

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE SANAL TAKIMLİDERLİĞİ
ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sema Nur BATIRLIK**

**Enstitü Anabilim Dalı: ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN
Enstitü Bilim Dalı: ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasin Galip GENÇER

Haziran 2021

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Çok Uluslu Şirketlerde Sanal Takım Liderliği Ölçeği Geliştirme

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 67 sayfalık kısmına ilişkin aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 20/05/2021 tarihinde aşağıda ismi yazılı öğretim üyesi tarafından şahsıma iletilen turnitin intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 4'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç,
2. Alıntılar dâhil,
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

İmza

Adı Soyadı : Sema Nur BATIRLIK
Öğrenci Numarası : 197221004
Ana Bilim Dalı : Uluslararası
Ticaret ve Finansman Programı : Uluslararası
Ticaret ve Finansman
Türü : () Proje (*) Yüksek Lisans Tezi () Doktora Tezi

Danışman
Doç. Dr. Yasin Galip
GENÇER

ÖN SÖZ

Birçok akademik araştırmaya konu olan liderlik kavramı sosyal bilimlerde de üzerinde fazla durulan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Teknolojik gelişme, dijitalleşme ve küreselleşme alanında yaşanan dönüşümler ışığında ortaya çıkan sanal takımlar birçok sektör için önemli hale gelmiştir. Bünyesinde farklı coğrafi konum, cinsiyet ve kültürden bireyler barındıran sanal takımlar çok uluslu şirketler adına önem arz ederken, sanal takım liderliği kavramının öneminin artmasına da olanak sağlamaktadır. Bu çalışma ile birlikte literatürde kısıtlı kaynağı olan sanal takım liderliği ile ilgili geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş yeni bir ölçek geliştirilmesi planlanmaktadır.

Çalışma sürecinde bana daima yol gösterici olan, anlayış ve sabır gösteren, katkı ve desteğini hiç esirgemeyerek tezimin her aşamasında görüşleriyle yolumu aydınlatan, başarı odaklı, değerli danışman hocam Doç. Dr. Yasin Galip GENÇER'e sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Araştırmamın farklı evrelerinde benden görüşlerini esirgemeyip çalışmama yapmış oldukları önemli katkıları için Yalova Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman bölümünde görev yapan bütün hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Odak grup görüşmeleri için vakit ayırıp, sarf ettikleri her cümle ile araştırmama büyük katkı sağlayan tüm katılımcılar olmak üzere, pilot uygulamada yer alan herkese teşekkür ederim.

Araştırma konumu belirleme aşamasından tezin sonuçlandığı süreye kadar değerli görüşleriyle tezime katkıda bulunan ayrıca tez savunma sınavımda yer alarak tezimin genelinde bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen, yapıcı eleştirileriyle çalışmamı zenginleştiren değerli Doç. Dr. Aytuğ SÖZÜER hocama çok teşekkür ederim. Ayrıca ve tez savunma sınavımda yer alan değerli Doç. Dr. Ulaş AKKÜÇÜK'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın her aşamasında yanımda olan, sıkıntılı süreçlerde motive edici konuşmalarıyla beni rahatlatan ve hiçbir yardımı esirgemeyen ev arkadaşlarıma ve tez sürecimde fiziken yanımda olamasalar da telefonun diğer ucundan desteğini hiç esirgemeyen ve beni hep motive eden dostlarıma çok teşekkür ediyorum.

Bu zorlu süreçte manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyerek bana güç veren, her zaman yanımda olan ve olacak, ne zaman sıkılısam ya da bunalsam benimle olan; anneme, babama, kardeşlerime teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. İyi ki varsınız.

Sema Nur BATIRLIK
Haziran 2021

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖN SÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
ÖZET	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Liderlik Teorileri	6
1.2.1. Özellikler Teorisi	6
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	6
1.2.3. Durumsal Liderlik	8
1.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi	8
1.2.3.2. Reddin'in 3 Boyutlu Kuramı	9
1.2.3.3. Fiedler'in Durumsallık Modeli	9
1.3. Liderlik Ölçekleri.....	10
1.4. Postmodern Liderlik Türleri	12
1.4.1. Etkileşimci Liderlik	12
1.4.2. Dönüşümcü Liderlik	13
1.4.3. Ahlaki Liderlik.....	13
1.4.4. Vizyoner Liderlik.....	14
1.4.5. Kriz Dönemi Liderlik.....	14
1.4.6. Öğrenen Liderlik.....	14
1.4.7. Simbiyotik Liderlik.....	15
1.5. Yaygın Liderlik Türleri.....	15
1.5.1. Karizmatik Liderlik.....	15
1.5.2. Otokratik Liderlik	16
1.5.3. Demokratik Liderlik	16
1.5.4. Etik Liderlik	17
1.5.5. Hizmetkar Liderlik.....	18

BÖLÜM 2: ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

2.1. Çok Uluslu Şirketlerin Tanımı ve Özellikleri.....	19
2.2. Çok Uluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişimi	19
2.3. Çok Uluslu Şirketlerin Örgüt Yapısı.....	20
2.4. Dünyada Çok Uluslu Şirketler	21
2.5. Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye'deki Yeri.....	23

2.5.1. 1923-1950 Dönemi	23
2.5.2. 1950-1980 Dönemi	24
2.5.3. 1980-2000 Dönemi	24
2.5.4. 2000 Sonrası Dönem.....	25

BÖLÜM 3: SANAL TAKIMLAR

3.1. Sanal Takım Kavramı, Tanımı ve Boyutları.....	27
3.2. Sanal Takımların Boyutları	29
3.2.1. Güven	29
3.2.2. İletişim.....	30
3.2.3. Sınırsızlık	31
3.2.4. Kültür	31
3.3. Sanal Takımların Avantajları ve Dezavantajları.....	31
3.4. Sanal Takım Liderliği.....	33
3.4.1. Sanal Takımlarda Liderlik: Çok Düzeyli Bir Çerçevenin Geliştirilmesi	35
3.4.1.1. Sanal İş Birliği	35
3.4.1.2. Sanal Takım Çatışması	36
3.4.1.3. Paylaşılan Liderlik	36
3.4.1.4. Sanal Takım Liderlerinin Katkı ve Etkileri	37
3.5. Sanal Takım Liderliğinde Başarı Koşulları ve Liderlik Uygulamaları	37
3.6. Sanal Liderliği Konu Alan Çalışmalar.....	39

BÖLÜM 4: VERİ TOPLAMA ARACININ GELİSTİRİLMESİ

4.1. Odak Grup Görüşmeleri	42
4.1.1. Odak Grup Görüşmelerinin Avantajları ve Dezavantajları	44
4.1.2. Odak Grup Görüşmelerinin Kullanım Şekilleri ve Türleri	45
4.2. Ölçek Geliştirme Süreci.....	46
4.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması.....	48
4.2.2. Uzman Görüşlerinden Yararlanma.....	53
4.3. Pilot Uygulama	54
4.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	55
4.4.1. Faktör Analizi.....	57
SONUÇ.....	61
EKLER.....	72
ÖZGEÇMİŞ.....	76

KISALTMALAR

ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
ÇUS	: Çok Uluslu Şirketler
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
VB	: Ve Benzeri
VD	: Ve Diğerleri
YY	: Yüzyıl



TABLÖLAR

Tablo 1. Liderlik Tanımları	5
Tablo 2. Türkiye'ye Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri	30
Tablo 3. Sanal Takım Liderlerinin Yetenekleri.....	34
Tablo 4. Odak Grup Görüşmesi Aşamaları	43
Tablo 5. Odak Grup Görüşmesi Soruları.....	49
Tablo 6. Birinci Odak Grup Sonuçları	50
Tablo 7. İkinci Odak Grup Sonuçları	51
Tablo 8. Üçüncü Odak Grup Sonuçları	52
Tablo 9. Madde Havuzunda Yer Alan 36 İfadenin Analizi.....	56
Tablo 10. KMO and Barlett's Test.....	57
Tablo 11. Döndürülmüş Bileşen Matrisi	59

ŞEKİLLER

Şekil 1. Likert Modeli Yönetim Şekilleri	9
Şekil 2. Reddin Temel Tipleri	10
Şekil 3. . Fiedler'in Önderlik Tipleri	11
Şekil 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri	51
Şekil 5. Cronbach's Alfa Katsayısı.....	53
Şekil 6. Secree Plot Grafiği	55



ÖZET

Tezin Başlığı: Çok Uluslu Şirketlerde Sanal Takım Liderliği Ölçeği Geliştirme	
Tezin Yazarı: Sema Nur BATIRLIK Danışman: Doç. Dr. Yasin Galip GENÇER	
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 67 (tez) + 4 (ekler)
Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman	Bilim Dalı: Uluslararası Ticaret ve Finansman
<p>Teknoloji, küreselleşme ve dijitalleşme alanında yaşanan gelişmeler sonucunda sanal takımlar birçok sektörün vazgeçilmezi haline gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki dönüşümler, işletmelerin sanal takımlar oluşturması ve yönetmesi adına yeni olanaklar sağlamıştır. Günümüzde tüm organizasyonlar, iletişim şekillerine yeni yöntemler kazandırmak durumunda kalmış ve görüşmelerini dijital platformlardan sürdürmeye başlamıştır. Bu tip sanal ortamlarda takımlar oluşması kaçınılmaz hale gelmiştir.</p> <p>Sanal takım üyeleri farklı cinsiyetlerden, deneyimlerden, kültürlerden ve coğrafi konumlarda yer alan bireylerden oluşmaktadır. Sanal takımlarda yüz yüze ortamlarda olduğu gibi liderler yer alırken, bu liderlik türü geleneksel tiplerden farklı olarak işlevini bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Akademik çalışmalarda yüz yüze liderlik ile ilgili fazlaca çalışma bulunmasına karşın ve dijital platformların artan kullanımına rağmen sanal organizasyonlarda yer alan liderlik tarzı ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmanın temel amacı sanal takımlardaki liderlik özellikleri ile ilgili bir ölçek oluşturmaktır.</p> <p>Mevcut çalışma ile çok uluslu şirket bünyesinde yer alan bireylerin sanal takım liderliği özelliklerini keşfetmek ve analiz etmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde, ölçekte yer alacak maddeleri oluşturmak adına literatürden, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan odak grup görüşmelerinden ve istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Öncelikle liderlik olgusuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan ölçek geliştirmeleri incelenerek odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Toplam üç odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiş olup ortaya çıkan sonuçların kapsam geçerliğini sağlamak adına uzman görüşlerinden faydalanılmıştır ve sonuçta 36 maddelik bir taslak ölçek oluşturulmuştur.</p> <p>Ölçek taslağının oluşturulmasından sonra Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanlarından oluşan 123 kişilik bir örneklem üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçların yapı geçerliğini ölçmek adına gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi ile sonuçlar listelenmiştir. Araştırmada, kullanılan veri setinin faktör analizi için uygunluğunu saptamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett's testi gerçekleştirilmiştir ve bu değer 0.826 değerini almıştır. Barlett testinde aranan değer $p < 0.05$ iken mevcut çalışmada da bu değer ile değişkenler arasındaki yeterli oranın sağlandığı görülmüş ve yüksek korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır. Yamaç-birikinti (scree plot) grafiğiyle tüm faktörlerle ilişkili toplam varyans gösterilmiştir. Faktör döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme metodları arasında yer alan Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Neticede 36 ifadeden ve 7 alt boyuttan oluşan bir ölçüm aracı elde edilmiştir. Fakat bazı maddeler arasında binişiklik olması nedeniyle analiz tekrarlanarak 7 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam varyansın %59,429'unu açıklayan 6 faktöre ulaşılmıştır. Yönetsel özellikler boyutu 8 madde, interaktiflik boyutu 6 madde, insan ilişkileri boyutu 6 madde, kişisel özellikler boyutu 3 madde, ödüllendirme boyutu 3 madde ve esneklik boyutu 3 madde olacak şekilde sıralanarak sanal takım liderliği ölçeği elde edilmiştir. Bu çalışmayla, liderlik olgusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşım liderin sanal ortamdaki özelliklerini belirlemek adına çok uluslu şirketlerde çalışanların algısı ele alınarak geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı elde edilmeye çalışılmıştır. Sanal takımlar için oluşturulan bu liderlik ölçeği ile geliştirmekte olan dijitalleşme olgusunda ve online ortamlarda da etkili ve etkin liderliğin faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Çok Uluslu Şirketler, Sanal Takım, Liderlik, Ölçek Geliştirme, Sanal Takım Liderliği	

SUMMARY

Thesis Title: Virtual Team Leadership Scale Development In Multinational Companies	
Thesis Author: Sema Nur BATIRLIK	Advisor: Doç. Dr. Yasin Galip GENÇER
Date of Acceptance:	Total Number of Pages: ix (pre text) + 67 (main body) + 4(appendices)
Department: International Trade and Finance Field of Study: International Trade and Finance	
<p>As a result of developments in technology, globalization and digitalization, virtual teams have become indispensable for many industries. Transformations in information and communication technology have provided new opportunities for businesses to create and manage virtual teams. Today, all organizations have had to introduce new methods of communication and started to continue their conversations through digital platforms. It has become inevitable for teams to form in such virtual environments.</p> <p>Virtual team members are made up of individuals from different genders, experiences, cultures and geographic locations. While there are leaders in virtual teams as in face-to-face environments, this type of leadership performs its function through information and communication technologies, unlike traditional types. Although there are many studies on face-to-face leadership in academic studies and despite the increasing use of digital platforms, it is observed that there is a need for studies on leadership styles in virtual organizations.</p> <p>The main purpose of this study is to create a scale about leadership characteristics in virtual teams. With the present study, it is aimed to develop a valid and reliable scale in order to discover and analyze the virtual team leadership characteristics of individuals within the multinational companies. During the scale development process, literature review, focus group interviews and statistical analysis were used to create the items to be included in the scale. First of all, focus group discussions were conducted by examining the scale developments on the leadership phenomenon. A total of three focus group interviews were held, expert opinions were used to ensure the content validity of the results, and a draft scale with 36 items was created as a result.</p> <p>After drafting the scale, a pilot study was carried out on a sample of 123 people from multinational companies located in the Marmara region. The results were listed with the exploratory factor analysis performed in order to measure the construct validity of the results obtained as a result of the pilot application. In the study, Kaiser Meyer Olkin (KMO) and Bartlett's tests were conducted to determine the suitability of the data set used for factor analysis, and this value was 0.826. While the value sought in the Barlett test was $p < 0.05$, it was seen in the present study that the sufficient ratio between the variables was provided with this value and it was concluded that there was a high correlation. The total variance associated with all factors is shown with scree plot. Varimax method, which is among the vertical rotation methods, was preferred as the factor rotation method. As a result, a measurement tool consisting of 36 expressions and 7 sub-dimensions was obtained. However, due to the overlap between some items, the analysis was repeated and 7 items were removed from the scale, and 6 factors were reached, explaining 59.429% of the total variance. The virtual team leadership scale was obtained by ordering the managerial characteristics dimension as 8 items, the interactivity dimension 6 items, the human relations dimension 6 items, the personal traits dimension 3 items, the rewarding dimension 3 items, and the flexibility dimension 3 items.</p> <p>With this study, it is aimed to obtain a valid and reliable measurement tool by considering the perception of employees in multinational companies in order to approach the virtual team leadership phenomenon from a different perspective and determine the characteristics of the leader in the virtual environment. With this leadership scale created for virtual teams, the factors of effective and efficient leadership in the developing phenomenon of digitalization and online environments have been tried to be explained.</p>	
Keywords: Multinational Company, Virtual Team, Leadership, Scale Development, Virtual Team Leadership	

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı değişimiyle birlikte iletişim teknolojisi gelişmiş ve sanal iletişim araçları aracılığıyla haberleşme seviyesi artmıştır. Mevcut düzende bireyler, statü farketmeksizin bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde istedikleri verilere ulaşır bu verileri kullanmaktadır. Dünya üzerinde dijitalleşme oranının artması, farklı bölgelerde yer alan bireylerin iletişim seviyelerini arttırmıştır. 20. yy.'ın son yıllarında, kişisel bilgisayar döneminin başlamasıyla birlikte işletmeler de; işyeri açma, zamandan tasarruf etme, sınırlara bağlı kalmama, coğrafi uzaklıkları en aza indirmeye gibi olumlu yönlerle oluşturulan bu teknolojik ilerlemeye uyum sağlamıştır.

İşletmeler dinamik, sürekli değişen ve karmaşık ortamlarla baş etmek durumundadır ve bu hal birçok zorluğu beraberinde getirmektedir. Rekabet koşullarının değiştii yeni ekonomik ortamdaki ticari kaygılar, çağın gereksinimlerine cevap verebilecek farklı organizasyonel tasarımlar oluşturma eğilimine neden olmaktadır. Araştırmalar, belirli görevlerin başarılabilmesi için kuruluşların doğru kişileri, doğru zamanda bir araya getirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu noktada çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmek adına sanal takımlar ortaya çıkmıştır.

Sanal organizasyonları, takım üyelerinin farklı coğrafyalarda ve saat dilimlerinde yer alabileceği, bilgi teknolojileri yardımıyla etkileşim kurulan ortamlar olarak tanımlamak mümkündür (Cindiloğlu vd., 2017: 268). Bu tür takımlar, kurulum, bakım ve seyahat maliyetlerinden tasarruf ederek kuruluşların farklı konumlarda yer alan bireylerle çalışmalarına olanak vermektedir. İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte sanal takımlar, dünyanın birçok ülkesinde farklı bölgelerde bulunan gruplar arasındaki engellerin azalmasına olanak sağlamıştır. Globalleşme ve teknolojik gelişmelerin artması sonucu meydana gelen yeni ortamda örgütlerin etkinliğini artırmak için zamandan, mekândan ve coğrafi sınırlardan bağımsız olarak, sanal takımlarla beraber sanal takım liderliği olgusunu da ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2006: 26).

Çok uluslu şirketlerin farklı bölgelerde çalışan üyeleri arasında iletişimin etkili ve verimli olması adına sanal takımların önemi azımsanamayacak kadar fazladır. Personel çeşitliliği, esnek organizasyon yapısı ve inovasyon kaynağı tahsisi gibi birçok avantaja sahip olan sanal takımlar, hizmet dışı kaynak kullanımı, AR-GE, bilgi teknolojileri gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır (Kuşcu ve Arslan, 2016: 141). Sanal takımlar, kültürel, coğrafi ve organizasyonel sınırları aşarak işletmelerin stratejik ve küresel projelerin bir parçası olmalarına olanak sağlamaktadır.

2019 yılı itibariyle dünyayı etkisi altına alan COVID-19 (koronavirüs) salgını nedeniyle küresel düzeyde sağlık başta olmak üzere; eğitim uygulamaları, ekonomi ve sosyal yaşamda çok önemli değişim ve dönüşümler yaşandığı görülmektedir. Bu noktada sanal takımların önemi ve gerekliliğinin arttığı görülmektedir. Çok uluslu şirketler, mevcut dönemde sanal takımları eskiye göre daha aktif kullanan organizasyonlar arasında yer almaktadır. Bu tür şirketlerde yer alan tüm bölümler için merkezî denetim sistemi bulunurken bu bölümlerin birbiriyle ilgili politikalar izlemesi ve diğer ülkelerde yer alan küçük şirket birimlerini kontrol eden organizasyonlar olması önemli noktalardır (Tokol, 2001: 1). Çok uluslu şirketler, merkezi yönetimden şubelere, şirketlere ve ortaklara sahip olan organizasyonlardır. Farklı yerlerde yer alan şube ve küçük şirket yapıları da merkeze

uyumlu hareket etmektedir (Yavuz ve Sivrikaya, 2009: 1227). Üretimi gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerin satışı aynı örgüt içinde başlayıp biterken malların dağıtımı ve pazarlanması bu şirketlere bağlı örgütler tarafından yapılmaktadır (Işık, 2005: 3). Gelişen ve değişen dünyanın başrolü olarak adlandırılan çok uluslu şirketler, ekonomik faaliyetlerde önemli bir misyona sahiptir. Günümüzde sürekli genişleme halinde olmaları ve güçlerini sürekli arttırmalarının nedeni ise; üretimi, tüketimi ve başat sermayeyi ülkeler arasında yaymalarından kaynaklanmaktadır (Yahşi, 2007: 18). Teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte çok uluslu şirket yapılarının çoğalma imkânı olmuştur. İletişim ve dağıtım maliyetlerini azaltan bu şirket tipleri, teknolojik gelişmeyle üretim sürecini parçalara bölmüştür. Böylece her sürecin olanaklı bölgede gerçekleşmesi sağlanarak şirket tipinin dünyaya yayılımı gerçekleşmiştir.

Bu araştırmanın amacı sanal takımları ve sanal takım liderliği kavramını açıklamak, çok uluslu şirket çalışanı olan bireylerin sanal ortamlarda gerçekleştirilen organizasyonlardaki liderlik algılarını öğrenmek ve sanal takım liderliği konusuyla ilgili bir ölçek geliştirmektir. Literatürde liderlik olgusunu ele alan çalışmalarda sanal ortamların göz ardı edildiği dikkat çekmektedir. İnternet kullanma düzeyinin üst seviyelerde olduğu, insanların iletişim kurmak adına sanal platformları fazlasıyla kullandığı, işletmelerin toplantılarını ya da eğitimlerini bu platformlar üzerinde gerçekleştirdiği günümüz dünyasında göz ardı edilen liderlik türü bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmayla sanal takım liderliğinin tanımlanıp üzerine bir ölçek geliştirilmesiyle birlikte akademik yazında yer alan boşluğun doldurulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ve tanımı, liderlik ölçekleri, liderlik teorileri, postmodern liderlik türleri ve yaygın liderlik türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde Çok Uluslu Şirket (ÇUS) kavramına geçilerek, tanımı ve özellikleri, ÇUS'ların tarihsel gelişimi ve örgüt yapısı, dünyada ÇUS'lar ve ÇUS'ların Türkiye'deki yeri anlatılmıştır. Üçüncü bölüme geçildiğinde sanal takımların tanımı; özellikleri, boyutları, avantajları ve dezavantajları açıklanmıştır ve sonrasında sanal takım liderliği konusu ele alınarak, sanal takım liderlerinin başarı koşulları, liderlik uygulamaları ve sanal liderliği konu alan çalışmalar anlatılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde çalışma için veri toplama aracı olan odak grup görüşmeleri ve pilot çalışma kısmı betimlenmiştir.

Bu aşamada literatürde yer alan liderlik ölçekleri incelenmesi neticesinde çalışma için kullanılacak ifadelerin oluşturulması adına nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan odak grup görüşmelerinden yararlanılmıştır. Ortaya çıkan ifadelerin kapsam geçerliğini sağlamak adına uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Daha sonra ölçek geliştirme süreci anlatılarak pilot uygulamaya geçilmiştir. Pilot uygulama Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanları katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer aşamada ortaya çıkan verilerin istatistiksel analizi SPSS paket program aracılığı ile yapılarak geçerlik ve güvenilirlik dereceleri belirlenmiştir. Son olarak yapı geçerliği faktör analizi gerçekleştirilerek listelenmiş ve çalışma sonlandırılmıştır.

Araştırmanın Konusu

Teknolojinin öneminin her geçen gün arttığı günümüz dünyasında iletişim ve etkileşim yöntemlerinin de sanal ortamlara taşındığı görülmektedir. Akademik yazında liderliği konu alan çalışmalar incelendiğinde, sanal ortamların dâhil edildiği bir ölçek geliştirme çalışmasının bulunmadığı görülmektedir. Aynı zamanda Türkiye’de de sanal takımları konu alan ölçek geliştirme çalışmasının yapıldığına dair bir döküme rastlanmamıştır. Sanal takım liderlerinin özelliklerine odaklanan bu çalışmada, kültürün, dijital platformların ve takım içi çeşitliliğin sanal takım liderliği davranışları üzerindeki etkisi ele alındığında, Türkiye’de, liderlik kavramını ölçmek adına literatürde kullanılan ölçeklerde var olan boyutlardan daha çeşitli boyutlara ulaşılması da mümkündür. Sonuç olarak mevcut çalışmanın keşifsel nitelik taşıyan bir ölçek geliştirme araştırması olduğunu ifade etmek olasıdır.

Araştırmanın Önemi

Birçok akademik araştırmaya konu olan liderlik kavramı sosyal bilimlerde de üzerinde fazla durulan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Teknolojik gelişme, dijitalleşme ve küreselleşme alanında yaşanan dönüşümler ışığında ortaya çıkan sanal takımlar birçok sektör için önemli hale gelmiştir. Ayrıca bilgi ve iletişim sektöründe yaşanan değişimler, işletmelerin sanal takımlar oluşturması adına da yeni imkânlar doğurmaktadır. Bünyesinde farklı coğrafi konum, cinsiyet ve kültürden bireyler barındıran sanal takımlar çok uluslu şirketler adına önem arz ederken, sanal takım liderliği kavramının öneminin artmasına da olanak sağlamaktadır.

Bu çalışma ile birlikte literatürde kısıtlı kaynağı olan sanal takım liderliği ile ilgili geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş yeni bir ölçek geliştirilmesi planlanmaktadır. Öncelikle sanal takım liderliği kavramının açıklandığı çalışmada örneklemi çok uluslu şirket çalışanlarının oluşturduğu bir ölçek geliştirilecektir. Geliştirilen bu ölçek sayesinde çağa ayak uydurularak ortaya çıkan ölçeğin akademik yazına katkı sağlaması düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çok uluslu şirketlerde yer alan sanal takım liderlerinin özelliklerini analiz edecek kapsamlı bir ölçek geliştirmektir. Araştırma kapsamında, literatürde liderlik olgusu ile alakalı var olan ölçeklerden farklı olarak çok uluslu şirketlerde yer alan sanal lider özelliklerinin tanımlanıp ölçülmesi hedeflenmektedir. Liderlerin sanal ortamdaki özelliklerini dikkate almadan oluşturulmuş ölçeklerin, bu kavramı açıklamada yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Geliştirilecek bu ölçek sayesinde çok uluslu şirket bünyesinde çalışan bireylerin sanal ortamdaki liderlik özelliklerinin ölçülmesi mümkün olabilecektir.

Akademik yazında liderlik konusu ile ilgili birçok ölçek olmasına karşın bu konu ile ilgili yürütülen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatürde gerçekleştirilen ilk araştırma olarak akademik yazına katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Araştırma neticesinde, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş bir sanal takım liderliği ölçeği geliştirmek amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda akademik yazında var olan liderlik ölçekleri incelendikten sonra; bu alanda uzman akademisyenler, bu alanda öğrenim gören lisansüstü öğrencileri ve çok uluslu şirket

Çalışanlarıyla gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucu elde edilen veriler neticesinde madde havuzu oluşturulmuştur. Diğer aşamada oluşturulan maddelerden, uzman görüşlerinden ve ilgili literatürden faydalanılarak ölçek soruları hazırlanmıştır. Son olarak pilot uygulama gerçekleştirilerek elde edilen bulguların istatiksels analizi yapılmıştır.

Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Çok uluslu şirketlerde sanal takım liderliği leği geliştirme isimli geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmeyi amaçlayan bu çalışmada, literatürden ve nitel veri toplama yöntemleri arasında yer alan odak grup görüşmelerinden faydalanılmıştır. Odak grup görüşmeleri neticesinde ortaya çıkan veriler ışığında taslak ölçek geliştirilmiştir. Oluşturulan lm aracı 36 sorudan oluşmaktadır ve 5'li likert (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) tipindedir.

Araştırma, Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanlarıyla pilot uygulama şeklinde gerçekleştirilmiştir. Anketlerden toplanan veriler SPSS paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar tablolar halinde sunulurak yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Karmaşık bir doğaya sahip olan liderlik kavramıyla ilgili yerli ve yabancı çalışmalarda birçok tanım yer almaktadır. Liderliği tanımlamanın zor olması; multidisipliner yöne sahip olması ve algılanış boyutunda farklılıkların bulunmasıyla ilgilidir. Bu durum liderlikle ilgili sürekli olarak yeni yaklaşım ve tanımlamaların doğmasına sebep olmaktadır. Aşağıdaki tabloda kronolojik sıraya göre liderlik tanımlamaları sıralanmıştır.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Liderlik Tanımları
Stogdil	1948	Liderlik; hedef belirleyip bu hedefe ulaşmak adına organize olmuş bir grubun çaba ve gayretlerini etkileyebilme hareketi olarak tanımlanmaktadır.
Prentice	1961	Liderlik; insan kaynaklarını yönlendirme hedefinde başarılı olunmasıdır.
Rauch ve Behling	1984	Liderlik; önceden belirlenen bir hedefi başarmak adına organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Tosun	1987	Liderlik, ortak bir hedef etrafında toplanan bireyler (grup) ile davranışlarını belirleyen bir kişi (lider) arasındaki ilişkidir.
Zaleznik	1992	Liderlik, bireylerin düşünce ve hareketlerini etkileme yeteneğidir.
Jaques ve Clement	1994	Liderlik; bireyin bir veya daha fazla kişi için belirli bir amaç belirlediği ve onların bu hedeflere uygun tam bağlı bir şekilde hareket etmelerini sağladığı süreçtir.
Goleman	1998	Liderlik; grup üzerinde otorite kurmak yerine, mevcut amaca yönelik belirli bir gruba beraber hareket edebilme ve bu grubu hedefe kanalize edebilme yeteneğidir.
Zel	2001	Liderlik, bir gruba mensup bireyleri, belirli hedefler doğrultusunda birleştirip, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi adına onları etkileyip harekete geçirebilme becerisi ile bu yönde kullanılan yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin toplamından oluşmaktadır.
Aytürk	2007	Liderlik, bireyleri değişim ve gelişim hedefiyle ikna etme yeteneğidir.
Hartog ve Koopman	2009	Liderlik, grup elemanlarının o grubun lideri aracılığıyla ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirildiği sosyalleştirilmiş etkileme prosesidir.
Robbins ve Judge	2013	Liderlerin kişileri etkileme gücünü ele alan tanımlamalarda liderlik; hedeflerin başarılması yolunda yapılması gerektiğine inanılan davranışları, hedef topluluğa istekle yaptırmak adına mevcut grubu etkileyebilme yeteneğidir.

