



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ATIKLİK VE EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİNİN EKİP
ETKİLİLİĞİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Abdullah Halil İbrahim İSOT

Danışman

Prof. Dr. Metin KAPLAN

NEVŞEHİR

NİSAN, 2023



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİNİN EKİP
ETKİLİLİĞİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Abdullah Halil İbrahim İSOT

Danışman

Prof. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir

Nisan, 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Abdullah Halil İbrahim İSOT



TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri”
adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Abdullah Halil İbrahim İSOT

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Metin KAPLAN



İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Abdullah Halil İbrahim İSOT tarafından hazırlanan “**Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri**”adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20...

Jüri

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Üye : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince, bana her türlü desteğini gösteren, her daim yanımda olduğunu hissettiren, engin bilgileriyle beni aydınlatan ve bana yol gösteren değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Metin Kaplan'a başta olmak üzere, yüksek lisans eğitimim süresince benimle kıymetli bilgilerini paylaşan değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam sırasında beni sürekli destekleyerek yanımda olan babam Ali İSOT ile hayatımın her evresinde ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden manevi desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Derya İSOT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



Abdullah Halil İbrahim İSOT

Nevşehir, 2023

ÖZET

ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİNİN EKİP ETKİLİLİĞİNE ETKİLERİ

Abdullah Halil İbrahim İSOT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Nisan2023

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Metin KAPLAN

Bu araştırmanın amacı, örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerin analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini otomotiv sektöründe çalışan 439 personel oluşturmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel atikliğin ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde örgütsel atikliğin alt boyutlarından proaktifliğin, radikal ve uyumun ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, örgütsel atikliğin alt boyutlarından cevap vermenin ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik hedefi ve performans endişesinin ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans hedefi ve yeterlik endişesinin ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Atiklik, Ekip Üye Amaç Yönelimi, Ekip Etkililiği

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL AGILITY AND TEAM MEMBER OBJECTIVE ORDER ON TEAM EFFECTIVENESS

Abdullah Halil İbrahim İSOT

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of
Business Administration, April 2023**

Supervisor: Prof. Dr. Metin KAPLAN

The purpose of this research is to analyze the effects of organizational agility and team member goal orientation on team effectiveness. The sample of the research consists of 439 personnel working in the automotive sector. According to the results of the regression analysis; It has been determined that organizational agility has a significant and positive effect on team effectiveness. Similarly, it was determined that proactivity, radicalism and cohesion, which are sub-dimensions of organizational agility, have a significant and positive effect on team effectiveness. However, it was determined that responding, one of the sub-dimensions of organizational agility, did not have a statistically significant effect on team effectiveness. On the other hand, it was determined that team member goal orientation had a significant and positive effect on team effectiveness. Similarly, efficacy goal and performance anxiety, which are sub-dimensions of team member goal orientation, were found to have a significant and positive effect on team effectiveness. However, it has been determined that performance goal and competence anxiety, which are sub-dimensions of team member goal orientation, do not have a statistically significant effect on team effectiveness.

Key Words: Organizational Agility, Team Member Goal Orientation, Team Effectiveness.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. ÖRGÜTSEL ATİKLİK.....	3
1.1.1. ÖRGÜT KAVRAMI	3
1.1.2. ATİKLİK KAVRAMI	4
1.1.3. ÖRGÜTSEL ATİKLİK KAVRAMI	5
1.1.4. ÖRGÜTSEL ATİKLİĞİN BOYUTLARI.....	11
1.1.4.1. Proaktiflik	11
1.1.4.2. Radikallik	12
1.1.4.3. Cevap Verme	12
1.1.4.4. Uyumluluk.....	13
1.1.5. ÖRGÜTSEL ATİKLİKİLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	15
1.2. EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ	17
1.2.1. EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI.....	17
1.2.2. EKİP TÜRLERİ.....	22
1.2.2.1. İşlevsel Ekip	22
1.2.2.2. Çapraz İşlevsel Ekip	22
1.2.2.3. Kaplan Ekip	23
1.2.2.4. Özel Ekip (Görev Ekibi).....	23
1.2.2.5. Komite	23

1.2.3.	KURUMSAL YÖNELİMİN TANIMI.....	24
1.2.3.1.	Misyon.....	24
1.2.3.2.	Vizyon	25
1.2.4.	HEDEF VE AMAÇLAR	26
1.2.5.	AMAÇ KAVRAMININ TANIMI.....	27
1.2.6.	AMAÇ YÖNELİMİ VE TÜRLERİ	27
1.2.6.1.	İletişim.....	27
1.2.6.2.	Öğrenme	27
1.2.6.3.	Öğrenme Yaklaşımı ve Öğrenmeden Kaçınma	28
1.2.7.	EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ KAVRAMI.....	29
1.2.8.	EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ BOYUTLARI	30
1.2.9.	Performans Hedefi	30
1.2.10.	Yeterlik Endişesi	31
1.2.11.	Yeterlik Hedefi.....	31
1.2.12.	Performans Endişesi.....	31
1.2.13.	EKİP AMAÇ YÖNELİMİ İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI	32
1.3.	EKİP ETKİLİLİĞİ	32
1.3.1.	GRUP VE EKİP KAVRAMI	32
1.3.2.	EKİP GELİŞİMİNİ KAVRAMA	34
1.3.2.1.	Oluşum	35
1.3.2.2.	Fırtına veya Karmaşa.....	36
1.3.2.3.	Biçimlenme	37
1.3.2.4.	Çalışma	37
1.3.2.5.	Dağılma	38
1.3.3.	ETKİLİ BİR EKİBİN ÖZELLİKLERİ.....	38
1.3.4.	EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ.....	40
1.3.5.	İŞLETMELERDE ETKİLİLİK VE BENZER KAVRAMLAR	41
1.3.5.1.	Etkililik.....	41
1.3.5.2.	Verimlilik	41
1.3.5.3.	Uyumluluk.....	42
1.3.5.4.	Vicdanlılık	42
1.3.6.	EKİP ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI	43

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	44
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	44
2.3. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ.....	44
2.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	45
2.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	45
2.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	46
2.6.1. Anket Formunun Düzenlenmesi.....	46
2.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	47
2.6.3. Verilerin Analizi.....	47
2.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	48
2.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	48
2.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	50
2.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	50
2.9.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	51
2.9.3. Regresyon Analizi Sonuçları.....	54
SONUÇ	60
KAYNAKLAR	62
EKLER	71
Ek 1- ANKET FORMU	71
Ek 2-ETİK KURUL İZNİ	75
Ek 3-ÖZGEÇMİŞ.....	76

KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: En Atık 12 Şirket Sıralaması	16
Tablo 2: Ekip Çalışmasının Örgütsel ve Bireysel Yararları.....	21
Tablo 3: Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark.....	26
Tablo 4: İş Grupları ile Ekip Arasındaki Farklar	34
Tablo 5: Ekip performansı ile ilişkili Takım Özellikleri.....	39
Tablo 6: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	48
Tablo 7: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	51
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri	53
Tablo 9: Örgütsel Atıklığın Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 10: Örgütsel Atıklığın Alt Boyutlarının Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 11: Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 12: Ekip Üye Amaç Yöneliminin Alt Boyutlarının Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	57
Tablo 13: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Atıklık Modeli	7
Şekil 2: Grubun Özellikleri.....	33
Şekil 3: Ekiplerin Oluşum Süreci	36
Şekil 4: Girdiler ve Çıktılar Arasındaki Tanımlayıcı İlişkiler	42



GİRİŞ

Çeşitli fırsatların ve yıkıcı zorlukların yaşandığı günümüzde; küresel ekonomiler, yıkıcı etkiye sahip teknolojiler, farklı gelir düzeylerinin varlığı ve iklim değişikliği gibi koşullar nedeni ile örgütler farklı durumlar ile karşılaşmaktadır. Bu yeni dünyada rekabet edebilmek için işletmelerin ve liderlerinin çok daha "atik" olmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Küreselleşme ve yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, her şeyin giderek daha fazla birbirine bağımlı hale gelmesi nedeniyle, ekip çalışması ve ekip etkiliği her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve uzun vadede varlığını devam ettirebilmek için, benzeri görülmemiş bir değişim ve karmaşıklık ortamına uyum sağlayabilecek bir atiklik düzeyi geliştirmesi gerekir (Joiner, 2019: 140).

Dünyadaki gelişmelerle birlikte ekonominin tekelleşmesi sonucu uluslararası rekabet daha şiddetli hale gelmektedir. Buna paralel olarak fırsatlar ve tehditler de büyümektedir. Bu gelişmeler neticesinde iş sorunları da daha karmaşık hale gelmekte ve insanların bu sorunları çözmek için birlikte çalışması giderek daha zorunlu hale gelmektedir. Büyüme stratejilerini takip eden işletmeler, bu büyüme sonucunda daha karmaşık bir yapıya bürünmektedirler. Büyüyerek hayatta kalabilen işletmeler, başarılı insanların yeteneklerinden yararlanabilen kuruluşlardır. Ekip çalışması, bunu gerçekleştirmenin araçlarından biridir. Ekip, 'Ortak hedefleri paylaşan ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çalışması gereken bir grup insandır (Woodcock, 2017). İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi, büyük ölçüde sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu bağlamda rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde, taklit edilemeyen en önemli örgüt kaynağının insan kaynakları olduğunu ifade edebiliriz. Ekip halinde çalışmanın, daha fazla performans sağlayacağı gibi olumlu sonuçlarından en üst düzeyde yararlanabilmek için, ekip üyelerinin amaçların belirlenmesi sürecine dâhil edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilerek, endişelerini giderecek ve performanslarını arttırıcı uygulamaların yapılması yararlı olabilir. Olası hataların insan hayatına mal olabileceği ve görevler bağlamında departmanlar arası karşılıklı bağımlılık gibi özellikler dikkate alındığında; atiklik, ekip üye amaç yönelimi ve ekip

etkililiğinin otomotiv sektörü açısından daha ayrıcalıklı bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, otomotiv sektörü çalışanları örnekleminde, örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu çerçevede araştırmanın temel sorusu; ‘örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkileri nasıl ve ne yöndedir?’ şeklinde belirlenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel atiklik ile ekip etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. Benzer şekilde, ekip-üye amaç yönelimi ile ekip etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya da rastlanılamamıştır. Buradan hareketle, bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı, ayrıca otomotiv sektöründeki işletme yöneticilerine ve sektör temsilcilerine yönelik yol gösterici bir rol oynayacağı umulmaktadır.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, teorik arka plan ve literatür taraması ve ikinci bölümde ise alan araştırması ile elde edilen verilerin analizi sonucunda araştırma bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu kısımda örgütsel atiklik, ekip etkililiği, ekip amaç üye yönelimi kavramları ile ilgili detaylı bilgiler ve bu kavramlarla ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

1.1.ÖRGÜTSEL ATIKLİK

Örgütsel atiklik kavramını açıklamadan önce örgüt ve atiklik kavramları açıklanacaktır. Bu kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda verilmiştir.

1.1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Yunancada “organon (organ)” kelimesinden türetilmiş olan örgüt kavramı, bireylerin bir amaç doğrultusunda grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmelerini ve bu amaçlarına ulaşmalarını mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir. Yapı, örgütün temel amaçları doğrultusunda personelin birbirleri ile ilişkilerini sağlayan bir çerçevedir (Şimşek, 2010: 30). Örgüt, ortak alınmış amaçları başarmayı kolaylaştırmak üzere işlev ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla işgörenin uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (Leblebici, 2008: 123). Bernard’a göre örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar arasında kurulmuş bir işbirliğidir. Etzioni’ye göre de örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal üniteler veya insan gruplarıdır (Scott, 2003; 99).

Örgüt kavramı, teşkilatlanma ya da organize etme süreci sonucunda oluşan yapı anlamında kullanılmaktadır. Başka bir deyişle örgüt, belirli bir görevi devamlı,

ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur. Kısaca örgüt, birçok kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu güç ve eylem birliğidir. Bir insan topluluğunun örgüt olabilmesinin temel şartları olan rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması gerekir (Güney, 2007a: 27).

1.1.2. ATIKLIK KAVRAMI

Atıklığın kökeni, tedarik zincirindeki değişikliklere uyum sağlamanın hem esneklik hem de çeviklik gerektirdiği imalat endüstrisinden gelmektedir. Atıklık ve atık üretimin geçmişi, yalın üretimden kaynaklanmaktadır (Harraf vd., 2015: 677). Değişen pazar ortamında etkin bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin proaktif olması ve değişimi öngörmesi gerekir. Bunu başarmak için organizasyonel yapılar, esneklik ve yanıt verme yoluyla daha fazla atıklığa izin vermelidir (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 116).

Küreselleşme, pazarların, teknolojilerin ve işletmelerin birbirine daha bağlı olmasına neden olmuştur. Dış kaynak kullanımı, küresel ortaklıklar ve genel olarak uluslararasılaşma, bu değişimi göstermektedir. Rekabet avantajı, küresel rekabetin yoğunluğu nedeniyle giderek geçici hale gelmektedir. Müşteriler cazip fiyatlar, yüksek kalite ve hızlı teslimat beklemektedir. Tüketici tercihinin değişen doğasının ötesinde, teknolojiye bağlı değişiklikler belirsizliğe, küresel rekabete ve rekabet yoğunluğuna katkıda bulunur. Hızla değişen teknolojik ortam nedeniyle araştırma ve geliştirme, bir kuruluşun genel başarısı için giderek daha önemli hale gelmiştir. Bilgi genişlemesi, değişikliklere uyum sağlama hızı ile ilgilidir. Bilgiye erişilebilirlik ve bilgi transferinin kolaylığı, çeviklik ihtiyacına önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu noktada atıklık, uyum sağlamayı ve yanıt vermeyi mümkün kılar ve günümüzün rekabetçi ortamında organizasyon başarısıyla giderek daha fazla bağlantılı hale gelir (Harraf vd., 2015: 676).

Atıklık ile ilgili literatürde farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Atıklık, kuruluşların değişen pazar durumuna, müşteri beklentilerine uyum sağlamasına olanak tanır ve tüketici odaklı ortamda kuruluşun hayatta kalmasında önemli bir rol oynar (Žitkienė ve Deksnys, 2018:116). Kidd (1994)'e göre atıklık, gelişmiş ve iyi bilinen teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin sentezlenmiş bir kullanımıdır. Diğer

bir tanıma göre atiklik, sonuçlar açısından, dinamik, bağlama özgü, agresif bir şekilde değişimi kucaklayan ve büyüme odaklı, başarılı, kazanan, pazar payı ve müşteri olarak tanımlanmıştır. Ebner vd. (1988) ve Kidd (1996)'e göre atiklik bir işletmenin sürekli ve öngörülemeyen değişimin rekabetçi bir pazarında büyüme, ürün ve hizmetlerin müşteri temelli değerlemesi tarafından yönlendirilen hızla değişen pazarlara hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğidir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak atiklik, yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların entegrasyonu yoluyla rekabetçi temellerin (hız, esneklik, inovasyon proaktifliği, kalite ve kârlılık gibi) hızla değişen pazar ortamında başarılı bir şekilde keşfedilmesidir (Yusuf vd., 1999: 35-36).

1.1.3. ÖRGÜTSEL ATIKLİK KAVRAMI

Hızla değişen pazar ortamında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için ana araçlardan biri olarak organizasyonel atikliğin önemi giderek artmaktadır. Atiklik, işverenlerin çalkantılı ortamlara uyum sağlamak ve rekabetçi kalabilmek için aradıkları temel kurumsal özelliklerden biri haline gelmiştir. İşletmeler rekabetçi kalabilmek için, yalnızca iyi ürün veya hizmet sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda bunları sürekli değişen müşteri zevklerine ve beklentilerine uyacak şekilde değiştirmeye ve özelleştirmeye hazır olmalıdır (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 115-116).

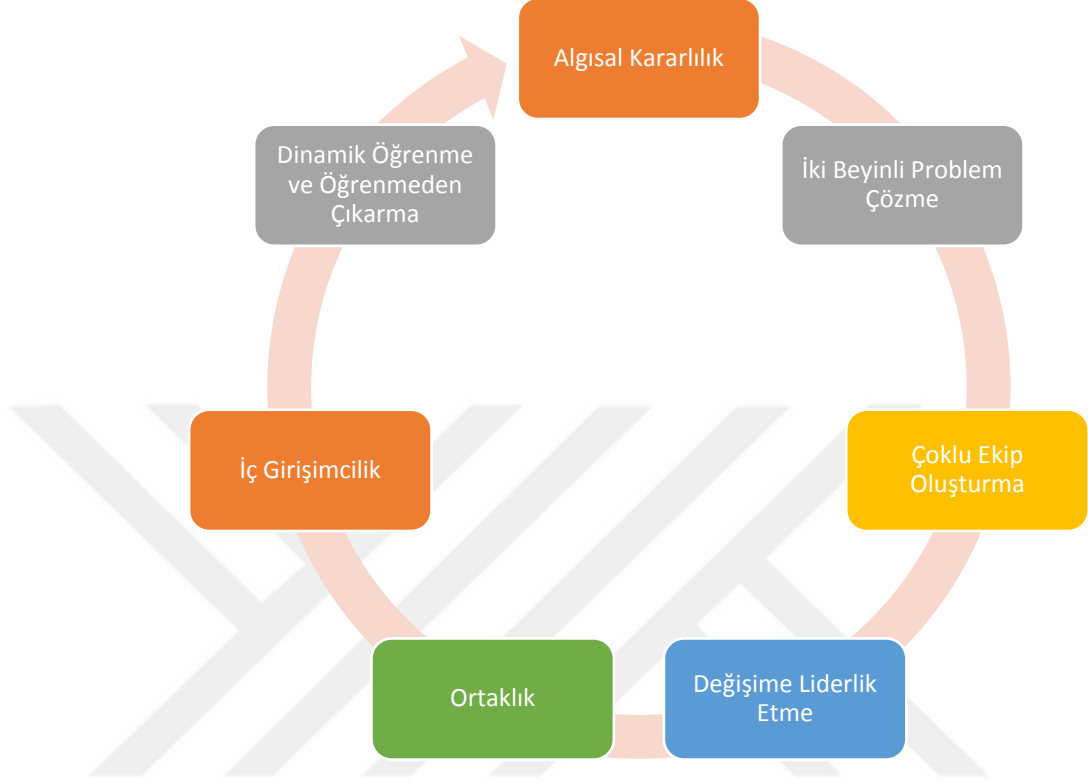
1990'ların başlarında, dinamik ve değişen bir ortamı yönetmek için yeni çözüm olarak atiklikten söz edilmeye başlanmıştır. Atık üretim, müşteri tanımlı ürün ve hizmetler tarafından yönlendirilen, değişen pazarlara hızlı ve etkin bir şekilde tepki vererek, sürekli ve öngörülemeyen değişimin olduğu rekabetçi bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneğini ifade etmektedir (Nafei, 2016: 272). "Atiklik" kavramı ilk olarak 1991 yılında Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü'ndeki akademisyenler tarafından sunulan “Yirmi Birinci Yüzyıl İmalat İşletmesi Stratejisi” başlıklı bir raporda popüler hale getirilmiştir (Trinh, 2012: 34). Iacocca Enstitüsü (ABD) tarafından atiklik, pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneklere (teknolojiler, insan kaynakları, eğitilmiş yönetim, bilgi) sahip bir üretim sistemi olarak tanımlanabilir. Atikliğin kökü veya kökeni atık üretimden türemiştir ve bu daha sonraki yıllarda irdelenmeye başlanmıştır (Nafei, 2016: 272).

