

## HİPER-REKABET ORTAMLARINA ORGANİZASYONEL UYUM İÇİN GELENEKSEL ORGANİZASYON YAPILARINDAN TAKIM BAZLI ORGANİZASYON YAPILARINA DÖNÜŞÜM: ORTA VE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

Ali Haluk PINAR\*

### ÖZET

*Rekabet avantajının en önemli kaynaklarından birisi organizasyon yapısıdır. Günümüzde organizasyon yapısının hiper rekabet ortamlarına uyum sağlaması ve bu uyumun dinamik bir süreç haline gelmesi gerekmektedir. Bu açıdan günümüz işletme yönetiminde birey bazlı organizasyon yapıları yerine, daha rekabetçi olan takım bazlı organizasyon yapıları tercih edilmektedir. Bu çalışmada takım bazlı organizasyona ilişkin olarak geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve K.Maraş ve Gaziantep Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin takım bazlı organizasyon yapılarını ne ölçüde oluşturdukları araştırılmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** “ Organizasyon”; “Takım”; “Takım Liderliği”; “Rekabet”; “Sinerji”

### ABSTRACT

*One of the most important sources of competitive advantage is organizational structure. Today, the organizational structure needs to adapt to hyper-competitive environment, and this needs to become a dynamic process of adaptation. In this respect, modern business management is preferred based on the team-based organizational structures rather than individual based organizational structures. In this study, in relation to team-based organization conducted a broad review of the literature and medium and large-sized enterprises were investigated to what extent create team-based organizational structures in K.Maraş and Gaziantep.*

**Keywords:** “Organization”, “Team”, “Team Leadership”, “Competition”, “Synergy”

### 1.GİRİŞ

İşletmeler geçmişte sahip oldukları yeteneklerin, üstünlüklerin onları gelecekte de başarılı kılacağı şeklinde bir inancıya sahip olabilmektedirler. Ancak çevrede meydana gelen değişimler ve ortaya çıkan yeni uygulamalar, geçmişte işletmeyi başarıya götüren bu üstünlükleri bir zayıflık haline getirebilmekte ve işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Bu olgu İkarus paradoksu ile açıklanmaktadır.

---

\*Yrd.Doç.Dr.,Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Uluslar Arası İlişkiler Bölümü, ahalukpinar@yahoo.com

Giritli mimar olan Daidalos ve oğlu İkarus, Kral Minos'un emriyle Labyrinthos'a kapatılır. Daidalos kendisi ve oğlu için bu labirentten kaçmaya yarayacak bir çift kanat yapar ve balmumuyla sırtlarına yapıştırır. Daidalos oğlu İkarus'a “güneşe fazla yaklaşma yoksa kanatlarındaki balmumu erir; çok alçaktan da uçma denizin nemi kanatlarını ıslatarak bozar, sen beni izle” diye öğüt vermiş. İkarus uçabilme özgürlüğü ile babasını dinlemez ve güneşe fazla yaklaşınca balmumu erir ve Ege Denizi'ne düşerek hayatını kaybeder (tr.wikipedia.org).

İkarus paradoksu farklı koşullar ortaya çıktığında bizi daha önce başarılı kılan özelliklerimizin, başarıyı sürdürmemizi sağlayamayacağı açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Üst düzeyde başarılı işletmeler artık etkili olmayan uygulamalarına uzun süre bağlı kaldıklarından çok sık bir şekilde başarısızlıkla karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin üst düzeyde performans gösterebilmeleri, organizasyonel bileşenlerle rekabet ortamı arasında uyumun sağlanmasından geçmektedir. Hiper- rekabet ortamlarında ortaya çıkan gelişmeler, işletmelerin bu hızlı değişimi ve farklı beklentileri karşılayabilecek organizasyon yapılarını oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Geçmişte işletme organizasyonlarının temel yapı taşı bireyler iken, müşteriler için aynı özelliklere sahip çok sayıda ürünün üretildiği geniş pazarlar söz konusu olmuştur. Günümüzde ise organizasyonların temel birimi, çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları takım yapıları haline gelirken, müşterilerin bireysel anlamdaki farklı beklentilerini karşılamaya yönelik, her bir müşteriye neredeyse farklı bir pazar olarak algılayan bir anlayışa geçilmiştir.

Bütün bu nedenlerle işletmelerde takım bazlı organizasyonlar oluşturmaya yönelik ilgi giderek artmaktadır. Sadece bugün değil, gelecekte de var olmak isteyen işletme organizasyonları takım bazlı organizasyonlar haline gelmelidir. Takım bazlı organizasyon sadece bugünün bilgi toplumlarının iş dünyası boyutunun ideal organizasyon yapısı değil, geleceğin yaratıcılık toplumlarının da vazgeçemeyeceği bir organizasyon yapısı olmaya adaydır.

Bu araştırmada önce geniş bir literatür taraması yapılarak; takım, takımların faydaları, takım geliştirmenin önündeki engeller, takım türleri ve takım bazlı organizasyon tasarımı konuları üzerinde durulacak, daha sonra ise takım bazlı organizasyon ölçeği geliştirilerek araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde, takım bazlı organizasyon yapılarına dönüşümün ne düzeyde gerçekleştiğine ilişkin araştırma bölümüne yer verilecektir.

## **2.LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Takım, Takım Çalışması**

Uzun dönemde verimliliği ve karlılığı devam ettirebilmek için organizasyonlar öncelikli problemleri için kısa vadeli çözümlerin ötesinde hareket etmek zorundadırlar. Organizasyonlar rekabetçiliklerinde başarıyı sürdürmek için, değişimi sadece bir kez gerçekleştirilecek bir olay olarak görmeyip tüketici ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda sürekli devam eden bir faaliyet olarak görmelidirler. Bu doğrultuda organizasyonların oluşturmaları gereken iklimin başlıca özellikleri yaratıcılık, uyum ve takım çalışmasıdır (Güvenç ve Carroll, 1995: 22). Takım çalışması yaratıcılık ve uyum

oluşturmayı da içerdiğinden, günümüz organizasyonlarının özellikle üzerinde durması gereken bir konudur. Takımı şu şekilde tanımlamak mümkündür (Duke Corporate, 2005: 3-4):

- Takımın üye sayısı bazen çok az sayıda, bazen de çok fazla sayıdadır. Takımı yönetmek ve sonuç elde etmek güçtür. Optimal büyüklük takımın görevine bağlıdır.
- Paylaşılan amaca adanma söz konusudur ve takım üyelerini bir arada tutmaya yönelik olma, takımların varlık nedenlerinden bir tanesidir.
- Takım üyelerinin birbirlerini tamamlayan becerileri söz konusudur.
- Üyeler karşılıklı olarak ve bireysel sorumluluğa sahiptirler. Bireysel olarak takım üyeleri kendi yaptıkları işlerden sorumludurlar. Bununla birlikte takımın elde ettiği sonuçlara ilişkin olarak da sorumluluğu paylaşırlar.
- Birbiriyle etkileşim içerisinde ve birbirlerine bağımlı bir şekilde çalışma söz konusudur.
- Bireyler amaçları başarmak için tek başlarına hareket etmek yerine, birbirlerine güvenerek işbirliği içerisinde hareket ederler.