Birçok bilim insanı tarafından ele alınan liderlik kavramıyla ilgili, tarihsel süreç boyunca farklı tanımlamalar yapılmıştır. Tarihi insanlık kadar eski olan bu tanım 20.yy'ın ilk çeyreğinde çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış; fakat çok sayıda düşünürün kendi yorumlarını katmasına rağmen ortak bir tanımda buluşulamamıştır (Bass, 1990: 21). Toplumların sürekli bir gelişim ve değişim içinde bulunmaları bu kavramın yönünü, kapsamını ve içeriğini farklılaştırmıştır.

Bu değişimler de yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuş, literatürde var olan liderlik tiplerine başkaları eklenmiştir. Yer ve zaman bilimi anlamına gelen tarih kavramı içerisinde de liderliğe net bir rol biçilmemektedir. Fakat bu kavram değişimin getirdiği etkiyle geçerliğini ve etkinliğini sürdürmektedir.

1.2. Liderlik Teorileri

Liderliği tanıma kavuşturmak, özelliklerini saptamak, liderlik kavramını bilimsel düzeye yerleştirmek için oluşturulan teorilerin geçerliği günbegün azalsa da ilim ışığında bu teorilerin ne olduğunu öğrenmek mevcut çalışmada da önemli bir yer tutmaktadır. Devam eden başlıklarda liderlik teorileri ele alınacaktır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, belirli özelliklere sahip olma kuramı adı altında ele alınmaktadır. Bu anlayış, liderin doğuştan gelen kabiliyetlere sahip olduğunu, yeteneklerini doğduğu anda kazandığını ileri süren bir teoridir. Büyük Adamlar Okulu kuramıyla lider kişilerin hikâyelerini kaleme alan Thomas Carlyle; etkili konuşmayı, zekâyı etkin kullanabilmeyi, algılayabilme yetisini, karar verme yetkinliğini, atletik vücudu referans olarak özellikler teorisini açıklamaya çalışmıştır (Çelik 2016: 19). Zaman içerisinde bu sav yerine, insanlardaki liderlik vasıflarının, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği görüşü yaygınlık kazanmış ve kanılar yeni yaklaşımlar doğmasına sebep olmuştur (Can, Azizoğlu ve Aydın 2011: 290). Bu teori hakkında genel düşünceye bakılacak olursa, liderin doğuştan gelen özelliklerini topluma ve bulunduğu ortama hükmetme açısından ele almak mümkündür.

2020 yılının en etkili lideri sağlık sektöründen seçilmiştir. Bunun nedeni olarak 2020 yılında dünyaya yayılıp insanların hayatlarını büyük ölçüde etkileyen Covid-19 salgını göstermek mümkündür. 2020 yılında en etkin lider seçilen kişi, popüler TIME Dergisi tarafından ilk sıraya konulmuştur (Time 2020). Özellikler teorisi bakımından değerlendirildiğinde, bu kişinin yeni tip virüse karşı duruşundan dolayı ilk sırayı aldığını söylemek mümkün olurken bunun doğuştan gelen bir nitelikte beraber sonradan öğrenme ve tecrübe etme vasıtasıyla da edinilebileceği görüşü mantığa yatkındır. Özellikler teorisinin etkinliğini kaybetmesinin nedeni küreselleşmenin etkisiyle insanların, kazanım açısından bilgiye çabuk ulaşması ve deneyimleme seçeneklerinin fazlalığıdır.

1.2.1. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teori, liderlik sürecini açıklamada temel zemine liderin özelliklerinden ziyade davranışlarını oturtmuştur. Liderin takımıyla olan iletişimi, karar alma biçimi, anlaşmazlığı giderme yöntemi gibi kıstasların, liderlerin etkinliğini artıran önemli hususlar olduğu fikri üzerinde durulmuş ve liderin davranışları çerçevesinde açıklanmıştır. Fiili davranışları

inceleyen bu kuramlar için Blake ile Mouton (1964) ve Likert (1976) bilimsel ve evrensel model üretmişlerdir. Ayrıca Ohio Üniversitesi Araştırma Bürosu (1945) da, kendi çalışmalarıyla bu teoriyi açıklamıştır (Can, Azizoğlu ve Aydın 2011: 292). Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu model ile beş ayrı liderlik karakteri ortaya çıkmaktadır. Bu tipler:

- **Cıvı Liderlik**

Organizasyonda tutunabilmek için gerekli işin yapılmasında en alt seviyede özveri göstermektedir.

- **Şehir kulübü Liderliği**

Lider; düşünceli, rahatlığa önem veren ikili ilişkileri önemserken üretime ilgisi alt düzeydedir.

- **Görev liderliği**

Lider; verimliliği artırma yolunda otoritesini kullanırken bireylerle olan ilişki seviyesi düşüktür.

- **Orta yol liderliği**

Uzlaştırıcı kişiliğe sahip liderliktir.

- **Ekip çalışması liderliği**

Karşılıklı güven ve saygının had safhada olduğu, herkesin birbirine bağlı olduğu bir liderlik biçimidir ve bu liderlik tipinde yüksek verim elde edilmektedir.

Bir örgütün en önemli unsurunu insan ve sermaye olarak belirleyen Likert (1976), insan ve sermayenin etkin kullanımını üzerinde çalışmıştır. Ayrıca farklı sektörlerde yaptığı anket çalışmalarıyla, işletme ve örgütlerin liderleri ve özelliklerini dört tipe ayırmıştır (Bulut ve Bakan, 2004: 157):

Şekil 1. Likert Modeli Yönetim Şekilleri

Liderlik Değişkeni	Sömürücü Otokratik	Babacan Otokratik	Katılımcı	Demokratik
Asta Güven	Asta güvenmez.	Hizmetçi ve efendi ilişkisi	Kısmen güvenir.	Tam güvenir.
Astların algıladığı Serbesti	Hiç serbest hissetmez.	Fazla serbest hissetmez.	Oldukça serbest hisseder.	Tam serbest hisseder.
Üstün astlarla ilişkisi	Nadiren fikir alır.	Bazen fikir sorar.	Genel olarak fikir alır.	Daima fikir alır.

Kaynak: Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013

Tabloda da görüldüğü üzere Likert, modelinde dört yönetim şeklini ele almıştır. Onun tezine göre, demokratik, katılımcı idare biçiminin iyi bir liderlik teorisi olduğu görülmektedir. Üstün, astla olan ilişkileri de incelendiğinde, asta güvenen, ona fikir danışan katılımcı yönetim, liderle astı arasındaki ilişkiyi maksimize edecek, astın işe olan

bağlılığını da güçlendirecektir.

Ohio üniversitesi araştırma bürosu (1945), liderlik davranışındaki asıl unsurların astları amaca yöneltme olduğunu belirlemiştir. Liderliğin de iki temel boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki yapıyı harekete geçirme iken, diğeri anlayıştır. (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 292). Yapıyı harekete geçirme başlığında liderin görevini yerine getirmek için yaptıkları dikkate alınmaktadır.

Bu hareketler, yapılacak iş adına örgütlenme, planlama, yürütme ve kontroldür. Anlayış ise, astın lider ile arasında var olan saygı ile güven duygusunu yansıtmaktadır. Grubun ihtiyaçlarını karşılayan, onlara iyilik yapan ve dinleyip zaman ayıran, takım üyeleriyle fikir alışverişi yapan, takımda adaleti koruyup herkesi eşit gören hareketler sergilemeyi kapsayan davranışları bu anlayış modeline göre almak mümkündür (Aydın, 2020: 69).

- Ohio modelinden çıkarılacak sonuçlar (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 292):
- Takım üyeleri daha az otorite sağlayacak bir lider bekliyorsa, liderin var olan yapıyı harekete geçirmesi tepkiyle karşılanacaktır. harekete geçirmesi tepkiyle karşılanacaktır.
- Zaman baskısı mevcutsa anlayış davranışı gösteren lider başarıya ulaşamayacak, şikâyetler artacaktır.
- Astın üstle ilişkisi yoğun değilse idare otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Gruptakiler süregelen ilişki içerisindeyse liderden yüksek ve üst anlayış bekleyecektir.

1.2.3. Durumsal Liderlik

Liderliğin ne doğuştan gelen kalıtsal bir özellik olduğu ne de tam manasıyla sonradan kazanılan bir karakter olduğunu anlatan durumsal liderlik kavramı, Hersey ve Blanchard tarafından sistematize edilmiş; davranışsal Ohio State Liderlik Kuramı ile Reddin'in 3 boyutlu kuramı birleştirilmiştir (Aydın, 2020: 83). Ohio State Liderlik kuramını geliştiren Robert House ve Martin Evans (1970) durumsal liderlik teorisine katkı sağlamışlardır. Bu iki isim yol ve amaç modelini ele almıştır. Liderlikte durumsallık kelimesini ise ilk kez Fiedler (1967) kullanmıştır (Güler, 2007: 36).

1.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi

Motivasyon kelimesine dayanan bu tez ile kişinin davranışını etkileyen iki faktör belirlenmiştir. Bunlardan ilki, insanın belli davranış neticesinde belirli sonuçlara varabileceğine olan inancı ve beklentisi iken; ikincisi varılacak sonuçlar için biçilen paha (Koçel, 2013: 588). Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı, kişilerin iki hususta moral ve motivasyon kazanabileceğidir. Bunlar; liderin beklentileri etkileyebilme oranı ile sonuca verilen değeri etkileyebilme seviyesidir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 294).

Teoriye göre beklentileri etkileyebilme derecesi yol, sonuca verilen değeri etkileme derecesi ise amaç olarak belirlenmiştir. Yol ve amaç teorisinde iki temel nokta vardır. Bunlardan ilki amacı belirlemedir. Amaç belirlendiği takdirde, hangi davranışlarla ödüle lâyık olunduğu da belirlenebilecektir. Diğeri ise, amaca giden yolda verilecek ödüllerin

artırımıdır (Aydın, 2020: 87). Lider, amaca giden yolu saptarken davranışları da etkili olmaktadır. Çalışanların motivasyonu, işçilerin tatmini ve gösterdikleri performans gibi kriterler, liderin davranışlarına göre şekillenmektedir. Bu modelde dört tip lider davranışını ele almak mümkündür (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:295). Bunlar; Emir verici/otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı arayan/başarıya yönelik lider davranışı olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2013: 588). Bu modelin başarılı olup olmadığına dair genel bir kanıya varılmamıştır. Nedeni ise literatürde yeterli ölçüde çalışmanın bulunmamasıdır.

1.2.3.2. Reddin'in 3 Boyutlu Kuramı

Reddin (1970)'in, liderlik tarzlarını aşağıdaki tabloya göre sınıflandırmıştır:

Şekil 2. Reddin Temel Tipleri

İLGİLİ	BÜTÜNLEŞMİŞ
KOPUK	ADAMIŞ

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın, Organizasyon ve Yönetim, 2011

Kopuk lider, insan ilişkisi ve görev boyutunda zayıftır. Kurallarla yaşayan bu lider, sürekli olarak hataları onaran davranışlar sergilemeye çalışır; yazılı emirlerle iş yapar ve sosyal ilişki açısından da düşük seviyededir. Bu tip liderler anlaşmazlıklardan kaçınmayı yeğlemektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94). İlgili liderlik türü, yüksek seviye grup ilişkisi ile düşük seviye görev ilişkisini anlatmaktadır. Görüş ayrılıklarında uzlaştırıcı bir kimlik taşıyan bu lider tipi, yol gösteren bir yönetim anlayışı da sergilemektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94). Adamış lider tipinin görev gücü yüksek, insan ilişkileri ise zayıftır. Takım üyelerini otorite altına almayı benimseyen bu lider tipi, hatayı cezalandırıp anlaşmazlıkların üstünü örtmektedir. Bütünleşmiş lider tipi ise, insani ilişkiler ve görev bakımından yüksek düzeydedir. Sosyal ilişki açısından gelişmiş, görev açısından ortak iletişim ve sorumluluk dağıtarak idaresini sağlarken; yanlışlardan ders çıkarıp sorunların derinine inerek çözüm üretmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Reddin (1970), iki boyutlu düzlemde dört temel yaklaşım benimsemiş olsa da sonradan bunların her yer ve zamanda etkili olamayacağını varsaymıştır. Böylelikle iki boyutuna üçüncü pencereyi, etkililiği, katmıştır. Etkililik, liderin asta verdiği görevin başarıma derecesini belirtmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 297).

Merkeze temel liderlik davranışlarını koyan Reddin, duruma uyan liderleri yüksek etkili, uymayan liderleri ise etkisiz lider olarak ayırmıştır. Düşük seviyedeki liderleri; terk eden lider, misyoner lider, uzlaştırıcı lider ve otoriter lider olarak ayırırken; yüksek seviyedeki liderleri ise; bürokratik lider, geliştirici lider, icracı lider ve yardımsever lider olarak kategorize etmiştir. Liderlerin etkililik derecesini, davranışa değil duruma göre ele almıştır (Aydın, 2020: 90).

1.2.3.3. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler (1967)'e göre tüm durumlar için geçerli ve elverişli bir liderlik şekli yoktur (Can,

Azizoğlu ve Aydın, 2011: 296). Fiedler'in kuramına göre, kişinin etkili olabileceği birçok liderlik şekli mevcuttur. Bu kuram, bireyin grup içinde önder olmasını şahsî özelliklerin yanı sıra yetenekle beraber iyi ve olumlu ilişkiler geliştirilmesine de vurgu yapmaktadır (Güler, 2007: 37). Kişinin liderliğini belirleyecek etmenler; önder-ast ilişkileri, görev yapısı ve önderin makamının verdiği yetki şeklinde sıralanmaktadır.

Bu etmenler neticesinde liderin karşısına çıkan sekiz farklı durum mevcuttur. Bu durumlar, liderin lehine olup olmaması açısından farklılık arz etmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 297). Sırasıyla önder ast ilişkileri, görevin yapısı ve önderin makamının verdiği yetki etmenleriyle hazırlanan aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere; lider birinci durumda en üst, sekizinci durumda en alt düzeyde etkilidir.

Şekil 3. Fiedler'in Önderlik Tipleri

Önder Ast İlişkileri Görevin Yapısı Önderin Yetkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
	Fazla Belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça Belirlenmiş		Belirsiz	
	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 297

Liderin etkinliği; koşulların elverişli olması, görevin uygunluğu, elindeki yetkinin grup üyeleri üzerindeki etkisi, sorun ve çözümlerin net biçimde belli olup olmadığı, astlarıyla anlaşılabilir anlaşamadığı, astlarıyla kurduğu güven ilişkisi gibi nedenlere bağlıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 297).

1.3. Liderlik Ölçekleri

Yurtkoru (2001), içinde yaşadığımız yüzyılın örgütler açısından başarısını ve dayanak noktasını dönüşüme liderlik etme olarak açıklamıştır. Değişimi tanımlayabilen, sağgörüyü yükleyebilen ve ortaya konan vizyonlar çerçevesinde örgüt üyelerini değişime sevk edebilen kişileri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır. Mevcut dönemde, değişimle dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların azlığını dikkate alarak araştırma yapmıştır. İlk etapta değişim modeli kurmuş, bu modele ilişkin ölçüm aracı düzenlemiş ve değişim anketini beş ölçekten meydana getirmiştir. Türkiye içerisinde uygulama açısından örnek model olmadığı için önce anketi çevirmiş, ardından faktör ve güvenilirlik analizleri yapmıştır. Araştırmada birbirinden ayrı yedi şirket analiz edilmiştir. Bu çalışmayla amaçladığı ise tasarladığı modeli geliştirmek ve bu modelin liderlik tarzlarına etkisini incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin değişim vasıtalarının kullanımını yükselttiği saptanmış; buna karşın değişim süreci açısından ödüllendirmenin etkin bir yön olduğu da belirtilmiştir. Araştırmada üstle ast arasında anlayış bakımından belirgin bir farka rastlanmıştır. Bu durum ölçeğin, örgütlerde çalışanların değişime karşı direncini ölçme ve organizasyon içindeki ayrı grupların algılarını mukayese etmede kullanılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca bu ölçek aracılığıyla, farklı liderlik türündeki idarecilerin eğitim değerlendirmelerinde de faydalanacakları bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Taş ve Çetiner (2011), yaptıkları araştırmayla ortaöğretim okul müdürlerinin, öğretmenlerin görüşleriyle dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin durum ve tutumlarını ortaya

koymuşlardır. Araştırmada 167 öğretmenin görüşünü alarak bilimsel bir çalışma yürütülmüş ve araştırılan veriler ölçekte toplanmıştır. Çalışma ile ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapsamında davranışlarını hayata geçirme düzeyini belirlemenin yanı sıra; farklı amaçların da ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, dal, tecrübe ve müdürle ortak çalışma zamanlarının farklı olmasının, bu araştırmaya etkisinin ölçümü de amaçlanmıştır. Araştırmaya göre dönüşümcü liderliğin okul müdürleri çerçevesinde üst seviyede gerçekleşemediği saptanmıştır. Araştırmacılar, cinsiyeti önemli bir etken olarak belirtirken kadınların erkeklere göre dönüşümcü liderliğe daha pozitif baktıklarını gözlemlemişlerdir. Okul müdürleri açısından düşük seviyede kalan dönüşümcü liderliğin, kurum içi eğitimle yükselbileceği belirtilmiştir. Burdur ili ile sınırlı tutulan bu çalışmanın sonucuna göre, ilgili bakanlığın eğitim programlarıyla, alt seviyede bulunan dönüşümcü liderliğin yüksek seviyeye çıkabileceğini de görüş olarak bildirmişlerdir. Veri analizi sonucunda t-Testi, ANOVA, korelasyon ve ortalama hesaplanmış ve araştırma bulgularına göre müdürlerin dönüşümcü liderliğin davranış ve tutumları orta düzeyde gerçekleşmiştir.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014), idare kavramının geçmişten günümüze dek olan yapısını irdeleyip değişen dönemlerle, yoğun olarak yönetici kavramının yerini nasıl liderlik kavramına bıraktığını araştırmışlardır. Güncel idare yaklaşımlarında ön plana çıkan liderliği esas alarak başarılı bir örgüt yapısının liderin davranış ve tutumlarıyla olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında madde havuzu oluşturulmuş ve 100 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Çalışmada, farklı liderlik tarzları ölçekleri analiz edilmiş ve bunları kapsayan güvenilirliği yüksek, kullanıma uygun ve geçerliliği mevcut bir ölçek geliştirme gayesi güdülmüştür. Okul yöneticilerinin önderlik tarzını ölçmek için öğretmenlerin algılarına göre ölçek geliştirmişler ve 499 öğretmenin iştirakiyle geçerlik ve güvenilirlik testi yapmışlardır. Faktör analizi olarak doğrulayıcı ve açıklayıcı analize başvurarak yapısal geçerliği test etmişlerdir. Güvenirlik çalışmasını ise Sperman Brown, Cronbach Alpha ve Test Tekrar Test ile ölçmüşler ve güvenirlik katsayılarını hesap etmişlerdir. Denk mahiyetteki ölçekler için yeni bir adım olan bu ölçeği, kendinden sonraki çalışmalar için arai konuma geleceği düşünülmektedir. Dil açısından anlaşılır olan, uygulama bakımından da ekonomik olan bu ölçeği diğerlerinden ayırt eden yönü kolaylığıdır.

Duran, Boz, Behdioğlu ve Aktı (2020), vicdan kelimesinin kökenini araştırmışlar ve liderlik kavramını da toplumsal açıdan değişikliğe uğrayan, iç yapısı farklılaşan, anlamında dönüşüm yaşayan olarak belirtmişlerdir. Toplumsal gerekliliğin değişmesiyle benzer olmayan amaçlara sahip bireylerin bir lider çevresinde toplanmasının güçleştiği, zaman kavramının önem kazandığı, manevi değerlerin ehemmiyet derecesinin azalmaya başladığı ve otorite ile servetin materyalist düşünce etrafında kötüye kullanıldığı çıkarımını yapmışlardır. Bu kapsamda da vicdani liderliğin devreye girdiğini açıklamışlar ve baz alınan temel noktanın vicdani liderin özellikleri olduğunu saptamışlardır. Çevresindekileri koruyan ve onlara güç kazandıran, topluma duyarlı, görev bilinci yerleşen ve farkındalık eşiği düşük olmayan, ahlaki değerleri kendiyile bütünleştiren liderlik tipini vicdani lider olarak belirlemişler ve çalışmayı bu liderlik tipi etrafında gerçekleştirmişlerdir. Çeşitli araştırmalar neticesinde, vicdani tanım çerçevesinde ele almışlar ve liderlik hususunda değerlendirmişlerdir. Güvenirlik ve geçerlilik ölçmek adına 1041 kişilik örnekleme

açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Bu ölçek, farklı nüfus özelliklerine has öğretim görevlileri, öğrenciler ve örgüt üyelerine yapıldığı için geçerliliği mevcut, ulusal ve yerli bir ölçek aracı konumundadır.

1.4. Postmodern Liderlik Türleri

Postmodern kavramı, İkinci Dünya Savaşından sonra kullanılarak hayatımıza giren bir kelime olmuştur. İkinci dünya savaşının bitişiyle birlikte, evrenin iki kutuplu bir aşamaya sürüklenmesiyle ortaya çıkan bu kavram, yumuşama döneminin başlamasıyla kullanıma girmiştir. Modernizmi eleştiren, modernizme sorgu katan anlamı taşıyan postmodern kelimesi, modernizm sonrasını ifade etmektedir. Yaşanan küreselleşme süreci, insan davranışlarına ve örgüt idarelerine karşı yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Bunların arasında önemli bir paya sahip olan kavram ise postmodern liderlik terimidir. Dönemin ihtiyaçlarına cevap verme amacıyla ortaya çıkan bu kavramın temeli 1970'lerde atılmıştır (Güven, 2016: 308).

1.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, geleneksel önderlik tanımıyla ele alınmaktadır. Bu liderlik tipinde önder, örgüttekilere neyi, nasıl yapmaları gerektiğini göstermektedir. Etkileşimci liderlik anlayışında, aynı hedeflere koşullanmış bir örgütte, hedefleri gerçekleştirecek kişiler ile örgüte liderlik yapan kişi arasındaki işe dayanan bir yaklaşım vardır ve bu davranış ilişkileri dört farklı durumla ele alınmaktadır (Koçel, 2013: 591).

İlk durum şarta bağlıdır. Çalışanların gayreti ve ulaştığı performans birbirine denkse, lider bu grubun üyelerine daha çok destek ve kaynak sağlamaktadır. İkinci durum önderin, işi icra edenlerin hareketlerine müdahil olması ve yönlendirmesi şeklindedir. Bu tür davranışta lider, yapılacak işin ne olduğunu belirleyip üyeleri duruma göre yönlendirmektedir. Üçüncü durumda ise lider biraz daha pasiftir. Fakat işin ifası ile ilgili bir problem çıktığında olaya dâhil olup müdahale etmektedir. Dördüncü durum ise laissez faire (bırakınız yapsınlar) olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin amaçlarını, iş yoğunluğunu ve standartlarını kendilerine bırakan, işle ilgisi olmayan bir tavırla hareket eden liderlik tipidir (Koçel, 2013: 592). Geleneksel bir yapıyı içinde barındıran etkileşimci liderlikte üst ile onu izleyen ast arasında değiş tokuş ilişkisi söz konusudur. Bass (1990)'a göre bu liderlik türünde, gayret ve çabaya karşı verilen ödüllerin durumsallığı ön plandadır ve görev üstlenmekten kaçınan takım üyeleri mevcuttur (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 305). Bireysel bir evren görüşü olarak temele oturtulan bu yaklaşımda, kişiler şahsi menfaat sağlama gayesi gütmektedir. Bu durumun etikliği de bilim insanları tarafından eksik bir yön olarak kabul edilmektedir. Etkileşimci liderliğin etik meşruiyeti, herhangi birine sağlanan ödül veya cezanın, eşit bir biçimde diğerlerine de dağıtılması demektir (Taslak, 2008: 127).

Liderle çalışanlar arasında tipik bir sistem mevcuttur. İyi çalışan, amaca doğru ilerleyen, işini aksatmayan kişi ödül kazanırken, tersini uygulayanlar cezayla karşı karşıya kalmaktadır. Bass (1990) etkileşimci liderliği üç gruba ayırmıştır (Ay ve Keleş, 2017: 195). Bunlar; aktif ve pasif istisna, koşullu ödüllendirme, yönetim ve tam serbesti olarak sıralanmaktadır.

Aktif ve pasif istisnada lider, olaya direkt müdahale etmezken, sorunun büyümesi

durumunda olaya dâhil olmaktadır. Koşullu ödüllendirmede lider, belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanlara ödül vermektedir. Bu ödül, çalışanların motivasyonudur ve vaat etme yöntemi söz konusudur. Tam serbestide ise lider hiç kimseden fikir almadığı gibi kimseye fikir de vermez. Çalışanların performansını da takip etmeyen lider, herhangi bir problem çıktığında da harekete geçmemektedir. Bu liderlik türünün geçerliliği, kendini yönetebilen organizasyon şemalarının varlığıyla mümkündür. Astların karar alma konusunda onlara sunulan mekanizmayı kullanması durumunda bu tip geçerli hale gelmektedir (Ay ve Keleş, 2017: 196).

1.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, sürekli ve süresiz değişim ortamındaki şartlara adapte olmayı sağlayan liderlik türüdür. Lider tarafından temsil edilen gruba, yeni bir vizyon yükleme olarak da tanımlanabilir. Dönüşümcü lider, ekip çalışmasına önem verir, iletişimin yüksek olmasını ister. Organizasyondaki çalışanları, kaynağın en önemli halkası olarak görür. İnovasyon kelimesini kullanan bu lider, yeni fikirlere ve hedeflere, çalışanların da dâhil olmasını sağlar. Onlardan inisiyatif bekler (Tokmak, 2020: 444). Dönüşümcü liderlik, sorumluluk almaktan korkmayan liderlik türüdür. Çalışanların saygı ve güvenini kazanmayı hedefler, büyük hedeflerini doğru bir şekilde izah ederek zekâ, akıl ve sorun çözme yetisini geliştirmeye çalışır. Astlarıyla tek tek ilgilenen lider, onlara sürekli danışmanlık hizmeti sunar. Bu liderler, kendilerini değişim ajanı tasviriyle açıklarken, hayat boyunca öğrenmeye çalışıp geniş görüşe sahip olarak bilinirler (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011: 305). İşine kendini adayan bu liderlik türünde de, tıpkı etkileşimci liderlik tipi gibi dört tür olduğu dile getirilebilir (Koçel, 2013: 592). İlk davranış türü önderin, iş tarzı ile yüksek motivasyon ve ahlaki standartlar koyarak astların saygısını kazanmaktır. Böylece çalışanların lidere olan bağlılığı artacaktır. İkinci davranış türü duygusal motivasyondur.

Liderin hedef ve ideallerini, değer kanılarına göre dillendirmesi ve çalışanların da lideri izleme arzusunun ona olan bağlılığını sağlamlaştıracak bir husustur. Üçüncü davranış türü var olan yapıya farklı perspektifler getirmesi, yeni düşünceler kazandırması ve grup çalışanlarına entelektüel hitap ederek onları kazanmasıdır. Çalışanlarını da entelektüelliğe davet edip onları özendirmesidir. Son davranış türü ise liderin astlara danıştığı, onların gelişimini ilgi ve alakayla takip ettiği, çalışanlarına yardımcı olduğu davranış türüdür (Koçel, 2013: 592).

1.4.3. Ahlaki Liderlik

Ahlaki liderlikte örgütte yer alan nispi eşitliğin sağlanması ve adalet terazisinin dengelenmesi için liderlerin, adilane olarak etik ve mantık çerçevesinde çalışanlarını ikna etmesi gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Organizasyondaki adalet düşüncesinin yerleşme prensibi bu kriterlerden oluşmaktadır. Üyelerin lider olarak benimsediği kişinin ahlaki vizyonu, çalışanlar arasındaki güveni artırmakla beraber işlerin kolay yürütülmesini de sağlamaktadır.

Ahlaki liderlikle öndere duyulan güven birbirini tamamlayan ayrılmaz parçalardır (Yanık ve Naktiyok, 2017: 300). Liderine güven duyan bir çalışan, örgüte bağlılığın koşulu olarak

adalet sisteminin yerleştiğine benliğiyle inanırsa işine bağlılığının artması da mümkün olacaktır. Liderin adaleti ile çalışanın güveni, doğru orantıda ilerleyen bir bağıntıdır.

