

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARŞILIKLI AMAÇ BAĞLILIĞI VE LİDER - ÜYE**  
**ETKİLEŞİMİNİN TAKIM ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİLERİ: ÜRETİM FİRMALARINDA BİR**  
**UYGULAMA**

**ERTUĞRUL HAMİT ARSLANTÜRK**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2008**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARŞILIKLI AMAÇ BAĞLILIĞI VE LİDER - ÜYE**  
**ETKİLEŞİMİNİN TAKIM ETKİNLİĞİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİLERİ: ÜRETİM FİRMALARINDA BİR**  
**UYGULAMA**

**ERTUĞRUL HAMİT ARSLANTÜRK**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç. Dr. ERCAN ERGÜN**

**GEBZE**  
**2008**



**GEBZE YÜKSEK  
TEKNOLOJİ  
ENSTİTÜSÜ**

## **YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/06/2008 tarih ve 2008/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/07/2008 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ertuğrul Hamit ARSLANTÜRK**'ün tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### **JÜRİ**

ÜYE: Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN G.Y.T.E.  
(Tez Danışmanı)

ÜYE: Prof.Dr. M. Tayfun AMMAN Marmara Üniversitesi

ÜYE: Doç.Dr. Nihat KAYA G.Y.T.E.

### **ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..../..../.... tarih ve ..../.... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

İşletmelerin, küreselleşen dünyanın hızla değişen ekonomik süreçlerine uyum sağlayabilme problemi, sahip olunan fiziki ve mali kaynaklarla beraber insan kaynaklarının da etkili ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilerek motive edilmesi, örgütsel verimliliğin artırılmasında ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında önemli bir etkidir. Bu bağlamda günümüz örgütlerinde takım olgusu, motive olmuş insan kaynağının sinerjisinden verimli şekilde yararlanmanın en önemli aracı olarak görülmektedir.

Takım oluşturma ve takımı yönetme şekli, takımın başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biridir. Farklı niteliklere sahip çalışanlardan “takım” oluşturmak belli bir yetkinlik gerektirir. Bu noktada takım liderinin becerileri ve yönetim şekli önem kazanmaktadır. Takım üyelerinin bir arada çalışma isteklerini deyim yerindeyse körükleyebilmek, sinerji yaratabilmek ve onları sürekli hedef odaklı tutabilmek takım liderine bağlıdır.

Bu bağlamda bu araştırmada, üretim firmalarındaki takımların etkinliğine hem takım üyelerinin davranış tarzlarının etkisi hem de takımdaki liderin üyelerle olan etkileşiminin ara değişken olarak alınmasıyla belirtilen ilişkiye yapacağı etki incelenmektedir. Araştırmada takım üyelerinin gösterecekleri davranışlar karşılıklı amaç bağlılıkları (işbirliği, rekabet ve bireyselci davranış) olarak belirtilmektedir. Lider-üye etkileşiminin (LÜE) ve liderin gücünün ara değişken, takım etkinliğinin de bağımlı değişken olarak kullanıldığı model geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında 54 firmada 259 çalışana anket uygulanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda takımlarda işbirlikçi davranışların takım etkinliğiyle hem doğrudan hem de LÜE ve liderin gücü üzerinden pozitif ilişkide olduğu görülürken, rekabetçi davranışların takım etkinliğiyle hem doğrudan hem de LÜE üzerinden negatif ilişkide olduğu görülmüştür.

## SUMMARY

The problem that the organizations face in keeping up with the rapidly changing processes of the globalized world has made it necessary that in addition to the physical and financial issues, human resources must also be valued effectively and efficiently. Motivating the employees by including them into decision making processes is a considerable factor for increasing organizational productivity and for achieving organizational goals. In this context team phenomenon is stated as the most important way to profit from the synergy of the motivated human resource.

That the creation of the team and management of it is one of the most significant components for the team success. Constituting a team including members of various characteristics requires some certain experience. In this case, the efficiencies and management style of the team leader comes to be important. Increasing the desire to work together of the team members, creating synergy and keeping the members goal based all the time depend on the team leader.

In this study, both the effect of leader-member-exchange as a mediating variable on interaction and the effect of team members' self construals on the effectiveness of production companies are analyzed. In research, the interdependence that the team members will indicate is stated as goal interdependence( cooperation, competitive and independent). A model in which leader-member-exchange (LMX) is taken as a mediating variable and team effectiveness is taken as a dependent variable has been developed.

In gathering the necessary data for this research, a survey has been applied to 259 subjects in 54 companies. With regard to the regression analysis, while cooperative behaviours in teams have a positive correlation with both the team effectiveness directly and by means of leader-member-exchange and leader power, competitive behaviours have a negative correlation with both the team effectiveness directly and by means of leader-member-exchange.

## TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde gösterdiği bilimsel destek, ilgi, anlayış ve teşvik ile hep yanımda olan, beni güçlendiren ve yüreklendiren, yol gösterici tez danışmanım, değerli hocam, Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e öncelikle çok şey borçluyum. Kendisine teşekkür ediyorum.

Sayın Dekanım Prof. Dr. Cevat GERNİ'ye, Bölüm başkanım Sayın Prof.Dr. Oya ERDİL'e, üzerimde çok büyük emekleri olan çok değerli hocam Prof.Dr. Tayfun AMMAN'a ve tavsiyeleriyle bakış açımı genişleten hocam Prof.Dr. Mustafa DELİCAN'a, hocalarım, Doç.Dr. Nihat KAYA, Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN, Doç.Dr. Gökhan ÖZER ve Doç.Dr. Cemal ZEHİR'e hem hocalarım ve hem de büyüklerim olarak teşekkür ediyorum.

Araştırmada Dr. Meral ELÇİ'nin ayrı bir yeri vardır. Sayın hocama minnettarlığımı ifade ederek teşekkürlerimi arz ediyorum.

Araştırmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen ve her zaman manevi desteğini hissettiğim arkadaşım Sibel SELVİ'ye, ve zor zamanında bile bana yardımcı olan çalışma arkadaşım Berrin HAZNEDAR'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Babama, Prof.Dr. Zeki ARSLANTÜRK'e, sevgilerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Tüm sıkıntılarında sevgi ve destekleriyle beni rahatlatan, her türlü nazımı hoş gören ve her türlü imkânı bana sağlayan çok sevgili aileme ve diğer dostlara teşvik ve yardımları için şükran borcum var. Hepsine şükranlarımı sunarım.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırma Konusu	1
1.2. Araştırmanın Kaynakları	3
1.3. Problem ve Alt Problemler	3
1.3.1. Genel Problem	3
1.3.2. Alt Problemler	3
1.4. Araştırmanın Önemi ve Amacı	5
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	5
1.5.1. Genel Hipotez	5
1.5.2. Alt Hipotezler	6
1.6. Araştırmanın Varsayımları	7
1.7. Sınırlıklar ve Araştırma Planı	7
<b>2. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI</b>	<b>10</b>
2.1. Davranış ve Sosyal Davranış Düzlemi	10
2.2. Davranış Düzlemleri Ağı Olarak İşletme	12
2.3. Karşılıklı Sosyal Bağlılık ve Sosyal Süreçler	12
2.4. Grup Birlikteliği ve Takım Bağlılığı	15
2.4.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri	17
2.4.1.1. İşbirlikçi Amaç Bağlılığı	18
2.4.1.2. Rekabetçi Amaç Bağlılığı	20
2.4.1.3. Bireyselci Amaç Bağlılığı	21
2.4.2. Karşılıklı Görev Bağlılığı	22
2.4.3. Karşılıklı Sonuç Bağlılığı	23

2.5. Liderlik Kavramı	23
2.6. Lider Davranışı ve Takım Liderinin Rolü	24
2.7. Liderin Gücü ve Takipçisi Üzerindeki Etkisi	27
2.8. Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi	34
2.8.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Temelleri ve Boyutları	35
2.8.2. Lider-Üye Etkileşiminin Niteliği	37
2.8.3. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçülmesi	38
2.9. Sosyal Grup Kavramı	39
2.10. Takım Kavramı	40
2.10.1. Takım ve Grup Farkı	40
2.10.2. Takım Oluşturma Nedenleri ve Nitelikli Takım Oluşturma	41
2.10.3. Takım Çeşitleri	45
2.10.3.1. Problem Çözme Takımları	45
2.10.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar	45
2.10.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	46
2.10.3.4. Sanal Takımlar	46
2.11. Takım Etkinliği	46
<b>3. KAVRAMSAL MODEL ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ</b>	<b>50</b>
3.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi	50
3.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliği İlişkisi	52
3.3. Lider-Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliği İlişkisi	55
3.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücü İlişkisi	56
3.5. Liderin Gücü ile Takım Etkinliği İlişkisi	58
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b>	<b>60</b>
4.1. Çalışmanın Amacı	60
4.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması	60
4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	61
4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	61
4.5. Anketlerin Uygulanması	64
4.6. Verilerin Analizi	64
<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b>	<b>65</b>
5.1. Araştırma Grubunun Genel Profili	65
5.2. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	66
5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	67



5.3.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri	69
5.3.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	70
5.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	71
5.3.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Liderin Gücü Üzerindeki Etkileri	71
5.3.5. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	72
5.4. Ara Değişken Etkileri	73
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>79</b>
KAYNAKLAR	88
ÖZGEÇMİŞ	94
EK-A ANKET FORMU	95

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AG:	Astın Gücü
ALS:	Ortalama Liderlik Tarzı
BD:	Biyolojik Davranış
DİB/VDL:	Dikey İkili Bağlantı / Vertical Dyad Linkage
İTG:	İş Tasarım Gücü
KDG:	Konu Dışı Güç
LG:	Liderin Gücü
LÜE/LMX:	Lider-Üye Arası Etkileşim./ Leader-Member Exchange
PD:	Psikolojik Davranış
SD:	Sosyal Davranış
TBA:	Takımlarda Bireyselci Amaçlar
TE:	Takım Etkinliği
TG:	Toplam Güç
TİB:	Takımlarda İşbirlikçi Amaçlar
TRA:	Takımlarda Rekabetçi Amaçlar

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1. Sosyal Davranış Düzlemi	11
Şekil 2.2. Kuramsal ve Gerçek Davranış Düzlemi	11
Şekil 2.3. Bireyler Arası ilişkiler	13
Şekil 2. 4. Karşılıklı Sosyal Bağımlılık Teorisine Genel Bakış	15
Şekil 2.5. Sosyal Birliktelik/Kişiler Arası Karşılıklı Bağımlılık Modelinin Genel Çerçevesi	16
Şekil2.6. İşbirliğinin Kavramsal Yapısı	20
Şekil 2.7 Liderin Davranışına Etki Eden Rol Model Süreci	25
Şekil 2.8. Liderlik Tarzları ve Bunların Yarattığı Sonuçlar	26
Şekil 2.9. Organizasyonlardaki Güç Kaynakları	29
Şekil 2.10. Liderin Gücünün Temelleri	30
Şekil 2.11. Güç Çeşitlerinin Kümülatif Etkisi	32
Şekil 2.12.Fiedler’in Lider-Üye İlişisinin, İşin Yapısının ve Pozisyon (mevki) Gücünün Bir Fonksiyonu Olarak Sekiz Kategorili Durumsal Kontrol Ölçeği	34
Şekil 2.13. Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması	41
Şekil 2.14. Grup Etkinliği Modeli	47
Şekil 2.15. Grubun Verimliliğini Belirleyen Temel Faktörler	48
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	59
Şekil 5.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri	69
Şekil 5.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	70
Şekil 5.3. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	71
Şekil 5.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Liderin Gücü Üzerindeki Etkileri	72
Şekil 5.5. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri	73
Şekil 5.6. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerine Ara Değişken Etkisi	76
Şekil 5.7. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Ara Değişken Etkisi	78

## TABLOLAR DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 2.1. Temel Sosyal Süreçler	14
Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo 4.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerine Ait Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 4.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücü Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 4.4. Takım Etkinliği Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	65
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları	65
Tablo 5.3. Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları	65
Tablo 5.4. Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımları	66
Tablo 5.5. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar	67
Tablo 5.6. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimine; Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliğine; Lider- Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.7. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücüne; Liderin Gücü ile Takım Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 5.8. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	69
Tablo 5.9. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	70
Tablo 5.10. Lider-Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	71
Tablo 5.11. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	72
Tablo 5.12. Liderin Gücü ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları	73
Tablo 5.13. Lider-Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi	75

Tablo 5.14. Lider-Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi Hipotez Sonuçları	75
Tablo 5.15. Liderin Gücünün Ara Değişken Etkisi	77
Tablo 5.16. Liderin Gücünün Ara Değişken Etkisi Hipotez Sonuçları	78

# 1.GİRİŞ

Türkiye gelişmişlik ölçüsüne göre gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye için öngörülen bu özellik ülkemizin henüz daha gelişme sürecini tamamlayamadığı anlamına gelir. Doğaldır ki, bütün kurum ve kuruluşlarda aynı durum söz konusu değildir. Kimileri henüz daha gelişme sürecine girmemiş olduğu gibi, kimilerinin de bu sürecin yapılaşması aşamasına geldikleri varsayılabilir. Özellikle ekonomi ile ilgili işletmelerde bu süreçte önemli aşamaların kaydedildiğini gözliyoruz.

## 1.1. Araştırma Konusu

Ekonomi ile ilgili işletmelerde başarı ve verimlilik açısından yönetme ve yönetilme davranışlarının süreçsel durumunun tespiti ayrı bir öneme sahiptir. Çağdaş işletmecilik anlayışını elde etmek ve uygulamasını gerçekleştirebilmek amacıyla da ülkemizde fakülteler kurulmuş ve bu fakültelerde işletme yönetimi ayrı bir bölüm olarak yer almıştır. Ancak bu fakültelerin ürettikleri bilimsel bilgiler uygulama alanları bulmadıktan sonra kütüphane raflarını doldurmaktan başka bir işe yaramazlar. Daha açık bir anlatımla fakültelerde üretilen bilimsel bilgilerin mevcut işletmelerde kullanım imkanlarına sahip olmaları gerekir. Bu da, işletme kuruluşları ve ilgili fakültelerin birlikte hareket etmesini gerektirmektedir. Bir yandan İşletme fakültelerinde bilimsel bilgiler üretilecek, bu bilgileri işletmeler olarak ARGE'lerinde değerlendirecek ve uygulama imkanı sağlayacaktır. Bu bir strateji sorunu ve süreci olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Bizim “Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Araştırma” adı ile gerçekleştirdiğimiz bu araştırma, İzmit/Gebze’de mevcut orta boy işletmelerde yönetme ve yönetilme davranışlarında “karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna cevap aramaktadır. Araştırma teknikleri kavramlarını kullanarak söylersek, bizim araştırmamızda karşılıklı amaç bağlılığı alternatifleri bağımsız değişkenler, lider-üye etkileşimi ve liderin gücü ara değişkenler ve çalışanların takım etkinliği algısı

(araştırmada kısaca takım etkinliği ifadesi kullanıldı) bağımlı değişken olarak kabul edilerek ilişkilendirilmişlerdir.

Takım yönelimi, işbirliği davranışına verilen değer derecesidir. Takım yönelimli kültürler, üyeleri arasında, birbirine bağımlılığı ve karşılıklı dayanışmayı artırır ve bireyleri, takımları için özveride bulunmaya teşvik eder. Takım yönelimli kültürler, diğerleriyle iyi geçinmeye ve dostluklar geliştirmeye vurgu yapar. Öncelik ve üstünlük ilişkilerdedir; öyle ki, bireyler ve liderler, üstün nitelikli lider - üye etkileşimleri oluşturmak için güdülenmişlerdir. Buna ilaveten, bireylerin, birbirlerine artan ölçüdeki bağımlılıkları, üstün nitelikli etkileşimleri oluşturmayı ve bunları korumayı daha da önemli hale getirmiştir. Böylece, takım yöneliminin sosyal etkileşimlere direk olarak katkıda bulunması beklenmektedir (Erdoğan ve ark. 2006).

Grup motivasyonu ile alakalı konular, grup amaçları ve amaç belirleme konularıdır. Grup performansı için amaçlar farklı şekillerde olabilir: Nicelik, hız, kesinlik, diğerlerine hizmet ve benzerleri. Amaçların yokluğuyla (ya da doğru belirlenemeyen amaçların varlığında) karşılaştırıldığında; spesifik ve zor amaçların, amacın içeriğini yansıtan yönlerde grup performansını arttırdığı söylenebilir. Yani nicelikle ilgili amaçlar niceliği arttırmaya, hızla ilgili amaçlar hızı arttırmaya yöneliktir (Guzzo ve Dikson, 1996).

De Dreu'ya göre (2007), işbirliği bağlılığının olduğu takımlarda üyeler birlikte yüzdüklerini ya da birlikte battıklarını varsayarlar ve söz konusu üyeler birbirlerinin performanslarından yararlandıklarını düşünürler. Öte yandan rekabet düzeyinin baskın olduğu takımlarda ise, üyeler kendileri yüzerken diğerlerinin battıklarını, ya da kendileri batarken diğerlerinin yüzdüğünü düşünür.

Erdoğan ve arkadaşları (2006)'na göre liderlik, "bir bireyin, diğerlerini, üyesi oldukları organizasyonun etkinlik ve başarısına katkıda bulunmaları yönünde etkileme, motive etme ve etkin kılma yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin üye davranışlarına etkilerini inceleyen çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden biri de "lider - üye arası etkileşim teorisi" dir. LÜE teorisi organizasyonlarda sadece hiyerarşik ilişkilere uygulandığı için, aslında LÜE belli bir alana özgü bir teoridir. "Takım ortamı" ile ilgili sınırlı bir genişleme dışında (Seers, 1989) LÜE sadece

yönetici ile çalışanı arasındaki ikili ilişkiye uyarlanan bir teori olmuştur. LÜE literatüründe, yönetici ile çalışanı arasındaki güçlü bir LÜE ilişkisinin, ikili arasındaki ilişkinin tüm yönlerini etkilemesi beklenir. Ancak LÜE modeli sadece iş ortamı ile kısıtlı olduğundan, bu modelin ilişkinin diğer yönlerine etkisi önemli bir konu olarak görülmemiştir (Brower ve ark., 2000).

## 1.2. Araştırmanın Kaynakları

Araştırmanın birinci aşamasında konu ile ilgili gerek Türkçe gerekse yabancı dilde literatür taranmış, araştırma ile ilgili yayınlar belirlenmiştir. Bu yayınlar incelendiğinde genel anlamıyla takım çalışması araştırmaları olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle araştırmada ele aldıkları parametreler takım çalışması-başarı ve verimlilik ilişkisidir. Halbuki bizim yaptığımız araştırmada *“karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri”* şeklinde daha özel bir parametrik ilişki aranmaktadır. Zaten araştırmamızın özgünlüğü de buradadır.

## 1.3. Problem ve Alt Problemler

Araştırma konusu, gözlem alanına taşınmış şekliyle bir bütün oluşturduğunda bütünün parçalarından her hangi birisinde, parçalar arasında ve parçalarla bütün arasındaki disfonksiyonel durumlardan doğan olay ve olgular araştırmanın problemi/problemlerini oluşturur. Bu tanım uyarınca bir araştırmada iki tür problem mevcuttur: 1.Genel problem ve 2. Alt problemler. Bizim yaptığımız araştırma için:

### 1.3.1. Genel Problem

“Karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerinde etkileri var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu şekilde tespit edilen genel problemi analiz ettiğimizde şu alt problemler tespit edilmiş ve aşağıda ifade edeceğimiz hipotezlerle sınanmaları yapılmıştır.