Temelde takım ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içerisinde bir araya gelen iki veya daha fazla kişiden oluşur. Takımların kırılğan fakat potansiyel olarak güçlü ilişkileri “evli çiftlere” benzetilir. Gerçekte evlilikler her zaman çeşitli nedenlerle başarılı değildir. İşletmelerde de takım çalışması zor bir yoldur fakat sunduğu fırsatlar zengindir. Takım çalışması çalışanların enerjilerini yönlendirme yoluyla bireysel veya diğer gruplardan daha yüksek düzeyde performans oluşturur. Bununla birlikte takımlar bütün örgütsel problemlerin çözümü için uygun değildir. Acil görevler çoğunlukla bireyler tarafından daha iyi yerine getirilirken tekrarlayan işlerde ise makinelerin kullanılması uygundur. Takım çalışmasının karakteristikleri ilişki, sosyal yapı, amaca yönelik olma ve kültürdür (Ingram, 1996: 8-9). Takım çalışması aşağıdaki durumlarda bireysel performansın ötesinde sonuçlar oluşturacaktır (Castka vd., 2001: 123-124).

- Görev kompleks ise,
- Yaratıcılık gerekiyorsa,
- İzlenecek yol belirsizse,
- Kaynakların daha etkin kullanılması gerekiyorsa,
- Hızlı öğrenme gerekiyorsa,
- Yüksek adanma isteniyorsa,
- Planın uygulanması diğerlerinin işbirliğini gerektiriyorsa,
- Süreçlere ilişkin görevler farklı fonksiyonların bir arada çalışmasını gerektiriyorsa bireysel çalışmalar yerine takım çalışması tercih edilmelidir.

## **2.2. Takımların Faydaları**

Bazı organizasyonlar kendilerinin takım bazlı olarak tanımlanmalarından gurur duymaktadırlar. Bunun nedeni açıktır. Bilgi teknolojisi ve küresel pazarlarda rekabet yatay organizasyonlar oluşturmakta, yukardan aşağıya yaklaşımın yerini takımlar almaktadır. Takımlar bazı organizasyonlara pazara girişi süresi, inovasyon, müşteri hizmetleri, ürün ve hizmet kalitesinde dev atılımlar sağlamaktadır. Doğru görev, doğru

insan ve destekleyici çevreyle takımlar üst düzeyde performans gösterebilmektedirler (Kossler, 2001: 7).

Takım çalışmasını kullanan organizasyonların deneyimleri takımların verimlilikte, yaratıcılıkta ve çalışan tatmininde önemli ilerlemeler sağladığı yönündedir. Buna destek olarak takım çalışmasının avantajları şu maddeler altında toplanabilir (Castka vd., 2001: 124).

- Takımlar, takım içerisinde bireysel beceri ve uzmanlıkların birbirlerini bütünlemesini sağlar.
- Takım açık amaçlar ve yaklaşımlar geliştirme konusunda katılım sağlayarak, problem çözümlerini eş zamanlı destekleyen iletişimler oluşturur.
- Takımlar, çalışmanın ekonomik ve idari yönünü geliştiren bir sosyal boyut sağlar.
- Takımlar daha eğlencelidir.

### **2.3. Takım Geliştirmenin Önündeki Engeller**

İş dünyasının doğası gereği, birçok yeni ve farklı uygulamada olduğu gibi takım uygulamalarının oluşturulması esnasında da çeşitli engellerle karşılaşılacaktır. Bu engelleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Sohal vd., 2003: 350):

- Kaynaklar (zaman, para, insan) takım konseptine uygun şekilde kullanılmalıdır. Bu sağlanmazsa günlük sorumluluklardan uzaklaşmanın yanında, yanlış ve uygun olmayan eğitim kaynak israfına da yol açabilir.
- Organizasyonun bütün düzeyleri takım çalışmasını gerektirmeyebilir.
- Bu yeni sistem uygulanırken sonuçlar çok hızlı bir şekilde oluşturulamamakta, bu da çalışanlar arasında hayal kırıklığı, çatışma ve moral bozukluğu oluşturmaktadır.
- Yöneticiler kendi güç ve kontrollerine yönelik algıladıkları tehditler nedeniyle takım yapılarına şüpheli yaklaşmaktadırlar.
- Liderliğin rotasyonu takım üyelerince bazen liderlik becerilerinin eksikliği, uzmanlık eksikliği veya meslektaşlarının baskısı nedeniyle gerçekleştirilememektedir. Bazı örneklerde, çalışanların önceki deneyimleri takım uyumunu, etkinliğini ve performansını olumsuz etkilemektedir.

### **2.4. Takım Türleri**

Alan yazında çok sayıda takım türü ile karşılaşılmaktadır. Görev takımları, çalışma grupları, çapraz iş takımları (Galbraith, 2001: 156); çalışma takımları, proje takımları, paralel takımlar (Balkin, Montemayor, 2000: 255-257); taktik takımlar, problem çözme takımları, yaratıcı takımlar (Peckham, 1996: 12-13); kalite çemberleri (Conti, Kleiner, 1997: 27); rüya takımlar, standart takımlar, sıkıcı takımlar (Castka vd., 2001: 125); küme takımları (Brooks, 1995: 7); çevik takımlar, dinamik takımlar, işbirliği takımları (Yauch, 2006: 22-24); sanal takımlar (Kanawattanachai ve Yoo, 2002:188, Arnison ve Miller, 2002:168) ve kendini yöneten takımlar (Sohal vd., 2003: 349-350) literatürde yer alan takım türlerine örnek olarak gösterilebilir.

## 2.5.Takım Bazlı Organizasyon Tasarımı

Takım bazlı organizasyon oluşturmanın aşamalarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür (West ve Markiewicz, 2008: 3-4).

- Takım bazlı çalışmaya karar vermek
- Destekleyici sistemlerin geliştirilmesi
- Takım lideri ve takım üyelerinin seçimi
- Etkin takımlar geliştirmek
- Takım etkinliğinin gözden geçirilmesi ve sürdürülmesi
- Takım bazlı çalışmanın gözden geçirilmesi

Aşağıda her bir aşamaya ilişkin ayrıntılı bilgi verilecektir.

### 2.5.1.Takım Bazlı Çalışmaya Karar Vermek

Takım bazlı organizasyon oluşturmanın ilk aşaması takım çalışmalarına karar vermektir. Bu doğrultuda hangi takımların hangi durumda kullanılması gerektiği önem kazanmaktadır. Aşağıda bazı takım türlerinin hangi durumlarda kullanılabileceğine değinilmiştir (Şekil 1).