1.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon kelimesinin Türkçe tanımı Kültür, Dil ve Tarih Kurumu adıyla devletleştirilen birimin tarifine göre; görünüm, ülkü ve sağgörü manasına gelmektedir. Vizyon kelimesini liderlik açısından ele alındığında, 1990'lı yıllardan itibaren eylem ve fikir yönünden liderliğin temel ögesi olmuştur (Ersan, 2020: 59). Fikir ve eylemin bir arada olduğu vizyoner liderlik türünde önderin, çalışanlarını etkileyip harekete geçirecek vizyonları oluşturabilme ve bunu onlara aktarabilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Ersan, 2020: 60). Vizyonun oluşması için gereken ilk adım fikri bulmaktır. Fikrin eyleme aktarımı ve bunun örgüt kapsamındaki çalışanlara iletimi vizyoner liderliğin en esas noktasıdır.

Günümüz şartları ele alındığında, düşünce açısından kendini yenileyebilen liderin, fikirlerini eyleme dökerek örgütte yer alan üyeleri ikna etmesi, çalışanların kendisini benimsemesine de yardımcı olmaktadır. Geleceği öngörebilmeyi başarabilen bir lider, bu durumu örgütün bütün birimlerine de ilettiği takdirde gücü eline almış demektir ve arkasından gelenlerle ortak bir çalışma gerçekleştirebilme olanağı sağlamaktadır. Vizyoner liderlik, bir ikna etme çalışmasıdır ve işi yapanlarla beraber sürecin doğru ve zamanında anlaşılması, bu iknanın neticesidir (Çelik, 1997: 468).

1.4.5. Kriz Dönemi Liderlik

Örgüt açısından kriz kavramı ele alındığında; bu tabiri tahmin edilmesi güç olan, olağan işleri sekteye uğratan, belirli ve yerleşmiş organizasyonun gidiş yönünü etkileyen olay ve durumlara verilen ad olarak nitelenmek mümkündür. Alışılmamış duruma karşı dönüşümcü tepkiyi ortaya koymayı ise örgütün lideri tayin etmektedir. İdare etme, etki sağlama, stratejik düşünme ve iletişim kurma yoluyla kriz sürecini kontrol edebilen, örgütün hissedarlarını olumlu etkileyen ve yönlendiren liderler bu türün içerisinde yer almaktadır. Kriz döneminden en düşük zarar en yüksek fayda ile kurtulmaya çalışılan liderlik türüdür (Canöz ve Öndoğan, 2015: 56).

1.4.6. Öğrenen Liderlik

Bilgiye kolayca ulaşılan günümüz çağında, liderin örgütün ilerleyişi ve organizasyona etkisi için gerekli bilgileri öğrenme zorunluluğu mevcuttur. Öğrenen liderlik türünde önder, öğrenen organizasyon kültürünü inşa etmeli ve dönemin gereği olarak bilgiyi elde edip aktarmalıdır. Gelecekte önderlerin süregelen biçimde öğrenme yeteneklerini geliştirmek zorunda olacağını ifade eden Schein (2004), temel hususlar olarak şunları belirlemiştir (Aydın, 2020: 97):

- Algı ve sezimleme,
- Motive etme,
- Duygusal güç,
- İleriye dönük oryantasyon,
- Farklılığa açıklık,

- Sistemli düşünce.

Bilgiye ulaşmak, bilgiyi işlemek ve kullanmak, lider açısından mutlak zorunluluk olarak açıklanmaktadır. Öğrenen lider, kendi öğrenme aşamasını sürdürürken üyelerin kabiliyetlerini geliştirmektedir.

1.4.7. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik kelimesi Yunanca'da beraber yaşama anlamına gelmektedir. Genişleyen pazarlar ve pazarların bölümlere ayrılması, teknolojik gelişmelerin yoğunlaşması, rekabet koşullarının çetinleşmesi, örgütlerin yeniliğe ve değişime yarar sağlayabilen lidere duyulan ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Simbiyotik liderlik; yeni, farklı ve yaratıcı çalışma koşulları oluşturabilmeyi ifade etmektedir (Köksal, 2011: 63). Simbiyotik liderliği inceleyen Edwards, bu liderlik için birçok noktaya atıfta bulunmuştur (Edwards, 1992: 28). Bunlar:

- İdarecilerin ve işi yapanların müşterek başarıları müşteri gereksinimlerine hizmet etmeleriyle eş yönlüdür.
- Yönetenler, çalışanların düşüncelerine önem vermektedir.
- Örgüt çalışanları, idarecilerin fikirlerine önem gösterir ve onların düşüncelerini dikkate alır.
- Hem yöneticiler hem de işi yapanlar, sağladıkları katkı doğrultusunda hakkaniyetli biçimde ödül alacağını bilmektedir.
- Performans değerlendirme yapan idareciler aynı zamanda çalışanların kariyerleri için de onlara koçluk yapmaktadır.
- İnovatif takım çalışmalarına iştirak edenler şahsi katkıları neticesiyle ödüllendirilmektedir.

Liderler, yeniliği teşvik etmek için çalışanlarıyla simbiyotik bir bağ kurmak zorundadır. Bu bağ çerçevesinde örgüt üyeleri eşit olarak ödül alacaklarının farkındadır ve adil yönetimin gerçekleştirileceğine inandıkları için liderlerine güven duymaktadır. Oluşacak başarı yada başarısızlık örgütün tamamını etkilemektedir. Örgütün başarısızlığa uğramaması için yenilikçi liderlerin simbiyotik bağ kurması önemli bir husustur.

1.5. Yaygın Liderlik Türleri

1.5.1. Karizmatik Liderlik

Çağdaş liderlik teorileri içerisinde bulunan karizmatik liderlik, toplum açısından önemli görülen bir olgudur. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde karizmatik liderlik kavramı için birçok tanım yapıldığına rastlanmaktadır. Karizmatik liderler, topluma önderlik eden, takipçileri için önemli bir güç kaynağı olup onlara değer katan, ayrıca takipçilerinin pozitif düşüncelerini sağlayarak yaşamları adına önemli olan noktaları fark etmelerini sağlayan kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 20).

Topluma öncülük eden karizmatik liderler var olan kişisel özellikleri ve tutumları aracılığıyla etkin bir çekim alanı oluşturmaktadır. Bu çekim alanında yer alan önemli

noktalardan bir tanesi de liderin kendine duyduğu güvendir (Aksit, 2008: 110). Buhususta karizmatik liderin kendine duyduğu güven, takipçileri üzerinde çok yüksek derecede bağlılık duygusuna neden olmaktadır. Öte yandan, karizmatik liderler özellikleri ile beraber ele alındığında, bazılarının içinde yer aldığı toplumu daha yüksek seviyelere çıkardığı bazılarının ise düşük seviyelere taşıdığı görülmektedir.

Weber (1947)'e göre karizmatik liderlik; olağan dışı yetenekte kişilik, olağan dışı durumun mevcudiyeti, olağan dışı durumlara radikal çözümlerle bulunabilme, çalışanları sıra dışı ve büyük güce sahip olduğu anlayışına inandırabilmedir (Ray, 2011: 57). Karizmatik lider, kriz sırasında başarılı olan lider türüdür. Roosevelt Başkanı olduğu Amerika'yı, 1929 Buhranı'ndan çıkarıp Son Dünya Savaşı'na hazırlayan bir karizmatik lider örneği iken Hitler de 1. Dünya Savaşı'nda yenilgiye uğrayan devletine yeni bir vizyon katarak güçlenmesini sağlayan bir diğer karizmatik liderdir (Kardam, 2006: 21).

1.5.2. Otokratik Liderlik

Sıkça karşılaşılan bir liderlik tarzı olan otokratik liderlikte idare etme ve karar alma mercii yalnızca lidere aittir. Hızlı ve etkili karar verme konusu bu türün olumlu taraftan liderin bencil davranabilme durumu olumsuz yönünü ifade etmektedir. Grup üyelerine söz hakkı tanınmaması neticesinde çalışan motivasyonunun da düşmesi söz konusu olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Otokratik liderliğin, yönetilenin karakter yapısına, iş düzenine, uyum sağlama direncine göre etkisi artı veya eksi yönde hareket etmektedir. Ayrıca yapılması gerekli işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı hususunda beklenti oluşturan bir lider türüdür. Bu liderlik tipinde lider, düşünce ve kararları karşısında çalışanlarının tavsiyelerini nadiren dikkate almaktadır. Otokratik liderlik, örgüt üyeleri üzerindeki mutlak hâkimiyeti ifade etmektedir. Her liderlik gibi bu liderlik tipinde de avantajlı ve dezavantajlı yönler bulunurken, bu liderlik türünü dikta yönetimine benzeterek onaylamayanlar olurken, örgüt çalışanları açısından faydalı olduğu da düşünülmektedir. Bu faydalar, örgütteki üyelere ve üyelerin karakteristik yapılarına bağlıdır.

1.5.3. Demokratik Liderlik

Demokrasi kelimesi, Yunanca demos ve kratos kelimelerinden türeyip halkın yönetimi manasına gelen, başka bir perspektiften ele alındığında da çok seslilik anlamında vuku bulan bir kavramdır. Demokratik liderlik, çalışanları karar alma sürecine dâhil eden, çalışanlarına rehber olan ve onların katılımını sağlayan bir türdür. Çalışanları karar alma sürecine kattığı için katılımcı liderlik olarak da isimlendirilmektedir (Aydın, 2020: 66). Katılımcı liderlik tipi, gelişmiş birinci sınıf ülkelerin idare yapılarında uygulanan, toplumların ve örgütün verimliliğini en üst safhaya taşımaktadır. Bu yönüyle uygun bir yönetim türü olarak da bilinmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Katılımcı liderliği, özet ve madde biçimde sıralamak olasıdır (Güney, 1999: 121). Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgüt üyeleri tüm konularda kendisini rahat ve serbest hissetmektedir.
- Katılımcı lider, her konuda nesnel davranmaktadır.

- Sorumlulukların paylaşımı ve işlerin bölümlendirilmesi üyelere aittir.
- Katılımcı lider her konuda çalışanlarına güvenir.
- Katılımcı lider, örgüt üyelerine münazara öncesi konu hakkında bilgilendirme yapmaktadır. Bu bilgilendirmeler genel bilgilerden oluşmaktadır.
- Örgütün politikası ve ilerleyişinin planı, üyelerin münazaraya teşviki neticesinde belirlenmektedir.

Katılımcı liderlik, Blake ve Mouton'un modelindeki ekip liderliği (Wallace ve Sailagyi, 1982:158) ve Likert'in Kuramındaki katımlı yönetim türünün özelliklerini bünyesinde taşımaktadır (Güney, 1999: 127).

1.5.4. Etik Liderlik

Etik kavramıyla liderlik arasındaki ilişki, uzun süredir tartışılmakta ve üzerine yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144). Ahlaki açıdan doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü ele alan bu liderlik tipi, doğruyu, kötüyü, iyiyi ve yanlış temele oturtan uygulamalı bir stildir (Bolat ve Seymen, 2003: 6; Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144). Etik liderlik, örgüt içindeki kişilerin hem örgütte hem de özel hayatında gayelerini ve bu amacı başarmak için edindikleri tutumları araştıran, çalışanları ve davranışlarını doğru, yanlış, iyi ve kötü olarak tanımlayan lider tipidir (Bolat ve Seymen, 2003: 5). Etik değerler baz alınarak yapılan araştırma ve tanımlara göre etik lider, iki yönlü bir iletişim sergilemelidir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 183; Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012: 20). Bu liderlik tipi, son zamanlarda yaşanan olağanüstü durumlar nedeniyle çıkmış olsa da 11.yy.'da Yusuf Has Hacib tarafından ele alınan, mutluluk veren bilgi anlamına gelen Kutadgu Bilig adlı eserde liderin hangi etik değerlere sahip olması gerektiği şöyle sıralanmıştır (Yılmaz, 2005: 44; Aykanat ve Yıldırım, 2012: 262):

- Dürüst olmak
- Adil yönetim sergilemek
- Cesur olmak
- İyi alışkanlıklar edinmek
- Zalim olmamak
- Ödül vermek
- Kanunları doğru ve yerinde uygulamak
- Sabretmek

Etik liderliğin uygulanabilirliği, lider ve takım üyelerinin benzer değer yargılarına sahip olarak temel ilkeleri benimsemeleriyle uygun ortamın yaratılmasına bağlıdır (Erdoğan, 2002: 49; Tayfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 88). Bu tip lider, takım üyelerinin üstündeki gücünü morale dayalı olarak kullanırken var olan değer yargılarıyla kendi becerilerini dengelemeye çalışmaktadır. Etik liderlikte, takım üyelerinin karakteristik özelliklerini dikkat etmekten ziyade çalışanların kişisel farklılıklarını, inançlarını sahip olduğu etik değerlerini kabul etmektedir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

1.5.5. Hizmetkar Liderlik

Liderlik ve hizmet etme kavramlarının bilinçli bir şekilde (Spears, 2010: 25) birleştirilmesiyle ortaya çıkan hizmetkar liderlik olgusu ilk kez 1970 senesinde Robert K. Greenleaf'ın ortaya koyduğu çalışmada kullanılmıştır. Araştırmaya göre bu liderlik tipinin hizmet etme duygusuyla ortaya çıktığı sonrasında ise bilinçli bir şekilde liderlik etme isteğine dönüştüğü belirtilmiştir.

Stone (2003) çalışmasında, hizmetkar liderin takipçilerine odaklandığını ifade etmiştir. Bu lider tipine göre örgütlerden ziyade bu organizasyonları oluşturan insanlar önem ifade etmektedir. Ayrıca lider ahlak ilkeleri doğrultusunda çalışanlarına eşlik etmektedir. Bu tür liderleri barındıran organizasyonlarda üç değer yer almaktadır. Bunlar; kamu bağlamında yüksek kazanç elde etme mükellefiyeti, müşterileri memnun etme zorunluluğu ve motivasyon barındıran bir işgücü meydana getirme yükümlülüğü şeklinde sıralanmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda incelendiğinde hizmetkar liderlik türünün altı ana boyutta ele alındığı ve yirmi altı alt boyuttan oluştuğu görülmektedir (Sendjaya vd., 2008: 406). Anlatılan boyutlarla alakalı davranışlar; dönüştürücü etki, güven ilişkisi, üstün maneviyat, otantik benlik, ahlaki sorumluluk ve gönüllü itaat şeklinde ele alınmaktadır.

BÖLÜM 2

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

2.1. Çok Uluslu Şirketlerin Tanımı ve Özellikleri

Çok uluslu şirketler, küreselleşmenin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmelerin artmasıyla sıkça kullanılan fakat akademik yazında net bir kalıba oturtulamayan, üzerinde tam fikir birliği sağlanamayan yapılardır. Net tanıma yerleştirememesi, bu tip şirketlerin heterojen nitelik taşımasından kaynaklanmaktadır (Kaymakçı, 2013: 227). Kesin bir tanım yapılamasa da bu şirketlerin ortak özellikleri; birden çok ülkede faaliyet göstermeleri, şirketin tüm bölümleri için merkezi denetimlerin bulunması ve bu bölümlerin birbiriyle alakalı politika izlemesi ve diğer ülkelerdeki küçük şirket birimlerini kontrol eden organizasyonlar olması şeklinde sıralanmaktadır (Tokol, 2001: 1). Çok uluslu şirketler, merkezi yönetimden şubelere, şirketlere ve ortaklara sahip olan organizasyonlardır.

Bu şirketlerin işleyiş biçimi merkez tarafından belirlenmektedir. Farklı yerlerdeki şube ve küçük şirket yapıları da merkeze uyumlu hareket etmektedir (Yavuz ve Sivrikaya, 2009: 1227). Üretimi gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerin satışı aynı örgüt içinde başlayıp biterken malların dağıtımı ve pazarlanması bu şirketlere bağlı örgütler tarafından yapılmaktadır (Işık, 2005: 3). Gelişen ve değişen dünyada önemli yapılar haline gelen çok uluslu şirketler, ekonomik faaliyetlerde önemli bir misyona sahiptir.

Günümüzde sürekli genişleme halinde olmaları ve güçlerini sürekli artırmalarının nedeni ise; üretimi, tüketimi ve başat sermayeyi ülkeler arasında yaymalarından kaynaklanmaktadır (Yahşi, 2007: 18). Teknolojik gelişmelerin artması çok uluslu şirket yapılarının çoğalmasına olanak vermiştir. İletişim ve dağıtım maliyetlerinin azaltan bu şirket tipleri, teknolojik gelişmeyle üretim sürecini parçalara bölmüş ve böylece her sürecin olanaklı bölgede gerçekleşmesini sağlanarak şirket tipinin dünyaya yayılımını gerçekleştirmiştir. Ayrıca dünya bazında güçlenmeye başlayarak ve şirketlerle değil devletlerle yarışır hale gelmişlerdir (Altan, 2013: 161).

Özellikle son 350-400 yıldır (Taşçer, 2018: 651), sürekli gelişen dünya yapısında değişmelere şirketler de ayak uydurmuş, yerleştirilmeye çalışan sistemlere de öncü olmuşlardır. Liberal politikaların uygulamaya konulması özelleştirme kelimesini ortaya çıkarırken, şahıslara ve kurumlara ait olan şirket yapıları da önem kazanmıştır. Kişinin temel gereksinimi olan barınma, giyinme ve gıda sektörünün diğer sektörlerle iç içe geçtiği dünya yapısında çok uluslu şirket kavramı doğarken; merkeze yerleşen bir şirket diğer ülkelere açılarak imkânı olan bölgeye uygun üretimi, dağıtımı ve pazarlama yapmayı yeğlemiştir. Her bölgenin demografik yapısına uygun tedarik zinciri kurularak bu bölgelerle uyumlu politika izlenmesi sağlanmıştır.

2.2. Çok Uluslu Şirketlerin Tarihsel Gelişimi

Çok uluslu şirketler, uzun bir dönem içerisinde gelişme kaydeden şirket yapılarıdır. Bu gelişmelerin ilk aşaması, diğer ülkelerin sahip olduğu kaynaklara ulaşmak isteyen devletler tarafından atılmıştır. Dünya tarihindeki ilk çok uluslu şirket 1602 yılında Hollanda Doğu Hindistan Şirketi adıyla kurulmuştur (Vikipedi, 2021). 19.yy.'ın başından son çeyreğine

dek yaşanan gelişmeler ışığında, şirketler ve firmalar diğer örgütleri satın alarak yeni bir pazar piyasası ortaya çıkarmıştır. Bu gelişen şirket türü, oligopol yapılar oluştururken genel manada; devamlılığı içeren büyük oligopol yapısı, üretim için mobil oligopoller ve buluşlarla yenilikler için oligopoller şeklinde üç türde olmuştur (Çam, 2011: 104). Çok uluslu şirketlerin, günümüz tarihinde ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazandığı belirtilmektedir. Bu durumun nedeni 20.yy.'ın ilk yarısından sonra uluslararası ilişkilerde yaşanmaya başlayan pozitif gelişmelerdir. Kamu yönetimi alanında akla dayanan, tekniğe önem veren devletlerin, savaştan sonra yeni yapılanma içerisine girmeleri, özelleştirmenin de yaygınlaşmasıyla şirketleri dünyayla bütünleşmeye sevk etmiştir. Böylelikle faaliyet sahaları genişleyen şirketler, sayılarının çoğaltarak dünyaya yayılmışlardır (Kaya ve Aydemir, 2011: 31).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ülkelerin problemlerini çözme yollarını seçmesi, üretim sektörünü olumlu etkilemiş ve çok uluslu şirketlerin çoğalmasında da sağlamıştır. Çizilen coğrafi sınırların önemini yitirmesiyle de bu şirket türleri sayısını artırmıştır. Savaşın bitimiyle kurulan Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi organizasyonlar çok uluslu şirketler için kanun tasarıları ve hukuksal metinler düzenlemişlerdir. Yasal düzenlemelerle de merkezde bulunan şirketlerin ekonomik istekleri uygulamaya geçirilmiştir. Böylece çok uluslu şirketler devletlerle kıyaslanı hale gelmiştir.

2.3. Çok Uluslu Şirketlerin Örgüt Yapısı

İşletmeler, çok uluslu şirket yapısına evrilirken örgüt yapısında da farklılıklar meydana gelmiştir. Diğer ülkelerde faaliyet göstermeye başlayan, farklı pazarlara açılan şirketlerin yeniliklere cevap vermesi ve politikasını ona göre dizayn etmesi önemli bir husustur. Bir işletme, farklı bir ülkeye açılırken giriş aşamaları şu şekilde sıralanabilir; dış alım ve satım faaliyeti, pay senedi yatırımları, lisans anlaşması, şubeleşmeye gitme ve ortak bir işletme açma.

Çok uluslu bir yapıya bürünen işletmeler bu işlemi dört aşamada gerçekleştirmektedir. İlk aşama, ürün yönetiminde fazla değişikliğe gitmeden dış alım faaliyetinde bulunmaktır. İkinci aşama, idarenin küçük miktarda değişikliklerle lisans anlaşması yapması ve gelişen teknolojiye bağlı bilgilerin transferini sağlamasıdır. Üçüncü aşama, yapılacak olan yatırımlar için gerekli fabrikalar kurmak olurken, bu aşama için yeterli düzeyde yeteneğin de geliştirilmesi gerekmektedir. Son aşamada farklı yatırımlarda önem arz eden artışların ve devlet dışı kaynakların toplam varlıkların önemli miktarını teşkil etmesidir (Özalp, 1984: 53).

Çok uluslu şirketlerin örgüt yapıları bazı özelliklere sahiptir. Bunlar şu biçimde sıralanabilmektedir (Bayram, 2015: 58):

- Formalize etmek / Formalizasyon
- İhtisas Kazanma / Uzmanlaşma
- Merkezi İdare / Merkezileşme

Tanımlanan sistem ve yapıların karar aşamasında, iletişimde ve kontrol evresinde kullanılmasına formalizasyon adı verilmektedir (Alpkan, 2006: 27). Formalizasyonun

kullanımı ülkeden ülkeye değişkenlik göstermektedir. Ülkede yer alan bireyler ve işi yapan kişiler formel yapıya olumlu veya olumsuz bağlamda yaklaşabilmektedir (Alpkan, 2006: 28). Bu formel yapı nesnel ve öznel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Nesnel formalizasyon örgüt üyelerine verilen dataların sayısı, örgüt çizelgeleri, örgüt talimatları, yazılı bildirimler gibi farklı etmenler bağlamında tanımlanmaktadır. Öznel formasyon ise belirgin olmayan, formel kullanım dışında kalan, işi yapmak için yerleşen kültürden meydana gelen değerlerle ölçülmektedir.

Uzmanlaşma kavramı, tanımlanan ve belli işlere örgüt üyelerinin dâhil edilmesidir. Karakteristik olarak uzmanlaşma, çalışanların kendilerine uygun ve uyumlu görevleri yerine getirmesidir. Uzmanlaşma da formalizasyon gibi ikiye ayrılırken ilki yatay uzmanlaşma ikincisi de dikey uzmanlaşmadır (Yeloğlu, 2008: 168). Yatay uzmanlaşma, örgüt üyelerine verilen görevlerin belirlenen sınırlarla yerine getirilmesi demektir. Bu uzmanlaşma türünde çalışan üye, belirli alanlarda kendine deneyim katmaktadır. Dikey uzmanlaşma tüm örgüt üyelerinin gösterdiği performanstan kolektif olarak sorumlu olduğu bir türdür (Özgür ve Zambak, 2019: 1414). Merkezi idare kavramı, örgüt için anlam ifade eden kararların üst merciden verildiği sistemdir.

Merkezi idarenin önemi, girdiği yabancı ülkenin çevre koşullarına ve örgütün hedeflerine göre değişiklik arz etmektedir (Taşçıer, 2018: 653)

Çok uluslu bir yapıya bürünen işletme, ilk evrede ithalat aracılığıyla farklı pazarlara giriş yapmaktadır. Bu ithalatı da farklı bir işletme vasıtasıyla gerçekleştirme yolunu seçmektedir. İthalattaki hacmi büyüyen şirket direkt ithalat için kendi birimini de oluşturabilmektedir. Kendi içinden atadığı ithalat biriminden sorumlu üye, pazarlama departmanına bağlı olmaktadır. İthalat ve satışların artışı, yeni şubelerin açılmasını sağlayabilmekteyken bu şubeler ise farklı uluslardaki politikaları düzenleyen işletme başkanlığına ve merkezi idareye göre şekil almaktadır (Bayram, 2015: 61).

Anlaşılabacağı üzere çok uluslu şirketlerin örgüt yapısı şirketin girdiği pazara, örgüt çalışanlarına, farklı ülkelerdeki kişilerin kültürlerine göre değişiklik göstermektedir. Her örgütün birbirinden farklı yapısı olabileceği gibi tüm örgütler benzer yapılar ve değişkenliklerle mücadele etmektedir. Değişen teknoloji koşullarına uyum sağlamak, diğer ülkelerin örgütü ve ürettiği, hizmetine sunduğu ürünlerin benimsenmesini beklemek veya onlara uygun üretim yapmak; şubeleşme yoluyla maliyeti azaltmak, çok uluslu şirketlerin dünyaya yayılmasını sağlayan etmenler olarak sayılabilmektedir.

2.4. Dünyada Çok Uluslu Şirketler

Dünyada, modern teknolojinin yaygınlaşması yatırımların çeşitlenmesini sağlamıştır. Özellikle gelişen ülke kategorisinde bulunan yerlerin teknolojiyi verimli kullanması, çok uluslu şirket yapısının daha efektif hale gelmesine yardımcı olmuştur. Çok uluslu örgütlerin gelişimini sağlayan, yayılmasını hızlandıran, üretimlerini artıran en önemli unsurlardan biri teknolojidir. Yıllar boyu teknolojinin faydalarından yararlanan işletmeler, çok uluslu hale evrilerek iş hacimlerini, üretim kapasitelerini ve yayılma sahalarını dünya üzerinde genişletmeyi başarmıştır.

Çok uluslu şirketler, özellikle sıcak savaşların bitişiyle yerini ekonomi savaşlarının aldığı

günümüzde daha da etkin hale gelmişlerdir. Rekabetin üretime dönüştüğü, tüketim kültürünün pazarlama ve reklam vasıtasıyla arttığı bu dönemde çok uluslu organizasyonların varlığı önem teşkil etmiş; ülkelerin birbiriyle ve şirketlerle yarıştığı yeni bir dönem başlamıştır. Küreselleşme sürecinin hızlanması, globalleşmenin dünyayı etki altına almasıyla çok uluslu şirketler bu dönemin baş aktörlerinden biri haline gelmiştir. Çok uluslu şirketlerin yaygınlaşmasıyla küreselleşmenin yayılması birbirini paralel olarak etkilemiş, karşılıklı etkileşim bu gelişimi ivmelemiştir. Küreselleşme kavramının çok uluslu şirketlerden ayrı bir konumda tanımlanamayacağı da genel kabul görmüş bir gerçektir. Amerikalı siyaset bilimci Samuel Huntington (2004) da bu dönüşümlü süreçle beraber globalleşme olgusunu; kişiler, parlamentolar, şirketler, hükümet dışı organizasyonlar ve diğer teşekküller olarak adlandırmıştır. Huntington globalleşmeyi; uluslararası iletişimlerin artışı, küresel örgütlerin büyümesi ve yatırımlarının artması, üretim gerçekleştiren çok uluslu yapıların çoğalması, uluslararası örgütlerin varlığının yoğunlaşması şeklinde ifade etmektedir (Huntington, 2004: 265). Globalleşmenin artmasıyla ön plana çıkan çok uluslu örgütler, faaliyet sahalarını genişletmiş ve sermayelerini de geliştirme imkânı bulmuşlardır. Great Place to Work Enstitüsü'nün 2020 dünyanın en büyük çok uluslu şirketleri araştırmasının sonuçları aşağıdaki gibidir;

- SALESFORCE
- THE ADECCO GROUP
- EY
- INTUIT, INC
- SAP SE
- ADOBE
- ADMIRAL GROUP PLC
- DAIMLER MOBILITY AG
- CADENCE
- ROCHE
- MARRIOTT INTERNATIONAL INC
- CISCO
- STRYKER CORPORATION
- DHL EXPRESS
- VOLVO GROUP
- ABBVIE
- MERCADO LIBRE
- SAS INSTITUTE INC.
- HILTON
- MARKS INCORPORATED
- DELOITTE
- SANTANDER

- NATURA
- DELL TECHNOLOGIES
- SCOTIABANK

92 ülkede yapılan araştırmalara on binden fazla şirket dâhil edilirken on milyon iki yüz bin kişi temsil edilmiştir. Araştırma kriterleri güvenilirlik, adil yönetim, saygı ve takımdan oluşan boyutlara göre yapılmıştır. Bu araştırma süreci incelendiğinde, çalışanların manevi yönden önem verdiği konulara yoğunlaşıldığı görölmektedir. Demokratik, katılımcı liderlik tipinin ögeleri olan adil yönetim, güven, saygı gibi hususların da çok uluslu şirket çalışanları üzerindeki etkisini görmek bu araştırma ile mümkün olmuştur.

2.5. Çok Uluslu şirketlerin Türkiye’deki Yeri

Çok uluslu şirketler, farklı bölgelerdeki yatırımlarını o ülkenin politik, ekonomik, kültürel ve ahlaki hususlara göre belirlemektedir. Bu etkenler, kârın maksimizasyonu için seçilen ve dikkat edilen hususlardır (Kaymakçı, 2013: 235). Teknolojinin gelişmiş ülkeler üzerindeki etkisi, çok uluslu şirketler açısından kayda değer bir hususken Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin teknoloji konusunda ilerlemelerinin kısıtlı olması ile ekonomik bağlamda gelişme ve büyüme potansiyelleri düşüktür. Bunların yanı sıra kalkınma açısından karşılaşılan sorunlar da çok uluslu şirketleşme yolunda Türkiye’yi ikinci plana itmiştir.