### 1.3.2. Alt Problemler

- İşbirliği ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?



- Rekabet ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bireyselci davranış ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İşbirliği ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Rekabet ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bireyselci davranış ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Lider-üye etkileşimi ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Lider-üye etkileşimi işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?
- Lider-üye etkileşimi rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?
- Lider-üye etkileşimi bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?
- İşbirliği ile liderin gücü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Rekabet ile liderin gücü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bireyselci davranış ile liderin gücü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Liderin gücü ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Liderin gücü işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?
- Liderin gücü rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?
- Liderin gücü bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişken özelliği gösterir mi?

Dikkat edilecek olursa örnekleme giren birimler arasındaki etkileşim ve iletişim olgusunun takım oluşturma, takım etkinliğini gerçekleştirme, takımın hedef ve amaçlarına varmada takım üyelerinin kişisel durumları, takım anlayışları, lider ve liderlik anlayışları çerçevesinde farklılaşma, korporasyon (işbirliği ve dayanışma), çatışma ve rekabet, diyalog ve bütünleşme süreçlerinin gerçekleşme dereceleri bağlamında araştırma konusu içerisindeki problemler tespit edilmiş ve takımın hedefe ulaşma derecesi ile performans-başarı-verimlilik olguları ilişkiye sokularak takımın kendini gerçekleştirme derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 1.4. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bir araştırmada araştırmanın önemi ile amacı bir bütün oluşturur. Zira amacı belirleyen araştırma konusunun “araştırılma önem derecesi”dir. Araştırmacı ister bilmek için bilmek, isterse fayda için bilmek amacı ile konuya yaklaşsın, sonuçta ortaya çıkan araştırmanın insanlık için bir değer taşıması gerekir.

Araştırma süreci belli faaliyetler bütünüdür. Her faaliyet ise bir hedefe yöneliktir. Hedefte elde edilmek ve sahip olunmak istenen bir obje/objeler vardır. Araştırma faaliyetlerinin amacı bu obje veya objelere ulaşmak ve bunlara sahip olmak suretiyle fayda temin etmektir. Demek ki bir bilimsel araştırmanın iki amacı vardır:

### 1. Genel amaç

### 2. Özel Amaç

Genel amaç bilime ve insanlığa katkısı, özel amaç ise araştırma konusunun sınırları ile çizilidir. Bizim gerçekleştirdiğimiz araştırmada da ifade edilen bu iki amaç önem taşımaktadır. Genel amacımız bilime katkı, özel amacımız da araştırma sürecinde test edilen “karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri”ne ait sonuçları ilgili kurumların istifadesine sunmaktır.

## 1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinin en önemli aşamalarından biri de, ele alınan konuya ait hipotezlerin kurulmasıdır. Bizim araştırmamız için yukarıda tespit ettiğimiz problemlerle ilgili geçici cevap mahiyetindeki önermeleri şu şekilde kategorize ederek önermeler halinde ifade edebiliriz:

### 1.5.1. Genel Hipotez

“Karşılıklı amaç bağlılığı alternatifleri, lider-üye etkileşimi ve liderin gücü ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilmiştir.

### 1.5.2 Alt Hipotezler

Araştırma sürecinde aşağıdaki alt hipotezler test edilmek suretiyle genel hipotezin doğruluk ve yanlışlığı sınanmıştır.

Hipotez	
H1a	Çalışanlar arasında işbirliği düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi artar.
H1b	Çalışanlar arasında rekabet düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.
H1c	Çalışanlar arasında bireyselci davranış düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.
H2a	Takımlarda çalışanlar arası işbirliği düzeyi arttıkça takım etkinliği artar.
H2b	Takımlarda çalışanlar arası rekabet düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.
H2c	Takımlarda çalışanlar arası bireyselci davranış düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır..
H3a	Lider-üye etkileşimi, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H3b	Lider-üye etkileşimi, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H3c	Lider-üye etkileşimi, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H4a	Lider-üye etkileşimi arttıkça takım etkinliği artar.
H5a	Çalışanlar arasında işbirliği düzeyi arttıkça liderin gücü artar.
H5b	Çalışanlar arasında rekabet düzeyi arttıkça liderin gücü azalır.
H5c	Çalışanlar arasında bireyselci davranış düzeyi arttıkça liderin gücü azalır.
H6a	Liderin gücü, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H6b	Liderin gücü, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H6c	Liderin gücü, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.
H7a	Liderin gücü arttıkça takım etkinliği artar.

## 1.6. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırma aşağıdaki sayılılardan yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir:

- Literatürde mevcut bilimsel araştırmaların sonuçları doğru kabul edilmiştir.
- Araştırmanın gerçekleştirilmesinde modelin kurusu ve araştırma yöntemleri doğru tespit edilmiştir.
- Deneklerin envantere mevcut sorulara doğru ve eksiksiz cevap verdikleri var sayılmıştır.

## 1.7. Sınırlıklar ve Araştırma Planı

Araştırma bir süreçtir. Süreç kavramı bir varlığın belli bir zaman süresince oluşumunu; yapılaşmasını ifade eder. Bu nedenle, araştırma, araştırma süresince araştırma konusunun belirlenmesi ve araştırılan problemlerin çözüm önerilerinin sunulması; sonuca bağlanmasına kadar yapılan faaliyetler bütünüdür. Araştırmacının bu faaliyetleri yaparken bir takım güçlüklerle karşılaşması doğaldır. Ancak bu güçlükleri aşma durumu araştırmanın da arzu edilen amaca ulaşmasına etki edecektir. Daha doğrusu araştırmayı belli sınırlar içerisine çekecek ve sınırlandıracaktır. Doğal olarak biz de bu araştırma sürecinde bir takım güçlüklerle karşılaştık. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- Konunun ve parametrelerin tespiti ile ilgili güçlükler
- Konuyla ilgili Türkçe literatürün azlığı ve yabancı dilde kaynakların çokluğu (kaynakların azlığı kadar, çokluğu da araştırma için problem oluşturur.)
- Envanterin ilgili işletmelere ulaştırılması ve toplanması.
- Deneklerin envantere soruları cevaplandırmada zaman kısıtlılığı.
- Deneklerin envantere soruları cevaplandırmada bir takım çekincelere sahip olması.
- Envanterin geri dönüşümünde yaşanan güçlükler.
- Uygulama alanının, sadece üretim yönelimli firmalar olmasıdır.

Bu güçlüklerin bir kısmı araştırma sürecinde aşılabılmış, bir kısmı da aşılamamıştır. Bu durumlar göz önüne alınarak araştırma sınırlandırılmış ve planı oluşturulmuştur.

Araştırma uygulamalı bir araştırma olduğu için giriş bölümü “1.GİRİŞ” şeklinde adlandırılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın konusu, önemi, seçimi ve amacı, problemleri, hipotezleri hakkında bilgi verilmiştir. Temel kavramlar araştırmanın teorik çerçevesi bölümünde konu edinilmiştir. Bu nedenle de ikinci bölüm, “2. TEORİK ÇERÇEVE ve TEMEL DEĞİŞKENLER” başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kaynak taraması ve bu kaynaklar çerçevesinde araştırmanın konusu ve temel değişkenleri konu edinilmiştir. Üçüncü bölüm ise “3. KAVRAMSAL MODEL ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ” şeklinde adlandırılmıştır. Bu bölümde araştırmanın hipotezleri literatür ışığında tespit edilmiştir. Dördüncü bölüm “4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ” başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmıştır. Beşinci bölüm “5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI” başlığı altında araştırma bulguları tespit edilerek oluşturulmuştur. Sonuç bölümü “6. SONUÇ ve ÖNERİLER başlıkları altında sistematize edilmiştir.

Yapılan bu çalışma ile üretim yönelimli firmalarda; takım etkinliği ve dolayısıyla firma performansını artırmak için lider-üye etkileşimini ve liderin gücünü etkileyen karşılıklı amaç bağlılığı alternatifleri (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış), belirlenmeye çalışılmış ve bu karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın, teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmıştır.

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. 50 kişi üzerinde çalışmanı olan üretim yönelimli 65 firmaya 650 anket uygulanmak üzere verilmiş, ancak 57 firmadan 310 anket geri dönüşümü sağlanmıştır. Uygulanan anketler değerlendirildikten sonra 259 anket analiz için kabul görmüştür.

SPSS 11.5 programı kullanılarak anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın metodolojisinde araştırmanın amacı, anket formunun oluşturulması, uygulanması, kullanılan ölçekler, Önce güvenilirlik ve faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenilirliği belirlenmiş daha sonra araştırmaya katılanlarla ilgili demografik bilgiler, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizleri ve ara değişken etkisine ait regresyon analizleri ele alınmıştır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI

### 2. 1. Davranış ve Sosyal Davranış Düzlemi

İnsanda biyolojik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç tür davranış gözlenmektedir. Bunu U—O—T formülü ile şu şekilde ifade edebiliriz:

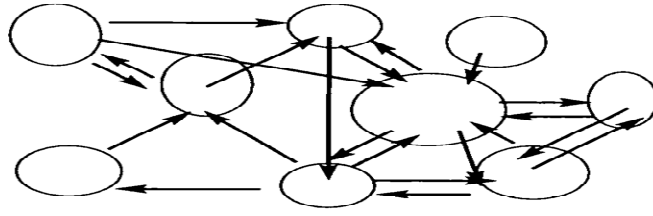
<p style="text-align: center;">U - O - T (BT) U - O - T (PD) U - O - T (SD)</p> <p style="text-align: center;">Burada U uyarıcıyı, O organizmayı, T de tepkiyi veya davranışı sembolize etmektedir.</p>
---

Sosyal davranış (SD), biyolojik tepki (BT) ve psikolojik davranıştan (PD) farklıdır. Bir davranış, bireyin kendisinden bağımsız hale gelip bireyler arası sürekli ve düzenli bir yapı kazandığında sosyal davranış haline gelir. Bu bağlamda, biyolojik ve psikolojik davranış bireysel olduğu halde sosyal davranış toplumsaldır. Sosyal davranış için iki şart yerine gelmelidir. Bunlar:

- Bireyler arası etkileşim ve iletişim
- Grup şuurudur.

Bu özellikleri ile sosyolojinin konusuna giren SD, birbiriyle etkileşimde olan ve birlikte mensubiyet duygusuna sahip en az iki insanın davranışdır. Ayrıca SD belirli bir sosyal grup içinde ortaya çıkan sosyal anlaşmanın sonucu sınırları belirlenen davranışlar topluluğudur. Bireyin davranışları bu davranış alanı içinde anlam kazanır ve sosyal davranış haline gelir (Arslantürk ve Amman, 2001). Aşağıdaki şekil (Bkz. Şekil 2.1.) bir grubu oluşturan bireylerin birbirleri arasındaki ilişkisini göstermektedir.

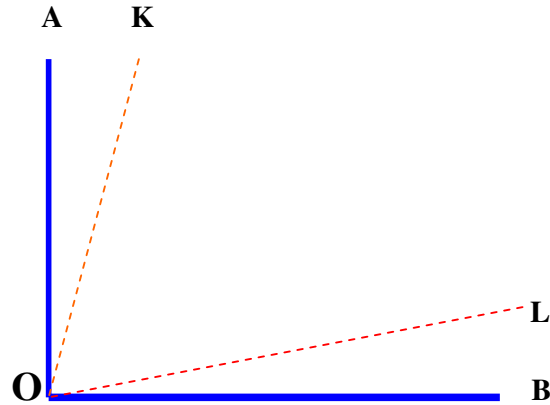
Şekil 2.1. Sosyal Davranış Düzlemi



Kaynak: Arslantürk ve Amman, 2001

Erdoğan (1983) bireylerin sahip oldukları özelliklere bağlı olarak çok sayıda davranış gerçekleştirmek isteyeceğini ancak bireyin etkisi içinde bulunduğu sosyal grup tarafından davranışlarının sınırlandırılacağını belirtmiş, bireyin neyi, nasıl yapacağı, hangi davranışları yapamayacağını içinde bulunduğu grup tarafından saptanacağını ifade etmiştir. Ayrıca grup tarafından istenen kuramsal davranışı, bireyin gerçekleştirdiği gerçek davranışı ve aradaki farkı aşağıdaki şekille göstermiştir.(bkz. Şekil 2.2.)

Şekil 2.2. Kuramsal ve Gerçek Davranış Düzlemi



Kaynak: Erdoğan, 1983

Şekil 2.2'de AOB açısı içerisindeki alan, toplumun tamamını ilgilendiren ve tüm davranış alanlarında geçerli genel kurallardan ve grup tarafından saptanmış özel kurallardan oluşmaktadır. KOL açısı içinde kalan alan ise bireyin grubun kurallarına tamamen uyamayacağı göz önüne alındığında bireyin gerçek davranışını göstermektedir. Son olarak AOK ve LOB açıları arasındaki alanlar toplamı, bireyin



grubun istediği davranışlardan gösterdiği sapmayı ifade eder. Bu kısım grup tarafından hoşgörüyle karşılanmaktadır (Erdoğan, 1983).

## 2.2. Davranış Düzlemleri Ağı Olarak İşletme

İşletmenin yapısı örgütsel ilişkiler göz önüne alınarak değerlendirildiğinde bir genel davranış düzlemi ile çok sayıda alt düzlemler ağı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanı açısından işletme, çalışanın işyeri dışında gerçekleştirdiği davranışların tamamı ile ilişki içerisindedir. Genel bir davranış düzlemi olan işletmede tüm işletmeler için geçerli olan genel kuralların yanında, işletmenin tüm bölümleri için geçerli ve işletmeye özgü yazılı-yazısız özel kurallar mevcuttur.

Bir sistemde geçerli olabilecek kuralları sosyal olarak belirleyen üç faktör bulunmaktadır: birincisi, bireylerin grup içinde istenen davranışlar hakkında bilgi ve inancının bulunması, ikincisi, bu inançların objektif olması ve grup üyelerinin uyum içinde olması, üçüncüsü de, belirli bir inanç ve davranış için grup desteğinin olduğunun üyelerce bilinmesidir (Erdoğan, 1983). Bu bağlamda, işletme davranış düzlemi oluşturulurken bu faktörler göz önüne alınmalıdır.

## 2.3. Karşılıklı Sosyal Bağlılık ve Sosyal Süreçler

Karşılıklı sosyal bağlılık teorisi bireylerin belirli bir amaca yönelik karşılıklı etkileşimleri ve bu etkileşimlerin sonuçlarıyla ilgilidir. Bireylerin davranışlarının sonuçları başka bireylerin davranışlarından etkileniyorsa karşılıklı bağlılıktan söz edilir. Pozitif ve negatif olmak üzere iki tür sosyal bağlılık vardır. Pozitif sosyal bağlılıkta bireylerin ortak amaçları başarmada birbirlerine destek oldukları görülürken, negatif sosyal bağlılıkta bireylerin davranışları diğer bireylerin amaçlarına ulaşmasını engelleyici şekilde gerçekleşmektedir. Karşılıklı bağlılık sosyal bağlılık, bağımsızlık ve sosyal etkisizlik farklıdır. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, bireyin başarısına başkalarının davranışları etki ediyor fakat bunun tersi gerçekleşmiyorsa bağlılık, bireyin başarısına başkalarının davranışları etki etmediğinde ve tersi de geçerli olduğunda bağımsızlık, başarıya ne bireyin ne de başkasının etkisi yoksa sosyal etkisizlik söz konusudur. (Johnson ve Johnson, 2005).

Şekil 2.3. Bireyler Arası İlişkiler

		Bireyin eylemleri amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	
		Yes	No
Diğerlerinin eylemleri bireyin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	Yes	Karşılıklı bağımlılık	Bağımlılık
	No	Bağımsızlık	Etkisizlik

Kaynak: Johnson ve Johnson, 2005

Sosyal süreçler farklı şekilde sınıflandırılırlar (Arslantürk ve Amman, 2001).

Temel sosyal süreçler:

- İşbirliği (cooperation)
- Zıtlaşma (opposition): Rekabet (competition) ve Çatışma (conflict)
- Uyuma (adaptation)
- Bütünleşme (integration)
- Farklılaşma (differentiation) süreçleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Sosyal davranışlar, belli bir toplumun kültür, grup ve kurumlarında sosyal süreçler tarafından yaratılırlar ve şekillendirilirler. Bu sosyal süreçlerin temeli biyolojik ve psikolojik özelliklere dayanır ve doğuştan insanda potansiyel olarak mevcuttur. İnsanın tabii yapısında var olan bu olgular insanlar arasındaki ilişkilerin doğmasında ve yönlendirilmesinde rol oynarlar. Tablo 2.1. amaçlar, sosyal durum ve sosyal süreçlerin ilişkilerini özetlemektedir.

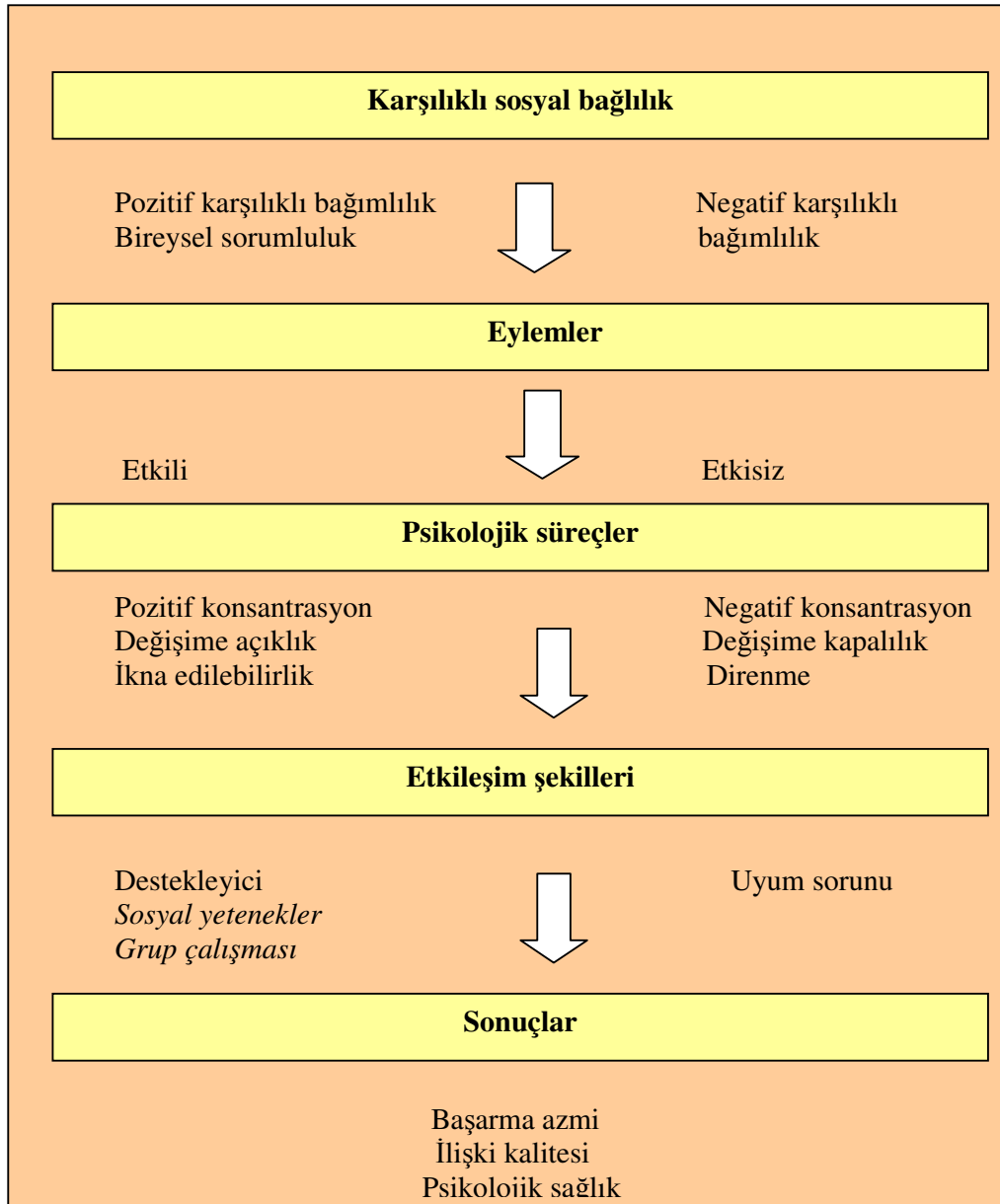
Tablo 2.1. Temel Sosyal Süreçler

Amaçlar Arasında İlişki	Sosyal Durum	Sosyal Süreç
Amaçlar ortak	Dayanışma	İşbirliği Ortak Himayeci
Amaçlar benzer fakat ortak değil veya birbirine zıt	Karşı olum sürekliliği	Muhalefet Rekabet Çatışma
Amaçlar ortak Karışık değil	Denge	Uyuşma Birlikte hareket Barışçı Uzlaşıcı
Amaçların büyük birlikteliğine gayret	Tarafsızlık	Bütünleşme Kamuoyu Propaganda Sosyalleştirme
Amaçlararası farklılığın artması	Birbirinden farklı amaçlar	Farklılaşma İşbölümü Tabakalaşma Güç farklılaşması

Kaynak: Arslantürk ve Amman, 2001

Johnson ve Johnson (2005)'a göre karşılıklı sosyal bağlılık teorisi, Lewins'in karşılıklı bağlılık teorisini geliştiren Deutsch tarafından oluşturulmuştur. Şekil 2.4.'te iki temel süreç söz konusudur. Birinci süreç, bireylerin amaçlarının ilişki durumunu gösteren karşılıklı bağlılık çeşitleri, ikinci süreç ise karşılıklı bağlılık durumlarında bireylerin sergileyecekleri davranış çeşitleridir. İlk sürecin sonunda negatif ve pozitif bağlılık tanımlanmıştır. İkinci sürecin sonunda ise bireyin amaca ulaşmadaki şansını arttıran etkililik ve amaca ulaşma şansını azaltan etkisizlik durumları gösterilmiştir. Bu iki sürecin psikolojik süreçlere ve etkileşim çeşitlerine olan etkisi belirtilmiştir.