Örgütsel atiklik, çok boyutlu ve karmaşık bir konu olmakla birlikte birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmaktadır. Organizasyonel atikliğin kökleri üretim bağlamındadır. Değişen bir pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilen, değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için ürünler arasında gerçek zamanlı olarak hızla geçiş yapabilen bir üretim sistemi olarak tanımlanmıştır. İlk atiklik araştırmaları atikliği, pazardaki öngörülemeyen değişikliklere yanıt vermek için üretim sistemini yeniden yapılandırma yeteneği olarak nitelendirmiştir. Organizasyonlar, mevcut teknolojileri ve üretim yöntemlerini sentezleyerek yönetim ve üretim araçlarını insan ve süreçlerin yardımıyla birleştirerek atikliğe ulaşabilirler (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 117).

Atiklik kavramı, rekabet edebilirlik, yanıt verebilirlik ve ürün geliştirme üzerindeki etkisi nedeniyle örgütsel bir özellik olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte atiklik, iş dünyasında örgütlerin beklenmedik değişimlerle başa çıkmalarını sağlayan, tehditlerin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran ve fırsatları avantaja çevirmelerini sağlayan bir paradigma olarak görülmektedir (Kanten vd., 2017: 698). Diğer bir deyişle örgütsel atiklik, değişen koşullarda karşı karşıya kalan işletmelerin, çalışanların ve diğer paydaşların hedeflerine ulaşmak amacıyla üretim faktörlerini kullanması için temel olarak gerekli olan değişime hızla cevap verme veya uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu sorunları çözmeye yönelik olarak işletmelerin, değişen bir ortama ve özellikle pazar ortamına yanıt verirken bilgilerini hızlı bir şekilde yönetmelerini gerektirir. Örgütsel atiklik, iş dünyasındaki sürekli yakın koordinasyonu ifade etmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544).

21. yüzyıl çalışma alanında atiklik, örgütlerin belirsiz, sürekli değişen ve esnek koşullarla başa çıkabilmeleri için rekabetçi bir kaynak olarak görülmektedir. Günümüzde iş hayatındaki hız, karmaşıklık ve ağır durumlar nedeniyle organizasyonel atiklik daha fazla önem kazanmıştır. Bununla birlikte, kuruluşların müşteri ihtiyaçlarına zamanında cevap verme ve yeni ürünleri teslim etme veya iyileştirme iş süreçlerine uyum sağlama gerekliliği, atikliği sürdürmek için gereklidir (Kanten vd., 2017: 698).

Francis (2001: 199) tarafından geliştirilen örgütsel atiklik modeli, Şekil 1’de verilmiş olup, bu modelin unsurları aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 1: Örgütsel Atiklik Modeli

Kaynak: (Francis, 2001: 199)

Örgütsel atiklik modelinde yer alan yetkinlikleri kısaca şöyle açıklayabiliriz (Francis 2001: 200);

Algısal Kararlılık; Atik firmalarda çok sayıda bireyin çok sayıda karar aldığı görülmektedir. En üst kademede bulunan kişiler ihtiyaç duyulan kararları zamanında alamaması durumunda, duyarlı, hızlı hareket eden kuruluşlarda algısal kararlılık kaçınılmazdır. Örgütsel hiyerarşide alt sıralarda yer alan kişiler, firmanın geleceğini şekillendiren kararlar alabilir veya alamazlar. Risklerin, seçeneklerin ve olası sonuçların değerlendirilmesi anahtar kavramlardır. Karar verme, bir kararın ne zaman gerekli olduğunu anlama, seçenekleri bulma ve tartma ve bir kararı eyleme geçirme becerisini gerektirir. Karar vericinin hem anlayışlı hem de kararlı olması gerekir.

İki beyinli problem çözme; Problemleri bulmak ve çözmek, uzun yıllardır yönetici rolünün bir unsuru olmuştur. Ancak son zamanlarda, rasyonel tekniklerin (beynin sol tarafında yer alan) sezgi ve duyguyla (beynin sağ tarafında yer alan) zenginleştirilmesi gerekliliği doğmuştur. 'İki beyinli' problem çözme, hem rasyonel hem de sezgisel yaklaşımları birleştirme görevini üstlenmektedir.

Çoklu ekip oluşturma; 1960'ların uzay endüstrisinde ekip oluşturma geliştirildiğinde, temel gereksinim, ortak hedefleri paylaşan yüksek performanslı gruplar oluşturmaktır. Bugünün yöneticilerinin birden çok ekip kurma ve yok etme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Beceriler arasında katılma, kolaylaştırma, sözleşme yapma, liderlik etme ve çıkma yer almaktadır.

Değişime Liderlik Etme; Artan ve dönüşümsel değişim dönemlerinde farklı becerilere ihtiyaç vardır. Kademeli değişim dönemlerinde yönetici, kendini beğenmişlikten kaçınarak ve iyileştirme yapmak için sayısız fırsat bularak bir katalizör görevi görür. Dönüşümsel değişime öncülük etmek, vizyon, kapsamlı planlama, koordineli girişimler ve sıklıkla yönetilen kültür değişikliği gerektirmektedir.

Ortaklık; Atik yöneticiler, organizasyon içindeki ve dışındaki insanlarla ortak olurlar. Ortak yönetim tarzı tedarikçilere, yüklenicilere, müşterilere ve diğer bağlı kuruluşlara kadar uzanır. Ortaklık, birçok ilişkinin en iyi eşitlik ve sorumluluk olduğunda çalıştığı inancına dayanmaktadır. Kolay ve açık iletişim gereklidir. Ortaklık, müzakere edilen anlaşmalarla yönetmeyi gerektirir. Yöneticilerin, gerçek kazan-kazan ilişkileri geliştirme ve katkıları takdir etme becerileri kazanmaları gerekmektedir.

İç Girişimcilik; Birçok nesil boyunca, bireyler girişimci oldular ve bir şeylerin gerçekleşmesini sağladılar ve işler kurarak kazanç elde ettiler. 20. yüzyılın sonlarına kadar bu tür insanlar büyük ölçüde kurumsal hayatın dışında başarılı oldular. Fırsatçılık bastırıldığı için yerleşik kuruluşlar girişimciler için uygun olmayan yerlerdi. 20. yüzyılın son on yılında, firmanın zirvesindeki sadece birkaç kişi pazarlama odaklı atiklik ihtiyacını karşılayamadığı için bu durum değişmeye başladı.

Çalışanların iş kurucular gibi düşünmesi ve yenilikçi fikirleri savunması gerekiyordu. Firmalar içinde girişimcilik fırsatları yaratan kişiler için yeni bir terim olan 'girişimci' kavramı literatüre girmiştir. Becerileri arasında yenilik yönetimi, iş kurma, savunuculuk ve risk değerlendirmesi yer almaktadır.

Dinamik Öğrenme ve Öğrenmeden Çıkarma; Yönetimi atikliği, atik bir zihin gerektirir. Atikliğin önündeki engellerin çoğu psikolojiktir - insanın zihninde bulunurlar. Atik bir organizasyon haline gelmek, insanların olayları sorgulamaya açık olarak görme konusundaki mevcut yollarını algılamayı öğrenmelerini gerektirir. Hiç kimse alışkanlıklar, uygulamalar ve rutinler olmadan çalışamaz. Atik bir dünyada, düşünce ve uygulamanın alışkanlık haline getirilmesi istenmez. İnsanların yeni düşünme ve yapma yollarına ihtiyacı vardır. Bu, yeni becerilerin basit bir şekilde edinilmesi değil, işlerin yapılma şeklinin temelden yeniden değerlendirilmesi öğrenimini gerektirir. Buna "dinamik öğrenme" denmekte - çünkü amaç yeni bilgi ve beceriler edinmek ve aynı zamanda öğrendiklerini unutmak değildir.

Örgütsel atiklik kavramı, atik bir organizasyonun performans özelliklerinden türetilir ve “örgütsel uyum sağlama” ve “örgütsel esneklik” kavramlarından kaynaklanmaktadır. Atik bir organizasyon, öngörülebilir değişiklikleri karşılamak için yalnızca "esnek" olmakla kalmaz, aynı zamanda öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve verimli bir şekilde yanıt verebilir ve uyum sağlayabilir. Atik bir organizasyon, yalnızca veri toplama ve analiz yoluyla etkili bilgi yönetimi ve öğrenme yeteneği değil, aynı zamanda değişikliklere yanıt vermede etkili karar verme ve hızlı çözüm dağıtımı gerektirir (Molla ve Peszynski, 2012: 171). Pazar lideri olan baskın firmalar, daha önce deneyimledikleri finansal başarı karşısında kördürler ve bir ekonomik gerileme ile karşı karşıya kaldıklarında, yerleşik endüstriler genellikle mevcut yönetim rutinlerine ve yapılarına derinden bağlı oldukları için uygun şekilde yanıt verme atikliğinden yoksundurlar (Boyles, 2016: 233). Bu noktada belirsizliği gidermek, hedefleri gerçekleştirmek, işgören iletişiminin sağlıklı ilerlemesi ile örgüt yararı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bir çözüm modeli belirlemek büyük bir öneme sahiptir. Tasarlanan örgüt modeli sadece o örgütün yapısına uygun olarak tasarlanmalıdır. Atik örgüt modeli müşteri odaklı hareket ederek gerektiğinde esnek ve dinamik olabilmektedir. Örgüt yapısında

hiyerarşi daha az önemlidir. Önemli olan ekip çalışması uygulamasıdır (Coşar, 2020: 617).

Atiklik, yalnızca bir işletme, değişiklikleri hızlı bir şekilde tanıma ve özümseme yeteneğine sahipse mümkündür. Bunu yapmak için işletmelerin pazar değişikliklerine karşı tetikte olmaları, iç ve dış bilgileri değerlendirmeleri ve bilgiden yararlanmaları ve bilgileri dâhili olarak ilgili karar vericiler tarafından özümsemeleri gerekir. Dolayısıyla atikliği kazandıran süreç aslında bir organizasyon içinde bilgiyi yönetme sürecidir (Molla ve Peszynski, 2012: 172).

Bir işletmenin atik sayılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Coşkun, 2019: 36-37):

- Müşteri isteklerini karşılayabilecek, işletme ile ilgili detaylı bilgi ve donanımına sahip kalifiye çalışanları bulunuyor ve esnek yapıda ise,
- İşletme çalışanları güncel bilgilere sahip, girişimci kabiliyetleri mevcut ve bunların olması için işletme tarafından teşvik ediliyor ise,
- Teknoloji kullanımı ve günümüz koşullarına entegresini sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip yeterlilikte ise,
- İçsel ve dışsal koordinasyonda yüksek verim gösteriyor ise,
- Çalışanların işletmeye bağlılıkları, müşteri odaklı eylemlere sahip ve çalışanların işletme başarısı için ortak sorumluluk üstlenmeleri o işletmenin ve işletme çalışanlarının atik özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir.

İşletmelerin atik olmak için uyarlanabilir, esnek olması ve birkaç hiyerarşi seviyesi, gayri resmi ve değişen yetki hatları, açık ve gayri resmi iletişim, işlev ve birimler arasında gevşek sınırlar gibi organik organizasyonun özelliklerini benimsemesi gerekmektedir (Sherehiy vd., 2007: 458).

Kavramsal çalışmalar ile beraber bazı yazarlar, atik bir işletme yapısına ulaşmanın faydalarından bahsetmişlerdir. Örneğin; Lin ve Diğerleri (2008), çevik bir işletme yapısının işletmelere sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

- Değişen pazar ihtiyaçlarına hızla ve etkili cevap verebilme yeteneğine sahip olmak

- Müşterilere özel ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak
- Maliyet açısından verimli bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak
- Üretim maliyetlerini azaltmak
- Müşteri memnuniyetini arttırmak
- Değer katmayan faaliyetlerden uzaklaşmak
- Rekabet yeteneğini arttırmak olarak sıralamışlardır (Bottani, 2009).

1.1.4. ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN BOYUTLARI

Farklı sektörlerdeki şirketler, kendilerine uyan ve kendi özel koşullarıyla ilişkili olan stratejik yetenekleri göz önünde bulundurarak değişikliklere farklı tepkiler verir (Zhang ve Sharifi, 2000: 506). Araştırmacıların örgütsel atıklık boyutunu farklı şekilde sınıflandırdıkları görülmektedir. Örneğin; Zhang ve Sharifi (2000)'ın sınıflandırması (hız, yanıt verebilme, esneklik ve yeterlilik) bulunmaktadır. Çalışmamızda Lee vd. (2015) ile Gürbüz ve Hatunoğlu (2022) (Proaktiflik, radikal, cevap verme ve uyum) sınıflandırması esas alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.1.4.1. Proaktiflik

Proaktiflik terimi, Webster's Ninth New Collegiate Dictionary'de "gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin beklentisiyle hareket etmek" olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, proaktiflik, yenilikçi veya yeni girişim faaliyetleri ile birlikte ileriye dönük bir bakış açısı önerdiğinden, girişimcilik yönelimi için çok önemli olabilir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). İşletmelerin durumları öngörerek ve proaktif olarak yanıt vererek yeni fırsatları rakiplerin önünde yakalama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 2015: 405). Proaktiflik, bir firmanın yeni giriş sürecinde pazar fırsatlarıyla nasıl ilişki kurduğunu ifade eder. Bunu, "çevreyi şekillendirmek", yani eğilimleri etkilemek ve hatta belki de talep yaratmak için inisiyatif alarak ve fırsatçı davranarak yapar (Lumpkin ve Dess, 1996: 147).

1.1.4.2. Radikallik

Radikallik, yeni pazarlara girmek için yeni iş modelleri uygulayarak radikal stratejik hareketler başlatma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 2015: 405). Radikallik köklü değişimlerin olacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla, stratejik hareketlerin boyutları çok büyük olacağından dolayı yaşanan olumsuzlukta işletmeler büyük zararlar görebilir. Meydana gelen zararların telafisi de kolay olmayacağı için bu tip kararlarda dikkatli hareket edilmeli ve yeterince analiz çalışmaları yapıldıktan sonra eyleme geçilmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2015: 95). Radikal yenilikler, mevcut pazarın dönüştürülmesini kapsadığı gibi, çarpıcı değişiklikler oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen yeni pazar oluşturma eylemini de içermektedir. Ciddi riskler barındırmasına rağmen başarılı olduğu takdirde üretim maliyetlerinin azalmasına ve işletme içerisindeki çalışanların performans iyileştirmelerinde olumlu gelişmeler ile sonuçlanmaktadır. İşletme için olması muhtemel radikalliğin başarılı olabilmesi için, güçlü bir örgüt yapısının bulunmasının yanı sıra etkin bir lider ile işletmeyi benimsemiş çalışanların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Turan, 2022: 96-97).

1.1.4.3. Cevap Verme

Atiklik, radikal bir şekilde değişebilen bir ortama hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme konusunda örgütsel bir yetenektir ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı yanıt verme ve karlılık ile yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir. Ayrıca atiklik, hızlı ve kolay hareket etme ve düşünceli bir yöntemle hızlı düşünme yeteneğini ifade eder. Cevap verme atikliği süreci, işin sonuçlarını gecikmeden açıklamak için çeşitli kaynaklara göre ilgili bilgileri, kaynakların yeniden yapılandırılmasını ve yeni rekabetçi prosedürlerin geliştirilmesini yönlendiren eylem planlarının geliştirilmesiyle birlikte toplama, biriktirme, yeniden yapılandırma, değerlendirme ve yoruma dayalı olarak fırsatları ve tehditleri belirleme yeteneğidir (Nafei, 2016: 272-274). İşletmenin değişikliklere başarılı bir şekilde yanıt vermesi ve uyum sağlaması için kullanılabilecek yeni teknolojiler, uygulamalar ve üretim, yönetim ve organizasyon yöntemlerinin belirlenmesi için pazar ve iş ortamı izlenmelidir (Sherehiy vd., 2007: 458).

1.1.4.4. Uyumluluk

Uyumluluk, “iş modellerini uyarlama ve gelişen endüstriye ayak uydurma yeteneği için en iyi uygulamalar” şeklinde tanımlanmaktadır (Lee vd., 2015: 405). Ekip çalışmaları sırasında ekip üyeleri arasında açık bir iletişim olmalıdır. Ekip içerisinde açık bir iletişimin varlığı koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Koordinasyon eksikliği iletişim kopukluğuna sebep olabilmektedir. Dolayısıyla iletişim kopuklukları, planlamanın aksamasına ve hataların artmasına neden olabilmektedir (Erdem, 2018: 47). İşletmelerde ekiplerin iletişiminin sağlıklı ilerleyebilmesi ve gelişen çevre şartlarına ayak uydurmanın temeli uyumluluk kavramının etkin bir biçimde kullanılması ile oluşabilmektedir.

Literatürdeki çalışmalarda yer alan bazı farklı boyutların tanımlamaları aşağıda kısaca verilmiştir.

Hız; Atiklik, uyumlu bir grubun bir amaca ulaşmak için çevresindeki çevrenin yaptığı değişikliklere hızlı tepki vermesi olarak tanımlanabilir. İşletmenin potansiyel ihtiyaçları karşılayan çözümleri önceden sağlamanın yanı sıra beklenmeyen fırsatlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğidir. İşletme için hızlı olmak demek gelişen pazarlara hızlı yanıt vererek ve ister ürün ister hizmet olsun, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, sürekli değişen beklenmedik bir rekabet ortamında hayatta kalma ve büyüme yeteneğidir (Nafei, 2016: 273). Görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir ve yeni ürünlerin pazara giriş süresinde çabukluk, ürün ve hizmet sunumunda hız ve zamanındalık, operasyonlarda çabukluk (kısa operasyon hazırlık süreleri) gibi öğelerden oluşmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000: 507). Alınan kararların eyleme geçirilme sürecini içermektedir. Ayrıca Akkaya ve Tabak (2018)’e göre işletmelerde yöneticilerin değişen koşullara anında cevap verebilmesinin verilen kararlarla ilgili olduğu ve işletmelerde bu hıza sebep olan gerçek zamanlı bilgi kullanımı, aktif çatışma çözümü kullanımı, deneyimli danışman kullanımı gibi faktörler olduğu ifade edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: 189). Atik örgütün hız kabiliyetinin temel özelliği olarak; mümkün olan en kısa sürede öğrenme, görev ve işlemleri gerçekleştirme ve değişiklik yapma, işlem süresi, üretim değişikliği süresi,

ürün/hizmet teslim süresi, öğrenme süresi ve değişime uyum sağlama süresi olarak de açıklanmaktadır (Sherehiy vd., 2007: 457).

