, yetki devri, koordinasyon, yenilikçilik ve yaratıcılık, güven ve iş birliği, katılımcılık ve ekip ruhu gibi alt faktörleri uygulamasından memnun oldukları tespit edilmiştir.

Literatürde, liderlik ve ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bazı liderlik davranışlarının ve tarzlarının iş tatminini geliştirerek örgütsel performansı artırdığı ortaya konulmuştur (Demirtaş vd., 2023; Aksel, 2003; Nal ve Tarım, 2017; Taş ve Önder, 2010; Eren ve Titizoğlu, 2014). Liderlik davranışları sayesinde ekip üyelerinin bireysel yetenek ve potansiyellerinin açığa çıkması ile performanslarının yükselmesi

arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin kurumda görevli personeller üzerinde oluşturacakları başarılı liderlik algısı, çalışanların iş tatminindeki artışı olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş tatminleri, yöneticilerin liderlik tarzları ile birbirini doğrusal olarak etkileyen bir ilişkiye sahiptir (Judge vd., 2002: 765; Orhan, 2019: 273). Gayır (2019: 17) tarafından yapılan çalışmada, liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu ancak yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından olumsuz algılanması durumunda onların duygusal bağlılığını negatif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca Sohmen, (2013: 16)'e göre başarılı bir lider olabilmek, ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmektir. Bir ekibin örgütsel başarıya ulaşması için hem liderin hem de ekipteki kişilerin sürekli kişilerarası çaba göstermeleri gerekmektedir. Başka bir çalışmada liderlik ve ekip çalışmasının kalitesinin bilgi sistemleri geliştirmede proje başarısını nasıl etkilediği incelenmiştir. Hem kamu hem de özel sektördeki proje yöneticilerine anket uygulaması yapılmıştır. Kamu ve özel sektörlerin karşılaştırmalı analizi sonucunda, işlemsel ve girişimci liderlik tarzlarının kamu sektöründe bilgi sistemleri gelişim projelerinde etkili olduğunu, dönüşümsel ve ağ yönetimi liderlik tarzlarının ise özel sektörde daha uygun olduğunu göstermiştir (Oh vd., 2021: 97). Yang vd. (2011: 258) tarafından ekip çalışmasının proje performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonucunda, liderlik seviyelerindeki artışların ekip üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirebileceği ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın literatüre katkısı, ekip çalışmasında sergilenen liderlik davranışlarının ve tutumlarının örgütsel performans ve etkinlik üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasıdır. Ekip çalışmasının etkinliğinde rol oynayan liderin yenilikçi, katılımcı, güven veren ve iş birliği ruhunu yansıtan nitelikleriyle, kurumun yaşayıp gelişmesi için gerekli ortamı sağladığı ve liderin davranışlarında kültüre dayalı farklılıkların oluşabileceği ve tüm bunların örgütsel performansı etkileyebileceği gözlemlenmiştir. Anket yapılırken katılım bakımından bazı sınırlayıcı etkenlerin olması araştırmaya birtakım sınırlamaların getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları, çalışma evreninin verilerin elde edilmesinin güç ve maliyetli olmasından dolayı kurumun bünyesinde bulunan on iki tane daire başkanlığı personeli, şube müdürleri ve daire başkanları ile sınırlandırılması olmuştur.

Bu çalışmada, kamu kurumu olan Çaykur'da liderin davranış biçiminin ekip üyelerinin algılamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular kapsamında, liderin davranış biçimiyle üst yönetimin uyguladığı politikaların uyumlu hâle getirilerek çalışanlar arasında güven ortamının oluşması sağlanabilir. Kurumlardaki ekip üyelerinin motivasyonlarının yükselmesi için açık bir iletişime önem verilerek yönetimin ve liderlerin ödüllendirme politikalarını çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde oluşturmaları gerekmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik olarak hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve bu eğitimlerin alanında uzman kişiler tarafından yapılması önerilebilir. Çalışma kapsamında farklı sektördeki ekiplerde yönetim anlayışı ve katılımcıların demografik özellikleri birbirinden farklı olacağından dolayı sektörler arası karşılaştırma yapılması önerilebilir. Nitekim, farklı kültürel özelliklere ve yönetsel yapıya sahip olan toplumlar üzerinde yapılan araştırmalar değişik sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Extended Abstract