Sermaye açısından sorunlarla karşılaşan Türkiye’nin bu sorunu çözmeyinin yollarından biri dışarıdan yatırımcı çekerek finans problemini çözmeyidir. Dış finansman kaynaklarıyla doğrudan veya dolaylı olarak yatırımcıları ülke içine çekmek önem teşkil etmektedir. Sahip olduğu coğrafî konum hasebiyle ilgi çekici bir bölgede bulunan, yer altı kaynakları bakımından zengin olan, kıtaları birbirine bağlayan bir geçişte konumlanan Türkiye, bu değerlerini dünyaya tam olarak yansıtamamıştır.

Türkiye’nin dışarıdan gelen yatırımcılarla olan ilişkilerini dönemlere ayırarak incelemek olasıdır. Bunlar; çok partili hayata geçişin öncesi ve sonrası olarak iki dönem, 1980 sonrası bir dönem ve 2000 yılı sonrası diğer dönem olarak ifade edilmektedir (Kaymakçı, 2013: 237).

2.5.1. 1923-1950 Dönemi

Savaştan yeni çıkan bir ülke olan Türkiye, düzenlediği İktisat kongreleriyle yeni ekonomi sisteminin temellerini atmıştır (Kayıran ve Saygın, 2019: 28). Sanayi mallarının dışarıdan temin eden, tarım ürünlerini ise kendi üretmeye başlayan Türkiye, bunun karşılığı olarak fabrikalaşma yoluna gitmiştir (Kayıran ve Saygın, 2019: 31). Yasal dayanak olarak ise 1447 sayılı Menkul Kıymetler Borsa Kanunu ile beraber 1927’de çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu gösterilmektedir.

Ekonomik açıdan dış baskıya maruz kalmak istemeyen idareciler, yabancı yatırımcılar konusunda hassas davranmışlardır. Alınan iktisadi kararlara, yapılan planlamalara ve düzenlenen kongrelere rağmen; Kara Perşembe olarak adlandırılan 1929 Buhranı’nın ortaya çıkıp dünyayı etkilemesi, İkinci Dünya Savaşı’nın çıkması, Devlet-i Âliye’den kalan borçların ödenmek zorunda olması gibi sebeplerle yabancı yatırımcıların ülkeye girişi

beklenen düzeye gelememiştir (Buluş ve Kabaklı, 2010: 2).

Yabancı yatırımcıyı ülkeye çekemeyen Türkiye'nin başarılı olamama nedenleri arasında aşırı korumacı politikalar gütmesi ve yeni kurulan rejimin yerleşmemiş olmasının da payı vardır (Kaymakçı, 2013: 237). Bu sebepten, 1923 ve 1950 arasındaki dönemde, çok ulusluluk açısından dış finansman kaynağı olarak görülen yabancı yatırımcılar ülkeye giriş yapma konusunda çekingen kalmışlardır.

2.5.2. 1950-1980 Dönemi

Dörtlü takrirle buldukları partiden ayrılarak yeni parti kuran ve 1950 seçimleriyle iktidara gelenlerle Türkiye'de yeni bir dönem başlamıştır (Tuna, 2015: 206). 1950'lerden itibaren daha liberal politikaların izlenmeye başladığı görülmektedir. Liberal zemine oturtulmaya çalışılan bu yeni dönemde özelleştirme ve yabancı yatırımları teşvik amacıyla kanunlar çıkarılmıştır. Fakat bu kanunların uygulamada aksaklıklara neden olması ve bürokrasinin yasalar çerçevesinde yabancı yatırımcıya izin vermemesi güven açısından diğer ülkelerden girişleri engellemiştir.

İktidarın darbeye devrilmesi, ekonomide ithal ikame politikasının işlemeye başlaması, dönemin hükümetlerine dört sene içinde iki kez muhtıra verilmesi, hazırlanan kalkınma planlarının uygulamada yetersiz kalması gibi sorunlar, 1950 ve 1980 arası dönemde de yatırımcıları olumsuz yönde etkilemiştir. Kıbrıs Barış Harekâtı sebebiyle uygulanan ambargo kararları, ülkede var olan yatırımcının başka ülkelere kaymasına neden olmuştur. Olumsuz koşulların varlığına rağmen bu dönem arasında ülkeye 325 milyar dolar dış finansman girişi olmuştur (Kaymakçı, 2013: 238).

2.5.3. 1980-2000 Dönemi

Uygulanan ambargo kararlarıyla ekonomik buhran yaşayan Türkiye, 24 Ocak Kararları ile iktisadi anlamda yeni bir döneme girmiştir. İstikrar tedbiri olarak isimlendirilen bu kararlar şöyle sıralanabilir (Öztürk, Nas ve İçöz, 2008: 19):

- Türkiye, ekonomik çözüm olarak serbest piyasa ekonomisi koşulları çerçevesinde yeniden dizayn edilecek.
- Enflasyonun yükselişini engellemek için sıkı para politikası hayat geçirilecek.
- Tarım ürünlerindeki taban fiyatlar, Kamu İktisadi Teşebbüsü ücretleri ve akaryakıt ücretleri enflasyonu yükseltmeyecek şekilde ayarlanacak.
- Faizler artırılabilecek ve rekabet gerçekleştirilecek.
- Değişken döviz kuruna geçilecek ve dış kaynakların girişi için liberal politikalarla başvurulacak.
- Var olan hükümet, iktisadi tedbirler açısından Uluslararası Para Fonu ile iletişime geçerek onlara danışacak.

Alınan istikrar tedbirleri incelendiğinde liberal politikaların yürürlüğe gireceği, serbest piyasa ekonomisine geçiş yapılacağı ve fiyatların uygun hale getirileceği dikkat çeken kararlardandır. Bu dönemde yaşanan iki darbeye, hükümetin istikrarsız değişimlerine rağmen önceki dönemlere nazaran yabancı yatırımcılar ülkeye daha çok giriş yapmıştır. Burada Soğuk Savaş'ın bitişi, Ortadoğu'nun lider ülkeye ihtiyaç duyması gibi nedenler de

etkilidir.

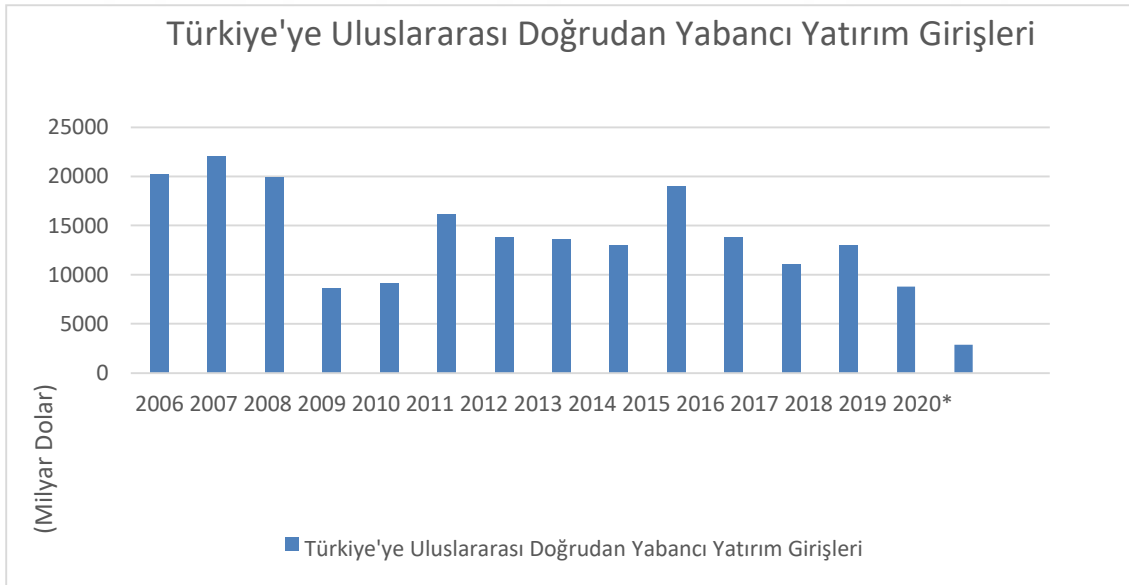
2.5.4. 2000 Sonrası Dönem

Bu dönem doğrudan yabancı yatırımcıya yönelik bir kanunla başlamıştır. Yabancı yatırımcının ülkeye girişini özendirme, yabancıların haklarını koruma ve uluslararası standartlara uygun izinler çerçevesinde onay mekanizması oluşturarak yabancıları bilgilendirme üzerine çıkarılan bir kanundur. Bu dönemden günümüze değin geçen sürenin ilk yarısında çok uluslu şirketlerin ülkeye girişi daha belirgin hale gelmiştir. Bu dönemin ilk yarısının son yılında yabancı yatırımcının sermaye girişi 9 milyar dolara kadar çıkmıştır (Kaymakçı, 2013: 239).

Çok uluslu şirketler dönemlere ayrılıp Türkiye'deki yeri incelendiğinde yabancı yatırımcıyı teşvik eden kanun tasarıları düzenlendiği görülmektedir. Dünyanın küreselleşme süreci hızlandığında farklı ülkelere açılma yolunu seçen şirketler ve şirketleri destekleyen devletler, siyasi, hukuki ve ekonomik kriterlere yoğunlaşmışlardır. Yanı sıra demografik yapı, toplum kültürü bilinci, yeni pazarlara erişme gibi hususlar da etkin olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne dek yaşanan siyasal krizler, iktisadi sallantılar, aksak işleyen hukuk normları, gelişimi ağır olan teknolojik ilerlemeler, küreselleşme olgusu içinde Türkiye'nin yerini tam olarak belirleyememesine ve dış kaynakların ülkeye tam olarak girememesine neden olmuştur.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'ye uluslararası doğrudan yabancı yatırım girişleri 2005 yılından itibaren 2020 yılının ilk çeyreğine kadar sıralanmıştır.

Tablo 2. Türkiye'ye Uluslararası Doğrudan Yabancı Yatırım Girişleri



Kaynak: OECD, Rakamlarla Doğrudan Yabancı Yatırım, 2020

Tabloya bakıldığında Türkiye'de doğrudan yabancı yatırımın en fazla olduğu yılın 22.2 milyar dolarla 2007 yılı olduğu görülmektedir. Kendinden önceki yıla göre oransal açıdan en yüksek artışın gerçekleştiği yılın ise 2005 yılı olduğu dikkat çekmektedir. Çok uluslu şirketler tarafından gerçekleştirilen doğrudan yabancı yatırımlar miktar açısından ele alındığında bir önceki yıla nazaran artışın en fazla gerçekleştiği yıl 2006 yılı olmuştur.

Uzun vadeli kazanımlarla dünyaya açılan çok uluslu şirketler, Türkiye’de uygun huzurlu ortamı net olarak göremediklerinden yatırımlarında çekimser davranmışlardır. Meydana gelen tüm olumsuz gelişmelere rağmen içinde bulunduğu coğrafi koşullar, halkın sahip olduğu tüketim kültürü, geçiş güzergâhı üzerinde bulunması, yer altı kaynakları açısından zengin olması gibi etmenler yabancı yatırımcıların Türkiye’ye girişini sağlayan ve onları cezbeden noktalardır. Ülkeye yatırım yapmak isteyen çok uluslu şirketlerin güvenini kazanmak; onlara uzun vadeli kazanımlarda bulunacaklarını taahhüt etmek, yatırım için teşvik etmek, ekonomik krizlere karşı yapıcı mekanizmalar oluşturmak yoluyla gerçekleştirilmektedir.



BÖLÜM 3

SANAL TAKIMLAR

3.1. Sanal Takım Kavramı, Tanımı ve Boyutları

Sanal takım kavramı, elektronik ortamda faaliyet gösteren örgüt üyelerinin oluşturduğu bir yapı anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2004: 105). Geleneksel yapıdan ayrılan bu takım türünde çalışanlar, yüz yüze gelmemektedir. Sanal takımlar, örgüte ve örgütün faaliyetlerine, teknolojinin kullanımıyla beraber farklı bir boyut katmışlardır (Afgün, 2006: 64). Küreselleşmeyle birlikte iyileşen ve ilerleyen teknolojik gelişmelere bağlı olarak örgütlerin pazar sistemlerinde ve piyasa yapılarında birçok değişim meydana gelmiştir. Gelişen teknolojiye bağlı olarak bilgisayar aracılı iletişim araçlarının kullanımının artması, örgütlerin de bu teknolojiye ayak uydurmalarına neden olmuştur. Böylelikle sanal takım ve sanal çalışan kavramı da doğmuştur (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 431).

Şirketlerin yenilenen teknolojik gelişmelerle beraber organizasyon ve takım kavramları da değişime uğramıştır. Bu durum neticesinde aynı örgütte yer alan çalışanlar, yüz yüze görüşme olmadan elektronik ortamda iletişim kurma olanağı bulmuşlardır. Sanal takımların teknoloji aracılığıyla yükseliş göstermesi, örgüt açısından da işletmeye olumlu katkılar sunarken herhangi bir mekâna, zamana veya plana bağlı kalmaksızın yeni bir metot olarak kullanılmıştır. Merkeze bağlı olmayan bir çalışma anlayışı güden bu takım tipi, genel kapsamda video, ses ve seminer alternatifleri de taşıyan gelişmelerle kullanılabilirliğini artmıştır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 432).

Sanal takımların ortaya çıkmasıyla dünyanın farklı bölgelerinde çalışanlar, birbirleriyle zaman ve mekân kısıtı olmadan çalışma şansı bularak ortak projeler yürütmeyi de başarmışlardır (Çetinkaya ve Güleç, 2018: 277). Böylece, günün her saatinde aktif durumda çalışma imkânı da doğmuştur. İşletmelerin internet aracılı ortamlarda uygulamaya koydukları bu takım türü, küresel perspektifte, iletişim modellerinde, bilgi akışının ilerlemesinde farklı örgüt ve ülkelerden kişilerin sisteme dâhil olmasını sağlayarak hızlandırıcı bir etkiye neden olmaktadır (Yılmaz, 2004: 114).

Sanal takımlar, sağladığı yararlarla beraber olumsuz etkilere de sahiptir. Sanal ortamlarda buluşan çalışanlar, farklı ülkelerden ayrı işleri yerine getirirken yüz yüze görüşme sağlayamamaktadır. Fiziksel ortamda birlikte bulunmayan bu üyelerin, işlerin yürütülmesi hususunda birbiriyle iletişim kopukluğu yaşama olasılıkları vardır. İletişim kurmak için fiziki açıdan birbirine uzak olan örgüt üyeleri, görevleri tam olarak kavrayamama, uygulamadaki eğitimlere uzak kalma gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir (Ryssen ve Godar, 2000: 55). Takım üyeleri arasındaki çatışma ve ihtilafı kontrol altına almanın, geleneksel organizasyonlara göre sanal takımlarda daha güç olduğu düşünülmektedir (Leidner ve Kayworth, 2000: 185).

20. yüzyılın son yıllarında, kişisel bilgisayar dönemi başlamıştır. İşletmeler de; işyeri açma, zaman kaybetmeme, sınırlara bağlı kalmama, coğrafi uzaklıkları en aza indirme gibi olumlu yönlerle oluşturulan bu teknolojik ilerlemeye uyum sağlamıştır. Örgütler açısından bilginin hızlı işlenmesi ve küresel rekabete ayak uydurulması açısından, sanal takımlar oldukça işlevsel hale gelmiştir. Küçülme, maliyeti azaltma gibi sebeplerin varlığıyla farklı

ülkelere ve şirketlere açılan işletmelerde, örgüt üyelerinin diğerleriyle fiziki işbirliği yapma olasılığı azalmıştır. Bu nedenle, işlerini dağınık olarak idame ettiren çalışanların bir araya gelme imkânı teknoloji, bilgisayar ve internetin kullanımıyla kolaylaşmıştır. Örgütlerin rekabet gücünü artırması ve yeni piyasalara açılarak başarılı olması, yüksek maliyetli bölümleri dış kaynaklarla karşılamak iken, geleneksel yapıyı sanal örgüte çevirerek yürütmek vazgeçilmez olarak görülürken örgütün uzun vadedeki başarısının sanal takımlarla mümkün olabileceği kanısına varılmıştır. Sanal takım uygulamalarıyla beraber çalışanların her an aktif görev alması etkinliği artırmıştır. Etkinliğin artışıyla yaratıcılık düzeyi de artmış, verimlilik maksimuma yakın hale gelmiştir.

Günümüz koşullarında örgütler, çağa uyum sağlama ve dönüşümü gerçekleştirebilmeyi teknoloji sayesinde başarmaktadır. Radikal dönüşümlerin performans düzeyinin etkinliği sanal takım modeliyle daha rahat gerçekleşebilmektedir. Motivasyonunu kaybeden, etkinliğini azaltan bir çalışanı yeniden örgüt sürecine dâhil etmek sanal takımlarla mümkün olabilmektedir.

Örgütlerin coğrafi kısıtları kaldırılmış olmakla beraber faal olduğu çevrenin genişlemesi, örgüt üyelerinin başka bir ülkeden seçilebilmesini de sağlamıştır. Farklı ülkelerde ikamet eden bireylerin, başka bir örgüte dâhil olarak etkin performans göstermesi, yaptığı işin gözlenmesi ve raporlanması sanal takım modeliyle başarıya ulaşabilmektedir.

Yukarıda açıklanan faktörler dikkate alındığında küresel anlamda dönüşüm yaşayan dünya yapısında, devletlerin, örgütlerin, toplumların ve bireylerin sınırları, çalışma olanakları, bilgiye ulaşma hızları, iş görme kapasiteleri gibi durumlar da değişime ve gelişime uğramıştır. Devletlerin, aralarındaki sınır ve kısıtları kaldırmasıyla farklı ülkelere açılma imkânı bulan işletmeler, çok uluslu bir yapıya bürünmektedirler.

İşletmelerin, kendi faaliyetlerine ilişkin coğrafi yarar sağlayan pazarlara erişilebilmesi, hammaddeye ve işgücüne yakın yerlere tesis kurabilmesi, maliyetleri azaltarak diğer ülkelere açılabilmesi çok uluslu şirketlerle birlikte o şirketlerin iletişim ve etkileşim yollarını da değiştirmiştir. Değişimle birlikte, zaman, mekân, sınır vb. faktörlerin imkânsızlığını ortadan kaldırmak için oluşturulan sanal takım modelleri, çok uluslu şirketlerin tercih ettiği bir model olmuştur. Dünyaya açılan şirketler, farklı ülkelerde farklı çalışanlara da sahip olabilmektedir. Aynı örgüt için çalışan fakat farklı ülkelerde konumlanan örgüt üyeleri, sanal takım modeliyle aynı amacı gütmeyi başarmışlardır. Bu başarı, dışa açılan örgütlerin kullanmayı tercih ettiği sanal takımlar aracılığıyla mümkün olabilmektedir.

E-postalar, video konferanslar ve diğer internet tabanlı grup yazılımları gibi sanal iletişim araçlarının popülerliğinin artmasıyla birlikte, sanal takım kavramı 1990'ların başından itibaren tartışılan bir konu haline gelmiştir. Akademisyenler, sanal takımları açıklamak adına birçok tanım geliştirmişlerdir. Bu tanımlar kendi özel dilleri açısından farklılık gösterse de Cohen ve Gibson (2003: 325) tarafından özetlenen üç açıklayıcı özellik dikkat çekmektedir. Birincisi, sanal bir takım, işleyen bir gruptur. Yani, ortak bir hedefe ulaşmak için değişen derecelerde, karşılıklı bağlılık ve sorumluluk paylaşan görevler üzerinde çalışan bireylerden oluşan bir takımdır. İkincisi, bu bireyler belirli şekillerde dağılmışlardır. Üçüncü özellik ise sanal takım üyelerinin kendi aralarında bağlantı ve iletişim kurmak için

teknolojiyi kullanılmalarıdır. Sanal takımlarda yüz yüze görüşmeler yoktur ya da çok azdır ve grup iletişimi için sanal araçlar kullanılmaktadır. Sanal takımlar bu üç özellik çerçevesinde incelenecek olursa; aynı amacı güden bireylerin, iletişim aracı olarak teknolojik araçları kullanarak karşılıklı sorumlulukla beraber bir araya gelmesi olarak özetlenebilir. Lurey ve Raisinghani (2000: 184) sanal takımları; uzaya, zamana ve sınırlara dağılmış olsalar da ortak hareket eden insan grupları olarak tanımlamaktadır.

Gassmann ve Von Zedtwitz (2003: 244) sanal takımları, birbirine bağlı görevler vasıtasıyla iletişime geçen, ortak hedefe odaklanarak teknoloji yardımıyla etkileşim kuran birey topluluğu ve alt takım olarak açıklamıştır. Sanal takımlar; çalışanları coğrafi açıdan dağınık konumlanan, görevlerini ağırlıklı biçimde teknolojiyle yerine getiren dağınık çalışma grupları şeklinde de tanımlanmaktadır (Hertel, Geister ve Konradt, 2005: 71). Sanal takımlar; dağınık takımlar, dağıtılmış takımlar, çevrimiçi takımlar veya siber takımlar olarak da adlandırılabilir (DuFrene ve Lehman, 2012: 8).

Tanımlamalarla beraber sanal takım özelliklerinin tespiti yapıldığında şunlar ortaya çıkmaktadır:

- Süreksizlik/ Geçicilik
- Kültürel Çeşitlilik
- Coğrafi açıdan dağınık olma
- Elektronik ortamda etkileşimi gerçekleştirme (Gassmann ve Von Zedtwitz, 2003: 259).

Sanal takımlar, görevlerini elektronik ortamda teknolojik aygıtlarla koordine eden, zaman, coğrafi sınır veya organizasyonel olarak dağıtılan, kalıcı olmayan küçük organizasyonlardır. Ayrıca bir işi gerçekleştirmek için farklı bölgelerde bulunabilen, yüz yüze iletişime ihtiyaç duymayan, fiziksel ortamın eksikliğini teknoloji ve elektronik ortam vasıtasıyla gideren, görevlerini sanal ortamda yapan takımlar olarak da nitelendirilmektedirler.

3.2. Sanal Takımların Boyutları

Sanal takımlar, onları geleneksel takımlardan ayıran çeşitli özelliklere sahiptir. Bu hususlar görevlerini yerine getirmek adına sanal takımları kullanan kuruluşlar için birçok avantaj ve dezavantaja neden olmaktadır (Bergiel vd., 2008: 105). Güven, iletişim, liderlik, hedef belirleme ve teknoloji, başarılı bir sanal takımın oluşması noktasında önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Brennan ve Braswell, 2005: 46). Gazor (2012: 135) çalışmasında sanal takımın boyutlarını; güven, iletişim, sınırsızlık ve kültür olmak üzere dört başlık altında sıralamıştır.

3.2.1. Güven

Sanal takımlardaki en önemli konulardan biri güven geliştirmektir. Yüz yüze ilişkilerde güven, sanal ortama göre daha basit inşa edilmektedir. Sanal organizasyonun verimliliklerinden ve diğer faydalarından yararlanılmak isteniyorsa, kontrol yerine güvene dayalı olarak organizasyonların nasıl yönetileceğinin yeniden keşfedilmesi gerekmektedir.

Sanal takımlar farklı coğrafya, dil ve kültüre sahip üyelerden oluşmaktadır ve bu farklılık genellikle güven açığına neden olmaktadır. Bu konu hakkında yapılan araştırmalar ele alındığında, güvenin, takımın verimli çalışması için önemli bir bileşen olduğu görülmektedir.

Güven, özellikle takım oluşturmada tüm başarılı ilişkilerin temelidir. Takım üyelerinin, bir grupta yer alan tüm kişilerin kendilerine verilen görevleri tamamlayacağına güvenebileceğini bilmesi önemli bir faktördür. Kişisel ve yüz yüze etkileşim eksikliği nedeniyle güven, özellikle sanal takımlar için hayati bir faktördür (Bergiel vd., 2008: 101). Güven oluşturmak, herhangi bir yeni çalışma takımının başarılı bir şekilde oluşturulması ve büyümesi için temeldir (Glacel, 1997: 14).

3.2.2. İletişim

İnsanlar yüz yüze iletişim kurduklarında, paylaşılan bilginin çoğu sözsüzdür. Sözel olmayan bu bilgi, iletişim kuran bireyler birbirlerini göremediğinde veya duyamadığında, ancak yazılı alışverişlere güvenmek zorunda kaldığında kaybolmaktadır (Brown vd, 2006: 21). Daha gelişmiş iletişim teknolojilerine sahip olmak ve nadir bilgilere erişebilmek, işletmelerin sürekli rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır.

Son yıllarda örgütlerde etkileşim amacıyla e-posta, video konferans, grup yazılımı ve proje yönetimi yazılımı gibi iletişim teknolojisi araçlarının popülerlik kazandığı görülmektedir. Bu teknolojiler, sanal takım üyelerinin diğer üyelerle farklı veya uzak konumlarda olsalar bile çok kolay iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Ayrıca sanal iletişim araçları vasıtasıyla veri ve bilgi paylaşmak da mümkündür.

Dinamikleri nedeniyle, sanal takımlar diğerlerine kıyasla daha hızlı, daha iyi ve daha yaratıcı iletişim yöntemleri kullanılmalıdır. Sanal takımlarda iletişim, özellikle karar alma ve planlama aşamasında önem taşımaktadır (Varol ve Tarcan, 2000: 25). Sanal iletişim biçimi, bireylerin yüz yüze tanışmadan bilgi ve düşüncelerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Sanal takımlarda iletişim, diğer takımlara göre büyük ölçüde farklılık göstermektedir.

Sanal takımlarda iletişim kurarken beden dilinden, jestlerden ve mimiklerden yararlanmak mümkün değildir. Bu durumda bir çalışanın sorunlarını ya da motivasyon seviyesini anlamak olanaksızdır. Dolayısıyla, takım üyelerinin birbirlerine kolayca mesaj göndermesini sağlamak ve ortak hedef noktasında kalmalarına olanak vermek için açık iletişim kanalları oluşturmak çok önemlidir.

Sanal bir takım başarısı, grup üyelerinin farklı yer ve zaman zorlukları karşısında yeterli bilgi alışverişini yapabilmelerine bağlıdır (Bergiel vd, 2008: 100). Bu tür takımlar iletişim teknolojilerini kullanarak yüz yüze etkileşimdeki gibi zenginlik sağlayamadıkları için kolayca yanlış yorumlamaya yol açabilecek sınırlamalarla karşı karşıyadırlar. Literatürde vurgulandığı gibi, bilgi paylaşımı, sanal takımlarda güven oluşturmanın çok önemli bir unsurudur. Bilgi paylaşımı, aracı teknolojiler üzerinden daha az gerçekleşmektedir, çünkü insanlar karmaşık bilgiyi paylaşmada daha fazla zorluk çekmektedirler. Bu bağlamda, temel bilgiler paylaşılsa da, bilginin anlamı hakkında daha az ayrıntıya girildiği için daha az anlaşılabilir (Gibson ve Cohen, 2003: 30).

3.2.3. Sınırsızlık

Sanal takımların en önemli özelliği uzayın sınırlarını aşmalarıdır (Hunsaker ve Hunsaker, 2008: 90). Geleneksel takım üyeleri birbirleriyle aynı ortamda çalışırken, sanal takımların üyeleri genellikle coğrafi olarak daha uzak mesafelerden çalışmaktadır. Sanal takımda yer alan kişiler, diğer üyelerin dillerini konuşma konusunda mükemmel becerilere sahip olsalar bile, birbirleriyle yüz yüze ilişki kurma eğilimleri düşük derecededir.

Sanal takım üyeleri kendi aralarında bağlantı kurmak için genellikle e-posta, video konferans, telefon ve web tabanlı iletişim araçları gibi teknolojileri kullanmaktadırlar. Birbirinden uzak olan kişilerin bilgileri özgürce paylaşma ve farklı bölgelerdeki takım üyelerinden gelen bilgilere dikkat etme olasılıklarının daha düşük olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, sanal takım üyelerinin ortak bir grup kimliği geliştirmede ve grup üyeleri arasında akan bilgilere katılmada daha fazla zorluk çekmeleri beklenmektedir.

Coğrafi olarak daha fazla çeşitliliği olan takımların bakış açıları ve tavırlarında daha fazla çeşitlilik mevcuttur. Örneğin, Karnoe (1995: 428), çalışmasında farklı bölgelerde yaşayan üyelerin sorunları ve olası çözümleri anlamak için farklı paradigmlar kullandığını gözlemlemiştir ve bu farklılıkları yerel rutinler ve davranış normlarındaki eşitsizliklere atfetmiştir. Birbirlerinin kültürel bağlarıyla ilgili konularını daha iyi tanıyan sanal takımlar, kuruluşların alan sınırlarını aşmalarını sağlayarak organizasyonların daha esnek, uyarlanabilir ve duyarlı olmalarına olanak vermektedir.

3.2.4. Kültür

Kültür, Hofstede (1980: 43) tarafından; bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması olarak tanımlanmıştır. Sanal takım ortamlarında kültür, bireylerin bilgiyi algılama şekilleri, buna göre nasıl hareket ettikleri ve diğer bireylerle ilişki kurma biçimleri üzerinde derin bir etkiye sahiptir.