Esneklik; Teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin hızı, artan küreselleşme ve işletmelerin sosyal ve çevresel zorlukları ele alma arayışları, iş ortamını etkileyen temel faktörlerdir. Hızlı değişen ve son derece belirsiz iş ortamı, firmaların değişime karşı sürekli olarak uyarılmasını gerektirir. İş ortamındaki değişikliklere sürekli uyum sağlamak ve bunlara tepki verebilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için işletmelerin stratejik olarak esnek olmaları gerekmektedir (Ademi vd., 2021: 3). Örgütsel esneklik, bir işletmenin, ortamdaki değişikliklere önceden belirlenmiş bir yanıtta içyapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesini temsil etmektedir. Esneklik, kurumsal kaynakların hazır olma durumunu ve kaynak seferberliğinin kolaylığını vurgularken, uyarlanabilirlik, kurumsal operasyonların çevrelerine uygunluğunun temelini oluşturur. "Atiklik" kavramı hem esnekliği hem de uyarlanabilirliği kapsamaktadır (Nafei, 2016: 272). Diğer bir deyişle esneklik, aynı tesislerle farklı işleri yürütme ve farklı hedeflere ulaşma yeteneğidir. Ürün hacmi esnekliği, ürün modeli/konfigürasyon esnekliği, organizasyon ve organizasyon sorunları esnekliği, kişi esnekliği gibi öğelerden oluşmaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000: 508). Esneklik ile ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Eppink (1978) esnekliği "bir organizasyonun kendisini öngörülemeyen çevresel değişimlere karşı daha az savunmasız hale getiren veya başarılı bir şekilde yanıt vermek için daha iyi bir konuma getiren bir özelliği" olarak tanımlamaktadır. De Leeuw (1996) ve Volberda (1996), esnekliğin hem yönetsel görev hem de organizasyon tasarım görevi olarak ele alınması gerektiğini öne sürmekte ve De Leeuw (1996) esnekliği, "yönetimin kontrol kabiliyetini arttırmak ve organizasyonun ve çevrenin kontrol edilebilirliğini iyileştirmek için bir organizasyonun çeşitli fiili ve potansiyel prosedürlere sahip olma derecesi ve bu prosedürleri uygulayabilme hızı" olarak tanımlamaktadır. Volberda (1996)'ya göre esneklik, "yönetim kontrol kapasitesini arttırmak ve kuruluşların kontrol edilebilirliğini geliştirmek için bir kuruluşun çeşitli yönetsel yeteneklere sahip olma derecesi ve bunların etkinleştirilebileceği hız" olarak ifade edilmektedir (Ademi vd., 2021: 14-15).

Yetkinlik (Yeterlilik): Concise Oxford Dictionary'ye göre, yeterlilik, bir şeyi "yapma becerisini" veya "bir görev için yeteneği" ifade eder. Macquarie Muhtasar Sözlüğü,

yetkinliği, "yeterli olma kalitesi" olarak tanımlar; burada yetkin, "uygun şekilde nitelikli" veya "yetenekli" anlamına gelmektedir. Kısaca yetkinlik, bazı görev(ler)in tatmin edici bir şekilde tamamlanmasını sağlayacak yetenek veya yeteneğe sahip yetkin kişilerdir. Yetkinlik, temel olarak insanların yetenekleri veya yetenekleri ile uygun görevin tatmin edici bir şekilde tamamlanması arasındaki bir ilişkidir (Hager ve Gonczi, 1996: 15-16). Bir şirkete amaç ve hedeflerine ulaşmada üretkenlik, verimlilik ve etkinlik sağlayan kapsamlı bir yetenekler (stratejik vizyon, uygun teknoloji veya yeterli teknolojik yetenek, bilgili, yetkin ve yetkin kişiler, operasyon verimliliği ve etkinliği, maliyet etkinliği, ürün/hizmet kalitesi gibi) listesidir (Zhang ve Sharifi, 2000: 507). Yetkinlik, başarı hedefi yapısının kavramsal özünde yer alır. Yani, yeterlilik, kişinin bir görevi anlayıp anlamadığına veya bir görevde ustalaşıp ustalaşmadığına (mutlak bir standart), performansını artırmasına veya bilgisini veya becerilerini tam olarak geliştirmesine (bir kişisel standart) göre değerlendirilebilir ve bu çerçevede tanımlanabilir (Elliot ve McGregor, 2001: 501).

Dört yetenek türü arasında, atik olması gereken herhangi bir işletme için yanıt verebilirlik temel yetenektir. Diğer üçü, yanıt verebilirliği sağlamak için gerekli unsurlardır (Zhang ve Sharifi, 2000: 508).

1.1.5. ÖRGÜTSEL ATIKLİKİLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Yapılan literatür ataraması sonucunda, doğrudan örgütsel atiklik ile ekip etkinliği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle aşağıda örgütsel atiklik ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Economist Intelligence Unit'in 2009'da atik örgüt oluşturmaya yönelik hazırladığı raporda işletmenin başarısında atikliğin çok yüksek oranda etkili olduğu sonucu yer almaktadır. Buna ek olarak Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde yapılan çalışma sonucunda atik işletmelerin atik olmayan işletmelere karşı üçte bir oranında daha fazla kazanç elde ederek kar paylarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca günümüz teknolojilerinin atik işletme oluşturmada etkili olduğu öne sürülmüştür (Basri ve Zorlu, 2020: 153).

Barem Research Şirketinin Türkiye'de Atik Şirket Araştırması sonuçlarına göre "En Atik 12 Şirket" sırasıyla şu şekildedir (İleri ve Soylu, 2010: 20).

Tablo 1: En Atik 12 Şirket Sıralaması

Sıra	Firma adı
1	Turkcell
2	Arçelik
3	Ülker
4	Vestel
5	Coca Cola
6	Unilever
7	Garanti
8	Pfizer
9	Koç
10	Yapı Kredi
11	Beko
12	Efes Pilsen

Kaynak: İleri ve Soylu, 2010: 20

Listede yer alan şirketlerin otomotiv, gıda, beyaz eşya, bankacılık, iletişim gibi sektörlerde hizmet alanında faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ayrıca bu organizasyonların esnek yapıda olmaları, değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmeleri uzun ömürlü atik organizasyonlar olmalarını sağlamıştır. Harvard Business Review Türkiye Dergisi (2020) Türkiye’de atik örgüt olarak Vodafone şirketini değerlendirmiş ve şu bilgiler paylaşılmıştır. Atik örgüt olarak Vodafone müşteri odaklı yaklaşımı benimsemiştir. Bu doğrultuda müşteri gereksinimlerine fazla önem verilmiş ve müşteri gereksinimleri en doğru ve en hızlı şekilde karşılanmaya çalışılmıştır. Çalışanların istek ve gereksinimlerine önem verilmiş, atik örgüt olma yolunda çeşitli eğitimlerle çalışanlar desteklenmiştir. Organizasyon şeması yalın bir biçimde uygulanmış, hiyerarşi sadeleştirilerek hızlı karar alma mekanizması faaliyeti sürdürülmüştür. Bu sayede Vodafone atik bir örgüt olarak müşteri sayısında artış kaydederek ciddi bir rekabet avantajı elde etmiştir (İnanır, 2020: 74-75).

Türkiye’de atık işletmeler üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre (İleri ve Soylu, 2010: 21);

- Türkiye’de şirketlerin %30-40’lık bölümü 5-10 yıllık işletmelerden oluşmaktadır.
- Bu şirketlerin ortalama yaşları ise 18.2 civarındadır.
- “‘Dünya’nın En Büyük İşletmesi’’ sıralamasında yer alan işletmelerin 40-50 yıl yaşam süresine sahip olduğu görülmektedir.
- Ülkemizde değişime ayak uydurabilmiş uzun ömürlü işletmeler de bulunmaktadır (Örneğin; Turkcell, Eczacıbaşı, Zorlu, Koç Holding gibi).

Sekman (2009)’a göre; ülkemizde ve Dünya’da işletmelerin kısa ömürlü olması yaşanan hızlı değişimler sonucu işletmelerin bu duruma ayak uyduramamaları ve atık işletme ruhunun eksikliğidir. Sekman (2009)’a göre yapılması gereken ise, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmek ve esnek bir biçimde davranabilmek olduğunu belirtmiştir.

1.2. EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ

Bu bölümde; ekip ve ekip çalışması, ekip türleri, amaç ve amaç yönelimi kavramları ve bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1.2.1. EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI

Ekipler ve ekip oluşturma çabaları, günümüzün çalışma ortamında popüler terimlerdir. Bireyleri işyerinde bir araya getirmek ve etkili bir ekip olarak birlikte çalışmalarını sağlamak zorlu bir iştir (Grusenmeyer, 2009: 1-2). Ekipler, küresel, değişken ve müşteri odaklı bir ekonomide örgütsel başarıda temel bir rol oynamaktadır (Delgado Pina vd., 2008: 16). Ekip performansının bir göstergesi olarak son zamanlarda büyük ilgi uyandıran kilit bir değişken, ekip hedef yönelimidir. Ekip hedefi oryantasyonu, ekip üyelerinin, ekiplerinin iklimi ve başarı hedefleri ile ilgili ortak algılarını ifade etmektedir. Dweck (1986), hedef yönelimini başarı durumlarında yetenek geliştirmeye veya göstermeye yönelik bir eğilim olarak tanımlamıştır (Mehta vd., 2009: 1027-1028-1209). Literatürde ekip kavramı ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Buna göre ekip, “ortak bir amaca, bir dizi performans hedefine ve kendilerini sorumlu tuttıkları bir yaklaşıma bağlı,

tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır’’ şeklinde tanımlanmıştır (Spencer, 1993: 101).

İş yerindeki ekip temelli yapılar birçok işletme için bir gerekliliktir ve diğer işletmelerde bireysel temelli çalışmaya uygun bir alternatif sunmaktadırlar (Honts vd., 2012: 312). Ekipler her zaman oluştukları organizasyonlarda önemli başarılarla katkıda bulunmaktadırlar. İşletmelerin bugün giderek daha fazla karşı karşıya kaldığı geniş tabanlı değişim türlerinde ekipler, yukarıdan aşağıya liderliğin yönüne ve kalitesine konsantre olmaya, yeni davranışları teşvik etmeye ve işlevler arası faaliyetleri kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, bir kuruluştaki insanlar arasında ortak bir yön duygusu geliştirmenin en pratik yoludur. Ekipler, hiyerarşiyi zayıflatmadan duyarlı hale getirebilir, organizasyon sınırlarını aşan süreçlere enerji verebilir ve zor sorunlarla başa çıkmak için birden fazla yetenek getirebilir. Ekipler genellikle diğer gruplardan ve bireylerden daha iyi performans gösterir. Yüksek performanslı işletme için gerekli olan geniş tabanlı değişiklikleri desteklemenin en iyi yollarından birini temsil ederler. Ekipler içinde, her ekip üyesinin ortak bir amaca bağlılığından ve grubun kendisini ortaklaşa sorumlu tuttuğu ilgili performans hedefleri kümesinden daha önemli bir şey yoktur (Katzenbach ve Smith, 2015: 9-13-19).

Birey topluluklarını veya grupları ekip yapan; işletme kültürü, ekip rolleri, bağlılık, çok yönlü iletişim, ortak amaç gibi bazı karakteristik özelliklerdir (Çırpan ve Koyuncu, 1998; Öncü, 2016; Özdemir ve Gören, 2017; Anıl, 2010; Özer 2015). Bu özellikleri kısaca şöyle açıklayabiliriz.

İşletme kültürü; bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim ve işletmenin karar verme biçimini tanımlamaktadır. Yazılı bir durum söz konusu değildir. İşletme içerisindeki çalışanların davranışlarının gözlenmesi ile ekip kültürü ile ilgili bilgi edinilebilir. Ekibin nasıl çalıştığı, nasıl iş yaptığı gibi durumları belirleyen yazılı olmayan varlıkları kapsamaktadır. Ekip kültüründe amaç, olumlu bir çalışma ortamı yaratarak çalışanları birleştirmek ve ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmektir (<https://www.ticimax.com/>).

Ekip rolleri; bireysel kabiliyet ve özelliklere dayanarak ekibe sağlanan katkıları ifade etmektedir. Etkili ekiplerde her zaman, zamanla meydan okuma, yorumlama, destekleme, bütünleştirme, hatırlama ve özetleme gibi önemli sosyal ve liderlik rolleri üstlenen ekip üyeleri bulunur. Bu roller, ekibin başarısı için gerekli olan karşılıklı güveni ve yapıcı çatışmayı geliştirmeye yardımcı olur. En iyi takımlarda, her üye duruma göre farklı sosyal roller üstlenir. Sonuç olarak ekipler, birbirlerine enerji vermek, onları desteklemek ve birbirlerini dürüst ve doğru yolda tutmak için kendi benzersiz süreçlerini geliştirirler (Katzenbach ve Smith, 2015: 53).

Bağlılık; Bağlılık, hedefe ulaşmanın mümkün olduğu beklentisinin ve takım hedeflerine ulaşmaya verilen çekiciliğin veya değer bir fonksiyonudur. Kavramsal olarak, bir hedefe yüksek düzeyde bağlı olan bireyler, bilişsel ve davranışsal kaynaklarını hedefe ulaşmaya yönlendirmektedirler (Aube ve Rousseau, 2005: 190). Hedefe bağlılık, amaca ulaşmak için çaba gösterme niyeti, amaca ulaşma sürecinde ısrar ve amaca ulaşmak için çabadan vazgeçmek istememe gibi birçok özelliği içermektedir (Chai vd., 2017: 140). Bunun yanı sıra düşük hedef bağlılığına sahip kişiler, kendilerine verilen hedeften uzaklaşabilir ve hedefi içselleştirmedikleri için ilgisiz faaliyetlere çaba gösterebilirler. Takım hedef bağlılığının takım performansındaki rolü, performansın kavramsallaştırılmasına bağlıdır. Hedefe bağlılık performans üzerinde ana etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, eğer bireyler hedeflere bağlıysa, zor hedefler kolay hedeflere göre daha yüksek performans seviyelerine yol açabilir (Aube ve Rousseau, 2005: 190). Takım ortamlarında, takım hedefi bağlılığı, takım üyelerinin takım hedeflerine ulaşma kararlılığı, takım hedeflerine bağlılıkları, takım hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme niyetleri ve takım üyelerinin hedefleri takip etmedeki ısrarı anlamına gelmektedir (Chai vd., 2017: 140).

Takım bağlılığı, takım üyelerinin takıma dâhil olmalarının ve takımla özdeşleşmelerinin görece gücü olarak anlaşılabilir. Ekip bağlılığı yüksek olduğunda, ekip üyeleri ilişkiye değer verir ve onu sürdürmek ve yürütmek için çaba göstermeye istekli davranırlar. Takımın çıkarları ve hedefleri önemli hale gelir. Takım üyelerine birbirlerine yardım etme sorumluluğu duygusu yükler. Bu yükümlülük duygusu,

ekibe, ilgili ve faydalı bilgiler sağlama konusunda çalışanları daha istekli hale getirebilir (Buvik ve Tvedt, 2017: 8).

Çok Yönlü İletişim; İletişim, ekiplerin görev ve ekiple ilgili süreçlerinin üzerine inşa edildiği genel bir temeldir. Ekip, diğer ekiplerle veya ekip üyeleriyle iletişim kurmalı ve karşılıklı ilişkiler ve ittifaklar kurmalı ve ekip dışındaki bireylerle etkileşime girmelidir. Ekip içi iletişim sağlandığında, ekibin kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tanımasını sağlayabileceği beklenmektedir. Ek olarak, ekipler arası iletişim, ekibin ait olduğu daha geniş organizasyon tarafından rutin olarak sağlanmayan bilgiler sağlayabilir (Pöysä Tarhonen vd., 2016: 3-4).

Ortak Amaç; İşletmelerin stratejik olarak başarılı olabilmelerine işletme kültürünün etkisi yüksektir. İşletme kültürü kavramı çalışanların farklı değer biçimleriyle (normlar, amaçlar, inanışlar gibi) ifade edilmektedir. Ancak amaçların farklılaşması ve çalışanların üstlendikleri farklı roller nedeniyle bireylerin ortak amaca yönelmesi, uyum sağlanmasını güçleştirebilir. Örgütsel stratejiler; işletmenin çevre koşullarını değerlendirerek koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırır ve işle ilgili öngörü imkânı vermektedir. Böylece işletme kendini değerlendirerek, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık oluşturarak yönetimin verimini artırmaya katkı sağlamaktadır (Özer, 2015: 79).

İşletmeler verimi ve üretkenliği arttırmak amacıyla tek lider idareciliğinden uzaklaşarak ekip çalışmasına yönelmişlerdir. Çeşitli bireylerden ekip oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler (Toprak, 2006: 67-68);

- Ekipte yer alacak bireylerin yeterli donanıma sahip bireylerden olması gerekmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri bu bireyleri seçerken en iyi olan çalışana yönelmeleri gerekmektedir.
- İşin gereklerini sağlamayan bireyler yerine, işinde uzman yetkinliklere sahip, çalışma prensiplerine özen gösteren bireylerden seçim yapılması gerekmektedir.

- Yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip bireylerin sadece en alt kademede değil, tepe noktasından en alt kademeye kadar olan tüm alanlarda istihdam edilmesi gerekmektedir.
- Oluşturulan ekip içerisinde yer alan bireylerin meslek alanları doğrultusunda eğitimlerle destelenmesi gerekmektedir.
- Ekipler, birbirleriyle uyum içerisinde çalışmayı başarabilecek bireylerden oluşturulmalıdır.
- Yeterli donanıma sahip ekip çalışanın, kendisine liderlik eden bireyin talimatlarına uygun çalışmayı kavramış ve kabul edebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

Ekip çalışmasının örgütsel ve bireysel düzeyde bazı yararları söz konusu olabilir. Bunlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ekip Çalışmasının Örgütsel ve Bireysel Yararları

ÖRGÜTSEL YARARLAR	BİREYSEL YARARLAR
Bireylerin kapasitelerini aşan birbirine bağımlı öğeleri olan, karmaşık görevlerin başarılmaması.	Bireyin dayanışma arzularının tatmini.
Yeni ve yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi.	Bireyin performans ilintili güvenini ve bir gruba ait olma duygusunu geliştirmek.
Birimlerarası çabaların düzenlenmesi ve ayarlanması.	Bireylere sahip oldukları yeti, bilgi, deneyim ve realite algılamalarını karşılaştırma olanağı.
Değişken bilgiye ve değerlendirmeye dayalı, karmaşık sorunların çözümü için, bir mekanizmanın oluşturulması. Karmaşık kararları yaşama geçirme şansının yükseltilmesi	Bireyin bir gruba ait olduğu duygusuyla daha güvencede ve kaygıdan uzak hissetmesini sağlamak.
Yeni katılan bireylerin sosyalleşmesi ve eğitimi.	Bireysel sorunları da aşabilmek için bir çözümleme yöntemi sağlamak.
Ekiplerin karlılığa, büyümeye ve gelişmeye önemli katkılarda bulunması.	Bireyin kendini daha fazla organizasyonun parçası olarak hissetmesi.
Ekipler oluşturduktan sonra, kamuoyunda hem müşterileri hem de muhtemel elemanları cezbeden bir imaj yaratması.	Ekip içindeki statünün bir bütün olarak organizasyon içindeki statüye dönüşmesi.