<i>Bilinmeyen Çözüm</i>	2 (Problem Çözme Takımları)	3 (Yaratıcı Takımlar)
	1 (Taktik Takımlar)	4 (Çekiç)
<i>Bilinen Çözüm</i>		

*Bilinen Problem*                      *Bilinmeyen problem*

### Şekil 1. Problemler ve Çözümler Penceresi

**Kaynak:** Peckham, 1996

Şekil 1 gözden geçirildiğinde:

- 1.Kutu problem ve çözümün açık bir şekilde bilindiği alanı göstermektedir.
- 2.Kutuda ise problem bilinmekte ancak çözüm bilinmemektedir.
- 3.Kutu maksimum belirsizliğin olduğu alandır. Bu alanda problem ve çözümün her ikisi de bilinmemektedir.
- 4.Kutu ilginçtir, çünkü problem bilinmemekte ancak çözüm bilinmektedir. Bu, aynı çözümün problem ne olursa olsun uygulanmasına benzer. Eğer sadece bir çekice sahipseniz her şey size çivi gibi görünür.

Taktik takımlar *iyi idareye*, rollerin açık bir şekilde belirlenmesine gereksinim duyarken, problem çözme takımları farklı parçaları koordine etmek ve çözüm üretmek için *iyi yönetime* gereksinim duyarlar. Bunun yanında 3. kutuda belirsizlik en üst düzeydedir. Hem problem bilinmemekte hem de çözüm bilinmemektedir. Böyle bir durumda yaratıcılığa, ileri görüşlü olmaya, *transformasyonel ve kolaylaştırıcı liderliğe* gereksinim duyulur. Hızlı bir şekilde değişen pazarlar, küreselleşme ve her şeyin daha da hızlanması isteksiz bir şekilde de olsa organizasyonların kendilerini kutu 3 e benzer bir alanda bulmalarına neden olmaktadır. Bu tür durumlarda küçük işletmeler daha başarılı olmaktadır. Çünkü daha hızlı hareket edebilmekte büyük rakiplerine karşı sonuca ulaşma konusunda daha iyi tahminlerde bulunmaktadırlar. Büyük şirketlere karşı bu meydan okuma, büyük şirketlerin birer küçük işletme gibi hareket edebilen üniteler yani takımlar oluşturmalarını gerekli kılmaktadır (Peckham, 1996: 27-28).

### 2.5.2. Destekleyici Sistemlerin Geliştirilmesi

Hiçbir takım bir vakum içerisinde çalışmaz. Takımlar organizasyonun kapsamı içerisinde ve onun kültürü içerisinde çalışır. Takım üyelerinin temin edilmesi onların, bir takım gibi çalışacaklarının garantisi değildir. Eğer üyeler büyük bir dikkatle, beceri ve uzmanlıklarına göre seçilmezse grup asla bir takım olamayacaktır. Organizasyon takım yapısını desteklemezse, takım başarılarını bireysel ödül sistemiyle ödüllendirirse, takımın başarısı azalacaktır. Organizasyonda takımlara emir komuta zincirinin dışında yetki verilmezse, problemlere çözüm üretilemez. Eğer organizasyon, takımların farklı bakış açılarından oluşacağı fikrini desteklemezse, takımlar konsensüs oluşturma, stratejik kararlar verme ve iş dünyasındaki meydan okumalara karşı inovatif perspektifler sağlama konusunda problemler yaşayacaktır. Organizasyon takım geliştirme için yeterli zamanı sağlamazsa etkin takım oluşturmada sorunlar yaşanacaktır. Takım oluşturma herhangi bir iş ünitesini oluşturmaktan çok daha fazla zaman alacaktır. Organizasyon, takımları desteklemeye karar verdiği takdirde aşağıdaki destekleyici sistemleri gözden geçirmelidir (Kosler, 2001: 18-21).

- Organizasyon takım performansına yönelik herhangi bir eğitim sağlıyor mu?
- Organizasyon bunu sağlamıyorsa bu tür eğitim organizasyon dışından alınabilir mi?
- Eğitim bütçesi nereden karşılanacak. Takımın bütçesinden mi? Bireysel gelişim bütçesinden mi? Yoksa organizasyonun bütçesinden mi?
- Organizasyon içerisinde takımlar oluşturulduğunda bütçe süreci nasıl çalışacaktır?
- Takım üyeleri bağımsız bütçelere sahip farklı fonksiyonel alanlardan oluşuyorsa bütçeye etkileri ne olacaktır?
- Takımın bağımsız bir bütçesi olması için nelerin yapılması gerekmektedir?
- Takım ilave kaynağa ihtiyaç duyduğunda bunu nasıl sağlayacaktır?
- Organizasyonunuzda başarılı takım örnekleri var mı? Takımı başarılı kılmak için hangi süreçler gerçekleştirilmiştir. Başarılı takımlara, sadece üst düzey yönetimle değil aynı zamanda bütün organizasyon çapında iletişimi sağlamaya yönelik ne kadar destek sağlandı?

- Organizasyonunuz içerisinde başarılı takımlara kim liderlik yaptı. Onlardan ne öğrenebildiniz?
- Takımlar etkili değilse, organizasyon perspektifinden neler başarısızlığa katkı sağladı?

Takımlar için destekleyici rol oluşturan son derece önemli bir diğer konu ise sinerji süreçleri oluşturmaktır. Sinerjik takımlar oluşturmak için nasıl bir süreç izlenmelidir. Aşağıda bu sürece ilişkin uygulamalar yer almaktadır (Lick, 2006: 92).

*Etkileşim:* Grup üyeleri birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalıdır. Bu doğrultuda etkili iletişim, aktif dinleme, güven ve güvenilirlik oluşturma önem kazanmaktadır.

*Takdir anlayışı:* Grup üyeleri niçin başkalarını kendilerinden farklı görmektedir, bunu anlamalı ve farklılıkları takdir etmelidir. Bunun içinde açık bir iklim oluşturulmalı ve empati yapılmalıdır.

*Entegrasyon:* Grup üyeleri bütün girdileri bir arada düşünmeli, değerini ve kullanılabilirliğini göz önünde bulundurmalı ve işbirliği içerisinde en doğru çözüm ve çıktıları oluşturmak için uygun fikirler ve bakış açılarını bir araya getirmelidir.

*Uygulama:* Bir ünite olarak bir araya gelen grup, organizasyon içinde istenen çözümleri ve sonuçları etkin bir şekilde uygulamalıdır. Bunu sağlayabilmek için de strateji ve uygulama planı geliştirilmeli ve süreç boyunca takım odaklı olma sürdürülmelidir.

*Ortaklaşa mentorluk grupları:* Bu gruplar sinerjik takımlar oluşturmada önemli rol oynarlar. Bu gruplar bütün takım üyelerinin birbirlerine mentorluk yaptıkları gruplardır. Etkin ortaklaşa mentorluk gruplarında, her bir üye sponsor, destekleyici, rehber tarzında hareket eder. Amaçları açıklamak, takip etmek ve sonuçlandırmak için diğerlerine öğretir, öneride bulunur, güvenir, eleştirir, destekler. Bunun yanında yetkin, destekleyici, paylaşımcı, pozitif ve ilgilidir.