Şekil 2. 4. Karşılıklı Sosyal Bağlılık Teorisine Genel Bakış



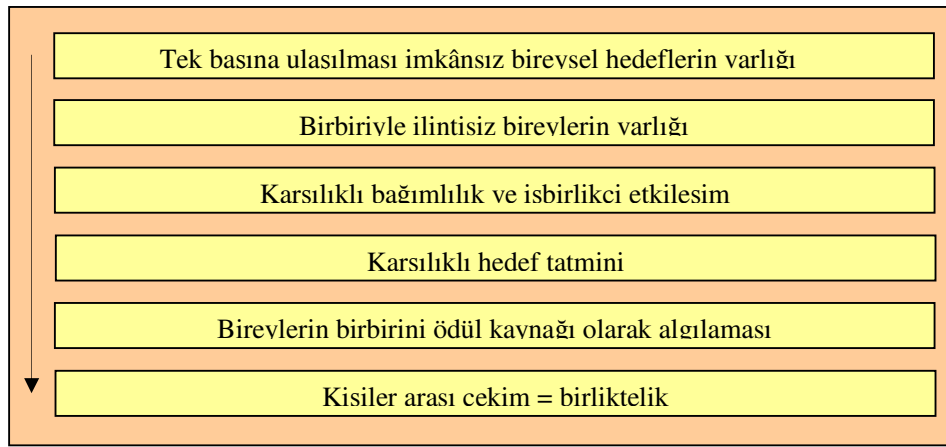
Kaynak: Johnson ve Johnson, 2005

## 2.4. Grup Birlikteliği ve Takım Bağlılığı

Grubun en temel özelliklerinden birisi üyeler arasında birliktelik (dayanışma, takım ruhu, motivasyon) oluşturmasıdır. Birliktelik, Schachter ve Back tarafından grubun ve onun üyelerinin yarattığı çekim ve bireysel amaçlara ulaşmada grubun oynadığı etkin rolün üyeler üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır. Birliktelik üzerine psikologların yaptığı araştırmalar kişiler arasındaki çekimi arttıran benzerlik,

işbirliği, ortak tehdide maruz kalma gibi faktörlerin genelde grubun birlikteliğini güçlendirdiğini ve bu güçlenen birlikteliğin grup standartlarına uymayı sağladığını, benzerlikleri ön plana çıkardığını, grup içi iletişimi iyileştirdiğini ve üyelerin yakınlaşmasını kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Grup birlikteliğine yönelik bu bakış açısının sosyal gruba ilişkin kişiler arası karşılıklı bağımlılığı ya da çok daha geniş bir sosyal birlikteliği temsil ettiği (bkz. Şekil 2.5.) ileri sürülmektedir. (Hogg ve Vaughan, 2007).

Şekil 2.5. Sosyal Birliktelik/Kişiler Arası Karşılıklı Bağımlılık Modelinin Genel Çerçevesi



Kaynak: Hogg ve Vaughan, 2007

Karşılıklı bağımlılık bir bireyin başka bireyleri etkilemesi ve başka bireylerden etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Takımlarda üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık takımların karakteristik özelliklerindedir. Takımda üyelerin projelerini tamamlamak ve üyelik ihtiyaçlarını gidermek için hangi üyelerin bir diğerine, ne derecede güvenmeye ihtiyacı olduğu karşılıklı bağımlılıkla ortaya çıkmaktadır. Bağımlılık oranının düşük olduğu takımlar genellikle çalışma grupları şeklinde isimlendirilirken, yüksek bağımlılık oranına sahip takımlarsa gerçek takım olarak gösterilir (Barrick ve ark., 2007).

İster görev girdilerine ve süreçlere isterse paylaşılan amaç ve ödüllere dayansın, karşılıklı bağımlılık takım üyeleri arasında işbirliği ihtiyacını artırır. Üyeler, görevlerini teşhis ve analiz ederken ve uygularken etkileşim içinde olmak

zorundadır. Böylece karşılıklı bağlılık, bölümler veya şubeler gibi daha büyük iş birimlerindeki toplumsal ilişki süreçlerini yoğun hale getirir (Roberson, 2006).

Takım üyeleri arasındaki karşılıklı bağlılık sayesinde, düşük fiziksel bağlılık nedeniyle oluşan motivasyon zorluklarına karşı konulabilir ve bu durum telafi edilebilir. Böylece, sanal gruplar içindeki yüksek bağlılığın, takım üyelerinin yüksek bireysel motivasyonlarıyla aynı zamanda da genel takım etkinliğiyle ilgili olması beklenir. Ortak yaklaşımlar, takımlarla ilgili üç tür karşılıklı bağlılığı ortaya koymaktadır. İnsan eylemlerinin genel süreç modellerine göre, bu türler, amaçlar (karşılıklı amaç bağlılığı), görev davranışı (karşılıklı görev bağlılığı) ve davranış sonuçlarının değerlendirilmesi (karşılıklı sonuç bağlılığı) ile ilgilidir. Yüz yüze takımlarla ilgili araştırmalarda, karşılıklı bağlılığın üç boyutunun takım üyelerinin motivasyonu ve takım etkinliği ile pozitif olarak ilgili olduğu gösterilmiştir (Hertel ve ark., 2004).

#### **2.4.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri**

Amaç bağlılığı, bir bireyin amacına varmasının diğerlerinin amaçlarını ne şekilde etkilediğini yansıtır. Bazı amaçlar farklı kişilerde farklı amaç bağlılığı algısına neden olmasına rağmen, genel amaçlar farklı kişilerde aynı amaç bağlılığı algısı oluşturacaktır. Amaç bağlılığı negatiften pozitive doğru değişim gösterebilir. Pozitif amaç bağlılığı durumunda, bir bireyin hedeflerine varması durumu, diğer grup üyelerinin hedeflerine erişmesinden olumlu şekilde etkilenir. Negatif amaç bağlılığı durumunda, bir bireyin bireysel hedeflerine varması, diğer grup üyelerinin hedeflerine erişmesinden olumsuz şekilde etkilenir (Vijfeijken ve ark. 2002).

Amaç bağlılığı teorisine göre, işbirliğine dayanılarak yapılan çalışmalar ortak çıkar duygusu yaratır ve işbirlikçi davranışı teşvik eder. Bunu yaparken de her bir grup üyesinin ilgilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Buna k olarak, bir üye tarafından elde edilen çıkarımlar ya da öngörüler diğerleriyle paylaşılır ve böylece hepsi birbirlerinin deneyimlerinden yararlanabilir. Diğer taraftan bilgiyi ve deneyimi paylaşmak yerine, rekabetçi ortamlarda, bireyler değerli bilgiyi kendilerine saklamayı tercih ederler. Üstelik birbirlerini desteklemek yerine, rekabetçi ödül ortamlarında kişi kendi çıkarları için başkalarının başarısına engel olmaya da

çalışabilir (Beersma ve ark., 2003).

Deutsch, insanların amaçlarının birbirleriyle ilişkili olduklarına inandıklarını ve bu inancın da onların etkileşimlerinin dinamik ve sonuçlarını etkilediğini ileri sürer. Çalışanlar, işteki beklenti, iletişim, ilişkiler, problem çözme ve verimlilik konularının amaç bağlılıkları ile ilişkili olduğuna inanmaktadırlar. Deutsch, insanların bir iş ilişkisinde amaç bağlılıkları açısından üç alternatiften birine yöneldiklerini belirtmektedir. Bunlar; işbirliği, rekabet ve bireyselci davranışlardır. Her bir amaç bağlılıklarındaki algılar çalışanın nasıl bir eylemde ve beklentide olacağını etkileyeceği için kişilerarası etkileşimde ve elde edilecek sonuçlarda da belirgin bir etki olacaktır (Alper ve ark., 1998).

#### **2.4.1.1. İşbirlikçi Amaç Bağlılığı**

İşbirliğinin özü anlamlı bir sonuca ulaşmak için beraber çalışmaktır. İnsanlar bilgilerini ve yeteneklerini birleştirerek ortak bir işbirliğine ulaşırlar, böylece tek başlarına elde edemeyecekleri toplam bir başarı elde ederler. İşbirliği davranışında, amaçların olumlu şekilde ilişkili olduğu düşünülür. İnsanlar, bir kişinin başkalarının başarılarına katkıda bulunabilmesi için ortak bir görüş ve amaç peşindedirler. Başkalarının kendi amaçlarını başarma yönünde hareket etmesi, kişinin de kendi amaçlarını başarmaya yönelmesi anlamını taşımaktadır ve diğerlerinin hedeflerine ulaşmaları insanların da başarılarını artırır. Hedeflerinin uyumlu olduğu inancıyla, sorunlar açıkça tartışılır, fikirler bir araya getirilir ve ortak bir çözüm bulunmaya çalışılır. Böylesi bir durum da işin verimliliğini olumlu yönde etkiler. İşbirliğiyle alınan karar bir diğerinin fikirleriyle geliştirilerek daha fazla verim sağlanır. Takım kurmak bilinirlik kurma sürecidir. İnsanlara beraber çalıştıklarında tek başlarında olduğundan daha fazla fayda sağlayacaklarını anlamalarına yardım etmektir (Chen ve Tjosvold, 2005).

Chen ve çalışma arkadaşlarına göre (1998), işbirliği kavramını açıklayan üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki; üyelerin psikolojik güdeleri üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre; işbirliği, “bir gaye için birlikte çalışma davranışı”dır. Bir diğer yaklaşım, işbirliğini sosyal ilişkiler ve sosyal durumlar açısından açıklamayı yeğler ve işbirliği “davranışlardan ziyade hakiki ve algılanılan amaç

ilişkileri” olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, işbirliğini müşterek aktiviteler olarak betimler. Buna göre işbirliği, “iki ya da daha fazla sayıda kişinin, faaliyetlerinin fonksiyonel bir sistemi” olarak tarif edilmektedir.

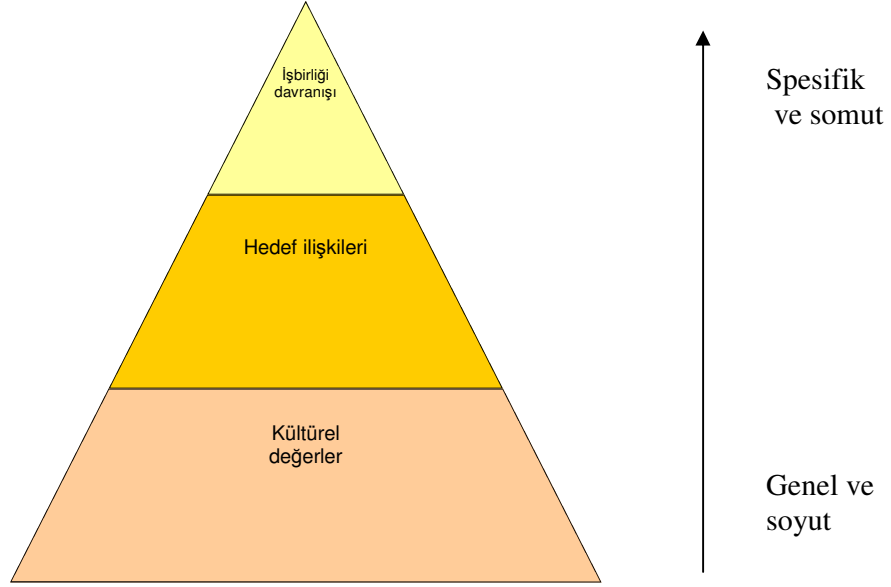
Arslantürk ve Amman (2001) işbirliğini, iki veya daha çok kişi veya grubun ortak bir hedefin takibinde birlikte ve dayanışma içinde hareket ettiği bir süreç olarak tanımlamışlar ve ortak davranış, yardımlaşma davranışı ve ilintili davranış olmak üzere üç tür işbirliğinden söz etmişlerdir. Ortak davranışta sosyal sürece katılan herkes aynı şekilde davranır, yardımlaşma davranışında yardım süreci vasıtasıyla zorluklar ortadan kaldırılmaya çalışılır, ilintili davranışta ise toplu olarak belli bir amacı gerçekleştirmeyi arayan, farklı fakat tamamlayıcı davranışların sergilenmesi söz konusudur.

Aşağıdaki piramitte (bkz. Şekil2.6.) görüldüğü üzere, işbirliği davranışları oldukça spesifik ve somut olması nedeniyle en üstte, temel kültürel değerler oldukça genel ve soyut olması nedeniyle de piramidin en altında yer almıştır. Amaç ilişkileri ise piramidin ortasında yer almaktadır. Kültürel değerler iş birliği davranışını direkt olarak veya hedef ilişkiler yardımıyla etkiler. Bu bilgiler ışığında, takımlarda kolektif eylemleri arttırmak ve işbirliği duygusu geliştirmek için yapılacak şeyler ne olmalıdır? İşbirliği duygusu uyandırmanın bir yolu üyeler arasında olumlu amaç ilişkileri kurmakla sağlanır (Chen ve ark. 1998). Bununla birlikte, Messick ve Brewer (1983) ve Komorita ve Parks (1995) yaptıkları literatür taramasıyla işbirliği davranışını oluşturmada şu mekanizmaları da eklemişlerdir:

1. Üst hedefler
2. Grup kimliği
3. Güven
4. Sorumluluk ve yapıcı eleştiri
5. İletişim
6. Ödül ve teşvikler



Şekil 2.6. İşbirliğinin Kavramsal Yapısı



Kaynak: Chen ve ark., 1998.

De Dreu'ya göre (2007), işbirliği bağlılığının olduğu takımlarda üyeler uyuma, konsensusa odaklanarak, sahip oldukları bu barışçıl ortamı ve aralarındaki uyumu koruma eğiliminde olurlar. İşbirlikçi sistemler eşitlikçi kuralları kapsar ve grup başarılarını vurgular. Onlar grup içi ayrılıkları en aza indirmeye çalışırlar, çünkü bu ayrımcılıklar, takım çalışmasına, bilgi paylaşımına ve yardımlaşmaya engel olabilir (Beersma ve ark., 2003).

#### 2.4.1.2. Rekabetçi Amaç Bağlılığı

Arslantürk ve Amman (2001)'a göre rekabet, "iki veya daha çok kişinin ya da grubun direkt olarak karşılıklı iştirak ettiği amaçların takip edilmesidir". Rekabet davranışında, amaçların olumsuz şekilde ilişkili olduğuna inanılır. İnsanlar, başkalarının kendi hedeflerine erişmesinin kendilerinin başarılarına engel olacağı inancını taşır ve kazan-kaybet stratejisine göre hareket ederler. İnsanlar, diğerleri ne kadar başarılı olursa, kendilerinin amaçlarına ulaşma ihtimalinin o kadar düştüğüne inanırlar. Hedeflerinin uyumlu olmadığına inanarak, kazanmak istediklerinde diğerlerini yanlış yönlendirmeye ve amaçlarından uzak tutmaya çalışırlar (Tjosvold ve ark., 2003).

Beersma ve çalışma arkadaşlarına göre (2003) rekabetçi sistemler eşitlik kurallarını içine alır ve bireyleri yüksek performans ya da düşük performans gösterenler olarak ödüllendirip, takım üyeleri arasındaki performans farklılıklarına dikkat çeker. Bu yüzden bazı araştırmacılara göre, rekabet beceriyi ve yeniliği teşvik eder, çünkü rekabet kişiyi daha hızlı, daha akıllı ya da daha ucuz çalışarak diğerlerinin önüne geçmeyi güdüler. Bunun neticesinde de kurum uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılamış olacaktır. Diğer araştırmacılara göre ise takım içi rekabet, yapıcı olmaktan ziyade yıkıcıdır. Bireyler ya da alt gruplar, rekabet ederken, kendi amaçlarını kurumun amaçlarının önüne alırlar ve birinin yararına olan başarı, sık sık, diğerlerinin zararına olabilir. Böylesi bir durumda oluşan güvensizlik atmosferi, bilgi ve kaynak paylaşımını kısıtlar ve iletişim sorunlarına yol açar. (Alper ve ark. 1998).

Chen ve arkadaşlarına göre (2006) çalışanlar amaçlarının rekabete dayalı olduğuna ve birbirinden bağımsız olduğuna inandıklarında, nitelikli işbirliği yapabileceklerini ve bunun içinde destekleneceklerini düşünmemektedirler. Kaynaklarını birleştirerek daha etkin hale getirmede sorun yaşamakta ve daha çok karşıt amaçlar için çalışmaya güdülenmektedirler. Böyle durumlarda, olumsuz ilişkilerden ve bu ilişkileri geliştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamasından dolayı, liderlerini sorumlu tutmaktadırlar.