Kaynak: Toprak, 2006: 90

Ekip çalışmasının yukarıda belirtilen bireysel ve örgütsel yararlarına ek olarak, bu araştırma bağlamında ekip etkililiğini de arttırdığı ifade edilebilir.

1.2.2. EKİP TÜRLERİ

Genel olarak, ekip çalışması giderek artan bir şekilde örgütsel sağlığı iyileştirmenin, yapıyı yeniden tasarlamanınve kaliteyi ileriye götürmenin bir aracı olarak görülüyor. Literatürde ifade edilen birçok ekip türü vardır. Örneğin Huszco (1990), komitelerden, görev güçlerinden, kalite çemberlerinden, çalışan katılım gruplarından, ortak sendika-yönetim ekiplerinden, eylem komitelerinden, proje ekiplerinden, denetleme kurullarından ve özerk veya kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinden bahsetmektedir (Ingram ve Teare, 1997: 118). Aşağıda bazı ekip türleri kısaca açıklanmıştır.

1.2.2.1. İşlevsel Ekip

Yönetici ve belirli fonksiyonel alanlardaki bireylerden oluşan ve işletme yapısının temel taşı olarak kabul edilen ekiplerdir. Yetki, liderlik ve karşılıklı etkileşim süreci basit ve belirgin bir yapıdadır. Temel üretim ve diğer destek faaliyetlerinin yürütülmesinde etkin bir şekilde çalışmaktadırlar (Özalp, 1998: 13).

1.2.2.2. Çapraz İşlevsel Ekip

Koordinasyonu ve bütünleşmeyi geliştirmeye, örgütsel sınırları aşmayave döngü süresini kısaltmaya çalıştıkları için çapraz-fonksiyonel ekiplerişletmelerde hızla yayılmaktadır. İşlevler arası ekipler pek çok biçim alır, ancak bunlar çoğunlukla çalışma grupları olarak yapılandırılır, bir kuruluşun hiyerarşisinde daha düşük kararlar almak için oluşturulur, birden çok alt birim ile bağlantılıdır (Denison vd., 1996: 1005-1006-1007). 1980'li yıllardan sonra popülerleşen çapraz işlevsel ekipler, farklı konularda uzmanlığı bulunan bireylerden oluşan ve farklı fonksiyon alanları temsil eden bireylerin oluşturduğu ekip türüdür. İşletmelerde varolan bir problemin çözümü veya özellikli çalışmaların yapılabilmesi amacıyla farklı fonksiyonel alanlardan bireyler ile oluşturulan ekiplerdir. Organizasyonun bütününe ait olan bu ekip türünde işletmede yer alan çeşitli kademelerdeki yöneticilerin rollerini üstlenmektedirler (Özalp, 1998: 4).

1.2.2.3. Kaplan Ekip

Kaplan ekip, proje sorun giderme araç setinin kalbidir. Problem çözme için çok uygun olan kaplan ekipler sorunları hızla çözebilir. Bu yüksek performanslı ekipler çok nadir olmakla birlikte, kasıtlı olarak kurulabilir ve geliştirilebilirler. Hem kontrolden çıkmış krizlerle hem de günlük rutin problem çözmeyle başa çıkmada etkilidirler (Pavlak, 2004: 5).

1.2.2.4. Özel Ekip (Görev Ekibi)

Olağan görevler haricinde belirli bir zamanda, belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla alanında uzman kişiler bir araya getirilerek oluşturulmuş ekiplerdir. Yerine getirilmesi gereken görev tamamlandıktan sonra ekip dağıtılmaktadır.

1.2.2.5. Komite

Komiteler, farklı çıkar gruplarını temsil eden kişilerden oluştuğu için genellikle takım değildir. Genellikle endişeleri paylaşırlar, ancak ortak bir eylem taahhüdünden yoksundurlar. Komiteler, ekip olmasaydı olmayacak şeyleri gerçekleştirebilirlerdi. Komitelerin ekiplere katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Woodcock, 2017);

- Bir aile gibi, üyelerine destek ve yardım sağlayabilirler.
- Bireylerin faaliyetlerini koordine edebilirler.
- Bağlılık yaratabilirler.
- İnsanların temel bir ait olma ihtiyacını karşılamak için bir 'olacak yer' sağlayabilirler.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilirler.
- Öğrenme fırsatları sağlayabilirler.
- İletişimi geliştirebilirler.
- Tatmin edici, teşvik edici ve keyifli bir çalışma ortamı sağlayabilirler.

İşletmelerin gelecekte oluşabilecek tehlikeleri öngörmeleri, oluşabilecek sorunların çözümü için gerekli planlamaların yapılması ve risk yönetiminin sorunsuz uygulanabilmesi amacıyla komiteler oluşturulabilmektedir (Tanyeri ve Memiş, 2017: 68).

1.2.3. KURUMSAL YÖNELİMİN TANIMI

Bireyler tarafından gerçekleştirilen kurumsal çalışma, kuruluşun değerlerine, ürünlerine ve davranışlarına yerleştirildiğindeo zaman örgüt kültürünün bir parçası haline gelir. Kültür, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olur ve onlara kuruluştaki davranış normlarını sağlar. Kurumsal yönelim daha sonra kendi başına stratejik bir yön haline gelir, yani organizasyondaki bireylere daha iyi performans elde etmeleri için rehberlik eden bir yönelimdir (Chaney vd., 2018: 243-244). Kurumsal yönelim, tedarik zincirindeki firmaların davranışları üzerindeki sosyal çevresel etkiler için ikna edici bir açıklama sağlar. Başka bir deyişle, tedarik zinciri üyelerinin davranışları resmi ve/veya gayri resmi prosedürler, rutinler, normlar ve geleneklerden etkilenir. Bir tedarik zincirinde, güçlü bir kurumsal oryantasyon, bir firmanın ortaklarıyla olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme isteğinin sosyal bağları ile artması anlamına gelir. Kurumsal teoriye göre, kurumsal yönelim, belirli kural veya yasaların ortaya çıkması, eklenmesi ve kabul edilmesi anlamına gelir. Kurumsal yönelim, sosyal sermayenin bilişsel boyutuyla ilişkilidir (Cheng vd Fu, 2013: 475-476).

İşletme içerisinde çalışanların motive edilmesi, işletme gelecek hedeflerinin belirtilmesi ve işletme amaçlarının ne olduğunun tanımlandığı gibi bir takım kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.2.3.1. Misyon

İngilizce “mission” kelimelesinin Türkçe karşılığı olmakla birlikte, Latince kökenli “mittere” veya “missus” kelimesinden türemiştir. Fırlatmak, atmak anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK)’na göre ise görev anlamında kullanılmaktadır (Muslu, 2014: 154). Misyon, bir kuruluşun bugünkü varoluş nedenlerinin açık, özlü ve kalıcı bir ifadesidir. Misyon, varlığın mevcut nedenidir. Bu organizasyon neden iş yapıyor? Pazarlama grubunun amacı nedir? Genel nedene nasıl katkıda bulunabilirim? Misyon bildirimini aynı zamanda iş stratejisini çerçevelemeye başlamaya da hizmet eder. Misyon bildiriminde işin kapsamı, müşteri hedefleri ve rekabet alanı ele alındığından, doğal olarak iş stratejisinin unsurlarını tanımlamaya başlamaya hizmet eder. İyi bir misyon, “Hangi işlev yerine getirilir? İşlev nasıl

gerçekleştirilir? İşlev kimin için yapılır? ve İşlev neden gerçekleştirilir?’’sorularına cevap verebilmelidir (Horwath, 2009: 1-2). Misyon, vizyona erişmek için önemli bir araçtır. Misyon ayrıca uzun vadede işletmeye hayatta kalma yeteneği kazandırır. İşletme üst kademesinin hedeflerini belirlemesine yardımcı olur. Misyon belirlenirken amaç, strateji, değerler ve davranış standartları gibi dört ögeyi içermelidir (Muslu, 2014: 154).

1.2.3.2. Vizyon

İngilizce “vision” kelimelesinin Türkçe karşılığı olmakla birlikte, Latince’de “vide” kelimesinden gelmekte ve görmek anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK)’na göre ise görünüm, ülkü, ileri görüş anlamlarında kullanılmaktadır. Vizyon çok boyutlu olarak oluşturulduğundan birleştirici etkisi bulunmaktadır (Muslu, 2014: 161). Vizyon, bir organizasyonun ulaşmaya çalıştığı istek uyandıran varoluşun zihinsel bir resmini sağlayarak gelecekteki amacı temsil eder (Horwath, 2009: 1-2). Vizyon, firmanın gelecekte ne olmak istediğini ve ulaşmak istediği seviyeyi açıklayan ve arzu edilen gelecek ile ilgili hayalin iletişimidir. Güçlü bir vizyon, bir işletmenin gelecekteki olayları tahmin etmesine, değişikliklere ve yeniliklere hazırlanmasına, gelecekle yüzleşmede cesur olmasına, müşterilerin taleplerindeki değişiklikleri tahmin etmesine ve çalışan verimliliğini artırmasına yardımcı olur. İyi bir vizyon ifadesi, firmayı diğerlerinden ayıran sıra dışı bir özelliği vurgulamalı ve organizasyonun iç ve dış çevresini dikkate alarak planlanan gelecekteki tüm faaliyetleri kapsamalıdır (Taiwo vd., 2016: 128).

Örgütsel amaç ve hedeflerin özeti iki ifadede yer almaktadır. İkisi bir organizasyon için farklı amaçlara hizmet eder ancak bazen birbirleriyle karıştırılırlar. Bir misyon ifadesi, şirketin "şimdi" ne yapmak istediğini açıklarken, bir vizyon ifadesi bir şirketin gelecekte ne olmak istediğini listeler. Bartkus ve diğerleri (2004), misyonun şimdiki zamanda karşı karşıya olduğunu açıklamış; müşteri(ler)in ana süreçlerini tanımlar ve kuruluşu istenen performans seviyesi hakkında bilgilendirir. Vizyon ise geleceğe dönük; bir ilham ve motivasyon kaynağıdır. Genel olarak, sadece firmanın geleceğini değil, aynı zamanda firmanın bir değişiklik yaratmayı umduğu endüstri veya çevrenin geleceğini de açıklar (Taiwo vd., 2016: 128-129). Misyon ve vizyon arasındaki fark Tablo 2’de açıklanmıştır.

Tablo 3: Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

	Misyon Bildirimi	Vizyon Bildirimi
Hakkında	Olmak istediğiniz yere “NASIL” ulaşacağınızı anlatır. Müşteri ihtiyaçları ve ekip değerleri ile ilgili organizasyonun amacı ve ana amacı açıklanır.	“NEREDE” olmak istediğinizi özetler. İşletmenin değerleri ve amaçları ifade edilir
Yanıt	“Biz ne yapıyoruz?” Bizi farklı kılan nedir?” sorularına yanıt veriyor.	“Nerede olmayı hedefliyoruz?” sorusuna yanıt verir.
Zaman	Geleceğe doğru giden şimdiki zamandan bahsediyor.	Gelecekte bahsediyor
İşlev	Örgütün kurulması için geniş hedeflerin ana hatlarını çizer. Temel işlev içseldir; Bu, göze çarpan kuruluşun başarı ölçüsünü veya ölçütlerini açıklar ve ana kitlesi liderlik, ekip ve hissedarlardır.	Kuruluşun bundan birkaç yıl sonra kendisini nerede göreceğinin ana hatlarını çiziyor. Firmayı elinden gelenin en iyisini yapmaya motive eder. Örgütün var olma nedeninin anlaşılmasını sağlar.
Değişim	Değişebilir, ancak yine de firmanın temel değerlerine, müşteri ihtiyaçlarına ve vizyonuna bağlı olmalıdır.	Organizasyon geliştikçe, vizyonu değiştirmek cazip gelebilir. Bununla birlikte, ifadeler kuruluşun temelini açıklar, bu nedenle, minimum değişiklikte bir azalma olmalıdır.
Bildirim Geliştirmek	Bugün ne yapıyoruz? Kimin için? Ne faydası var? Yani, yaptığımız şeyi neden yapıyoruz? Ne, Kimin İçin ve Neden?	Nereye gidiyoruz? O aşamaya ne zaman geliyoruz? Bunu nasıl yapacağız?
Etkili bir ifadenin özellikleri	Kuruluşun gerekçesi ve etiği: Kuruluşun birincil “müşterisi” (paydaşları) kimlerdir? Kurumun onlara karşı görevleri nelerdir?	Açık, öz ve net olmalıdır: Mutlu bir geleceği anlatmak (Umut); Dikkat çekici ve ilginç ifade; doğru özelemler, kuruluşun değerleri ve kültürü ile olası uyum.

Kaynak: Taiwo vd., 2016: 129

1.2.4. HEDEF VE AMAÇLAR

Türk Dil Kurumu (2009)’a göre amaç, ilk olarak ulaşılmak istenilen sonuç, maksat, ikinci olarak ise gaye şeklinde tanımlanırken; amaç belirleme ise, bir etkinliğe, bir eyleme ya da bir işe başlarken erişilmek istenilen, ilgili sürece bütünlük ve anlam kazandıran hedef şeklinde tanımlanır. Amaçlar, bireyin davranışlarına istikamet oluşturur ve gelişimlerinin kontrolü için seviye belirleme aracı olarak kullanılırlar (Demir, 2013: 63).

1.2.5. AMAÇ KAVRAMININ TANIMI

Sözlük anlamı erişilmek istenen sonuç, gaye, maksat olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle amaç, bireylerin ulaşmak için birtakım araçlar kullandığı ve eylem gerçekleştirdiği hedeftir (nedir.com).

1.2.6. AMAÇ YÖNELİMİ VE TÜRLERİ

Amaç yönelimleri öğrenme ortamlarına dâhil olma durumundauygulamakta oldukları stratejiler ve birçok duyuşsal özellikler ile ilişkilidir (Arslan, 2011: 109). Amaç yönelimi türlerinden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.6.1. İletişim

İnsanlar genellikle, algıları ve inançları temelinde hareket eder. Dolayısıyla, insan iletişimi konusunda belirli bir görüşümüz varsa, o zaman bu görüşe göre hareket ederiz. Eğer hatalı bir bakış açımız varsa, o zaman davranışlarımız sorunlara neden olabilir (Hartley ve Bruckmann, 2008: 12). Ekipteki herkes karşılıklı olarak haberleşebilmeli ve duygularını açıklamalıdır (Toprak, 2006: 82). İlişkiler, kişilerarası ortamlarda mesajları yapılandırmanın, değerlendirmenin ve anlamının önemli bir parçasıdır. Kişilerarası iletişim, etkileşim sürecinin önemli bir parçasıdır ve bu nedenle ilişkilerin ve ağların süreçsel bir unsuru olarak kabul edilebilir (Olkkonen vd., 2000: 404-405).

1.2.6.2. Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı, Lev Semenovich Vygotsky'nin 1920'lerde çocuk eğitimi ile ilgili çalışmalarına kadar uzanmaktadır. 1960'larda, Cangelosi ve Dill (1965), öğrenme potansiyelini etkileyebilecek çevresel, örgütsel ve insani özellikleri belirlemek ve hangi durumların öngörülmesine ve tanımlanmasına izin verdiğini saptamak için bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki etkileşimleri inceleme ihtiyacına dikkat çekmiştir. Çağdaş ekonomide, yönetimin ve personelin entelektüel kapasitesini dikkate almak elzem hale gelmiştir. Bilgi, gerçekten de sosyal ve ekonomik ilerlemede anahtar bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bilgi kavramının yaratılmasını ve kalıcı olarak benimsenmesini sağlayan dinamik bir

süreçle, yani öğrenmeyle tamamlanması gerekmektedir. Öğrenme, açıkça, yüksek bir esneklik potansiyeline sahip bir organizasyonun oluşturulmasını içerir, ancak kavram, şirket personelinin öğrenme gereksinimlerine hızlı bir şekilde tepki verme becerisini gerektirir. Şirketler yeni bilgi edineceklerse, başarılı bir şekilde hayatta kalmalarını desteklemek için verimli öğrenme süreçleri oluşturmalarıdır. Bir firmanın operasyonel seviyesinde bilgi edinme ve onu bilgiye dönüştürme sürecini yakalayan ve tanımlayan kavramlara atıfta bulunmak için kullanılan terim “örgütsel öğrenme” dir (Franco ve Haase, 2009: 628).

1.2.6.3. Öğrenme Yaklaşımı ve Öğrenmeden Kaçınma

Öğrenme yaklaşımı oryantasyonunda daha yüksek olan ekip üyeleri, görevlerle ilgili yeterliliklerini geliştirmekle ilgilenirler. Sonuç olarak, görevleri tam olarak anlamak için daha fazla çaba sarf etmeye eğilimlidirler. Öğrenme yaklaşımı oryantasyonuna yansıyan derinlemesine bir anlayış kazanmaya odaklanma, ekip üyelerini bir ekip içindeki farklı bakış açılarını keşfetmeye motive eder ve onları daha açık fikirli ve farklı bakış açılarını daha fazla kabul eder hale getirir (Nederveen Pieterse vd., 2013: 786).

Geleneksel olarak, örgütsel öğrenme dinamik bir süreç değil, yalnızca bir sonuç olarak kabul edilmiştir. Senge'ye (1990) göre öğrenen bir organizasyon, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni ve genişleyen düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif özlemin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak öğrenmeyi öğrendiği bir yerdir. Bu nedenle, öğrenen organizasyonlarda bireyler sadece görevlerini yerine getirmek için değil, aynı zamanda aktivitelerini tatmin, yaratıcılık ve takım ruhu ile gerçekleştirmek ve bireyselliklerine ve özerkliklerine saygı duyulmak üzere eğitilirler (Franco ve Haase, 2009: 629-630). Öğrenen organizasyonlar, çalkantılı ortama uyum sağlamak için kalıcı bir değişim süreci içinde olabilen bir organizasyonun çabalarını, sürekli öğrenen, uyum sağlayan, değişen bir sistem, yapı ve profesyoneller aracılığıyla entegre etmeyi amaçlamaktadır (Junior ve Vasconcelos, 2004: 60-61). Öğrenme yaklaşımı odaklı ekip üyeleri, sosyal etkileşim ve koordinasyonun daha az belirgin olduğu, kültürel olarak farklı ekiplerde çalışmanın getirdiği zorluklarla da motive olabilir, çünkü bu ekip üyeleri zorlu

durumları öğrenme ve gelişme için fırsatlar olarak görürler. Bu nedenle, öğrenme yaklaşımı oryantasyonunda daha yüksek üyelere sahip ekiplerin, kültürel çeşitlilikle karşılaştıklarında bilgi detaylandırmasına katılma olasılığı daha yüksek olabilir, çünkü üyeler kültürel çeşitliliğin doğasında bulunan çeşitli bilgi havuzunu keşfetmek için daha fazla motive olurlar (Nederveen Pieterse vd., 2013: 786).

