

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ
KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ

FURKAN KABAKCI
17713032

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ
KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ**

FURKAN KABAKCI
17713032
ORCID NO: 0000-0002-3086-9634

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ
KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ**

**FURKAN KABAKCI
17713032**

Tezin Savunulduğu Tarih: 15.02.2022

Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Yasemin BAL Prof.Dr. Ayşe GÜNSEL	

**İSTANBUL
Şubat, 2022**

ÖZ

TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ

Furkan Kabakcı

Şubat, 2022

Günümüzde küreselleşme ve gelişen teknolojinin etkisiyle artan rekabet ortamında, örgütlerin varlığını idame ettirebilmesi için iş bölümü ve öngörü gibi kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu kavramlarla birlikte iş bölümü için takım, öngörü ve beklenmedik durumlar için ise sezgi kavramları önem kazanmıştır. Küreselleşen ortamda, bu kavramları etkili olarak kullanabilen örgütler ve projeler başarıya ulaşabilmektedir. Bu iki kavramı etkili olarak kullanabilmek ise takım lideri olgusundan geçmektedir. İşte bu noktada araştırmanın amacı; takım sezgisinin, proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Proje performansı için Chang vd.'nin (2010) geliştirmiş olduğu proje performansı ölçeği, takım lideri kontrolü ölçeği için Lewis vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçek ve son olarak da Dayan ve Elbanna (2011) tarafından geliştirilen takım sezgisi ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 16 ifadeden oluşan ölçeklere, demografik bilgi formu eklenmiştir. Araştırma, hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren 12 ile 15 kişi arasında değişen satış ve pazarlama takımlarına uygulanmış ve toplam 184 adet anket verisi elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek amacıyla IBM SPSS Statistics 22 programı kullanılmış ve SPSS Process v4.0 eklentisinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değerinden hızlı tüketim malları sektörü çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla ise frekans analizinden yararlanılmıştır. Son olarak da Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi, regresyon analizi ile de etki düzeyleri belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, takım sezgisinin proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde proje performansı ve takım lideri üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen takım sezgisi kavramı yeni yeni araştırmaya başlanılmış ve hakkında yapılmış çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Çalışmanın özellikle hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet icra eden takımlardaki sezgiselliğe yönelik boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Sezgisi, Proje Performansı, Takım Lideri

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF TEAM LEADER CONTROL IN THE TEAM INTUITION EFFECTS ON PROJECT PERFORMANCE

Furkan Kabakcı
February, 2022

Today, concepts like division of labor and foresight have started to be discussed for sustaining the organizations's existence in such a competitive environment with the effect of globalization and advanced technology. Besides these concepts, the concepts of: "team" for division of labor, "intuition" for foresight and unexpected conditions have come into prominence as well. The organizations and projects which can use these concepts effectively are able to succeed in a globalized environment. But being able to use these two concepts effectively is possible by means of the phenomenon of team leader. At this point, the purpose of the research is to present the role of team leader control in the effect of team intuition on project performance. In the research, three different scales have been utilized. The scale developed by Chang et al. (2010) for the project performance, the scale developed by Lewis et al. (2002) for the team leader control and finally the scale developed by Dayan & Elbanna (2011) have been used. Demographic information form has been added to the scales consisting of totally 16 statements. The research has been applied to 12-15 person - sales and in marketing teams which are operating in the sector of fast-moving consumer goods and collected 184 survey data. IBM SPSS Statistics 22 program has been used to analyze the data obtained in the research and SPSS process v4.0 plugin has been utilized. In order to determine the reliability of the scales, the Cronbach Alpha value has been used and frequency analysis has been used to determine the demographic characteristics of the fast-moving consumer goods sector employees. Finally, the direction and degree of the relationship between the variables have been determined by using Pearson correlation analysis, and the effect levels have been determined by using regression analysis.

As a result of the research, it has been concluded that team leader control has a partial mediation effect on the effect of team intuition on project performance. Although there is much research on project performance and team leader in the literature, the concept of team intuition has just recently been researched and there is not much research on it. It is thought that the study will fill the gap in the intuitiveness of teams operating in the sector of fast-moving consumer goods.

Key Words: Team, Team Intuition, Project Performance, Team Leader

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimimin ilk anından son anına kadar bana rehberlik eden, değerli bilgilerini, desteğini, önerilerini esirgemeyen, fikirleriyle her zaman yardımcı olan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a,

Bu zamana kadar maddi ve manevi beni hep destekleyen, bu günlere ulaşmamı sağlayan, hep yanımda olan başta annem, babam ve kardeşlerim olmak üzere tüm aileme,

Araştırma boyunca beni cesaretlendiren, motive eden, destekleyen, düştüğümde kaldıran tüm dostlarıma,

Araştırmam için gerekli anlayışı gösteren, desteklerini esirgemeyen, anket çalışmam katılan yöneticilerime ve tüm iş arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İstanbul; Şubat, 2022

Furkan KABAKCI

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. TAKIM KAVRAMI.....	3
2.1. Takım Kavramı.....	3
2.2. Takım Türleri	5
2.2.1. Kendini Yöneten Takımlar.....	5
2.2.2. Sorun Çözücü Takımlar.....	6
2.2.3. Sanal Takımlar	7
2.2.4. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar.....	7
2.2.5. Liderlik Takımları	8
2.3. Takımların Karakteristik Özellikleri.....	9
2.3.1. Ortak Amaç ve Vizyona Sahip Olmak	10
2.3.2. Sağlıklı İletişimin Oluşturulması	10
2.3.3. Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık	11
2.3.4. Takımsal Yetkilendirme	11
2.3.5. Takıma Ait Olma Duygusu	11
2.3.6. Ortak Sorumluluğun Paylaşılması.....	12
2.3.7. Takıma Bağlılık	12
2.3.8. Bireysel Gelişimin Desteklenmesi.....	12
2.4. Takım Sezgisi.....	13
2.4.1. Sezgi Kavramı	13
2.4.2. Takım Sezgisi.....	14
2.5. Takım Lideri.....	19
2.5.1. Liderlik Kavramı	19
2.5.2. Liderlik Yaklaşımları	20

2.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı	20
2.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	21
2.5.2.3. Durumsal Yaklaşım.....	22
2.5.3. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar.....	22
2.5.4. Takım Lideri.....	23
2.6. Proje Performansı.....	28
2.6.1. Proje	28
2.6.1.1. Projelerin Özellikleri	29
2.6.2. Proje Performansı.....	29
2.6.2.1. Proje Performansı Alanında Kullanılan Yöntemler	30
2.6.2.2. Proje Başarısını Etkileyen Faktörler.....	31
2.6.3. Proje Performansı ve Takım Lideri Arasındaki İlişki.....	32
3. TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ	33
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	33
3.2. Araştırmanın Kapsamı	34
3.3. Araştırmanın Varsayımı	35
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	35
3.5. Veri Toplama Yöntemi	35
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	36
3.7. Araştırma Bulguları.....	37
3.7.1. Demografik Verilerin Analizi.....	37
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Analizi	39
3.7.3. Normallik Testi	40
3.7.4. Güvenilirlik Analizi	40
3.7.5. Faktör Analizi.....	40
3.7.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	44
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA	63
EKLER	73
EK 1. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları	73
EK 2. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları.....	75
EK 3. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları	77
EK 4. Anket Formu	79

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Verilerin Analizi.....	38
Tablo 2: Betimsel İstatistik Analizi.....	39
Tablo 3: Takım Sezgisi KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları	41
Tablo 4: Proje Performansı KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları	41
Tablo 5: Takım Lideri Kontrolü KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları	41
Tablo 6: Takım Sezgisi Faktör Analizi Bulguları.....	42
Tablo 7: Proje Performansı Faktör Analizi Bulguları.....	43
Tablo 8: Takım Lideri Kontrolü Faktör Analizi Bulguları	44
Tablo 9: Değişkenlerin Pearson Korelasyon Analizi Bulguları	45
Tablo 10: Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi.....	46
Tablo 11: Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	48
Tablo 12: Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	49
Tablo 13: Takım Sezgisi Algısının Takım Lideri Kontrolü Üzerindeki Etkisi.....	50
Tablo 14: Takım Lideri Kontrolünün Proje Performansı Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 15: Takım Lideri Kontrolünün Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi	52
Tablo 16: Takım Lideri Kontrolünün Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi	54
Tablo 17: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi.....	55
Tablo 18: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	57
Tablo 19: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	58
Tablo 20: Araştırmanın Hipotez Özetleri	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	36
--------------------------------	----



KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for The Social Sciences

ABD : Ana Bilim Dalı



1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonel ihtiyaçlara ve artan rekabet ortamına cevap verebilmesi açısından takımlara olan ilgi yüksek seviyelere ulaşarak en az çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kadar önemli hale gelmiştir (Sarıhan, 1998). Proje yönetiminde takım, ortak bir hedef için iş birliği içinde birlikte çalışan bir grup insandır (Kömeçoğlu, 2017). Organizasyonlarda gruplar veya takımlar en alt seviyeden en üst seviyeye kadar hemen hemen her yerde bulunmaktadır. Takımların etkili olabilmesi için ekip üyelerinin yetenekleri, tercihleri, kültürel normları ve beklentileri ile ekip üyeleri arasındaki sosyal dinamikler açısından bireyler olarak anlaşılabilmesi önemlidir (Cole, 2003). Bunun yanı sıra takımlar; küreselleşme, gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamıyla birlikte çeşitli beceriler ve bakış açıları getiren bireylerle, giderek daha uluslararası hale gelerek, ülkeler ve kıtalar arasında konumlandırılabilir bir durum almıştır. Bazı ekipler aynı coğrafi bölgede bulunurken; bazıları birden fazla kuruluşu kapsayabilmektedir (Beyerlein vd., 2001). Günümüzde artan Covid-19 salgınıyla birlikte çalışma dünyasında fiziksel birliktelikten uzaklaşarak uzaktan yönetim ile sanal ekip çalışmaları da giderek yaygınlaşmaktadır. Bununla birlikte ulusal kültürler de proje bazlı çalışmalarda davranışları şekillendirmede hala etkisini sürdürmektedirler.

İşte bu gelişen küreselleşmeyle birlikte karmaşıklaşan ve geleceğin tahmin edilmesi de bir hayli zor olan bu yeni ortamlarda akıl yürütme artık yalnızca bilinçli ve müzakereye dayalı bir süreç olarak görülmemektedir. Bu noktada geçmişten gelen bilgi ve tecrübe ile çıkmaza girildiğinde veya kriz anlarında sorunlara ani, beklenmedik çözüm bulma davranışları olarak ifade edilebilen sezgi kavramı devreye girmektedir (Hodgkinson vd., 2009).

Proje performansı da bu artan rekabet ortamında önem kazanan kavramlardan biri olmakla birlikte projenin, hedefleri doğrultusunda ne derece başarılı olduğunu ifade etmektedir. Geleneksel anlayışa göre projenin başarısı, bir projenin süreçleri esnasında performans göstergelerinin en uygun değerlerde sonuç verdiği zaman elde edilebilmektedir. Bu kapsamda projelerin başarı ile sonuçlanabilmesi için projelerin hedeflenen kalitede, elde diledikleri en düşük maliyet ile ve

gerçekleştirilebilecek en az sürede tamamlanması beklenmektedir (Navon & Sacks, 2007).

Bu durumlarda proje lideri ise, mevcut takım arkadaşlarının çeşitlilik ve katılımından yararlanarak sonuçları iyileştirme olanaklarına sahiptir. Her durumda da proje liderinin ekipleri geliştirme ve yönetme becerisi ile projeye yön vermesi hayati önem taşımaktadır. Liderlerin tarzlarının ve yaklaşımlarının, ekibin ihtiyaçlarına ve başarılması gereken işe uyarlanması gerekmektedir. Liderlik, vizyon ve yön oluşturma, başkalarını ortak bir amaç doğrultusunda etkileme, hizalama ve başarıya ulaşmaları için insanları yetkilendirme ve ilham verme becerisidir (Gürdoğan, 2018). Takım liderinin, hedeflere ulaşılmasını tehdit eden bir konuyu ele almak için yönlendirici olması gereken bazı durumlar olmakla birlikte hedefe ulaşmanın yanı sıra ekibin gelişimine odaklanmak da en önemli vasıfları arasında yer almaktadır (Sessa, 2000).

Sonuç olarak takım sezgisi ve proje performansı kavramlarını etkili olarak kullanabilen örgütler ve projeler başarıya ulaşabilmektedir. Bu iki kavramı etkili olarak kullanabilmek ise takım lideri olgusundan geçmektedir. İşte bu noktada araştırmanın amacı; takım sezgisinin, proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün rolünü ortaya koymaktır.

Yukarıda bahsi geçen kavramların en iyi şekilde anlaşılması, proje performansının başarı ile sonuçlanabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın geri kalan kısmında, takım kavramı, takımların türleri, takımların karakteristik özellikleri, takım sezgisi, takım lideri, performans ve proje performansı konuları ele alınacak ve bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

2. TAKIM KAVRAMI

2.1. Takım Kavramı

Günümüzde birden fazla disipline ihtiyaç duyan ve karmaşıklaşan projeler için bireysel nitelikteki çalışmalarla ve geleneksel yöneticilik tarzlarıyla hedeflenen sonuçlara varmak pek mümkün olamamaktadır. İş dünyasında yaşanan sürekli ve hızlı değişimler, küreselleşme ile birlikte işletmeleri çözümü zor olan sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu kapsamda işletmelerde sorunları aşma ve fırsatları değerlendirme, yetenekli çalışanların bir araya getirilerek etkili yönetilmeleri ile sağlanabilmektedir (Sarıhan, 1998). Bu da işletmelerdeki takımların önemini açıkça ortaya koymaktadır. Takım için tek bir tanım yapmanın doğru olmamasıyla birlikte şu şekilde tanımlanabilir: "*Takımlar; nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir*" (Özkalp, 1997, s. 6). Kısaca yönetimin ve çalışanların, iş prosedürlerini devamlı geliştirmek için örgütsel hedef ve faaliyetler doğrultusunda bir arada etkili olarak çalışmasına denilebilir.

Takım, ortak bir amaç ve hedeflere sahip kişilerden meydana gelen işbirlikçi bir birimdir. Bu amaçlara veya hedeflere ulaşmak için bir arada çalışmaktadırlar. Bir organizasyon şemasında, ekipler karmaşık faaliyetleri ve görevleri gerçekleştirebilmek için oluşturulmaktadır. Burada takım oluşturmaktaki amaç, farklı uzmanlık türlerinden birbirlerini tamamlayıcı, takım çalışmasına yatkın kişileri bir araya getirerek ve aynı amaç doğrultusunda bir sinerji yaratarak çıktıyı elde edilebilecek en üst noktaya çıkarmaktır. Bir ekip, etkinliği açısından analiz edilir ve ekipler, üyelerinin bir arada ortak bir görev doğrultusunda meydana gelen bir dizi faaliyete katkıda bulunup bulunamadıkları konusunda değerlendirilir. Bu durum, görevi gerçekleştirmek için her zaman bir arada olmalarını gerektirmese de çoğu zaman bir arada olmalarını gerektirmektedir (Adair, 2009).

Çeşitli teorilere göre, güçlendirilmiş ekiplerden daha iyi performans ve sonuçlar alınmaktadır. Bu güçlendirilmiş ekipleri oluşturmak da bireysel uzmanlığa sahip bireylerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmaktadır. Bir takımın veya bir grup kişinin örgütsel başarıya ulaşması için, bireylerin kalite performansı ve uyumu ciddi önem

arz etmektedir. Bu kapsamda bir organizasyondaki mevcut yetenekler ve uzmanlıklar bir ekip meydana getirirken optimum seviyelerde kullanılmaz ise sonuç uyumsuzluk veya başarısızlık olabilir (Cole, 2003).

Quick (1992) tarafından organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için X ve Y teorisi olarak bilinen bir modelleme geliştirilmiştir. Bu modelleme teorisi, etkili takımlar oluşturmada çok önemli kabul edilmektedir. X-teorisi, bir organizasyonda diktatörlük benzeri, sert ve baskıcı bir yönetim anlayışının olmasının, o organizasyonda pozitif bir gelişmenin olamayacağını ve organizasyonun kültürünü negatif etkileyeceğini ifade etmektedir. Sebebi ise bu yönetim anlayışının, çalışanların performanslarını olumsuz olarak etkilemesi ve aralarında olumsuz duygular yaratmasıdır. Bu teori aynı zamanda ne tür bir yönetim anlayışının uygulanmaması gerektiğini de göstermektedir. Diğer yandan, Y teorisi ise olumlu sonuçlar alabilmek için organizasyonlarda uygulanması gereken yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu teori ancak çalışanları güçlendiren, onlara daha fazla inisiyatif ve sorumluluk vererek kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan bir yönetim anlayışı uygulanırsa gelişen bir organizasyonun oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Bu durum da organizasyonların sürekli gelişmesine dayanak olarak görülmektedir. Bu stratejik teori bir organizasyonun tek bir bireyin çabalarıyla faaliyet gösteremeyeceğini ve gelişemeyeceğini de anlamaya yardımcı olmaktadır. Kolektif katkı süreçlerinin ve faaliyetlerinin olduğu bir ekip veya grup her zaman daha etkili olarak görülmüştür (Quick, 1992). Bu teorileri destekleyici şekilde Çakır (2015) da organizasyonlarda hiyerarşik yönetim anlayışı yerine ekipleri daha bütünleştirici yönetim anlayışlarının çalışmalarda daha pozitif sonuçlar ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Bu anlayışa ek olarak bireylerin bir araya gelerek bir ekip oluşturabilmeleri için sahip olmaları gereken üç özellik de Çakır tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: "Birlikte çalışan takım üyelerinin ortak bir amaca hizmet ediyor olmaları, takımın her üyesinin ayrı bir alanda uzmanlığının olmasının takım üyelerinin birbirine olan bağımlılığını arttırarak daha verimli bir çalışma ortamı sunması ve üyelerin arasında bir sinerji olması" (Çakır, 2015). Etkili bir takımın oluşmasında bu üç özellik büyük öneme sahip olsa da takımları etkili kılacak birçok başka özellik de literatürde bulunmaktadır, bu faktörlere çalışmanın ilerleyen safhalarında daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.2. Takım Türleri

Üzerinde çalışılacak projenin içeriğine göre takım türleri de farklılık göstermektedir. Projenin ne ile alakalı olduğuna bağlı olarak kurulacak takımın türü farklılık gösterse de takım türlerini takımların görevleri ile alakalı olarak sınıflandırmak mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde 5 takım türü incelenecektir. Bu takım türleri; Kendini Yöneten Takımlar, Sorun Çözücü Takımlar, Sanal Takımlar, Karşılıklı fonksiyonel Takımlar ve Liderlik Takımları olarak sıralanmaktadır (İnce vd.,2004; Sheard & Kakabadse, 2016).

2.2.1. Kendini Yöneten Takımlar

Kendini yöneten takımların kullanımı ilk olarak Japonya'da başlamış ve daha sonra 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmak üzere uyarlanmıştır. Bu takım tarzının arkasındaki temel teori, bütünün parçaların toplamından daha büyük olmasıdır, bu da kolektif kalite performansının daha önemli olduğunu ve beklenen sonuçların, iyi performans gösteren birkaç kişi ile geri kalan ekibin beklentilerin altında performans göstermesine yol açtığı diğer ekiplerden daha etkili olduğu anlamına gelmektedir. Kendini yöneten ekipler genellikle 5-10 üyeden oluşmakta ve ortak hedeflere ulaşmak için kendi uzmanlık alanlarında birlikte çalışan bir grup insan olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2015). Genel olarak, ekip dışındaki kişiler veya onların iç ekip liderleri bu ortak hedefleri tanımlamaktadır. Bireyler daha sonra bu hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşacaklarını kendileri belirlemektedir. Bu tür bir ekip yapısının avantajı, liderin bir takım oyuncusu olması ve bir patron rolü oynamamasıdır. Bu nedenle grupta iletişim etkinliği artmaktadır. Bu tür takımlarda bir danışmana olan ihtiyaç zaman içerisinde o kadar azalmaktadır ki; bir noktadan sonra böyle bir role ihtiyaç dahi kalmamaktadır (Özkalp, 1997). Bu da yöneticilerin sadece yönlendirmek ve kontrol etmek yerine öğretmesine, koçluk yapmasına, geliştirmesine ve kolaylaştırmasına olanak tanımaktadır. Kendi kendini yöneten ekipleri kullanmak, şirket hedefleri hakkında açık iletişim kurmayı gerektirmektedir. Bu tür ekipler daha hedef odaklı olmaktadır ve ekip üyeleri diğer ekip üyelerinden öğrenme şansı elde ettikçe katılımları ve iş birlikleri de artmaktadır. Bu tür yapılarda takım üyeleri sorunlarını kendi kendilerine çözmeyi öğrenmektedirler. Bu tür takım yapılarında, bir yönetim kademesi ortadan kalkmakta ve üyeler daha organizasyon odaklı hale gelmektedir. Ayrıca Lowe (2000), bu tür bir ekip geliştirme yaklaşımının bir avantajının da gelecekteki liderliği inşa etmeye ve geliştirmeye yardımcı olan karar vermeyi içeren güven ve becerilerin oluşturulmasında yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu tür bir ekip yapısının dezavantajı ise ekip içinde birlikte üretken

bir şekilde çalışmak için gerekli becerilere ve yeteneklere sahip olmayan çok az kişinin olabilesidir. Bu durum ekip üyeleri için büyüme yolunu etkili bir şekilde azaltmakta, eğitim maliyetini artırmakta ve genellikle işten ayrılma oranlarını artırmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım, dış liderlere olan bağımlılığı azaltırken aynı zamanda kontrol ve dengeleri ortadan kaldırmaya da hizmet edebilir, bu da genel şirket hedeflerine ulaşmada bir kopukluk meydana getirebilmektedir.