Public institutions need teamwork and leaders who have an important role in the team in order to improve themselves and adapt to changing conditions within the framework of the changing management approach in today's conditions. This study aims to reveal the effects of leadership behaviors exhibited in teamwork on employees and to examine the relationship between teamwork and leadership. It is believed that the study will contribute to the literature in terms of revealing the relationship between the behaviors exhibited by leaders and the effectiveness of teamwork. In the theoretical part of the study, general information about team management, leadership, the role and importance of the team leader is presented. In the methodology part, information about the method and scope of the research is given, and a survey is conducted on the personnel in the departments affiliated to Çaykur, a public institution in Rize, in order to measure the effect of the leader in teamwork. In the conclusion part of the study, the findings obtained are presented, evaluations are made and some suggestions are made.

The duties of a leader include; team building, influencing team members, creating strategy and vision, providing trust and open communication, encouraging creativity and innovation. In order for leaders to create an effective vision, they need to appeal to the hearts of the audience. It is very important for individuals to feel the vision and values of the organization and to want to realize the dream of the organization without compromising their own beliefs. When leaders establish emotional bonds with employees and establish good communication with them, employees follow the leader.

The universe of this study consists of twelve departments within the Çaykur General Directorate, a public institution in Rize province. A survey was sent to 152 employees working in these departments, and a response rate of 89% was achieved with 135 surveys. Statistical analysis of the data collected within the scope of the study was performed using the SPSS program. Reliability analysis was applied to the collected data and the internal consistency of the questions was measured. The overall reliability level of the data was found to be 0.96. The personnel who answered the survey included white-collar managers, project staff and blue-collar senior personnel. In order to obtain the research data, the interview was conducted in the form of a face-to-face survey technique and the answers consisted of two parts. A 5-point Likert scale was applied to answer the questions asked to determine the demographic information of the personnel and the role of the leader in teamwork.

In this study, SPSS 11.5 program was used for statistical analysis with the data obtained as a result of the survey conducted with 135 people. First, reliability analysis was performed on the obtained data and internal consistency was determined with the sentences. As a result of the measurement, the reliability level was seen as 96%. In addition, frequency analysis was applied to measure the participation of the employees who participated in the survey to determine the effectiveness of the leader in teamwork. Correlation analysis was used to examine the connection between the sub-factors of teamwork and the leader's behavior. There are many sub-factors that are effective in the successful implementation of teamwork. Among these sub-factors; communication, delegation of authority, coordination, cooperation and trust, reward, upper echelon understanding, team spirit and participation, innovation and creativity

understanding were examined. In this study, it was determined that the public employees who responded to the survey were not satisfied with the sub-factors related to reward and upper echelon management understanding. In this context, it can be stated that the reward policy implemented by the leaders within the scope of the general management policy in the institution is not at a level that will meet the expectations of the employees. It was determined that the employees who responded to the survey were satisfied with the implementation of the sub-factors such as communication, delegation of authority, coordination, innovation and creativity, trust and cooperation, participation and team spirit by the leader, which play a role in the effectiveness of teamwork.

In this study, the effect of the leader's behavior on the perceptions of team members in Çaykur, a public institution, was examined. Within the scope of the findings obtained from the analysis results, the formation of an environment of trust among employees can be ensured by harmonizing the leader's behavior with the policies implemented by the upper management. In order to increase the motivation of team members in institutions, open communication should be emphasized and the management and leaders should create reward policies at a level that will meet the expectations of the employees. At the same time, it can be suggested that in-service training programs are organized for the managers to develop themselves and that these trainings are carried out by experts in the field. Since the management approach and demographic characteristics of the participants will be different from each other in teams in different sectors within the scope of the study, it can be suggested that a comparison between sectors be made. In fact, studies conducted on societies with different cultural characteristics and administrative structures can provide different results.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti hâlinde Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkısı: Yazarların katkısı aşağıdaki gibidir;

Giriş: 1. ve 2. yazar

Literatür: 1. ve 2. yazar

Metodoloji: 1. ve 2. yazar

Sonuç: 1. ve 2. yazar

1. yazarın katkı oranı: %50, 2. yazarın katkı oranı: %50

Conflict of Interest: The authors declare that they have no competing interests.