Öğrenmeden kaçınma, istenmeyen sonuçlardan etkili bir şekilde kaçındığı için ortaya çıkan davranıştır. Öğrenmeden kaçınma yönelimi de performans değerlendirmesi için kendine atıfta bulunan veya mutlak bir norma sahiptir, ancak aynı zamanda bir bilgi ve yeterlilik kaybından kaçınmaya odaklanma; yani, kişi bilgi, uzmanlık veya becerilerinin azalmasından kaçınmayı veya bir görevde ustalaşamamayı istemektedir (örneğin, öğrendiğini unutmaktan kaçınma). Öğrenmeden kaçınma yöneliminin odak noktası, bilgi, beceri ve uzmanlık açısından kayıptan kaçınmaktır. Bu odaklanma, örneğin uygulamayı beceri seviyelerini korumaya ve "öğrenmemekten" kaçınmaya motive edebilir, ancak potansiyel öğrenme fırsatlarını keşfetmek için içsel bir motivasyon ve yeni bilgi ve içgörüler için bir hevesle açıkça ilişkili değildir. Kültürel çeşitliliğe özgü bilgi ve bakış açılarını genişletme fırsatları daha "gizlidir"; yani insanlar genellikle orada olduklarını fark etmezler. Sonuç olarak, farklı ekiplerde kaçınma yönelimini öğrenmenin, bu bilgi kaynağını keşfetmek için bilgiyi detaylandırmayı motive etmesi olası değildir. Öğrenmeden kaçınmanın, kültürel çeşitlilikle ilgili farklı bakış açılarının ekip çalışmasını motive etmesi veya azaltması beklenemez. Öğrenmeden kaçınma yönelimi, sosyal çevreyle ilgilenmekten ziyade görevde ustalaşmaya odaklanmayı davet eder ve bu nedenle, bireyleri ne yüzeysel farklılıkların ötesine bakmaya (yani, sosyal sınıflandırmayı azaltacak) ne de bu tür farklılıklara aşırı odaklanmaya (yani, sosyal çevreyi davet edecek) davet eder (Nederveen Pieterse vd., 2013: 783-786-787).

1.2.7. EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ KAVRAMI

Başarı motivasyonu literatüründeki çalışmalarda, başarı hedefi perspektifi kullanılmıştır. Başarı hedefleri, yeterlilikle ilgili davranışın amacı veya bilişsel-dinamik odak noktası olarak görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmaların çoğunda, ustalık hedefleri ve performans hedefleri başarı hedefinin temel vurgusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ustalık hedefleri, görev ustalığı

yoluyla yetkinliğin geliştirilmesine odaklanırken; performans hedefleri ise yetkinliğin gösterilmesine odaklanır. Başarı hedeflerinin temelinde yetkinlik yer almaktadır. Yetkinlik ve dolayısıyla başarı hedefleri, nasıl tanımlandığına ve nasıl değerlendirildiğine göre iki temel boyutta farklılaştırılabilir. Yetkinlik, performans değerlendirmede kullanılan referans veya standart açısından tanımlanır. Yani, yeterlilik, kişinin bir görevi anlayıp anlamadığına veya bir görevde ustalaşıp ustalaşmadığına (mutlak bir standart), performansını artırmasına veya bilgisini veya becerilerini tam olarak geliştirmesine (bir kişisel standart) göre değerlendirilebilir. Yeterliliğin diğer temel boyutu değerlik olup; olumlu, arzu edilen bir olasılık (yani başarı) veya olumsuz, istenmeyen bir olasılık (yani başarısızlık) açısından yorumlanması bakımından değerli olduğu ifade edilebilir (Elliot ve McGregor, 2001: 501-502).

1.2.8. EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİ BOYUTLARI

Bu çalışmada, Elliot vd. (2001)'nin ekip-üye amaç yönelimi boyutlandırması (performans hedefi, yeterlik endişesi, yeterlik hedefi, performans endişesi) esas alınmış olup, bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.9. Performans Hedefi

Performans hedefleri, başarıyı pozitif olarak yordamaktadır. Performansa yaklaşma hedeflerinin, ustalaşmaya yaklaşma hedeflerine (yani, ustalığa ve öğrenmeye odaklanan hedeflere) kıyasla, meydan okumadan kaçınma gibidoğası gereği gerçekleştirdikleri yüksek olası maliyetlere sahiptir (Mouratidis vd., 2018: 127). Yetkinlikleri gösterme veya yeteneklerin başka bireylerin yetenekleri ile mukayese edilmesine yönelik eyleme performans hedefi denilmektedir. Performans hedefine sahip bireyler, yetkinliklerini üstlendikleri pozisyonda göstermek isterler. Ayrıca yeteneklerini ortaya koyabilmek amacıyla daha fazla emek harcarlar. Performans hedefine sahip bireyler sergiledikleri eylemler için aldıkları geri bildirimleri kendi gelişimlerini sağlayacak eleştiri olarak değerlendirirler (Turunç vd., 2011: 136). Performans hedefi yönelimi, bireylerin başkalarına göre yeterliliklerini kanıtlamaya ve yeterliliklerine ilişkin olumsuz değerlendirmelerden kaçınmaya ne ölçüde odaklandıklarını ele alır. Performans hedefi yüksek olan bireyler, yetenek seviyelerinin sabit olduğuna inanma, yetenek seviyelerini diğer bireylerin yetenek

seviyelerine kıyasla değerlendirilme ve yeteneklerini göstermelerine ve kaçınmalarına izin veren görevleri seçme eğilimindedirler (Heinz ve Johnson, 2004: 7).

1.2.10. Yeterlik Endişesi

Duygu, çevrenin hızlı bir şekilde değerlendirilmesine ve olumlu ortamları sürdürmek veya olumsuz durumları değiştirmek için anında tepkilere izin veren biyolojik olarak uyarlanabilir yetenekler olarak tanımlanmıştır. Duygu düzenleme ve endişe arasında bir bağ bulunmaktadır (Mathews vd., 2016: 162). Yeterlilik endişesi yaşayan bireyler bildiklerini aktaramama endişesi yaşamaktadırlar (Powell, 2004: 801). Yeterliliği göstermeye odaklanmanın, iyi performans gösterme olasılığının özellikle yüksek olmadığı durumlarla (ve davranışlarla) ilgilenme motivasyonunun azalması anlamına gelmesidir (Nederveen Pieterse vd., 2013: 785).

1.2.11. Yeterlik Hedefi

Özel özbilinci yüksek olan bireylerin, yeterlilik oluşturmak gibi içsel olarak yönlendirilen motivasyonlara odaklandığı görülmüştür (Heintz ve Johnson, 2004: 6). Bireyler kendilerinde yeterli gördükleri kabiliyetleri ile ilgili olarak hedefler belirlerler ve bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmayı amaçlarlar. Yeterliklerini diğer bireylere göstermek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirirler. Performanslarını yeterlikleri ile en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar.

1.2.12. Performans Endişesi

Performans endişesi, abartılı, genellikle yetersiz kalan, toplum içinde performans gösterme korkusudur. Diğer herhangi bir fobide olduğu gibi, semptomlar, kan dolaşımındaki adrenalin artışlarının iyi bilinen tüm etkileri dâhil olmak üzere, otonom sinir sisteminin sempatik kolu olan vücudun acil durum sisteminin aktivasyonu ile üretilen semptomlardır. Bireylerde aşağılanma veya rezil olma korkusu da benzer derecede duygusal panik üretebilir (Wilson ve Roland, 2002: 47). Bireylerin performans endişesine sahip olması gösterdikleri yeteneklerin çok altında performans göstermelerine neden olmaktadır (Powell, 2004: 801).

1.2.13. EKİP AMAÇ YÖNELİMİ İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Yapılan literatür taraması sonucunda, ekip-üye amaç yönelimi ile ekip etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. Ekip-üye amaç yönelimi ile ilgili kıstlı araştırma söz konusu olup, bu araştırmalardan bazılarının sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Arslan (2011)'in öğretmen adaylarının amaç yönelimleri ile yapılandırmacılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Zonguldak'ta yer alan bir üniversitenin eğitim fakültesinde okuyan öğretmen adaylarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, öğretmen adaylarının amaç yönelimlerinin ve yapılandırmacılığa ilişkin görüşlerinin okumuş oldukları bölüme göre değişmediği ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Köseoğlu ve Demir (2017)'in amaç yönelimi ve algılanan iklim uyumunun işgörenleri tükenmişlikten koruyup korumayacağını araştırmak amacıyla banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre; ego yönelimi ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide ego ikliminin düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguya ek olarak ego yönelimine sahip çalışanların ego iklimine sahip bir çalışma ortamında duygusal tükenmişliklerinin azalacağı sonucuna ulaşmışlardır.

1.3. EKİP ETKİLİLİĞİ

Bu başlık altında grup ve ekip kavramları, ekip gelişiminin kavranması, etkili ekip özellikleri gibi kavramların tanımlamalarına yer verilecektir.

1.3.1. GRUP VE EKİP KAVRAMI

Ekip kavramı ile ilgili literatüründe birçok tanım kullanılmaktadır. Katzenbach ve Smith (1993) ekibi, “ortak bir amaca, bir dizi performans hedefine ve karşılıklı olarak sorumlu oldukları bir yaklaşıma bağlı, tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insan” olarak tanımlar. Benzer ve bütünleştirici bir tanım Cohen ve Bailey (1997)

tarafından,“Ekip, görevlerinde birbirine bağlı olan, bir veya daha fazla büyük sosyal sistemde (örneğin, iş birimi veya şirket) ve ilişkilerini örgütsel sınırlar ötesinde yönetenler, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendilerini ve başkaları tarafından bozulmamış bir sosyal varlık olarak görülen bireylerin bir toplamıdır.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlar çerçevesinde ekip, “kendilerini bir ekip olarak tanımlayan ve sorumluluklarını paylaştıkları ve karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları belirli ortak hedeflere ulaşmak için bir ekip olarak etkileşime giren ayırt edilebilir bir bireyler topluluğu” olarak tanımlanabilir (Vangrieken vd., 2017: 4-5).

Gruplar, genel olarak ortak bir sosyal kategorizasyonu ve kimliği paylaşan bireyler topluluğu olarak tanımlanabilir. Grup terimi çoğunlukla farklı olası sosyal sınıflandırmaları kapsayan bir şemsiye terim olarak kullanılmaktadır (Vangrieken vd., 2017: 4-5).

Gruplarda bir takım özellikler bulunmaktadır. Grubun özellikleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2: Grubun Özellikleri

Kaynak: Özalp, 1998: 4

Şekil 2’de görüldüğü üzere, grupların özellikleri; iki veya daha fazla kişinin sosyal etkileşim içinde olması grup ile birlikte akla gelmektedir. Kişiler grupta birbirlerini etkileyerek sözlü ya da sözsüz etkileşim mevcuttur. Diğer nitelik grupların dengeli bir yapıya sahip olmalarıdır. Grupta yer alan kişilerde değişimler yaşanabilir. Her ne değişiklik yaşanır yaşınsın aslolan grubun dengeli bir yapıda kalması esastır. Grupta yer alan üyeler ortak amaçları paylaşmaktadır. Grup olayanlardan ayırt edilebilmesi için gruptaki bireylerin kendilerini grup olarak algılayabilmeleri gerekmektedir (Özalp, 1998: 4).

Literatürde takımlardan gruplar olarak ve gruplardan takımlar olarak bahsedilmektedir. İş grupları ile ekip arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: İş Grupları ile Ekip Arasındaki Farklar

	İŞ GRUPLARI	EKİPLER
İş çıktısı	Bireysel	Ortak
Sorumluluk	Kişisel	Ortak ve karşılıklı
Yetenek	Kişisel	Tamamlayıcı
Liderlik	Güçlü	Paylaşılır
Amaçlar	Organizasyon ile aynı	Ekibe zıttır

Kaynak: Özalp, 1998: 4

Kazemak ve Albert, takımlar ve gruplar arasındaki farkın, takımların açık ve ortak bir amacı olması ve üyelerinin, bunların hiçbirine sahip olmayan grupların aksine, birbirlerine bağımlı olduklarını anlaması meselesi olduğunu iddia etmektedir. Takımlar, bir hedefe ulaşılmasına veya bir görevin tamamlanmasına yönelik yüksek derecede karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyar. Ayrıca Stott ve Walker, bir grubun bir hedefe ulaşmak için birlikte çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşmasına karşın, bir ekip tanımının bu basit gerekliliğin ötesine geçmesi ve onu genişleten özellikler içermesi gerektiğine inanıyor (Fisher vd., 1997: 232).

1.3.2. EKİP GELİŞİMİNİ KAVRAMA

Bir ekibin gelişimi çeşitli aşamalardan geçerek meydana gelmektedir. Bu aşamalara aşağıda açıklanmış olup, ekibin hangi evrede olduğunu ve sonraki evrede neler olabileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

1.3.2.1. Oluşum

"Oluşum" aşaması, ekip birbiriyle ilk tanıştığında gerçekleşir. Bu ilk toplantıda, ekip üyeleri her biriyle tanıştırılır. Geçmişleri, ilgi alanları ve deneyimleri hakkında bilgi paylaşırlar ve birbirleri hakkında ilk izlenimlerini oluştururlar. Üzerinde çalışacakları projeyi öğrenirler, projenin amaçlarını/hedeflerini tartışır ve proje ekibinde nasıl bir rol oynayacaklarını düşünmeye başlarlar. Henüz proje üzerinde çalışmıyorlar. Etkili bir şekilde "birbirlerini hissediyorlar" ve birlikte nasıl çalışabilecekleri konusunda yollar buluyorlar. Ekip büyümesinin bu ilk aşamasında, ekip liderinin ekip hedefleri konusunda çok net olması ve projeye ilgili net bir yön vermesi önemlidir (Abudi, 2010: 1).

Ekip oluşturmanın ilk amacı, verilecek olan işlerin en kısa sürede ve doğru bir şekilde tamamlanması için, birbirini destekleyen, güvenen, dayanışma ile hareket eden bireyleri bir araya getirmektir. Oluşum sürecinde, ekip içindeki bireyler birlikte hareket ederek karşılaşılan sorunla ilgili bilgileri bir araya getirirler. Bütün ekip üyeleri bu problemin çözümü için bir araya gelerek verileri analiz ederek hareket planı hazırlarlar. Hareket planı üzerinde yoğunlaşan ekip son düzenlemeleri tamamlayarak hareket planını uygulamaya geçirirler. Tüm bu süreci takip ederek hareket planının başarılı olup olmadığı denetlenir. Hareket planı olumlu sonuç vermemiş ise süreç analiz edilerek yeni hareket planı hazırlığına başlanır. Ekipler bu döngüyü gerekli olduğu sürece uygulamaya devam ederler (Toprak, 2006: 71).



Şekil 3: Ekiplerin Oluşum Süreci

Kaynak: Toprak, 2006: 71

Oluşum aşamasında, insanlar sosyal olarak uygun bir şekilde hareket ederler. Kendi bölgelerine odaklanma, işleri yerleşik şekilde yapma ve üst yönetime parmakla işaret etme eğilimindedirler. Bu aşamada pek bir şey yapılmaz. Oluşum aşaması ilerledikçe, bir toplantıdan sonra salonda veya ofislerde birileriyle veya bir şeyle aynı fikirde olmayan insan yığınları toplanmaya başlamaktadır (Mackey, 1999: 90).

1.3.2.2. Fırtına veya Karmaşa

Ekip birlikte çalışmaya başladığında "fırtına" aşamasına geçerler. Bu aşamada ekip üyeleri statü ve fikirlerinin kabulü için birbirleriyle yarışır. Ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda farklı görüşlere sahipler - bu da ekip içinde çatışmaya neden oluyor. Bu aşamadan geçerken ekip liderinin rehberliğinde sorunları birlikte çözmeyi, hem bağımsız hem de ekip olarak birlikte hareket etmeyi, ekipteki rol ve sorumlulukları yerine getirmeyi öğrenirler (Abudi, 2010: 1).

Fırtına evresinde insanlar birbirlerine meydan okur, savunmaya geçer ve kavga eder. Yapılacak doğru şey yerine, kimin haklı olduğu konusunda tartışılır. Bir araya gelen her insan grubunda çatışma yaşanacağı aşîkârdır. Fırtına evresinde, insanlar

farklılıklar yaşamakla ve onlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmekle meşguldürler. İnsanlar, saldırmadan ve başkalarını suçlamadan sorunları gündeme getirme konusunda güven kazanmaya başlarlar. Ayrıca, savunmaya geçmeden başkalarının endişelerini dinlemeyi de öğrenirler. Çatışmayla başarılı bir şekilde başa çıkmak, ekip üyelerine gruba sorun getirebilecekleri ve grubun bunlarla başa çıkacağı duygusu verir (Mackey, 1999: 91). Ekip birbirini daha fazla kabullendiğinde ve projenin iyiliği için birlikte nasıl çalışılacağını öğrendiğinde bu aşama sona erecektir. Bu noktada, takım lideri, takıma daha fazla bağımsızlık sağlamak için bazı karar alma süreçlerine geçiş yapmaya başlamalıdır, ancak yine de herhangi bir anlaşmazlığı mümkün olan en kısa sürede çözmek için işin içinde kalmalıdır. Ancak bazı ekipler bu aşamanın ötesine geçmez ve tüm proje çatışma içinde, düşük moral ve motivasyonla harcanır ve bu da projenin tamamlanmasını zorlaştırır. Genellikle profesyonel olarak olgunlaşmamış üyelerden oluşan ekipler bu aşamayı geçmekte zorlanırlar (Abudi, 2010: 1)

1.3.2.3. Biçimlenme

Ekip “biçimlenme” aşamasına geçtiğinde, ekip olarak daha verimli çalışmaya başlarlar. Artık bireysel hedeflerine odaklanmıyorlar, bunun yerine birlikte çalışmanın bir yolunu (süreçler ve prosedürler) geliştirmeye odaklanıyorlar. Birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar ve farklılıklarına değer verirler. Takımdaki bu farklılıkların değerini görmeye başlarlar. Ekip olarak birlikte çalışmak daha doğal görünüyor. Bu aşamada ekip, birlikte çalışmak için ekip kuralları, bilgileri nasıl paylaşacakları ve ekip çatışmasını nasıl çözecekleri ve işi yapmak için hangi araçları ve süreçleri kullanacakları konusunda anlaşmışlardır. Ekip üyeleri birbirlerine güvenmeye başlar ve aktif olarak yardım ve girdi için birbirlerini ararlar. Birbirlerine karşı rekabet etmek yerine, artık ortak bir hedefe doğru çalışmak için birbirlerine yardım ediyorlar (Abudi, 2010: 2).

1.3.2.4. Çalışma

Ekibin kendisinden beklenen eylemleri gerçekleştirdiği aşamadır. Bu aşamada ekipte yer alan bireyler aralarındaki iletişimi koparmamalı, ekibin hedeflerine ulaşması için gerekenleri üstlenmelidir. Ekibin verimli çalışmasına destek olmak lider için bu aşamada önemlidir (Toprak, 2006: 71).