#### **2.4.1.3. Bireyselci Amaç Bağlılığı**

Bireyselci amaç bağlılığında amaçlar ilgisiz olarak görülür. İnsanlar, başarılı olup olamayacaklarının kendi çabalarına bağlı olduğu sonucuna varmaktadır. Diğerlerinin amaçlarına erişmesinin kendilerinin başarısı üzerinde etkisi olmadığı sürece, kendi amaçlarını bireysel olarak takip ederler (Chen ve Tjosvold, 2005). Alper ve çalışma arkadaşlarına göre (1998), amaç bağımsızlığı algısına sahip bireyler için, diğerlerinin etkin çalışıp çalışmadığının bir önemi yoktur. Birbirinden bağımsız takım üyeleri, diğerlerinin yararlı fikirler üretip üretmediği ya da iyi çalışıp çalışmadığı hakkında endişe duymazlar. Bireyselci tutum ilgisizlik ve kayıtsızlığı da beraberinde getirir.

Kültürel psikolojide başkalarıyla ilişki içinde olan birey tanımı, doğu ve batı kültüründen insanları birbirinden ayıran çok önemli bir değişkendir. Batı

kültürlerinde insanlar, kendilerini eşsiz ve diğerlerinden bağımsız olarak algırlarlar (bağımsız birey). Birey yetenekler ve davranışlar gibi içsel tutumlar çerçevesinde değerlendirilir ve bireyin eşsizliğine son derece önem verilir. Doğu kültürlerinde ise (bağlı ve toplumcu), insanlar kendilerini başkalarına bağlı olarak algırlar ki, birey olma grup üyelikleri, aile, akrabalık bağları, arkadaşlık ilişkileri gibi sosyal roller çerçevesinde düşünülür. Bu yüzden doğu kültürlerinde diğer kişiler ile benzerlikler ve ortak amaçlara sahip olma, batı kültürlerine nazaran çok daha önemlidir (Utz, 2004).

#### **2.4.2. Karşılıklı Görev Bağlılığı**

Karşılıklı görev bağlılığı, takım içindeki görevlerden kaynaklanan üyeler arası ilişkilerin yapısal özelliğidir ve takım üyelerinin istenen sonuçlara ulaşmak adına birbirlerine bilgi, belge sağlamaları ve görüş bildirmeleri gerekliliğini belirtir (van der Vegt ve ark. 1999). Görev bağlılığı, bu tür bağlılığa sebep olan etmenler ve kimlerin göreve bağlı olduğu konularındaki farklı bakış açılarına göre de tanımlanabilir. Bağlılığa neden olan etmenler göz önüne alındığında karşılıklı görev bağlılığı, görevi gerçekleştirmek için kullanılan teknoloji seviyesine, birlikte çalışma şekillerine ve iş ortamı şartlarına bağlı olarak ortaya çıkar. Kimlerin göreve bağlı olduğuna göre de içsel ve dışsal görev bağlılığı ayrımı söz konusudur. Aynı grup içindeki kişilerin görev bağlılığı içsel, meslektaş olup farklı gruplarda çalışan kişilerin görev bağlılığı ise dışsal olarak nitelendirilir. Performans yönetimi bakımından dışsal görev bağlılığının düşük olduğu söylenebilir, çünkü aynı meslekteki kişilerin bireysel becerileri farklılık göstermektedir (Vijfeijken ve ark., 2002).

Hertel ve çalışma arkadaşlarına göre (2004) takım üyelerinin, kişisel katkılarının takım başarısına gerçekten etkili olmadığını düşündüren nedenlerle başa çıkmada izlenebilecek yöntemsel uygulamalardan birisi de, takım üyeleri arasındaki görev odaklı etkileşimleri arttıracak çalışma ortamını oluşturmaktır. Bu da ancak, takım üyelerinin birbirleriyle yakın ilişki kurarak çalıştığı, birbirlerinin çalışmalarını sık sık değerlendirdiği ve kendi başarısının diğer takım üyelerinin çalışma süreçleri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurduğu bir görev yapısı oluşturularak sağlanabilir.

### 2.4.3. Karşılıklı Sonuç Bağlılığı

Karşılıklı sonuç bağlılığı, bir takım üyesinin elde edeceği çıktının diğer takım üyelerinin performansına bağlı olma derecesini gösterir (Wageman, 1995). Takım üyelerinin kişisel amaçları ve ödüller arasında bir bağlantı olduğunu düşündüğünde bu tür bağlılık ortaya çıkmaktadır (van der Vegt ve ark. 1999). Ayrıca, Sonuç bağlılığı, takım üyeleri sadece bireysel olarak ödüllendirildiğinde değil, ödüller bütün takımın performansına bağlı olarak verildiğinde de ortaya çıkar (Hertel ve ark., 2004). Negatif ve pozitif olmak üzere iki türlü sonuç bağlılığından söz etmek mümkündür. Pozitif sonuç bağlılığında kişinin bireysel başarı ödülleri diğer grup üyelerinin başarı ve ödülllerinden olumlu etkilenirken, negatif sonuç bağlılığında ise olumsuz etkilenmektedir (Vijfeijken ve ark., 2002).

Hertel ve çalışma arkadaşlarına göre (2004), yapılan araştırmalar takım odaklı ödül dikkatli bir şekilde uygulandığında iyi bir takım ruhu yaratabilir ve takımın başarısı için bireylerin takım içindeki sorumluluk ve kendi katkılarının önemine yönelik farkındalıklarını geliştirebilir.

### 2.5. Liderlik Kavramı

Liderlik, grup veya organizasyon olayı olarak görülmeli ve bu olay bireylerin grupta sergiledikleri rol davranışlarının gözlemlenmesi bağlamında değerlendirilmelidir. Liderlik bir organizasyondaki grubun üyelerini genel amaçlara ulaşma yolunda etkileyen ve onların davranışlarını koordine eden bir liderin varlığı durumunda ortaya çıkar (Conger ve Kanungo, 1998). Liderliği, liderin kişilik özelliklerine ve durumsal gereklere (izleyiciler, amaçlar, önderin kişisel özellikleri, ortam koşulları) uygun davranışına bağlayan tanımlamalar (Eren, 2003) olmakla beraber bu tanımlamaların çoğu liderin takipçilerine veya astlarına bir çaba sarf ederek etki etme sürecinin varlığına işaret etmektedir (Yukl, 1989a).

Liderliği grup süreci olarak tanımlayan Hogg ve Vaughan (2007), kişilik özelliklerine, durumsal taleplere, liderlik davranışına ya da kişi kurum etkileşimine dayanan liderlik açıklamalarının takipçilerinin olmadığı yerde liderin de olmayacağını ihmal ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, lider ve takipçileri arasında

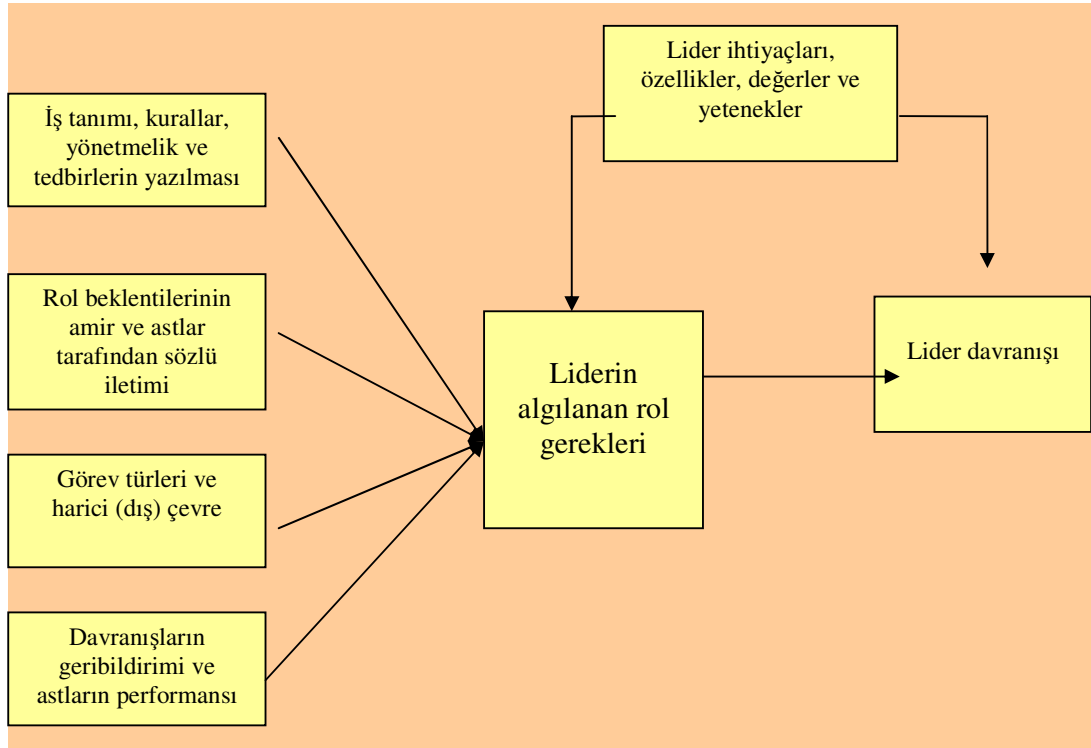
dinamik bir etkileşim olduğunu ve bireye lider rolünü verenin sonunda o rolü alanın da grup üyeleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderliği de genel olarak ‘bireyin ortak hedefe ulaşmak için diğer insanların desteğini aldığı ve onları harekete geçirdiği sosyal etki süreci’ olarak tanımlamıştır.

## **2.6. Lider Davranışı ve Takım Liderinin Rolü**

Küçük ve informel gruplarda yapılan araştırmalar, liderlerin rol davranışının, grubun denetlenmesi ve grup görevlerinin başarılmaya bağlantılı olduğuna işaret etmektedir. Sosyal rol ve görev rolü olmak üzere iki temel liderlik davranışı üzerinde durulmaktadır. Liderliğin sosyo-duygusal yönü olan sosyal rol, liderin üyelerle oluşturduğu karşılıklı güvenin ve iyi ilişkilerin, üyelerin duygularına olan duyarlılığının ve onların görüşlerine olan açıklığının derecesini gösterir. Liderin görev odaklı rolü ise, grup amaçlarına ulaşmak için üyeleri görev ve rollerini belirleme aynı zamanda gelecek dönem grup amaçlarını saptama derecesini gösterir. (Conger ve Kanungo, 1998).

Rol teorisi temel alınarak geliştirilen davranış modeli (Yukl, 1989a) Şekil 2.7’de gösterilmiştir. Rol beklentisi, yöneticinin amirlerin ve astların kendisinden nasıl bir yönetimsel rol beklendiğine dair algısıdır. Bu sayede rol yükleyiciler, yöneticinin inançlarla uyumlu davranışlar sergilemesi yönünde baskı oluşturmaktadırlar. Liderden beklenen roller kültürel norm ve değerlerden etkilendiği görülmektedir. Yine rol beklentilerinin amir ve astlar tarafından sözlü olduğu kadar yazılı şekilde iletilmesi beklenir. Liderler idari pozisyonlarına uygun olarak iş tanımları, kurallar, yönetmelik ve tedbirler oluştururlar. Bu bağlamda, liderin rol algısı hem bu unsurlardan hem de amir ve astların günlük istek, ihtiyaç ve yönlendirmelerinden etkilenir. Duyarlı bir lider bu etki unsurlarını değerlendirir ve buna uygun davranış sergiler.

Şekil 2.7. Liderin Davranışına Etki Eden Rol Model Süreci

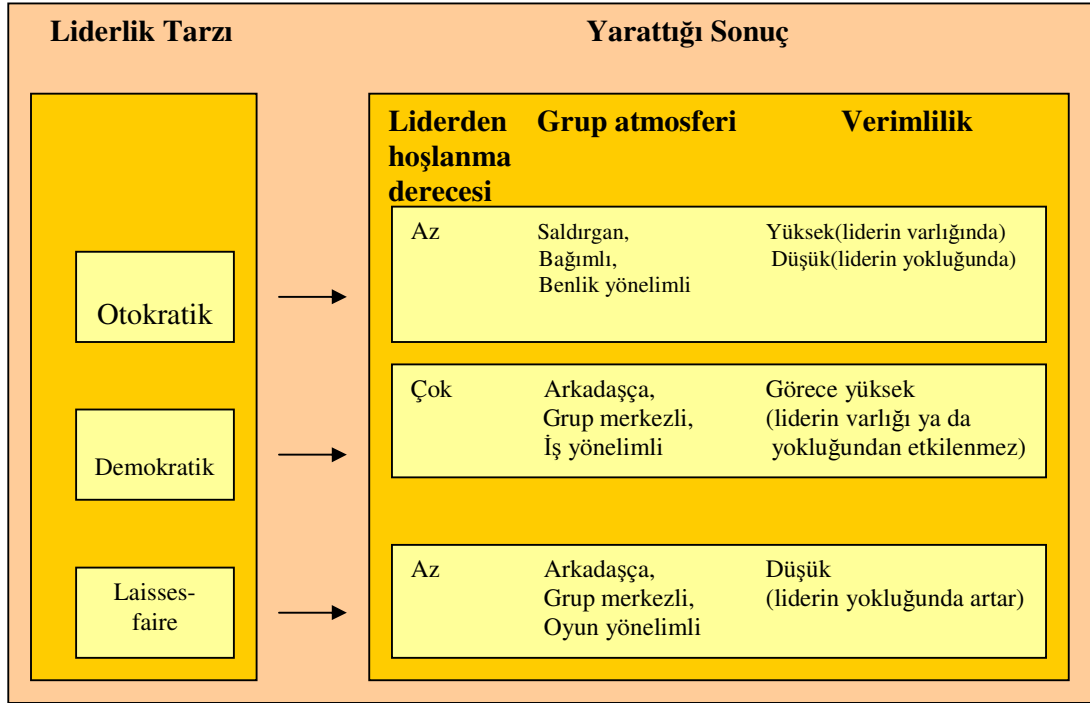


Kaynak: Yukl, 1989a

Lippitt ve White yayımladıkları kitaplarında, erkek öğrencilerin okul kulüplerinde yaptıkları faaliyetleri farklı liderlik tarzlarının grubun atmosferi, motivasyonu ve etkinliği üzerindeki etkilerini araştırmak için kullanmışlar ve kulüplerin liderlerinin üç ayrı liderlik tarzı eğilimini göstermişlerdir (Hogg ve Vaughan, 2007). Bunlar;

- Otokratik liderler kulübün faaliyetlerini organize etmişler, emir vermişler, üyelerle mesafeli durmuşlar ve işe yoğunlaşmışlar
- Demokratik liderler üyelerden öneriler gelmesini teşvik etmişler, planları beraber tartışmışlar ve normal bir grup üyesi gibi davranmışlardır.
- Serbest (laissez faire) liderler grubu kendi hallerine bırakmışlar ve genelde en alt seviyede müdahalede bulunmuşlardır.

Şekil 2.8. Liderlik Tarzları ve Bunların Yarattığı Sonuçlar



Kaynak: Hogg ve Vaughan, 2007

Şekil 2.8. Lippit ve White'in bulgularını içermektedir. Demokratik liderlerin otokratik ya da serbest liderlerden daha fazla sevildiği görülmektedir. Demokratik liderler liderin fiziksel varlığı veya yokluğundan etkilenmeyen, nispeten yüksek grup verimliliği oluşturan, arkadaş canlısı, grup merkezli ve iş yönelimli bir atmosfer oluşturmuşlardır. Diğer yandan, otokratik liderler saldırgan, bağımlı ve benlik yönelimli bir grup atmosferi yaratmışlardır ve liderin varlığı söz konusu olduğu zaman yüksek verimlilik elde edilmektedir. Serbest liderler arkadaş canlısı, grup merkezli, fakat oyun yönelimli bir atmosfer yaratmışlardır; bu atmosfer de verimliliğin düşmesine neden olmuştur. Verimlilik de liderin yokluğunda artış göstermiştir. Bu bulgular demokratik liderliğin diğer liderlik davranışlarından daha etkili olduğu görüşünü desteklemektedir (Hogg ve Vaughan, 2007).

Kendini yöneten takımlarda liderin temelde iki türlü rol davranışına odaklandığı söylenebilir (Steckler ve Fondas, 1995).

- Takım sürecini kolaylaştırma: Takım liderinin işinin bir bölümü, takımın problemlere yenilikçi çözümler geliştirmesine yardım etmek, en uygun yapılabilecekleri azaltmaktan sakınmak ve zararlı sonuçlardan uzak durmak için çabalamaktır. Aynı zamanda takım üyelerinin yetenekleri geliştirmeleri ve diğer üyelerle birlikte başarılı bir şekilde çalışmalarını için onlara özel eğitim vermeli ve onları desteklemelidir.
- Takımın dış sınırlarını yönetme: Takım lideri şirkette takımın diğer birimler ve kıdemli işçilerle bağlantı kurmasına hizmet eder. Başkalarının takımdan beklentilerini netleştirmeli, bilgiyi paylaşmalı, performans verisi toplamalı ve ihtiyaç duyulan kaynakları korumalıdır. Lider aynı zamanda takım performansının önünde duran engelleri belirlemeye ve en aza indirmeye çalışmalıdır.

Yapılan bu araştırmalar, liderin davranış biçimlerinin grubun etkili ve verimli çalışması ve varlığını sürdürebilmesi için ne kadar önemli rol oynadığını açıkça göstermektedir.

## **2.7. Liderin Gücü ve Takipçisi Üzerindeki Etkisi**

Güç-etki yaklaşımı konusunda yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu liderin gücünü, (1)liderin sahip olduğu güç miktarı, (2) bu gücün türü ve (3) bu gücün liderce nasıl uygulandığı ile özdeşleştirirler. Güç, sadece etki altında bulunan astlar için değil aynı zamanda grup üyeleri, amirler ile müşteri ve tedarikçiler gibi organizasyonun dışındaki kişiler için de önemlidir. Güç konusunda yapılmış araştırma ve teorilerin üzerinde önemle durduğu konulardan bazıları, gücün kaynağının ne olduğu, gücün elde edilme biçimi ve gücün karşılıklı etki süreciyle kaybedilmesi olmuştur (Yukl, 1989b).

Güç, diğer insanların yapmak istemediklerini onlara yaptırabilme ya da bu konudaki direnişlerin üstesinden gelebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Tjosvold ve ark., 1992). Fakat terim (güç), farklı teorisyenlere göre farklı biçimlerde kullanılmıştır. Bazen güç, “etkileyenin”, “etkilenen” üzerindeki davranışlara (behavior) tesir etme kapasitesi, bazen de, etkilenen hem davranış hem de tavırlarına (attitude) tesir etme kapasitesi anlamında kullanılmıştır. Güç, mutlak olmaktan



ziyade göreceli olarak değerlendirilmiş anlam: “etkileyenin” “etkilenen” üzerindeki tesirinin daha fazla olması (net power) şeklinde genişletilmiştir. Bazen güç, “etkileyenin” tek bir “etkilenen” üzerindeki tesirine işaret ederken, bazense “etkileyenin” insanlar üzerinde olduğu kadar nesnelere üzerindeki potansiyel tesiri anlamında kullanılmıştır. Bu tanımlamalardan hiçbiri bir diğerinden tam olarak daha üstün değildir (Yukl, 1989a).

Güç ve liderlik kavramları şüphesiz birbiriyle ilişkili olup ancak birbirlerinden farklıdır. Güç, denetim olarak izah edilirken liderlik ortak hedefleri gerçekleştirmede katkıda bulunmak için diğerlerini (takipçiler) “etkileme süreci” şeklinde tanımlanır. Bu sebepten ötürüdür ki, güçlü kişiler illa ki lider değillerdir ancak, liderlik güce işaret eder ve güce ihtiyaç duyar (Giessner ve Schubert, 2007).