### 2.5.3. Takım Lideri ve Takım Üyelerinin Seçimi

Takım bazlı organizasyonlarda takımlar oluşturulduğunda liderin rolü evrime uğramakta ve farklı bir liderlik tarzını gerekli kılmaktadır. Geleneksel liderlik sorumlulukları, zamanla takım tarafından üstlenilir. (Galbraith, 2001: 160). Tablo 3'te görüleceği gibi takım liderliğinde tek liderlik, eş liderlik, liderlik rotasyonu ve paylaşılan liderlik gibi boyutlar söz konusu olmaktadır ( Zander ve Butler, 2010: 2-5)

**Tablo 3. Liderlik Boyutları**

	Karar verme yetkisinin bir kişide toplanması ( <b>dikey karar verme yetkisi</b> )	İki veya daha fazla kişi arasında karar verme yetkisinin dağıtılması ( <b>yatay karar verme yetkisi</b> )
Liderlik fonksiyonları ve uygulamalarına ilişkin odaklanma ( <b>odaklanan liderlik</b> )	Tek liderlik	Eş liderlik
Liderlik fonksiyonları ve uygulamalarının dağıtılması ( <b>dağıtılan liderlik</b> )	Liderlik Rotasyonu	Paylaşılan liderlik

Kaynak: Zander ve Butler, 2010

*Tek liderlik:* Odaklanan faaliyetler ve dikey karar verme yetkisinin karşılığı olan alandır. Karar verme yetkisi bir kişi üzerindedir. Liderlik fonksiyonları ve uygulamaları yine aynı kişi üzerinde odaklanmıştır. Tek liderlik düşük koordinasyon ve iletişim gereksinimleri söz konusu olduğunda maliyet ve zaman etkinliği açısından faydalar sağlamaktadır.

*Eş Liderlik:* Liderlik uygulaması ve fonksiyonları tek kişi yerine iki kişiye odaklanmaktadır. İki lider karar verme yetkisi üzerinde birlikte etkiye sahiptirler. Akademik dünyada iki editörlü yayınlar, iki proje lideri gibi örnekler görülmektedir. Bu iki lider sık bir şekilde farklı aktiviteleri bireysel olarak yerine getirmekte fakat gruba önderlik etme yolunda sorumluluğu paylaşmaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalar eş liderliğin tek liderlik yaklaşımına göre daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Eş liderlik geleneksel yetki yapılarına meydan okuyan iletişimci ve katılımcı bir yapı içerir.

*Liderlik Rotasyonu:* Dağıtılan faaliyetler dikey otorite ile eş zamanlı bir şekilde gerçekleşir. Bu liderlik türünde, takım içerisindeki küçük bir grup içinde liderlik fonksiyonları ve uygulamaları dağıtılmaktadır. Grup içerisinde karar verme yetkisi paylaşılmamakta, bunun yanında belirtilen grup içerisinde bir üyeden diğerine geçmektedir. Başarılı inovasyonlara önderlik etmek için, firmalar arası teknoloji işbirliği partnerliklerinde liderliğin rotasyonu görülmektedir.

*Paylaşılan liderlik:* Bu liderlik türünde dağıtılan faaliyetler ve yatay karar verme yetkisinin yanında takım üyelerinin liderlik sürecine katılımı söz konusudur. Paylaşılan takım liderliği, sadece grubun katılımcı olması değil, liderliğinde grup katılımıyla gerçekleşmesidir. Takım düzeyinde liderlik yeteneği oluşturmak, takım üyelerinin paylaştıkları işin başarısına ilişkin olarak karşılıklı etkileşim içerisinde olmalarına, birbirlerinden öğrenmelerine ve birbirlerini geliştirmelerine bağlıdır. Takım üyeleri arasında işbirliği sağlama ve kaynak değişimi, paylaşılan takım liderliğinin oluşması



açısından özellikle önemlidir. Paylaşılan liderlik kendini yöneten takımlar ve takım güçlendirme yapıları oluşturulmasını sağlamaktadır. Paylaşılan liderlik yaklaşımının performans üzerinde güçlü etki oluşturduğu gözlenmiştir.

Takım liderliğinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin yanında, takım performansı üzerinde pozitif etki oluşturmak için takım üyelerinin seçiminde de bazı kriterleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Takım performansı üzerinde pozitif etki oluşturmak için takım üyelerinin birbirlerini tamamlaması gerektiğinden, üyeler farklı yetenek ve uzmanlıklara sahip olmalıdırlar. Yaratıcı ve entelektüel görev için takım üyelerinin farklılık düzeyi son derece önemlidir. Farklı profesyonel *background*'lara sahip olunması takım üyeleri arasında farklı düşünceler ve çatışma süreçlerine neden olsa bile takım üyelerinin farklılığı, üyelerin birbirleri arasında kurdukları iletişim yoluyla pozitif bir etki oluşturmaktadır. Takım üyeleri takımlarını sürdürmeye motive olarak, grup faaliyetlerine zorlama olmaksızın katılıyorsa grup uyumlu olacaktır. Uyumlu grupların takım içerisinde görev yapmaktan üst düzeyde memnuniyet duyduklarına ilişkin birçok araştırma olmasına rağmen bu uyum her zaman verimliliğe dönüşmeyebilmektedir. Bununla birlikte, birçok organizasyonda takım uyumunun kalite ve takım etkinliği sağlayan pozitif takım atmosferi ve takım ruhu oluşturduğuna inanılmaktadır (Wang vd., 2010: 17-18).

#### **2.5.4.Etkin Takımlar Geliştirmek**

Takım bazlı organizasyonların ulaşmak istediği amaç etkin takımlar oluşturmaktır. Takım bazlı organizasyonlarda yüksek performanslı takımlar oluşturmak ve bu performansların sürdürülebilirliğini sağlamak açısından şu öneriler ortaya konulabilir (Sims, 2002: 185-187; Ingram, 1996: 9; Pokras, 1995: 5, Hiriyappa, 2009: 181, Conti ve Kleiner, 1997: 28-29, Hoegl, 2005: 209).

*Doğru takım üyelerini seçme:* Bazı üyeler takım içerisinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bazıları ise yalnız çalışmaktan hoşlanırlar. Üyelerin becerilerine göre seçim önemlidir. Takımın başarısı üyelerinin işbirliği içerisinde çalışmasına ve becerilerinin birbirlerini tamamlamasına bağlıdır. Bu, sadece iş becerilerine ilişkin değildir. Kişiler arası iletişim becerilerine de bağlıdır.

*Eğitim:* Takımların etkin bir şekilde çalışabilmesi için işlerine ilişkin teknik becerilerin tamamına sahip olmaları gerekir. Bu, diğerlerinin uzmanlık alanlarına ilişkin eğitimin yanında kişilerarası iletişim becerilerine ilişkin eğitimi de kapsar. Takım üyelerine, kararlarını en iyi şekilde alma eğitimi için sorumluluk verilmelidir. Eğitim üç beceriye ilişkin olarak şekillendirilebilir. İş becerileri, takım karşılıklı etkileşim becerileri, kalite-faaliyet becerileri. İş becerileri temelde işin yapılması için gerekli tüm teknik bilgiye ilişkindir. Takım karşılıklı etkileşim becerileri, takım üyelerinin daha etkin olmasına yönelik kişilerarası ve iletişim becerilerini kapsar. Kalite faaliyet becerileri problem tanımlamasını, gelişme için öneriler geliştirmeyi kapsar.