Takım üyelerinin iletişimleri sonucu ortaya çıkan bilgiyi üyeler kendi kültürel süzgeçlerinden geçirmektedir ve bu durum yanlış yorumlamalara ya da çarpıtmalara neden olabilmektedir (Solomon, 1995: 50). Kültürel farklılıklar sonucunda, bir sorun üzerinde daha fazla bakış açısı geliştirilse de, grup üyeleri için ek iletişim zorlukları ortaya çıkabilmektedir. Tüm takımlar kültür, lojistik, iletişim vb. alanlarda birçok zorlukla karşılaşmaktadır, ancak sanal takımlar yüz yüze etkileşim konusunda daha pasif oldukları için bu zorluklar fazlalaşmaktadır.

Çok uluslu sanal takımlarda kültürel çeşitlilik yaygındır. Literatür incelendiğinde çok kültürlü sanal takımlarda bireyler arasındaki kültür farklılıklarının daha iyi anlaşıldığı ve bu takımların sanal ortamda kültürel bilgi alışverişine olanak sağladığı da görülmektedir (Gatlin-Watts vd., 2007:49). Sanal takımlarda kültürel farkındalık duygusu olması ve grubun birbirini tamamlayan kültürlerin üyelerinden oluşturulması takımın başarısı için oldukça önemlidir (Kayworth ve Leidner, 2002: 26).

3.3. Sanal Takımların Avantajları ve Dezavantajları

Sınırları aşan sanal takımlar bünyelerinde birçok avantaj barındırmaktadır. Birbirinden çok uzak mesafelerde bulunan bireyler elektronik ortamda bir araya gelmektedir (Malhotra vd.,

2007: 60). Sanal takımlar, örgütlerin, buldukları yerden bağımsız olarak belirli bir iş için en kalifiye kişilere erişilmesine olanak sağlamaktadır (Hunsaker and Hunsaker, 2008: 91). İlk olarak bu tür takımlar farklı tecrübe ve yeteneklere sahip bireylerin bir araya gelmelerine olanak vererek örgütlerde işgücü dengesi oluşturmaktadırlar. Sanal takımlar farklı yerlerde faaliyet gerçekleştiren örgüt üyelerinin yeteneklerini birleştirerek küresel pazarın rekabetçi baskılarına karşı cevap verebilmek için kullanılmaktadır (Yesil, 2011: 68). Diğer sanal takım avantajları aşağıdaki gibidir;

- Bölgesel olarak farklı yerlerde bulunan takım üyelerinin koordinasyonlarını hızlandırmak (Dimovski ve Penger, 2003: 6)
- Konumdan bağımsız olarak takım için en yetenekli üyeyi seçme olanağı sağlamak
- Üyelerin eş zamanlı olarak birden fazla takımda bulunabilmesine olanak vermek
- Daha yüksek ekip etkinliği ve verimliliği sağlamak
- Örgüt esnekliğini arttırmak
- Yenilik oluşturmak ve geliştirmek (Ebrahim, Ahmed ve Taha, 2009: 300)
- Stratejik düşünme yeteneğini arttırmak (Gross, 2016: 28)

Sanal takımlarda farklı coğrafya veya kültürden bireyler yer almaktadır. Bu durum, yüz yüze iletişim fırsatının düşük olmasına ve güven oluşturma güçlüğüne neden olmaktadır ve örgütler açısından istenilen bir durum değildir. Sanal takım üyelerinin esnek çalışma koşullarını kötüye kullanma olasılığının olması da, bu takımlar adına sorun teşkil etmektedir.

Ayrıca üyelerin sosyal çevreyle olan bağlantı derecelerinin düşük olması da başka bir sorun olarak kabul edilmektedir. Sanal takım dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Özel eğitim ve teşvik edilme ihtiyacı (Ryssen and Godar, 2000: 52),
- Kültürel ve işlevsel çeşitliliğin üyelerin düşünce süreçlerinde farklılıklara yol açması
- Üyeler arasındaki çatışmayı yönetme zorlukları (Hinds and Mortensen, 2005:290),
- Karmaşık teknolojik uygulamaları kullanma gerekliliği (Bergiel vd., 2008: 105),
- Güven oluşturma,
- Zaman farklılıklarının etkili yönetimi.

Sanal takımlardaki bir diğer sorun yöneticilerle alakalıdır. Yöneticiler üyelerin performansını ölçerken istediği görevleri iyi tanımlamalı, kolaylaştırılmalı ve teşvik edici olmalıdır (Kirel, 2007: 97-98).

Literatür incelemesine göre sanal takımlarda yer alan başkaca dezavantajlar da bulunmaktadır (Reger, Gustafson ve DeMarie, 1994: 31-46). Çalışanların kişisel bilgisayar kullanımına alışmalarının yanı sıra önemli bazıları teknolojik ilerlemeden ve gelişimden rahatsızdır. Teknoloji korkusu adını verebileceğimiz bu durumun yaratabileceği tahribat da

teknolojinin sağladığı yararlarla eş olabilmektedir. Bu sorunu çözmek, takım üyelerinin teknolojiyi daha fazla kullanarak alışma sürecini geçirmesiyle mümkün olmaktadır.

Takım üyelerinin birbirleriyle kurduğu sanal birliktelik kendilerine güvenlerini yitirmelerine sebep olabilmektedir. Verilerin paylaşıldığı bir ortamda çalışanlar, kendi kişisel verilerinin de güvende olup olmadığını bilmek istemektedir. Kurulan sanal takım modeliyle kendilerini denetledikleri ve değerlendirdikleri algısı çalışanlar açısından doğal karşılanmamaktadır. Bunların karşısında örgütler, verilerin ve iletişimin gizliliğine binaen açık bir yol izlemelidir.

Verimliliği artırmaya imkân sağlayan sanal takımlar, çalışanlar açısından karmaşık bir ortam da yaratabilmektedir. Takım üyelerinin hızlı biçimde bilgiye ulaşması, yapılacak işlerin işlerliğinin zaman kaybını ortadan kaldırması, onlara kaygı, endişe ve stres açısından zorluk çıkarabilmektedir.

3.4. Sanal Takım Liderliği

Sanal takım lideri; yenilikçi, öğrenmeye açık, sahip olduğu gücü paylaşan, sanal takıma dayalı açık ve anlaşılabilir, belirli konularda yetkin olan, takımını koruyan, işbirliğini önemseyen tecrübeli bireyler olarak tanımlanabilmektedir (Zaccaro ve Bader, 2003: 380-381; Kırel, 2007: 103).

Sanal bir lider, sanal ortamda işbirliği, güven ve etkili iletişim sağlayabilecek uygun teknolojiyi seçme ve kullanma, güven ortamı yaratma, kültürel farklılıkları yönetme ve çalışanlarına koçluk yapma becerilerine sahip olmalıdır (Kırel, 2007: 104). Ayrıca, farklı diller ve kültürler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Farklı kültüre sahip üyeleri arasındaki tüm engelleri ve çatışmaları yönetebilmeli ve bu tür sorunların üstesinden gelebilmelidir. Naktiyok (2006: 27) tarafından yapılan araştırmaya göre ikna becerisine sahip olma, etkin bilgi teknolojisi kullanımı, mizah duygusu, yaratıcılık, vizyon, netlik, güvenilirlik, motivasyon, küresel düşünme, risk alma ve ilham verme gibi değişkenlerin sanal lider ile geleneksel bir liderin davranışlarını ayırt etmede belirleyici bir güce sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Naktiyok, 2006: 22). Sanal takım liderlerinin yönetim görüşleri, geleneksel liderliğin özelliklerine kıyasla bir miktar farklılık göstermektedir.

Globalleşme ve teknolojik gelişmelerin artması sonucu meydana gelen yeni ortamda örgütlerin etkinliğini artırmak için zamandan, yerden ve coğrafi sınırlardan bağımsız olarak sanal takımlarla beraber sanal takım liderliği olgusunu da yaratmıştır (Naktiyok, 2006: 26).

Geleneksel liderlikte yer alan; otorite sahibi, asttan uzakta duran, hiyerarşi içerisinde hareket eden, ihtiyaç halinde bilgi paylaşan liderlik türü, yerini, küreselleşme ve teknolojik ilerlemeyle yerini sanal takım liderliğine bırakmıştır. Bu farklardan da anlaşılacağı üzere değişen koşullara ayak uydurabilen, uyum sağlayabilen, yeniliğe adapte olabilen, sahip olduğu sanal takımla bilgiyi paylaşabilen ve takımına güvenen yeni lider tanımı bu özelliklerden oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloya göre sanal takım lideri, örgüt için performans hedefi belirlemelidir. Belirlenen hedefe uygun stratejiler tanımlanmalı, takım üyeleri hedefe yönlendirilmelidir. Takımın verimliliğini artırmak için uygun metotlar ve verimliliği düşürmemek için gerekli tedbirleri almalıdır. Takım üyelerine adil yönetim sergilemeli, onları olumlu etkileyecek

stratejiler bulunmalıdır. Tablo 3. sanal bir takım liderinin sahip olması gereken becerileri içermektedir (Akkirman, 2004: 124);

Tablo 3. Sanal Takım Liderlerinin Yetenekleri

Sanal Takım Liderinin Yetenekleri	
Yetenek Alanları	Yetenekleri
Performans yönetimi ve koçluk	Performans hedefleri belirleme ve strateji geliştirme becerisi, Takım verimliliği için önlemler belirleyebilme, İnformel ve formal performans geri bildirim verme ve alma becerisi taşıma Ekip üyelerini adil bir şekilde ödüllendirebilecek stratejiler geliştirme yeteneği.
Uygun teknolojinin seçimi ve kullanımı	Kullanılacak teknolojiye takımın görevi ve türü, takımın deneyimi, ekip üyelerinin yetenekleri ve organizasyonun karmaşıklığı dikkate alınarak plan yapabilme becerisi Sanal iş toplantıları yapabilme ve gündemini planlayabilme
Kültürlerarası yönetim	Kültürel farklılıkları yapıcı bir şekilde tartışma becerisi, Sadece uzlaşmadan değil kültürel farklılıklardan da yararlanarak bir çalışma ortamı yaratma becerisi Planlama, iletişim, gözden geçirme ve toplantı gibi ekip etkinliklerinin ekip üyelerinin kültürleriyle nasıl etkileşim kuracağını göz önünde bulundurarak plan yapabilme becerisi.
Kariyer gelişimi için geçiş dönemi	Ekip üyeleri ile birlikte kariyer planlaması yapabilme becerisi Ekip üyelerinin yeni görevlere atanabilmesi için ekip üyelerini üst yönetimden önce savunma yeteneği
Güven oluşumu	Taahhütlerini yerine getirme yeteneği Ekip üyeleriyle kısa sürede iyi ilişkiler kurabilme becerisi.

Kaynak: Akkirman, 2004: 124

Teknolojiyle beraber ortaya çıkan sanal takımında lider, kullanılacak iletişim aracında takımın türünü ve görevini tanımlamalı, takım üyelerinin kabiliyetlerini araştırarak buna göre iş planı çıkarmalıdır. Sanal iş toplantıları düzenlemeli ve toplantının gündemini de belirleyebilme yetkinliğine sahip olmalıdır. Coğrafi sınırların engel teşkil etmediği sanal takım türünde lider, farklı ülkelerde bulunan üyeleri arasındaki kültürel farklılıkları yapıcı mekanizmayla tartışma yeteneğine vakıf olmalıdır.

3.4.1. Sanal Takımlarda Liderlik: Çok Düzeyli Bir Çerçevenin Geliştirilmesi

Liderlik, sanal takımların yaşayabilecekleri zorlukların üstesinden gelmeleri ve potansiyel faydalara ulaşmaları konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik literatüründe, sanal liderlerle ilgilenen akademisyenler lider davranışları ve lider özellikleri olmak üzere iki alana odaklanmışlardır (Gilson vd. 2015: 1319). Klasik iki boyutlu çerçeve, 1950'lerden 1970'lere kadar liderlik araştırmalarına egemen olmuştur. Son yıllarda ise akademisyenlerin ilgisini tekrar çeken iki boyutlu çerçevenin ilki görev odaklı lider davranışı iken diğeri ilişki odaklı lider davranışıdır.

Görev odaklı lider davranışları, hem lider hem de takım üyelerinin rol ve sorumluluklarını belirlemeye, görevlerin hedeflerini netleştirip yerine getirmek için rehberlik sağlamaya ve iş süreçlerini izlemeye odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar, ortak normlar oluşturmak ve takım yapılarını açıkça belirtmek gibi görev odaklı davranışların sanal takım başarısıyla ilgili olduğunu göstermektedir.

İlişki odaklı lider davranışları yaklaşımı, üyelerin refahını, üyelere destek olmayı ve lider ile üyeler arasında iyi ilişkiler kurmanın önemini vurgulamaktadır. İlişki odaklı lider davranışında liderler; çalışanlarıyla, astlarıyla ve takım üyeleriyle ilişkilerini iyi tutmaya önem vermektedir (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan, 2014: 65). Lider; içten, doğal ve samimi ilişki kurarak çalışanların sosyal yöndeki ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Örgüt üyelerine saygılı davranmak, üyelere ilgi göstermek, onlara değer vermek ilişki odaklı lider davranışının temelini oluşturur.

Fiedler liderliğin etkin davranışının birey ilişkilerine veya göreve göre gerçekleşebileceğini incelerken iki liderlik yapısının sürekli etkili olamayacağını da ileri sürmektedir (Aydın, 1994: 254).

Görev odaklı liderlik tipinde liderin önceliği, takım üyesine verilen görevi zamanında ve yerinde ifa ederek var olan kaynakları etkin kullanmasını sağlama vazifesiyken; ilişki odaklı liderlik türünde lider, takım üyeleriyle karşılıklı ilişki kurmaya, astlarına görevlerinde yardım etmeye, takım bilincini yerleştirmeye ve çalışanların kişisel açıdan gelişmelerini sağlamaya odaklanmaktadır (Bulut ve Meydan, 2018: 227).

Görev odaklı türde lider, takım çalışanlarının rollerinin açıklığa ve tanıma kavuştururken; var olan kaynakları, organizasyon şemalarını ve iletişim yollarını kurup denetlemektedir (Fey vd., 2001: 622; Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2021: 212). İlişki odaklı türde lider takım çalışanlarının moralini ve çalışma arzusunu yüksek tutmak için çaba göstermektedir. İlişki odaklı liderlik türünü kabullenen kişilerle takım kurma ve liderliği paylaşma konusundaki başarı, diğer liderlik türlerine nazaran daha üst düzeydedir (Özkılıççı ve Mamatoğlu, 2021: 213). Yapılan araştırmalara göre Türk kökenli idarecilerin sahip olduğu merkezîyetçi anlayış, astlara gerekmedikçe görev vermeme, yetki devretmeye soğuk bakma ve hiyerarşik düzenin belirgin anlamda yerleşmiş ve kabullenilmiş olgusu sebebiyle görev odaklı liderlik türünün yaygın ve etkin kullanıldığı saptanmıştır (Bulut ve Meydan, 2018: 227).

3.4.1.1. Sanal İş Birliği

Sanal takımlarda, görev ve sorumluluklar çoğunlukla sanal kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu durum coğrafi olarak farklı çalışma ortamlarında, takım

arkadaşlarıyla etkili iletişimi kolaylaştırmak için grup üyeleri tarafından gerçekleştirilen toplu davranışları ifade eden sanal iş birliğinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Sanal takımlar içindeki en önemli süreçlerden biri olan sanal işbirliği, takım performansına katkı sağlamaktadır (Hill ve Bartol, 2015: 160).

3.4.1.2. Sanal Takım Çatışması

Sanal bir takıma liderlik etmek ve etkinliğini artırmak için, liderlerin çatışmayı yönetmesi çok önemlidir (Wakefield, Leidner ve Garrison, 2008: 436). Takım çatışması, üyelerin bireysel farklılıklarına, uyumsuzluklarına ve uzlaşmaz istek ve arzularına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Boulding, 1962: 124). Takım çatışması, çatışmanın; ilişkiler, görevler veya süreçlerle ilgili olup olmadığına göre farklılaşmaktadır (Jehn, 1995: 262).

Takım üyelerinin kişiler arası başlıklarına ilişkin farkındalıkları ilişki çatışması olarak kabul edilirken, görev çatışması; üyelerin takımdaki görevleri ile ilgili farklı görüşlerine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Görev çatışmasıyla ilgili olan süreç çatışması, üyelerin takım görevlerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin farklılıkları algılama durumlarına göre ortaya çıkmaktadır.

Araştırmalar, ilişki çatışmasının neredeyse her zaman takımın işleyişi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir (Griffith vd., 2003: 277). Yine de üyelerin getirdiği farklı bakış açıları nedeniyle, belirli seviyedeki görev çatışması takım etkinliği için faydalı olabilmektedir (Jehn ve Mannix, 2001: 239). İlişki çatışmasının sanal takımlarda ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir, çünkü bireyler hatalı çalışan grup süreçlerini ihlal eden davranışları sanal bir ortamdaki durumsal faktörlerden çok kişisel faktörlere atfetmeye daha yatkındır (Cramton, 2001: 350).

Bu nedenle, yüz yüze bir takımda görev çatışması olarak görülen farklılıklar, sonunda üyeler arasında etkili işbirliğini engelleyen ve sanal takım ilişkisi kurmaya odaklanan lider davranışlarının önemini vurgulayan ilişki çatışması olarak yorumlanabilir. Etkili iletişim, ilişki çatışmalarını önlemeye yardımcı olabilir. Sanal takımlarda üye iletişimini teşvik etmek için liderler, yüz yüze toplantılar ve "sanal partiler" düzenlemeyi, iletişim rutinleri oluşturmayı ve gerektiğinde erişilebilir sanal iletişim kanallarını etkinleştirmeyi düşünebilirler.

Üyelerin sorumluluklarını netleştiren ve görev koordinasyonuna rehberlik eden lider davranışları, görev çatışmasını azaltmaya ve takım etkinliğini artırmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca liderler, iletişim eksikliğinden kaynaklanan olası yanlış anlamaları önlemek için sanal konferanslar düzenleyebilir. Kişilerarası ilişkilerin önündeki engelleri kaldırmak, diğer ekip süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Marks, Mathieu ve Zaccaro, 2001: 368). Bu nedenle, sanal takımlarda görev çatışmalarını önlemek için liderler, görev sorumluluğunu netleştirmek, görev koordinasyonunu kolaylaştırmak ve takım üyelerini herkesin çalışma durumu hakkında güncel tutmak için sanal iletişim araçlarını kullanmaya teşvik etmektedir.

3.4.1.3. Paylaşılan Liderlik

Sanal bağlamda takipçileri etkileme ve motive etme konusundaki artan zorluk nedeniyle, araştırmacılar, sanal ortamdaki bir liderlerin, takımın kendi kendini yönetme becerisini

geliştirmeye odaklanmasını önermişlerdir (Carte, Chidambaram ve Becker, 2006: 330). Kendi kendini yöneten bu tür takımların ortak liderliğe sahip olduklarına inanılırken; bu, takım üyelerinin sorumlulukları paylaştığı, karşılıklı olarak birbirini etkilediği ve yönlendirdiği ve iş birliğine dayalı karar verme sürecini temsil ettiği bir süreci ifade etmektedir (Hoch ve Kozlowski, 2014: 396). Geleneksel hiyerarşik liderlikten farklı olarak, paylaşılan liderliğin yukarı veya aşağı olmaktan ziyade daha yanal bir etki süreci vardır ve takım performansını artıran bir kolektif çaba biçimidir (Al-Ani, Horspool ve Bligh, 2011: 229).

Sanal bir ortamda, paylaşılan takım liderliği, grup işleyişini etkilerken geleneksel hiyerarşik liderliği ve yapısal destekleri tamamlamaktadır (Hoch ve Kozlowski, 2014: 398). Aslında, liderler takım içinde paylaşılan liderlik oluşumunu kolaylaştırabilirken, paylaşılan liderlik resmî liderliği tamamlayabilmektedir. Ayrıca, sanal takımlarda ortaya çıkan paylaşılan liderlik, en iyi şekilde görev liderliği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, atanan liderler hala sanal takımlar içinde güvene dayalı ilişkiler kurma sorumluluğuna sahiptir ve bu da paylaşılan liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırarak ve ekip performansını artırmaktadır.

3.4.1.4. Sanal Takım Liderlerinin Katkı ve Etkileri

Liderlerin bireylere yönelik görev odaklı davranışları, üyelerin iş odaklı faaliyetlerde daha fazla çaba gösterme motivasyonunu artırmaktadır. Özellikle, sanal takımlardaki liderler, ihtiyaçlarını anlamak için her üye ile anlık mesajlaşma veya telefon görüşmeleri yoluyla özel sohbetler başlatabilmektedir. Üyelerin farklı yerel ortamlarına bağlı olarak, liderler üyelere kişiselleştirilmiş iş hedefleri belirlemede ve işleri başarmak için prosedürleri belirlemede yardımcı olabilmektedir. Liderlerin bu tür davranışları takipçi öz yeterliliğini ve iş motivasyonunu artırdığı için yararlı olduğu düşünülmektedir (Brake, 2006: 118). Ek olarak, liderlerin üyelerine bütçe desteği, ekipman ve geri bildirim sağlamaları gerekebilir.

Sanal bir takım lideri her üyenin görevlerine tavsiyede bulunmanın ve desteklemenin yanı sıra, ilişki odaklı davranışlar yoluyla takipçilerinin onlara olan sevgisini artırabilmektedir. Liderlerin mesajları ve davranışları, üyelerin duygusal tepkilerinde önemli bir rol oynamaktadır (Avolio vd., 2014: 115). Üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmek için liderler, her bir takipçiyle sosyal/kişisel bilgi alışverişinde bulunarak takım üyelerine yardımcı olmanın ötesine geçebilmektedirler (Zaccaro ve Bader, 2003: 383).

3.5. Sanal Takım Liderliğinde Başarı Koşulları ve Liderlik Uygulamaları

Sanal takımlardan en yüksek değeri elde etmek ve başarıya ulaşmak için sağlam bir temel atılmalıdır. Üç başarı koşulu yerine getirildiği sürece, takım hayatta kalmaya devam edecektir. Bu üç koşuldan ilki hedef, ikincisi liderlik sorumluluklarının net tanımlanması ve üçüncüsü doğru takım kültürünün oluşturulmasıdır (School, 2011: 56). Sanal takımların başarı koşulları olarak öne çıkan unsurlar şunlardır (Parker, 2020: 19-20):

- Takım oluşturma
- Uyum sağlama
- Etkili iletişim

- Güven etkisinin sürekliliği
- Etkileşim
- Etkin bilgi yönetimi
- Teknolojiden yararlanma ve yönetme
- Kültürel dinamiklerin yönetimi
- İyi koçluk ve liderlik etkisi
- Etkili bir koordinasyon sistemi
- Kontrol mekanizması
- Performans yönetimi
- Çalışanların güçlendirilmesi ve proje yönetimi

Malhotra, Majchrzak ve Rosen (2007) çalışmalarında, etkili liderlerin sanal takımlarla ilgili zorlukların üstesinden gelebilmeleri adına altı liderlik uygulaması belirlemiştir. Bunlar şöyle sıralanmıştır (Malhotra, Majchrzak ve Rosen, 2007: 60):

- İletişim teknolojisini kullanarak güven oluşturmak ve sürdürmek
- Dağıtılmış çeşitliliğin anlaşılmasını, takdir edilmesini ve korunmasını sağlamak
- Toplantıları ve sanal çalışma döngüsünü yönetmek
- Teknoloji desteğiyle takım ilerlemesini izlemek
- Takım içindeki ve dışındaki sanal üyelerin görünürlüğünü artırmak
- Sanal takımda yer alan bireysel üyelerin ekipten faydalanmasını sağlamak

Bilgilerin nasıl iletildiğine ilişkin normlara odaklanmak, takım gelişmesine bağlı olarak iletişim modelini yeniden gözden geçirmek (sanal buluşmalar), sanal takım çalışma alanını kullanarak ilerlemeyi açık hale getirmek iletişim teknolojisini kullanarak güven oluşturma ve sürdürmenin başlıca yollarındandır. Belli bir imaj oluşturmak, o imajı koruyabilmek veya değiştirmek uzun vadeli stratejilerden biridir (Okay ve Okay, 2002: 457). Bu strateji de iletişim teknolojisi yoluyla olmaktadır. Sanal takım lideri, takım üyelerinin kişisel verilerini korumak, çalışanların bilgilerini gözetmek ve üyelerine karşı güven oluşturmak mecburiyetindedir. Sanal takımlar genellikle farklı kişiliklere, ilgi alanlarına, deneyimlere ve iletişim tarzlarına sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle, takımın çeşitliliğinden yararlanma yeteneği, bu bireysel farklılıkların ne ölçüde iyi anlaşıldığına, nasıl kullanıldığına ve ne kadar takdir edildiğine bağlıdır.

Etkili sanal takım lideri, dağıtılmış çeşitliliğin anlaşılmasını ve takdir edilmesini; sanal alt gruplar oluşturarak, eş zamansız elektronik araçlar (örn. Elektronik tartışma başlıkları) kullanarak farklı görüşlerin ifade edilmesine izin vererek sağlayabilmektedir (Malhotra, Majchrzak ve Rosen, 2007: 62). Sanal takım toplantıları gerçekleştirmek, üyelerinin işleri konusunda enerjik olmalarına ve birbirleriyle senkronize olmalarına hizmet ettiği için oldukça önemlidir.

Bununla birlikte, sanal takım toplantılarını en üst düzeye çıkarmak için, sanal takım liderlerinin yüksek düzeyde koreografiye sahip etkinliği dikkatlice yönetmesi gerekmektedir. Sanal takım liderlerinin sanal iş yaşam döngüsünü ve toplantıyı yönetmesinin yolları; sosyal ilişki oluşturmak için sanal toplantıların başlangıç anından faydalanmak, toplantı sırasında çeşitli kontroller aracılığıyla herkesin katılımını ve onlardan haber alınmasını sağlamak, toplantının sonunda tutanakların ve gelecekteki çalışma planının takım üyelerine gönderilmesine olanak vermek şeklinde sıralanmaktadır (Malhotra, Majchrzak ve Rosen, 2007: 62).

Sanal takım liderleri, elektronik tartışmaları, belge gönderilerini ve sanal toplantılara katılımı değerlendirerek takımın çevrimiçi ilerlemesini yakından izlemektedir. Ayrıca, takımı desteklemek için bilgi teknolojisinin kullanımı değerlendirilerek ilerleme de gözlenmektedir. Teknoloji kullanımıyla takım ilerlemesini izlemek, eş zamansız (bilgi havuzundaki elektronik tartışmalar ve belge gönderimleri) ve eşzamanlı (sanal toplantı katılımı ve anlık mesajlaşma) iletişim modellerini yakından incelenmesiyle mümkün olmaktadır.

Ayrıca araştırmacılar, etkili sanal takım liderlerinin yukarıda belirtilen uygulamaları hayata geçirebilmeleri adına birkaç yol daha önermektedir. Sanal ortamda iyi niyetin değerlendirilmesi zor olduğundan, sanal takımlarda güven duygusunun genellikle iyi niyetten çok eylemlere dayandığı görülmektedir (Jarvenpaa ve Leidner, 1999: 793). Bundan dolayı, eylemlerle ilgili beklentiler açık olmalıdır.

3.6. Sanal Liderliği Konu Alan Çalışmalar

Yücebalkan (2003) araştırmasını giderek soyutlaşan yeni yönetim düşüncesinden yola çıkarak hazırlamıştır. Ona göre dünyanın ihtiyaçlarına yanıt sunan ve geleneksel kalıpları yıkan bir anlayış olan sanal yönetim; soyut, basit olmayan, duyguya bağlı, bulanık ve değişken kavramlarıyla iç içedir. Yücebalkan çalışmasını üç bölümden oluşturmuş; post modernizm kavramını ilk bölümde, post modern yönelimli sanal organizasyonları ikinci bölümde, sanal organizasyonlarda liderlik konseptini de son bölümde ele almıştır. İlk bölümün çalışmasında post modernitenin tarihsel gelişimini, temel kavramlarından oluşturmuştur. Sanal takımların zayıf ve güçlü taraflarını, örgütleri sanal örgüte yönlendiren post modernist teşekkülleri ve sanal örgütlerin sistematik bileşenlerini ikinci bölümde inceleyen Yücebalkan; post modern oluşumların geleneksel liderlik türlerini zedelemesini lider ve takım üyesi bileşenin yıkılması, liderlik biçiminin değişimi ve sanal örgütleri son bölümde analiz etmiştir. Ayrıca sanal liderliği 'kişiye ya da kişilere dayanmayan, sanal liderlik özelliklerine sahip kişilerin interaktif etkileşimiyle var olan ve sistemde açığa çıkan sinerjik eder' olarak tanımlayarak sanal liderliğin özelliklerini maddeleştirmiştir. Çalışmadaki anket uygulamasında; küresel ölçekte sanal işletmelerde yer alan küçük ölçekli bir takım üyesinin, sanal liderlik türünün temel özelliklerine dair algıları ve bileşenlerini içeren sahiplik seviyesi baz alınarak farklı bakış açılarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Genellemeye ve kesin yargılara ulaşamayan anket çalışmasındaki bulguları, maddeler halinde sıralamıştır.