Ethical Approval: The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the case of a contrary situation, Artvin Coruh University International Journal of Social Sciences has no responsibility, and all responsibility belongs to the study's authors.

Author Contributions: author contributions are below;

Introduction: 1. and 2. author

Literature: 1. and 2. author

Methodology: 1. and 2. author

Conclusion: 1. and 2. author

1st author's contribution rate: %50, 2nd author's contribution rate: %50

Kaynakça

- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Anderson Neil R., West Michael A. (1994). *The team climate inventory: manual and user's guide*, ASE/NFER-Nelson Pres, Windsor.
- Anderson, G. L. (2009). *Advocacy leadership: Toward a post-reform agenda in education*. Routledge.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: olgusal bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.

- Çakıroğlu, N. (2014). *Ekip çalışmasının liderlikle olan ilişkisinin incelenmesi: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünde bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Demirtaş, Ö., Yıldırım Budak, G. ve Üstün, Ö., (2023). Etik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkisi: Kayseri ili örneği. *Ege 8th International Conference On Social Sciences*, 697-704.
- Dengiz, G. M. (2000). *Ekip çalışması teknikleri*. (1.Baskı). Academyplus Yayınları.
- Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (28), 61-72.
- Drucker, P. (2000). *Gelecek için yönetim*. (6.Baskı). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Book plus code for E version of text* (Vol. 896). Sage Publications Limited.
- Gayır, G. (2019). Liderlik davranışlarının çalışanın duygusal bağlılığı üzerine etkileri: Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde bir araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6(15), 1-20.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. (1.Baskı). Timaş Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee A. (2006). *Yeni liderler*. (5.Baskı). Varlık Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2. Baskı). Nobel Yayınları.
- Hayward, B. A. (2005). *Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization* [Unpublished master thesis]. Rhodes University.
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 127-152.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iliès, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Güvenilirlik analizi. A. Kayış (Ed.), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (4.Baskı, 405) içinde. Asil Yayınları.
- Keleş, H. N. ve Özkan, T. K. (2010). Liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel zekâ modelinden hareketle incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 65-70.
- Kets De Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi: işletmelerde liderlik davranışı*, (Z. Dicleli, Çev.). Acar Yayınları.
- Koçel, T. (2001), *İşletme yöneticiliği*. (8. Baskı). Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). Beta Yayınları.
- Koparan, E. (2005). *Ekip performansına etki eden ekip çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. (4nd ed.). Sage Publications.
- Oh, J., Lee, H., & Zo, H. (2021). The effect of leadership and teamwork on ISD project success. *Journal of Computer Information Systems*, 87-97. doi.org/10.1080/08874417.2019.1566804
- Orhan, E. B. (2019). Liderlik algısının iş tatmini üzerine etkileri: Fırat üniversitesi örnek çalışması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 249-276.
- Özenli, S. (2006). *İşletmelerdeki örgütsel kültür yapısının ekip anlayışına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.

- Paşa, S. F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. (13nd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Shahin, A. I. & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture: an egyptian perspective. *The Leadership ve Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması. *Maliye Dergisi*, (153), 179-194.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Yaghobi A. (1998). “*Measuring Climate for Innovation in Teamwork: Adaption and Validation of Team Climate Inventory (TCI) into Turkish*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Yıldız, M. (2007). *Destekleyici liderliğin ekip çalışmasının etkinliği ile ilişkisinin değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7nd ed.). Prentice Hall.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.