Bütünsel güç sistemi yaklaşımına göre; (alt sistemi etkileyen) toplam güç (TG), liderin gücüne (LG), astın gücüne (AG), iş tasarım gücüne (İTG) ve konu dışı güce (KDG) eşittir. Denklem haline getirecek olursak (Lee, 1977);

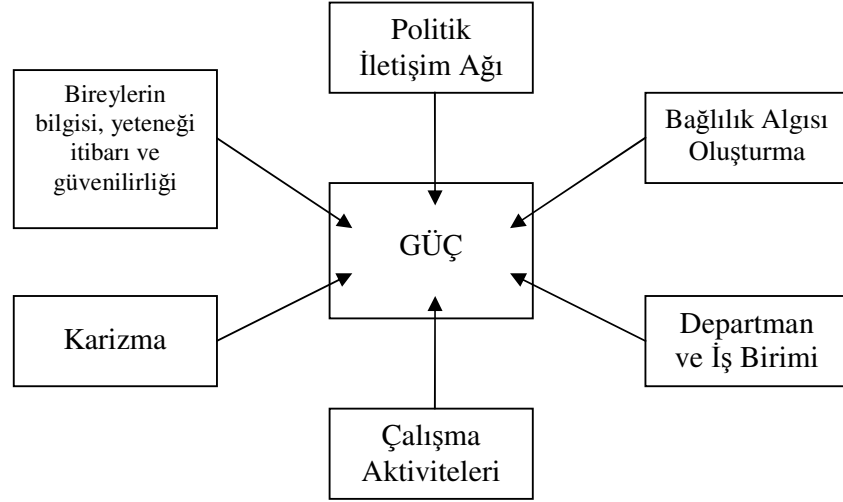
$$TG = LG + AG + İTG + KDG$$

Bu denklemden liderin gücünü çıkarımlayacak olursak;

$$LG = TG - (AG + İTG + KDG)$$

Gücü inşa etme, organizasyonlarda gücün oluşturulması ve kaynaklarıyla ilgili birçok tanımlama mevcuttur. Araştırmamızda en temel birkaç tanesini açıklamayı uygun gördük. Champoux (1996) organizasyonlarda genel olarak 6 önemli güç kaynağı olduğu inancına işaret ederek (bkz. Şekil 2.9) liderler ve yöneticilerin güçlerine taban oluşturabilmek için bu kaynakları kullanabileceklerini belirtmektedir.

Şekil 2.9. Organizasyonlardaki Güç Kaynakları



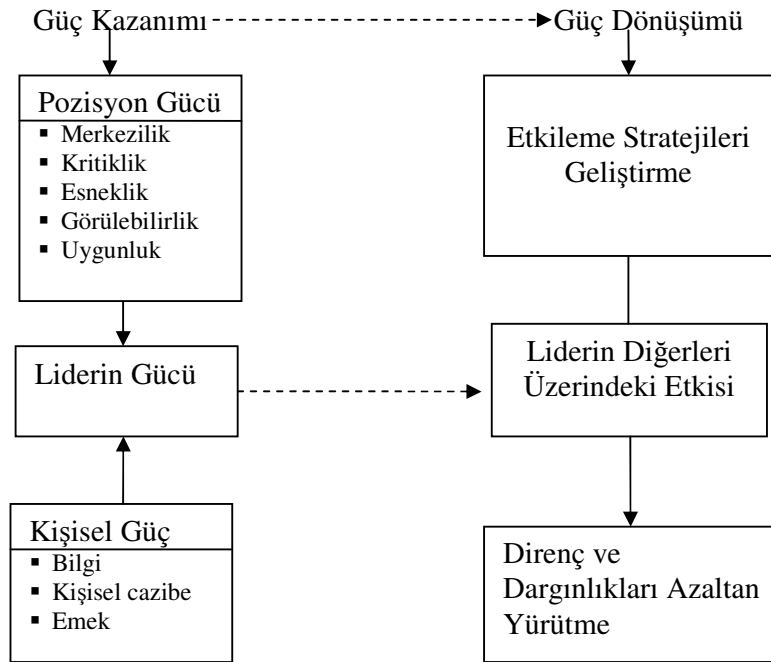
Kaynak: Champoux, 1996

Kişi gücü bilgisinden, yeteneklerinden, itibarından ve mesleki güvenilirliğinden elde edebilir. Bunun yanında, insanlar uzmanlaşmış bilgiye sahip olduklarında ve diğerleri işlerini yaparlarken “bu bilgiye” ihtiyaç duyduklarında bilgi sahibi kişi, güce de sahip olur. Kişilerin çalışma faaliyetleri gücün önemli bir kaynağıdır. Çalışma faaliyetleri oldukça başarılı, açık, algılanabilir ve organizasyonun hedefleriyle uyumlu olduğu takdirde “gücü” arttırıcı bir rol oynar. Karizma da liderlik için önemli bir nitelik olarak bilinir. Özellikle yöneticinin veya liderin doğrudan bir otoritesi olmadığı yan ilişkilerde karizmanın önemi büyüktür. Organizasyon içerisinde politik iletişim ağı oluşturmak da “gücü” güçlendiren bir unsurdur. Politik iletişim ağı, kişinin organizasyondaki iletişim kanallarına bağlıdır. Bağımlılık algısı oluşturma, organizasyonlarda “gücü” inşa etmede kullanılan diğer önemli bir yöntemdir. Bağımlılık algısı, liderin veya yöneticinin kıt kaynakları (kişiler, donanım, para, bilgi ve ödüller) yönetmesinde ve bu kaynakları diğerlerine yardım etmek veya onlara mani olmak maksadıyla kullanabilmesi düşüncesinden ortaya çıkmıştır. Güce temel oluşturan kaynakların sonuncusu ise, yöneticinin veya liderin önderliğindeki “iş birimidir. “Gücün” bu kaynağı, departmanın dış çevredeki değişikliklerle ve belirsizliklerle baş edebilme yeteneği ile departmanların yükümlüklerini yerine getirmedeki eşsizliğine bağlı bulunmaktadır. Departmanlar arasındaki “gücün” temposu, “gücün” dinamik karakterinin bir parçasıdır.

Organizasyonlarda belirsizliđi azaltan departmanlar, yüksek güce de sahip olurlar (Champoux, 1996).

Şekil 2.10. liderin gücünün temellerini ve diğerlerini etkilemeyi ele almaktadır. Liderin pozisyon gücünü arttıran beş faktör mevcuttur. Bunlar; merkezilik (iletişim ağındaki pozisyon ilişkileri), kritiklik (iş akış süreçlerinde gerçekleştirilmiş görevler arası ilişkiler), esneklik (bir pozisyondaki takdir yetkisi kullanımı), görülebilirlik (görev performansının etkileyiciler tarafından görülme derecesi), uygunluk (görev ve organizasyon öncelikleri arası ilişkiler) faktörleridir. Üç kişisel özellik; sahip olunan bilgi, kişisel cazibe(çekicilik) ve sarf edilen emek kişisel gücü oluşturmayla ilişkilidir. Gücün başarılı bir etkilemeye dönüşümü direnç ve dargınlıkları azaltan bir yürütme şekline ihtiyaç duymaktadır (Michelson, 2001).

Şekil 2.10. Liderin Gücünün Temelleri



Kaynak: Michelson, 2001

Kotter (1999) etkili yöneticilerin işin doğasından kaynaklı bağlılık durumlarıyla başa çıkmak için dört güç kaynağını oluşturmalarını, geliştirmelerini ve sürdürmeleri gerekliliğini belirtmektedir. Bu güç kaynakları zorunluluk duygusu, yöneticinin tecrübesine güvenme, yönetici tanımlamaları ve yöneticiye bağlılık algısı

şeklinde. Yöneticiler işlerinde başarı sağlayarak takipçilerinde kendilerini izleme zorunluluğu duygusu oluştururlar. Ayrıca yöneticiler takipçilerinin kendilerinden beklediği destekleri gerçekleştirmek ve onlarla doğru ilişki kurmak konularında zorunluluk duygusuna sahiptirler. Bu türlü zorunluluk duyguları liderin güçlü olmasını sağlamaktadır. Takipçilerin yöneticilerinin tecrübelerine güven duymaları, yöneticinin takipçileriyle arasında bağlılık duygusu oluşturması ve son olarak yöneticilerin takipçilerinde kendilerinin ideal yönetici olduğu duygusunu sağlaması liderin kullanacağı güç kaynakları olarak görülebilir.

Güç çeşitleri, French ve Raven baskın güç çeşitlerini beş başlık altında toplamıştır. Bunlar zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak tanımlanmıştır (Wagner ve Hess, 1999)

- 1- **Zorlayıcı güç**, çalışanların, yerleşik kurallara uygun hareket etmemeleri ve liderin etkili olma çabalarına olumlu yanıt verememeleri nedeniyle liderleri tarafından cezalandırabilecekleri algısına sahip olmalarını temel almaktadır.
- 2- **Ödül gücü**, çalışanların liderlerinin arzu ettiği davranışları yapmaları durumunda onlar tarafından ödüllendirileceği algısını temel almaktadır.
- 3- **Yasal güç**, liderin çalışanların davranışlarını kontrol etmesi ve onları yönlendirmesi hakkının çalışanlarda oluşturduğu algısını temel almaktadır.
- 4- **Uzmanlık gücü**, çalışanların liderlerinin görevleriyle ilgili özel bilgi ve uzmanlığının bulunduğu inancının çalışanlarda oluşturduğu algısını temel almaktadır.
- 5- **Karizmatik güç**, takipçilerin, liderin kişilik özelliklerinden veya sahip olduğu vasıflarından etkilenecek, onu örnek alması (özdeşim kurması) temeline dayanır. (Rahim ve ark. 2001)

Şekil 2.11. kişisel (karizmatik güç, uzmanlık gücü) ve organizasyonel (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, bilgi gücü) güç çeşitlerinin kümülatif etkisini göstermektedir. Organizasyonel güç çeşitleri birbiriyle ilişkilidir. Organizasyon, yöneticiye çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma yetkisinin yanında kesin ve uygun bilgilerin paylaşımı konusunda da yetki vermektedir. Bu yetkileri kullanma

hakki da liderin yasal gücüyle ilişkilidir. Liderin uzmanlık ve karizmatik gücünün organizasyonel güç çeşitleriyle birleşmesiyle oluşan kümülatif etki liderin gücünü arttırmaktadır (Champoux, 1996).

Şekil 2.11. Güç Çeşitlerinin Kümülatif Etkisi

Kümülatif Güç	Yüksek	Karizmatik Güç
		Uzmanlık Gücü
		Bilgi Gücü
		Zorlayıcı Güç
		Ödül Gücü
	Düşük	Yasal Güç

Kaynak: Champoux, 1996

Cangemi (1992) liderin gücünü ve takipçileri üzerindeki etkisini azaltan faktörleri ise aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Kasten söylenen yalanlar
- Sorumsuzca davranışlar
- Hoş olmayan evlilik bitirme nedenleri
- Kısa süreli darboğaza neden olan saçma ve anti-sosyal davranışlar
- Belli gruplara yabancılaşma
- Etik olmayan davranışlar
- Kaba ve acımasız tavırlar
- Zararlı alışkanlıklar

Liderin takipçisi üzerindeki etkisi, liderin rol davranışı ve takipçilerinin bu davranışa itaati, ayrıca grup amaçlarına gösterdikleri bağlılık arasındaki bağlantıları açıklayan üç türlü psikolojik mekanizma vardır (Conger ve Kanungo, 1998). Bunlar;

- Sosyal gücün kaynağı, liderin takipçilerini etkilemesi liderin kullandığı güç kaynaklarıyla (Zorlayıcı, yasal, ödüllendirmeden doğan, karizmatik

ve uzmanlıktan kaynaklanan güç kaynakları) doğrudan ilgilidir (Ertürk, 2000).

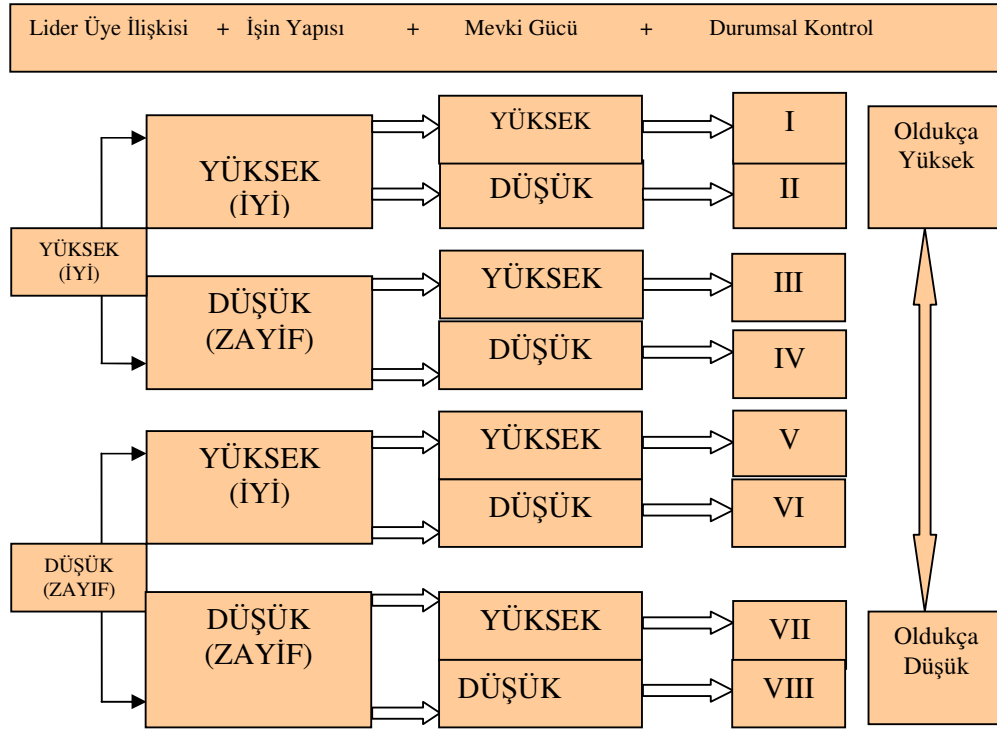
- Sosyal etkileşimin doğası, takipçilerin, liderin güven ve beğenisine örgütsel vatandaşlık ve yüksek performans yoluyla karşılık verme yönünde bir zorunluluk hissetmelerine neden olur (Erdoğan ve ark. 2006).
- Motivasyon dinamikleri, lider takipçilerinin performans ve memnuniyetini motivasyon süreçlerini yöneterek etkiler (Conger ve Kanungo, 1998).

Fiedler lider davranışını işe yönelik ve ilişkiye ynelik olmak üzere iki tarza ayırmaktadır (Tekarslan ve ark., 2000). Hogg ve Vaughan (2007) göre de, her bir liderlik tarzının etkinliği, liderin grup üzerinde kontrol sahibi olmasına imkan veren duruma bağlıdır ve durumsal kontrolü etkileyen üç faktör vardır;

- En önemli faktör lider-üye ilişkileri, lider ile takipçileri arasındaki duygusal ilişkiler,
- İkinci önemli faktör işin yapısı, grup işlerinin güçlü veya zayıf belirlendirilme derecesi,
- En az öneme sahip faktör pozisyon gücü, liderin takipçiler üzerinde ne derecede meşru güce ve otoriteye sahip olduğudur.

Şekil 2.12'de görüldüğü gibi lider-üye ilişkilerinin iyi olması, iyi yapılandırılmış bir iş ve meşru güç birleşmesi durumsal kontrolü en yüksek düzeye çıkarır ve liderin rolünü yerine getirmesini kolaylaştırır. Durumsal kontrol, bu üç faktör ayrı ayrı iyi (yüksek) ya da kötü (düşük) durumları bağlamında ikiye ayrılarak, I'den (çok güçlü) VIII'e (çok zayıf) sınıflandırılabilir (Hogg ve Vaughan, 2007).

Şekil 2.12. Fiedler'in Lider-Üye İlişkisinin, İşin Yapısının ve Pozisyon (Mevki) Gücünün Bir Fonksiyonu Olarak Sekiz Kategorili Durumsal Kontrol Ölçeği



Kaynak: Hogg ve Vaughan, 20071

## 2.8. Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi

Lider-üye arası etkileşim teorisi (LÜE/LMX-Leader-Member Exchange), liderler ve grup üyeleri arasında oluşan ilişki türlerine dayalıdır (Linden ve ark., 2006). Brower ve arkadaşlarına göre (2000) LÜE teorisi ilk izlerini, Graen ve meslektaşları tarafından geliştirilmiş olan dikey ikili bağlantı teorisinde (DİB/VDL-Vertical Dyad Linkage) göstermektedir. DİB kuramının temel önerisi, liderlerin

<sup>1</sup> Sekiz kategorili bir durumsal kontrol ölçeği (çok yüksek =I'den, çok düşük= VIII'e), lider-üye ilişkisinin iyi/kötü oluşun, işin yapısının belirgin olup olmayışına ve pozisyon gücünün güçlü/zayıf oluşuna göre sınıflandırılarak inşa edilebilir. Lider-üye ilişkilerinin işin yapısından, işin yapısından pozisyon gücünden daha önemli olduğu yolundaki sayıtlı, bir durumun önce lider-üye ilişkisi, sonra işin yapısı, son olarak da pozisyon gücü açısından sınıflandırıldığı anlamına gelir

astlarını yönetme şekillerinde farklılık olduğudur. Şöyle ki; lider, bazı astlarıyla biraz daha yakın bir ilişki geliştirir (grup içi) ve bunlara diğer astlara (grup dışı) göre daha fazla “müzakere özgürlüğü” tanır. Ancak zamanla "grup içi" ve "grup dışı" ayrımı bir tarafa bırakılmış ve ilişkilerin niteliği zaman boyutuyla ölçülmeye başlanmıştır. Bu gelişme, "her ilişkinin kendine özgü ve tek" olduğunu öne süren orjinal varsayımla da daha uyumludur.

Yu ve Liang (2004)'a göre LÜE teorisi lider ve takipçileri arasında gerçekleşen üç ilişki biçimiyle gerçekleşir. Bunlar;

- Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiler, birebir temelli dikey ilişki.
- Liderin bir grup takipçisiyle olan ilişkileri, (ortalama liderlik tarzı- the average leadership style-ALS) gruptaki bütün üyelerle aynı seviyede etkileşim.
- Lider ve organizasyon içindeki iki farklı grup arasındaki ilişkiler (iç grup ve dış grup olarak adlandırılan gruplarla farklı şekilde, aynı grup üyeleriyle aynı şekilde etkileşim.

LÜE teorisine göre; her bir ikili ilişkinin temelinde, rol oluşturma süreci veya rol “müzakere” kavramı vardır. Bir amirin rol beklentileri ve astın bu beklentileri yerine getirme ölçüsü, etkileşim sürecinin ilişki bağlamını ortaya koyar. Lider açısından etkileşimin kalitesi; güven, destek ve amire verilen ödüllerin düzeyiyle tanımlanabilir. Benzer şekilde, astın bakış açısından güven, destek ve ödüller ilişkinin kalitesiyle bağlantılıdır (Jensen ve ark.,1997).