Çalışma aşamasında, ekipler çok yüksek bir seviyede çalışırlar. Odak noktası, bir ekip olarak hedefe ulaşmaktır. Ekip üyeleri birbirlerini tanımaya, birbirlerine güvenmeye başladılar. Ekip, işi bitirmek için yüksek motivasyona sahiptir. Hızlı ve etkin bir şekilde karar verebilir ve problem çözebilirler. Aynı fikirde olmadıklarında, ekip üyeleri bunun üzerinde çalışabilir ve projenin ilerlemesini kesintiye uğratmadan fikir birliğine varabilir. Ekip süreçlerinde bir değişiklik olması gerekiyorsa - ekip, ekip liderine güvenmeden kendi başlarına süreçleri değiştirme konusunda anlaşılmaya varacaktır (Abudi, 2010: 2).

1.3.2.5. Dağılma

Çalışmalar biçimlenme ve çalışma evresinde olduğundan daha yavaş ilerlemekte ve sonrasında durmaktadır. Bu aşamanın önemi, başlanan çalışmanın nihayete ermesidir (Toprak, 2006: 71). Dağılma aşamasında proje sona eriyor ve ekip üyeleri farklı yönlerde doğru ilerliyor. Ekip lideri, ekibin projenin başarısını kutlaması ve gelecekte kullanmak üzere en iyi uygulamaları yakalaması için zaman olmasını sağlamalıdır. (Ya da başarılı bir proje değilse - olanları değerlendirmek ve gelecekteki projeler için öğrenilen dersleri almak için). Bu aynı zamanda ekibe bir sonraki çabalarını sürdürürken birbirlerine veda etme ve şans dileme fırsatı verir (Abudi, 2010: 3). Bu evre sonunda ekip lideri, ekibin ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla ilan eder (Toprak, 2006: 71).

1.3.3. ETKİLİ BİR EKİBİN ÖZELLİKLERİ

Bir ekibin bir grup olarak birlikte etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığına dair çeşitli göstergeler vardır. Etkili, başarılı ekiplerin özellikleri şunları içermektedir (Abudi, 2010: 3);

- Tüm üyeler arasında açık iletişim vardır.
- Tüm üyelerin katıldığı düzenli beyin fırtınası oturumu yapılmaktadır.
- Ekip üyeleri arasında fikir birliği vardır.
- Grup tarafından yapılan problem çözme.
- Projeye ve diğer ekip üyelerine bağlılık bulunmaktadır.
- Düzenli ekip toplantıları etkili ve kapsayıcıdır.

- Projenin doğru yönde ilerlemesini sağlamak için ekip üyelerinden diğerlerine zamanında devir söz konusudur.
- Tüm ekip üyeleri arasında olumlu, destekleyici çalışma ilişkileri bulunmaktadır.

Etkili yeni bir ekip oluşturma anahtarı, ekip üyelerinin niteliklerinde denge ve belirtilen hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların varlığıdır. Yöneticiler gerekli uzmanlık ve bilginin ekip içinde var olduğundan emin olmak isterler. Bu, üye olmayanlar tarafından yaratıcı problem çözme ve sonuçları kabul etme olasılığını artıracaktır. Tablo 5'de listelenen ekip özelliklerinin ekip ortamlarını değerlendirmek için temel olarak kullanılabileceği varsayılmaktadır (Mealiea ve Baltazar, 2005: 142-144-145).

Tablo 5: Ekip performansı ile ilişkili takım özellikleri

Ekip Özellikleri	Ekip Performansı ile İlişkisi
Açık Amaç	Grup üyelerinin grubun hedefleri üzerinde hemfikir olduğu durumu ifade eder. Bu paylaşılan hedefler, net bir yönlendirme ve satın alma sağlayarak grup çabasını harekete geçirir.
Konsensus Karar Verme	Gruplar, tüm üyelerin görüşlerini ve tercihlerini açıkça ifade etmelerine ve var olabilecek herhangi bir anlaşmazlığı tartışmalarına izin verdiğinde ortaya çıkar. Mutabakatla karar alma sürecinde, tüm üyelerin hangi alternatifin doğru olduğu konusunda bir fikir birliği oluştururken "mahkemede günlerini geçirmelerine" izin verilir. Bazı üyeler hala daha iyi bir alternatif olduğuna inanabilir, ancak diğer grup üyelerinin aldığı pozisyonu kabul edebilir.
Paylaşılan Liderlik	Katkıda bulunan, işbirlikçi, meydan okuyan, kolaylaştırıcı ve denetleyici gibi liderlik rolleri yalnızca grubun lideri yerine grup üyeleri tarafından yerine getirildiğinde ortaya çıkar. Bu tür paylaşılan liderlik, durumdan duruma değişiklik gösterecektir ve her zaman aynı kişi tarafından yürütülmeyebilir.
Dinleme	Kişilerarası anlayışa ulaşmak ve kişilerarası duyarlılığı kolaylaştırmak için grup üyelerinin başkalarını dinlemeye istekli olduğunu yansıtır. Ekip üyeleri, açık iletişim kanallarının sürdürülmesini sağlamak için aktif olarak dinleme fırsatları arayacaklardır.
Açık iletişim	Grup üyeleri iletişim fırsatlarından yararlandığında, duygularını açıkça paylaştığında, zamanında ve ilgili geri bildirimde bulunduğunda ve diğer grup üyeleriyle ilgili bilgileri paylaştığında ortaya çıkar.
Öz değerlendirme	Grupların ve üyelerinin performansı, değişen ortamları ve mevcut hedefleri değerlendirmesine olanak tanır. Bu tür bir değerlendirme, grupların, grup başarısını sağlamak için ne zaman değişiklik yapılması gerektiğini belirlemesine olanak tanır.
Uygar Anlaşmazlık	Grupların, gruplar içinde meydana gelen tüm çatışmaları yönetmek için gerekli olan uygun iç mekanizmalar ve kişilerarası hassasiyetler geliştirdiğini ima eder.

Stil Çeşitliliği	Grup üyeleri sadece stil ve davranışsal farklılıklara karşı hoşgörülü olmakla kalmayıp, aynı zamanda performans ve gelişme için gerekli olan bu farklılıkları aktif olarak aradığında ortaya çıkar.
Ağ Oluşturma	Grup üyelerinin grup dışındaki diğer kişilerle bağlantı kurma yeteneğini ve istekliliğini yansıtır. Hedefe ulaşılmasını kolaylaştırmak için gerektiğinde bilgi, destek ve yardım için bu tür temaslardan yararlanılabilir.
Katılım	Grup faaliyetleri ve kararlarının geniş bir yelpazesinde grup üyeleri tarafından üye katılımını kolaylaştırır. Katılım ayrıca strateji geliştirmeyi kolaylaştırır ve üyelerin öz yeterliliğini artırır.
Gayri Resmi İlişkiler	Rahat ve rahat bir atmosferle karakterize edilebilecek bir grup ortamında gerçekleşir. Bu koşullar altında, üyeler birbirleriyle rahat hissettikleri için kişilerarası etkileşimler aranır ve sürdürülür.
Rolleri ve Atamaları Temizle	Grup üyeleri rollerini ve görevlerini net bir şekilde anladığında ve diğer grup üyeleri de aynı fikirde olduğunda ortaya çıkar.
Paylaşma İstekliliği	Grup üyelerinin, diğer grup üyelerinin sahip olduğu bilgi, deneyim, duygusal destek, enerji ve araç/gereçlerden yararlanmasını sağlar.
Bağımsızlık için hazırlandı	Grup üyelerinin gerekli görevleri yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olma olasılığını artırır. Bu, resmi eğitim, koçluk veya kişisel gelişim yoluyla elde edilebilir.
Yapısal destek	Açık iletişim kanalları, takım bazlı ödül sistemi gibi grup performansını kolaylaştırmak için tasarlanmış bir çalışma ortamı yaratır.
Lider/Yönetim Tarzı	Yöneticinin çalışanların özgüvenini, kendi kendini yönetmesini ve kişilerarası etkileşimlerini kolaylaştırmak için personelinin destekleme, teşvik etme, koçluk yapma ve yetkilendirme becerisiyle ilgilidir.
Öğrenme ortamı	Grup/örgüt ortamının, grup üyelerinin kendi deneyimlerinden ve diğerlerinin deneyimlerinden öğrenmelerine ne ölçüde izin verdiğiyle ilgilidir.

Kaynak: Mealiea ve Baltazar, 2005: 144-145

1.3.4. EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Ekiplerin düzgün çalışması için, yeterli iletişim ve iddialı tutumlara ek olarak saygı, güç dengesi, değerler ve eşitliğe dayalı temel kuralların olması gerekir. Ekip içi iletişim çok önemlidir çünkü ekibin başarısı için bir gerekliliktir. Ekip çalışmasında atılmanlık önemli bir yere sahiptir. En uygun ve pekiştirici davranış türü olan atılmanlık, başkalarına saygı duymayı ve karşılığında saygı beklemeyi, ilgili taraflar arasında bir uzlaşmaya varmayı ve bireylerin kendilerini özgürce ifade etmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına izin vermeyi içermektedir. Ekipler iddialı iletişim kullanarak üyeleri arasında daha akıcı, samimi ve doğrudan iletişim geliştirebilir. Ayrıca diğer insanlara saygı düzeyi artacak ve çalışma ortamı ortak amaçlara ulaşmak için ideal olacaktır (Garcia-Campayo vd., 2016: 405-406).

1.3.5. İŞLETMELERDE ETKİLİLİK VE BENZER KAVRAMLAR

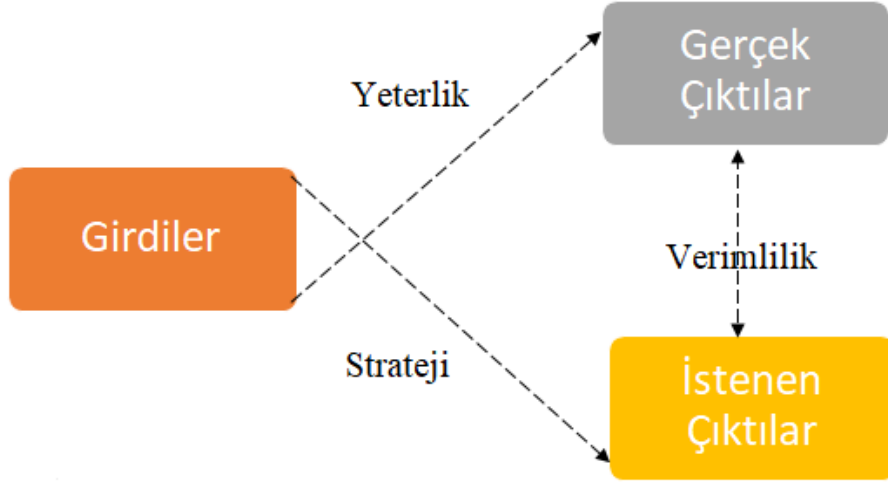
İşletmelerde etkililiğe benzer bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.3.5.1. Etkililik

Etkili ekipler, insanlar aracılığıyla yüksek düzeyde görev performansı elde eden ekiplerdir. Performans, kriterler ve hedefler olmak üzere etkinliğin üç ana yolla değerlendirilebileceği önerilmiştir. Literatürde etkililik ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. The Chambers Dictionary (1993) etkililiği genel anlamda şöyle tanımlar: “etki gücüne sahip olmak; bir şeyin bir sonuç veya etki yaratmada başarılı olmasına neden olmak; güçlü; kullanılabilir”. Johnson ve Scholes (1989), etkinliğin bir kuruluşta hangi kaynakların kullanılabileceğinin bir ölçüsü olduğunu ileri sürer; insanların, sermayenin, pazarlamanın, araştırma bilgisinin, üretim sistemlerinin ve maddi olmayan varlıkların mantıklı kullanımı. Hofer ve Schendal (1986), etkililiğin önemli olduğunu çünkü bir şirketin başarısının belirleyicisi olduğunu ve çevreyi tatmin etmekle ilgili olduğunu savunuyor. Etkililiğin, gerçek ve istenen çıktılar arasındaki uygunluk derecesi olduğunu iddia ederler. Schein (1988) etkililiği, "hedef ilerlemenin ne kadar hızlı, ucuz veya verimli bir şekilde meydana geldiği" açısından tanımlar. Drucker (1974: 561) etkililiği “istenen sonucun gerçekleştirilme derecesi” olarak tanımlar. Blake ve Mouton (1964), yönetim hem üretim hem de insan merkezli olmayı başardığında örgütsel etkililiğin ortaya çıktığına dikkat çekiyor (Ingram ve Teare, 1997: 119).

1.3.5.2. Verimlilik

Verimlilik genellikle etkinlikle karıştırılır. Şekil 4'te görüldüğü gibi etkinlik kavramsal bir sonuç olsa da, etkinliğin çıktılarının girdilere gerçek oranı olduğunu göstermektedir (Ingram ve Teare, 1997: 119).



Şekil 4:Girdiler ve Çıktılar Arasındaki Tanımlayıcı İlişkiler

Kaynak: Ingram ve Teare, 1997: 119.

Johnson ve Scholes (1989), etkinliğin, kaynakların ne kadar iyi kullanıldığının bir ölçüsü olduğunu, etkinliğin ise bu yeteneği dış çevre ile uyumlu hale getirme yeteneği olduğunu gözlemlemektedir (Ingram ve Teare, 1997: 119).

1.3.5.3. Uyumluluk

Uyumluluk özelliği, bencillik, güvensizlik ve düşmanlığa karşı nezaket, güven ve sıcaklık olarak tanımlanır. Uyumluluk düzeyi yüksek kişiler düşünceli, dürüst, yardımsever ve destekleyicidir. Uyumluluk düzeyi düşük olan kişiler umursamaz, hoşgörüsüz, anlayışsız ve eleştireldir. uyumluluk, işbirliği içeren ve başkalarıyla düzgün ilişkiler içeren görevler için yüksek yordama geçerliliğine sahip gibi görünmektedir (Driskell vd., 2006: 254). Uyumluluk, kişiliğin çok düzeyli bütünleşmesini ve başkalarıyla olumlu ilişkiler sürdürmek için stratejilerin yerleşik kullanımını analiz etmek için iyi olabilir. Uyumluluk başkalarıyla olumlu ilişkiler sürdürme güdüleriyle ilgilenir (Jensen-Campbell ve Graziano, 2001: 325).

1.3.5.4. Vicdanlılık

Vicdanlı olma özelliği, yeterlilik, düzen, başarı çabası ve görev bilinci dâhil olmak üzere bir dizi yönle ilişkilendirilmiştir. Vicdanlılık, çalışkan, hazırlıklı ve düzenli olma, yükümlülöklere ve görevlere bağlı olma, işleri eksiksiz ve zamanında

tamamlama ve güvenilir olma eğilimini yansıtır. Vicdanlılığı düşük olan kişiler fevri, sorumsuz ve düzensizdir (Driskell vd., 2006 : 256).

1.3.6. EKİP ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Ekip etkililiği ile ilgili bazı araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Buljac-Samardzic vd. (2010)'nin ekip etkinliğini artırmak ve kanıta dayalı düzeylerini belirlemek amacıyla ilgili literatürü gözden geçirmişlerdir. Çalışma kapsamında Ocak 1990 ile Nisan 2008 arasında İngilizce olarak yayınlanan ve sağlık hizmetlerinde ekip etkinliğini geliştirmeye yönelik müdahalelere odaklanan ampirik temelli çalışmaları sunan hakemli 48 makaleyi incelemişlerdir. Çalışmalarının bulgularına göre; Ekip etkinliğini artırmaya yönelik müdahaleler hakkında yüksek kaliteli kanıtlara sahip yalnızca bazı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar, ekip eğitiminin akut (hastane) bakımda multidisipliner ekiplerin etkinliğini artırabileceğini gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Luis-Daniel (2010)'un işyeri maneviyatının ekip etkinliği üzerindeki etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasının bulgularına göre; İşyeri maneviyatının örgüt kültürünün bir unsuru olduğu ve takım etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Çıraklı vd. (2015)'nin sağlık kurumlarında ekiplerin etkililik düzeylerini ölçmek ve organizasyon içerisindeki faktörlerin ekip etkililiğini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amacıyla Ankara'da üç hastanede gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre; organizasyon faktörlerden mülkiyet durumu, eğitim-araştırma hastanesiolup olmama ve çalışma şeklinin ekip etkililiğini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİNİN EKİP ETKİLİLİĞİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini otomotiv sektörü çalışanları örnekleminde belirlenmesidir.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

2.3. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ

Günümüzde birçok sektörde yapılan üretim ve hizmet çalışmalarının altında, gerek insanların gerekse diğer canlıların ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılamak yatmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de benzer şekilde, insanların ulaşım, güvenlik, zaman yönetimi gibi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ulaşım araçları üreterek fayda sağlama çabası içerisindedir. Bu süreçte, insan haklarındaki gelişmeler, insanların doğaya karşı daha sorumlu bir tutum sergilemeye başlaması, satın alma tercihlerindeki değişim, teknolojik gelişmeler, artan rekabet, çevreye karşı duyarlı bir yönetim anlayışı gibi gelişmeler, söz konusu işletmelerin yönetim anlayışlarında da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Bu çerçevede, müşteri beklentilerine en üst düzeyde karşılık verebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler farklı stratejilere yönelmektedirler. Bu bağlamda, c

proaktif anlayışla, radikal değişimlere odaklanarak, değişimlere cevap verebilen ve uyum sağlayabilen bir anlayışla örgütsel atiklik düzeyini arttırarak ve çalışanların bir ekip üyesi olarak yeterliklerini ve performanslarını arttırarak ve bu konudaki endişelerini azaltacak uygulamalar ve bunların neticesinde etkili ekip çalışması ile uzun vadede varlığını devam ettirebilir ve ortalama gelirin üzerinde bir gelir elde etme fırsatını yakalayabilir. Bu açıklamalar ışığında araştırmanın amacı, otomotiv sektörü çalışanları örnekleminde, örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu çerçevede araştırmanın temel sorusu; ‘örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkileri nasıl ve ne yöndedir?’ şeklinde belirlenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarının gerek sektör temsilcilerine gerekse işletme yöneticilerine yol gösterici bir rol oynayacağı umulmaktadır.

2.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde ifade edilebilir:

- Örneklem hacminin evreni temsil yeteneğinin olduğu,
- Araştırmanın örneklemini oluşturan otomotiv sektörü çalışanlarının, anket sorularını araştırmanın amacı doğrultusunda algıladıkları ve doru bir şekilde cevapladıkları,
- Anket sorularının oluşturulmasında yararlanılan ölçeklerin ve araştırma yönteminin, araştırma sorusunun çözümüne uygun olduğu,
- Verilerin analizinde izlenen analiz tekniklerinin, araştırmanın amacına ve hipotezlerin test edilmesine uygun teknikler olduğudur.

2.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, otomotiv sektörü çalışanları üzerinde belirli dönemde gerçekleştirilmiş olması ve anketi cevaplayanların algılamalarına dayalı olması nedeniyle bazı sınırlılıklar taşıdığı ifade edilebilir:

- Araştırma, otomotiv sektörü çalışanları ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, ekip etkililiğini etkileyen örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yönelimi bağımsız değişkenleriyle sınırlandırılmıştır.
- Araştırma 2022 yılı Aralık ayı içinde yapıldığından araştırmanın dönemsel açıdan da sınırlılığı olduğunu belirtmek gereklidir.