2.2.2. Sorun Çözücü Takımlar

Bu takım türü, acil kurumsal zorluklara yaratıcı çözümler oluşturmak için oluşturulmuş bir ekip türüdür. Bu tür takımlar üç temel beceriye sahiptir. Bunlar; yenilikçi düşünme yeteneği, esnek ve yaratıcı düşünme yeteneği ve zorluklarla yüzleşmek için ciddi bağlılık ve motivasyon olarak adlandırılmıştır. Problem çözme ekipleri tipik olarak, organizasyonel problemleri çözümlerin yollarını tartışmak için belirli bir sıklıkta bir araya gelen aynı departman içindeki beş ile on arasında üyeden oluşmaktadır (İnce vd., 2004). Örgütsel sorunlara örnek olarak verimlilik azalması, çalışan verimliliği gibi durumlar gösterilebilir. Bu tür bir ekipte ekip üyeleri arasında konularla ilgili iletişim yüksektir. Takım üyeleri birbirileri ile fikirlerini paylaşmakta ve birbirlerine geri bildirimde bulunmaktadır (Yenersoy, 1997). Bazen, bir problem çözme ekibine önerilen eylemlerden herhangi birini kendi başlarına uygulama yetkisi verildiği durumlar da bulunmaktadır. Bu tür takımlara, İnce vd. (2004) ve Çakır (2015), Kalite Kontrol Çemberlerini örnek olarak göstermektedirler.

Problem çözme ekiplerinin avantajları, üye katılımıyla konu ile ilgili daha fazla bilgi ve belgenin paylaşılabilmesi, daha fazla sayıda çeşitli alternatiflerin geliştirilebilmesi ve ekibin sorunları çözmeye daha fazla odaklanmasıdır. Problem çözme ekiplerinin dezavantajları ise çoğunlukla ekip arkadaşları arasındaki iş birliğinin etkili olmamasıdır. Bu tür takımlarda çatışma çıkma olasılığı yüksektir. Çatışma nedeniyle, bir sorunu çözmek için zaman harcanır ve bu da kararların gecikmesine neden olabilmektedir. Çoğu zaman, birkaç üye karar verme sürecine hâkim olabilir ve bu durumun da fikirlerin dikkate alınmamasına sebebiyet verme ihtimali bulunmaktadır. Bu tür durumlar, ekip üyeleri arasında birbirlerine karşı sert duygulara neden olabilmekte ve ekibin uygunsuz çalışmasına neden olabilmektedir (İnce vd., 2004).

2.2.3. Sanal Takımlar

Sanal takımlar diğer takım türlerine göre nispeten yeni bir gelişmedir. Bazı teknoloji türlerinin gelişmesi ve egemenliği öncesinde bu takım türüne rastlamak mümkün değildi. Beyerlein vd. (2001), sanal bir ekipte üyelerin diğer üyelerle fiziksel olarak etkileşime giremeyebileceğini ve çoğu zaman ortak bir hedefe ulaşmak için sanal olarak iletişim kurduklarını belirtmektedir. Bu durum sanal kişi, kişilerin video konferans, e-postalar ve diğer sanal ortamlar aracılığıyla çevrimiçi iş birliği yapmasına olanak tanımaktadır. Bu tür bir ekip yapısının avantajları, zaman ve maliyet açısından etkin olmasıdır. Ayrıca, herhangi bir coğrafi engel olmaksızın çok çeşitli uzmanlıklar elde edilebilmektedir. Bu tür bir ekibin en büyük dezavantajı, farklı ekip üyelerinin coğrafi konum nedeniyle zaman farkının, doğru yönetilmezse sorun olabileceğidir. Bu durumda fiziksel iletişim yoluyla elde edilen avantajlar gerçekleştirilemez. Çoğu zaman, sanal iletişim yoluyla diğer ekip üyelerinin sözlü ve sözlü olmayan ipuçlarını anlamak zor olmaktadır. Ayrıca, ekip üyeleri bilgisayar ve internet erişimi olmadan iletişim kuramamaktadırlar. Bu tür ekiplerin önemi, Covid-19 pandemisi döneminde çok daha etkili bir şekilde görülmüştür.

2.2.4. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Karşılıklı fonksiyonel takımlar, genellikle benzer hiyerarşik düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır (İnce vd., 2004). Çapraz işlevli bir ekip, bir şirketin birincil organizasyon yapısı biçimini barındırabilmekte veya bir şirketin ana hiyerarşik yapısından bağımsız olarak var olabilmektedir. Ekip üyelerinin uzmanlık alanları birbirinden farklıdır. Örneğin, pazarlama, mühendislik, satış ve insan kaynakları uzmanlarının ortak bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte çalışması şeklindedir. Ekip üyelerinin çeşitli uzmanlık doğası, onların bilgi alışverişinde bulunmalarına, karmaşık sorunları çözmelerine ve görevleriyle ilgili karmaşık projeler ve diğer organizasyonel konular hakkında bilgi alışverişinde bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Parker (2003), karşılıklı fonksiyonel ekiplerde, kaliteli performans ve hedeflere zamanında ulaşılması için hızlı ve kaliteli iş ile yeniliğin birleşmesinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Özkalp (1997) ise, bu tür takımları bünyesinde barındıran şirketlere örnek olarak Boeing uçak firmasını göstermiş; karşılıklı fonksiyonel takımlar ile çalışmanın avantajlarından birisi olarak ise daha koordine edilmiş bir iş ortamı yaratılmasını göstermektedir. Karşılıklı fonksiyonel takımların avantajları, sorunları bilgi işleme yoluyla çözebilmeleridir. Karşılıklı fonksiyonel takımlar, bürokratik yapılandırılmış organizasyonlarda genellikle bulunmayan çevik iletişim kanalları oluşturmaktadır. Bu tür bir ekip

yapısı, teknik veya profesyonel mükemmellik sunmaktadır. Karşılıklı fonksiyonel takımların diğer avantajları, işleri halletmek için gereken zamanı azaltmaları ve ekipteki uzmanlık çeşitliliğinin mevcudiyeti nedeniyle karmaşık sorunları kolayca çözebilmeleridir. Yaratıcılık unsuru yüksektir ve ekip üyeleri yeni profesyonel ve teknik becerileri daha kolay geliştirebilmektedirler. Ekip üyelerinin, işlevler arası ekiplerin parçası olmayanlara göre birbirlerinden bir şeyler öğrenmesi daha olası olmaktadır (Keçecioğlu, 2000).

Karşılıklı fonksiyonel takımların her ne kadar fazla avantajlı yanları olsa da negatif yönleri de bulunmaktadır. Bu negatif yönlere ilk örnek, bu tür takımların kurulum aşamalarıdır. Birbirinden farklı uzmanlıklara sahip birçok kişiyi bir takımda birleştirmek ve bu insanların birbirini anlamasını sağlamak kolay bir beceri değildir. Bu yüzden karşılıklı fonksiyonlu takımların oluşturulması zorlu bir süreçtir. Dyer vd. (1990), bu tür takımlarda bulunan kişilerin birbirine alışıp, birbirlerini benimsemesinin zaman alacağını belirtmektedir. Özkalp (1997), bu tür problematik durumlarda takım kurucular ve yöneticilerin bu takımlara desteklerini göstermesi gerektiğini ve bir sinerji yaratılabilmesi için çaba sarf etmeleri gerektiğini savunmaktadır.

2.2.5. Liderlik Takımları

Sheard ve Kakabadse (2016) tarafından, bir grup veya liderlik ekibi tarafından liderlik, bazı organizasyonların çeşitli avantajları elde etmek ve diğer türlerin yarattığı çeşitli engellerin üstesinden gelmek için benimsediği çok verimli bir ekip oluşturma yaklaşımı şeklinde belirtilmektedir. Böyle bir grupta, liderlik pozisyonunu ve niteliklerini elinde bulunduran bir ekip içinde birden fazla lider, gruba bir bütün olarak yön verilmesine katkıda bulunabilir. Liderlik takımlarının avantajları, artan yaratıcılık, düşük maliyetler ve küçülmedir. Bazı kuruluşların diğer tür takımlarda fark ettiği gibi, bir ekibin liderliği genellikle çok pahalıdır. Bir liderlik takımı olmadan ilişkili diğer maliyetler, ekibe katılan patronun çalışma süresinin gereksiz yere kesintiye uğraması ve ekipler üzerindeki gereksiz ve verimsiz kısıtlamalardır. Bir liderlik takımında, bireysel nitelikler bir bütün olarak grupta sergilenmekte ve bu nedenle gruplarındaki çeşitli ve yaratıcı özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Liderlik takımı, projenin herhangi bir aşamasının üstesinden gelmek için en uygun ekiptir (Sheard & Kakabadse., 2016).

Ek olarak, her ekip üyesi yüksek düzeyde yetkilendirmeyi deneyimleme fırsatına sahip olduğundan, bu durum üyeleri motive etmekte ve başarı döngüsünü beslemektedir. Liderlik ekiplerinin dezavantajı ise liderlik stilleri farklı olduğundan,

genellikle bireysel liderler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Bu takım tarzı çatışmalara neden olabilir ve bu da takımın genel performansı üzerinde veya genel olarak grubun hedefini gerçekleştirilmede istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bir grup lider toplandığında, her lider kendine özgü bir düzen oluşturmaya çalışacağından kişilik çatışmaları yaygındır. Çoğu birey, eşitlerden oluşan bir takıma hizmet etmeye alışkın değildir ve bu kişiler bir takımda hizmet etmek yerine bir takıma liderlik etmeye daha uygun olabilmektedir. Fakat bir takım sinerjisi oluşturulduktan sonra bu tür bir takım, içinde bulunduğu projeye ve bünyeye en iyi şekilde hizmet edecek takım türlerinden bir tanesi haline gelmektedir (Sheard & Kakabadse, 2016).

2.3. Takımların Karakteristik Özellikleri

Ekiplerin tanımlayıcı özellikleri konusunda literatürde geniş bir fikir birliği vardır. Katzenbach ve Smith (1993) takımı “bir takım, birbirini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları ortak bir amaca, performans hedeflerine ve yaklaşıma kendini adanmış tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır” olarak açıklamaktadır. Buna ek olarak, düzenli iletişim, koordinasyon, ayırt edici roller, birbirine bağlı görevler ve paylaşılan normlar önemli özelliklerdir (Brannick & Prince 1997). Genellikle takımlar, kaynakları kullandıkları girdi, dahili süreçler olarak verim ve belirli ürünleri ifade eden çıktı ürettikleri üç aşamalı bir sistem olarak görülmektedir. Bu modeli varsayarsak, gerekli ön koşullar (girdi), takımların bakımının süreçleri (verim) ile birlikte etkili ekiplerin özelliklerini tanımlamaktadır. Öncül koşulların ve ekip süreçlerinin analizi, genellikle ekip geliştirme ve eğitimle ilgili sorunları vurgulamaktadır. Bunların aksine sonuçlar (çıkıtı) ise genellikle takım etkinliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Pek çok kuramcı, koordinasyon ve kontrolün nispeten istikrarlı prosedürlerine atıfta bulunarak, ekip çalışmasının yapısal özellikleri hakkında tavsiyeler sunmaktadır. En yaygın olarak tanımlanan yapısal özelliklerden sekizi, ortak amaç ve vizyona sahip olmak, sağlıklı iletişimin oluşturulması, sağlıklı bir çatışma alanı ve yaratıcılık, takımsal yetkilendirme, takıma ait olma duygusu, ortak sorumluluğun paylaşılması, takıma bağlılık, bireysel gelişimin desteklenmesi özelliklerini içermektedir (İnce vd., 2004). Bu listelenen 8 karakteristik takım özelliği aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

2.3.1. Ortak Amaç ve Vizyona Sahip Olmak

Organizasyonlar ya açıkça misyon beyanları yoluyla ya belirli varsayımlarla ya da davranışlar yoluyla hareket etmektedirler. West (1994) organizasyonların, temel değerlerini kapsayan net bir vizyona sahip olma ihtiyacını vurgulamıştır. Misyon ifadeleri, bu paylaşılan değerleri organizasyon geneline iletir ve senkronize eder, böylece bireyleri amaçlar doğrultusunda meşgul ederken aynı zamanda motive de etmiş olur. Misyon ifadesinden net ve ölçülebilir ekip hedefleri çıkarılabilir. Ekip üyeleri, hedeflerin belirlenmesine ve önceliklendirilmesine katıldıkça, görev gereksinimlerini daha iyi anlamakta ve onlara ulaşmak için daha fazla motive olmaktadır (Kirkman & Rosen 1999). Hedef anlaşması genellikle kuruluşun ihtiyaçlarına ortak bir taahhülle elde edilmektedir (Headrick vd., 1998). Buradan, organizasyonel ekiplerin organizasyonun misyonunu sürdürürken uygun hedefleri belirlemesi ve bunları hem ekip hem de profesyonel hedeflerle ilişkilendirmesi gerekmektedir (Maple, 1987). Özetlemek gerekirse, başarılı bir ekibin karakteristik özelliklerinden bir tanesi olan ortak amaç ve vizyona sahip olmak, takımın hangi yöne doğru nasıl ilerleyeceği konusunda önemli yardımları olan bir konudur. Bundan ötürü, örgütlerin takımlarına gösterdikleri açık amaç ve hedefler takımı başarıya götüren etkili bir etken olarak belirlenmiştir.

2.3.2. Sağlıklı İletişimin Oluşturulması

Farklı inanç, düşünce ve temele sahip bireylerin bir arada çalışabilmelerinin temelinde ortak dili konuşabilmeleri yani iletişim yer almaktadır (İnce vd., 2004). Sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması ise ortak kültür değerlerinin oluşturulması ile sağlanabilmektedir. Bu ortak kültür, genellikle konuşulmadığı ve yazılmadığı için anlaşılması zor bir kavramdır ve genel olarak insanlar arasındaki dinamiklerle ilgilidir. Bir şirket içindeki farklı takımlar kendi kültürlerini ortaya koyabilirler ancak genellikle bir bütün olarak takımlar, şirket kültüründen etkilenmektedirler. Takımlar tanınmalı ve organizasyonlarına entegre edilmelidir (Pearce & Ravlin 1987). Organizasyonların, tüm ekipler için beklentilerini ve hesap verebilirlik mekanizmalarını açıkça tanımlamaları gerekir (Sundstrom vd.,1990). Örgütsel kültürün paylaşılan değerleri davranış normlarına dönüştürmesi gerekmektedir. Örneğin, ekip başarısı, paylaşılan başarı deneyimlerini içeren bir kültür tarafından teşvik edilmektedir. Ekonomik rasyonalizm zamanlarında ise standartları koruma ve örgütlerin misyonuna bağlı kalma normları arasında kültürel çatışma ve tutarsızlık olabilir (Firth-Cozens, 1998). Daha yüksek statüye sahip ekip üyeleri, ekip normlarına daha az saygı göstererek iç çatışmayı şiddetlendirebilir

(Kane, 1975). Böyle durumlarda organizasyonların devamlılığı için mümkün olduğunca ekip kültürüne paralel hareket ederek ve sağlıklı iletişim ortamına sadık kalarak çatışma durumu minimum seviyeye indirgenmelidir.

2.3.3. Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık

Çatışma, örgütsel hedeflere ulaşılmasını engellemediği ve örgütsel sorunları iflasa götürmediği sürece, örgütsel hedeflere katkı sağlayacak yapıcı bir nitelik kazanabilmektedir. Takım çalışması sürecinde bazı gelişmeler takım üyelerinin bilgi ve beceri düzeylerinin üzerinde gerçekleşebilir veya çözülmesi çok zor olan bazı konuların tartışılması mümkün olabilir. Bu yaşanan süreçte ekibin ortak karar alma çabası, ekip üyelerinin kendi yaratıcılıklarını göstermelerini ve düşünce ufuklarını geliştirmelerine imkân verebilir (İnce vd., 2004; Gordon, 1998).

2.3.4. Takımsal Yetkilendirme

Ekipler; organizasyona somut bir katkı sağlayan, ekibin amacı, yetenekleri ve tutumları ile tutarlı olan görevler gerektirmektedir. Görevlerin, ekip üyelerinin başarı için paylaşma sorumluluğu ve hesap verebilirlik için yeterince motive edici olması gerekmektedir (Sundstrom vd., 1990). Takımın belirli bir düzlemde, belirlenen hedefe doğru yürümesinde önceden belirlenmiş görevler önem teşkil etmektedir. Takımın içindeki bütün üyeler üzerine düşen görevin ne olduğunu bildiğinde takımın da genel olarak işi kolaylaşmakta ve kaos ortamının oluşması engellenmiş olmaktadır. Bununla birlikte belirlenmiş görev ve hedefler, takımın başarı ve motivasyonu için ulaşılabilir olmalıdır (İnce vd., 2004).

2.3.5. Takıma Ait Olma Duygusu

Bir ekip içinde, bireysel rollerin netleştirilmesi ve herkes tarafından anlaşılması gerekmektedir. Bununla birlikte, rol inşası kişisel beklentilerden, organizasyonel ve kişilerarası faktörlerden etkilenebilmektedir (Maple 1987). Bu nedenle, rollerin bireysel farklılıkları, kişisel gelişim ihtiyaçlarını ve üyelik değişikliklerini karşılayacak kadar esnek olması gerekmektedir (Blechert vd., 1987). İdeal olarak, bireyler benzersiz ve anlamlı görevleri yerine getirmek için rollerini müzakere edebilmeli ve takım rolleri birbirinin yerine geçebilir olmalıdır (Brannick & Prince 1997). Bununla birlikte, farklı rollere sahip bireyler duygusal olarak bir takıma ait olduğunu hissetmeli ve farklı rollere sahip olsalar da ortak amaç için çalıştıklarını hissetmelidirler (İnce vd., 2004).

2.3.6. Ortak Sorumluluğun Paylaşılması

Takımlar uygun görevler için kişilerarası beceriler karışımına ve çeşitliliğine sahip, doğru sayıda üyeye ihtiyaç duymaktadır. Üyelerin becerilerinin, ilgi alanlarının ve geçmişlerinin homojenliği ve heterojenliği arasında bir denge tercih edilmektedir (Hackman, 1990). Homojen ekipler, görevleri minimum çatışma ile verimli bir şekilde tamamlayan benzer kişilerden oluşmaktadır. Buna karşılık, heterojen takımlar ise üyelik çeşitliliğini birleştirmekte, bu nedenle inovasyonu ve problem çözümü kolaylaştırmaktadır (Pearce & Ravlin 1987). Her halükârda proje için uygun nitelikleri taşıyan takım üyeleri ile çalışmak hem projenin başarısı için hem de diğer takım üyelerinin işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmesi için gerekli bir karakteristik özelliktir. Bu kapsamda farklı rol ve yeteneklere sahip bireyler takımların hedefleri doğrultusunda ortak sorumluluğa sahip olmalıdırlar (İnce vd., 2004).

2.3.7. Takıma Bağlılık

Ayrı ayrı ekibin her bir üyesinin, ekibin hedef ve amaçlarına karşı hissi ve kişisel bağlılığı vardır. Takım ruhu şeklinde adlandırılan ve takımın birlikte hareket etme motivasyonunu oluşturan bu kavrama ekip üyeleri tarafından sonsuz bir inanç söz konusudur (Ensari, 1999). Ekip üyeleri arasındaki ilişkiler saygı, sevgi, sorumluluk, güven, paylaşım ve iş birliği üzerine kuruludur (İnce vd., 2004). Üyeler sürekli olarak takım ruhu hissine sahiptirler ve takım sadakatini, takımın çıkarları ve hedeflerine ulaşılması için sürekli olarak düşünmektedirler (İnceler Sarıhan, 1998).

2.3.8. Bireysel Gelişimin Desteklenmesi

West (1994), organizasyonların ekiplere yeterli mali kaynaklar, idari ve teknik destek ve mesleki eğitim sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Ekip üyelerinin birbirine yakın çalıştığı güvenli bir fiziksel ortam, iletişimi ve uyumu geliştirebilmektedir (Sundstrom vd., 1990). Ekip çalışmasını kurmanın ve sürdürmenin gerçek maliyetleri resmi olarak tanınmalı ve yeterince kaynak sağlanmalıdır (Loxley 1997). Kaynakların yeterli olmadığı durumlarda takımlar gerekli adımları atmakta zorlanabilir ve bu da projenin başarılı olmasının önünde büyük bir engel teşkil edebilir. Ayrıca takım bireylerinin bireysel gelişim ve motivasyonlarının artırılması için sağlanan mali kaynak tek başına yeterli değildir, bireyleri takdir etme ve terfi gibi ödüllendirme araçlarıyla da desteklemek gerekmektedir (İnce vd., 2004).