Naktiyok (2006) çalışmasında, örgütlerde liderlik sürecinde sanal yolu kullanan liderleri ve sanal yolu kullanmayan liderleri özellikler ve tutumlar açısından ele almıştır. Teknolojideki

hızlı değişimleri ve globalleşmenin meydana getirdiği dinamikleri ortaya koyan yeni düzeni, sanal takımlar ve e-liderlik süreciyle ele almıştır. Çalışmasında geleneksel liderlerle sanal lider arasındaki farklı ve benzer yönleri irdelemiştir. Geleneksel ekonomi sisteminin bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimiyle yerini küresel ekonomi sistemine devrettiği dönemi, liderler, şirketler ve takım üyeleri açısından analiz etmiştir. Anket çalışmasına liderlik özelliklerinin tartışılabilirdiği toplantıyla başlamış ve on örgütün liderlerini davet etmiştir.

Toplantı bitiminde 73 ayrı lider özelliği, tutumu ve yeteneği, katılan on liderin cevaplarıyla saptanmıştır. Liderlerin üzerinde anlaşmaya vardığı yirmi iki liderlik özelliği ve yirmi liderlik tutumu ve yeteneği belirlenmiştir. Anket çalışmasında, örgütlerin sanal örgüt olup olmadığına dair sorular yer almıştır. Yapılan araştırmanın neticesinde sanal liderlerin global fikirler, bilgi paylaşma, teknoloji kullanma yeteneği, vizyon, karar verme gibi tutum ve yetenekleri baz aldığı; geleneksel liderlerin ise amacı belirtme, düşünce ve duygulara duyarlı olma, değerlerinden ödün vermeme gibi özelliklere sahip olduğu analiz edilmiştir.

Maduka vd. (2018) çalışmalarında, mevcut dönemdeki iş dünyasında sanal takımların kullanımının giderek arttığına vurgu yapmışlardır. Sanal takımlarda yer alan liderlerin belli başlı özel yeterliklerin farkında olmaları gerektiği, üyelerine yetkinliklerini aşılmalari gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırma ile sanal takımlarda etkin liderlik için gerekli olan yetenekleri berleyebilmek adına literatür taramasının ardından tasarlanan bir soru formu kullanarak, iki sanal takım grubunda yer alan 14 katılımcı ile yüz yüze yapılandırılmış görüşmeler yapmışlardır.

Görüşmeler, sanal takım liderlerinin özelliklerine göre sanal takım üyelerinin görüş ve algılarını aydınlatmak için tasarlanmıştır. Elde edilen cevaplar betimsel istatistikler ve tematik analiz kullanılarak çözümlenmiştir. Ortaya çıkan bulgulara göre, sanal liderlik yetkinlikleri göz önüne alındığında, sanal takım liderlerinin, sanal bir takımda etkili liderlik için gerekli olan bazı yeterliliklerden yoksun olduklarından dolayı genel olarak iyi performans göstermedikleri sonucuna varılmıştır.

Çırpan ve Yomralıoğlu (2020) yaptıkları çalışmada, global örgütlerde sanal takımların, teknolojinin yoğun kullanımıyla beraber nasıl vazgeçilmez hale geldiği hususunu araştırmışlardır. 2019 yılından itibaren yaşanan koronavirüs salgınıyla birlikte sanal takımların, çalışma ortamı için tek yol olmasının da araştırmaya etkisi belirtilmiştir. Lider ve takım üyelerinin perspektifiyle yüksek performansla etki eden liderlik özelliklerini analiz etmişlerdir. On kişiden oluşan, ayrı organizasyonlarda yer alan beş sanal takım lideri ve beş takım üyesiyle, mülakat yoluyla nitel veriler elde etmişlerdir. Sanal takımların yüksek performans için saptanan temel özelliklerini iletişimin etkinliği, altyapının erişilebilirliği, takıma olan güven ve iş tanımlarının net biçimde belirlenmesi olarak saptamışlardır. Çalışmada, benzer kültürlerden olmayan takım üyeleri arasındaki uyumun da önem arz ettiği vurgulanmıştır. Çoklu gerçeklik ve kişisel algıların iyileştirilebilmesi ile harmanlanan bir süreç olarak bilinen içerik analizini, veri analizi olarak kullanarak ilk başta ses kayıtlarını yazma yolunu seçmişlerdir. Liderler ve üyeler olarak iki kodlamayı kullanmışlar ve geniş kapsamlı fikir analizi için verileri dikkatlice okumuşlardır. Tüm kodlamaları elle yapıp ana başlıkları, kavramsal çerçeveye göre ve anlatı yapılandırılmasından anlam

kategorilerine göre belirlemişlerdir. Örgüt üyeleri ve liderlerin bakış açılarıyla çapraz kontrol işlemi yaparak farklı tecrübelerin ve algıların ortak noktalarını, yüksek performanslı sanal takımlar için öne çıkan faktörler olarak kabul etmişlerdir. En mühim kodları hiyerarşik sıralamaya göre belirlemişlerdir. Ortaya çıkan sonuçları, araştırmacıların fikir birliği ile rapor etmişlerdir.



BÖLÜM 4

VERİ TOPLAMA ARACININ GELİSTİRİLMESİ

Akademide var olan liderlik ölçeklerinden farklı olarak sanal ortamları konu alacak şekilde, geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmiş bu araştırmada, literatür incelemeleri doğrultusunda odak grup görüşmelerinden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak ölçeğin temelini oluşturan madde havuzu üretilmiştir. Madde havuzu üretildikten sonra ölçek soruları geliştirilmiş, uzman görüşlerine başvurulmuş ve Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanlarına yönelik 123 katılımcının yer aldığı bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir.

4.1. Odak Grup Görüşmeleri

Odak grup görüşmeleri, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Araştırmacılar, odak grup görüşmelerinin, araştırmacıların geleneksel derinlemesine görüşmelerdeki eksikliklerini gidermek adına alternatif yeni yöntemler aradıkları için ortaya çıktığını savunmaktadır (Hennink, 2014: 27). Morgan'a göre odak grup görüşmeleri; araştırmacının belirlediği bir konu hakkında grup etkileşimi yoluyla veri toplanan bir araştırma tekniğidir (Morgan, 1996: 141).

1950'lerde odak grup görüşmeleri, pazar araştırmacıları tarafından ev aletleri hakkındaki tüketici görüşlerini değerlendirmek, marka kimliği geliştirmek, ürün ambalajı tasarlamak ve pazarlama stratejilerini ölçmek için iş sektöründe yaygın olarak kullanıştır (Hennink, 2014: 26). 1980'lerde sosyal bilim araştırmalarında da odak grubu çalışmaları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Günümüzde keşifsel araştırmalarda çok sık kullanılan odak grup görüşmeleri, kalitatif bilgi toplama aracı olup, moderatör eşliğinde araştırmacı tarafından belirlenen bir konu hakkında derinlemesine bilgi edinme ve düşünce üretmek için küçük gruplarla gerçekleştirilen, nitel ve gözlem verilerinin grup etkileşimi aracılığıyla toplandığı dikkatlice planlanmış bir tartışma- görüşme şekli olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 1996: 130; Krueger, 1994: 6). Hennink ve Hunter (2014: 26), odak grubu özetlemek adına; bilgili bir moderatör tarafından yönetilen ve belirli konuya odaklanan, önceden seçilmiş altı ila sekiz katılımcı arasında etkileşimli bir tartışma tanımını geliştirmişlerdir. Odak grup görüşmelerinin amacı, 60-90 dakikalık süre zarfında araştırma konusu hakkında geniş bir fikir yelpazesi elde etmek ve katılımcıların görüşlerini ifade ederken kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam oluşturmaktır (Hennink ve Hutter, 2011: 4).

Tipik bir odak grup görüşmesi yetenekli bir moderatör yönlendirmesiyle az sayıda katılımcıdan oluşmaktadır. Bu tür görüşmelerde moderatörün görevi görüşmeye katılan diğer grup üyelerinin mevcut konu hakkındaki fikir ve düşüncelerini etkili bir şekilde ortaya çıkarmaktır. Krueger (1994: 26) çalışmasında karmaşık problemler oluşmaması adına odak gruba dâhil olacak kişi sayısının yediden fazla olmamasını önermektedir.

Odak grup katılımcılarını az sayıda tutmanın nedenleri:

- İstenilen cevapları etkili bir şekilde ortaya çıkarmak,
- Grubu idare etme güçlüğü ortadan kaldırmak,

- Yüksek derecede motive olmuş bireylerin konuşmayı tekeline almasından kaçınmak,
- Alt grup baskısı etkisiyle belirli düşünce, fikir ya da inançları bazı grup üyelerinin benimsemesini kapsayan ‘grup düşünmesi’ durumunu azaltma, olarak sıralanmaktadır. Odak grup görüşmesi aşamaları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 4. Odak Grup Görüşmesi Aşamaları

Odak Grup Görüşmesi Aşamaları	
1. Amacın Belirlenmesi	Odak grup görüşmelerinde amacın veya araştırma sorusunun belirlenerek doğru bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.
2. Odak Grup Görüşmesi Sorularının Geliştirilmesi	Bu tür görüşmelerde 4-6 ana soru sorulurken alt soruların dörtten fazla olmaması beklenmektedir. Krueger (1997:66)'e göre soruların dizaynı; Açılış, tanıtma, geçiş, anahtar ve kapanış soruları olmak üzere düzenli ve sıralı bir şekilde ilerlemelidir.
3. Yer Planlaması	Görüşmelerin gerçekleştirildiği ortam bütün araştırma tarzları için önem ifade etmektedir. Üye sayısını dikkate alan katılımcıların birbirini göreceği şekilde düzenlendiği ferah ve samimi bir ortam oluşturulmalıdır. Görüşme teknoloji aracılığıyla çevrimiçi bir ortamda gerçekleştiriliyorsa, herkesin aynı platformda buluşturulması ve bağlantı sürecinin kaliteli olması beklenmektedir.
4. Teknik planlama	Odak grup görüşmelerinin hangi araçla ve ne şekilde kayıt altına alınacağı önem arz etmektedir. Görüşmelerde yazarak ya da bir cihaz aracılığı ile kayıt altına almak olasıdır. Bu işlemler odak grup görüşmeleri öncesinde hazır edilmeli ve işlerliği denetlenmelidir. Kayıt işleminin gerçekleştirilmesi noktasında üyelerden gerekli onamlar alınmalıdır.
5. Süreç Denemesinin Yapılması	Odak grup deneme süreci, araştırmacının tasarlamış olduğu tüm evrelerin işlerliğinin ölçülmesi adına önem taşımaktadır. Asıl araştırmaya uygun bir şekilde, katılımcılarla deneme görüşmesi gerçekleştirilmesi oluşturulan sorularda değişiklik yapılmasını sağlayabilmektedir.
6. Katılımcıların Belirlenmesi	Görüşmeye katılım sağlayacak belirlenmesi noktasında, araştırmaya konu olan durum kapsamında topla kişi sayısı, sosyal ve kültürel yapı benzeşikliği gibi noktalar etkili olmaktadır (Ersin ve Bahar, 2013; 166).
7. Odak Grup Görüşmesinin Gerçekleştirilmesi	Görüşme aşamasında, teknik dil yoğunluğu azaltılarak, anlaşılır bir dil ile konuşulmalı, yorum gerektiren açık uçlu sorular sorulması önerilmektedir (Arlı, 2013; 175). Görüşme süreci boyunca araştırmacının kendi fikirlerini gruba yansıtmaması ve herhangi bir üyenin baskın olmasına engel olması gerekmektedir. Moderatörün süreçle ilgili bilgi birikimi olmalı, katılım noktasında grup üyelerini desteklemeli fakat konuya hakim bir imaj sergilememelidir (Çokluk vd. 2011;100).
8. Veri Analizi	Odak grup görüşmelerinde öncelik, katılımcıların önceden hazırlanan sorulara verdikleri cevapların altında yatan gizli norm veya anlamları çözümleyebilmektir Bloor vd., 2002;43). Bu noktada ses kaydı veya yazılı notlar aracılığıyla ortaya çıkan kaynaklar analiz edilmektedir.

Odak gruplardaki ayırt edici nokta katılımcıların araştırmacı sorularına verdiği cevaplardaki grup etkileşiminin varlığıdır (Morgan ve Krueger, 1993; 15). Odak grup görüşmelerinde araştırmacının ele adığı konuyla ilgili katılımcılar önce sırayla daha sonra da dinamik grup diyalouu şeklinde mevcut konu hakkında görüşmek üzere cesaretlendirilmektedir (Bogdan ve Biklen, 1998: 100). Az sayıda katılımcıdan oluşan odak grup seansında yetenekli bir moderatör görüşmeye dhl olan üyelerin düşüncelerini son derece etkili bir şekilde ortaya çıkarmakla yükümlüdür.

Odak grup görüşmelerinde katılımcıların düşüncelerini zgr bir şekilde ifade etmelerine izin verilirken irdelenen konuyu anlamak adına daha geniş ölçüde içgörü sağlanmaktadır (Savin, Baden ve Major, 2013: 389). Aynı zamanda, bu tür görüşmelere katılım sağlayan bireyler grup içinde direkt odak noktası olmadıkları için kendilerini daha rahat hissederek sorulara daha samimi cevaplar vermektedir.

Bu çalışmada öncelikle geliştirilmesi istenen ölçeğin konusuyla ilgili kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda odak grup görüşmelerinde kullanılmak üzere sorular geliştirilmiştir. Açık uçlu olarak geliştirilen soruların anlaşılır olmasına dikkat edilirken soru sıralaması genelden özele olacak şekilde yapılmıştır. Diğer aşamada kimlerle, nerede, ne şekilde bir odak grup görüşmesi gerçekleştirileceği planlanmış ve katılım sağlaması istenen kişilerle iletişim kurulmuştur. Önceden belirlenen yer ve saatte görüşmeler gerçekleştirildikten sonra ses ve görüntü kayıtları analiz edilerek madde çözümlenmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının madde analizinden sonra alanında uzman üç kişinin görüşlerinden yararlanılarak madde havuzu nihai haline getirilmiştir.

4.1.1. Odak Grup Görüşmelerinin Avantajları ve Dezavantajları

Odak grup görüşmelerinde birden fazla kişinin kısa süre zarfında aynı anda ulaşılabilir olması olumlu bir yön olarak kabul edilmektedir (Patton, 2002: 386). Aynı zamanda, odak grup sürecinin kişiler arası etkileşime dayandırılması, grup sinerjisinin ortaya çıkardığı yaratıcılık aracılığıyla ortaya koyulan duygu ve düşüncelerde çeşitlilik sağlanırken veri derinliği ve zenginliğine olanak da verilmektedir (Patton, 2002: 386). Bu süreçte grup baskısı, sosyal beğenilirlik ve onaylanma gibi sorunlar bu etkileşim aracılığıyla açılırken üyelerin gerçek fikir ve düşüncelerini ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Odak grupların esnek uygulama doğası, çok yöntemli araştırma tasarımlarında diğer metodlarla birlikte kullanılmasını uygun ve kolay hale getirmektedir. Bu nedenle, odak gruplar, daha az yapılandırılmış keşifsel araştırmalardan, belirli davranış veya tutumlar için dürtüleri belirleyen açıklayıcı araştırmalara kadar kapsamlı bir uygulama alanına sahiptir.

Odak grup görüşmesi esnasında ortaya çıkabilecek sorun veya sıkıntılar sonucunda grup dinamiğinin zedelenmesi ve çatışma oluşması gibi nedenler görüşmenin dezavantaja dönüşmesine neden olabilmektedir. Açık uçlu sorular kaynağıyla yürütülen odak grup görüşmeleri, verilecek cevabın belirsizliğini de beraberinde getirmektedir. Bu noktada, soruların grup görüşmesi öncesinde denenmesi ve konunun farklı yelere kaymasına engel olmak fayda getirmektedir (Barbour, 2007: 82). Grup yelerinin fikirlerini beyan ederken mahremiyet ve gizliliğin süreç içerisinde korunamayacağına dair kaygıları, üyelerin açık ifadeleri tercih etmemelerine neden olabilmektedir ve bu açıdan olumsuz yönü olabileceği vurgulanmaktadır (okluk vd., 2011: 98). Odak grup görüşmeleri ile daha zengin veriler üretilirken, örneklem seçimi etkisiyle dezavantaja dönüşebilmektedir. Aynı kurum

bünyesinde yer alan bireylerin hiyerarşik nedenlerle kendilerini rahat ifade etmeleri zorluğu oluşarak duygu ve düşünceleri gizleme sorununun ortaya çıkması mümkündür. Ayrıca katılımcı sayısının birden fazla olması araştırmacı adına zorlayıcı bir etken olabilmektedir (Sreejesh, Mohapatra ve Anusree, 2014: 53). Bünyesinde birçok avantaj ve dezavantajı barındıran odak grup görüşmeleri birden fazla katılımcı ile aynı anda etkileşim içeren bir proses olması nedeniyle nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışmada odak grup görüşmeleriyle ilgili literatürde ele alınan avantaj ve dezavantajlar göz önünde bulundurularak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

4.1.2. Odak Grup Görüşmelerinin Kullanım Şekilleri ve Türleri

Çağdaş sosyal bilim araştırmalarında odak grup görüşmeleri; araştırmacının ilgisine, araştırmacının amaç ve sorularına, bütçe ve zaman konularına bağlı olarak farklı şekillerde kullanılmaktadır. Akademisyenler çağdaş sosyal araştırma geleneğinde odak grup görüşmelerinin üç temel kullanım şekline odaklanmışlardır (Morgan, 1998: 302). İlki, odak grupların birincil ve ana veri oluşturma kaynağı olarak bağımsız bir yöntem olarak kullanılmasıdır. İkincisi, diğer araştırma yöntemlerinin temel veri toplama aracı olup odak grupların ek veri kaynağı olarak hizmet etmesidir. Odak gruplar, başka bir temel yöntemi tamamlama rollerinde kullanılırken, farklı araştırma projelerinin tasarımını oluşturma yönünde kullanılabilecek genel fikirleri keşfetmeye yardımcı olmaktadır (Smithson, 2000:105). Bu durum, özellikle anketin birincil veri toplama yöntemi olarak kullanıldığı nicel araştırmalarda olasıdır. Üçüncüsü, birden fazla veri toplama tekniğinin kullanıldığı çok yönlü araştırmalarda odak grupların diğer yöntemlerle birlikte kullanılmasıdır. Odak grupları özellikle gözlem veya bireysel görüşme gibi diğer nitel yöntemlerle birlikte kullanmanın, araştırmacının üzerinde durduğu konuyu anlamasına yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasında gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri, araştırma tasarımı oluşturma amacıyla kullanılmıştır. Odak grup görüşmeleri neticesinde oluşturulan madde havuzu desteğiyle taslak ölçek geliştirilmiştir. Oluşturulan taslak ölçekte yer alan soruların literatürdeki tavsiyeler göz önünde bulundurularak açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilirken soru sayısının da katılımcıları sıkmamak adına 50'den fazla olmamasına dikkat edilmiştir.

Odak grup görüşmeleri, birçok farklı sektörde çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Bu durum, odak grupların yürütülmesinde başka türlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırmacılar odak grup türlerini; akademik araştırma yaklaşımı, kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından kullanım, pazar araştırması yaklaşımı ve katılımcı yaklaşımlar olarak sıralamaktadır (Krueger, 2014: 7).

Akademik araştırma yaklaşımında araştırma yönteminin çok daha dikkatli bir şekilde uygulanması, kaliteli verilerin üretilmesi ve bilginin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi gibi etkenlere odaklanıldığı için bu yaklaşım fazla vakit almaktadır (Hennink, 2007: 124). Akademik odak gruplarda araştırma, toplantı salonları veya açık hava alanları gibi mekânlarda yürütülürken sonuçlar akademik dergiler veya raporlar aracılığıyla sunulmaktadır.

Pazar araştırmacıları, herhangi bir sorunu çözmek, tüketici memnuniyetini değerlendirmek, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için odak grupları kullanmaktadır. Pazar araştırması yaklaşımı, yöntemibilim uygulanmasıyla ilgili değildir, pratik bilgi, hızlı sonuç ve ekonomik fayda aramaya dayanmaktadır (Hennink, 2007: 261). Bu yaklaşımından elde edilen bulguların genel takipçileri çoğunlukla pazar araştırmacılarının müşteri si olan iş insanlarıdır. Odak grup görüşmelerine yönelik kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından kullanım yaklaşımı, kamu hizmetlerine odaklanmaktadır.

Katılımcı yaklaşım, grup görüşmelerinin fiilî yürütülmesi sürecinde araştırma bulgularından (tipik olarak topluluk üyeleri veya gruplar) yararlanacak tarafları içerdiği için kendine özgü bir yapısı vardır. Katılımcı yaklaşımda odak grupların amacı, sonuçları doğrudan kullandıklarından dolayı araştırmaya katılan bireyler tarafından belirlenmektedir (Hennink, 2014: 4). Bu yaklaşım türü politika ve program personeli adına bilgiye ulaşma ve bulguları hayata geçirme sürecine dâhil olan eğitim, işbirliği ve isteklilik kavramlarını içermektedir (Krueger, 2014: 6).

4.2. Ölçek Geliştirme Süreci

Son yıllarda, çeşitli bilimsel uygulamadaki tutumları, teknikleri ve müdahaleleri değerlendirmek adına çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Ölçüm; araştırmacıların insanlar, nesnelere, olaylar ve süreçler hakkında bilgi edinmesini sağladığı için bilimin temel faaliyetlerinden bir tanesidir. Ölçekler ise, bazı sayısal boyutlardaki puanları doğrudan ölçülemeyen olaylara atfetmek adına yararlı araçlar olarak kabul edilmektedirler. Diğer bir deyişle, ölçekler doğrudan gözlemlenemeyen örtük kavramları bir grup somut ifade ile ölçmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmacılar, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiyi gözlemleyemezken birbirleriyle yeterince ilişkili olup olmadıklarını belirlemektedirler (Morgado vd. 2017: 3). Akademik yazında ölçek geliştirme çalışmalarının süreci farklı şekillerde açıklanmıştır. Churchill (1979: 67) ölçek geliştirme aşamalarını 8 başlık altında sıralamıştır. Bu süreçler;

1. Yapının veya kavramın alanının belirlemek,
2. Madde havuzunun oluşturmak,
3. Veri toplamak,
4. Ölçeği sadeleştirilmek
5. Sadeleştirilmiş ölçekle verileri tekrar toplamak
6. Yeni verilerle güvenilirlik analizi gerçekteştirmek,
7. Yapı geçerliliğinin test etmek,
8. Normları geliştirmek, olarak sıralanmaktadır.

Schwab (1980: 17) ise bu süreci madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğunu belirtmektedir.

Farklı yazarlar (Clark ve Watson 2016: 311; DeVellis 2016: 7) ölçek geliştirme sürecinin teorik ve metodolojik titizlik gerektiren karmaşık ve sistematik prosedürler içerdiğine

değınmişlerdir. Bu yazarlara göre ölçek geliştirme süreci üç temel adımda gerçekleştirilmektedir.

Yaygın olarak "madde havuzu oluşturulması" olarak adlandırılan ilk adımda, araştırmacı teorik destek elde etmektedir (Gençer, 2018: 692). Madde havuzu oluşturma yöntemlerini, tımdengelim, tümevarım veya ikisinin kombinasyonu olarak sınıflandırmak mümkündür. Tımdengelim yöntemi, kapsamlı bir literatür taramasına göre ve önceden var olan ölçeklere dayalı madde havuzu oluşturmaya içermektedir (Hinkin, 1995: 968). Öte yandan, tümevarım yöntemiyle madde havuzu oluşturma hedef topluluktan elde edilen görüşlerden ortaya çıkan bir yapıya ilişkin nitel bilgilere dayanmaktadır. Odak gruplar, görüşmeler ve uzman panelleri tümevarım yöntemi arasında yer almaktadır (Kapuscinski ve Masters, 2010: 205).

Genellikle "teorik analiz" olarak adlandırılan ikinci adımda, araştırmacı yeni ölçeğin içerik geçerliliğini değerlendirerek oluşturulan madde havuzunun istenen yapıyı yansıtmayı sağlamaktadır (Arias vd., 2006: 302). İçerik geçerliliği aracılığıyla nihai ölçek maddeleriyle ilgili çıkarımlar yapıldığı için önemli bir adımdır. Sonuç olarak ortaya çıkan tüm çıkarımlarda güven elde etmek için madde içeriği geçerli kabul edilmelidir. Araştırmacı, içerik geçerliliğini sağlamak adına uzman görüşlerinden ya da ölçeğin potansiyel katılımcılarından destek alabilmektedir.

Son adım olan istatistiksel analizlerde araştırmacı, yeni ölçeğin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği olup olmadığını değerlendirmektedir. Yapı geçerliliği, ölçüm aracının gerçekte neyi ölçtüğü sorusuyla doğrudan ilgilidir. Yapı geçerliliğini, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi veya yakınsak, ayırt edici, öngörücü, ölçüt, iç ve dış geçerlilik ile ölçmek mümkündür. Buna karşılık, güvenilirlik, genellikle iç tutarlılık, tekrar test güvenilirliği, madde-toplam korelasyon / maddeler arası güvenilirlik ve gözlemciler arası güvenilirlik kullanımıyla ölçülen bir puan tutarlılığı ölçüsüdür (DeVellis, 2016: 40). Yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için veriler, hedef kitlenin geniş ve uygun şekilde temsili bir örnekleminde toplanmalıdır.

Ölçek geliştirmede teorik ve metodolojik bakımla ilgili literatür geniş olmasına rağmen, süreçte farklı sorunların ortaya çıkması olasıdır. Bunlar, yapı alanının yeterince tanımlanamaması, ölçüm modelinin doğru bir şekilde belirlenememesi, yapı geçerliliğini oluşturmada yardımcı olan bazı tekniklerin yetersiz kullanılmasıdır (MacKenzie vd., 2011: 325). Ayrıca anket manuel olarak dolduruluyorsa uzun süre gerektirebilirken, olumlu ve olumsuz düşünceleri içeren maddeler arasında dengesizlik de ortaya çıkabilmektedir (King ve Bruner, 2000: 82).

Ölçek geliştirme sürecindeki bu sıkıntılar, elde edilen istatistiksel analiz sonuçlarını zayıflatmakta, yeni ölçeğin gelecekte uygulanabilirliğini sınırlandırmakta ve genellenebilirliğini engellemektedir. Bu anlamda, en sık ortaya çıkan sorunlar neticesinde, çalışmanın gelecekteki araştırmalar için en iyi uygulamaları geliştirmeye yardımcı olacak temel bilgilerin sağlanması konusunda esastır.

Bu çalışmada öncelikle liderlik ölçekleri ile ilgili ayrıntılı bir literatür taraması yapılmıştır. Madde havuzu oluşturmak için akademik çalışmalardan ve odak grup görüşmelerinden

yararlanılmıştır. Her odak grup için ayrı ayrı madde havuzları oluşturulduktan sonra ölçğe uygun maddeler çalışmaya dâhil edilerek veya konuya uygun olacak şekilde yeniden tasarlanarak madde havuzu son halini almıştır. Bu maddelerin yazım sürecinde Anderson (1988: 188) tarafından verilen standartlar rehber olarak alınmıştır. Bu standartlar aşağıdaki gibidir:

1. Geçmiş zamana atıfta bulunan maddelerden kaçınmak,
2. Gerçek olayları yorumlayan ifadelerden kaçınmak,
3. Birden fazla farklı yorumlanabilecek ifadelerden kaçınmak,
4. Konuyla ilgili olmayan maddelerden kaçınmak,
5. Hemen hemen tüm katılımcılar tarafından kabul edilebilecek veya reddedilebilecek ifadelerden kaçınmak,
6. Konunun tüm yönlerini kapsayan öğeleri seçmek,
7. Açık, yalın, kesin ve anlaşılır bir dil kullanmak,
8. En fazla 20 kelimedenden oluşması gereken yazıların uzunluğuna dikkat etmek,
9. "Hepsi, hiçbiri, asla, her zaman" gibi belirsizlik içeren kelimelerden kaçınmak,
10. Her maddeyi tek bir fikri temsil edecek şekilde yazmak,
11. "Yalnızca, sadece" gibi kelimeleri dikkatli bir şekilde kullanmak,
12. Bileşik ve karmaşık ifadeler kullanmaktan kaçınmak,
13. Görüşülen kişilere aşına olmayabilecek sözcüklerden kaçınmak,
14. Bir maddede iki olumsuz ifadeden kaçınmak, şeklindedir.