2.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi kapsamında, anket formunun düzenlenmesi, örneklem ve veri analiz yöntemleri başlıklarına yer verilmiştir.

2.6.1. Anket Formunun Düzenlenmesi

Anket tekniği, araştırmanın veri toplama tekniğini oluşturmaktadır. Anket dört bölümü ihtiva etmektedir.

Anketin birinci bölümünde, örgütsel atiklik düzeyi Lee vd., (2015) tarafından geliştirilen ve daha sonra Gürbüz ve Hatunoğlu (2022) tarafından Türk Kültürü'ne uyarlanan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; proaktiflik (3 madde), radikal (3 madde), cevap verme (3 madde) ve uyum (3 madde) olmak üzere 4 boyut ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ekip üye amaç yönelimi düzeyini ölçmek amacıyla Elliot ve McGregor (2001) tarafından geliştirilen ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek; performans hedefi (3 madde), yeterli endişesi (3 madde), yeterli hedefi (3 madde) ve performans endişesi (3 madde) olmak üzere 4 boyut ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise ekip etkililiğini ölçmek amacıyla, Awamleh ve Gardner (1999) ve Lurey ve Raisinghani tarafından geliştirilen ve Talip (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve 11 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*).

Son bölümünde ise; katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve çalışılan departman ile ilgili demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce, 30 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Eleştiriler ve geri bildirimler sonucunda anket formuna son hali verilmiştir.

2.6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adana merkezli olup, Kayseri, İstanbul ve Osmaniye illerinde şubeleri bulunan ve Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde söz konusu işletmelerde çalışan personel sayısı 750 olduğu, üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Tam sayım yöntemi esas alınmış olup, tüm çalışanlara anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket sayısı 750'dir. Geri dönen anket sayısı 446'dır. 7 anketin tamamı veya büyük bir bölümü boş olması nedeniyle değerlendirilmeye dâhil edilmemiştir. Değerlendirilmeye alınan anket sayısı 439'dur. Evrenin 750 olduğu bir araştırmada örneklem hacminin en az 254 olması gerektiği tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Bu bağlamda, 439 anketin evreni temsil etme yeteneğinin olduğu ifade edilebilir.

2.6.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, Sosyal Bilimler için İstatistik Analiz Programı olan SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ve araştırmanın hipotezleirni test etmek amacıyla; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

2.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Baş (2001: 188) içerik geçerliliğini, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşleri alınması olarak ifade etmektedir. Bu araştırmada da “içerik geçerliliği” uygulanmıştır. Cronbach’s Alpha katsayısından yararlanılarak da araştırmanın güvenilirliği tespit edilmiştir.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

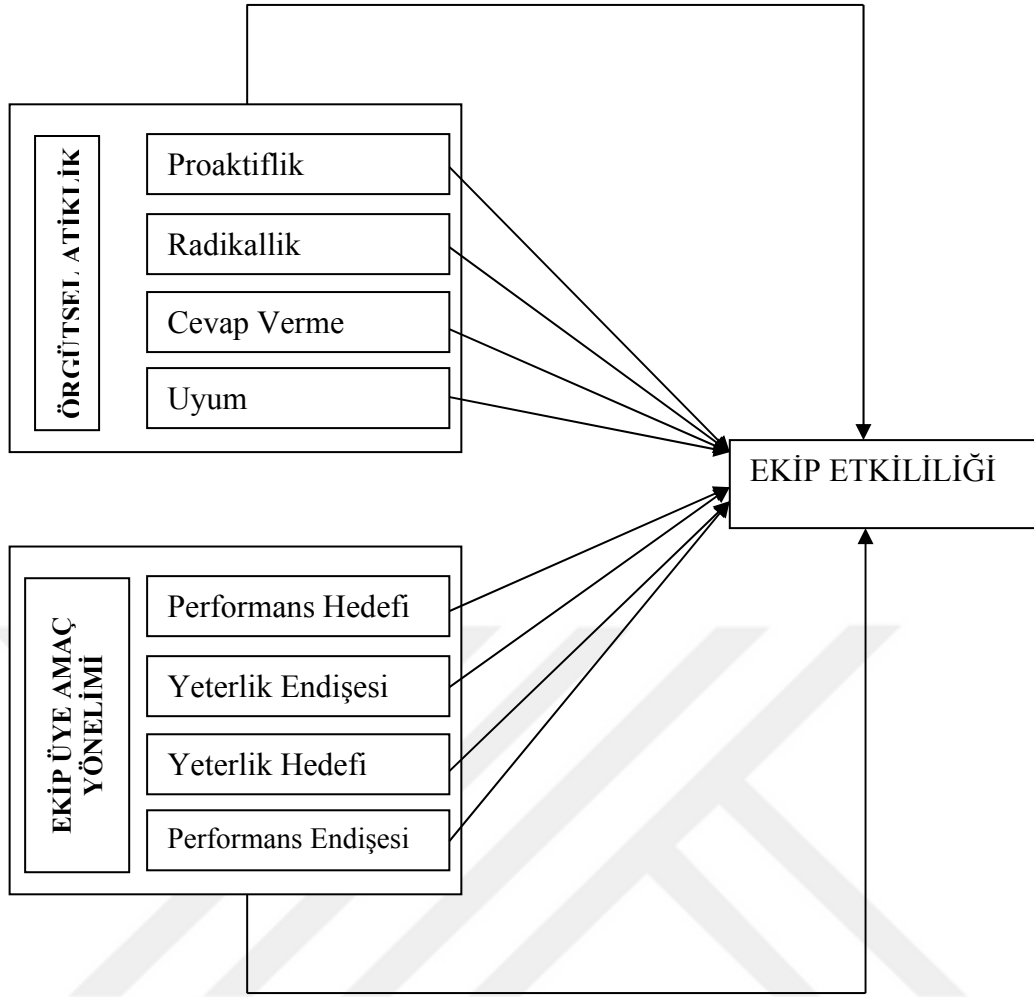
Tablo 6: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Atiklik	12	0.90
Proaktiflik	3	0.87
Radikal	3	0.82
Cevap Verme	3	0.83
Uyum	3	0.88
Ekip Üye Amaç Yönelimi	12	0.65
Performans Hedefi	3	0.83
Yeterlik Endişesi	3	0.86
Yeterlik Hedefi	3	0.84
Performans Endişesi	3	0.63
Ekip Etkililiği	11	0.79

Tablo-6’da, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının (Cronbach Alpha Katsayılarının) 0.60’ın üzerinde olduğu görülmektedir.

2.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki model ve hipotezler kurulmuştur.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1:Örgütsel atiklik ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1a:Örgütsel atikliğin alt boyutlarından proaktiflik ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Örgütsel atikliğin alt boyutlarından radikal ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Örgütsel atikliğin alt boyutlarından cevap verme ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 1d: Örgütsel atikliğin alt boyutlarından uyum ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2:Ekip üye amaç yönelimi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2a: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans hedefi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik endişesi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik hedefi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2d: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans endişesi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

2.9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Verilerin analizisonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

2.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo-7’de verilmiştir.

Tablo 7: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	293	66.7	Evli	272	62.0
Kadın	146	33.3	Bekâr	167	38.0
Yaş			Çalışmakta Olduğunuz Bölüm		
25 yaş ve aşağısı	45	10.3	Servis	86	19.6
26-30 yaş arası	100	22.8	Satış	95	21.6
31-35 yaş arası	129	29.4	Mekanik - Elektrik	71	16.2
36-40 yaş arası	70	15.9	İnsan Kaynakları	13	3.0
41 ve daha fazla	95	21.6	Kaporta - Boya	48	10.9
Eğitim Durumu			İkinci El	20	4.6
İlköğretim	68	15.5	Muhasebe	34	7.7
Lise	107	24.4	Yıkama	39	8.9
Önlisans	67	15.3	Diğer	33	7.5
Lisans	188	42.8			
Master / Doktora	9	2.1			

n= 439

Tablo-7’deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların %66.7’sinin erkek, %33.3’ünün kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum değikeni açısından; %62.0’sinin evli, %38.0’inin bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı dağılımına bakıldığında; %10.3’ünün 25 yaş ve aşağısı, %22.8’inin 26-30 yaş arası, %29.4’ünün 31-35 yaş arası, %15.9’unun 36-40 yaş arası ve %21.6’sının ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %15.5’inin ilköğretim, %24.4’ünün lise, %15.3’ünün önlisans, %42.8’inin lisans ve %2.1’inin ise master / doktora eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan bölüm açısından bakıldığında ise; %19.6’sının Servis, %21.6’sının Satış, %16.2’sinin Mekanik-Elektrik, %3.0’ünün İnsan Kaynakları, %10.9’unun Kaporta-Boya, %4.6’sının İkinci El, %7.7’sinin Muhasebe, %8,9’unun Yıkama ve %7.5’inin ise Diğer bölümlerde çalıştığı tespit edilmiştir.

2.9.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel atiklik ve alt boyutları olan proaktiflik, radikal, cevap verme ve uyum; ekip üye amaç yönelimi ve alt boyutları olan performans hedefi, yeterlik endişesi, yeterlik hedefi, ve performans hedefi ile ekip etkililiğinin aritmetik ortalamaları, standart

sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach alpha değerleri
Tablo-8’de verilmiştir.



Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Örgütsel Atiklik	4.11	0.67	(0.90)										
2. Proaktiflik	4.17	0.93	.803**	(0.87)									
3. Radikal	3.60	0.98	.746**	.377**	(0.82)								
4. Cevap Verme	4.34	0.74	.820**	.556**	.501**	(0.83)							
5. Uyum	4.33	0.75	.799**	.592**	.404**	.604**	(0.88)						
6. Ekip Üye Amaç Yönelimi	3.92	0.44	.385**	.366**	.214**	.293**	.357**	(0.65)					
7. Performans Hedefi	4.52	0.61	.366**	.321**	.180**	.286**	.392**	.518**	(0.83)				
8.Yeterlik Endişaesi	2.39	1.17	-.027	.003	.004	-.039	-.066	.602**	-.116*	(0.86)			
9. Yeterlik Hedefi	4.61	0.58	.471**	.400**	.221**	.380**	.524**	.425**	.460**	-.202**	(0.84)		
10. Performans Endişesi	4.14	0.77	.277**	.276**	.173**	.216**	.210**	.636**	.223**	.097*	.162**	(0.63)	
11. Ekip Etkililiği	4.18	0.49	.593**	.502**	.374**	.466**	.551**	.279**	.306**	-.142**	.466**	.258**	(0.79)
** p< 0.01düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)													

Tablo-8'deki korelasyon analizi bulgularına göre; örgütsel atiklik ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.593$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde örgütsel atikliğin alt boyutları olan proaktiflik ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.502$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, radikal ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.374$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, cevap verme ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.466$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve uyum ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.551$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan ekip üye amaç yönelimi ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.279$; $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde ekip üye amaç yöneliminin alt boyutları olan performans hedefi ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.306$; $p < 0,01$), yeterlik hedefi ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.466$; $p < 0,01$) ve performans endişesi ile ekip etkililiği arasında ($r = 0.258$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik endişesi ile ekip etkililiği arasında ($r = -0.142$; $p < 0,01$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

2.9.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel atikliğin ekip etkililiği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Atikliğin Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilme miş	Stn. Sapma	Stn.E dilmiş	Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tol	VIF
F ₍₁₋₄₃₇₎ =									
237.185				.000 **	.352	.350	1.841		
Sabit	2.396	.117							
Örgütsel Atiklik	.434	.028	.593	.000 **				1	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Bağımlı Değişken: Ekip Etkililiği

Tablo-9’ daki regresyon analizinde; örgütsel atiklik bağımsız değişken, ekip etkililiği ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($R^2= 0.352$; $F_{(1-437)}= 237.185$; $p=0.000<0.01$). Analiz sonuçlarına göre; örgütsel atiklik, ekip etkililiğindeki değişimin % 35.2’sini açıklamaktadır. Bu bulguya göre, örgütsel atikliğin ($\beta= 0.434$; $p=0.000< 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı vepozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 1 kabul edilmiştir**.

Örgütsel atikliğin alt boyutları olan proaktiflik, radikal, cevap verme ve uyumun ekip etkililiği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-10’da sunulmuştur.

Çoklu regresyon analizinde en yüksek VIF değeri 1.932’dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10’ dan küçüktür (Gujarati, 1999: 27). En düşük tolerans değeri 0.518’dir. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10’dan büyüktür (Hair vd., 2006). Bu değerlere göre, modelde çoklu bağıntı sorunu olmadığı görülmektedir. Analiz sonucu elde edilen Durbin-Watson katsayısı 1.857’dir. Bu bulguya göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı ve verilerin regresyon analizi açısından bir problem oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Atikliğin Alt Boyutlarının Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmemiş	Stn. Sapma	Stn.E dilmiş	Sig.	R^2	Düz. R^2	D-W	Tolerans	VIF
F ₍₄₋₄₃₄₎ = 64.304				.000 **	.372	.366	1.857		
Sabit	2.318	.123							
1. Proaktiflik	.114	.026	.217	.000**				.583	1.714
2. Radikal	.059	.022	.117	.009**				.727	1.375
3.Cevap Verme	.063	.035	.094	.075				.518	1.932
4.Uyum	.209	.034	.319	.000**				.534	1.872

* p<0,05; ** p<0,01

Bağımlı Değişken: Ekip Etkililiği

Örgütsel atıklığın alt boyutları (proaktiflik, radikal, cevap verme ve uyum) bağımsız değişken ve ekip etkililiği ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Bir bütün olarak model 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0.372$; $F_{(4-434)} = 64.304$; $p = 0.000 < 0.01$). Bu modelde örgütsel atıklığın alt boyutları, bağımlı değişken olan ekip etkililiğindeki değişimin % 37.2'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel atıklığın alt boyutlarından proaktifliğin ($\beta = 0.114$; $p < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 1a kabul edilmiştir**. Benzer şekilde örgütsel atıklığın alt boyutlarından radikalın ($\beta = 0.059$; $p < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre **Hipotez 1b kabul edilmiştir**. Örgütsel atıklığın alt boyutlarından uyumun ($\beta = 0.209$; $p < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre **Hipotez 1d kabul edilmiştir**. Ancak, örgütsel atıklığın alt boyutlarından cevap vermenin ($\beta = 0.063$; $p = 0.075 > 0.05$) ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre **Hipotez 1c red edilmiştir**. Ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo 11: Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Stn. Edilme miş	Stn. Sap ma	Stn.E dilmiş	Sig.	R^2	Düz. R^2	D-W	Tol era ns	VIF
$F_{(1-437)} =$ 36.767				.000 **	.078	.075	1.925		
Sabit	2.963	.202							
Ekip Üye Amaç Yönelimi	.311	.051	.279	.000 **				1	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Bağımlı Değişken: Ekip Etkililiği

Tablo-11'deki regresyon analizinde; ekip üye amaç yönelimi bağımsız değişken, ekip etkililiği ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Model bir bütün olarak 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0.078$; $F_{(1-437)} = 36.767$; $p = 0.000 < 0.01$). Analiz

sonuçlarına göre; ekip üye amaç yönelimi, ekip etkililiğindeki değişimin % 7.8'ini açıklamaktadır. Bu bulguya göre, ekip üye amaç yöneliminin ($\beta = 0.311$; $p = 0.000 < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre **Hipotez 2 kabul edilmiştir**.

Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutları olan performans hedefi, yeterlik endişesi, yeterlik hedefi ve performans endişesinin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Ekip Üye Amaç Yöneliminin Alt Boyutlarının Ekip Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Stn. Edilmiş	Stn. Sapma	Stn.E dilmiş	Sig.	R ²	Düz. R ²	D-W	Tolerans	VIF
F (4-434)=									
38.455				.000 **	.262	.255	1.886		
Sabit	1.974	.208							
1. Performans Hedefi	.065	.038	.080	.091				.764	1.309
2.Yeterlik Endişesi	-.030	.018	-.072	.090				.939	1.065
3.Yeterlik Hedefi	.326	.040	.385	.000**				.760	1.316
4.Performans Endişesi	.117	.027	.184	.000**				.927	1.079

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Bağımlı Değişken: Ekip Etkililiği

Tablo 12'deki Tolerans, VIF ve Durbin-Watson değerlerine göre, modelde çoklu bağıntı ve otokorelasyon sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutları (performans hedefi, yeterlik endişesi, yeterlik hedefi ve performans endişesi) bağımsız değişken ve ekip etkililiği ise bağımlı değişken olarak modele girilmiştir. Bir bütün olarak model 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = 0.262$; $F_{(4-434)} = 38.455$; $p = 0.000 < 0.01$). Bu modelde ekip üye amaç

yöneliminin alt boyutları, bağımlı değişken olan ekip etkililiğindeki değişimin % 26.2'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik hedefinin ($\beta = 0.326$; $p < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **Hipotez 2c kabul edilmiştir**. Benzer şekilde ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans endişesinin ($\beta = 0.117$; $p < 0.01$) ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre **Hipotez 2d kabul edilmiştir**. Ancak, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans hedefinin ($\beta = 0.065$; $p = 0.091 > 0.05$) ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre **Hipotez 2a red edilmiştir**. Benzer şekilde, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterlik endişesi ($\beta = -0.030$; $p = 0.090 > 0.05$) ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre **Hipotez 2b red edilmiştir**.

Otomotiv sektörü çalışanları örnekleminde örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla kurulan hipotezler ile ilgili sonuçlar, Tablo-13'de sunulmuştur.

Tablo 13: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1: Örgütsel atıklık ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 1a: Örgütsel atıklığın alt boyutlarından proaktiflik ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 1b: Örgütsel atıklığın alt boyutlarından radikal ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 1c: Örgütsel atıklığın alt boyutlarından cevap verme ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>RED</i>
Hipotez 1d: Örgütsel atıklığın alt boyutlarından uyum ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2: Ekip üye amaç yönelimi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2a: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans hedefi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>RED</i>
Hipotez 2b: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterli endişesi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>RED</i>
Hipotez 2c: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterli hedefi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL
Hipotez 2d: Ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans endişesi ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	KABUL

SONUÇ

Bu çalışmada otomotiv sektörü çalışanları örnekleminde örgütsel atiklik ve ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel atiklik ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde örgütsel atikliğin alt boyutları olan proaktiflik ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, radikal ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, cevap verme ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve uyum ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan ekip üye amaç yönelimi ile ekip etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde ekip üye amaç yöneliminin alt boyutları olan performans hedefi ile ekip etkililiği arasında yeterli hedefi ile ekip etkililiği arasında ve performans endişesi ile ekip etkililiği arasında arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterli endişesi ile ekip etkililiği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel atikliğinekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde örgütsel atikliğin alt boyutlarından proaktifliğin, radikalın ve uyumun ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, örgütsel atikliğin alt boyutlarından cevap vermenin ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan ekip üye amaç yöneliminin ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından yeterli hedefi ve performans endişesinin ekip etkililiği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ancak, ekip üye amaç yöneliminin alt boyutlarından performans hedefi ve yeterli endişesinin ekip etkililiği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları çerçevesinde ekip etkililiğini arttırabilmek amacıyla şu öneriler sunulabilir;

- Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi, rakiplerin manevralarını, teknolojik gelişimleri ve yenilikçi davranışları önceden öngörebilmek için çalışanların karar vermelerinde inisiyatif kullanabildikleri ve özerk davranabildikleri bir örgüt kültürü oluşturulması,
- Köklü değişimlerin olabileceği radikal stratejik hareketlerin başlatılması,
- İş modellerinin gelişen endüstriye uyumunun sağlanması,
- Ekip üyeleri arasında etkin bir iletişim sistemi kurarak, koordinasyon yoluyla uyumun sağlanması,
- Çalışanların yeterlilik ile ilgili hedeflerinin açık ve somut bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara iletilmesi,
- Çalışanların performans endişelerini azaltabilmek için uzmanlık alanlarıyla ilgili görevlendirmelerin yapılması ve bu konuda gerekli eğitimlerle personelin desteklenmesi faydalı olabilir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, anket araştırmasının otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Adana merkezli Kayseri, Osmaniye ve İstanbul illerindeki çalışanları ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece bu ölçekte geçerli olduğu vurgulanmalıdır. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabileceği umulmaktadır. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması sonucunda görülebilir.