*Açık ve yüce amaçlar:* Takım üyeleri iyi tanımlanmış paylaşılan bir misyona sahip olduklarında aynı amaçları başarmaya yönelik hareket edebilirler. Amacı anlamak bireylerin ona inanmasını sağlamaktadır. Açık ve yüce amaçlar, takımın politik konular ve bireysel gündemlere odaklanmaktan kaçınmasını sağlayacaktır.

*Takım performansına yönelik ödül bağlantıları:* Takım başarılarına yönelik olarak finansal ödüller başarıyı sağlamak için daha çok çaba gösterilmesini sağlayacaktır.

*Uygun performans ölçekleri kullanma:* Bu ölçekler çıktı odaklı olmaktan çok süreç odaklı olmalıdır. Kârlılık yerine hizmet çağrısı başına ortalama süre, ya da geç kalınan hizmet çağrısı gibi.

*Konsensüs:* Özellikle farklılıklar çatışma oluşturuyorsa önemli kararlar konsensüsle alınmalıdır.

*Takım ruhu oluşturmak ve sosyal destek:* Takımlar yapabiliriz davranışı içerisinde hareket ettiklerinde daha etkili olmaktadır. Ancak bunun için üst düzey yönetimin desteğine ihtiyaçları vardır. Aksi takdirde takım üyeleri görevlerini başarmak için gerekli gayreti göstermemektedir. Takım ruhu bağlılık veya adanma duygusu bireyleri bir arada tutmakta, takımların amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

*İletişim ve işbirliğini artırma:* Doğal olarak takım üyeleri ortak amaçlarını başarmak için iletişim ve işbirliğine ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda diğer takımlarla da bu işbirliği ve iletişimi sağlamak zorundadırlar.

*Güçlendirme:* Takımın misyonunu başarmasını sağlayacak yeterli güçlendirme oluşturulmalıdır. Organizasyonda güçlendirilen takımların yer alması organizasyonu daha ileri taşımaktadır. Takımın güçlendirilmesi takımın anlamlı sorumluluklar üstlenmesini sağlayacaktır. Hiyerarşik yönetim anlayışı bunu sağlayamayacaktır. Yeni sorumluluklar, takım üyelerinin kendi programlarını yaparak ve kişisel kararlarını vererek kendi kalitelerini artırmalarına imkan tanıyacaktır. Etkinliği artırmak için takımların bütçelerini, iş ve üretim planlamalarını ve satın almalarını kendilerinin yapmaları sağlanmalıdır.

*Takımı yeni gerçeklerle düzenli olarak yüz yüze getirme:* Takımlar inovatif kalabilmeleri için taze bilgilerle donatılmalı ve yeni gerçeklerle yüz yüze getirilmelidir.

*Takımlara hayati katkıları için teşekkür etme ve ödüllendirme:* Beklenen davranışların ödüllendirilmesi, bu davranışların ileride tekrar edilmesini sağlayacaktır.

#### **2.5.5. Takım Etkinliğinin Gözden Geçirilmesi ve Sürdürülmesi**

Takım etkinliğini takımın verimlilik düzeyi, takımın öğrenme ve sürdürülebilirliği sağlama yeteneği ve üyelere gerçek ölçeklerle memnuniyet sağlama yeteneği açısından değerlendirmek mümkündür (Lurey ve Raisinghani, 2001: 525-526).

*Takımın verimlilik düzeyi:* Takımın çıktı, ürün veya hizmetlerinin genişliği, standartları karşılama düzeyine ilişkindir. Bunlar bir yönetici tarafından değerlendirilebileceği gibi ürün ve hizmetleri kullanan tüketiciler tarafından da değerlendirilebilir.

*Takımın öğrenme ve sürdürülebilirliği sağlama yeteneği:* İkinci kriter, iş süreçlerinin işlenmesine ilişkindir ve genel olarak aktüel sonuçlar oluşturmaz. Öğrenme yeteneği merkezlidir ve takımın kendini geliştirmesi ve üyelerinin işlerini yapmaları ile ilgilidir. Çalışanların, gelecekte birbirlerine karşılıklı bağımlı olarak çalışma yeteneklerine ilişkindir. Bu faktör mevcut duruma odaklanmaz. Bunun yerine gelecekteki performans yeteneğine odaklanır.

*Üyelere gerçek ölçeklerle memnuniyet sağlama yeteneği:* Bu kriter süreç değişkenlerine ilişkindir, ancak özellikle takım üyeleriyle ilişkilidir. Bu boyut takım üyelerinin tatmin düzeyini ele alır. Bir sosyal network olarak takım, görevleri başarmaktan öte ilave

sorumluluklara sahiptir. Üyeleriyle ilgilenmeli ve kişisel gelişim için doğru fırsatlar sağlamalıdır.

### **2.5.6. Takım bazlı çalışmanın gözden geçirilmesi**

Herhangi bir işletme stratejisi gibi takım çalışmalarının da periyodik olarak izlenmesi, etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Takım bazlı çalışmalar dikkatli bir şekilde geliştirilmesi ve örgütsel iklimle desteklenmesi gereken hassas bir süreçtir. Takım üyeleri güven atmosferi içerisinde yazılı olmayan kodlarla çalışıp, katılım ve iletişim sağlıyorsa etkin bir takım çalışması kültüründen söz edebiliriz. Organizasyonlardaki takım çalışmalarının etkinliğini belirlemede aşağıdaki dört faktör dikkate alınabilir (Ingram, 1996: 8):

*Katılımcı güven:* Bilgi paylaşımı ve karşılıklı etkileşim sıklığı.

*İnovasyon desteği:* İnovasyona ilişkin, benimsenen ve gerçek destek.

*Vizyon:* Açık, paylaşılabilir ve ulaşılabilir takım vizyonuna sahip olma.

*Görev yönelimli olmak:* Güven bozucu olmayan, sağlıklı tartışmaları destekleyen bir atmosfere ilişkin takım süreçlerinin varlığı.

## **3. ARAŞTIRMA**

### **3.1. Sorunsal ve Amaç**

Hiper-rekabet ortamlarına organizasyonel uyum için geleneksel organizasyon yapılarından takım bazlı organizasyon yapılarına dönüşüm konusu Türkçe yazında bu güne kadar pek incelenmeyen bir konudur. Bu nedenle bu çalışmada “hiper-rekabet ortamlarına organizasyonel uyum için geleneksel organizasyon yapılarından takım bazlı organizasyon yapılarına dönüşümün ne düzeyde gerçekleştiği” sorununa odaklanılmıştır.