4.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçek geliştirme sürecinde anlatıldığı gibi madde havuzu oluşturulurken tündengelim tümevarım ya da her iki yöntemin bir arada kullanıldığı metotlar tercih edilmektedir. Madde havuzu oluşturulurken ortaya çıkan ifadeler benzerlik gösteriyor ise elenmelidir. Ayrıca maddeleri okuyan kişilerin aynı şeyi anlamaları açısından, ifadeler kolay anlaşılabilir, açık, kısa ve öz olmalıdır (Netemeyer vd., 2003: 90). Mevcut çalışmada madde havuzu oluşturma aşamasında her iki yöntem bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında liderlik tarzlarıyla ilgili ölçek çalışması yapılan araştırmalar incelenmiştir. İncelenen çalışmaların araştırma yöntemleri, amaç ve kapsamı, geçerlik ve güvenilirlik derecelerinin yanı sıra ölçek maddelerinin boyutlarına dikkat edilmiştir. Akabinde sanal takım liderliği kavramı hakkında ifadelerin oluşturulabilmesi adına odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri esnasında katılımcılara konuyla ilgili önceden oluşturulan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Odak grup görüşmesi gerçekleştirilirken katılımcılara yöneltilen soruların açık, anlaşılır olması önerilirken cevapların karşılıklı iletişim şeklinde olması da önemli bir husustur. Aynı zamanda soruların genelden özele sıralanarak sorulması önemlidir. Bu noktada katılımcıların fikir ve düşünceleri

olgunlaşacak ve ortaya daha mantıklı yanıtlar çıkacaktır. Odak grup görüşmelerinde yararlanılacak soru türleri yaygın olarak 5 ana başlık altında; açılış, giriş, geçiş, anahtar ve bitirme soruları şeklinde kategorize edilmektedir (Krueger, 2014: 66). Mevcut çalışmada katılımcılara yöneltilen sorular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Odak Grup Görüşme Soruları

Soru Türü	Sorular
AÇILIŞ	Sanal iletişim araçları günlük hayatınıza ne kadar dâhildir?
GİRİŞ	-İşinizle veya eğitiminizle ilgili bir toplantıyı sanal ortamda gerçekleştirdiğinizi düşünelim. Böylesi toplantılardaki yönetim şeklini liderlik türleri bağlamında değerlendirdiğimizde karşımıza sanal takım liderliği kavramı çıkıyor. -Sizce sanal takım nedir? -Sanal liderliği nasıl tanımlıyorsunuz? -Sanal takım liderliği denilince ne anlıyorsunuz?
GEÇİŞ	Sanal ortamda gerçekleştirdiğiniz toplantıları liderlik tarzları ve yönetim şekilleri açısından düşünün. -Sanal ortamdaki bir takım lideri sizce nasıl olmalı? -Sanal bir takım liderini diğer liderlerden ayıran özellikler nelerdir? -Sanal bir takım liderinin takipçilerini nasıl motive etmesi beklenir? -Sanal takım lideri, takım üyelerinin performansını ve görev tamamlama yolundaki ilerlemeyi nasıl izler ya da izlemeli?
ANAHTAR	-Çok uluslu şirketlerde sanal takım liderliği kavramını nasıl tanımlıyorsunuz? - Çok uluslu şirketlerde gerçekleştirilen sanal toplantıların yüz yüze gerçekleştirilen toplantılara göre farkları olduğunu düşünüyor musunuz? Varsa nelerdir? -Çok uluslu şirketlerin sanal toplantılarında liderin görevi sizce nedir? Yüz yüze gerçekleştirilen toplantılardaki liderin görevleriyle ortak yönleri ve farklılıkları var mıdır? Varsa nelerdir?
BİTİRME	-Çok uluslu şirketlerde sanal takım liderliği ile ilgili konuya eklemek istediklerinizi paylaşır mısınız? -Atladığımız, konuşmadığımız veya üzerinde az durduğumuz bir konu var mı?

Araştırmada toplam üç odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiş olup her görüşme kayıt altına alınmıştır. İlk odak grup görüşmesi, çok uluslu şirket bünyesinde çalışan yedi kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme şirketin toplantı salonunda yapılmıştır. İkincisi akademisyenlerden oluşan beş kişinin dâhil olduğu bir grupla gerçekleştirilmiştir. Görüşme koronavirüs salgını nedeniyle yüz yüze yapılamadığı için online platform üzerinden tamamlanmıştır. Üçüncü odak grup görüşmesi ise uluslararası ticaret ve finansman alanında yüksek lisans eğitimini sürdüren öğrencilerle aynı şekilde, online platform üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kaydedilen dokümanların incelemesi sonucu her odak grup için ayrı ayrı madde havuzları oluşturulmuştur. Açık uçlu soruların sonuçları ve gerçekleşme sayıları (sıklık) aşağıdaki tablolara aktarılmıştır.

Tablo 6. Birinci Odak Grup Sonuçları

Konu	Sıklık	Konu	Sıklık
Sorun Çözebilme Yeteneği	4	Düzenli	2
Yüksek Sorumluluk Bilinci	2	Çözüm Odaklı	4
Sonuç Odaklı	5	Başarı Odaklı	1
Yüksek Gözlem Yeteneği	3	Sırayla Söz Hakkı Verme	5
Yüksek Koordinasyon Yeteneği	10	Olumlu Konuşma	1
Otoriter	8	Prezentabl	5
Otorite Eksikliği	4	Ortama Uygun Yönlendirme Yapma	3
Eşitliğe Önem Vermek	7	Gerçekçi ve Cesur Üye	8
Sıkıcılığı Gidermek	8	Yapmacık	2
Netlik	4	Sunum Ortamı Düzeni	8
Bulunduğu Ortama Dikkat Etmek	1	Üye İle İletişim Zorluğu	4
Üyeleri Toplantıda Tutabilmek	1	Üyeler Arası İşbirliği	4
İtiraz Edilme Kolaylığı	4	Hediye, Prim	4
İtiraz Edilme Zorluğu	2	Kısa ve Net Konuşma	2
Toplantı İçin Ortam Hazırlığı	2	Kişiye Göre Davranma, Kaynaşma	5
İnteraktif	6	Katılımcıyla Birlikte Toplantı Yönetimi	3
Birebir İlgi	3	Soru Cevap Şeklinde Yönetim	3
Başarıları Övme	3	Üyelerin Rapor Sunmasını Sağlama	1
Üyelerin Başarısızlığını Dillendirmeme	5	Cezalandırma	1
Yabancı Dilleri Bilme	5	Birebir Eleştiri	4
Bilgi Birikimi Yüksek	11	İletişim Yeteneği Yüksek	3
Fikir Birliği Sağlama	8	Karizmatik	3
Kişilikleri Tanıma	6	Erkek	3
İnternet Bağlantı Hızı Yüksek	3	Kadın	2
Net Görev Tanımları	8	Dinamik	3
Sempatik, Eğlenceli	7	İş Doyumu Düşüklüğü	4
Müsaitlik Durumu ve Özel Hayatı Önemseme	11	Üyelerin Dikkat Dağınıklığı	2
Toplantı Öncesi Bilgilendirme	5	Yeteneğe Göre İş	3
Çatışma Tespiti Ve Çözümü	3	Hedef Belirleme	2
Özgüven	2		
Toplam			246

Tablo 7. İkinci Odak Grup Grup Sonuçları

Konu	Sıklık	Konu	Sıklık
İşleri Delege Etme Ve Dağıtma	3	Kısa Hedefler	4
Koordine Etme	6	Sık Değerlendirme Toplantıları	4
İşleri Takip Etme	1	Proje Bazlı Danışman Atama	2
Amaç Odaklı	9	Hediye, Sürpriz	1
Organize Etme	6	Kısa Sunumlar	4
Motivasyon	1	Sembol Azlığı	2
Sanal Lider Yüzyüze Liderle Aynıdır	3	İleri Teknoloji	4
Sanal Lider Yüzyüze Liderle Farklıdır	4	Üyelere Uygun Toplantı Saati	2
Anlaşmazlıkları Giderme	4	Başarıların Maaşa Yansıtılması	3
Görev Dağılımı Yapma	7	İzin Kavramında Değişiklik	1
Birlikte Karar Alma	1	Esnek Davranma	1
Görüş Alışverişi Yapma	3	Liderin İşlere Ortak Olması	1
Konudan Sapılmamasını Sağlama	4	Rehberlik Etme	2
Teknik Beceri	4	Kültürel Farklılıkları Bilme	1
Genç	3	Zaman Farklarının Etkili Yönetimi	5
Başarı Odaklı	1	İletişim Yeteneği	5
Takımı Küçük Gruplara Bölme	10	Otoriter	1
İşleri Paketlere Bölme (Mikro)	7	Maliyet Düşüklüğü	1
Kural Koyucu	6	Liderin Karakteristik Özellikleri Ön Plana Çıkar	4
Yazılı Görev	4	Konuşma Sırası	3
Net Görev Tanımlaması	4	Tartışmaların Önünü Kesme	3
Ayrıntılı Görev Takibi	5	Planlı ve Düzenli Toplantı Yönetimi	2
Biçimsellik Artışı	3		
Toplam			155

Araştırma adına gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucu ortaya çıkan madde havuzları incelendiğinde; ilk grupta en çok tekrar eden konuların bilgi birikimi yüksekliği ve özel hayatı önemseme kavramları olduğu görülmektedir. İkinci odak grup görüşmesinde ise tekrar etme sıklığı en yüksek olan kavramın; takımı küçük gruplara bölme olduğu dikkat çekmektedir. Aşağıdaki tabloda yer alan üçüncü odak grup görüşmesinde; yönlendirici kelimesinin en fazla tekrarlanma sayısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Üçüncü Odak Grup Sonuçları

Konu	Sıklık	Konu	Sıklık
Yönlendirici (Yönlendiren)	9	Kaytarmak Kolaylığı	1
Amacı Yönelik Hareket Eden	3	Ses Tonu	8
Hedef Koyucu	1	Beklenmedik Sorular	5
Kaynaştırıcı	6	Mücadeleci	1
Otoriter Olmalı	8	Görevlerin Önemini Hissettirme	1
Güven	1	Eğlenceli Ortam	2
Rol Model	2	Önemli Kişileri Toplantıya Dahil Etme	1
Lider Atanır	3	Toplantı Öncesi Toplantı Amacından Bahsetme	4
Dinamik Ortam Sağlayan Kişi	3	Kültür	2
Adil	1	Dil Bilgisi	5
Teknoloji	6	Yeniliklere Açık	2
Düzen Sağlama	2	Takdir Etme	3
Bilgi Birikimi	2	Toplantıya Uygun Saat	1
Üyelerini Taniyan	2	Kısa Süreli Toplantı	1
Konuşma Tarzı	1	Kargaşa Dindirme Zorluğu	9
Jest, Mimik	5	Toplantı Sonrası Ulaşılabilirlik	1
Sorumluluk Bilinci Yüksek	1	Yüksek Geri Bildirim	1
Yüz Yüze Toplantı Lideri Daha Etkilidir	2	Kargaşa Anında Konuyu Değiştirir	1
Esnek Saat	2	Analiz Yeteneği	3
Zaman Kaybı (Sanal Toplantı)	4	Toplantı Öncesi Kural Belirtme	1
Dış Görünüş	1	Konuya Herkesi Dâhil Etme	2
Az Verim	4	Sıralı Konuşma	3
Fazla Verim	5	Tek Bir Teknolojik Aletten Görüşme	1
Maliyet Azlığı	1	Puan Sistemiyle Maaşa Katkı	2
Kişi Sayısı	2	Toplantı Ortamı Düzeni	5
Sanal Takımlarda Liderlik Kolaydır	2	Çevredeki Hareketliliği Engellemeli	2
Zordur	6	Çoğunluğa Göre Toplantı Saati Belşirleme	1
Otorite Kurma Zorluğu	5	Konuşkan	1
Kısa Görevler	2		
Toplam			162

Diğer aşamada, oluşturulan madde havuzları alanında uzman iki kişinin ve araştırmacının danışman hocasının görüşlerine başvurularak birleştirilmiştir.

4.2.2. Uzman Görüşlerinden Yararlanma

Kapsam geçerliği, maddelerde ölçülmek istenen hususların değerlendirilirken nitelik ve nicelik olarak yeterli olup olmadığının saptanmasıdır (Büyüköztürk, 2007: 167). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeğin kapsam geçerliliğini belirlemek adına uzman görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri aracılığıyla ölçekte yer alan tüm maddelerin, ölçülmesi planlanan amaca ne derecede hizmet ettiğini tespit etmek mümkündür.

Bu taslak ölçekle, çok uluslu şirketlerde yer alan sanal takım liderleri özelliklerini ve ölçekte yer alan maddelerin anlaşılabilirliğini tespit etmek adına alanında uzman üç kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların cevapları doğrultusunda temsil gücü zayıf olan maddeler düzeltilerek ye da silinerek yeniden yazılmıştır.

Bu bağlamda, araştırmacının oluşturduğu ölçekteki beş madde ikiye bölünmüş, bazı ifadeler daha kolay anlaşılması açısından yeniden düzenlenmiş ve aynı anlama gelen ifadeler ise ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak başta 43 olan madde sayısı uzman görüşleri referans alınarak 36'ya indirilmiştir. Elde edilen görüşler doğrultusunda nihai maddelere karar verilerek taslak ölçeğin son şekli oluşturulmuştur. Yapılan işlemler sonucunda ortaya çıkan ölçüm aracının kapsam geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Böylelikle ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çözümlenmesi gerçekleştirilmeden önce yapılacak pilot uygulama için ön uygulama formu tasarlanmıştır.

Geliştirilen taslak ölçeğin cevap formunda:

- Tamamen katılıyorum
- Katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılmıyorum
- Hiç katılmıyorum

Seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipi çoklu ölçeğin kullanılması yeğlenmiştir. Likert tipi tercih edilen ölçüm araçlarında katılım sağlayan kişiden genellikle, aktarılan soruya katılım seviyesini ya da yöneltilen sorunun doğruluk derecesini belirtmesi istenmektedir. Likert tipi ölçeklerin yararı, çok sayıda varyans üretebilme seçeneğidir (Netemeyer vd., 2003: 100).

Araştırma için ön uygulama formu tasarlanırken, soruların numaralandırılarak net ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesine, tüm boyutların adının belirtilmesine dikkat edilmiştir. Soru formundan önce araştırmanın amacı, kişisel verilerin paylaşılmayacağı, araştırmacının bağlı bulunduğu kurumun adı, başlıkta aktarılan ifadenin kısa bir açıklaması ve katılım gerçekleştiren kişiler için teşekkür ifadelerinin yer aldığı bir sunuş yazısı ilave edilmiştir.

4.3. Pilot Uygulama

Ölçek geliştirme araştırmalarında oluşturulan taslak ölçeğın, ana kütle üzerinde uygulanmadan önce daha küçük bir örneklem üzerinde test edilmesi yeni geliştirilen ölçekler için kullanılan bir yöntemdir. Pilot uygulama olarak adlandırılan bu yöntem aynı zamanda önceden geliştirilmiş ölçeklerin farklı örneklem üzerinde ne tür etkiler oluşturacağına ilişkin tespit yapmak amacıyla da kullanılmaktadır (DeVaus, 2001: 9). Bu bağlamda pilot çalışma aracılığıyla toplam anket hatasının büyük bir kısmını ortaya çıkaran cevaplama ve farklı örneklem dışı kusurların ortadan kalkması mümkün olabilmektedir (Altunışık, 2008: 8).

Mevcut çalışmanın evreni sanal ortamlarda yer alan tüm takımlar iken, örnekleme; Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanlarıdır.

Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizi yapılıyor ise araştırmaya katılan kişi sayısının ölçekte yer alan madde sayısından 2 kat fazla olması öneriliyorken, literatür incelendiğinde pilot uygulama gerçekleştirmek için kullanılan örneklemin 100-200 kişi sayısı arasında kabul edildiğı de görülmektedir (Hair vd., 2005: 113). Bu bağlamda mevcut araştırmada yalnızca açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirileceğinden 123 olan örneklem büyüklüğünün pilot çalışma için uygun niteliğı taşıdığını söylemek mümkündür. Ayrıca çalışmanın örneklem seçimini gerçekleştirmek adına kolayda örneklem yönteminden faydalanılmıştır. Ankete katılım sağılayan kişilerin demografik bilgilerine ilişkin istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Şekil 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	49	39,8
	Erkek	74	60,2
	Toplam	123	100
Yaş	18-24	16	13
	25-34	63	51,2
	35-44	34	27,6
	45-54	8	6,5
	55 +	2	1,6
	Toplam	123	100
Eğitim Durumu	İlkokul	1	0,8
	Lise	17	13,8
	Lisans	80	65
	Yüksek Lisans	24	19,5
	Doktora	1	0,8
	Toplam	123	100
Katılım İli	Yalova	30	24,4
	Bursa	23	18,7
	İstanbul	49	39,8
	Tekirdağ	11	8,9
	Kocaeli	6	4,9

	Balıkesir	4	3,3
	Toplam	123	100
Gelir Durumu	Alt	12	9,8
	Orta	100	81,3
	Yüksek	11	8,9
	Toplam	123	100

Mevcut çalışmada pilot uygulama, Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Son zamanlarda koronavirüs salgınının da etkisiyle tüm bireylerin sosyal ve iş hayatlarında birçok kısıtlama meydana gelmiştir. Bundan dolayı işlerini yüz yüze ortamlarda gerçekleştirme şansı bulamayan veya tercih etmeyen işletmeler sanal ortamlarda bir araya gelmektedir. Tüm bu etkenler göz önüne alındığında sanal takım liderliği ölçeği geliştirme çalışmasında yer alacak kişilerin çok uluslu şirket çalışanlarının olması uygun görülmüştür.

Toplam 36 ifadesi bulunan taslak ölçek, elektronik olarak katılımcılara gönderilmiştir. Anket; Bursa, Yalova, İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ ve Balıkesir'den olmak üzere toplam 123 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında, %39,8'ini kadınların, %60,2'sini de erkeklerin oluşturduğu; %13'ünün 18-24 yaş aralığında, %51,2'sinin 25-34 yaş aralığında, %27,6'sının 35-44 yaş aralığında, %6,5'inin 45,54 yaş aralığında, %1,6'sının ise 55 yaş ve üzeri olduğu; %0,8'inin ilkökul mezunu, %13,8'inin lise mezunu, %65'inin lisans mezunu, %19,5'inin yüksek lisans mezunu ve %0,8'inin doktora mezunu olduğu; %24,4'ünün Yalova'dan, %18,7'sinin Bursa'dan, %39,8'inin İstanbul'dan, %4,9'unun Kocaeli'den ve %3,3'ünün Balıkesir'den araştırmaya dahil olduğu; araştırmaya katılanların gelir durumlarına bakıldığında ise; %9,8'inin alır, %81,3'ünün orta ve %8,9'unun yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

4.4. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Güvenirliği, katılımcıların ölçekte yer alan maddelere verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlamak mümkündür. Ölçümdeki hatalarla ilgili olan güvenilirlik kavramı, analiz edilmesi istenen olgunun ne derece doğru ölçüldüğünü ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2010: 152). Eğer yapılan çalışmayla ilgili ölçümde hata miktarı az ise ya da yoksa güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir. Güvenirlik ile ilgili genel bir tanım; ölçme hatalarından arınmışlık olarak yapmak mümkündür (Can, 2019: 389). Ölçek geliştirme çalışmalarında güvenilirlik analizleri olmazsa olmaz kabul edilmektedir ve doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Cronbach Alfa Güvenirliği: Bu yöntem ile tek uygulamada katılımcıların verdiği cevaplar üzerinde bir güvenilirlik katsayısı hesaplanmaktadır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değer alırken bu değerın sıfıra yakın olması ölçeğin güvenilir olmadığını, bire yaklaşması ise güvenilirlik derecesinin arttığını ifade etmektedir.

Bu katsayının 0.7'nin üzerinde olması beklenmektedir. Tatmin edici Cronbach Alfa Katsayısı ise 0,8 ve üzeri değerlerdir. Bu çalışmada ölçüm aracı yanıtlarının iç tutarlılık

analizini irdelemek adına Cronbach Alfa Katsayısı incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Şekil 5. Cronbach's Alfa Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,94	36

Şekil 5'te görüldüğü üzere Cronbach's Alpha Katsayısının hesaplanması sonucunda Sanal Takım Liderliği Ölçeğinde yer alan 36 maddenin genel güvenilirliği 0,94 olarak hesaplanmıştır. Literatürde kabul görmüş değerler nezdinde bu çalışmada ortaya çıkan Cronbach's Alpha değerinin oldukça yüksek ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Madde Havuzunda Yer Alan 36 İfadenin Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
Madde1	155,6016	152,602	0,311	0,94
Madde2	155,7236	150,448	0,399	0,939
Madde3	155,6585	151,702	0,336	0,94
Madde4	155,5772	150,115	0,52	0,938
Madde5	155,6098	152,42	0,342	0,94
Madde6	155,3089	151,363	0,513	0,938
Madde7	155,3821	150,845	0,505	0,938
Madde8	155,6341	148,283	0,585	0,938
Madde9	155,7236	149,366	0,495	0,938
Madde10	155,5122	148,842	0,543	0,938
Madde11	155,5447	150,266	0,494	0,938
Madde12	155,7967	149,016	0,404	0,94
Madde13	155,5772	149,049	0,617	0,937
Madde14	155,7805	148,058	0,502	0,939
Madde15	155,748	149,223	0,489	0,939
Madde16	155,748	149,6	0,486	0,939
Madde17	155,5122	149,219	0,587	0,938
Madde18	155,6585	148,145	0,644	0,937
Madde19	155,5203	147,743	0,698	0,937
Madde20	155,4797	150,071	0,598	0,938
Madde21	155,5447	149,512	0,58	0,938
Madde22	155,6585	147,751	0,599	0,938
Madde23	155,6098	146,453	0,691	0,937
Madde24	155,626	147,433	0,708	0,937

Madde25	155,5203	148,399	0,631	0,937
Madde26	155,5935	150,063	0,416	0,939
Madde27	155,6829	149,186	0,488	0,939
Madde28	155,7236	147,71	0,567	0,938
Madde29	155,5041	147,711	0,683	0,937
Madde30	155,4472	148,43	0,676	0,937
Madde31	155,4065	148,899	0,651	0,937
Madde32	155,8049	146,716	0,534	0,938
Madde33	155,4797	148,973	0,647	0,937
Madde34	155,4959	148,596	0,674	0,937
Madde35	155,7724	149,833	0,467	0,939
Madde36	155,7398	150,112	0,46	0,939

Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlara göre, maddel1, madde3, madde5 ve madde 12 silindiğinde ölçeğin güvenilirliğinin 0,94 iç tutarlılık seviyesinde sabit kaldığı, diğer maddeler silindiğinde ise güvenilirliğin düştüğü görülmektedir. Aynı zamanda mevcut durumda ölçekte yer alan herhangi bir ifadenin silinmesi halinde güvenilirliğin yükselmediği de dikkat çekmektedir.

4.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi ölçeklerin oluşturulması ve yeniden düzenlenmesi noktasında yararlı olmaktadır. Aynı yapı veya niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçümü düşük adette boyut ile izah etmeyi hedefleyen istatistiksel tekniğe faktör analizi denilmektedir (Büyüköztürk, 2017: 133).

Faktör analizi sayesinde aralarında ilişki bulunan fazla sayıda değişkenin var olduğu veri setinde, temel faktörlerdeki ilişki yapısı açığa çıkarılmaktadır. Bu noktada araştırmacı veri setinde bulunan kavramlar arasındaki ilişkiyi daha kolay anlayabilecektir. Mevcut çalışmada kullanılan sanal takım liderliği ölçeğine ilişkin açılımlayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Araştırma pilot uygulamayla sınırlandırıldığı için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmemiştir. Aşağıdaki tabloda Barlett's testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		Sanal Takım Liderliği
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,826
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare	2218,116
	Sd	630
	P	000

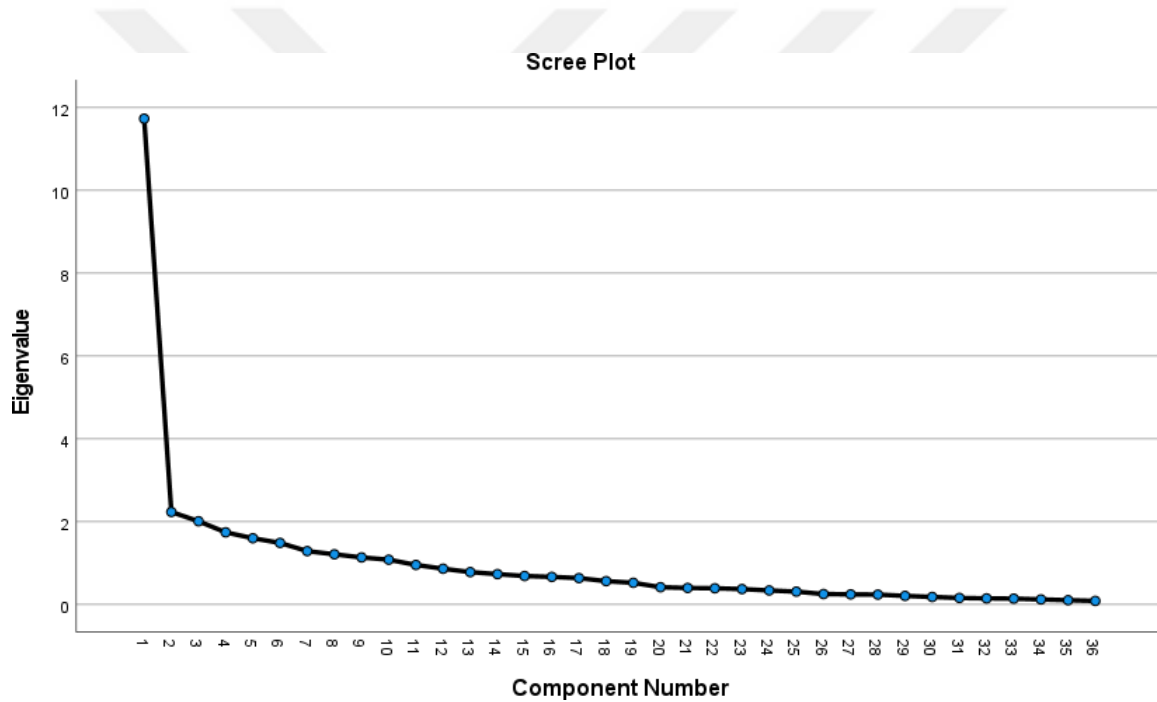
KMO örneklem yeterliği ölçütü kısmi ve gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir göstergedir (Durmaz ve Demirağ, 2020: 2036.) Literatür incelendiğinde

KMO değeri için; 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 ise mükemmel uyum olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2005: 332).

Bu değer madde sayısına düşen gözlem adediyle alakalıdır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, sanal takım liderliği ölçeğinin KMO değeri 0,826 olarak hesaplanmıştır. Literatür göz önüne alındığında bu değer çok iyi olduğu ve kullanılan veri setinin faktör analizi gerçekleştirilmede yeterli olduğu görülmektedir.

Bartlett's Test of Sphericity kısmında istenen, testin manidar çıkmasıdır. Bartlett's testi sonucunda ortaya çıkan değer $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı çıkması halinde değişkenler arasında yüksek kolerasyon olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2017: 136). Sanal takım liderliği ölçeğinde Ki-kare değerinin 2218,116 olduğu ve 630 serbestlik derecesinde $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda mevcut çalışmada veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 6. Scree Plot Grafiği



Scree plot (yamaç birikinti) grafiği tüm faktörlerle ilişkili toplam varyansı göstermektedir. Grafik yatay şekil haline gelene kadar ki faktörler, ortaya çıkan maksimum faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2005: 322). Scree plot grafiğinde dikey eksen öz değerleri yansıtırken, yatay eksen faktörleri ifade etmektedir ve özdeğerlerin ve faktörlerin birleştiği yerde noktalar meydana gelmektedir. Bu grafikte keskin düşüşlerin ortaya çıktığı noktalar arasındaki boşluklar önemli faktör sayılarıyla ilgili fikir vermektedir.

Şekil 6'da görüldüğü üzere ilk faktörün öz değerinin 12'ye yakın ikinci faktörün öz değerinin ise keskin bir düşüşle 2'ye yaklaştığı görülmektedir. Bu bağlamda scree plot grafiğinde görülen keskin düşüşten dolayı ölçeğin tek boyutta açıklanabileceği yani toplam puanın alınabileceği hakkında fikir edinmek mümkün olmuştur.

Çalışmada yer alan ölçeği kullanılabilecek nihai hale getirebilmek, madde sayısını düzenleyerek anlamlı faktörler oluşturabilmek amacıyla soru kâğıdında yer alan tüm

maddeler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada toplanan verileri analiz etmek adına SPSS paket programı aracılığıyla 123 gözlem ve 36 maddelik veri seti için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece verileri azaltmak ve boyut indirgemeyi sağlamak amacıyla çok değişkenli bir istatistik yöntemi olan Temel Bileşenler Analizinin uygulanması tercih edilmiştir. Temel Bileşenler Analizi ile fazla sayıda birbiri ile alakalı değişkeni kapsayan veri setinin boyutlarını veri içerisinde bulunan değişimleri koruyarak en az sayıda faktör elde etmek mümkündür (Yazar vd., 2009: 51).

Mevcut çalışmada faktör döndürme yöntemi olarak dik döndürme metotları arasında yer alan, faktör matrisinde yer alan sütunları sadeleştirmeye yarayan Varimax yöntemi kullanılmıştır (Ermeç Sertoğlu, 2014:211). Faktör analizi neticesinde toplam varyansın %61,34'ünü açıklayan 7 faktör elde edilmiştir. Diğer aşamada 36 madde için gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde teorik açıdan ilgili boyutta bulunmayan ve faktör yükleri arasındaki farkın %10'dan az olduğu; madde 4, madde 13, madde 17, madde 36, madde 31, madde 33 ve madde 34 analizden çıkartılarak program tekrar çalıştırılmıştır. Neticede toplam varyansın %59,429'unu açıklayan 6 faktöre ulaşılmıştır ve geriye 29 madde kalmıştır.