2.4. Takım Sezgisi

2.4.1. Sezgi Kavramı

Günümüzde küreselleşme ile birlikte karmaşıklaşan ve geleceğin tahmin edilmesi bir hayli zor olan bu yeni ortamlarda akıl yürütme artık yalnızca bilinçli ve müzakereye dayalı bir süreç olarak görülmemektedir. Sezgi ne içgüdüyle ne de anlama yeteneğiyle eş değer bir kavramdır. Bazı araştırmacılar bu kavramları karıştırırsa da içgüdü otonom olarak yapılan refleksler şeklinde ifade edilebilirken sezgi çıkmaza girildiğinde ve kriz anlarında sorunlara ani, beklenmedik çözüm bulma davranışları olarak ifade edilebilmektedir (Hodgkinson vd., 2009).

Sezginin kelime anlamı açık bir kanıt olmaksızın, olmuş ya da olacak bir şeyi kestirme anıklığı ya da gerçeğin deneye veya akla vurmadan doğrudan doğruya kavranması olarak ifade edilmektedir. Sezgi kelimesinin kökleri ise Latince *intueor* veya *intueri* kelimelerine kadar uzanmaktadır ve “bakmak, içeriden bakmak veya bilmek” olarak tercüme edilmektedir (Hodgkinson vd. 2009). Psikologlar da karar vermede sezginin kullanımının yaratıcılığa ve öğrenmeye kadar çeşitli bilişsel süreçlerdeki önemini kabul etmektedirler (Klein, 2003). Sezgi, biliş ve kişilik teorileri ile bireysel farklılık teorilerinin temelinde yer almaktadır. Aynı zamanda, uzman-acemi farklılıklarında da bir temel olarak ortaya konulmuştur, tıptan yönetime kadar çeşitli bilgi alanlarında potansiyel bir güçlü açıklayıcı yapı olarak kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, sosyal bilişsel sinirbilim alanında yapılan son çalışmalar da bu alanda sezginin kullanımını ortaya koymaya başlamıştır (Kahneman, 2000).

Stankov (2003), zekayı farklı türlerdeki bilişsel karmaşıklıklarla başa çıkma yeteneği olarak tanımlarken, kendine özgü bilgi olarak adlandırabileceğimiz sezginin, sorunlara çözüm üretirken ortaya çıkan akıllı davranışlara katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Stankov (2003), zekâ ve sezgi arasındaki bu tanımlanamamış ilişkinin, bilişsel süreçlerde ve karmaşık görevlerde kullanılan sezgisel problem çözme yeteneğine bağlanabileceğini savunmuştur.

Sezme yeteneği, deneyim ve öğrenme yoluyla kazanılır ve örüntü tanıma süreçlerine dayanır (Ericsson, 1996). Yapılan bir deneyde, satranç ustalarına ve çaylaklarına rastgele dizilmiş bir şekilde satranç taşları gösterilmiş ve bu dizimleri hatırlamaları istenmiştir. Aynı görev rastgele dizilmiş satranç taşları ile sürekli olarak tekrar edildiğinde uzmanların çaylaklardan taşların yerini doğru hatırlama yetkinliği açısından yaklaşık %25 fazla puan almasıyla sonuçlanmıştır. Bu da satranç ustalarının akıllarında yalnızca bir kalıp dizi hakkında değil, aynı zamanda

kalıbın altında yatan önem hakkında da bilgi sahibi olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Simon, 2013). Buradan yola çıkıldığında bir uzmanın sezgisel yeteneğinin, büyük ölçüde uzun süreli bellekte tutulan çok sayıda kalıpla ve tecrübeyle doğru orantılı olduğu görülmektedir. Sezgi yeteneğinin oluşmasında kuluçka evresinin de var olduğunu bu deney göstermektedir. Sezginin psikolojik ve bilişsel incelemesinden yola çıkıldığında, örgütsel takım davranışlarında da bireysel sezgilerin önemli bir rol oynayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın sonraki kısmında ise sezgi kavramının takımlar boyutundaki etkileri açıklanacaktır.

2.4.2. Takım Sezgisi

Geçtiğimiz birkaç yılda, bazı bilim insanları, üst düzey yöneticilerin firmaları için önemli, karmaşık ve rutin olmayan kararlar alırken sezgi kavramından faydalandıklarını vurgulamıştır (Crossan & Bedrow, 2003). Daha da önemlisi, önceki çalışmalar, hızlı karar verme (Wally & Baum, 1994), geliştirilmiş firma performansı (Ritchie vd., 2007) ve diğer gelişmiş kararlar gibi stratejik karar verme süreçlerinde sezgisel kullanımın yararlarını vurgulamaktadır. Stratejik karar alma-verme süreçleri, üst yönetim ekiplerinin organizasyonlarını etkilemesinin en temel yollarından biridir (Hambrick & Mason, 1984). Üst yönetim ekipleri, firmaların amaç ve hedeflerine ulaşma sorumluluğunun organizasyon hiyerarşisinin en üst düzeyinde bulunan yöneticiler grubuna dağıtıldığı karmaşık sosyal ortamlardır (Reichard & Johnson, 2011). Bunun yanı sıra, stratejik karar verme araştırmalarında sezginin kullanımına ilişkin önceki araştırmaların, yönetim kurulu başkanlarına odaklandığı görülmektedir. Bu hem stratejik liderlik süreçleri hem de karar verme süreçleri araştırmaları için problem teşkil etmektedir çünkü karmaşık organizasyonların yönetim ve liderliği genellikle üst yönetim ekip üyeleri arasında paylaşılan faaliyetleri içermektedir (Friederich vd., 2016). Bu noktada, stratejik karar verme süreçlerinde sezginin kullanımına ilişkin teorinin eksik kaldığı gözlemlenmektedir.

Stratejik karar verme süreçleri araştırmacılarının aksine, daha geniş organizasyonel süreçleri araştırmacıları, sezginin genellikle takımlar gibi karmaşık sosyal ortamlarda ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Akinci & Sadler-Smith, 2012). Sonuç olarak, bilim insanları artık sadece bireysel karar verici mekanizmaların değil, aynı zamanda ekiplerin de sezgilerini incelemektedirler. Takım ortamlarında sezgi kullanımına atıfta bulunmak için ise "takım sezgisi" terimi benimsenmiştir (Elbanna, 2015). Son araştırmalar, takım sezgisini yeni ürün

geliştirme (Dayan & Elbanna, 2011), tedarikçi performansı (Kaufmann vd., 2014) ve örgütsel öğrenmeye (Akinci & Sadler-Smith, 2012) bağlamaktadır.

Bazı araştırmacılar bir ekipte çalışan bireylerin sezgilerini açıklarken (Dayan ve Elbanna, 2011; Kaufmann vd., 2014), bazı araştırmacılar bir ekip üyesinin sezgilerinin ekip tarafından paylaşıldığı ve yorumlandığı modelleri açıklamaktadır (Akinci & Sadler-Smith, 2012). Dolayısıyla bu parçalanma ve kavramsal netlik eksikliği, ekiplerin karar verme faaliyetlerinde sezgiyi nasıl kullandıklarına ilişkin kafa karışıklığı yaratmaktadır.

Sezgi üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, bireysel analiz düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Aslında birçok yorum, yalnızca bireylerin sezgiler üretebileceğini öne sürmektedir (Crossan & Bedrow, 2003). Fakat bireysel düzeyde bir kavram olarak ele alınan sezgi görüşüne son zamanlarda farklı bakış açıları getirilmiş ve bu alandaki araştırmacılar tarafından çalışma ekiplerinde sezginin nasıl ortaya çıktığı araştırılmaya başlanmıştır (Akinci & Sadler-Smith, 2012).

Takım sezgisi üzerine araştırmalar, teorik açıdan bölünmüş olsa da hedefinde tutarlıdır. Örneğin ekip sezgisinin, ekip performansını iyileştirmek (Elbanna, 2015), yeni ürünler için pazara giriş hızını artırmak (Dayan & Elbanna, 2011) ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için bir yol sağladığı görülmektedir (Akinci ve Sadler-Smith, 2012). Araştırmacılar ayrıca ekip sezgisinin bilgileri toplu olarak yorumlamak için dinamik yetenekler sağlayabileceğini de önermektedir (Açıkgöz vd., 2014).

Yeni ürün geliştirme projeleri, süreç ve çevresel belirsizliğin yanı sıra yüksek düzeyde görevle ilgili iş karmaşıklığı içermektedir. Böylesine karmaşık ve çalkantılı bir ortamda çeşitli faaliyetlerde bulunan yeni ürün geliştirme proje ekiplerinin, diğerleri arasında yeni bir ürün fikri seçmek gibi proje süreci sırasında sezgisel kararlar vermesi gerekebilir, bu yüzden yeni ürün geliştirme ekipleri kendi sezgisel yargılarına güvenerek hareket edebilirler. Literatür de sezginin, çalışanların deneyim ve bilgilerini bilinçsiz bir şekilde duyarlı ve üretken karar alma süreçlerine ve özellikle hızla değişen, çalkantılı çevresel süreçler altında yenilikçi çözüm kararlarına entegre edebileceğini öne sürmektedir (Glaser, 1995). Ayrıca literatür, mümkün olan en iyi çözüme veya karara ulaşmak için özellikle farklı süreçler arasındaki denge ihtiyacına odaklanarak karar vermede sezgisellik ve yaratıcılığa rehberlik etmektedir (Shapiro & Spence, 1997).

Literatür, tecrübeli ekip üyelerinin bile zorlu koşullar altında sezgiyi kullandığını fakat zorlu koşulların oluşturduğu stresin, örgütsel sonuçlar üzerindeki sezgisel ve

yaratıcı kararların etkisini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak, yeni ürün geliştirme proje ekiplerinin karar verme esnasındaki çalkantılı koşullar, deneyim, stres ve yaratıcılık arasındaki karşılıklı ilişkiler araştırılmamıştır. Özetle, mevcut literatür henüz yeni ürün geliştirme proje ekipleri tarafından yapılan sezgisel yargıları, bunların çalıştıkları genellikle zorlu ve stresli ortamlardan nasıl etkilenebileceğini ve ekibin yaratıcılığının nasıl etkilenebileceğini yeterince araştırmamıştır. Yeni ürün geliştirme projelerinin bir o kadar çok takım temelli olduğu göz önüne alındığında, bu proje ekiplerinin karar verme sürecini ve özellikle de ekibin sezgisel yargılarının ve yaratıcılığının ürünleri pazara getirme yeteneğini nasıl etkilediğine ilişkin anlayışımızı geliştirmek önemli bir araştırma konusudur.

Takımlarda sezginin nasıl işlediği konusunda literatür henüz net değildir. Örneğin Dayan ve Elbanna (2011), yeni ürün geliştirme takımlarının bilgi sıkıntısı ile karşı karşıya kaldıklarından, aşırı çalkantılı koşullarda kararlar almak için sıklıkla sezgi kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacılar takım sezgisini, ekip üyelerinin zihinlerini keşfetmek, kendi sezgileri ve kişisel yargıları açısından tanımlamışlardır. Bu açıklamalara dayanarak, takım kavramının takım sezgisinde ne gibi bir rol oynadığı henüz belirsizdir. Diğer çalışmalar, bireysel karar vericilerin sezgilerinin ekip düzeyine nasıl yükseltilebileceğini vurgulamaktadır. Örneğin, Kaufmann vd. (2014) ekip sezgisini, ekip üyelerinin sezgilerinin toplamı olarak kavramsallaştırırken, Eling vd. (2014) ise ekibin bireylerin sezgilerini uygulamadaki rolüne odaklanmıştır. Ayrıca, Akıncı ve Sadler-Smith (2012), Ali vd. (2016) ve Salas vd. (2010), uzmanların sezgilerinin diğer ekip üyeleri tarafından nasıl kabul edildiğini açıklamaktadır; bu da sezgilerin toplu olarak paylaşılmasını ve yorumlanmasını yani sezgilerin kolektifleştirilebileceğini önermektedirler.

Bu çalışma genelinde ortaya konulan takım sezgisi ile ilgili araştırmalar, tanımlar ve açıklamalar genellikle bireysel sezgiler üzerine yapılmış olan araştırmalardan alındığı için sezginin kapalı olarak yalnızca bireysel karar vericilerden ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bu alanda yapılmış olan önceki çalışmaların birçoğu, bireylerin sezgiler ürettiklerini açıklayarak başlar ve sonrasında ekipleri bir bilgi ve tecrübe kaynağı şeklinde açıklamaktadır (Akıncı ve Sadler- Smith, 2019; Kaufmann vd., 2014). Bu yaklaşımda, takımlar, ekip üyelerinin bireysel üretmiş oldukları sezgilerin kabul gördüğü ve uygulandığı ortamlar olarak kabul edilmektedir (Dayan ve Elbanna, 2011). Bu yaklaşımlara ek olarak, birkaç araştırma, takım sezgisi oluşumunun bireylerin bir araya gelerek oluşturmuş olduğu grup veya takımın kendisinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Örneğin, Eisenhardt (1999) kolektif sezginin, gerçek zamanlı geniş bilgilerin

paylaşılmasına odaklanan yönetici ve ekip arasındaki etkileşimlerden kaynaklandığını açıklamıştır. Bu etkileşimlerin sonucunda sezgi veya içgüdü oluşur ve bu da liderlere ve yöneticilere değişken zorlu rekabet dinamikleri konularında üstün bir anlayış sağlar (Eisenhardt, 1999). Dahası, stratejik planlama üzerine yapılmış bir vaka araştırmasında, araştırmacılar stratejik planlama süreçlerinde kullanılan sezgiyi bazen CEO gibi önem arz eden bir kişiye ithaf ederken, bazen de sezginin yaratıcısının o kadar da net belirlenemediğini ortaya koymaktadır (Crossan & Bedrow, 2003).

Daha yakın geçmişte, Ali vd. (2016), yeni ürün geliştirme takımlarının farklı alanlardan uzmanlara sahip olması sebebiyle, takımların uzmanlarının bireysel sezgilerine güvenmesinin gerekliliğine vurgu yapmış ve daha sonra, "*bu bireysel uzmanlar bir grupta bir araya geldiklerinde, bir ekip olarak kolektif olarak çalışırlar ve bir takım sezgisini paylaşırlar*" (Ali vd., 2016, s. 11) görüşünü ortaya koymuşlardır. Başka bir ifadeyle, sezgiler aynı zamanda bir ekibin ortaklaşa çalışmasıyla meydana gelen durumlar olabilmektedir, aynı zamanda ekibin özelliklerini karakterize etmekte ve ekip bağlamı, girdisi, süreçleri ve çıktılarının bir işlevi olarak farklılık gösterebilmektedir (Marks vd., 2001).

Sezgisel veya analitik düşünme tarzlarından hangisinin daha iyi kararlar verdiğini belirlemek, araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu olmuştur (Rusou vd., 2013). Araştırmacılar arasında, karar verme sürecindeki niteliksel bilginin farklı iki düşünme tarzını da içerdiği bağlamında önemli bir fikir birliği bulunmaktadır, fakat bu iki düşünme tarzının süreç içerisinde etkileşime girme yollarına ilişkin farklı bakış açıları bulunmaktadır (Kahneman & Frederick, 2002). Bazı araştırmacılar, iki düşünme tarzının sırayla işlediğini savunurken, bazı araştırmacılar ise iki düşünme tarzının birbirleriyle paralel olarak çalıştığını ve karar ortamına bağlı olarak farklı seviyelerde kullanıldığını savunmaktadırlar (Epstein, 1994). Her bir düşünme tarzının süreç içerisinde tercih edilebilir ve kullanılabilir olduğu koşulları belirlemek, her bir tarzın avantajlarını anlamlandırmaya da yardımcı olmaktadır.

Mevcut araştırmalara bakıldığında, organizasyonların sezgiyi, yöneticilerin esnek görevler içerisinde, rasyonel analizler yapabilmek için önemli kriterler eksik olduğunda ve yüksek belirsizlik altında hızlı ve doğru kararlar almalarına yardımcı olmada bir rehber olarak algıladıklarını vurgulamaktadır (Dane & Pratt, 2007). Takım sezgisi, özellikle inovasyon süreçlerinde karşılaşılan sorunları hızla çözebilmek için faydalı olarak görülmektedir. Takım sezgisi, tecrübe aktarımını ve bireysel örtük bilgileri ekibe aktararak daha açık hale getirmeyi içerdiğinden,

sezginin bireysel ve ekip düzeyinde gelişiminin paralel olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Sporcular hakkında yapılan bazı araştırmaların sonuçları, sezgisel kararlar alabilen sporcuların analitik kararlar almayı benimseyen sporculardan daha hızlı kararlar aldığını ve daha iyi performans gösterdiğini öne sürmektedir (Raab & Laborde, 2011). Tipik bir rasyonel yönetici, mantıksal analizler ve gelecekle ilgili plan ve tahminler yapmak için geçmişten gelen açık ve sağlam kanıtlara güvenir. Sorunlar basit, rutin ve yapılandırılabilir olduğunda, gereken kanıtlar ve bilgiler genellikle mevcut ve kullanılabilir. Bu noktada rasyonellik, organizasyonların açık bilgilere dayanarak sorunlara müdahale etmesine yardımcı olur. Bununla birlikte sezgi ise insanların kalıpların dışında düşünmesine, yeni araç ve amaç kombinasyonları üreterek sorunlara çözüm bulmasına yardımcı olur. Dane vd. (2005) analitik karar verme süreçlerinin karar verme organlarının yüksek düzeyde yapılandırılmış görevlerle karşı karşıya kaldıklarında en uygun yaklaşım olduğunu söylerken, sezgisel karar verme süreçlerinin ise karar verme organlarının zayıf yapılandırılmış görevlerle karşı karşıya kaldığında daha etkili olduğunu belirtmektedir.

Bazı araştırmalar yukarıda belirtilenlerden farklı olarak sezgi ve rasyonel karar verme arasındaki çatışma ile ilgili önemli noktaları vurgulamaktadır. Rasyonalite, karar verme için analitik, kural tabanlı, sistematik ve açık bir mekanizma anlamına gelmektedir. Rasyonaliteyi kullanmayı tercih eden organlar, karar verme sürecinde öncelikle sorunları tanımlama ve formülüle etme, eldeki bilgileri toplama ve değerlendirme, alternatifler oluşturma, bu alternatiflerin maliyetlerini ve fayda analizlerini yapma ve sonucunda da mantıklı bir seçim yapma adımlarını takip etmektedir (Callon, 2009). Rasyonel karar verme, yapılandırılmış ve sistematik doğası değerlendirildiğinde zahmetli ve zaman alıcı olabilmektedir. Bu sebeple rasyonel karar verme, inovasyon süreçlerinde karmaşıklık, belirsizlik ve zaman baskısıyla başa çıkabilmek için her zaman uygun olmamaktadır. Bu tarz durumlarda karşılaşıldığında karar verme organları sezgisel bir karar verme sürecini tercih etme eğiliminde olmaktadır.

Sezgi, karar vericilerin sadece belirsiz durumlarda baş edebilmelerine yardımcı olmamakta, aynı zamanda yeni fikirler, problem çözümleri ve yeni iş imkanlarının araştırılması ve oluşturulması için gerekli olan yaratıcı düşüncelere de temel olmaktadır (Elbanna, 2006). Bu tarz karar verme süreçlerinde, karar verme mekanizmaları ilgili göstergeleri algılayarak bir sorunu bilinçli olarak tanır, sorunla

ilgili bütün bilişsel şemaları bilinçli olmayarak harekete geçirir ve bilişsel şemalar arasında bilinçsizce ilişkiler kurar ve bilinçli olarak çözüm üretirler. Karar verme organlarının, işe özgü uzmanlıkları ve tecrübeleri arttıkça karar almada bu kesinlik duygusu daha normal hale gelmektedir.

Çoğu bilimsel araştırma, temel karar verme mekanizmaları olarak rasyonalite ve sezginin özelliklerini ayrı ayrı detaylandırmaya değinmiş olsa da stratejik karar vermenin her ikisini de gerektirebileceği yaygın olarak kabul görmektedir (Elbanna & Child, 2007). Yine de sezgi ve rasyonalitenin karar verme esnasında nasıl etkileşime girdiğini çözümleyebilmek büyük bir zorluk olarak kalmıştır. Sezgi, karar verme mekanizmasının daha sonra rasyonel düşünme adımlarıyla işleyebileceği yeni bilgiler sağlamaktadır. Bireylerin sezgiye güvenmekten rasyonaliteye veya tam tersine hangi durumlarda ve ne zaman geçtiğini gözlemlemek oldukça zordur (Salas vd., 2010). Bireysel seviyede geçiş yapmanın zorluklarının üstesinden gelebilmek için, bazı araştırmacılar bir sezgisel-rasyonalite gerilimini yönetmenin uygulanabilir bir yolunun grup düzeyinde farklı uzmanlarla bilişsel çeşitlilik yaratmak olduğunu, yani farklı karar verme ve bilgi işleme uzmanlıklarına sahip bireyleri harmanlamak olduğunu öne sürmektedirler (Callon, 2009). Bununla birlikte, bireyleri farklı karar verme tarzlarıyla karıştırmanın etkisini deneysel olarak inceleyen araştırmalar yetersiz ve sonuçsuz kalmaktadır. Rasyonalitenin ve sezginin temelde farklı olduğu, ancak aynı zamanda etkili stratejik karar verme için her iki sürece de ihtiyaç duyulduğu gerçeği bir ikilem yaratmaktadır. Bunun yerine, stratejik karar verme aşamalarında sezginin, rasyonel karar vermeyi destekleyici bir güç olarak kullanılması daha sağlıklı olacaktır.