Araştırma K.Maraş ve Gaziantep Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerde hangi takım türlerinin oluşturulduğunu, takımların oluşturulmasının önünde ne gibi engellerin bulunduğunu, takımların işletme faaliyetlerinde hangi alanlarda kullanıldığını, takım yapılarının işletmelere sağladığı katkıların neler olduğunu tespit etmeyi ve takım bazlı organizasyonların çekirdeğini oluşturan takım destek sistemleri oluşturmaya ilişkin faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

### **3.2. Yöntem**

Araştırma K.Maraş ve Gaziantep Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerde takım bazlı organizasyonlara dönüşümün ne düzeyde gerçekleştirildiğini tespit etmeye yönelik bir şekilde “tanımlayıcı” bir araştırma olarak planlanmıştır. K.Maraş ile Gaziantep illeri arasındaki yakınlık ve ulaşım imkanlarının kolaylığı nedeniyle, araştırmanın örnekleme çerçevesi K.Maraş ve Gaziantep Bölgesinde yer alan 50 ve üzeri çalışanı olan işletmeler olarak belirlenmiştir. K.Maraş ve Gaziantep ülkemizde son yıllarda sanayileşmenin üst düzeyde gerçekleştiği iller arasında yer almaktadır. Geniş bir yazın taraması sonucunda oluşturulan araştırma anketi altı bölümden oluşmaktadır.

- İlk bölümde işletmelerde hangi takım türlerinin görüldüğüne ilişkin sorular,
- İkinci bölümde takım geliştirmenin önündeki engellere ilişkin sorular,
- Üçüncü bölümde takım çalışmalarının işletmelerde hangi alanlarda kullanıldığını tespit etmeye yönelik sorular,
- Dördüncü bölümde takımların organizasyona sağladığı katkılara ilişkin olarak yöneltilen sorular,
- Beşinci bölümde organizasyonlarda takım destek sistemlerine ilişkin sorular,
- Altıncı ve son bölümde ise demografik verilere ilişkin sorular yer almaktadır.

Ölçekte 5’li likert ölçeği kullanılmış ve cevaplandırıcılardan “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum ” ifadelerinden birisine cevap vermeleri istenmiş ve bu ifadelere 1-5 arasında puan verilmiştir. Araştırma anketi K.Maraş ve G. Antep Bölgesinde yer alan 50 ve üzeri çalışanı bulunan 113 işletmeye bırakılmış, bunlardan 84’ü cevaplandırılmıştır. Anket geri dönüş oranı %74 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.3. Bulgular

Araştırmada toplanan veriler SPSS 16 paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen demografik veriler aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Özet**

İşletme ve Yöneticilere İlişkin Demografik Veriler	Frekans			
	İşletmede Çalışan Sayısı	50-249 arasında çalışanı olan		250 ve üzeri çalışanı olan
48		36		
%57,1		%42,9		
İşletmenin Bulunduğu Sektör	Tekstil ve Konfeksiyon		Gıda	Plastik
	49		19	16
	%58,3		%22,6	%19,1
Yöneticilerin Cinsiyeti	Bayan		Erkek	
	8		76	
	%10		%90	
Yöneticilerin Yaşı	20-29	30-39	40-49	50-59
	8	38	32	6
	%9,5	%45,2	%38,1	%7,2
Yöneticilerin şu anda yaptıkları işteki görev süreleri	1-4 yıl arası		5 yıl ve daha fazla	
	38		46	
	%45,23		% 54,77	

Alan yazında işletmelerde oluşturulan çok çeşitli takım türleri ortaya konulmaktadır. Araştırmada bu takımların özellikleri belirtilerek bunlardan hangilerinin işletmelerde oluşturuldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerde oluşturulan takım türlerinin neler olduğu ve bu takım türlerinin aritmetik ortalamalarına ilişkin elde edilen bulgular tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: İşletmelerde Oluşturulan Takım Türleri**

<b>İşletmelerde Oluşturulan Takım Türleri</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
<b>Çapraz İş Takımları:</b> Takımlar farklı fonksiyonlardan üyelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.	3,93
<b>Çalışma Takımları:</b> Takımlar organizasyon yapısı içinde, uzun vadeli ve sürekli olarak görev yapacak şekilde oluşturulmaktadır.	3,56
<b>Küme Takımları:</b> Takımlar; işin/ürünün bir bölümünü /parçasını bir takım, diğer bölümünü/parçasını diğer bir takım oluşturacak şekilde yapılanmaktadır.	3,50
<b>Çalışma Grupları:</b> Takımlar aynı birimde, aynı veya benzer işleri koordinasyon içinde yapmaktadırlar.	3,38
<b>Paralel Takımlar:</b> Takım üyeleri bir yöneticiye bağlı olarak hiyerarşik yapı içinde görevlerini yerine getirmekte, hem de takımlar içerisinde sınırlı bir zaman dilimi içinde yer almaktadırlar.	3,35
<b>Kalite Çemberleri:</b> Gönüllü olarak öneriler geliştirilen kalite çemberleri oluşturulmaktadır.	3,30
<b>Proje Takımları:</b> Takımlar sınırlı bir zaman periyodunda gerçekleştirilen projelere yönelik olarak oluşturulmaktadır.	3,05
<b>Görev Takımları:</b> Takımlar kısa süreli bir şekilde ve belirli problemlerin çözümüne yönelik olarak oluşturulmaktadır.	2,93

Tablo 2’de elde edilen bulgular gözden geçirildiğinde işletmelerde daha çok, “çapraz iş takımları”, “çalışma takımları” ve “küme takımları”nın oluşturulduğu görülmektedir. Takım bazlı organizasyonlara ilişkin çalışmalar incelendiğinde çeşitli engellerden dolayı takımların oluşturulmasında sorunlar yaşandığı görülmektedir. Takım geliştirmenin önündeki engellerin neler olduğu ve bunların aritmetik ortalamalarına ilişkin bu araştırmada elde edilen bulgular tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Takım Geliştirmenin Önündeki Engeller**

<b>Takım Geliştirmenin Önündeki Engeller</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Takım çalışması kültürünün olmaması.	3,37
Açık bir yönetsel desteğin eksikliği.	3,31
Değişimin istenmemesi.	3,21
Açık olmayan rol tanımlamaları.	3,02
Artan iş yükü beklentisi.	2,96
Üyelere duyulan güven eksikliği.	2,93
Takım üyelerine sosyal destek eksikliği.	2,86
Adil olmayan yaklaşımlar.	2,75

Tablo 3 incelendiğinde takım yapılanmaları oluşturmanın önünde çok önemli görülen bir engel bulunmadığını söylemek mümkündür. Ancak çok önemli görülmemekle birlikte “takım çalışması kültürü olmaması” ve “açık bir yönetsel desteğin eksikliği” nin belirtilen engeller içerisinde ön planda yer aldıkları görülmektedir.