Cronbach's Alpha Katsayısının hesaplanması sonucunda Sanal Takım Liderliği Ölçeğinde yer alan 29 maddenin genel güvenilirliği 0,913 olarak hesaplanmıştır. Bu sonucun maddeler silinmeden önce hesaplandığı gibi, literatürde kabul görmüş değerler baz alındığında oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. nitelendirilmektedir (Kalaycı,2005: 332). Ayrıca 29 maddeye ilişkin KMO değeri 0,804 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda veri setinin faktör analizi gerçekleştirilmede yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Aşağıdaki tabloda alt boyutlarda yer alan maddelerin faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 11. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	1	2	3	4	5	6
Madde19	0,736					
Madde15	0,734					
Madde20	0,705	0,337				
Madde18	0,688					
Madde21	0,662					
Madde23	0,623	0,458				
Madde24	0,581	0,388				
Madde14	0,346					
Madde25		0,717				
Madde28		0,689				
Madde26		0,618				
Madde16		0,572				
Madde27		0,531				
Madde22		0,518				
Madde3			0,723			
Madde35			0,696			

Madde36		0,427	0,627			
Madde32			0,579			
Madde8			0,493	0,300		
Madde10			0,423			
Madde7				0,853		
Madde6				0,796		
Madde30	0,36		0,326	0,549		
Madde12					0,737	
Madde9		0,337	0,337		0,691	
Madde11	0,386				0,659	
Madde1						0,804
Madde2						0,726
Madde5					0,365	0,497

Son olarak boyutlar isimlendirilerek; yönetsel özellikler boyutu 14,863 açıklanan varyans değeri ile 8 madde, interaktiflik boyutu 12,149 açıklanan varyans değeri ile 6 madde, insan ilişkileri boyutu 10,401 açıklanan varyans değeri ile 5 madde, kişisel özellikler boyutu 8,305 açıklanan varyans değeri ile 3 madde, ödüllendirme boyutu 7,006 açıklanan varyans değeri ile 3 madde ve esneklik boyutu 6,705 açıklanan varyans değeri ile 3 madde olacak şekilde ölçüm aracı son halini almıştır.

SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu pazar ve işletme yapılarında ortaya çıkan değişimler sanal organizasyonlar kapsamında özellikle liderlik özellikleri boyutu açısından irdelenmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Teknolojinin hızlı değişimiyle birlikte iletişim teknolojisi gelişmiş ve sanal iletişim araçları vasıtasıyla haberleşme seviyesi artmıştır. Mevcut düzende bireyler, statü farketmeksizin bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde istedikleri verilere ulaşip bu verileri kullanmaktadırlar. Dünya üzerinde dijitalleşme seviyesinin artmasıyla birlikte birçok işletme de sanal iletişim araçlarını yüksek seviyede kullanmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda sanal takım kavramı ortaya çıkmıştır. Sanal takımlar, e-posta, telefon, grup yazılımı ve video konferans gibi iletişim ortamlarını kullanarak, zaman ve mekan sınırlarının ötesinde çalışmaktadırlar ve birden fazla fiziksel konumda bulunan üyelerden oluşmaktadırlar (Akkirman, 2004: 17).

Örgütler sanal takımlar sayesinde coğrafi, kültürel ve zamansal farklılıkların üstesinden gelerek büyük kazanımlar elde etmektedir. Birden çok ülkede faaliyet gösteren, şirketin tüm bölümleri için merkezi denetimleri bulunan ve diğer ülkelerdeki küçük şirket birimlerini kontrol eden organizasyonlar olan çok uluslu şirketler de internet aracılı iletişim araçlarını kullanarak sanal takımlar oluşturan örgütler arasında yer almaktadır.

Mevcut çalışma ile çok uluslu şirket bünyesinde yer alan bireylerin sanal takım liderliği özelliklerini keşfetmek ve analiz etmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu noktada ilk olarak liderlik, çok uluslu şirketler ve sanal takım liderliği kavramları açıklanmıştır. Akabinde oluşturulacak ölçekte yer alacak maddeleri geliştirebilmek adına literatürden, odak grup görüşmelerinden ve istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Araştırma için toplamda üç odak grup görüşmesi gerçekleştirilerek elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Yapılan veri analizi sonucunda ortaya çıkan maddelerin kapsam geçerliğini sağlamak için uzman görüşlerine başvurulmuş ve 36 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur.

Çalışma için kullanılacak ölçeğin oluşturulmasından sonra Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanlarından oluşan 123 kişilik bir örneklem üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçların yapı geçerliğini ölçmek adına gerçekleştirilen faktör analizi çalışmaları ile elde edilen sonuçlar listelenmiştir.

Araştırmada, kullanılan veri setinin faktör analizi için uygunluğunu saptamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett testi gerçekleştirilmiştir. Faktör döndürme yöntemi olarak ise dik döndürme metodları arasında yer alan Varimax yöntemi tercih edilmiştir.

Bu çalışmayla, liderlik olgusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşip liderin sanal ortamdaki özelliklerini belirlemek adına çok uluslu şirketlerde çalışanların algısı ele alınarak geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın literatürde fazla kaynağı bulunmayan sanal takım liderliği kavramını ölçmek adına yararlı olacağı düşünülmektedir. Araştırma konusuyla ilgili literatür incelendiğinde çok uluslu şirketler ve sanal takım liderliği kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada ortaya çıkan çalışmanın keşifsel bir nitelik taşıdığını söylemek mümkündür.

Literatür incelendiğinde sanal takım liderliği konusuyla ilgili bir ölçek geliştirme çalışmasının olmadığı görülmektedir. Konuyla ilgili önceden yapılan araştırmaların genellikle nitel çalışmalar olduğu; sanal takım liderliği kavramını açıklamak, tanımlamaya çalışmak özelliklerini tespit etmek için yapıldığı dikkat çekmektedir.

Araştırmanın yöntem ve örneklem açısından bazı kısıtları olduğu da görülmektedir. İlk olarak literatürden ve odak grup görüşmelerden faydalanılarak çalışmanın nitel veri toplama kısmı tamamlanmıştır. Koronavirüs salgını nedeniyle odak grup görüşmelerinin iki tanesi uzaktan erişim yoluyla yapılmıştır. Bununla birlikte araştırmada yalnızca pilot uygulama gerçekleştirildiği için örneklem daraltılarak Marmara bölgesinde yer alan çok uluslu şirket çalışanları katılımıyla anket verilerine ulaşılmıştır. Mevcut kısıtlar araştırmanın genellebilirliği yönünde zorluk teşkil etse de, ortaya çıkan sonuçlar ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Liderlerin sanal ortamdaki özelliklerini dikkate almadan oluşturulmuş ölçeklerin, bu kavramı açıklamada yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Geliştirilen bu ölçek sayesinde çok uluslu şirket bünyesinde çalışan bireylerin sanal ortamdaki liderlik özelliklerinin ölçülmesi mümkün olabilecektir. Araştırma bulgularına göre elde edilen ölçeğin daha büyük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesinin daha güvenilir sonuçlara ulaşılacağı düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca literatüre kattığımız bu ölçeğin dünyanın farklı bölgelerinde, çeşitli sektörlerde yer alan sanal takımlarda liderlik konusunda öncü olması, uygulanması ve sonuçlarının paylaşılması da beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Afgün, S. (2006). *Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim*. Erzurum
- Akan, D., Yıldırım, İ., ve Yalçın, S. (2014). *Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ)*. *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(51). *Electronic Journal Of Social Sciences*, 13(51).
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 107-124.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranışlar*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. (1. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları
- Al-Ani, B., Horspool, A., ve Bligh, M. C. (2011). Collaborating With 'Virtual Strangers': Towards Developing A Framework For Leadership İn Distributed Teams. *Leadership*, 219-249.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Innovation and R&D activities in virtual team. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 297-307.
- Alpkan, L. (2006). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21-47.
- Altan, M. (2013). *Uluslararası Ekonomi Politik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (02), 1-17.
- Arias, M. R. M., Lloreda, M. J. H., ve Lloreda, M. V. H. (2006). *Psicomtria*. S.A.: Alianza Editorial.
- Arlı, E. (2013). Barınma Yerinin Üniversite Öğrencilerinin Kişisel Ve Sosyal Gelişim Ve Akademik Başarı Üzerindeki Etkilerinin Odak Grup Görüşmesi İle İncelenmesi. *Journal Of Higher Education & Science/Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 3(2).
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S. ve Baker, B. (2014). E-Leadership: Re-Examining Transformations İn Leadership Source And Transmission. *The Leadership Quarterly*, 105-131.
- Ay, F.A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, Ö. (2020). *Liderlik Kuramları Açısından PKK Terör Örgütünde Liderlik ve Abdullah Öcalan*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 260-274.
- Aytürk, Nihat (2007). *Yönetim Sanatı*. 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına ”İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Barbour, R. (2007). *Doing Focusgroups*. London: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 181-217.
- Bayram, E. (2015). *Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Yapıya Dair Farklılıklar ve Çok Uluslu İşletmelerin Türkiye'deki Yönetim Yapıları*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. ve Balsmeier, P. W. (2008). Nature Of Virtual Teams: A Summary Of Their Advantages And Disadvantages. *Management Research News*.
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key To Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. and Robson, K. (2002). I Focus Group Nella Ricerca Sociale. *Gardolo, Italy. Erickson*, 154.
- Bogdan, R. C. Ve Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory and Methods*. (3rd Edition). Boston, Allyn and Bacon.
- Bolat, T. Ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 14(45), 3-19.
- Boulding, K. (1962). *Conflict and Defense*. New York: Harper & Row.
- Boz, D., Aktı, Ü., Duran, C. Ve Behdioğlu, S. (2020). Vicdani Liderlik Ölçeği. *Dumlupınar University Journal Of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*, (66).
- Brake, T. (2006). Leading Global Virtual Teams. *Industrial And Commercial Training*.
- Brennan, M. ve Braswell, P. (2005). Developing And Leading Effective Global Teams. *Chief Learning Officer*, 4(3), 44-48.
- Brown, M. K., Huettner, B. ve James-Tanny, C. (2006). *Managing Virtual Teams: Getting The Most From Wikis, Blogs, And Other Collaborative Tools*. Jones & Bartlett Publishers.
- Buluş, A., & Kabaklı, E. (2010). 1929 Ekonomik Buhranı İle Son Dönem Global Krizin Karşılaştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 1-22.
- Bulut, H. Ve Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 223-244.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (7. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.
- Can, A. (2019). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. 7. Baskı, Pegem Akademi, Ankara
- Can, H. Y., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Carte, T. A., Chidambaram, L. and Becker, A. (2006). Emergent Leadership İn Self-Managed Virtual Teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343.

- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Cindiloğlu Demirer, M., Özyer, K. ve Canbek, M. (2017). Duygusal Bağlılık ve Çağdaş Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki. *Social Science Studies*, 5(9), 265-279.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 309–319.
- Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences For Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 346-371.
- Çam, E. (2011). Çok Uluslu Şirketler ve Gelişen Ülkeler. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 45(1- 4).
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465- 474.
- Çetinkaya, A. Ş. Ve Güleç, G. (2018). Sanal Takımlarda Sapkın Davranışlar. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 275-288.
- Çırpan, H. ve Yomralıoğlu, D. (2020). Essential Leadership Qualities For High Performing Virtual Teams. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 265-279.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 95-107.
- De Vaus, D. A. (2001). *Research Design in Social Research*. London: Sage.
- Devellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory And Applications*. (Vol. 26). Sage Publications.
- Dimovski, V. ve Penger, S. (2003). Virtual Management: A Cross-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Orga-Nizing, Leading And Controlling In A New Era Organization. *Journal Of Business & Economics Research (Jber)*, 1(10).
- Dufrene, D. D. ve Lehman, C. M. (2012). *Communtion Strategies For Virtual Teams*. Business Expert Press.
- Durmaz, Y. ve Demirağ, B. (2020). *Marka Yönetimi (Uygulamalı)*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Edwards, M. R. (1992). Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness. *Business Horizons*, 35(3), 28-34.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ermeç Sertoğlu, A. (2014). *Karar Verme Sürecinde Tüketici Karmaşası (Kaosu): Ölçek Geliştirme*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersan, E. (2020). Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı-1), 58-64.
- Ersin, F. Ve Bahar, Z. (2013). Odak Grup Görüşmeleri Ve Kültürel Bakım Farklılık-Evrensellik Teorisi İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(3), 172-175.
- Fey, C. F., Adaeva, M. ve Vitkovskaia, A. (2001). Developing A Model Of Leadership Styles: What Works Best İn Russia?. *International Business Review*, 10(6), 615-643.
- Gassmann, O. ve Von Zedtwitz, M. (2003). Trends And Determinants Of Managing Virtual R&D Teams. *R&D Management*, 33(3), 243-262.

- Gatlin- Watts, R., Carson, M., Horton, J., Maxwell, L. ve Maltby, N. (2007). A Guide To Global Virtual Teaming. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Gazor, H. (2012). A Literature Review On Challenges Of Virtual Team's Leadership. *Journal Of Sociological Research*, 3(2), 134-145.
- Gençer, Y. G. (2018). Measuring Value Along The Supply Chain: A Study On White Goods Sector. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 688-703.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm For Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal Of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- Gibson, C. B. ve Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions For Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.
- Glacel, B. P. (1997). Teamwork's Top Ten Lead To Quality. *The Journal For Quality And Participation*, 20(1), 12.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam. New York.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E. ve Neale, M. A. (2003). Virtualness And Knowledge In Teams: Managing The Love Triangle Of Organizations, Individuals, and Information Technology. *Mis Quarterly*, 265-287.
- Gross, R. (2016). Towards An Understanding Of The Relationship Between Leadership Styles And Strategic Thinking: A Small And Medium Enterprise Perspective. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 4.
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in Lpc Ölçeği İle Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. İstanbul: Ocak Yayınları.
- Gürer, A. (2019). *21.yüzyılda liderlik yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güven, S. (2016). Postmodern Dönemde Siyasal Alanın Yapısal Dönüşümü ve Postmodern Siyasi Liderlik. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 294-318.
- Hair, J.F.Jr, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2005). *Multivariate Data Analysis*. (6th Edition). Pearson, Prentice Hall, New Jersey
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K. ve Kauffeld, S. (2020). *Interactive Effects Of Team Virtuality and Work Design On Team Functioning*. *Small Group Research*, 51(1), 3-47.
- Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2009). *Örgütlerde Liderlik*. H. Kepir Sinangül (Dü.) içinde, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi (B. Öz, Çev., Cilt 2, s. 195-219). Literatür Yayınları
- Hennink, M., Hutter, I. ve Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Sage Publications Ltd, London.
- Hennink, M. M. (2007). *International Focus Group Research: A Handbook For The Health And Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Hennink, M. M. (2014). *Understanding Focus Group Discussions*. Oxford University Press.

- Hertel, G., Geister, S. ve Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review Of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 69-95.
- Hill, N. S. ve Bartol, K. M. (2015). Empowering Leadership And Effective Collaboration İn Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology Journal*, 159-198.
- Hinds, P. J. ve Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict İn Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects Of Shared İdentity, Shared Context, And Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review Of Scale Development Practices İn The Study Of Organizations. *Journal Of Management*, 21(5), 967-988.
- Hoch, J. E. ve Kozlowski, S. W. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Support And Shared Team Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 390- 403.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/investmentnews.htm>. Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2021.
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86-101.
- Huntington, S. P.(2004). *Biz Kimiz? Amerika'nın Ulusal Kimlik Arayışı*. (Çev. Aytül Özer), CSA Global Yayın Ajansı, İstanbul.
- Işık, H. (2005). *Çok Uluslu şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye*. Ankara, 2005.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 423-446.
- İşcan, Ömer Faruk, ve Ufuk Sayın. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010: 195-216.
- Jaques, E. ve Clement, S.D (1994). *Executive Leadership: a Practical Guide to Managing Complexity*. Cambridge: Carson-Hall & Co. Publishers.
- Jarvenpaa, S. L. ve Leidner, D. E. (1999). Communication And Trust İn Global Virtual Teams. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 791-815.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination Of The Benefits And Detriments Of İntragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. ve Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of İntragroup Conflict And Group Performance. *The Academy Of Management Journal*, 238-251.
- Kalaycı, ř. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil
- Kapuscinski, A. N. ve Masters, K. S. (2010). The Current Status Of Measures Of Spirituality: A Critical Review Of Scale Development. *Psychology Of Religion And Spirituality*, 2(4), 191-205.
- Kardam, A (2006). *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Karnøe, P. (1995). Competence As Process And The Social Embeddedness Of Competence Building. *In Academy Of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, Pp. 427-431). Briarcliff Manor, Ny 10510: Academy Of Management.
- Kaya, M. ve Cahit, A. (2011). Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14-36.
- Kayıran, M. ve Saygın, S. (2019). İzmir İktisat Kongresi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Yakın Tarih Dergisi*, 27-70.

- Kaymakçı, O. (2013). Küresel Ekonomide Çok Uluslu Şirketler Ve Türkiye'deki Yansımaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 224-249.
- Kayworth, T. R. ve Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness İn Global Virtual Teams. *Journal Of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-110.
- King, M. F. ve Bruner, G. C. (2000). Social Desirability Bias: A Neglected Aspect Of Validity Testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79-103.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım
- Köksal, O. (2011). Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 55-72.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research*. Sage Publications.
- Krueger, R.A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research (2nd Edition)*. Sage Publications
- Krueger, R. A. ve King, J. A. (1997). *Involving Community Members İn Focus Groups*. Sage Publications.
- Kuscu, M. ve Arslan, H. (2016). Virtual Leadership At Distance Education Teams. *Turkish Online Journal Of Distance Education*, 17(3).
- Leidner, D. E. ve Kayworth, T. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription For Success. *European Management Journal*, 183-194.
- Likert, R. ve Likert, J. G. (1976). *New Ways Of Managing Conflict*. McGraw-Hill.
- Lurey, J. ve Raisinghai, M. (2000). An Empirical Study Of Best Practices İn Virtual Teams. *Information Management*, 183-194.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Podsakoff, N. P. (2011). Construct Measurement And Validation Procedures İn Mıs And Behavioral Research: Integrating New And Existing Techniques. *Mıs Quarterly*, 293-334.
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 696,712.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. ve Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy Of Management Perspectives*, 60-70.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. ve Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework And Taxonomy Of Team Processes. *The Academy Of Management Review*, 356-376.
- Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A. ve Ferreira, M. E. (2017). Scale Development: Ten Main Limitations And Recommendations To Improve Future Research Practices. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 30.
- Morgan, D. ve Krueger, R. (1993). *When To Use Focus Groups And Why*. In Morgan, D. L. (Ed.), *Successful Focus Groups: Advancing The State Of The Art* (Pp. 3-19). Sage Publications, Inc
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review Of Sociology*, 22, 129-152
- Morgan, D. L., Krueger, R. A. ve King, J. A. (1998). *The Focus Group Kit*. Vols. 1–6. Sage Publications, Inc.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19-40.

- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues And Applications*. Sage Publications.
- Okay, A. ve Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özalp, İ. (1984). *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1984.
- Özgür, R. Ö. ve Zambak, M. (2019). Dış Ticarete Uzmanlaşma: Türkiye'de Endüstrilere Yönelik Bazı Tespitler. *İnsan E Toplum Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1411-1436.
- Özkılıççı, G. ve Mamatoğlu, N. (2021). Yeni Koronavirüs(Covid-19) Salgını: Tutumlar, Algılar ve Siyasi Lider Stili Tercih. *Alternative Politics/Alternatif Politika*, 13(1), 208-246.
- Öztürk, Ş., Nas, F. ve İçöz, E. (2008). 24th January Decisions Neo-Liberal Policies and Agriculture Of Turkey. *Pau J Soc Sci Ins*, 1(2), 15-32.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Resarch & Evaluation Methods İn Evaluation*. Nevbury Park, Ca: Sage Publications
- Rauch, C. F., and O. Behling (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership, in Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Eds. J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Stewart. Elmsford, NY: Pergamon, 45– 62.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: Evidence from recent administrative change in West Bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 55-67.
- Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., & DeMarie, S. M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 31-43.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*.(Çev. Ed.: İnci ERDEM). Ankara: Nobel.
- Ryssen, S. V. ve Godar, S. H. (2000). Going International Without Going International: Multinational Virtual Teams. *Journal Of International Management*, 49-60.
- Savin-Baden, M. ve Major, C. H. (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide To Theory And Practice*. London, Routledge Taylor And Francis Group.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- School, H. B. (2011). *Sanal Ekiplere Liderlik Etmek*. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Schwab, D. P. (1980). Construct Validity İn Organizational Behavior. *Res Organ Behav*, 2, 3-43.
- Smithson, J. (2000). Using And Analysing Focus Groups: Limitations And Possibilities. *International Journal Of Social Research Methodology*, 3(2), 103-119.
- Solomon, C. M. (1995). Global Teams: The Ultimate Collaboration. *Personnel Journal*, 74(9),49-53.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. *Akü İibf Dergisi*, 63-81.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

- Sreejesh, S., Mohapatra, S. ve Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods: An Applied Orientation*. Springer.
- Stogdill, R. M. ve Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286.
- Stone, C. M. (2003). *A study of the relationship between principals' leadership behaviors and the school culture as perceived by the teachers*. The University of Mississippi.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çalışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 121-144.
- Taş, A., & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Journal Of Turkish Educational Sciences*, 9(2), 369,392.
- Taşçılar, A. M. (2018). Neoliberalizmde Merkezileşme- Yerelleşme Gerilimi: İl Özel İdareleri, Yikob Örnekleri ve Yerelde Merkezileşme. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 650-662.
- Tayfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 84-106.
- Time. 2020. TIME 100 Most Influential People. Şubat, 2021 tarihinde <https://Time.Com/Collection/100-Most-İnfluential-People-2020/> adresinden alındı.
- Tokmak, M. (2020). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı İle Negatif İnovasyon Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 441-464.
- Tokol, A. (2001). Çok Uluslu Şirketler ve Endüstri ilişkilerine Etkileri. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2).
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, no:186.
- Tuna, I. (2015). Verilişinin 70.Yılında Demokratikleşme Belgesi Olarak Türk Siyasal Hayatında Dörtlü Takrir. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 203-219.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 143-155.
- Varol, E. S. ve Tarcan, E. (2000). Sanal Çalışıp Üretenler: Sanal(Virtual) Organizasyonlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 25-32.
- Wikipedi. 2021. Mayıs 21,2021 tarihinde https://tr.wikipedia.org/wiki/Hollanda_Do%C4%9Fu_Hindistan_%C5%9Firketi adresinden alındı.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E. ve Garrison, G. (2008). Research Note-A Model Of Conflict, Leadership and Performance İn Virtual Teams. *Information Systems Research*, 434-455.
- Wallace, M. J., & Szilagyi, A. D. (1982). Managing behavior in organizations. *Pearson Scott Foresman*.
- Yahşi, F. (2007). *Küreselleşme ve İstihdam*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yanık, O. ve Naktiyok, A. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 297-324.

- Yavuz, C. ve Sivrikaya, D. (2009). Küreselleşmenin aktörlerinden çokuluslu şirketler ve yönetim. *Küresel Diyalog Konferansı Uluslararası Davraz Kongresi*. Isparta, 1217-1236.
- Yazar, İ., Yavuz, H. S. ve Çay, M. A. (2009). Temel Bileşen Analizi Yönteminin ve Bazı Klasik Ve Robust Uyarlamalarının Yüz Tanıma Uygulamaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 22(1), 49-63.
- Yeloğlu, H. O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİB Dergisi*, 155-170.
- Yeşil, S. (2011). Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış Ve Bir Değerlendirme. *Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, 15(1).
- Yeşiltaş, M., Çeken, H. ve Sormaz, Ü. (2012). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18-39.
- Yılmaz, E. (2005). *'Etik Liderlik' Öğretmenin Dünyası*. Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3. Ankara: Mikro Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2004). İşletme Yönetiminde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Verimlilik Dergisi*, 113-130.
- Yurtkoru, E. S. (2001). *The role of leadership in the organizational change process*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Yücebalkan, B. (2003). *Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31, 377-387.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, March-April, 126- 135.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

EKLER

EK.1 Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket çalışması çok uluslu şirketlerde sanal takım liderliği etkinliğini ölçmek adına, Yalova üniversitesi uluslararası ticaret ve finansman yüksek lisans programı kapsamında tasarlanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki dönüşümler, işletmelerin sanal takımlar oluşturması ve yönetmesi için yeni olanaklar sağlamaktadır. Bu tür takımlar, farklı cinsiyetlerden, deneyimlerden, kültürlerden ve coğrafi konumlardaki bireylerden oluşmaktadır. Sanal takımlar üyelerin birden fazla lokasyonda yer aldığı, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımından faydalandığı, bireysel çaba ve girdilerin teknoloji aracılığı ile paylaşıldığı çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır.

Sema Nur BATIRLIK

<i>SANAL TAKIM LİDERİ;</i>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Farklı kültürler hakkında bilgi sahibidir ve takım içindeki kültürel farklılıkları etkili yönetir.	1	2	3	4	5
2	Takım üyelerinin müsaitlik durumlarını ve özel hayatlarını dikkate alarak toplantı saati belirler.	1	2	3	4	5
3	Toplantı ortamını yapılan işin konusuna göre dizayn eder.	1	2	3	4	5
4	Sanal iletişim aracındaki ve sanal ortamda gerçekleştiren toplantı esnasındaki görüntüsüne dikkat eder.	1	2	3	4	5
5	Farklı ülkede yer alan takım üyeleriyle iletişim kurmak için kullanılan ortak dile hakimdir.	1	2	3	4	5
6	İletişim yeteneği yüksektir.	1	2	3	4	5
7	Jest, mimik ve ses tonunu etkili kullanır.	1	2	3	4	5
8	Sanal alt takımlar oluşturarak eşzamansız elektronik araçlar (örn. elektronik tartışma başlıkları) kullanarak farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak sağlar.	1	2	3	4	5
9	Kullandığı sanal iletişim aracı hakkında teknik bilgisi yüksektir.	1	2	3	4	5

10	Takım üyeleriyle birebir ilgilenir ve kişisel başarılarını över.	1	2	3	4	5
11	Takım üyelerinin başarısız olduğu durumları herkesin içinde dile getirmez, eleştirilerini birebir yapar.	1	2	3	4	5
12	Bireysel başarıların maaşa yansıtılmasını sağlar	1	2	3	4	5
13	Planlı ve düzenli değerlendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
14	Takımı küçük gruplara bölerek proje bazlı danışmanlar atar.	1	2	3	4	5
15	Toplantı süresini kısa tutar ve ortamı eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5
16	Kısa hedefler verir ve işleri mikro paketlere böler.	1	2	3	4	5
17	Takım üyelerini tanıyarak yeteneklerine göre iş dağılımı yapar.	1	2	3	4	5
18	Takım üyelerinin iş raporu sunmasını sağlar.	1	2	3	4	5
19	Toplantıyı takım üyeleriyle görüş alışverişi yaparak gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
20	Takımı koordine eder yönlendirir.					
21	İşleri delege eder ve takibini yapar.	1	2	3	4	5
22	İşlere ortak olarak üyeleri için rol model olur.	1	2	3	4	5
23	Takım üyelerinin tamamını toplantıda aktif hale getirir.	1	2	3	4	5
24	Toplantı sırasında çevresindeki odak dağıtıcı unsurları ortadan kaldırır.	1	2	3	4	5
25	Toplantı öncesi toplantının amaç ve kurallarından bahseder.	1	2	3	4	5
26	Takım üyelerine olması gereken seviyede söz hakkı verir.	1	2	3	4	5
27	Ortak bir fikirde buluşulmasını sağlar.	1	2	3	4	5
28	Ortaya çıkabilecek kargaşayı önceden hissederek önlem alır.	1	2	3	4	5
29	Hedef koyucu ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
30	Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
31	Sorun çözebilme yeteneğine sahiptir.					
32	Sempatik ve eğlencelidir.	1	2	3	4	5
33	Yüksek derecede sorumluluk bilincine sahiptir.	1	2	3	4	5
34	Gözlem ve analiz yeteneği üst seviyededir.	1	2	3	4	5
35	Otoriter ve kural koyucudur.	1	2	3	4	5
36	Dış görünüşüyle ve karakteristik özellikleriyle ortama adapte olur.	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler:

1. Yaşınız

18-24 25-34 35-44 45-54 55 ve Üstü

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek N/A

3. Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Lisans-Önlisans Yüksek lisans Doktora

4. Gelir düzeyiniz:

Alt Orta Yüksek

5. Meslek.....

6. Katılım İli

Balıkesir

Bursa

Çanakkale

İstanbul

Kocaeli

Tekirdağ

Yalova

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

PROTOKOL NO: 2021/47

ARAŞTIRMA BAŞLIĞI	Çok Uluslu Şirketlerde Sanal Takım Liderliği Ölçeği Geliştirme
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	1- Nitel Araştırma 2- Yüksek Lisans Tez Çalışması
ARAŞTIRMACILAR	1- Sorumlu Araştırmacı : Semanur BATIRLIK 2- Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yasin Galip GENÇER
KARAR	Etik Yönden Onay Verilmiştir.

Prof. Dr. Bülent YİĞİT
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANI

TARİH
02.05.2021

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğretimi de aynı yerde tamamladıktan sonra lise eğitimini Afyonkarahisar’da tamamlamıştır. 2014 yılında Yalova Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman bölümüne kaydolmuştur. 2019 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra aynı yıl Yalova Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Finansman alanında yüksek lisans programına başlamıştır.