2.5. Takım Lideri

2.5.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanoğlunun başlangıcıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Sosyal ve korumacı yapıya sahip olan insan iç güdüsel olarak bir arada yaşama eğilimindedir. İnsanoğlu varoluşuyla birlikte hayatta kalabilmek için gruplar oluşturmuş ve bu şekilde hayatlarını idame ettirmiştir. Uygarlık tarihinin gelişmesiyle birlikte bu sosyal gruplar toplumlara dönüşmüş ve yaşama standartlarını daha komplike bir hale getirmiştir. Bu sosyal gruplar içinde ise bazı bireyler daha baskın bir biçimde ön plana çıkarak liderlik kavramının oluşmasına zemin hazırlamışlardır.

Günümüzde küreselleşmenin ve toplumların gelişmesiyle beraber sosyal çevre, ekonomi, iletişim, siyaset, ulaşım, yönetim şekli ve teknoloji kavramlarının da ilerlemesi insanoğlunu çok farklı boyutlara sahip olan bir yaşam alanına taşımıştır. Bu farklı ve çeşitli boyutların bulunduğu ortamlarda, küreselleşmeyle birlikte işletme ve kurumların da kızgınlaşan rekabet ortamında temel amaçları olan var olabilmek, kar edebilmek ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için iyi seviyede yönetilmesi ve değişikliklere de kısa sürede adapte olabilmesi gerekmektedir. Bunun için de günümüz işletmeleri etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır.

En basit ifadeyle lider; belirli şartlar altında, ekip üyelerini örgütsel hedeflerine gönüllü olarak ulaştırmaya teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan, deneyimlerini paylaşan ve üyelerinin uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan kişidir. Liderlik kavramı ise hedeflere ulaşmak için grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürdoğan, 2018).

Literatürde liderlik kavramı çok farklı formlarda ele alınmıştır. Çok farklı formlarda ele alınmasına rağmen belirli ortak çerçeve etrafında şekillenmektedir. Farklı formlarda yapılan liderlik tanımlamalarına şu şekilde örnekler verilebilir;

- Cooley (1902) Sosyal hareketin özeğinde yani merkezinde olmak,
- Bogardus (1934) sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin diğer kişiler üzerinde baskın ve etkin olduğu bir süreç,
- Wescher ve Massarik (1961) iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamışlardır.

2.5.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin gelişim süreci incelendiğinde geçmişten günümüze 3 farklı yaklaşımdan bahsedebilmek mümkündür. Bunlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı şeklindedir.

2.5.2.1. Özellikler Yaklaşımı

20'nci yüzyılın başlarında liderlikle ilgili sistematik çalışmaların başlangıç noktası sayılan bu yaklaşım liderlerin doğuştan gelen kişisel özelliklerine odaklanmaktadır (Işık, 2014). Bu yaklaşım liderlik özelliklerinin sonradan kazanılmadığı sadece doğuştan gelen özelliklerle kazanıldığı düşüncesine odaklanmaktadır.

Özellikler yaklaşımının ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı esnasında Amerika Birleşik Devletleri'nin subay ve asker seçmeleri için bir grup psikoloğu görevlendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Görevlendirilen psikologların çalışmaları sonucunda geliştirmiş oldukları "Alfa Zekâ Testi" ve birçok seçim aracının diğer sektörlerde de kullanılmaya başlanmasıyla bu yaklaşımın temeli atılmıştır (Şimşek, 2006).

Bu yaklaşımın amacı, geleceğin liderlerini yetiştirebilmek için onları etkili kılan özellikleri bulmak ve buna paralel olarak hareket etmektir. Liderlerin doğuştan gelen özellikleriyle her koşulda kendilerini belli edecekleri düşüncesine odaklanmaktadır (Şimşek, 2006). Başarılı liderlerin başarısızlara göre liderlik özelliklerine daha fazla oranda sahip olduğu belirlenmiş ve bu kapsamda ortak liderlik özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Aykan, 2002).

2.5.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımını izleyen süreçte 1940'lı yıllardan itibaren davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımının tek başına yeterli olmadığı, liderin özelliklerinden ziyade sergilediği davranışlar, etrafında bıraktığı davranışsal izlerin etkili olduğu görülmüş ve lideri başarılı olmasını sağlayan davranışlar araştırılmaya başlanmıştır (Sağır & Memişoğlu, 2012).

Diğer bir deyişle davranışsal yaklaşımın, özellikler yaklaşımından farklı bir şekilde lidere takipçilerinin yanına inerek onların gözünden bakmayı sağladığı ifade edilebilir. Davranışsal yaklaşım, liderlerin ne tarz özelliklere sahip olduğunu değil, takipçilerine karşı tutumunun ve davranışlarının incelenmesine odaklanmaktadır (Işık, 2014).

Yönetim bilim adamları tarafından yapılan çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmalar, davranışsal yaklaşım teorisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Başlıcaları şunlardır: Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mauton'un yönetim şeması modeli, Michigan Eyalet Üniversitesi çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorileri çalışması. Tüm bu araştırmaların temeli, liderlerin davranışlarını sergilerken iki konuya önem göstermeleridir. Bunlardan biri "iş veya görev odaklı olma", diğeri ise "kişi odaklı olma" boyutlarıdır. Bu yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenerek etkinlikleri araştırılmıştır. Davranış yaklaşım, liderlik sürecine çok önemli katkılar sağlamış olsa da çevresel duruma ve içinde bulunulan koşullara önem vermediği için çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

2.5.2.3. Durumsal Yaklaşım

1950'lilerden itibaren ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı da sadece liderlerin davranışlarının belirlenmesinin yeterli olmadığını, liderlerin davranış kalıplarının içinde buldukları ortama göre şekil değiştirdiğini savunmaktadır. Örgüt yapısının koşullarına ve biçimine göre farklılık gösteren liderlerin davranışları, ekibin özelliklerine, iç iletişim tarzına ve organizasyona hâkim olan kültürel forma göre de farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle liderin davranış kalıplarının önceden belirlenmiş tanımlarla sınırlandırılmayacağı öne sürülmektedir (Arun, 2008).

Başka bir ifadeyle, içinde bulunulan koşullarda meydana gelebilecek farklı durumlara göre farklı liderlik tarzları sergilenmesi gerekmektedir (Giderler, 2005). Liderlik kavramını içinde bulunulan koşulları da göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderlerin etkililiğini ortaya çıkaran mevcut koşullardır. Buradan yola çıkacak olursak liderlik süreci, liderin, takipçilerin ve onların içinde buldukları koşullar arasındaki ilişkileri içeren kompleks bir süreçtir (Tengilimoğlu, 2005).

2.5.3. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine bağlı kavramlar gibi algılansa da aslında birbirinden farklı kavramlardır. Lider toplumdaki kendiliğinden kazandığı rolüyle belki yöneticinin konum ve yasal gücüne sahip olamayabilir fakat ideal bir yönetici liderin sahip olduğu özelliklere sahip olmak zorundadır (Saraman, 2017)

Genellikle yöneticilik mantıksal, rasyonel, sayısal ve maddi değerlere odaklanan özellikler taşırken liderlik ise lider ve takipçileri arasında duygusal bağ oluşturarak onları yönlendirme yeteneklerine odaklanır (Efil, 2004). Bu bağlamda lider süreci insani yönünden ele alırken yönetici daha çok idari yönetim ve prosedürlerle ilgilenir. Yönetici, organize etme, planlama, tatbik etme ve uygulama alanlarında etki gösterirken lider insanları duygusal motivasyonla harekete geçirerek hedefe ulaşma kapsamında etki göstermektedir.

Bu alandaki farklı düşünce ve yaklaşımlardan yola çıkarak bir genelleme yapacak olursak liderler, geniş ve uzun vadeli bakış açısına sahip, yaratıcı, yenilikçi, gücünü takipçilerinden alarak ekip motivasyonu oluşturan, sorgulayıcı, vizyoner ve sürekli gelişim bakış açısına sahip etkili kişilerdir. Yöneticiler ise mevcut statüyü korumaya çalışan, yeniliklere kapalı, kısa vadeli planlar yapan, gücünü yasal otoriteden alan, eleştirel bakış açısına uzak, analitik düşünce yapısına sahip kişilerdir (Sarıoğlu Uğur & Uğur, 2014).

2.5.4. Takım Lideri

Tipik örgütsel takımları tanımlayan birkaç temel özellik bulunmaktadır. İlk olarak, etkili performans, ekip sonuçlarının sorumluluğunu paylaşan birden çok kişinin koordineli ve senkronize eylemlerinden kaynaklanmaktadır (Sessa, 2000). Ekip üyelerinin belirli ve genellikle benzersiz rolleri bulunmakta ve bu rollere ilişkin performansları, kolektif başarıyı doğrudan etkilemektedir. O halde başarıya ulaşabilmek için, takımın bir bütün olarak bu rollerin başarısını takıma entegre etmesi gerekmektedir. Bu duruma göre, takım performansı genellikle bireysel üyelerin gerekli görev yeteneklerine sahip olmadıkları için değil, daha ziyade bir takım olarak bir araya gelip yeteneklerini koordine edemedikleri için bozulmaktadır. İkincisi özellik ise özellikle daha yüksek organizasyon seviyelerinde olan ekipler ve liderler, genellikle karmaşık ve dinamik ortamlarda performans göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Bu gereklilik, ekip üyelerinin bireysel eylemlerini koordine etme ihtiyacını, özellikle performans alanları olumsuz hale geldikçe arttırmaktadır. Ayrıca, ekip üyelerinin genellikle çevresel değişiklikleri önceden tahmin etmeleri ve olası durumlara proaktif veya tepkisel olarak yanıt verebilmeleri gerekmektedir. Organizasyon ekipleri, hatta öncelikli olarak kendi kendini yöneten kişiler olarak kabul edilenler bile, ekip etkinliğinden birincil sorumlu oldukları liderlik rollerini üstlenmektedirler. Liderlik performansı gerekliliklerinin doğası farklı seviyelerde değişse de temel liderlik sorumlulukları, kolektif hedefleri ve stratejileri tanımlamayı ve bunları başarmak için birimi yapılandırmayı içermektedir (Zaccaro, 2001). Aynı şekilde, etkili ekip süreçleri, liderlik görevlerinin yürütülmesini ve etkinliğini artıracaktır. Örneğin, son derece uzman veya tecrübeli üyelerden oluşan uyumlu ekipler, çeşitli liderlik işlevlerini üstlenebilir. Bu nedenle, başarılı bir organizasyonel ekip performansı, birlikte etkili ekip ve liderlik süreçlerine bağlı olmaktadır (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Bu noktalar, örgütsel araştırmalarda önemli bir hedefin, organizasyonlarda kolektif başarıyı artırmak için liderlik ve ekip süreçlerinin nasıl koordine edildiğini anlamak olması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte hem liderlik hem de ekip dinamikleri üzerine büyük teorik ve ampirik literatürler olmasına rağmen liderlerin başarı için ekip süreçlerini nasıl yarattıkları ve yönettikleri hakkında nispeten az araştırma bulunmaktadır (Forsyth, 1990). Hackman ve Walton (1986), mevcut liderlik teorileri arasında grupların organize olamamasının, takım liderinden memnun olmama ile arasındaki ilişkisini inceleyen bir çalışma gözlemlenemediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Kozlowski vd. (1996), ekip geliştirme ve liderlik alanlarında mevcut modeller ve araştırmaların, takım liderliğine rehberlik edecek

ve ekip gelişimini artıracak yetenekler konusunda sınırlı kaldığının altını çizmiştir. Birçok takım etkinliği modeli, liderlik süreçlerini tamamen göz ardı etme eğilimindedir (Hirokawa, 1980). Aksine, bu tür süreçler takım performansının yalnızca birkaç itici gücünden biri olarak tanımlanmaktadır (Gladstein, 1984). Yine de liderlik süreçlerinin, özellikle de liderlerin, sistem dinamiklerinin merkezi olarak kurulduğu organizasyonlarda, takım performansının en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmesinde fayda vardır. Bu gözlemler hem liderlik etkilerini hem de ekip dinamiklerini bütünleştiren kavramsal performans modellerine duyulan ihtiyaca işaret etmektedir (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Liderlik süreçleri ekip performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olsa da bunların daha büyük bir etkisi, çeşitli ekip süreçlerini kolaylaştırarak ekip üyeleri arasında daha etkili etkileşimleri teşvik etmek de olabilir. Zaccaro vd. (2001) liderlerin ekip süreçlerinin dört bileşenini nasıl etkilediğini şu şekilde açıklamaktadırlar; bilişsel, motivasyonel, duyuşsal ve koordinasyon. Liderler, takımın performans ortamını anlamlandırarak ve bu duyguyu takım üyelerine ileterek etkili paylaşılan takım zihinsel modellerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadırlar (Marks vd., 2000). Ekibin görevini yerine getirirken gerçekleştirdiği bilgi işleme faaliyetlerini kolaylaştırmak da takım liderinin sorumlulukları arasında bulunmaktadır. Karmaşık ortamlarda ekip performansı için kritik olan bu tür süreçlerden biri toplu üst biliştir. Bu üst biliş, üyelerin ekip problemlerini nasıl oluşturdukları, olası çözümleri nasıl değerlendirdikleri ve seçilen çözümleri nasıl uyguladıkları üzerine bireysel ve toplu düşünmeyi temsil etmektedir. Zaccaro'nun (2001) belirttiği gibi: “Bu, başlatılması ve başarıyla tamamlanması zor bir süreçtir. Bir takım bir görevde başarılı olduğunda, üyeler kolektif bilgi işleme ve etkileşim kalıpları üzerine düşünme ihtiyacını göremeyebilirler. Bir takım başarısız olduğunda, üyelerin bu tür düşüncelere girme olasılığı daha yüksektir ancak hatayı düzeltmeye odaklanabilir ve bu da sonraki takım uyumu ve etkinliği için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Takım liderinin, gerektiğinde ortaya çıkması ve bu süreci yönetmesi gerekir. Ancak bu ekibi güçlendiren yapıcı bir egzersizdir.”

Benzer şekilde, takım liderinin önemli bir görevi de ekip üyelerini ekip adına çok çalışmaları için motive etmek ve harekete geçirmektir (Jesuino, 1996). Liderler, ekip uyumunun ortaya çıkışını ve ekibin kolektif etkililik duygusunu kolaylaştırarak başarıya giden yolu takımları adına kolaylaştırabilmektedirler (Kozlowski vd., 1996). Takımın belirli bir görevi başarıyla tamamlayabileceğine dair kolektif inancına atıfta bulunmaktadır. Bu takım ruhunu oluşturabilmek, ekip üyelerinin

toplayıcı kaynakları görevin başarısına ayırma olasılığını artırmaktadır (Zaccaro vd, 1997).

Zaccaro vd. (2001) ayrıca etkili liderlik süreçlerinin stres altındaki ekiplerde kolektif duygulanımın modülasyonuna katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Liderler, tehditleri fırsat olarak tanımlayarak sosyal desteği ve takım üyeleri arasında uyumu sağlamakla mükelleftir (Ganster vd., 1986). Araştırmalar, ekip üyeleri arasında olumlu bir ruh halinin daha fazla iş birliğini, daha fazla katılımı, daha az çatışmayı ve daha güçlü sosyal uyumu teşvik edeceğini göstermektedir. Toplu olumsuz ruh halleri daha fazla iç çatışmaya ve ekip üyelerinin birbirleriyle çalışmaya daha az istekli olmalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da motivasyon ve koordinasyon süreçlerinde bozulma ve daha düşük grup performansı oluşmaktadır (George, 1995). Etkili iklim aynı zamanda grup bilgisi işlemeyi de etkilemektedir. Kolektif olumlu ruh hali, ekiplerde işlenen bilgi miktarını ve üye katkılarının yaratıcılığını artırmaktadır (Zaccaro & Klimoski, 2002). Az sayıda çalışma liderliğin bu süreçlerdeki rolünü incelemiş olsa da ekip liderlerinin olumlu duygusal durumları modelleyerek, olumsuz davranış sergileyen üyeleri cesaretlendirerek veya onlara danışmanlık yaparak grubun duygusal iklimine önemli ölçüde katkıda buldukları görülmektedir (Zaccaro, 2001).

Son olarak da liderler ekip koordinasyon süreçlerini çeşitli şekillerde etkilemektedirler (Kozlowski vd., 1996). İlk olarak, görev başarısına katkıda bulunma olasılığı en yüksek olan ekip üyelerinin katkılarını belirler ve entegre ederler. İkincisi, ekip üyelerine etkili ekip çalışmasına entegre edilmesi gereken rolleri ve görevleri öğrenmeleri için eğitim, talimat ve fırsatlar sağlarlar. Odak noktası, bireysel rolleri öğrenmek değil, ekip başarısı için gerekli etkileşim kalıplarını geliştirmektir. Ve son olarak da takım lideri, ekip içinde bu kalıpları düzenleyen ve standartlaştıran mekanizmalar geliştirmelidir. İdeal olarak, bunlar bir kez oluşturulduktan sonra, takım üyeleri, ortak eylemlerini izledikçe bu mekanizmaları güçlendirirler. Takım koşulları rutin olmayan etkileşimler gerektirdiğinde, takım liderlerinin ekip kaynaklarını yeniden gözden geçirmesi, bunları daha uygulanabilir koordinasyon modellerinde yeniden birleştirmesi ve ekip düzenleme mekanizmalarını yeniden yönlendirmesi gerekmektedir (Kozlowski vd., 1996).

Takım süreçleri liderlik süreçlerini etkilemektedir. Şimdiye kadarki odak noktamız, liderliğin ekip süreçleri ve performansı üzerindeki etkileri üzerineydi. Bununla birlikte, ekip süreçlerinin de ekip lideri üzerinde güçlü bir etkisi olabileceği bir

gerçektir (Zaccaro & Klimoski, 2002). Örneğin, ekiplerdeki yüksek düzeyde dağıtılmış uzmanlık, organizasyonel liderler için gerekli olan sınırları kapsayan anlamlandırma faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır (Zaccaro, 2001). Ekip üyeleri arasındaki bu tür bir uzmanlık, liderin karmaşık problemlerde çözüm üretme ve çözüm değerlendirme faaliyetlerine de katkıda bulunmaktadır (Zaccaro, 2001). Benzer şekilde, ekip üyelerinin ve bir bütün olarak grubun diğer özellikleri liderlik süreçlerinin yerini alabilmektedir. Örneğin Kerr ve Jermier (1978), ikincil deneyim ve profesyonel yönelimin destekleyici ve araçsal liderliğin yerini alabileceğini belirtmişlerdir. Grup uyumu, bu iki liderlik biçiminin ikamesi de olabilir. Esasen, bu takım özellikleri mevcut olduğunda, ekip içindeki liderlik uygulamasını değiştirmektedirler. Bu noktadan hareketle, takım lideri ve takım arasındaki ilişkinin genel olarak varsayıldığı gibi tek yönlü değil, çok yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Zaccaro & Klimoski, 2002).

Ürün geliştirme, potansiyel olarak hayati bir rekabet avantajı ve organizasyonel yenilenme kaynağıdır fakat başarının yakalanması genellikle güçtür. Ürün geliştirme projeleri, dış talepler ile iç yetkinlikler, kendiliğindenlik ve yapı ihtiyaçları, değişim arzuları ve istikrar arasındaki çatışmaları tetiklemektedir. Görünüşte çelişkili bulguları anlamlandırmak için, araştırmacıların daha kapsamlı teorik çerçevelere ihtiyacı vardır. Quinn (1988), aynı anda geniş ve ayrıntılı yönetim anlayışlarını geliştirebilecek alternatif bir yaklaşım önermektedir. Araştırmacıların daha genel yönetim yeteneklerini veya tarzlarını inceleyerek acil durum çalışmalarını genişletebileceklerini iddia etmektedir. Yönetim tarzı, değişen karmaşıklık ve belirsizlik bağlamlarında yöneticilerin yararlandığı belirli bir eylem repertuarını destekleyen temel bir düşünme ve davranış biçimini ifade etmektedir. Tarihsel olarak, araştırma literatürü kutuplaşmış yönetim tarzlarına sahiptir ve bunları yakınsak / ıraksak düşünme, işlemsel / dönüşümsel liderlik, teori X / teori Y gibi terimlerle çerçevelemektedir (Dougherty, 1992). Benzer şekilde, ürün geliştirme araştırmacıları da genellikle ortaya çıkan ve planlanan stil arasındaki farklılığı vurgular. Bazıları, yaratıcılığı ve doğaçlamayı teşvik etmenin bir yolu olarak ortaya çıkan, akışkan bir yönetim tarzını savunmaktadır (Moorman & Miner, 1998).