Bu araştırmada takım çalışmalarının işletmelerde hangi alanlarda kullanıldığı ve bunların aritmetik ortalamalarına ilişkin elde edilen bulgular tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4: Takım Çalışmalarının Kullanıldığı Alanlar**

<b>Takım Çalışmalarının Kullanıldığı Alanlar</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Takım çalışmaları üretim safhasında kullanılmaktadır.	3,74
Takım çalışmaları ürün geliştirme aşamasında kullanılmaktadır.	3,60
Takım çalışmaları strateji geliştirme sürecinde kullanılmaktadır.	3,46
Takım çalışmaları pazarlama sürecinde kullanılmaktadır.	3,32

Tablo 4 gözden geçirildiğinde takım çalışmalarının daha çok üretim alanında ve ürün geliştirme aşamasında kullanıldığı görülmektedir.

Alan yazında takımların organizasyonlara çok çeşitli katkılar sağladığı ortaya konulmaktadır. Bu araştırmada takımların organizasyonlara sağladığı katkılar ve bunların aritmetik ortalamalarına ilişkin elde edilen bulgular tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5: Takımların Organizasyonlara Sağladığı Katkılar**

<b>Takımların Organizasyonlara Sağladığı Katkılar</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Takım çalışmaları sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.	3,98
Takımlar iş süreçlerinin daha hızlı işlemesine katkı sağlamaktadır.	3,94
Takımlar problemlerin çözümüne önemli katkı sağlamaktadırlar.	3,89
Takım çalışmaları yenilik düzeyine pozitif katkı sağlamaktadır.	3,81
Takımlar karlılık artışı sağlamaktadır.	3,80
Değişimi sağlamakta takımlar önemli rol üstlenmektedir.	3,73
Takım üyeleri sinerji oluşturan pozitif bir etkileşim içerisindedirler.	3,73
Takımlar daha üst düzeyde yaratıcılık oluştururlar.	3,68
Takım çalışmaları kaliteyi artırmaktadır.	3,62
Takımlar organizasyonumuza daha esnek hareket etme imkanı sağlamaktadır.	3,50
Takım çalışmaları maliyetleri düşürmektedir.	3,46
Takımlar işletmemize pazarda ilk olarak ve hızlı bir şekilde hareket etme avantajı sağlamaktadır.	3,33
Takımlar organizasyonumuzun daha çok müşteri odaklı olmasına katkı sağlamaktadır.	3,25
Takımlar daha az yönetici çalışmasına imkan tanımaktadır.	2,99

Tablo 5 incelendiğinde takımların “sürekli gelişme”, “iş süreçlerinin daha hızlı işlemesi”, “problem çözümü”, “yenilik” gibi konularda daha çok katkı sağladıkları görülmektedir.

Organizasyonlarda takım yapılarının bulunması o organizasyonun takım bazlı organizasyon olduğu anlamına gelmemektedir. Bir organizasyonun takım bazlı organizasyon olabilmesi için takım yapılanmalarının yanında, takım destek sistemlerinin de bulunması gerekmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmada çok sayıda çalışmadan yararlanılarak “organizasyonlarda takım destek sistemleri” ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,740 olup Bartlett Küresellik testinden elde edilen sonuç anlamlıdır ( $p=0,000$ ) Sipahi vd.’ne (2008: 80) göre 0,70 ve 0,80 arası KMO değeri “iyi” olarak yorumlanmaktadır. Bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz. Anti image korelasyon matrisinde köşegen değerlerin tamamı 0,5’ten büyüktür. Altunışık vd. (2007: 354), bu değerlerin 0,5’in altında olmaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu açıdan tek tek her bir sorunun faktör analizine uygun olduğunu belirtebiliriz.

Faktör analizinde kabul edilebilir faktör ağırlığı olan .50’nin üzerindeki faktör skorları (Kalaycı vd. 2008: 330) üç faktör altında toplanmıştır. Altunışık vd. (2007: 233)’ne göre faktörlerin açıkladıkları varyansın, toplam varyansın % 50’sinden daha az olmaması istenmektedir. Bu üç faktör toplam varyansın %69,067’sini açıklamaktadır. Sipahi vd. (2008: 84)’ne göre faktör analizinde her bir faktör en az iki sorudan oluşmalıdır. Bu doğrultuda ölçeğin alt faktörleri “motivasyon”, “paylaşılan liderlik” ve “takım

çalışması” şeklinde adlandırılmıştır. Organizasyonlarda takım destek sistemleri ölçeğine ilişkin her bir faktöre ait sorular, bunlara ait faktör skorları ve anketin uygulanması sonucunda bu sorulara verilen cevaplara ilişkin ortalamalar şu şekildedir.

**Tablo 6: Organizasyonlarda Takım Destek Sistemleri Ölçeği**

<b>Organizasyonlarda Takım Destek Sistemleri</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Faktör Skorları</b>
<b><i>Motivasyon Alt Faktörü</i></b>		
Çalışanlar yalnız çalışmaktan daha çok takım çalışmalarından hoşlanmaktadırlar.	3,15	<b>.853</b>
Takım üyelerine parasal ödüllerin yanında motive edici parasal olmayan ödüllerde verilmektedir.	2,99	<b>.846</b>
Takım üyelerinin ödülleri tamamıyla takım performanslarına göre belirlenmektedir.	2,79	<b>.791</b>
İşletmemizde takımların önemine yönelik olarak eğitim verilmektedir.	3,19	<b>.711</b>
İşletmemizde takım geliştirme süreçleri için yeterli kaynak (mali, zaman, personel vb.) ayrılmaktadır.	3,23	<b>.666</b>
Takım yapıları işletmemizin iyi bir çalışma yeri olarak algılanmasına neden olmaktadır.	3,56	<b>.652</b>
Takım üyelerinin ücretleri tamamıyla takım performanslarına göre belirlenmektedir.	2,57	<b>.596</b>
<b><i>Paylaşılan Liderlik Alt Faktörü</i></b>		
Takım liderleri karar verme yetkisini takım üyeleriyle paylaşmaktadır.	3,52	<b>.926</b>
Takımlar daha üst düzeyde risk almaya isteklilik oluşturmaktadır.	3,35	<b>.755</b>
Takımlar çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlamaktadır.	3,82	<b>.737</b>
Takım üyeleri, yeni üyelerin işe alınma sürecinde etkilidirler.	2,61	<b>.693</b>
Takım üyeleri bir alana ilişkin uzmanlık becerisine sahip olmaktan daha çok takım içerisinde farklı konuları ele alabilen farklı alanlarda yeteneğe sahip üyelerden oluşur.	3,52	<b>.685</b>
<b><i>Takım Çalışması Alt Faktörü</i></b>		
Takım çalışmaları tedarikçilerle işbirliği içerisinde gerçekleştirilmektedir.	3,06	<b>.797</b>
Takımlar kendi çalışmalarını planlamaktadır.	2,96	<b>.690</b>
Takım çalışmalarına ilişkin başarılı uygulamalar, organizasyon çapında yaygınlaştırılmaktadır.	3,52	<b>.577</b>



Ölçeğin güvenilirlik düzeyi ise içsel tutarlılık analizinde alfa katsayısının hesaplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Tablo 7’de ölçeğin güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