KAYNAKLAR

- Abudi G (2010) The five stages of team development: a case study. *Project Management, Project Smart*.
- Ademi B, Klungseth NJ & Olsson N (2021) Strategic flexibility and business model innovation: a literature review.
- Akkaya B & Tabak A (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Anıl D (2010) Uluslararası öğrenci başarılarını değerlendirme programı (PISA)'nda Türkiye'deki öğrencilerin fen bilimleri başarılarını etkileyen faktörler. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 87-100.
- Aube C & Rousseau V (2005) Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.
- Arslan A (2011) Öğretmen adaylarının amaç yönelimleri ile yapılandırmacılığa yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 30(1), 107-122.
- Awamleh R ve Gardner WL (1999) Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Basri S & Zorlu K (2020) Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Baş Türker (2001) Anket. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bottani E (2009) On the Assessment of Enterprise Agility: Issues From Two Case Studies. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 12. (3), 213-230.
- Boyles JL (2016) The isolation of innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital journalism*, 4(2), 229-246.
- Bozkurt Ö (2015) Sosyal hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 89-106.

- Buljac-Samardzic M, Dekker-van Doorn CM, van Wijngaarden JD & van Wijk KP (2010) Interventions to improve team effectiveness: a systematic review. *Health policy*, 94(3), 183-195.
- Buvik MP & Tvedt SD (2017) The influence of project commitment and team commitment on the relationship between trust and knowledge sharing in project teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21.
- Cegarra-Navarro JG, Soto-Acosta P & Wensley AK (2016) Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Chai DS, Hwang SJ & Joo BK (2017) Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.
- Chaney D, Carrillat FA & Zouari A (2019) Uncovering institutional orientation as a new strategic orientation in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 80, 242-250.
- Cheng JH & Fu YC (2013) Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. *International Journal of Information Management*, 33(3), 473-484.
- Coşar B (2020) Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress PROCEEDINGS E-BOOK*, September, 615.
- Coşkun MŞ (2019) *Örgütsel Bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çıraklı Ü (2012) *Ankara'da yer alan üç hastanede ekip etkililiğinin değerlendirilmesi* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Çırpan H & Koyuncu M (1998) İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: bir örnek olay çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.

- Delgado Piña MI, María Romero Martínez A & Gómez Martínez L (2008) Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.
- Demir T (2013) İlköğretim öğrencilerinin yaratıcı yazma becerileri ile yazma özyeterlik algısı ilişkisi üzerine bir çalışma. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 2(1), 84-114.
- Denison DR, Hart SL & Kahn JA (1996) From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management journal*, 39(4), 1005-1023.
- Driskell JE, Goodwin GF, Salas E & O'Shea PG (2006) What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), 249.
- Drucker PF (1974) Management: Tasks, responsibilities, practices, heinemann, London.
- Ebner ML & Vollmann ET (1988) Manufacturing systems for the 1990s, 1st International Conference on Expert Systems and Leading Edge in Production Planning and Control, University of South Carolina, The Benjamin Cummings Publishing Company, Redwood, CA, 317-337.
- Elliot AJ & McGregor HA (2001) A 2×2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 501.
- Erdem Z (2018) *Ekip kaynak yönetiminde kabin ekiplerinin iletişim, ekip çalışması ve stresle başa çıkma tutumları ile kişilik yapıları etkileşimi: kabin ekipleri üzerinde bir çalışma* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı).
- Fisher SG & Hunter TA (1997) Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 232-242.
- Francis D (2001) Managing people in agile organizations. Agilemanufacturing: the 21st. century competitive strategy içinde, A.Gunesekaran, UK: Elsevier, 193-202.

- Franco M & Haase H (2009) Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of small business and enterprise development*, 16(4), 628-641.
- García-Campayo J, Puebla-Guedea M, Herrera-Mercadal P & Daudén E (2016). Burnout syndrome and demotivation among health care personnel. Managing stressful situations: The importance of teamwork. *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)*, 107(5), 400-406.
- Gujarati DN (1999) Temel Ekonometri, çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen. (LiteratürYayıncılık, İstanbul).
- Güney S (2007a) Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları. S.Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon. (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz FG & Hatunoglu SB (2022) Assessment of organizational agility: Adaptation and validation of the scale for application in Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(1), 27-37.
- Grusenmeyer D (2009) Mission, vision, values & goals.
- Hager P & Gonczi A (1996) What is competence?. *Medical teacher*, 18(1), 15-18.
- Hair JF, Black WC & Babin BJ (2006) “Multivariate data analysis. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Harraf A, Wanasika I, Tate K & Talbott K (2015) Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Hartley P & Bruckmann C (2008) *Business communication*. Routledge.
- Heintz JrP & Steele-Johnson D (2004) Clarifying the conceptual definitions of goal orientation dimensions: Competence, control, and evaluation. *Organizational Analysis*, 12(1), 5-19.
- Honts C, Prewett M, Rahael J & Grossenbacher M (2012) The importance of team processes for different team types. *Team performance management: an international journal*, 18(5/6), 312-327.
- Horwath R & Drucker P (2005) Discovering purpose: Developing mission, vision & values. *Strategic Thinking Institute*, 1(9).

- İleri YY & Soylu Y (2010) The concept of competitive advantage as a tool for the agility and organizational structure. *J. Selcuk Univ. Vocat. Sch. Soc. Sci*, 13(1-2), 13-28.
- İnanır A (2020) Örgütsel çeviklik 5. bölüm. Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular, Eğitim Yayınevi.
- Ingram H, Teare R, Scheuing E & Armistead C (1997) A systems model of effective teamwork. *The TQM Magazine*, 9(2), 118-127.
- Jensen-Campbell LA & Graziano WG (2001) Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of personality*, 69(2), 323-362.
- Joiner B (2019) Leadership Agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- Júnior F & de Vasconcelos MCRL (2004) Empreendedorismo e learning organization: estudo de caso numa instituição de ensino superior brasileira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 3(3), 60-73.
- Kanten P, Kanten S, Keceli M & Zaimoglu Z (2017) The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697-706.
- Katzenbach JR & Smith DK (2015) *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kidd PT (1994) *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Kidd P (1996) *Agile manufacturing: A strategy for the 21st Century*, IEE Colloquium Digest No. 96/071, March.
- Köseoğlu R & Demir H (2017) Amaç Yönelimi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Amaç İkliminin Moderatör Etkisi. *Ege Akademik Bakis*, 17(3), 337-349.
- Lee OK Sambamurthy, V Lim KH & Wei KK (2015) How does IT ambidexterity impact organizational agility?. *Information Systems Research*, 26(2), 398-417.
- Leblebici D Nadi (2008) “Örgüt kuramının temelleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (9- 1), 111-129.

- Luis Daniel J (2010) The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of management development*, 29(5), 442-456.
- Lumpkin GT & Dess GG (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lurey JS, Raisinghani MS (2001) An empirical study of best practices in virtual teams, *Information & Management* 38 (2001), 523–544.
- <https://www.ticimax.com/.Şirket Kùltürü Nedir? Şirket Kùltürü Nasıl Oluşturulur?>
Erişim adresi: 23.03.2023
- Mackey K (1999) Stages of team development. *IEEE Software*, 16(4), 90-91.
- Mathews BL, Koehn AJ, Abtahi MM & Kerns KA (2016) Emotional competence and anxiety in childhood and adolescence: A meta-analytic review. *Clinical child and family psychology review*, 19, 162-184.
- Mealiea L & Baltazar R (2005) A strategic guide for building effective teams. *Public Personnel Management*, 34(2), 141-160.
- Mehta A, Feild H, Armenakis A & Mehta N (2009) Team goal orientation and team performance: The mediating role of team planning. *Journal of Management*, 35(4), 1026-1046.
- Molla A & Peszynski K (2012) Enterprise systems and organizational agility: a review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 8.
- Mouratidis A, Michou A, Demircioğlu AN & Sayil M (2018) Different goals, different pathways to success: Performance-approach goals as direct and mastery-approach goals as indirect predictors of grades in mathematics. *Learning and Individual Differences*, 61, 127-135.
- Muslu Ş (2014) Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Nafei WA (2016) Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.

Nederveen Pieterse A, Van Knippenberg D & Van Dierendonck D (2013) Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of management journal*, 56(3), 782-804.

Nedir. Com.
[https://www.nedir.com/ama%C3%A7#:~:text=Ama%C3%A7%20nedir%3F%20\(Felsefe\),eylemler%20ve%20i%C5%9Flemler%20taraf%C4%B1ndan%20belirlenmi%C5%9Ftir](https://www.nedir.com/ama%C3%A7#:~:text=Ama%C3%A7%20nedir%3F%20(Felsefe),eylemler%20ve%20i%C5%9Flemler%20taraf%C4%B1ndan%20belirlenmi%C5%9Ftir), Erişim Tarihi: 07.04.2023.

Olkkonen R, Tikkanen H & Alajoutsijärvi K (2000) The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*.

Öncü GT (2016) Kardiyak rehabilitasyonun tanımı, ekip çalışmasının önemi ve ekip üyelerinin rolleri. *Journal of Cardiovascular Nursing*, 7(Sup 2), 35-40.

Özalp İ (1998) İşletmelerde grup ve ekip kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-16.

Özdemir M & Gören SÇ (2017) Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16(1), 342-353.

Özer MA (2015) İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.

Pavlak A (2004) Project troubleshooting: Tiger teams for reactive risk management. *Project Management Journal*, 35(4), 5-14.

Powell DH (2004) Treating individuals with debilitating performance anxiety: An introduction. *Journal of clinical psychology*, 60(8), 801-808.

Pöysä-Tarhonen J, Elen J & Tarhonen P (2016) Student teams' development over time: Tracing the relationship between the quality of communication and teams' performance. *Higher Education Research & Development*, 35(4), 787-799.

Scott WR (2003) Organizations: Rational, natural and open systems. Pearson Education International, 5th Ed., New Jersey.

- Sherehiy B, Karwowski W & Layer JK (2007) A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Spencer KL (1993) The wisdom of teams: Creating the high-performance organization.
- Şimşek Ş (2010) Yönetim ve Organizasyon.(12.Basım). Konya: Eğt. Akademi Yayınları.
- Talip Makbule (2019) Etik liderlik ve makyavelizmin ekip etkililiği üzerine etkileri: örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Taiwo AA & Lawal FA (2016) Vision and mission in organization: Myth or heuristic device?. *The International Journal of Business & Management*, 4(3).
- Tanyeri A & Memiş MÜ (2017) Bağımsız denetimin etkinliği açısından iç kontrol sisteminin incelenmesi ve komitelerin önemi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 9(1), 61-77.
- Toprak A (2006) *İşletmelerde liderlik ve ekip çalışması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Trinh PT (2012) *Enterprise systems and organisational agility: Developing and exploring a Causal Model* (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Turan H (2022) Yenilik yönetimi. *Disiplinlerarası girişimcilik ve yenilikçilik çalışmaları*, Efe Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Turunç Ö, Altay M & Bilgin N (2011) Hiyerarşik plato ve kendini işletmeden hissetme durumunun performans hedefine yönelim ve yenilikçi davranışa etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 133-157.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2006) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Wilson GD & Roland D (2002) Performance anxiety. *The science and psychology of music performance: Creative strategies for teaching and learning*, 10(7), 47-61.
- Woodcock M (2017) *Team development manual*. Routledge.
- Vangrieken K, Boon A, Dochy F & Kyndt E (2017) Group, Team, or Something in Between? Conceptualising and Measuring Team Entitativity. *Frontline Learning Research*, 5(4), 1-41.
- Yusuf YY, Sarhadi M & Gunasekaran A (1999) Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zhang Z & Sharifi H (2000) A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *international Journal of operations & Production management*, 20(4), 496-513.
- Žitkienė R & Deksnys M (2018) Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.

EKLER

Ek 1- ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE EKİP ÜYE AMAÇ YÖNELİMİNİN EKİP ETKİLİLİĞİNE ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında “Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Abdullah Halil İbrahim İSOT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

A. Örgütsel Atiklik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Atiklik ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KAYNAK: Gürbüz, F. G., Hatunoglu, S. B. (2022). Assessment of organizational agility: adaptation and validation of the scale for application in Turkey. Journal of Management, Marketing and Logistics, 9(1), 27-37. Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility?. Information Systems Research, 26(2), 398-417.					
PROAKTİF	1	2	3	4	5
1.Bu işyerinde, yeni iş fırsatları önceden öngörülür.					
2. Bu işyerinde, yeni iş fırsatları araştırılır.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinde, pazarın gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni yaklaşımlar geliştirilir.	1	2	3	4	5
RADİKAL					

4. Bu işyerinde, yüksek gelir getirebilecek yüksek riskli projeler araştırılır.	1	2	3	4	5
5. Bu işyerinde, kesin olmayan getirilere rağmen iş deneyimleri desteklenir.	1	2	3	4	5
6. Bu işyerinde, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek radikal değişimler için kaynaklar tahsis edilir.	1	2	3	4	5
CEVAP VERME					
7. Bu işyerinde, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verilir.	1	2	3	4	5
8. Bu işyerinde, pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verilir.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinde, yeni düzenlemeler, globalleşme gibi çevresel değişimlere hızlı bir şekilde cevap verilir.	1	2	3	4	5
UYUM					
10. Bu işyerinde, mevcut iş modellerine uyum sağlanır.	1	2	3	4	5
11. Bu işyerinde, mevcut iş süreçlerine uyum sağlanır	1	2	3	4	5
12. Bu işyerinde, diğer işletmeler tarafından gerçekleştirilen en iyi uygulamalara hızlı bir şekilde uyum sağlanır.	1	2	3	4	5

B. Ekip Üye Amaç Yönelimi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Ekip Üye Amaç Yönelimi ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
KAYNAK: Elliot, Andrew J. And McGregor, Holly A. (2001). A * 2 Achivement Goal Framework, Journal of Personality and Social Psychology, 80(3): 501-519.					
PERFORMANS HEDEFİ					
1. Diğer ekip arkadaşlarımdan daha iyisini yapmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
2. Bu iş yerindeki diğer çalışanlara kıyasla daha başarılı olmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
3. Bu iş yerindeki amacım, diğer çalışanların çoğundan daha iyi bir hizmet vermektir.	1	2	3	4	5
YETERLİK ENDİŞESİ					
4. Bu işte öğrenebileceğim her şeyi öğrenemeyeceğimden endişeleniyorum	1	2	3	4	5

5. Bazen bu işin içeriğini istediğim kadar iyi anlayamayacağımdan endişeleniyorum.	1	2	3	4	5
6. Sıklıkla bu iş yerinde öğrenilecek her şeyi hak etmediğimden korkuyorum.	1	2	3	4	5
YETERLİK HEDEFİ					
7. Bu iş yerinde mümkün olduğunca çok şey öğrenmek istiyorum.	1	2	3	4	5
8. Bu işin içeriğini olabildiğince iyi anlamak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
9. Bu iş yerinde sunulan materyallerde tam anlamıyla ustalaşmak istiyorum.	1	2	3	4	5
PERFORMANS ENDİŞESİ					
10. Bu iş yerinde istediğim tek şey, başarısız işler yapmaktan kaçınmaktır.	1	2	3	4	5
11. Bu iş yerindeki amacım kötü performans göstermekten kaçınmaktır.	1	2	3	4	5
12. Bu iş yerinde kötü performans sergileme korkusu, genellikle beni motive eder.	1	2	3	4	5

C. **Ekip Etkililiği** ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını ☒ biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Ekip Etkililiği ile İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KAYNAK: Awamleh R, Gardner W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content delivery, and organizational performance. The Leadership Quarterly, 10(3), 345–373; Lurey JS, Raisinghani MS (2001) An empirical study of best practices in virtual teams, Information & Management 38 (2001) 523–544). Aktaran: Talip, Makbule (2019). Etik liderlik ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.					
1. Yöneticim, ekip üyelerinin etkililiğine güçlü bir katkı sağlar	1	2	3	4	5
2. Yöneticimin eylemleri neticesinde ekip üyeleri iyi işler çıkarır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin davranış biçimi, ekibin etkililiği açısından kritik öneme sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Geçmişte ekip, hedeflerine ulaşmada etkili olmuştur.	1	2	3	4	5
5. Bugün, ekip hedeflerine ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Ekip, genellikle çalışmalarını bütçeyi aşmadan tamamlar.	1	2	3	4	5

7. Ekipte bireylere saygı gösterilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Ekip üyeleri, ekibe sağladığım katkının değerli olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
9. Ekip üyelerinin morali oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım ekibin bir üyesi olmaktan memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5
11. Gelecekte, başka bir ekibe katılmayı daha cazip buluyorum.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın	2. Medeni durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar
3.Yaşınız ☐ 25 yaş ve aşağısı ☐ 26-30 arası ☐ 31-35 arası ☐ 36-40 arası ☐ 41 yaş ve üzeri	4. Eğitim Durumunuz ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Master ve Doktora
5. Çalışmakta olduğunuz departman ☐ Servis Departmanı ☐ Mekanik-Elektrik ☐ Kaporta-Boya ☐ Muhasebe ☐ Yıkama ☐ Satış Departmanı ☐ İnsan Kaynakları ☐ 2.El departmanı ☐ Diğer.....(belirtiniz)	

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 2-ETİK KURUL İZNİ

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

TOPLANTI SAYISI
12

KARAR SAYISI
2022.12.349.

TOPLANTI TARİHİ
30.11.2022

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdullah Halil İbrahim İSOT'un "Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141156 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.

2022.12.349. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdullah Halil İbrahim İSOT'un "Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141156 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Örgütsel Atiklik ve Ekip Üye Amaç Yöneliminin Ekip Etkililiğine Etkileri**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oybirliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Doç.Dr. Metin KAPLAN	Abdullah Halil İbrahim İSOT(Öğrenci)

Prof.Dr. Suzan ÇOBAN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Sezer SORGUN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Zübeyde
KUMBIÇAK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Lütfi BUYRUK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Merter Rahmi
TELKENAROĞLU
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mutluhan AKIN
Kurul Başkanı