Yine de her iki stilin savunucuları da denge ihtiyacının farkındadır. Vaka çalışmaları, ortaya çıkan ve planlanan stillerin etkileşimini zengin bir şekilde tasvir etmektedir. Örneğin Laufer'in (1997) vaka çalışmaları, istisnai proje yöneticilerinin çelişen taleplere yanıt olarak zıt stiller arasında yinelemeli olarak nasıl hareket edebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, bugüne kadar, ürün geliştirme

literatürü, net kavramsallaştırmalardan ve proje yönetimi tarzlarının karşılık gelen önlemlerinden yoksundur. Bu şekilde bakıldığında, takım liderinin bu tür önemli proje takımlarında oynadığı rolün önemli olduğunu söylemek mümkündür (Laufer, 1997).

Proje Yönetim Enstitüsü, proje performansı üzerinde bir başarı faktörü olarak proje liderliği tarzını değerlendirmek için kapsamlı bir araştırma çalışması başlatmıştır (Turner & Müller, 2005). Turner ve Müller, çeşitli araştırma çalışmalarına dayanarak, liderlik tarzı ve yeterliliğin, yöneticinin iş performansı üzerine etkisi olduğunu tespit etmiş fakat proje yönetimi literatüründe böyle bir ilişki bulamamışlardır. Yine de Turner ve Müller, proje yaşam döngüsünün farklı aşamalarında farklı proje liderliği tarzlarının uygun olduğunu ve proje yöneticisinin proje ekibi için etkili bir çalışma ortamı yaratmada liderlik rolüne sahip olduğunu öne sürmektedirler. Bu ikinci bulgu, liderliğin proje performansını artırmadaki rolünü keşfetme fırsatı sağlamaktadır. Liderlik tarzı ve yetkinliği proje başarısıyla doğrudan ilişkili olmasa da liderlik rolünün proje performansına katkıda bulunan çeşitli proje başarı faktörlerini kolaylaştırmada çok önemli olduğu ileri sürülmektedir. Dahası, bir proje yöneticisinin bir proje ekibine ve paydaşlara karşı liderlik rollerinin ve sorumluluklarının proje sonuçlarını ve performansını etkilediği iddia edilmektedir (Turner & Müller, 2005). Literatür, Turner ve Müller'in (2005) gözlemlediği gibi, liderlik tarzlarına odaklanan birkaç araştırma çalışmasının olduğunu göstermiştir; ancak, proje yöneticisinin proje ekibi üyelerine karşı belirli liderlik rolleri ve sorumlulukları ve proje başarısındaki rolleri proje yönetimi literatüründe ele alınmamıştır. Proje yönetimi bağlamında, iyi liderlerin ilişkilere uygun önemi vermesi, değerlerini iletmesi ve aynı zamanda süreçlere uygun önemi vermesi gerekmektedir (Müller & Turner, 2006). Proje başarısında proje yönetimi süreçlerinin ve ekip üyelerinin önemi göz önüne alındığında, takım lideri hem yönetim hem de liderlik rollerine dikkat etmelidir; vurgu, projenin boyutuna ve özelliklerine bağlı olarak bir rolden diğerine değişmektedir (Müller vd., 2011).

Projeler genellikle benzersizdir ve çoğu zaman bilinmeyenler, karmaşıklıklar ve belirsizliklerle ilişkilendirilmektedir. Açıktır ki bir proje yöneticisinin rolü, tipik, işlevsel bir yöneticinkinden daha zordur. Geleneksel olarak işlevsel yöneticileri desteklemek için tasarlanmış işlevsel ve organizasyonel ortamlarda çalışmaya ek olarak, proje yöneticisinin belgelenmemiş, resmi otorite olmadan liderlik sağlama ve komuta birliğinin sorun olduğu matris organizasyonlarda çalışma gibi başka zorlukları da bulunmaktadır (Cleland, 1995). Sonuç olarak, proje yöneticilerinin ekip üyeleri üzerinde çok az doğrudan kontrole sahip farklı bir grup insana liderlik

ettiği düşünölmektedir (Cleland, 2007). Ek olarak, projeler iki nedenden dolayı karmaşık bir çalışma ortamında ekipler kullanılarak yönetilmektedir: Birincisi, her proje benzersizdir ve ikincisi, tipik bir organizasyon yapısının sunduğu gibi ekip seçimi ve motivasyon koşulları genellikle ideal olmaktan uzaktır (Smith, 2001) Ekip seçiminde sorunlar bulunmakta ve birçok organizasyonda bir proje yöneticisi proje ekibini seçme yetkisine sahip olmamaktadır. Durumu daha da derinleştiren proje ekibinin bazı üyelerinin birden fazla projede yer alıyor olmasıdır. Kerzner (2017), moral yetersizliği, motivasyon eksikliği, zayıf insan ilişkileri, zayıf üretkenlik ve çalışanların bağlılık eksikliği nedeniyle projelerin zaman ve maliyet hedeflerini karşılayamadığını gözlemlemiştir. Kerzner'in gözleminden, insanlarla ilgili konuların proje performansında çok önemli bir rol oynadığı ve bir proje yöneticisinin yönetim ve liderlik rollerinin önemini vurguladığı açıkça anlaşılmaktadır. Yönetim ve liderlik arasındaki farkı anlamak her zaman kolay değildir. Önceki bölümde de belirtildiği gibi yönetim genellikle planlama, organize etme ve kontrol etme gibi klasik işlevlere odaklanmaktadır. Genel olarak yönetim, operasyonel verimliliği ve etkinliği artırmak için süreçler ve işlevler hakkında kararlar almakla ilgilenmekteyken öte yandan liderlik, insanları potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve daha zorlu organizasyonel hedeflere ulaşmaları için motive etmek ve yönlendirmekle ilgilenmektedir. Bu durumda bir takım liderinden beklenen davranış, takımı üzerinde çalışılan projeye tamamen entegre ederek kişilerin moralini ve işe olan bağlılığını yüksek tutmaktır (Selzer & Bass, 1990).

2.6. Proje Performansı

2.6.1. Proje

Proje, latince bir kelime olan "projectum" kökeninden gelmekte ve herhangi bir şeyi ileri taşıma anlamına gelmektedir. Türkçeye ise Fransız dilinden girmiştir (Duran, 2016). Alniak'a (2011) göre ise proje, bir plan çerçevesinde, belirli kaynaklarla, belirli bir zaman diliminde, diğerlerinden bağımsız olarak gerçekleştirilebilen, birbirleriyle doğrudan ilişkili faaliyetler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle belirli bir hedefe ulaşmak için başlangıç ve bitiş zamanlarının belirli olduğu, bir defaya mahsus yapılan, kaynakların etkili kullanıldığı işlemlerdir diyebiliriz (Duran, 2016).

2.6.1.1. Projelerin Özellikleri

Genel olarak tanımından yola çıkarak projelerin özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır;

- Bir hedefi gerçekleştirmek veya sorunu çözmek amacıyla olması
- Bir defaya mahsus gerçekleştirilmesi
- Belirlenmiş bir bütçe dahilinde olması
- Başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmiş olması
- Belirsizliklere ve risklere sahip olması
- Karmaşık süreçler içermesi

Projelerin yapısının her birinin farklı olmasından kaynaklı bunların dışında kendilerine özgü çeşitli özelliklere de sahiptirler (Duran, 2016).

2.6.2. Proje Performansı

Projeler, organizasyonlarda değişim ve gelişim için önemli araçlar haline gelmiştir. Ayrıca, günümüzde değişimin ve dönüşümün hızlı yaşanması ile birlikte çalışanların yeteneklerinin ve görevlerinin ne derecede gerçekleştirebildiklerinin belirlenebilmesi ihtiyacı performans kavramını ortaya çıkarmaktadır (Karabat, 2017). Akal (2011), en geniş ifadeyle performansı, planlı ve amaçlı bir faaliyet sonucu elde edileni, nicel ve nitel olarak ortaya koyan kavram olarak tanımlamaktadır.

Projeler için de performans tanımının çok farklı olmadığını söylemek mümkündür. Yalnız, performans için nicel veya nitel bir değerlendirme ortaya konulacağından dolayı proje başlamadan önce bir takım kıyaslama verilerinin elde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar genelde projeye başlamadan önce oluşturulmuş kalite, bütçe ve zaman gibi planlamalar olabilmektedir (Duran, 2016). Bununla birlikte, proje performansı, projenin hedefleri doğrultusunda ne derece başarılı olduğunu ifade etmektedir. Geleneksel anlayışa göre projenin başarısı ise bir projenin süreçleri esnasında performans göstergelerinin en uygun değerlerde sonuç verdiği zaman elde edilmektedir. Bu kapsamda projelerin başarı ile sonuçlanabilmesi için projelerin hedeflenen kalitede, elde dileyebilecek en düşük maliyet ile ve gerçekleştirilebilecek en az sürede tamamlanması beklenmektedir (Navon & Sacks, 2007).

Proje performansı başarısını değerlendirmenin birçok boyutu varken, proje başarısızlığını belirleme konusunda fikir birliği geliştirmek daha kolay

görülmektedir. Bir takım belgesel veriler ile endüstriler, devlet kurumları ve ulusal sınırlar içerisindeki yüksek proje başarısızlık oranlarının raporlarını görmek mümkündür (Cringely, 1994). Bununla birlikte, projelerin tek seferlik doğası nedeniyle bir organizasyon, etkili bilgi aktarımı eksikliğinden dolayı önceki başarılarından veya başarısızlıklarından genellikle çok az fayda sağlayabilmektedir.

Proje performansını incelemeye yönelik bir başka yaklaşım da performansın belirleyicileri olarak kritik başarı faktörlerinin incelenmesi yoluyla'dır. Örneğin, Pinto (1986) proje misyonundan, üst yönetim desteğinden, proje planından, müşteri danışmanlığından, personel alımı/seçimi ve eğitiminden, teknik görevlerden, müşteri kabulünden, izleme ve geri bildirimden, iletişimden sorun gidermeye kadar değişen 10 tane kritik başarı faktörü belirlemiştir. Bu durumda organizasyonların bir sonraki adımı, bu kritik başarı faktörlerini sistematik olarak nasıl gerçekleştirebilecekleri olmalıdır.

Bütün bu yaklaşımlar sonucunda projenin planlanan performansı ile gerçekleşen performansı karşılaştırılır ve veriler elde edilir. Elde edilen verilerde bir sapma söz konusuysa, bu veriler proje lideri için uyarı anlamına gelmektedir. Bu sapmalar projenin verimsiz yönetilmesinden veyahut gerçekçi oluşturulmamış hedeflerden kaynaklanabilmektedir (Navon & Sacks, 2007). Gerçekçi oluşturulmayan hedeflerden kaynaklanması durumunda planlamalar gözden geçirilmelidir. Sapmalar projenin verimsiz yönetilmesi sonucu meydana gelmiş ise proje lideri istenen performansa yaklaşabilmek için gerekli tedbirleri almalıdır (Duran, 2016).

2.6.2.1. Proje Performansı Alanında Kullanılan Yöntemler

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışındaki yenilikler, işletmelerin çalışma süreçlerinin daha iyi yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Duran, 2016). Bu kapsamda çalışma süreçlerinin daha verimli yönetilebilmesi için performans kriterlerinin net bir şekilde belirlenmesi, bu süreçler ile strateji arasındaki ilişkinin kurulması ve performans yönetim ve ölçüm sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir (Yüreğir, 2007).

Yalnızca maliyet, zaman, kalite ve teknik gereksinimleri karşılama gibi başarı kriterlerini takip eden geleneksel proje yönetimi sistemleri etkisiz kabul edilmiştir (Bourne vd., 2000; Walton & Dawson, 2001). Ortak bir yaklaşım, birden çok paydaşın beklentilerine odaklanmaktır. Paydaşların ihtiyaçlarının yönetilmesi ve ölçülmesi genellikle zor olduğundan ve bazen geleneksel kriterlerin ötesine

geçmeye direnç gösterildiğinden, performansı ölçmek için model geliştirmede ticari baskılar gibi yeni bir dizi zorluklara yol açmıştır (Chan vd., 2003). Bu zorluklar, proje ortamları için daha bütünsel performans değerlendirme çerçevelerine ilişkin sınırlı literatürle sonuçlanmıştır. Literatürde, toplam kalite yönetimi ve proje yönetiminin sürekli iyileştirme ve örgütsel başarı elde etmek için örgütlerde uygulanan iki anahtar yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir (Bryde, 2003). Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Barad ve Raz, 2000). Benzer şekilde Proje Yönetimi ile organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşma, organizasyonel değişimi yönetme ve sistematik bir şekilde faaliyetlerin planlaması, yürütülmesi ve kontrolü arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Kerzner, 2003; Meredith & Mantel, 2009). Literatür, proje yönetimi ve toplam kalite yönetimi arasında iki yönlü bir bağlantının var olduğunu göstermektedir (Broetzmann vd., 1995). Proje yönetimi, organizasyonlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının uygulanması için etkili bir metodoloji olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde toplam kalite yönetimi de kuruluşların proje yönetiminden yararlanmasını kolaylaştıran bir ortam sağlamada rol oynamaktadır (Bryde, 2003). Bu bulgular, bilinen toplam kalite yönetimi modellerini kullanarak koruyucu bakım uygulamalarını ölçmek için bir temel sağlar. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine dayanan EFQM mükemmellik modelinin etkili bir performans değerlendirme modeli olduğu konusunda bir grup araştırmacı arasında bir dereceye kadar fikir birliği vardır (Neely vd., 2007). Bu nedenle, EFQM modelinin, koruyucu bakım ortamına uyarlayarak proje yönetimi performansının değerlendirilmesinde yararlı bir şekilde uygulanabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin Westerveld'in (2003) Proje Mükemmelliği Modeli, EFQM modelinin bir uyarlamasıdır ve proje başarı kriterlerini kritik proje başarı faktörleriyle ilişkilendirmektedir. Onun modeli 12 temel organizasyonel alandan oluşmaktadır ve kritik başarı faktörlerini içeren organizasyonel alanların proje başarı kriterlerini içeren sonuçlar alanını etkileyen kolaylaştırıcılar olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir.

2.6.2.2. Proje Başarısını Etkileyen Faktörler

Projelerde Rubin ve Seeling'in (1967) çalışmalarında ilk kez ortaya konulan başarı ve başarısızlık kriterleri, Baker vd. (1983) yılında zaman ve maliyet kavramlarıyla geliştirilmiş ve daha sonrasında Maloney'in (1990) araştırmalarında kalite ve müşteri memnuniyetinin de değerlendirilmesi ihtiyacının gerekliliği belirtilmiştir (Duran, 2016).

Daha önceki bölümlerde de belirtmiş olduğumuz gibi projeler, benzer genel özelliklere sahip olsalar da kendilerine has yapı ve karakteristik özelliklere sahiptirler. Buradan yola çıkarak her proje için bu başarı kriter ve faktörlerinin farklı etkilere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Duran, 2016). Bu kapsamda Forcada vd.nin (2008) bu faktörleri; proje yönetim faaliyetlerinden kaynaklanan, insanla ilgili, dış çevre ile ilgili, proje ile ilgili ve proje prosedürü ile ilgili proje başarı faktörleri olarak 5 grup altında topladıklarını gözlemlemekteyiz.

2.6.3. Proje Performansı ve Takım Lideri Arasındaki İlişki

Etkili proje performansında çeşitli boyutların varlığına rağmen, liderlik en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Sohmen, 2013). Whetten ve Cameron (2011), liderliğin, projelerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için gerekli yetkin proje ekiplerini oluşturmanın yanı sıra, etkili proje yönetiminin sağlanmasında ve proje başarısının artırılmasında da önemli bir rol oynadığını savunmaktadır.

Richard (2006), çalışmalarında liderlik tarzlarının ülkeden ülkeye değiştiğini, çünkü işletmelerin farklı yollarla yürüdüğünü ve ekip üyelerinin kültürleri ve ihtiyaçlarının aynı olmadığını ortaya koymuştur. Turner vd. (2008) diğer araştırmacılardan daha derine inmiş ve aynı ülke içinde bile gerekli lider stiline projeden projeye değişebileceğini söylemektedirler. Projeler ana özelliklerinden ziyade kendilerine has karakter ve yapıdadır. Bu durumda aynı kültür içerisinde olsalar bile farklı liderlik tarzları gerektirebilirler.

Otokratik liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, demokratik liderlik gibi çeşitli liderlik tarzlarına bağlı olarak liderlik, proje yönetiminde ve performansında önemli roller oynamaktadır. Buna bağlı olarak örneğin, yöneticilerin veya liderlerin karar alma sürecinde proje ekibinin, tartışmaya ve proje konularına katılımına veya dahil olmasına izin veren demokratik liderlik tarzının proje performansı ve başarısı üzerindeki önemi yüksektir (Winkler, 2010). Öte yandan, Muller vd. (2012) gibi bazı araştırmacılar, özellikle otokratik liderlik tarzında, liderlerin bütün kararları tek başına vermesi, bunun da proje ekibinin direnişini gerektirmesi ve sonucunda proje başarısının olumsuz etkilemesi durumunu tartışmaktadırlar.

Proje yönetimi ve performansı bir süreçten meydana gelmektedir. Bu süreç içerisinde en önemli rollerden birisi de bu süreci yöneten kişi olan takım liderinin üzerine düşmektedir. Burada en önemli noktalardan bir tanesi, takım liderinin hangi tarz liderlik yaklaşımı ile ekip ruhunu canlı tutacağını ve ekibi projeye başarılı bir şekilde entegre edebileceğini bilmesinden geçmektedir.

3. TAKIM SEZGİSİNİN PROJE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TAKIM LİDERİ KONTROLÜNÜN ARACI ROLÜ

Araştırmanın bu safhasında, hızlı tüketim malları sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir şirketin çalışanları üzerinde yapılmış olan araştırmanın; amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, modeli ve hipotezleri, ölçeklerine ilişkin betimleyici analizleri, hipotezlerini test etmek maksadıyla yapılmış olan korelasyon ve regresyon analizlerini ve en sonunda da araştırmanın bulguları ve yorumları açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Proje yönetiminde takım, ortak bir hedef için iş birliği içinde birlikte çalışan bir grup insandır. Organizasyonlarda gruplar veya takımlar en alt seviyeden en üst seviyeye kadar hemen hemen her yerde bulunurlar. Bu sebepten günümüzde rekabetçi piyasaların gelişimlerine, organizasyonel ihtiyaçların artmasına ve çalışan profillerindeki değişimlere cevap verebilmesi açısından takımlara olan ilgi yüksek seviyelere ulaşarak çok önemli bir hale gelmiştir. Bu durumlarda proje liderleri, takım liderleri ise, mevcut takım arkadaşlarının çeşitlilik ve katılımından yararlanarak sonuçları iyileştirme olanaklarına sahip bireyler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Liderlerin tarzlarının ve yaklaşımlarının, ekibin ihtiyaçlarına ve başarılması gereken işe göre uyarlanması gerekmektedir. Liderlik, vizyon ve yön oluşturma, başkalarını ortak bir amaç doğrultusunda etkileme, hizalama ve başarıya ulaşmaları için insanları yetkilendirme ve ilham verme becerisidir. Diğer yandan deneyim, yetkinlik ve değerlerin çok önemli hale geldiği günümüzde liderlik kavramı da hızla değişiklik göstermektedir. Günümüzde artan girdilerle değişen piyasada liderlerin sadece uzmanlık ve pozisyonel güçleri yeterli olmamakta piyasanın değişikliklerine ayak uydurmaları ve ön görülemeyen beklenmedik durumlara karşı hareket tarzları ve adaptasyonu da çok önemli hale gelmektedir. İşte bu gelişen küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında görülemeyen durumlarla ilgili takım liderlerinin ve ekibin projeyi hedeflerine başarıyla ulaştırabilmesi için lideri, ekibi ve bireyleri ayrı ayrı kapsayan takım sezgisi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel problemi; “Takım sezgisinin proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün etkisi var mıdır?” şeklindedir. Literatürde proje performansı ve takım lideri üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmakla birlikte takım sezgisi kavramı yeni yeni araştırmaya başlanılmış ve yapılmış çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu üç kavramı bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Ayrıca Türkiye’de rekabet ortamının çok çabuk şekil değiştirdiği ve beklenmedik durumların hızla geliştiği hızlı tüketim malları sektöründe takım sezgisi kavramı üzerine yapılmış çalışmaya rastlanılmaması da araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılmış olan bu araştırmanın literatüre ve hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet icra eden firmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Takım sezgisinin proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün aracı rolünü ortaya koyan bu çalışmada araştırmanın ana grubunu hızlı tüketim malları sektöründe çalışan satış ve pazarlama takımları oluşturmaktadır. Hızlı tüketim malları deyince akla hızla satılabilen, değiştirilebilen ve 1 yıl içerisinde tüketilen ürünler gelmektedir. Hızlı tüketim malları sektörü, sağladığı istihdam olanakları ve ekonomiye doğrudan ve dolaylı katkıları nedeniyle Türkiye’de ve dünyada hizmet sektörünün en önemli kollarından biridir (Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021). Bakkal, Büfe ve küçük marketlerden oluşan geleneksel kanalın ağırlığını koruduğu Türkiye’de, hızlı tüketim malları sektörü günden güne gelişim kaydetmektedir. Bunun yanı sıra son yıllarda sektörün gelişmesiyle birlikte organize yerel ve ulusal zincirler de devreye girmiş ve sektör rekabetin kızıştığı karmaşık bir hal almıştır. Günümüzde gelişen küreselleşme ve teknolojiyle birlikte en yukarıdaki zincir mağazalardan en aşağıdaki mahalle büfelerine kadar kapsamlı olan bu sektörde tüketici ihtiyaçları çok çabuk değişebilmekte ve her an beklenmedik durumlarla karşılaşa bilinmektedir. Bu değişkenleri göz önüne aldığımızda değişen tüketici ihtiyaçlarına ve beklenmedik durumlara hızlı cevap vermek, sektörde pazar payını arttırmak için proje performansı, takım lideri kontrolü ve takım sezgisi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Örneklemin büyüklüğü, %95 güven aralığında %8 hata payı ile 150 olarak belirlenmiştir. Araştırma ile ilgili web tabanlı olarak Google Forms üzerinden hazırlanan anketler, büyüklüğü 10-15 kişi ile değişen 14 satış ve pazarlama

takımına uygulanmış ve 186 örneklem elde edilmiştir. 2 adet anket, analiz için uygun bulunmaması sebebiyle araştırma örnekleminden çıkarılmış ve geriye kalan 184 adet anket ile araştırma analizleri tamamlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımı

Anket uygulanan bireyler tarafından ölçeklerde bulunan ifadelerin doğru anlaşıldığı ve herhangi bir zorlama altında olmadan kendi istek ve arzularıyla gönüllü olarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket uygulanan hızlı tüketim malları sektörü çalışanlarının sektörün getirmiş olduğu yüksek iş yoğunlukları sebebiyle zamansal kısıtlamalarının var olması araştırma ile ilgili sınırlılıkları oluşturmaktadır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalıştığı departman, unvanı, toplam çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde katılımcıların proje performansı düzeyini ölçmek amacıyla Chang, Sheu, Klein ve Jiang (2010)'ın Proje Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 7 sorudan oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeği ile oluşturulmuş ifadelerle katılımcıların "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum", "Tümüyle Katılıyorum" şeklinde 1 ve 5 arasında bir puan verilmesi istenmiştir.