### **2.8.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Temelleri ve Boyutları**

Geleneksel olarak LÜE, bir yönetici ile bir çalışan arasındaki etkileşimin genel niteliğinin yaygın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Dienesch ve Liden LÜE' in geleneksel olarak, alt boyutları olmayan bir kavram olarak gösterilmesine ilişkin net bir teorik veya deneysel dayanak bulunmadığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre, LÜE' nin teorik temelleri, "çok boyutlu" bir bakış açısıyla (örneğin, rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi) daha büyük bir uyum ve tutarlılık göstermektedir (Greguras ve Ford, 2006).



**Rol Teorisi:** Rol teorisi LÜE'nin kuruluşunun temelini oluşturmuştur. Graen ve Scandura, lider-üye arasındaki ilişkinin, çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir (Greguras ve Ford, 2006). Burns ve Otte (1999) Graen'nin genişletilmiş modelinin üç kısımdan oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar;

- Rol üstlenme, üyenin gruba yeni katıldığı bu aşamada lider üyeden hiçbir katkı beklemeden, onun yeteneklerini değerlendirir ve beklentilerini ona anlatır.
- Rol oluşturma, bu aşamada liderin üyesiyle ilişkileri gelişir ve her iki tarafta üyeden beklenen rolere katkı yapar. Üye bu aşamada rolüne alışmaktadır.
- Rol rutinizasyonu, liderin üyeden, üyenin de liderden beklentileri bu aşamada yerine oturur ve rutin hale gelir.

**Sosyal Etkileşim Teorisi:** Greguras ve Ford (2006) LÜE teorisine sosyal etkileşim teorisinin bakış açısıyla da yaklaşılabilirliğini belirtmektedir. Sosyal etkileşim teorisi, liderin gücünün lider-üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecine etkisiyle ilgilidir ve grup içi karmaşık davranışları lider-üye arası ilişki süreçlerine dayanarak açıklayan bir teoridir (Yukl, 1989a).

Ekonomik etkileşimlerin tersine, sosyal etkileşimler, görev, minnettarlık ve güven duygularının artışla sonuçlanmasını sağlar. Örgütsel çevrelerdeki sosyal etkileşimlerde, maddi ve maddi olmayan çeşitli unsurların değiş-tokuşu yapılmaktadır. Örneğin, tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve dostluk kavramlarının her biri, potansiyel sosyal değişim birimi olarak tespit edilmiştir (Greguras ve Ford, 2006).

LÜE'nin Boyutları: Graen and Uhl-Bien farklı ve üç boyutlu bir LÜE kavramı öne sürmektedirler; bu üç boyut, "bağlılık", "saygı" ve "güven"dir. Schriesheim ve arkadaşları LÜE araştırmalarında altı adet boyutun öne çıktığını belirlemişlerdir; "karşılıklı destek", "güven", "beğeni", "hoşgörü", "özen" ve "bağlılık". Liden ve Maslyn dört boyuttan oluşan bir LÜE ölçeği geliştirmişlerdir: "etki", "bağlılık", "katkı" ve "mesleki saygı". İlginçtir ki, Liden ve Maslyn, herhangi bir LÜE ilişkisinin, bu boyutlardan sadece bir tanesine, iki tanesine, üç tanesine veya

dört boyutun hepsine birden dayandırılabilceğini öne sürmektedirler. Onlara göre, boyutlar, LÜE düzeyine ilave katkılar yaparlar ve boyutların hiçbirisi LÜE için gerekli bir şart değildir (Brower ve ark., 2000).

### **2.8.2. Lider-Üye Etkileşiminin Niteliği**

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ve üye arasındaki ilişkilerin niteliği ve kalitesini incelemektedir. Bu teoriyi diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en belirgin özellik ilişkilerin seviyesine odaklanmış olmasıdır. Liderin her üyesine aynı şekilde davranacağı düşüncesinin aksine bazı üyeleriyle farklı ve daha iyi ilişki içerisine girebileceği söylenebilir (Bauer ve ark., 2006).

#### ***(a) Yüksek Nitelikli LÜE İlişkisi:***

Lider ve üyesi arasındaki sosyal etkileşim (Greguras ve Ford, 2006), çalışanlarda oluşan ‘liderin adaleti’ algısı (Erdoğan ve ark., 2006) arttıkça yüksek kaliteli LÜE ilişkisi de artmaktadır. Stewart ve ark. (2005)’da lider ve grup üyeleri arasında ne kadar üstün nitelikte ilişkiler kurulursa, çalışma grubunun performansının da o ölçüde yüksek olacağını belirtmiştir. Karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk duyguları lider ve üye arasındaki nitelikli ilişkiyi karakterize etmektedir (Janssen ve Yperen, 2004). LÜE teorisine göre, etkileşimin kalitesi birtakım organizasyonel sonuçlara bağlıdır. LÜE teorisi açısından belki de en önemli sonuç, etkileşim ilişkisinin kalitesi ile örgüt performansı arasındaki ilişkidir. Liderler, üyelerinden verim alabilmek için, ücret artışları, promosyonlar, gibi resmi ödüllerin yanı sıra, bir takım resmi olmayan ödüller veya destek, etkileşim ve özgür bırakma gibi ilişki geliştirici unsurlardan faydalanırlar (Jensen ve ark., 1997). LÜE ilişkileri organizasyonda örgütsel performansı arttıracak şekilde sosyal sermaye oluşumunu sağlar. Üstün nitelikli lider-üye etkileşimleri, organizasyonlara yetenekli çalışanları elde tutma ve onları motive etme konularında bir rekabet avantajı kazandırır (Erdoğan ve ark., 2006). Brower ve arkadaşları (2000)’na göre LÜE literatüründe, en geniş şekilde üzerinde durulan beş sonuç; amir ile ilişkilerde memnuniyet ve genel memnuniyet, işe giriş çıkış sirkülasyonu, performans, sadakat ve vatandaşlık davranışlarıdır.

***(b) Düşük Nitelikli Lider-Üye İlişkisi:***

Nispeten daha düşük karşılıklı etkileşim ve çoğunlukla iş ilişkisini geçmeyen ilişkiler düşük nitelikli etkileşimi karakterize eder. Bu ilişkiler, düşük güven, düşük destek ve daha az ödül sisteminin görüldüğünü açıklamaktadır. Üye istenen performansı gösterdiğinde geleneksel kazanımlar elde etmektedir (Deluga ve Perry, 1991). Liden ve ark. (2006)'a göre, liderler çalışma gruplarındaki üyeler arasında farklı düzeyde destek ve farklı düzeyde kaynak sağladığı zaman, bireyler haksızlık algısına bağlı olarak buna olumsuz tepki vereceklerdir. Buna göre, lider- üye arasındaki ilişkinin niteliğinde makul bir nedene bağlı olmayan geniş düzeyde bir farklılık olduğunu algıarlarsa, düşük düzey çalışma ve dolayısıyla performansla karşılık verirler.

**2.8.3. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçülmesi**

LÜE' in ölçülenmesinde karmaşıklık yaratan iki konu, LÜE ölçülürken ve ölçümün hangi bakış açısından yapıldığı ve kullanılan yapısal kurgunun yönü netliğidir. LÜE araştırmaları tarihi boyunca, LÜE uygulamaları hep liderin çalışanına yönelttiği davranışlar olarak ele alınmış ve LÜE genellikle çalışanın bakış açısı esas alınarak ölçülmüştür. Oysa liderin bakış açısını çalışanın bakış açısıyla karşılaştıran çalışmalar ikisi arasındaki tutarlılığın düşük olduğunu belirlemişlerdir. Kısmen ikili anlaşma varsayımı nedeniyle, LÜE literatüründe bu konulara ağırlık verilmemiştir. Oysa gerçekte ikili arasındaki takas ilişkisi bir denge noktasına ulaşırsa, her iki tarafın da "ilişkinin kalitesine" ilişkin değerlendirmeleri benzer olmalıdır (Brower ve ark., 2000).

Karmaşıklık yaratan ikinci konu ise ilişkinin yönünü ölçmeye yöneliktir. LÜE ölçekleri, başlangıçta, çalışanların, yöneticileriyle ilişkilerini nasıl algıladıklarını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hala mevcut olan bu ölçeklerde, çalışanlardan, örneğin, yöneticilerini ne kadar beğendiklerini ve onlara ne kadar saygı duyduklarını bildirmeleri istenmektedir. Yöneticinin bakış açısının ölçülmüş olduğu, az sayıda çalışmada, araştırmacılar genel olarak çalışan ölçeklerinin birer "aynası" olan ölçekler geliştirmişlerdir. Bu şekilde geliştirilen ölçekler, LÜE ilişkisinin hem yönetici, hem çalışanın bakış açılarından ölçme

amacına uygun olmakla birlikte, LÜE ilişkisinin sadece bir yönünü ortaya çıkartabilmektedir (örneğin, yöneticinin, çalışanın potansiyelini fark edip, etmemesi). Ölçülmüş olan yaklaşımların büyük bir çoğunluğu, çalışanın yönetici için ne yaptığından çok, yöneticinin çalışanı için ne yaptığını sorgulamaktadır (Greguras ve Ford, 2006).

## 2.9. Sosyal Grup Kavramı

Günlük hayatta çoğul olmayı ifade eden grup kelimesi, sosyal psikoloji ve sosyolojide ortak amaçlara, normlara ve grup mensubiyet duygusuna sahip ve birbirleriyle etkileşim içinde olan birden fazla kişi anlamındadır (Kağıtçıbaşı, 2004). Arslantürk ve Amman (2001) bir gruplaşma olgusunun sosyal grup olarak nitelendirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmekte ve aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar:

- Sosyal grubun kendine özgü bir kimliği vardır. Sosyal grup üyeleri ve üyeleri dışındakiler için tanınabilir, yani hüviyeti tespit edilebilir olmalıdır.
- Sosyal grup bir sosyal yapıya sahiptir. Bu yapı nedeniyle her grup üyesi belirli bir pozisyona sahiptir ve diğer pozisyonlar onlara dayandırılır.
- Grup içinde bireysel roller vardır. Grubun devamlılığı için bu rollerin yerine getirilmesi gerekir.
- Bir sosyal gruba üyeler karşılıklı ilişki içinde katılırlar. Üyeler ortak menfaatler için bir araya geldikleri gibi, mevki sahibi olma ve din kardeşliği gibi sebeplerden dolayı da bir araya gelebilirler..
- Grup üyeleri ortak menfaat ve değerlere sahiptir.
- Faaliyetler bütün grubu kapsamasa bile herhangi bir sosyal amaca ve amaçlardan birine yönelmiş olması gerekir.
- Sosyal grup devamlılık arz eder. İlişkilerin devamlılığı, geçici ve basit birliktelik şeklindeki kümelerden sosyal grubu farklılaştırır.

Takım kelimesinin organizasyonel psikolojideki grup kelimesiyle yer değiştirdiğini söyleyebiliriz. Bu çalışmamızda, aralarında kökten ayrımlardan çok bazı ufak fark derecelerinin olabileceğinin bilinciyle takım ve grup kavramlarını

birbirinin yerine geçebilir şekilde kullandık. Araştırma literatüründe grupla ilgili çalışmaların, organizasyonlardaki neredeyse bütün takım çeşitlerinin anlaşılmasıyla ilgili olduğu inancını taşıyoruz (Guzzo ve Dickson, 1996).

## **2.10. Takım Kavramı**

İşletmelerin, küreselleşen dünyanın hızla değişen ekonomik süreçlerine uyum sağlayabilme problemi, sahip olunan fiziki ve mali kaynaklarla beraber insan kaynaklarının da etkili ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilerek motive edilmesi, örgütsel verimliliğin artırılmasında ve örgüt amaçlarına ulaşılmasında önemli bir etkidir. Bu bağlamda günümüz örgütlerinde takım olgusu, motive olmuş insan kaynağının sinerjisinden verimli şekilde yararlanmanın en önemli aracı olarak görülmektedir.

Bir takım; a) toplumsal olarak etkileşen (yüz yüze veya artan şekilde sanal olarak), b) bir veya daha fazla amaca sahip olan c) örgütsel şekilde ilgili işleri yerine getirmek üzere bir araya getirilmiş d) iş akışı, amaçlar ve sonuçlarla ilgili karşılıklı bağlılık gösteren, e) farklı rollere ve sorumluluklara sahip olan f) iki veya daha çok kişi olarak tanımlanabilir (Kozlowski ve Ilgen, 2006).

Ataman (2002) takım çalışmasının çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararlarda ve kendi amaçlarını belirlemede inisiyatif kullanmasını esas aldığını belirtmektedir. Ayrıca, takım bazlı bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılmasının, bilginin tüm çalışanlarca paylaşımının, performansın yönetim tarafından değil çalışanlar tarafından belirlenmesinin, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmesinin söz konusu olduğunu ifade etmiştir.

### **2.10.1. Takım ve Grup Farkı**

Guzzo ve Dickson (1996) takım kelimesinin organizasyonel psikolojideki grup kelimesiyle yer değiştirdiğini, aralarında kökten ayrımlardan çok bazı ufak fark derecelerinin olabileceğinin bilinciyle birbirlerinin yerine kullanılabileceğini ve araştırma literatüründe grupla ilgili çalışmaların, organizasyonlardaki neredeyse tüm

takım çeşitlerinin anlaşılmasıyla ilgili olduğu inancını taşıdığını belirtmiş olsa da Kendiroğlu (2000) bazı araştırmacıların grup ve takım arasındaki farklılıkların altını çizdiğini söylemekte ve bu farkları aşağıdaki şekilde (bkz. Şekil 2.13.) özetlemektedir.

Şekil 2.13. Takım ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması

GRUP		TAKIM
Bilgi Paylaşımı	<b>Amaç</b>	Kolektif Performans
Etkisiz veya Negatif	<b>Sinerji</b>	Pozitif
Bireysel	<b>Sorumluluk</b>	Bireysel ve Karşılıklı
Gelişigüzel ve Değişken	<b>Yetenek</b>	Tamamlayıcı
Bireysel	<b>Liderlik</b>	Paylaşılan
Bireysel	<b>Sonuç</b>	Kolektif
Tartışma, Karar verme, İşin Bireylere Dağıtımı	<b>Çalışma Tarzı</b>	Tartışma, Paylaşma ve İş üzerinde Karara Varma
İş üzerindeki etkinin Değerlendirilmesi ile ölçülür	<b>Başarı</b>	Kolektif olarak gerçekleşen Çalışmanın değerlendirilmesi İle ölçülür

Kaynak: Kendiroğlu, 2000

### 2.10.2. Takım Oluşturma Nedenleri ve Nitelikli Takım Oluşturma

İşletmeler için takım çalışması ürün kalitesi, verimlilik ve performansı arttırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olarak önem kazanmaktadır. Takımlarla çalışmak özellikle hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim insiyatifinin desteklenmesini kapsayan bir riski kabul etmeyi gerektirir. Bu anlamda takım çalışmasına geçiş nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İnce ve ark.).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artırılması
- Üretim ve kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri
- Kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümlenimin kolaylaştırılması
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması

Hoegl ve Gemuenden (2001) nitelikli bir takım inşası için gerekli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- İletişim (Yeterince sık, samimi, doğrudan ve açık iletişim var mı?)
- Koordinasyon (Takım içinde bireysel gayretler eşzamanlı ve iyi yapılmış mı?)
- Üyelerin Katkısında Denge (Bütün takım üyeleri tüm potansiyellerini kullanarak uzmanlıklarını (ustalık) ortaya koyuyorlar mı?)
- Karşılıklı Destek (Takım üyeleri görevlerini yerine getirirken birbirlerine yardım ediyor ve birbirlerini destekliyor mu?)
- Gayret (Takım üyeleri takımlarının görevlerini yerine getirmek için bütün gayretlerini sarf ediyorlar mı?)
- Uyumluluk (Takım üyeleri takım oluşturmak için motive oluyor mu? Takım ruhu var mı?)

Yine Mealiea ve Baltazar (2005) takım karakteristiğini şöyle sıralamıştır;

**Net (Kesin) Amaç:** Grup üyelerinin grubun amaçlarıyla aynı fikirde olduğu durumu gösterir. Bu ortak amaçlar net yönlendirme ve değerlendirme sağlayarak grup gayretini harekete geçirmek için çalışır. (Bu gibi amaçların lider tarafından tek taraflı olarak; lider ve grup üyeleri tarafından birlikte ya da grup üyeleri tarafından patrone bağımsız olarak belirlenebildiğine dikkat çekilmelidir).

**Birlikte Karar Verme:** gruplar bütün üyelerinin fikirlerini ve önceliklerini açıkça ifade etmelerine ve ortaya çıkabilecek herhangi bir anlaşmayı tartışmalarına izin verdiğinde ortaya çıkar. Konsensüsle karar verme sürecinde bütün üyelerin hangi alternatifin doğru olduğu konusunda konsensüs oluştururken 'kendi kararlarını vermelerine' izin verilir. Bazı üyeler hala daha iyi bir alternatifin olduğuna inanabilir ama yine de diğer grup üyelerinin aldığı tavrı kabul edebilir.

**Ortak Liderlik:** Sponsorlar, ortaklar, rakipler, yardımcıları ve kontrolcüler gibi bazı liderlik rolleri, tam olarak grubun lideri tarafından değil de grup üyeleri tarafından gerçekleştirildiğinde ortaya çıkar. Böyle bir ortak liderlik duruma göre değişir ve her zaman aynı birey tarafından gerçekleştirilmeyebilir.

**Dinleme:** Grup üyelerinin birbirini anlamayı sağlamak ve kişiler arasındaki duyarlılıktan yararlanmak için başkalarını dinlemedeki çabasını, istekliliğini yansıtır. Takım üyeleri iletişimin sağlandığı açık iletişim kanalları oluşturmak için aktif bir şekilde dinleme fırsatları ararlar.

**Açık İletişim:** Grup üyeleri iletişim fırsatlarından yararlandığında, duygularını açıkça paylaştığında, anlık ve konuyla ilgili geribildirim sağladığında ve ilgili bilgiyi diğer grup üyeleriyle paylaştığında ortaya çıkar.

**Kendini Yönetme:** Grupların ve grup üyelerin performansı, değişen şartları ve var olan amaçları değerlendirmelerine izin verir. Bu gibi değerlendirmeler, grup başarısını garantilemek için grupların ne zaman değişikliklerin yapabileceğine karar vermelerine izin verir.



**Medeni Tartışma:** Grupların uygun iç mekanizmalar ile gruplar arasında oluşan tüm çatışma türlerinin yönetiminde gerekli olan kişiler arası duyarlılık geliştirdiklerini gösterir.

**Tarz (Stil) Farklılığı:** Grup üyeleri sadece şekilsel ve davranışsal farklara toleranslı olduğunda değil, aynı zamanda gelişim için gerekli bu farkları aktif bir şekilde araştırdığında ortaya çıkar.

**Şebekeleşme:** Grup üyelerinin grubun dışındakilerle bağlantı kurmadaki yeteneğini ve istekliliğini yansıtır. Bu gibi ilişkiler, amaca ulaşmayı kolaylaştırmak için ihtiyaç duyulduğunda bilgi, destek ve yardım kullanılarak kurulabilir.

**Paylaşma:** Çok geniş bir alanı kapsayan grup aktivitelerinin ve kararlarının grup üyeleri tarafından değerlendirmesini kolaylaştırır. Paylaşma aynı zamanda strateji geliştirmeyi kolaylaştırır ve üyelerin bireysel verimliliğini artırır.

**Gayri resmi İlişkiler:** Rahat ve huzurlu bir atmosfer diye karakterize edilebilecek bir grup ortamında ortaya çıkar. Bu şartlar altında kişiler arası etkileşimler araştırılır ve oluşturulur çünkü üyeler birbirleriyle olduklarında kendilerini rahat hissederler.