**Tablo 7: Güvenilirlik Analizleri (Cronbach’s Alpha)**

Organizasyonlarda Takım Destek Sistemleri		
.883		
Motivasyon	Paylaşılan Liderlik	Takım Çalışması
.886	.851	.733

Kalaycı vd.(2008: 405)’ne göre Cronbach’s Alpha katsayısı;  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek iken,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir. Tablo 7 incelendiğinde ölçeğin geneline ilişkin Cronbach’s alpha değeri .883’tür. Motivasyon, paylaşılan liderlik ve takım çalışması faktörlerine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri sırasıyla .886, .851 ve .733’tür. Bu değerler genel olarak organizasyonlarda takım destek sistemleri ölçeğinin ve motivasyon ve paylaşılan liderlik alt faktörlerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterirken, takım çalışması alt faktörünün ise oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Takım destek sistemlerine ilişkin ölçeğin geneli dikkate alındığında araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde takım bazlı organizasyonların çekirdeğini oluşturan takım destek sistemlerinin kısmen oluşturulduğunu söylemek mümkündür (Ölçekte yer alan ifadelerin geneline ilişkin aritmetik ortalama 3,19’dur).

Bununla birlikte takım yapılanmalarına ilişkin olarak daha çok ön plana çıkan konuların şunlar olduğu söylenebilir:

- İşletmenin iyi bir çalışma yeri olarak algılanmasına neden olmaktadır.
- Çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlamaktadır.
- Karar verme yetkisi takım üyeleriyle paylaşılmaktadır.
- Farklı alanlarda yeteneğe sahip üyelerden oluşmaktadır.
- Başarılı uygulamalar, organizasyon çapında yaygınlaştırılmaktadır.

Araştırmada takım destek sistemleri geliştirme açısından orta ve büyük işletmeler arasında farklılık olup olmadığı “iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanıyan bağımsız iki grup t testi (Altunışık vd., 2007: 182, Kalaycı, 2008: 77, Sipahi vd., 2008, 123)” uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin geneline, Motivasyon ve Takım çalışması faktörlerine ilişkin olarak orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Paylaşılan Liderlik faktörüne ilişkin olarak ise bu iki grup arasında orta büyüklükteki işletmeler lehine anlamlı bir farklılık ( $F=4.213$ ;  $t=2,031$ ;  $p=0,043$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişimin daha güçlü olma olasılığının, paylaşılan liderlik faktörüne ilişkin olarak orta büyüklükteki işletmelerin lehine anlamlı bir farklılık oluşmasını sağladığı düşünülmektedir.

#### 4.SONUÇ

Bu araştırmada elde edilen bulgular dikkate alındığında takım yapıları oluşturmak açısından işletmelerde çok önemli engeller bulunmamakla birlikte, diğerlerine göre ön plana çıkan engellerin; “*takım çalışması kültürünün olmaması*” ve “*açık bir yönetsel desteğin eksikliği*” olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, alan yazında yer alan çalışmalara benzer şekilde takımların daha çok “*sürekli gelişme*”, “*iş süreçlerinin daha hızlı işlemesi*” “*problem çözümü*”, “*yenilik*” gibi konularda katkı sağladıkları tespit edilmiştir. Organizasyonların takım bazlı olması açısından kritik bir öneme sahip olan “*takım destek sistemleri*”ne ilişkin geliştirilen ölçek “*motivasyon*”, “*paylaşılan liderlik*” ve “*takım çalışması*” faktörlerinden oluşmuştur. Ölçeğin geneli dikkate alındığında araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde takım destek sistemlerinin kısmen oluşturulduğu görülmüştür. Bununla birlikte takım yapılanmalarına ilişkin olarak daha çok ön plana çıkan konuların; “*işletmenin iyi bir çalışma yeri olarak algılanmasına neden olması*”, “*çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlaması*”, “*karar verme yetkisinin takım üyeleriyle paylaşılması*”, “*farklı alanlarda yeteneğe sahip üyelerden oluşması*” ve “*başarılı uygulamaların, organizasyon çapında yaygınlaştırılması*” olduğu tespit edilmiştir.

#### **KAYNAKÇA**

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. 2007. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Arnison, L. ve Miller, P. 2002. Virtual teams: A virtue for the conventional team. *Journal of Workplace Learning*, 14/4,(166-173)
- Balkin, D.B. ve Montemayor, E.F. 2000. Explaining team based pay. *Human Resource Management Review*, 10/3, (249-269)
- Brooks, I. 1995. Motivated teams: An intercultural case. *Team Performance Management: An International Journal*, 1/3, (6-16)
- Castka, P., Bamber, C.F., Sharp, J.M. ve Belohoubek, P. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7/7, (123-134)
- Conti, B. ve Kleiner, B.H. 1997. How to increase teamwork in organizations. *Training for Quality*, 5/1, (26-29)
- Duke Corporate Education 2005. Building effective teams. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Galbraith, J. 2001. Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.
- Guvenc G.A. ve Carroll R.L. 1995. Culture, strategy and teamwork: the keys to organizational change. *Journal of Management Development*, 14/8, (4-18)
- Hiriyappa, B. 2009. Organizational Behavior. Daryaganj, Delhi, IND: New Age International.
- Hoegl, M. 2005. Smaller teams-better teamwork: how to keep project teams small. *Business Horizons*, 48, (209-214)
- Ingram, H. 1996. Linking teamwork with performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2/4, (5-10)
- Kalaycı, Ş. (Editör) 2008. Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kanawattanachai, P. ve Yoo, Y. 2002. Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, (187-213)
- Kossler, M.E. 2001. Do you really need a team? Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership.
- Lick, D.W. 2006. A new perspective on organizational learning: creating learning teams. *Evaluation and Program Planning*, 29, (88-96)
- Lurey, J.S. ve Raisinghani, M.S. 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38, (523-544)
- Peckham, M. 1996. Teams: wrong box, wrong time. *Management Development Review*, 9/4, (26-28)
- Pokras, S. 1995. Rapid team deployment. Menlo Park, CA, USA.
- Sims, R.R., 2002. Managing organizational behavior. Wetsport, CT, USA: Greenwood Publishing Group.
- Sipahi B., Yurtkoru, E.S., Çinko M. 2008. Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul

- Sohal, A.M., Terziovski, M. ve Zutshi, A. 2003. Team-based strategy at varian Australia. *Technovation*, 23, (349-357)  
tr.wikipedia.org (15.10.2010)
- Wang, M.L., Chen, W.Y., Lin, Y.Y. ve Hsu, B.F. 2010. Structural characteristics, process, and effectiveness of cross functional. *Journal of High Technology Management Research*, 21,(14-22)
- West, M.E. ve Markiewicz, L. 2008. *Building team-working*. Blackwell Publishing.
- Yauch, C.A. 2007. Team-based work and work system balance in the context of agile manufacturing. *Applied Ergonomics*, 38, (19-27)
- Zander, L. ve Butler C.L. 2010. Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 6, (1-10)