Üçüncü bölümde katılımcıların, takım liderinin etki düzeyi algılarını ölçmek amacıyla Lewis, Welsh, Dehler ve Green (2002)'in Takım Lideri Kontrolü Ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 3 sorudan meydana gelmektedir ve 5'li likert ölçeği ile belirlenmiş olan ifadelerle ankete katılmış bireylerden "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılıyorum", "Tümüyle Katılıyorum" şeklinde 1 ve 5 arasında bir puan verilmesi istenmiştir.

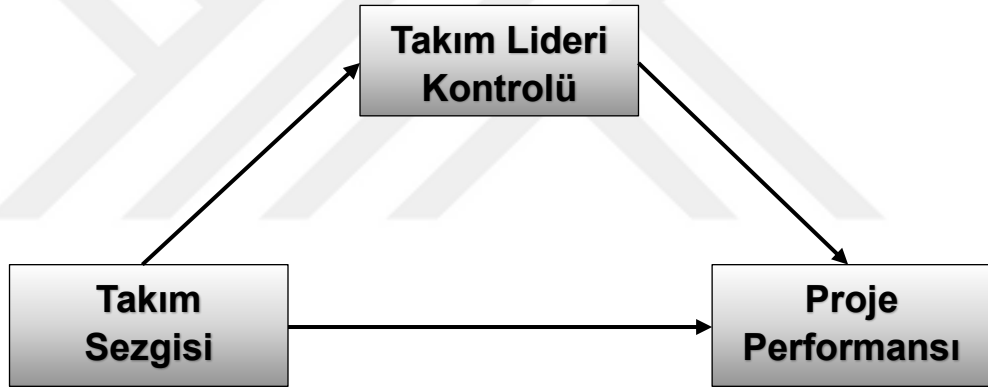
Anketin son bölümünde ise çalışanların takım sezgisi algısını ölçmek amacıyla Dayan ve Elbanna (2011)'nin Takım Sezgisi Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 6 sorudan oluşmakta ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Belirlenmiş ifadelerle

katılımcılardan “Çok Az Ölçüde”, “Az Ölçüde”, “Kararsızım”, “Büyük Ölçüde”, “Çok Büyük Ölçüde” şeklinde 1 ile 5 arasında bir puan verilmesi belirtilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada hızlı tüketim malları sektörü çalışanlarında takım sezgisinin proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün aracı rolü etkisi incelenmiştir. Çalışanların takım sezgisi algısı araştırmanın bağımsız değişkenini, proje performansı ise bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki, takım lideri kontrolünün etkisine göre incelenecektir.

Araştırmanın mevcut değişkenlerini ile analizler için oluşturulmuş araştırma modeli Şekil 1’de ifade edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

H₁: Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Çalışanların takım sezgisi algısının, takım lideri kontrolü algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H_{4a}: Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından kalite algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H_{4b}: Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından hedef algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

3.7. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek için IBM SPSS Statistics 22 programı kullanılmış ve SPSS Process v4.0 eklentisinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha değerlerinden faydalanılmıştır. Hızlı tüketim malları sektörü çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesinde ise frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket yöntemiyle elde edilen verilerle takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü değişkenlerine ait standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri program yardımıyla hesaplanmıştır. Son olarak da Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi incelenmiş olup araştırmanın geçerliliğini saptamak amacıyla değişkenler arasındaki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7.1. Demografik Verilerin Analizi

Anket araştırmasına katılan 184 Hızlı tüketim malları sektörü çalışanlarının yaş, medeni durum, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, çalışma süresine ilişkin veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Verilerin Analizi

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	177	96,2
	Kadın	7	3,8
Medeni Durum	Bekar	51	27,7
	Evli	133	72,3
Yaş	21-30	64	34,8
	31-40	79	42,9
	41-50	39	21,2
	51-60	2	1,1
Öğrenim Durumu	Ortaokul	4	2,2
	Lise	106	57,6
	Ön Lisans	31	16,8
	Lisans	38	20,7
	Yüksek Lisans/Doktora	5	2,7
Unvan	Sorumlu	18	9,8
	Uzman Yardımcısı	8	4,3
	Uzman	120	65,2
	Sorumlu Uzman	15	8,2
	Yönetici	23	12,5
Çalışma Süresi	1-3 Yıl	52	28,3
	4-6 Yıl	28	15,2
	7-9 Yıl	25	13,6
	10-14 Yıl	37	20,1
	15 Yıl ve üzeri	42	22,8

N=184

Anket araştırmasına katılmış olan çalışanların tamamı 20 yaşın üzerinde ve 60 yaş altındadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu %42,9 ile 31-40 yaş aralığı oluşturmaktadır. Bu yüzdeyi %34,8 ile 21-30 yaş aralığı takip etmektedir. Çalışanların, çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %28,3'nün 1-3 yıl arası, %15,2'nin 4-6 yıl arası, %3,6'sının 7-9 yıl arası, %20,1'nin 10-14 yıl arası, %22,8'nin 15 yıl ve üzeri arası kıdeme sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu da bize hızlı tüketim malları sektörü satış ve pazarlama departmanı genellikle sıcak satış prensibine dayalı olduğu için fiziksel olarak 40 yaş üzerine yönetici olarak yer vermekte, katılımcıların %28,3'nün 1-3 yıl arası çalışmasından kaynaklı da uzun yıllar aynı sektörde kalmadıklarını ve yeni iş arayışlarında olduğunu göstermektedir. Çalışanların öğrenim yüzdelerine bakıldığında %23,4'ünün lisans

ve üzeri, unvanlarına bakıldığında %20,7'sinin sorumlu uzman ve yönetici olduğu görülmektedir. Bu da bize öğrenim durumu ve statü durumlarının paralel olduğunu göstermekte ve kendini geliştiren çalışanların yükselebilmek potansiyelinin var olduğunu göstermektedir.

Anket araştırmasına katılmış olan çalışanların %96,2'si erkek, %3,8'i kadındır. Hızlı tüketim malları sektörü satış ve pazarlama departmanlarında genellikle sıcak satış yöntemi kullanılması sebebiyle erkek çalışan sayısı fazladır, araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Anket katılımcılarının medeni durumları incelendiğinde ise %72,3'ü evli, %27,7'si bekar olarak görülmektedir.

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik Analizi

Takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçeklerine yönelik araştırma verileri ile yapılmış olan betimsel istatistiksel analiz sonuçları tablo 2'de ifade edilmiştir.

Tablo 2: Betimsel İstatistik Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma
Proje Performansı	184	4,50	0,54
Takım Lideri Kontrolü	184	4,61	0,64
Takım Sezgisi	184	4,01	0,78

Araştırmaya katılan çalışanların verilerine bakıldığında ortaya çıkan ölçek aritmetik ortalama ve standart sapma analiz sonuçlarına göre, proje performansı ölçeğine ait aritmetik ortalama 4,50 ve standart sapma 0,54, takım lideri ölçeğine ait aritmetik ortalama 4,61 ve standart sapma 0,64, takım sezgisi ölçeğine ait aritmetik ortalama 4,01 ve standart sapma 0,78 olarak bulunmuştur. Bu betimsel istatistik analiz sonuçlarına göre, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçeklerindeki ifadelerin "tümüyle katılıyorum" seçeneğine daha yakın olduğu görülürken, takım sezgisi ölçeğindeki ifadelerin "katılıyorum" seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir.

3.7.3. Normallik Testi

Araştırma verilerinin normallik testi sonuçlarına göre takım sezgisi değişkeninin çarpıklık değeri -0,45, basıklık değeri -0,14, proje performansı değişkeninin çarpıklık değeri -1,17, basıklık değeri 0,82, takım lideri kontrolü değişkeninin çarpıklık değeri -1,64, basıklık değeri 1,61 çıkmıştır. Literatüre göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/- 1 değerleri arasında olması verinin mükemmel bir şekilde normal dağıldığını ifade etmekte olsa bile +/-2 değerleri arasında olması da normal dağıldığı şeklinde kabul edilmektedir (George, 2011). Analiz sonuçlarına göre değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıklarda kalması sebebiyle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiş ve parametrik yöntemler kullanılmıştır.

3.7.4. Güvenilirlik Analizi

Takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha yöntemiyle yapılmıştır.

Takım sezgisi ölçeğinde bulunan 6 ifade ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda gözlemlenen Cronbach's Alpha değeri 0,842'dir. Ölçekte ters kodlanmış herhangi bir ifade yer almamaktadır.

Proje performansı ölçeğinden faktör yükünü düşürmesi sebebiyle çıkartılan 5. ifade (Planlanan bütçeye sadık kalınır.) sonucunda 6 ifade ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizi ile elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,756'dır. Ölçekte ters kodlanmış herhangi bir ifade bulunmamaktadır.

3 ifadeden oluşan Takım lideri kontrolü ölçeği için ise gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,885 olarak gözlemlenmiştir. Ölçekte ters kodlanmış herhangi bir ifade yer almamaktadır.

Sosyal Bilimler literatüründe genel olarak kabul görmüş güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değeri 0,7 ve üzeridir. Araştırmada kullanılan takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,842, 0,799 ve 0,885 olduğundan ölçekler güvenilir kabul edilmiştir.

3.7.5. Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmanın takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçeklerinin faktör analizi değerlendirilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılmış olan verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. Genel olarak kabul edilen KMO aralığı 0,001-1,000 değerleri arasındadır. Faktör analizini, ölçeklere sağlıklı bir şekilde

uygulayabilmek için KMO değerinin en az 0.500 düzeyinde olması beklenmektedir. KMO katsayısı 1,000 değerine ne kadar fazla yakın olursa ölçek ifadelerinin faktörleşmeye de o kadar uygun olduğu kabul edilmektedir. Katsayı 0,500-0,700 aralığında orta, 0,700-0,800 aralığında iyi, 0,800-0,900 aralığında çok iyi ve 0,900-1,000 aralığında ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını belirleyebilmek için ise kısmi korelasyonlar temelinde Barlett Küresellik Testiyle inceleme yapılmaktadır. Bu inceleme sonucunda ortaya çıkan chi-square değerinin anlamlı olması değişkenlerin birbirleriyle arasında korelasyon olduğunu göstermektedir (Kosovalı, 2017:46).

Takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü ölçekleri için yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen değerler sırasıyla Tablo 3, Tablo4 ve Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Takım Sezgisi KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,810
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	447,585
	df	15
	Sig.	,000

Tablo 4: Proje Performansı KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,738
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	330,467
	df	15
	Sig.	,000

Tablo 5: Takım Lideri Kontrolü KMO ve Barlett Küresellik Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,738
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	305,089
	df	3
	Sig.	,000

İnceleme sonucunda takım sezgisi ölçeğinin KMO katsayısının 0,810 olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin KMO katsayısı, 0,800-0,900 arasında olduğundan dolayı çok iyi seviyededir, $p < 0,05$ olduğundan dolayı da Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur. Proje performansı ölçeği KMO katsayısının ise 0,738 ile iyi seviyede olduğu ve Barlett Küresellik Testi sonucunun da $p < 0,05$ değeri ile anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak da takım lideri kontrolü ölçeğinin KMO katsayısı incelendiğinde 0,738 değeri ile iyi seviyede olduğu belirlenmiş ve $p < 0,05$ değeri ile Barlett Küresellik Testi sonucu anlamlı bulunmuştur.

KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçlarında değişkenlerin arasındaki korelasyonun yüksek olduğu ve ölçeklerin de faktör analizi için uygun oldukları gözlemlenmiştir.

Takım sezgisi ölçeği için yapılmış olan faktör analizi bulguları Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: Takım Sezgisi Faktör Analizi Bulguları

Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	Boyut
Projede çoğu durumda, ellerinde yeterli bilgi olmayan ekip üyeleri, bazı kararlar vermek zorunda kaldılarsa, sizce bu projedeki ekip üyeleri ne ölçüde "sezgilerine bağlı" olarak karar vermiş olabilirler?	,803	56,42	Takım Sezgisi
Sizce ekip üyeleri, proje sırasında önemli bir karar vermeleri gerektiğinde önsezilerine güvenmiş midir?	,774		
Sizce ekip üyeleri, insanlar ve olaylar hakkında sezgilerine gereğinden fazla mı güvenmektedir?	,761		
Sizce ekip üyeleri, proje sırasında karar verirken sezgilere, veriden daha fazla mı önem vermiştir?	,756		
Ekip üyelerinin sezgileri genellikle hep doğru mu çıkmıştır?	,712		
Sizce çalıştığınız projedeki üyeler bireysel sezgilerine/yargılarına ne ölçüde güvenirler?	,697		

Hiçbir ifade çıkarılmadan 6 ifade ile yapılan varimax rotasyon tabanlı takım sezgisi ölçeği faktör analizi sonucunda bütün ifadelerin tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Oluşan faktör toplam varyansın %56,42'sini açıklamaktadır.

Proje performansı ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

Proje performansı ölçeğinin hangi boyutlardan meydana geldiğini belirlemek için yapılan varimax rotasyon tabanlı faktör analizi sonucunda iki faktör elde edilmiştir. Her iki faktörde de birbirine yakın faktör yükü çıkarmış 5 ifade ölçekten çıkartılmış ve analiz toplam 6 ifade ile tamamlanmıştır.

Elde edilen faktörler toplam varyansın %66,61'ini açıklamakta olup şu şekildedir;

1. Faktör: Kalite Boyutu

2. Faktör: Hedef Boyutu

Tablo 7: Proje Performansı Faktör Analizi Bulguları

Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	Boyut
Görevler etkili bir biçimde yürütülür.	,832	48,203	Kalite Boyutu
İş/ler, yüksek bir moralle yapılır.	,777		
Tamamlanan iş yüksek kalitededir.	,757		
Planlanan iş takvimine sadık kalınır.	,658		
Proje hedeflerine ulaşılır.	,851	18,408	Hedef Boyutu
Hedeflenen işler tamamlanır.	,835		
Toplam		66,612	

Takım lideri kontrolü ölçeği için yapılmış olan faktör analizi bulguları Tablo 8'de ifade edilmiştir.

Tablo 8: Takım Lideri Kontrolü Faktör Analizi Bulguları

Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	Boyut
Proje lideri hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtılması ve iş akış planının oluşturulması süreçlerine hâkimdir.	,914	81,287	Takım Lideri Kontrolü
Proje lideri projenin işleyişi (ilerleyişi) hakkında takım üyelerinden geribesleme alır.	,911		
Proje lideri projenin detaylarına vakıf olup, iş akış programına hâkimdir.	,879		

3 ifade ile yapılan varimax rotasyon tabanlı takım sezgisi ölçeği faktör analizi sonucunda bütün ifadelerin tek faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Oluşan faktör toplam varyansın %81,29'unu açıklamaktadır.

3.7.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temelini oluşturan takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma verilerimizin normallik testi sonucunda parametrik olarak dağıldığı gözlemlendiği için Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz yapılırken -1 ve +1 arasında değişen korelasyon katsayısından faydalanılmaktadır. Katsayının işareti, negatifse ters yönlü, pozitifse aynı yönlü olmasını ifade ederken katsayı değeri 0'dan +/-1'e doğru yaklaştıkça ilişkinin şiddetinin arttığını ifade etmektedir. 0-0,5 arası zayıf, 0,5-0,9 arası orta, 0,9-1 arası kuvvetli ilişki şeklinde yorumlanmaktadır. Genellikle bu katsayısı "r" harfi ile ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006).

Araştırmanın değişkenleri olan takım sezgisi, kalite ve hedef alt boyutlarıyla birlikte proje performansı ve takım lideri kontrolü arasındaki parametrik korelasyon analizi bulguları tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Değişkenlerin Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

	Takım Sezgisi	Proje Performansı	Kalite Boyutu	Hedef Boyutu	Takım Lideri Kontrolü
Takım Sezgisi	1				
Proje Performansı	,437**	1			
	,000				
Kalite Boyutu	,270**	,654**	1		
	,000	,000			
Hedef Boyutu	,422**	,948**	,379**	1	
	,000	,000	,000		
Takım Lideri Kontrolü	,436**	,658**	,331**	,666**	1
	,000	,000	,000	,000	

p<0,01 , N=184

Korelasyon analizi bulgularına bakıldığında takım sezgisi ile proje performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (r=,44, p<0,01). Takım sezgisi değişkeninin proje performansı alt boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde ise aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Takım sezgisinin kalite boyutu ile zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilirken (r=,27, p<0,01) hedef boyutu ile orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir (r=,42, p<0,01). Takım sezgisi ve takım lideri kontrolü değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise orta düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (r=,44, p<0,01). Proje performansı değişkeninin alt boyutları olan kalite ve hedef boyutlarının takım lideri kontrolü değişkeni ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise sırasıyla kalite boyutu ile zayıf düzeyde aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken (r=,33, p<0,01) hedef boyutu ile orta düzeyde aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (r=,67, p<0,01). Takım lideri kontrolü değişkeninin proje performansı değişkeni ile arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise orta düzeyde aynı yönlü ve anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (r=,66, p<0,01).

Takım sezgisi, proje performansı ve takım lideri kontrolü değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde birbirlerini ne derecede etkilediklerini açıklamak maksadıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi ve regresyon analizi birbirleri ile bağlantılı değerlendirmelerdir. Daha önce uygulamış olduğumuz korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçümlerken regresyon analizi ise

birbirleriyle ilişkili olan değişkenler arasındaki etkiyi bir diğer ifade ile neden-sonuç ilişkisini ölçümlenmektedir (Sümbüloğlu, 2019).

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin geçerliliğini ölçümlemek amacıyla öncelikli adımda takım sezgisi algısının proje performansı ve boyutları üzerinde, sonraki adımda takım lideri kontrolünün proje performansı ve boyutları üzerinde ve en son adımda da takım lideri kontrolü değişkenin aracı rolü ile takım sezgisi algısının proje performansı ve boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizleri ile araştırılmıştır.

H₁: “Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi sonuçları tablo 10’da belirtilmiştir.

Tablo 10: Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,437 ^a	,191	,187	,49099	1,780	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	10,377	1	10,377	43,045	,000 ^b
	Residual	43,874	182	,241		
	Total	54,251	183			
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,254	,191	,437	17,062	,000
	Takım Sezgisi	,306	,047		6,561	,000
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						

N=184

Tablo 10'da belirtilmiş olan regresyon analizi verilerine göre, öncelikle değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Otokorelasyon incelemesi için Durbin-Watson değerine bakılmış ve 1,78 olduğu gözlemlenmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 aralığında olması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını ifade ettiğinden dolayı otokorelasyon olmadığı kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009). Model özetine bakıldığında takım sezgisi ile proje performansı değişkenleri arasında %44 ilişki olduğu ve takım sezgisinin tek başına proje performansı değişkeninin %19'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,437$, $R^2=0,191$). Anova tablosu incelendiğinde ise $p=0,000<0,05$ bulunduğu için modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi denkleminin $\hat{Y}=a+b*X$ olduğu kabul edildiğinde araştırmamızın denkleminin *Proje Performansı*= $3,254+0,306**Takım Sezgisi*$ şeklinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu denklemden yola çıkacak olursak takım sezgisi değişkenindeki 1 birimlik artış proje performansı değişkeni üzerinde 0,306 birimlik artış olarak gözlemlenecektir. Katsayılar tablosuna bakıldığında ise bu model içerisindeki katsayıların anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olarak gözlemlendiğinden anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Bütün bu analizler sonucunda takım sezgisinin proje performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edildiğinden dolayı H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1a}: "Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır." hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 11'de gösterilmiştir.