**Açık Roller ve Görevler:** Grup üyeleri rollerini ve görevlerini net olarak anladıklarında ve diğer grup üyeleri de aynı fikirde olduğunda ortaya çıkar.

**Paylaşma İsteği:** Grup üyelerinin, diğer grup üyelerinin sahip olduğu bilgi, deneyim, duygusal destek, enerji, araç gereçlerden yararlanabilmelerine izin verir.

**Özgürlük İsteği:** Grup üyelerinin beklenen görevleri yerine getirebilmek için gerekli yeteneklere sahip olma ihtimalini artırır. Bu da resmi eğitim, özel eğitim ya da kişisel gelişim aracılığıyla elde edilebilir.

**Yapısal Destek:** Grup performansını kolaylaştırmak için tasarlanmış bir çalışma ortamı yaratır (Örneğin: Açık iletişim kanalları, takım temelli ödül sistemi, vb.).

**Lider/Yönetim Tarzı:** Yöneticinin personeli -işçinin özgüvenini, özdenetimini ve kişiler arası etkileşimini kolaylaştıracak şekilde destekleme, cesaretlendirme, özel eğitim ve yetkilendirme yeteneğiyle alakalıdır.

**Öğrenme Ortamı:** Grup/organizasyon ortamının, grup üyelerinin kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden bir şeyler öğrenmelerine izin verme derecesiyle alakalıdır.

### **2.10.3. Takım Çeşitleri**

Literatürde takım çeşitleriyle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmakla birlikte bu çalışmada İnce ve arkadaşlarının (2004) sınıflandırılması değerlendirilecektir.

#### **2.10.3.1. Problem Çözme Takımları**

Kısa süreli oluşturulmuş, özellikli sorunları çözmek için kurulmuş takımlardır. Daha çok süreci iyileştirmek gibi kısa süreli projeler için kurulmuş takımlar olduğu söylenebilir. Bu sebeple inisiyatif kullanma düzeyleri yani etkileri düşük seviyede kalmaktadır. Yönetim bu takımlara yön verir, onları kontrol eder ve karar mekanizmalarında yer alır (Arsal, 2003).

#### **2.10.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar**

Bu takımlar örgütlerde karmaşık yapıdaki projelerde kullanılmaktadır. Örgütteki farklı departmanlardaki çalışanların takım kapsamı içinde örgütün diğer çalışanlarından haberdar olması sağlanır. Bu anlamda işletmelerde komiteler aracılığıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedir. Çünkü burada farklı departmanlarda çalışanların bir araya gelip karar alma ve uygulama sürecinin bir parçası kılınmaları söz konusudur. Komiteler örgüt içinde birbirine bağlı olarak gerçekleştirilen örgütsel çalışmaların koordinasyonunu sağlamak ve bu sayede yapılan işlerin etkinliğini arttırmak amacını taşımaktadır (İnce ve ark., 2004).

### **2.10.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar genellikle 20 kişiden azdır; bir hizmeti ya da ürünü iç veya dış müşteriye sunan, bitirilen işin iyi tanımlanmış bir bölümünden tamamen sorumlu işçi gruplarıdır. Takım üyelerinin kapsamlı mesleki rolleri vardır ve grubun ürünüyle alakalı pek çok fonksiyonu yerine getirebilirler. Bu takımın üyeleri genellikle programlama, ücretle çalıştırma, problem çözme, diğer gruplarla işbirliği, ürünlerinin kalitesini denetleme ve müşterileriyle doğrudan ilgilenme konularında geleneksel gruplardan daha fazla otorite ve denetime sahipler. Pek çok kendini yöneten takımda çalışanlara kıdemden çok bilgi ve yetenekleri için ücret ödenmektedir. Ayrıca bireylerin tazminatını takım performansına bağlayan uygulamalarda artışın olduğu da söylenebilir (Alper ve ark., 1998)

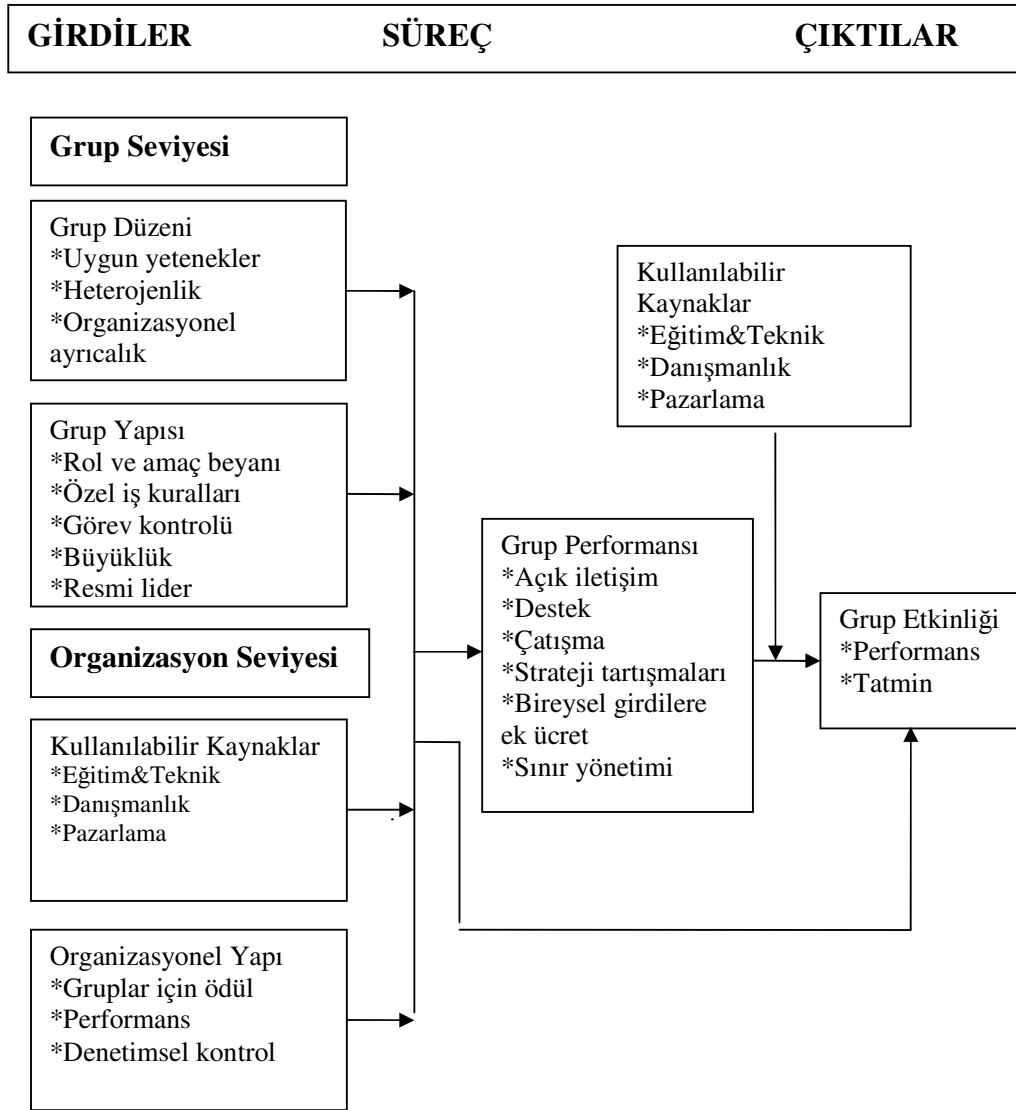
### **2.10.3.4. Sanal Takımlar**

Sanal takımlar ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışan iki ya da daha fazla bireyden oluşurken, takım üyelerinin bazıları farklı mekân ya da zamanlarda çalışırlar bu yüzden de koordinasyon daha çok elektronik medya (e-posta, faks, telefon, video konferans vs.) aracılığı ile yapılır. Giderek küreselleşen dünyanın ve kurumlardaki takım çalışmasına yönelik eğilimlerin artmasının doğal bir sonucu olarak, takım üyeleri çoğunlukla elektronik medya vasıtası ile çok uzak mesafelerden işbirliği yaparak görevlerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu tür sanal takımlar artık yeni ya da egzotik bir çalışma şekli olmaktan ziyade bir çok şirket ve kar amacı gütmeyen kurumlar için artık kabul edilmiş bir gerçekliktir (Hertel ve ark., 2004).

## **2.11. Takım Etkinliği**

Etkinlik; karar verilen, kararlaştırılan veya istenen etkiyi üretmek olarak tanımlanmaktadır. Böylece etkinlik, takım performansından üretilen bir sonuç olmaktan ziyade, bir çıktının bir öznel veya nesnel standartla kıyaslandığı değerlendirme sürecinin bir sonucudur (Campbell, 1990).

Şekil 2.14. Grup Etkinliği Modeli



Kaynak: Salas ve arkadaşları (2007)

Galdstein'in grup etkinliği modeli (bkz. Şekil 2.14.) yetenekler, çeşitlilik (heterojenlik) vb. grup düzeni değişkenlerini, resmi liderlik, iş kuralları vb. grup yapısını da içine alan girdi faktörlerini kapsar. Ayrıca eğitim, danışma gibi elde edilebilir kaynaklar ile ödüller ve denetimsel kontrol gibi organizasyonel yapı değişkenleriyle organizasyonel girdi faktörlerini de içerir. Bireysel ve organizasyonel seviyede girdi faktörleri ile takım etkinliği arasındaki ilişkilerin grup süreçleri temelinde olduğu ileri sürülmektedir. Bu model ayrıca grup görev karmaşıklığı, belirsizlik ve karşılıklı bağlılığın grup süreçleri ve memnuniyet gibi çıktılar arasındaki ilişkileri dengelediğini göstermektedir (Salas ve arkadaşları, 2007).

Şekil 2.15. Grubun Verimliliğini Belirleyen Temel Faktörler

FAKTÖR	FAKTÖR ETKİSİNİN YÖNÜ
<b>Grup Üyelerinin Yetenekleri</b>	Grubun başarmak istediği amaçla ilgili grup üyelerinin beceri ve bilgileri ne kadar üstünse, bir bütün olarak grup o işi o kadar iyi yapar.
<b>Grup Büyüklüğü</b>	Genel olarak büyük gruplar, küçük gruplara kıyasla daha başarılıdır. Fakat grubun büyüklüğü arttıkça, belirli bir noktadan sonra etkisi azalır ve gruba eklenen her yeni üyenin verimliliğe katkısı gittikçe küçülür. Öte yandan, grup üyelerinin grup içinde bulunmaktan ve yaptıkları işten elde ettikleri doyum, grup büyüdükçe azalır.
<b>Grup Üyelerinin Birbirine Bağlılığı</b>	Grup üyeleri birbirlerine ne kadar bağlıysa, grup o kadar verimli olur.
<b>Liderlik Biçimi</b>	İşe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki tür liderlik biçimi vardır. Grup önderlerinin liderlik biçimi, grubun yapacağı işin ve grubun yapısına göre farklı etkinlikler gösterir. Tümüyle işe yönelik liderler, grubun koşulları çok iyi ya da çok kötü olduğu zaman en başarılıdır. Kişilere yönelik liderler, grubun yapacağı iş kısmen yapılandırılmış, liderin gücünün nispeten düşük ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin oldukça iyi olduğu zamanlarda en başarılıdır.

Kaynak: Cüceloğlu, 1999

Cüceloğlu (1999) grubun verimliliğini belirleyen temel faktörleri Şekil 2.15.'de gösterilmiştir. Grup üyelerinin yetenekleri, grubun büyüklüğü, grup üyelerinin birbirine bağlılığı, liderlik biçimi değişkenlerinin grubun verimliliğine yapacağı etki belirtilmiştir. Grupların etkinlik ölçümlerinde tek bir ölçüt yoktur. Buna göre grup etkinliği şöyle tanımlanabilir (Guzzo ve Dickson, 1996),

- i. Grup üretimi çıktılar (nicelik, nitelik, hız, müşteri memnuniyeti, vb.)
- ii. Grubun üyelerine sağladığı katkı
- iii. Takımın gelecek dönemler için yeteneğini arttırması.

Bunlara ek olarak, takımlar, genel üretkenliği arttırarak işletmeye katkıda bulunmada aşağıdaki strateji tiplerinden yararlanabilir (Sessa ve ark., 1999):

- Başlangıçta yüz yüze çalışmak,
- Takım üyeleri arasında birbirine bağımlılık yaratılması,
- Uzun dönemli/sürekli takımlar için periyodik yüz yüze toplantılar düzenlenmesi,
- Enformasyonun ne kadar, ne zaman ve nasıl toplanacağıın belirlenmesi, tekrar enformasyon toplama sürecinde kimlerin yer alacağıın saptanması,
- Geleceğe ilişkin varsayımlar ve çatışmalar için norm ve protokollerin açık biçimde oluşturulması,
- Sanal takım üyelerinin gereksindiği doğallıkta yaratıcı ilişkileri netleştirmek,
- Farklılıkları kabul etmek ve onurlandırmak.

Son olarak, Takım etkinliği; takım üyeliği, oluşumu, yapısı, süreçleri, psikoloji, görevler ve görev tasarımı ve aynı zamanda örgütsel bağlam, kaynaklar, yapı ve çevre gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir (Cohen ve Bailey, 1997). Bu faktörlerin dışında bu çalışmada, karşılıklı amaç bağılılığı alternatifleri (işbirliği, rekabet, bireysel davranış) ile lider-üye arasındaki etkileşimlerin (LÜE) takımın etkinliğine etkisi incelenmektedir.

### 3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölümde, Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri, Lider-Üye Arası Etkileşim ve takım etkinliği gibi değişkenler arasındaki ilişkiler literatür desteğiyle irdelenmiştir.

#### 3.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte birçok uluslararası şirket farklı ülkelere yatırım yapmakta ve üst düzey yöneticilerini yatırım yaptığı ülkelerde görevlendirmektedir. Bu çerçevede liderlerin o ülkelerdeki farklı kültüre sahip çalışanlarla nasıl etkileşimde bulunacağı önemli bir rol oynamaktadır. Son yıllarda Çin yabancı yatırımları yoğun alan ülkelerden biridir. Özellikle bu sebeplerden dolayı Chen ve Tjosvold, Çin'deki lider üye arasındaki etkileşim konuları ile ilgili yoğun çalışmalar yapmaktadır. Chen ve Tjosvold (2005), sadece işbirliği değil, rekabetçi ve bireysel amaç bağlılıklarının çalışan ve yabancı yöneticiler arasındaki lider üye arası etkileşiminin, liderin etkinliğini, çalışan bağlılığını, gelecekteki işbirliğini geliştirdiğini ortaya koymaktadırlar. Bununla beraber işbirlikçi amaçların, engellerin üstesinden gelmek ve farklı ülkelerde etkin bir liderlik geliştirmekte daha ön plana çıkabileceğini belirtmektedirler.

LÜE'nin çok çeşitli ülke ve kültürlerde yönetici ve liderlerin astlarıyla ilişkilerinin kalitesini ve liderlerin başarısını arttırmada ne denli önemli olduğuna dair çok sayıda araştırma olmasına rağmen karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin LMX üzerindeki etkisine dair çalışmaların sayısı çok yetersizdir (Chen ve Tjosvold, 2006).

*İşbirliği ile Lider-Üye Arası Etkileşim İlişkisi:* İşbirlikçi amaçlara sahip olan yöneticilerin, destek ve yardım sağladıkları, güven duygusu ve dostça tavırlar geliştirdikleri görülmüştür (Tjosvold, 1991). İşbirlikçi amaçların; görüşlerin açık şekilde tartışılmasını teşvik etmek suretiyle, sorunları ortak çözümlerle sonuçlandırmaya ve çalışma hayatında güven oluşumunu sağlamaya katkısı olduğu

saptanmıştır. Bununla birlikte, şu ana kadar sadece birkaç çalışma, işbirlikçi amaçların, Çin bağlamında farklı ülke insanları arasındaki LÜE ilişkilerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Chen ve Tjosvold (2005), araştırmalarında, farklı kültürel geçmişi olan yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirlikçi hedeflere dayalı yüksek kaliteli LÜE ilişkisi geliştirmenin, başarılı etkileşimleri teşvik ettiğini ve örgütlere katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak çalışmalarında, yabancı müdürler ve Çinli çalışanlar arasındaki LÜE ilişkileri üzerinde işbirlikçi hedeflerin rolünü sınamaktadırlar. Çalışmaları sonucunda, Çinli çalışanlarla Amerikalı müdürler arasındaki işbirlikçi hedeflerin; onların LÜE ilişkilerini güçlendirmesini ve lider etkinliğine, çalışanın örgüte bağlılığına ve gelecekteki işbirliğine katkıda bulunmasını beklemişlerdir.

Yapılan araştırmalar, takım üyeleri arasındaki işbirlikçi amaçların, liderlerin hem üretkenliğe hem de bireylere değer verdiğinin bir göstergesi olabilir. İşbirlikçi amaç güden takım üyeleri, birbirlerine etkin bir şekilde yardım eder ve böylece başarılı bir şekilde beraberce amaca ulaşırlar. Onlar birbirlerini destekledikçe ve birbirlerine yardım ettikçe, beklenen görevleri gerçekleştirirler ve birey olarak da arkalarında onlara sürekli destek veren birilerini hissederler. Bunu da liderlerinin hem üretkenliğe hem de kendilerine değer vermesine bağlarlar (Chen ve ark., 2006). Çalışanların bu şekildeki lider algısının LÜE ilişkilerini geliştireceği söylenebilir.

*Rekabet ile Lider-Üye Arası Etkileşim İlişkisi:* Chen ve Tjosvold (2005), araştırmalarında rekabetçi amaçların LÜE ilişkilerini zayıflatacağını öngörmüşlerdir. Yapısal eşitlik modeliyle elde ettikleri sonuçlarda, rekabetçi ve bireyselci hedeflerin değil fakat işbirlikçi hedeflerin çalışanlarla onların yöneticileri arasındaki LÜE ilişkilerini güçlendirdiği, lider etkinliğini, çalışan bağlılığını ve gelecekte birlikte çalışma arzusunu arttırdığını yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Bir başka çalışmada, rekabetçi amaçların, engellenme ile ilişkili olduğu görülmüş ve bölünmüş ilişkilere ve düşük performansa neden olduğu belirlenmiştir (Stanne, Johnson ve Johnson, 1999).

*Bireyselci Davranış ile Lider-Üye Arası Etkileşim İlişkisi:* Chen ve Tjosvold (2005) yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin değeri üzerinde yoğunlaşarak,



bireysel amaçların LÜE ilişkilerini zayıflatacağını bulgulamışlardır. Araştırmacılara göre, yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin kalitesi çalışanların performansını ve liderlik etkinliğini artırır.