Öncelikle Durbin-Watson değerinin 2,108 olmasından dolayı takım sezgisi değişkeni ile proje performansı boyutlarından kalite arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Model özeti incelendiğinde ise takım sezgisi ile kalite boyutunun %27 ilişkili olduğu ve takım sezgisinin tek başına kalite boyutunu %7 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir ($r=0,270$, $R^2=0,073$). Anova tablosundan ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,000<0,05$). Katsayılar tablosundan ise regresyon denklemi kalite boyutu= $3,825+0,195**takım sezgisi*$ olarak oluşturulmuş ve $p=0,000<0,05$ olduğundan dolayı katsayılar anlamlı bulunmuştur. Takım sezgisi değerindeki 1 birimlik artış kalite boyutuna 0,195 birim artış olarak yansımaktadır. Analizler sonucunda takım sezgisinin kalite boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi görüldüğünden dolayı H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11: Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,270 ^a	,073	,068	,54213	2,108	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	4,192	1	4,192	14,262	,000 ^b
	Hata	53,492	182	,294		
	Toplam	57,683	183			
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,825	,211	18,164	,000	
	Takım Sezgisi	,195	,052	,270	3,777	,000
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						

N=184

H_{1b}: “Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezine ait regresyon analizi verileri tablo 12’de ifade edilmiştir.

Model özeti tablosu incelendiğinde Durbin-Watson değeri 1,893 olduğu görülmüş ve takım sezgisi algısı ile hedef boyutu arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı tablo incelendiğinde takım sezgisi değişkeni ile hedef boyutu arasında %42 oranında ilişki olduğu ve takım sezgisinin tek başına hedef boyutunu %18 açıkladığı görülmüştür (r=0,422, R²=0,178). Anova tablosunda anlamlılık değerinin p=0,000<0,05 olduğu görüldüğünden dolayı model istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Bu hipotez için yapılan analizler sonucunda ise regresyon

denklemini hedef boyutu=2,969+0,362*takım sezgisi şeklinde oluşturulmuştur. Takım sezgisindeki 1 birimlik değişim hedef boyutu üzerinde 0,362 birimlik değişime sebep olmaktadır. Katsayılar tablosundaki anlamlılık değerinin $p=0,000<0,5$ olduğu gözlemlendiğinden dolayı katsayılar da anlamlı bulunmuştur. Hedef boyutu üzerinde takım sezgisinin pozitif ve anlamlı bir etkisi analizler sonucunda ortaya çıktığından H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12: Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,422 ^a	,178	,173	,60721	1,893	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	14,503	1	14,503	39,334	,000 ^b
	Hata	67,105	182	,369		
	Toplam	81,607	183			
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,969	,236		12,586	,000
	Takım Sezgisi	,362	,058	,422	6,272	,000
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						

N=184

H₂: “Çalışanların takım sezgisi algısının, takım lideri kontrolü algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ilişkin regresyon analizi verileri tablo 13’de ifade edilmiştir.

Öncelikle Durbin-Watson değerine bakıldığında 1,815 olduğu görülmüş ve 1,5-2,5 arasında olduğundan dolayı otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Model özeti tablosundan ise takım sezgisi algısı ile takım kontrolü değişkeni arasında %44 oranında bir ilişkinin var olduğu ve takım sezgisi algısının takım lideri kontrolü değişkenini tek başına %19 oranında açıkladığı görülmüştür ($r=0,436$, $R^2=0,190$). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Anava tablosunda $p=0,000<0,05$ değeri görülmüş ve anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Regresyon denkleminin ise takım lideri kontrolü= $3,160+0,360$ *takım sezgisi şeklinde oluştuğu görülmüş olup takım sezgisi algısı üzerindeki 1 birimlik değişimin takım lideri kontrolü üzerinde 0,360 birimlik değişime sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katsayılar tablosundan $p=0,000<0,05$ anlamlı sonucuna ulaşılmıştır. Takım sezgisi algısının takım lideri kontrolü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki tespit edildiğinden H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13: Takım Sezgisi Algısının Takım Lideri Kontrolü Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,436 ^a	,190	,186	,57972	1,815	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Takım Lideri Kontrolü						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	14,359	1	14,359	42,727	,000 ^b
	Hata	61,165	182	,336		
	Toplam	75,524	183			
a. Bağımlı Değişken: Takım Lideri Kontrolü						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,160	,225	14,032	,000	
	Takım Sezgisi	,360	,055	,436	6,537	,000
a. Bağımlı Değişken: Takım Lideri Kontrolü						

N=184

H₃: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ile ilgili regresyon analizi verileri tablo 14’de ifade edilmiştir.

Tablo 14: Takım Lideri Kontrolünün Proje Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,658 ^a	,433	,430	,41098	1,809	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
b. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	23,511	1	23,511	139,198	,000 ^b
	Hata	30,740	182	,169		
	Toplam	54,251	183			
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,913	,220		8,702	,000
	Takım Lideri Kont.	,558	,047	,658	11,798	,000
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						

N=184

Öncelikle değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını incelemek için Durbin-Watson katsayısına bakıldığında 1,809 olduğu görülmüş ve değer 1,5-2,5 arasında olmadığından dolayı değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca $r=0,658$ ve $R^2=0,433$ değerlerine bakıldığında takım lideri kontrolü ve proje performansı değişkenleri arasında %66 oranında ilişkili olduğu ve takım lideri kontrolünün proje performansı değişkenini tek başına %44 oranında açıkladığı sonucu görülmüştür. Anova tablosundaki anlamlılık değerinin incelenmesi sonucunda $p=0,000<0,05$ olmasından dolayı modelin istatistiksel

olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Katsayılar tablosundan ise proje performansı= $1,913+0,558 \cdot \text{takım lideri kontrolü}$ şeklinde regresyon denklemi kurulmaktadır. Bu denklemden de anlaşılacağı üzere takım lideri kontrolü üzerindeki 1 birimlik değişiklik proje performansı üzerinde 0,558 birimlik değişikliğe sebep olmaktadır. Katsayılar da analiz sonucunda anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Analizler sonucunda takım lideri kontrolünün proje performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığından H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3a}: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

hipotezi ile ilgili ulaşılmış regresyon analizi verileri tablo 15’de ifade edilmiştir.

Tablo 15: Takım Lideri Kontrolünün Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,331 ^a	,110	,105	,53118	2,197	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
b. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	6,332	1	6,332	22,441	,000 ^b
	Hata	51,352	182	,282		
	Toplam	57,683	183			
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,273	,284		11,516	,000
	Takım Lideri Kont.	,290	,061			
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						

N=184

Değişkenler arasındaki otokorelasyon durumunu ifade eden Durbin-Watson değerine bakıldığında 1,5 ile 2,5 arasında 2,197 olarak görülmüş ve takım lideri kontrolü ile proje performansı boyutlarından hedef arasında otokorelasyon olmadığı kabul edilmiştir. Takım lideri kontrolü ile proje performansı arasında %33 oranında ilişki olduğu ve takım lideri kontrolü değişkeninin hedef boyutunu %11 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir ($r=0,331$, $R^2=0,110$). Anova anlamlılık değerinin $p=0,000<0,05$ olmasından dolayı model istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Regresyon denkleminin ise kalite boyutu= $3,273+0,290$ *takım lideri kontrolü şeklinde olduğu görülmüştür. Takım lideri kontrolündeki 1 birimlik değişiklik kalite boyutu üzerinde 0,290 birimlik değişikliğe sebep olmaktadır, anlamlılık değeri ise $p=0,000<0,05$ olduğundan katsayılar anlamlı bulunmuştur. Bütün bu analizlerden yola çıkacak olursak takım lideri kontrolü, kalite boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu sebeple H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3b}: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.”

hipotezi ile ilgili ulaşılmış regresyon analizi verileri tablo 16’de ifade edilmiştir.

1,5 ile 2,5 arasında olması gereken Durbin-Watson değerinin 1,883 olduğu gözlemlendiğinden değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Takım lideri kontrolü ile hedef boyutu arasında %67 oranında ilişki olduğu görülürken takım lideri kontrolü değişkeninin tek başına hedef boyutunu %44 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,666$, $R^2=0,443$). Modelin istatistiksel olarak Anova tablosundan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,000<0,05$). Katsayılar tablosuna göre oluşturulan hedef boyutu= $1,234+0,692$ *takım lideri kontrolü regresyon denkleminde takım lideri kontrolündeki 1 birimlik artışın hedef boyutu üzerinde 0,692 birimlik artışa sebep olacağı anlaşılmaktadır. Ayrıca katsayılar tablosunda $p=0,000<0,05$ olduğundan katsayıların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizler sonucunda takım lideri kontrolünün, hedef boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu anlaşıldığından H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16: Takım Lideri Kontrolünün Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,666 ^a	,443	,440	,49960	1,883	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
b. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	36,181	1	36,181	144,957	,000b
	Hata	45,427	182	,250		
	Toplam	81,607	183			
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,234	,267	4,616	,000	
	Takım Lideri Kont.	,692	,057	,666	12,040	,000
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						

H₄: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” Hipotezine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi verileri tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,679 ^a	,461	,455	,40184	1,820	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	25,024	2	12,512	77,486	,000b
	Hata	29,227	181	,161		
	Toplam	54,251	183			
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,708	,225	,186	7,583	,000
	Takım Sezgisi	0,130	,042		3,061	,003
	Takım Lideri Kont.	,489	,051		,577	9,524
a. Bağımlı Değişken: Proje Performansı						

N=184

Öncelikle değişkenler arasında korelasyon tablosuna bakıldığında %80 üzerinde ilişkili bir değerle karşılaşılmamıştır. $r > 0,80$ değerleri ile karşılaştırılması durumunda çoklu bağlantılılık sorunu meydana gelmektedir (Bütüner, 2011). Bu sebeple regresyon analizimizin ön koşullarından çoklu bağlantılılık olmaması koşulu sağlanmıştır. Takım sezgisi ve takım lideri değişkeni, proje performansı değişkeni ile %68 oranında ilişkiye sahiptir. Ayrıca takım sezgisi ve takım lideri ölçeği, proje performansı ölçeğinin %46'sını açıklamaktadır ($r=0,679$, Düzenlenmiş $R^2=0,455$). Anova tablosu incelendiğinde ise $p=0,000 < 0,05$ olduğundan dolayı model

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çoklu regresyon denklemi $\hat{Y}=a+b_1X_1+b_2X_2$ şeklinde ifade edilmektedir. Analiz sonucunda Proje performansı= $1,708+0,130*\text{takım sezgisi}+0,489*\text{takım lideri kontrolü}$ şeklinde regresyon denkleminin meydana geldiği gözlemlenmiştir. Takım sezgisi üzerinde 1 birimlik değişikliğin proje performansı üzerinde 0,130 birimlik değişikliğe sebep olduğu gözlemlenirken takım lideri kontrolü üzerindeki değişikliğin 0,489 birimlik değişikliğe sebep olduğu gözlemlenmiştir. Katsayıların anlamlılık değerlerine bakıldığında ise takım sezgisi değerinde az da olsa azalma meydana geldiği ve $p=0,003$ olduğu gözlemlenmiştir. Takım lideri kontrolü anlamlılık değerinin ise $p=0,000<0,05$ olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Takım lideri kontrolü değişkeni ile takım sezgisi değişkeninin bir arada proje performansı değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde anlamlılık değerinin 0'dan 0,05'e doğru yaklaşması ve beta katsayısı değerinin azalması takım lideri kontrolü değişkeninin kısmi de olsa etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu analizler sonucunda takım sezgisi algısının proje performansı üzerindeki etkisinde takım lideri kontrolünün kısmi aracı olduğu gözlemlenmiş, bu sebeple H_4 hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

H_{4a}: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından kalite algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” Hipotezine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi verileri tablo 18'de gösterilmiştir.

Korelasyon tablosunda $r>0,80$ değeri ile karşılaşılmadığından çoklu bağlantılılık sorunu gözlemlenmemiştir. Takım sezgisi ve takım lideri kontrolü değişkenlerinin kalite boyutu ile %36 ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiş olup takım sezgisi ve takım lideri kontrolü değişkenlerinin, kalite boyutunu %13'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,359$, Düzenlenmiş $R^2=0,129$). Anova tablosundan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Regresyon denklemi ise kalite boyutu $=3,096+0,111*\text{takım sezgisi}+0,231*\text{takım lideri kontrolü}$ şeklinde oluşturulmuştur. Takım sezgisindeki 1 birimlik değişiklik kalite boyutu üzerinde 0,111 birim değişiklik meydana getirirken takım lideri kontrolü değişkenindeki 1 birimlik değişiklik 0,231 birim değişikliğe sebep olmaktadır. Katsayılar tablosundaki anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise takım sezgisi değişkeninin $p=0,000$ 'dan $p=0,047$ 'ye değiştiği ve 0,05 anlamsızlık değerine yaklaştığı, ayrıca beta katsayısının 0,111 düştüğü gözlemlenmiştir. Takım lideri kontrolü anlamlılık düzeyinin $p=0,001<0,05$ olmasından dolayı anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu analiz sonucunda takım lideri kontrolünün kısmi aracılık yaptığı gözlemlenmiş, bu sebeple H_{4a} hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,359 ^a	,129	,119	,52683	2,191	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	7,447	2	3,723	13,415	,000b
	Hata	50,237	181	,278		
	Toplam	57,683	183			
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,096	,295		10,486	,000
	Takım Sezgisi	0,111	,056	,154	2,004	,047
	Takım Lideri Kont.	,231	,067	,264	3,424	,001
a. Bağımlı Değişken: Kalite Boyutu						

N=184

H_{4b}: “Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından hedef algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” Hipotezine ait çoklu regresyon analizi verileri tablo 19’de ifade edilmiştir.

Tablo 19: Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,682 ^a	,465	,459	,49131	1,908	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
b. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regression	37,916	2	18,958	78,537	,000b
	Hata	43,691	181	,241		
	Toplam	81,607	183			
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						
b. Açıklayıcılar: (Sabit), Takım Lideri Kontrolü, Takım Sezgisi						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,014	,275	,162	3,681	,000
	Takım Sezgisi	0,139	,052		2,681	,008
	Takım Lideri Kont.	,619	,063		,595	9,849
a. Bağımlı Değişken: Hedef Boyutu						

N=184

Korelasyon değerlerinde $r > 0,80$ değeri bulunmadığından çoklu bağlantılılık sorunu ile karşılaşılmamıştır. Takım sezgisi ile takım lideri kontrolü değişkenlerinin birlikte hedef boyutuyla %68 oranında ilişkili olduğu ve birlikte proje performansı değerini %46 oranında açıklamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,682$, Düzenlenmiş $R=0,459$). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna Anova tablosu anlamlılık değerinden ulaşılmıştır ($p=0,000 < 0,05$). Regresyon denkleminin hedef boyutu= $1,014+0,139*\text{takım sezgisi}+0,619*\text{takım lideri kontrolü}$ şeklinde olduğu gözlemlenmiş olup takım sezgisindeki 1 birimlik değişiklik hedef boyutu üzerinde

0,139 birimlik değişikliğe sebep olurken takım lideri kontrolü üzerindeki 1 birimlik değişikli 0,619 birimlik değişikliğe sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Takım sezgisi beta katsayısı ve $p=0,008$ ile anlamlılık düzeyinde az da olsa düşme gözlemlenirken takım lideri kontrolünde herhangi bir anlam düzeyi kaybıyla karşılaşılmamıştır. Takım lideri kontrolünün, takım sezgisinin hedef boyutu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmış, H_{4b} hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

SPSS Process 4.0 ile yapılmış olan Hayes'in model-4 aracı değişken analizi ile de regresyon analiz sonuçlarıyla benzer sonuçlar elde edilmiştir (Hayes, 2017). SPSS Process 4.0 model-4 ile elde edilen takım lideri kontrolü ile takım sezgisi algısının proje performansı üzerindeki etkisi analiz sonuçları Ek-1'de, takım lideri kontrolü ile takım sezgisi algısının kalite boyutu üzerindeki etkisi analiz sonuçları Ek-2'de, takım lideri kontrolü ile takım sezgisi algısının hedef boyutu üzerindeki etkisi analiz sonuçları Ek-3'de gösterilmiştir.

Araştırmayla ilgili oluşturulan hipotezlerin analiz sonuçları tablo 20’de özetlenmiştir.

Tablo 20: Araştırmanın Hipotez Özetleri

H₁	Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1a}	Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1b}	Çalışanların takım sezgisi algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂	Çalışanların takım sezgisi algısının, takım lideri kontrolü algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₃	Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{3a}	Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından kalite algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{3b}	Çalışanların takım lideri kontrolü algısının, proje performansı boyutlarından hedef algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₄	Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	Kısmi Kabul
H_{4a}	Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından kalite algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	Kısmi Kabul
H_{4b}	Çalışanların takım lideri kontrolü algısı, takım sezgisi algısı ile proje performansı boyutlarından hedef algısı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	Kısmi Kabul

Hipotez sonuçlarına baktığımızda oluşturulmuş olan hipotezlerin tamamının kabul edildiği görülmektedir. Bu da araştırmanın, başarılı bir şekilde sonuçlandığını işaret etmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında sosyal, ekonomik, kültürel, dış çevre ve iç çevre faktörlerinin küreselleşmeyle birlikte değiştiğini ve karmaşıklaştığını görmekteyiz. Bu duruma paralel olarak organizasyonların da karmaşıklaşan bu çevrede varlığını idame ettirmesi, sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi ve sorunlara çözüm bulabilmesi için kendi alanlarında uzmanlaşmış bireyleri bir araya getiren takımlara, bu takımları yönetebilecek etkili liderlere ve güçlü öngörülere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda araştırmamızda öncelikte takım kavramı olmak üzere takım sezgisi, takım lideri ve proje performansı kavramları detaylı olarak incelenmiş ve bu kavramların etkin olarak kullanıldığı rekabetin üst düzeyde, hızlı değişen, yaşayan bir sektör olan hızlı tüketim malları sektöründe araştırma yapılmıştır.

Literatür incelemesinde proje performansı ve takım lideri kavramları üzerine çok fazla sayıda araştırma yapılmış olduğu gözlemlenmesine rağmen takım sezgisi kavramının yeni yeni araştırmaya başlanıldığı ve hakkında çok fazla araştırma bulunmadığı gözlemlenmiştir. Daha önce bu üç kavramı bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya da literatür incelemesinde rastlanılmamıştır. Örgütsel davranış alanında yapılmış olan bu araştırma ile literatüre, küreselleşmeyle birlikte karmaşık hale gelen çalışma ortamlarına ve hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren takımlardaki sezgiselliğe yönelik boşluğa katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Öncelikle araştırmanın amaçları ve hedefleri paralelinde hipotezler oluşturulmuş ve veri toplamak için hızlı tüketim malları sektöründe Türkiye'nin 9 farklı bölgesinde çalışan, 12 ile 15 kişiden oluşan, 14 satış ve pazarlama takımına anket yöntemi uygulanmış ve toplamda 184 adet veri elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda takım sezgisinin, proje performansı ve alt boyutları kalite ve hedef üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, takım lideri kontrolünün, proje performansı ve alt boyutları kalite ve hedef üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ve takım lideri kontrolünün, takım sezgisi ile proje performansı ve boyutları arasında kısmi araçlık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın teorik çerçevesi takım sezgisinin stratejik ve hızlı karar verme, ürün başarısı ve proje performansı açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu önermektedir. Araştırma bulguları ise proje performansı süreçlerinde sezgisel becerilerin bilişsel beceriler kadar kullanıldığına dair analizler sunmaktadır. Ayrıca aracı değişkensiz bu iki kavram arasında elde edilen sonuçlar Dayan ve Elbanna (2011) tarafından yapılan araştırma ile de benzerlik göstermektedir. Bunlara paralel olarak Salas vd. (2010) tarafından yapılan araştırmada da sezgi ile stratejik karar verme, örgütsel etkililik ve yönetim bilimleri arasındaki ikili ilişkilerde olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Her geçen gün daha da karmaşık hale gelen çalkantılı koşullarda rasyonel karar vermeden ziyade sezgisel karar vermenin daha yararlı ve tercih edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Takım sezgisi yeteneğinin geliştirilebilmesi için ise tecrübe ve eğitim yollarının tercih edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda organizasyonlarda tecrübe aktarımı için arşiv oluşturulmalı ve karşılaşılan sorunlar ve çözümleri bu arşive kaydedilmelidir. Ayrıca oluşturulan bu arşiv çalışanların kullanımına açılmalıdır. Kıdemli organizasyon çalışanlarının tecrübelerini aktarabilecekleri konferans gibi çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir. Organizasyonlar, etkili sezgisel kararlar verilebilmesi için ekiplerini oluştururken uygun uzmanlık alanlarına ve bilgiye sahip bireyler tercih etmeye dikkat etmeli ve yöneticiler astlarına sezgisel karar vermeyi arttıracak inisiyatifler vermelidir. Geçmiş araştırmalarda inisiyatif sahibi bireylerin daha özgür hissettikleri ve daha etkili sezgisel kararlar verdikleri ifade edilmektedir (Dayan & Elbanna, 2011). Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerden takım lideri kontrolü ölçeğinin ifadeleri de göz önüne alındığında; katılımcıların, takım liderinin zorlayıcı ve baskıcı rolünden ziyade Quick'in (1992) de etkili takımlarda olması gereken lider modellemesinde belirttiği gibi kolaylaştırıcı, inisiyatif ve sorumluluk veren rolünü algıladığı değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verilerden yola çıkarak karmaşık ve belirsiz ortamlarda organizasyonların takım çalışmasına vermeleri gereken önem, ekipleri oluştururken uzmanlaşma ve iş bölümüne verilecek önem, çalışanların tecrübe ve uzmanlaşma sonucunda elde edebilecekleri sezgisellik yeteneğinin önemi ve bu süreçte etkili liderlerin rollerinin önemi ortaya çıkmıştır. Organizasyonların kuruluş şemalarını ve ekiplerini oluştururken bu bağlamda hareket etmelerinin sektörel ve çevre anlamında avantaj sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların örgütsel davranış alanında özellikle takım, liderlik ve sezgisellik alanlarında gelecekteki araştırmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgoz, A., Günsel, A., Bayyurt, N., & Kuzey, C. (2014). Team Climate, Team Cognition, Team Intuition, And Software Quality: The Moderating Role of Project Complexity. *Group Decision and Negotiation*, 23(5), 1145-1176.
- Adair, J. (2009). *Effective Teambuilding: How To Make A Winning Team*. Pan Macmillan.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122.
- Ali, Z., Badir, Y. F., Dost, M., & Afsar, B. (2016). The Dynamics of Expert and Team Intuition in NPD Projects: The Role of Environmental Turbulence and Expert Power. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 10-20.
- Alıncak, M.M. O. (2011). *Proje Yönetimi Derlemeler, Makaleler, Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri'de Bir Uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. S. 27*.
- Barad, M., & Raz, T. (2000). Contribution of Quality Management Tools and Practices To Project Management Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 571-583
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The Perceived Value and Potential Contribution of Project Management Practices To Project Success. *Project Management Journal*, 37(3), 37-48.
- Beyerlein, M. M., Johnson, D. A., & Beyerlein, S. T. (Eds.). (2001). *Virtual Teams*. Oxford, UK: Jai.
- Blechert, T. F., Christiansen, M. F., & Kari, N. (1987). Intraprofessional Team Building. *American Journal of Occupational Therapy*, 41(9), 576-582.

- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, Implementing and updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771
- Brannick, M. T., Salas, E., & Prince, C. W. (Eds.). (1997). *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*. Psychology Press.
- Broetzmann, S. M., Kemp, J., Rossano, M., & Marwaha, J. (1995). Customer Satisfaction—Lip Service or Management Tool?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 5(3), 13-18
- Brown, A., & Adams, J. (2000). Measuring The Effect of Project Management on Construction Outputs: A New Approach. *International Journal of Project Management*, 18(5), 327-335.
- Bryde, D. J. (2003). Modelling Project Management Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 229-254
- Bryde, D. J. (2003). Project management Concepts, Methods And Application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking The Mystery Out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91-99.
- Bütüner, S. Ö. (2008). Büyüköztürk, Ş. (2007), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık. *İlköğretim Online*, 7(1), 6-8.
- Capko, J. (1996). Leadership Teams Key to Succeed with Managed Care. *American Medical News*, 39(30), 34-36.
- Chan, A. P., Chan, D. W., & Ho, K. S. (2003). Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 126-135.
- Cleland, D. I. (1995). Leadership And The Project-Management Body of Knowledge. *International journal of 64indows management*, 13(2), 83-88.
- Cleland, D. I. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill Education.
- Cole, G. A., & Kelly, P. (2004). *Management: Theory and Practice*.
- Cooke-Davies, T. J. (2004). Consistently Doing The Right Projects and Doing Them Right—What Metrics Do You Need. *The Measured*, 4(2), 44-52.
- Cringley, R. X. (1994). How to Forfeit Millions in Exchange For Nothing. *Forbes ASAP*, 60-64.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105.

- Çakır, İ. (2015). *Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi* (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir).
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Dane, E., Rockmann, K., & Pratt, M. G. (2005). Should I Trust My Gut? The Role of Task Characteristics in Intuitive and Analytical Decision-Making. In *Academy of Management Annual Meeting, Best Paper Proceedings, Hawaii*.
- Dayan, M., & Elbanna, S. (2011). Antecedents of Team Intuition and Its Impact on The Success of New Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 159-174.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization science*, 3(2), 179-202.
- Duran, Z. (2016). Bir Proje Performans Ölçüm Sistemi Olarak Kazanılmış Değer Analizi ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
- Dyer, W. G., Daines, R. H., & Giauque, W. C. (1990). *The Challenge of Management*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy As Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 65.
- Elbanna, S. (2015). Intuition in Project Management and Missing Links: Analyzing The Predicating Effects of Environment and The Mediating Role of Reflexivity. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1236-1248.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
- Elbanna, S., Di Benedetto, C. A., & Gherib, J. (2015). Do Environment and Intuition Matter in The Relationship Between Decision Politics and Success?. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 60-81.
- Eling, K., Griffin, A., & Langerak, F. (2014). Using Intuition in Fuzzy Front-End Decision-Making: A Conceptual Framework. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 956-972.
- Ensari, H. (1999). 21. Yüzyıl Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi. *Sistem Yayıncılık*, Ankara
- Epstein, S. (1994). Integration of The Cognitive and The Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709.
- Ericsson, K. A. (1996). The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of The Issues.

- Firth-Cozens, J. (1998). Celebrating Teamwork. *Quality in Health Care: QHC*, 7, S3-7.
- Forsyth, D. R., & Elliott, T. R. (1999). Group Dynamics and Psychological Well-Being: The Impact of Groups on Adjustment and Dysfunction.
- Fortune, J., White, D., Jugdev, K., & Walker, D. (2011). Looking Again at Current Practice in Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553-572
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective Leadership Behaviors: Evaluating The Leader, Team Network, and Problem Situation Characteristics That Influence Their Use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312-333.
- Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi, Aktüel Yayınları, İstanbul. S.24
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of Social Support in The Experience of Stress at Work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102.
- Gareis, R. (1990). Management by Projects: The Management Strategy of The. *New" Project-Oriented Company"*, in Gareis, Roland (ed.) *Handbook of Management by Projects*, Manz, Vienna. S. 35-47
- George, J. M. (1995). Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.
- George, D. (2011). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glaser, M. (1995). Measuring Intuition. *Research-Technology Management*, 38(2), 43-46.
- Gordon, T. (1998). ELE-Katılımcı Yönetimin Temeli. *Sistem, İstanbul*.
- Gürdoğan, A. (2018). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık. *Kriter Yayınevi*, 1.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading Groups in Organizations. *Designing effective work groups*, 72-119.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work and Those That Don't* (No. E10 H123). Jossey-Bass, 512.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Headrick, L. A., Wilcock, P. M., & Batalden, P. B. (1998). Interprofessional Working and Continuing Medical Education. *Bmj*, 316(7133), 771-774.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great Ideas Revisited: Revisiting The Life-Cycle Theory of Leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- Hirokawa, R. Y. (1980). A Comparative Analysis of Communication Patterns Within Effective and Ineffective Decision-Making Groups. *Communications Monographs*, 47(4), 312-321.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* (Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jessen, S. A., & Jessen, S. A. (1992). *The Nature of Project Leadership*. Oxford University Press.
- Kahneman, D. (2000). A Psychological Point of View: Violations of Rational Rules As A Diagnostic of Mental Processes. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 681-683.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları. *Asil Yayınevi*, Ankara.
- Kane, R. A. (1975). *Interprofessional Teamwork* (No. 8). Syracuse University.
- Karabat, B. Ç. (2017). Takımların Yapısal Özelliklerinin Performans Değerlendirme Sistemi Algısına Etkisi: Kocaeli Bilişim Sektörü Örneği. (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kaufmann, L., Meschnig, G., & Reimann, F. (2014). Rational and Intuitive Decision-Making in Sourcing Teams: Effects on Decision Outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 104-112.
- Keçecioğlu, T. (2000). Takım Oluşturmak. *Alfa Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul.
- Kenny, J. (2003). Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in An Organizational Context. *Project Management Journal*, 34(1), 43-53.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.

- Kerzner, H. (2003). Strategic Planning for A Project Office. *Project Management Journal*, 34(2), 13-25.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Klein, G. (2003). *Intuition at Work*. New York Ua: Currency.
- Kosovalı, P., & Şencan, H. (2017). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 409-424
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team Leadership and Development: Theory, Principles, and Guidelines for Training Leaders and Teams.
- Kömeçoğlu, S. (2017). *Yaratıcı Drama ile Takım Çalışmaları İlişkisi Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Laufer, A. (1997). *Simultaneous Management: Managing Projects in A Dynamic Environment*. New York: Amacom.
- Lowe, K. B. (1994). Leading Self-Directed Work Teams: A Guide To Developing New Team Leadership Skills. *Organizational Dynamics*, 22(3), 74-75.
- Loxley, A. (1997). *Collaboration in Health and Welfare: Working with Difference*. Jessica Kingsley Publishers.
- Mantel, S. J., & Meredith, J. R. (2009). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley and Sons, Inc.
- Maple, G. (1987). Early Intervention: Some Issues in Co-operative Team Work. *Australian Occupational Therapy Journal*, 34(4), 145-151.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy Of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart: Project Management Moving on. *European Management Journal*, 19(1), 92-100.
- Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (2), 71-77.

- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1-20.
- Müller, R., Gerald, J., & Turner, J. R. (2011). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching The Project Manager's Leadership Style To Project Type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The Role of Project Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Navon, R., & Sacks, R. (2007). Assessing Research Issues in Automated Project Performance Control (APPC). *Automation in Construction*, 16(4), 474-484.
- Neely, A., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance Measurement Frameworks: A Review. *Business Performance Measurement*, 143-162.
- Özkalp, E. (1997). Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 431-460.
- Parker, G. M. (2011). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. John Wiley & Sons.
- Pearce III, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Pinto, J. K. (1986). *Project Implementation: A Determination of Its Critical Success Factors, Moderators, and Their Relative Importance Across The Project Life Cycle* (Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh).
- Quick, T. L. (1992). *Successful Team Building*. Amacom Books.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.
- Rekabet Kurumu (2021). *Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu*, 05.02.2021. Ankara
- Raab, M., & Laborde, S. (2011). When To Blink and When To Think: Preference for Intuitive Decisions Results in Faster and Better Tactical Choices. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(1), 89-98.
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader Self-Development As Organizational Strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33-42.
- Richard, D. L. (2006). When Cultures Collide: Leading Across Cultures. *Nicholas Brealey International*. -2006.-P.342.

- Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W., & Eastwood, K. (2007). Does Executive Intuition Matter? An Empirical Analysis of Its Relationship With Nonprofit Organization Financial Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 140-155.
- Rusou, Z., Zakay, D., & Usher, M. (2013). Pitting Intuitive and Analytical Thinking Against Each Other: The Case of Transitivity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 20(3), 608-614.
- Sağır, M., & Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of management*, 36(4), 941-973.
- Sarıhan, İ. H. (1998). Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi. *Desnet Yayınları, Gebze*.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shapiro, S., & Spence, M. T. (1997). Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework. *Business Horizons*, 40(1), 63-69.
- Sheard, G., & Kakabadse, A. (2016). *Leadership Teams: Developing and Sustaining High Performance*. Springer.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Smith, G. (2001). Making The Team [Project Team Building and Leadership]. *IEE Review*, 47(5), 33-36.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of The Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
- Stankov, L. (2003). *Complexity in human intelligence*. American Psychological Association.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120.
- Sessa, V. I. (2000). Supporting Work Team Effectiveness: Best Mangement Practices for Fostering High Performance. *Personnel Psychology*, 53(2), 457.
- Sümbüloğlu, V., Alpar, R., & Özdemir, P. (1998). Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi. *İç Hastalıkları Dergisi*, 5(6), 416.
- Şimşek, A. Y., & Dönmez, A. T. D. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi* (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı).

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2007). Understanding The Value of Project Management: First Steps on An International Investigation in Search of Value. *Project Management Journal*, 38(3), 74-89.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human Resource Management in The Project-Oriented Organization: Employee Well-Being and Ethical Treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.
- Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(2), 173-200.
- West, M. A. (1994). *Effective Teamwork*: British Psychological Society Books: Leicester.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418.
- Whetton, D., & Cameron, K. (2011). *Developing management skills* (ed.).
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing The Understanding of The Complexity, Subjectivity and Dynamic Of Leadership*. Springer Science & Business Media.
- Yenersoy, G. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. *Rota Yayınları, İstanbul*, 54.
- Yılmaz, İ. 2006. *Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon*. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması. Yüksek Lisans Programı. Ankara
- Yüreğir, O. H. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of Leadership And Team Processes. *Group & Organization Management*, 27(1), 4-13.

Zaccaro, S. J. (2001). *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. American Psychological Association.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.



EKLER

EK 1. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Proje Performansı Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Proje Performansı
X : Takım Sezgisi
M : Takım Lideri

Sample
Size: 184

OUTCOME VARIABLE:
Takım Lideri

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4360	,1901	,3361	42,7269	1,0000	182,0000
	,0000					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1598	,2252	14,0318	,0000	2,7155	3,6042
Takım Sezgisi	,3600	,0551	6,5366	,0000	,2513	,4687

Standardized coefficients
coeff
Takım Sezgisi ,4360

OUTCOME VARIABLE:
Proje Performansı

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6792	,4613	,1615	77,4858	2,0000	181,0000
	,0000					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7079	,2252	7,5833	,0000	1,2635	2,1523
Takım Sezgisi	,1299	,0424	3,0613	,0025	,0462	,2136

Takım Lideri ,4894 ,0514 9,5242 ,0000 ,3880 ,5907

Standardized coefficients

coeff
 Takım Sezgisi ,1856
 Takım Lideri ,5774

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
5,7637	1,0000	180,0000	,0174

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Proje Performansı

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4373	,1913	,2411	43,0448	1,0000	182,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2542	,1907	17,0624	,0000	2,8779	3,6305
Takım Sezgisi	,3060	,0466	6,5609	,0000	,2140	,3981

Standardized coefficients

coeff
 Takım Sezgisi ,4373

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c_cs	,3060	,0466	6,5609	,0000	,2140	,3981

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'_cs	,1299	,0424	3,0613	,0025	,0462	,2136

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Takım Lideri	,1762	,0361	,1098	,2544

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Takım Lideri	,2518	,0454	,1654	,3431

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

EK 2. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Kalite Boyutu Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Kalite Boyutu
X : Takım Sezgisi
M : Takım Lideri

Sample
Size: 184

OUTCOME VARIABLE:
Takım Lideri

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4360	,1901	,3361	42,7269	1,0000	182,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1598	,2252	14,0318	,0000	2,7155	3,6042
Takım Sezgisi	,3600	,0551	6,5366	,0000	,2513	,4687

Standardized coefficients

coeff
Takım Sezgisi ,4360

OUTCOME VARIABLE:
Kalite Boyutu

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3593	,1291	,2776	13,4148	2,0000	181,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0962	,2953	10,4858	,0000	2,5136	3,6788
Takım Sezgisi	,1115	,0556	2,0042	,0465	,0017	,2212
Takım Lideri	,2307	,0674	3,4244	,0008	,0978	,3636

Standardized coefficients

coeff
Takım Sezgisi ,1545
Takım Lideri ,2640

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
8,7508	1,0000	180,0000	,0035

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Kalite Boyutu

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2696	,0727	,2939	14,2623	1,0000	182,0000
	,0002					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8251	,2106	18,1636	,0000	3,4096	4,2406
Takım Sezgisi	,1945	,0515	3,7766	,0002	,0929	,2961

Standardized coefficients

	coeff
Takım Sezgisi	,2696

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c_cs	,1945	,0515	3,7766	,0002	,0929	,2961
	,2696					

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'_cs	,1115	,0556	2,0042	,0465	,0017	,2212
	,1545					

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Takım Lideri	,0830	,0265	,1488

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Takım Lideri	,1151	,0375	,2045

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

EK 3. SPSS Process 4.0 Takım Lideri Kontrolü ile Takım Sezgisi Algısının Hedef Boyutu Üzerindeki Etkisi Analiz Sonuçları

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Hedef Boyutu
X : Takım Sezgisi
M : Takım Lideri

Sample
Size: 184

OUTCOME VARIABLE:
Takım Lideri

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4360	,1901	,3361	42,7269	1,0000	182,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1598	,2252	14,0318	,0000	2,7155	3,6042
Takım Sezgisi	,3600	,0551	6,5366	,0000	,2513	,4687

Standardized coefficients

coeff
Takım Sezgisi ,4360

OUTCOME VARIABLE:
Hedef Boyutu

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6816	,4646	,2414	78,5373	2,0000	181,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0138	,2754	3,6815	,0003	,4704	1,5571
Takım Sezgisi	,1391	,0519	2,6811	,0080	,0367	,2414
Takım Lideri	,6187	,0628	9,8486	,0000	,4947	,7427

Standardized coefficients

coeff
Takım Sezgisi ,1620
Takım Lideri ,5952

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,8425	1,0000	180,0000	,1764

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Hedef Boyutu

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4216	,1777	,3687	39,3339	1,0000	182,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,9688	,2359	12,5863	,0000	2,5034	3,4342
Takım Sezgisi	,3618	,0577	6,2717	,0000	,2480	,4756

Standardized coefficients

	coeff
Takım Sezgisi	,4216

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c_cs	,3618	,0577	6,2717	,0000	,2480	,4756

,4216

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'_cs	,1391	,0519	2,6811	,0080	,0367	,2414

,1620

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Takım Lideri	,2227	,0498	,1318	,3330

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Takım Lideri	,2595	,0468	,1704	,3553

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

EK 4. Anket Formu

Değerli katılımcımız,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Furkan KABAĞCI tarafından hazırlanan tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmayla Takım Çalışması ile ilgili değişkenlerin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu ankette doğru veya yanlış cevap yoktur, içtenlikle yanıtlamanız ve maddeleri boş bırakmamanız beklenmektedir. Elde edilen veriler bilimsel literatüre katkı sağlayacak, yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırmaya katılmaya karar vermeniz halinde herhangi bir noktada bir sebep göstermeksizin cayma ve çekilme hakkınız bulunmaktadır.

İlginiz için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Araştırma ile ilgili daha fazla bilgi almak için aşağıdaki iletişim adresini kullanabilirsiniz:

Furkan KABAĞCI

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme ABD

Bu araştırmanın amacı, yanıtların nasıl kullanılacağı, hakkındaki Katılımcı Bilgilendirme Formunu okudum. Araştırma hakkında yeterli bilgiyi edindim. *

EVET	HAYIR

Cinsiyetiniz	Kadın		Erkek		
Medeni Durumunuz	Bekar		Evli		
Yaşınız	21-30	31-40	41-50	51-60	60 ve üzeri
Öğrenim Durumunuz	Ortaokul	Lise	Ön lisans	Lisans	Y. lisans
Çalıştığınız Departman	Satış ve Pazarlama	Üretim	Finans	İnsan Kaynakları	Bilgi İşlem
Unvanınız	Sorumlu	Uzman Yardımcısı	Uzman	Sorumlu Uzman	Yönetici
Toplam Çalışma Süreniz	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10-14 yıl	15 yıl ve üzeri

No	Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız ekip ve projeleri yansıtacak şekilde cevaplayınız.	1	2	3	4	5
1	Proje hedeflerine ulaşılır.					
2	Hedeflenen işler tamamlanır.					
3	Tamamlanan iş yüksek kalitededir.					
4	Planlanan iş takvimine sadık kalınır.					
5	Planlanan bütçeye sadık kalınır.					
6	Görevler etkili bir biçimde yürütülür.					
7	İş/ler, yüksek bir moralle yapılır.					

No	Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız ekip liderini yansıtacak şekilde cevaplayınız.	1	2	3	4	5
1	Proje lideri projenin detaylarına vakıf olup, iş akış programına hâkimdir.					
2	Proje lideri projenin işleyişi (ilerleyişi) hakkında takım üyelerinden geribesleme alır.					
3	Proje lideri hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtılması ve iş akış planının oluşturulması süreçlerine hâkimdir.					

No	Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız ekip ve projelerde, ekip ve üyelerinin BEKLENMEDİK(ön görülemeyen) durumlarda davranışlarını yansıtacak şekilde cevaplayınız.	1	2	3	4	5
1	Çoğu durumda, ekibimizin üyeleri yeterli bilgiye sahip değildi ve "içgüdüsel bir duyguya" dayalı olarak bazı kararlar vermek zorunda kaldılar. Bu çalışmadaki ekip üyeleri ne ölçüde "içgüdüsel bir duyguya" bağlıdır?					
2	Ekip üyeleri çalışma sırasında önemli bir kararla karşılaştıklarında önsözlerine güveniyor mu?					
3	Ekip üyeleri çalışma sırasında karar verirken duygulara veriden daha mı fazla önem veriyor?					
4	Takım üyelerinin sezgilerinin başından beri doğru olduğu ortaya çıkıyor mu?					
5	Bu çalışmadaki katılımcılar temelde kişisel yargıya ne ölçüde güvenmekte?					
6	Ekip üyeleri, diğer insanlar ve durumlar hakkındaki ilk duygularına çok güveniyor mu?					