O halde yukarıda bahsettiğimiz literatür ışığında, şu hipotezler oluşturulabilir:

*H1a: Çalışanlarda işbirliği düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi artar.*

*H1b: Çalışanlarda rekabet düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.*

*H1c: Çalışanlarda bireyselci davranış düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.*

### **3.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliği İlişkisi**

Hertel, Konradt, ve Orlikowski (2004), 31 sanal takımla gerçekleştirdikleri çalışmada; “amaç”, “görev” ve “sonuç” bağlılıklarıyla ilgili işletme uygulamalarının, takımların etkinliği ile karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre; daha etkin takımlarda, amaç belirleme süreçleri ve “görev bağlılığı” kalitesi, daha az etkin takımlara kıyasla daha yüksektir. Görev bağlılığının olumlu etkileri özellikle sanal takım çalışmasının ilk yılı boyunca etkisini göstermektedir. Ayrıca takıma dayalı ödüllerin, sonuç bağlılığının işlevsel hale getirilmesi için kullanılması, aynı zamanda takım etkinliği ile olumlu şekilde ilişkilidir. Daha sonraki araştırmaları ise bu işletme uygulamalarının olumlu etkilerinin, takım üyelerinin motivasyon süreçleriyle kısmi olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan birçok araştırma (De Dreu ve Carnevale, 2003; Hinsz, Tindale ve Vollrath, 1997) takımlarda algılanan işbirliği düzeyinin yükselmesiyle, bilgi paylaşımının ve takım etkinliğinin arttığı yönünde bizlere önemli kanıtlar sunmaktadır. İşbirliğinin yüksek olduğu takımlarda görev alan üyeler birbirleriyle ne kadar çok işbirliği içindelerse, o kadar çok bilgiyi paylaşıyor, o kadar çok öğreniyorlar ve takım etkinliği de o oranda artıyor.

*İşbirliği ile Takım Etkinliği İlişkisi:* Takımlar her zaman etkin değillerdir (Cohen ve Bailey, 1997). Yapılan teorik ve ampirik çalışmalar, takımların etkinliğini

arttırmak için amaç bağlılığını geliştirmekle mümkün olabileceğini göstermektedir. Alper ve arkadaşlarına göre (1998) işbirliğinde, bireyler diğerlerinin de etkin bir şekilde çalışmasını istemekte ve kendilerinden de aynı şeyin beklenmesini uygun görmektedirler. Çabalarının hoş karşılanacağına ve bunun karşılığını alacaklarına güvenirlir. Birbirlerine güvenebileceklerine ve yine birbirlerine karşı hassas ve sorumlu olacaklarına inanırlar. Bu karşılıklı güven beklentileri ilgilerin ve görüşlerin paylaşıldığı tartışmalara fırsat verir. Araştırmalar gösteriyor ki, işbirliği içinde çalışan bireyler, bilgi paylaşır, etkili iletişim ve etkileşimler kurar, kaynak alışverişi yapar, birbirini destekler ve birbirine yardım eder, karşıt fikirleri açıkça tartışır ve yüksek nitelikli akıl yürütme gerçekleştirir.

Takım üyelerini prososyal davranışlar motive ettiğinde ve ait olduğu takımda işbirliğinin etkin olduğu algılanması halinde üyeler, farklı fikirleri daha iyi işleyebilmekte, çatışmaları daha iyi yönetebilmekte, öğrenmeye daha fazla açık olmakta ve daha etkin performans sergileyebilmektedir (De Dreu, 2007).

Stanne, Johnson ve Johnson (1999) meta analiz çalışmalarında, işbirliğinin rekabetçi yaklaşıma göre çok daha yüksek bireysel başarıyı ve yüksek grup üretkenliğini beraberinde getirdiğini göstermişlerdir. Ayrıca, Chen ve arkadaşlarına göre (2006) de, işbirlikçi tutum rekabetçi tutuma nazaran birçok görevin gerçekleştirilmesinde, üretkenliği artırıcı bir tutum olarak görünmektedir. Üretkenlikteki bu artışın takım etkinliğini de arttıracığı söylenebilir. Öte yandan, görev bağlılığının artması işbirlikçi davranışların artmasını, performansın daha da yükselmesini ve etkinliğin çoğalmasını sağlar (van der Vegt ve ark. 1999).

Çok sayıda çalışma, işbirlikçi gruplarda, bilgi alışverişi yaygın olduğunu ispatlama yönündedir. Ancak böyle gruplarda üyeler bilgileri karşılıklı alıp vererek, yaygın görüşü benimseyerek ve kusurları yok sayarak vasatın altında kararlar alma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Fikir ayrılığının olması, farklı fikirlere sahip olma, prososyal motivasyon ve işbirliği bağlılığı topyekun birlikte olduğunda bu durum takım etkinliğini güçlendirici yönde etki etmektedir (De Dreu, 2007).

*Rekabet ile Takım Etkinliği İlişkisi:* İşbirliğinin ve rekabetin performans üzerindeki etkisi yıllardır sürekli araştırılmasına rağmen çok kısa zaman öncesine

kadar, bu terimlerin teorik bir analizi yapılmamıştır. Günümüz araştırmalarının dikkat çeken tarafı ise işbirlikçi ortamın, bireyleri rekabetçi ortama göre daha fazla motive ettiğini savunmuşlardır. Birçok çalışmanın sonucu bu görüşü desteklerken, diğer birçoğu da rekabetçi ortamın işbirlikçi ortama göre çok daha motive edici olduğu görüşündedirler (Bruning ve ark. 1966).

Yapılan bazı çalışmalar rekabetin yoğun olarak yaşandığı takımlarda, üyelerin daha yaratıcı oldu yönünde bulgular elde etmişlerdir Böyle takımlarda üyeler planlama ve koordinasyon konusunda daha fazla motive olurlarken, takım üyeleri kendi aralarında fikir oluşturmada daha başarısız bulunmuştur (De Dreu, 2007).

Chen ve çalışma arkadaşlarına göre (2006), kişiler arası rekabetin, işbirliği ve karşılıklı bilgi alışverişini azaltarak, çok basit işler dışında, ilişkileri kalıplaştırdığı ve performansı azalttığı gözlemlenmiştir.

İnsanların işbirlikçi mi, yoksa rekabetçi mi olduğu kısmen kişilik yapılarıyla kısmen kültürel beklentilerle kısmen de sosyal durumla alakalıdır. Bu üç değişken birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedir. İşbirlikçi gruplar, rekabetçi gruplara göre görev ve hizmet aşkı onları daha fazla motive etmektedir (Smith, 1965).

*Bireyselci Davranış ile Takım Etkinliği İlişkisi:* Bireysel amaçların rekabetçi amaçlar kadar güçlü olmasa da, işbirliği ve karşılıklı bilgi alışverişini azaltarak, basit işler dışında ilişkileri standartlaştırdığı ve performansı azalttığı söylenebilir (Chen ve ark., 2006).

Alper ve çalışma arkadaşlarına göre (1998), bireysellik diğerlerinin ilgi ve ihtiyaçlarına karşı kayıtsızlık getirir ve kişinin etkileşimden kaçınmasına neden olur. İletişim kurmak ve kaynak alışverişi yapmak için çok az istek duyarlar. Genellikle bireyselliğin grup etkileşimi ve üretkenliği üzerinde rekabet kadar güçlü etkileri olmasa da benzer şekilde olumsuz etkileri olduğu gözlemlenmiştir.

O halde yukarıda bahsettiğimiz literatür ışığında, şu hipotezler oluşturulabilir:

*H2a: Takımlarda çalışanlar arası işbirliği düzeyi arttıkça takım etkinliği artar.*

*H2b: Takımlarda çalışanlar arası rekabet düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.*

*H2c: Takımlarda çalışanlar arası bireysel davranış arttıkça takım etkinliği azalır.*

### **3.3. Lider-Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliği İlişkisi**

Grup ve takım performansı liderlik literatüründe belki de en önemli kavram ve değişken olmasına rağmen ve grup performansının liderin etkinliğini arttırma yönünde önemli etkisi olduğu bilinmesine karşın çok ilginçtir ki; bugüne kadar yapılan lüe ile ilgili akademik çalışmalarda grup veya takım performansı etkileri ihmal edildi (Liden, Erdoğan, Wayne ve Sparrowe, 2006).

Bazı LÜE araştırmaları, grup üyeleri arasında bir liderin geliştirdiği kalite veya ilişkiler ne kadar yüksekse, grup performansının da o ölçüde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Üyelerinin çoğunluğu veya tamamı yüksek kaliteli LÜE ilişkilerine dâhil olan ve dolayısıyla da grup etkinliğine katkıda bulunmak üzere olumlu tavırlar ve çabalar gösteren iş grupları, performans avantajlarını ortaya koymalıdır. Anlaşılacağı üzere, LÜE kalitesi, farklı iş gruplarında performans avantajlarıyla da ilişkili olmalıdır (Stewart ve Johnson, 2005).

Liden ve çalışma arkadaşlarına göre (2006) önemli sayıda araştırma LÜE'in bireysel performans üzerinde önemli rol oynadığına dair yapılmıştır. Söz konusu ilişkiyi daha detaylı incelemek için bir meta analiz çalışması yapılarak LÜE ile performans oranları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulanmıştır.

LÜE ve astların performansı arasında yapılmış çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar arasında Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, Graen, Novak ve Sommerkamp ile Klein & Kim LÜE ile astların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulurken, Rosse ve Kraut LÜE ve astların performansı arasında çok güçlü olmayan bir ilişki bulgulanmış, Liden, Wayne, ve

Stilwell ve Vecchio ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler bulmuşlardır (Dunegan ve ark., 2002).

Chen ve çalışma arkadaşlarına göre (2006), en son yapılan liderlik araştırmaları, liderin etkinliği için, lider ile çalışanlar arası nitelikli ilişkinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yüksek nitelikli lider ilişkilerinin hem gerekli hem de performansı teşvik ettiği gözlemlenmiştir.

Biz bu çalışmamızda literatürdeki bu eksiklikten yola çıkarak ve yukarıda bahsettiğimiz LÜE'nin çeşitli performans ilişkilerinde ılımlaştırıcı etkisinden ve gerekse astların performansına, bireysel performansa ve gerekse çalışanların işle ilgili tavırlarına olumlu etkide bulunmasından ilham alarak şu hipotezleri kurmayı gerekli gördük:

*H3a: Lider-üye etkileşimi, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.*

*H3b: Lider-üye etkileşimi, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.*

*H3c: Lider-üye etkileşimi, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir*

*H4a: Lider-üye etkileşimi arttıkça takım etkinliği artar.*

### **3.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücü İlişkisi**

Weber “gücü” rekabet ile sınırlandırmıştır. Ona göre, işbirliği ortamında çalışanlar, diğerlerinin kendi başarılarını destekleyecekleri inancını içlerinde taşımaları “gücün” etkisini zayıflatıcı yönde rol oynar. Bunun tam tersi düşünen bazı teorisyenler, “gücün” sadece rekabetçi ortamlarda kullanılır varsayımının bizleri önyargıya götürerek “gücün” pozitif yüzünü belgelememizi zorlaştırır düşüncesine sahiptirler. Onlara göre güç, rekabetten bağımsız olarak da tanımlanabilir. Kanter güçlü yöneticilerin, güçlü olmayan yöneticilere göre astlarına karşı daha yardımsever ve daha destekleyici olduklarını ileri sürmüştür. Ancak öte yandan Kipnis, güçlü üstlerin “güçlerini” insanları ayartmak için sıklıkla kullandıkları sonucuna varmıştır.

Araştırmacıya göre, “gücün” insanları baştan çıkararak, güçlü yöneticilerin astlarına karşı tutumlarına olumsuz etkide bulunarak, ilişkiye zarar vermektedir (Tjosvold ve ark., 1992)

Tjosvold, Andrews ve Struthers (1992), liderin gücü ve amaç bağlılığı konusunda yaptıkları araştırmalarında, amaç başlılığının ve “gücün” liderlerin etkileme derecesini yükselttiğini bulgulamışlardır. Kanadalı işgörenler ve yöneticiler arasında yaptıkları çalışmayla, işbirlikçi hedeflere sahip olan ve işbirliğinin “gücün” üzerinde olumlu etkisi olduğuna inanan yöneticilerin, işgörenlerini çok daha etkin bir şekilde yönetebildiklerini ve bu durumda işgörenlerin işe bağlılıklarını arttırıcı yönde işgörenlerin çıkardıkları işin kalitesine olumlu katkıda buldukları sonucuna varılmıştır. Yaptıkları korelasyon analizi ile araştırmacılar, liderin gücünün, işbirliği ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ( $r = .50^{***}$ ), liderin gücü ile rekabetçilik ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde ( $r = -.26^{***}$ ) yine liderin gücü ile bireycilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde ( $r = -.37^{***}$ ) ilişkiler bulmuşlardır.

Geçmişte yapılmış varsayımlar, amaç bağlılığının güveni ve gizlilikten kaçınmayı arttıracığı yönündeydi. İşbirlikçi ortamlarda, insanlar karşılıklı yardımlaşmayı ummaktadırlar. Böylesi ortamlarda işgörenler yöneticilerinin etkisine açıktırlar. Çünkü astlar, yöneticilerinin kendi iyiliklerini düşündüklerine inanırlar. İşgörelere göre yöneticiler astlarının hedeflerini gerçekleştirmede onlara yardımcıdır. Öte yandan, rekabetçi ortamlarda, çalışanlar yöneticilerinin etkisine kapalıdırlar. Yöneticilerinden etkilenmek istemezler. Çünkü yöneticilerin kendi hedeflerini gerçekleştirme heveslisi oldukları korkusuna kapılırlar. Bu nedenle astlar kendilerine bağımsız hedefler koyarak şüpheli bir şekilde çalışmaktan kurtulurlar (Tjosvold ve ark., 1992).

Yapılmış bu çalışmalardan yapılan destekle, rekabetçi ve bireysel hedefler geliştiren yöneticilere kıyasla işbirlikçi hedefler geliştiren yöneticilerin, astlarını daha etkin yönetebileceklerini, bu durumun da liderin gücünü “arttırıcı” yönde katkıda bulunacağı yönünde varsayımda bulunmak anlamlı olacaktır. O halde;

***H5a: Çalışanlarda işbirliği düzeyi artkça liderin gücü artar.***

*H5b: Çalışanlarda rekabet düzeyi artıkça liderin gücü azalır.*

*H5c: Çalışanlarda bireyselci davranış düzeyi artıkça liderin gücü azalır.*

### **3.5. Liderin Gücü ile Takım Etkinliği İlişkisi**

Rahim, Khan ve Udin (1994) , liderin gücünün dayanak noktalarının astlarının örgütsel bağlılığına ve etkinliğine [performans, uyum (conformance), güvenilirlik (dependability) ve kişisel adaptasyon (adjustment)] olan etkisi üzerinde çalışmışlardır. Gelişmekte olan bir ülke olan Bangladeş'te çok sayıda işgören ve yöneticisi üzerinde yapılan bu çalışmada 2 adımlı hiyerarşik regresyon analizi ile uzmanlık gücünün, bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Zorlayıcı güç etkinliğe negatif yönde etkide bulunurken, uzmanlık gücü etkinliğe pozitif yönde etkide bulunmuştur. Amerika gibi gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalar liderin uzmanlık gücü ile yasal gücünün iş performansı ile ilişki içinde; karizmatik lider gücünün ise genel olarak örgütsel bağlılıkla etkileşim halinde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda ayrıca, liderin ceza gücü ile liderin ödül gücünün iş performansına ve örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etki etmediği anlaşılmıştır.

Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001), liderin gücünün dayanak noktaları, takipçilerinin çatışmanın üstesinden gelme stilleri ile [problem çözme (problem-solving), kayıt ve şarta bağlama (bargaining)] iş performansı arasındaki ilişkilere dair yaptığı çalışmalarında; karizmatik lider gücünün problem çözmeyi arttırıcı, kayıt ve şarta bağlamayı da azaltıcı yönde etkide bulunduğu sonucuna varmışlardır.

French ve Raven'in 1960'larda ve 1970'lerde liderin gücünün dayanak noktaları ile liderin takipçilerinin etkinliği (iş performansı, süpervizörün isteklerine itaat, işten ayrılma niyeti, devamsızlık vb.) arasındaki ilişkiye dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasındaki ortak sonuç; liderin gücünün 3 dayanak noktasının- liderin zorlayıcı gücü, liderin ödül gücü, liderin yasal gücü - iş performansına en az katkıda bulunduğu yönündedir (Rahim ve ark. 2001).

Rahim ve Afza (1992) Amerika'daki muhasebeciler arasında uyguladıkları araştırmalarında liderin gücü ile takipçilerin iş tatmini, işe bağlılığı ve işten ayrılma

niyeti arasındaki ilişkileri incelemişler; liderin uzmanlık gücü ile liderin karizmatik gücünün, takipçilerin örgütsel bağlılığına olumlu katkıda bulunduğunu ispatlamışlardır. Liderin karizmatik gücü ile takipçilerin iş tatmini arasındaki pozitif; liderin uzmanlık gücü ile liderin karizmatik gücünün takipçilerin itaatkarlık tutumlarıyla pozitif korelasyon içerisinde bulunması araştırmalarından elde edilen diğer bulgular arasındadır.

Literatürde liderin gücüyle takım etkinliği arasında yapılmış bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Liderin gücü ile çalışanların, yüksek performansı, iş tatmini, uyumu, işe bağlılığı ve güveni arasındaki ilişkilerin, liderin gücü ile takım etkinliği ilişkisini açıklamada bize yol göstereceği düşüncesinden hareketle, yukarıda bahsettiğimiz araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotezleri kurduk,

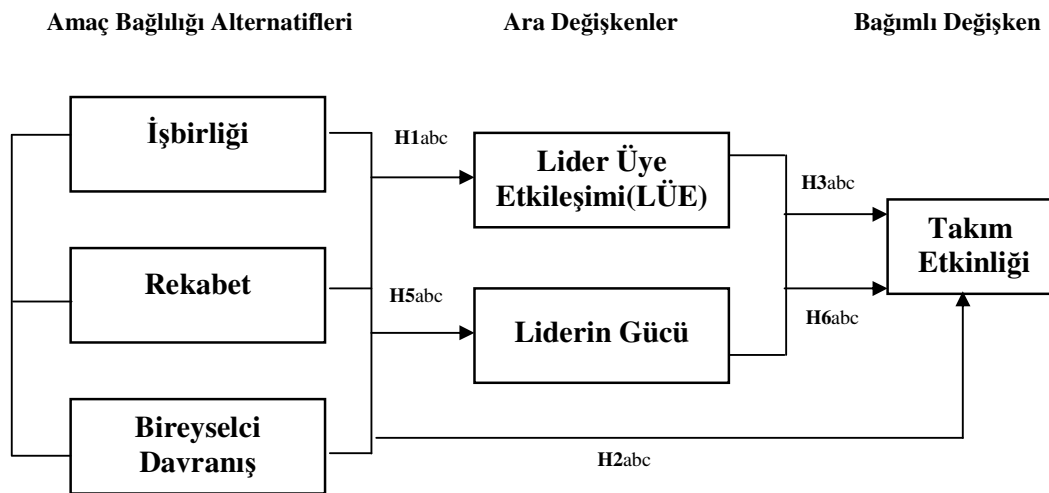
***H6a: Liderin gücü, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.***

***H6b: Liderin gücü, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.***

***H6c: Liderin gücü, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.***

***H7a: Liderin gücü arttıkça takım etkinliği artar.***

Şekil 3.1 Araştırma Modeli





## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler sıralanmıştır. Bu bölümde şu konulara açıklık kazandırılacaktır: Çalışmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi (hipotezleri test etme amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri).

### 4.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; sosyal bağlılık, lider-üye etkileşimi, güç ve etkinlik kavramlarını bir arada ele alarak; karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) takım etkinliği üzerindeki etkisini incelemek; bu etkiye “liderin gücü” ve “lider-üye etkileşimi” ara değişkenlerinin ne şekilde katkı sağlayacağını irdelemektir.

Üretim yönelimli firmalarda yapılan bu çalışma ile takım etkinliği ve dolayısıyla firma performansını artırmak için; “lider-üye etkileşimini” ve “liderin gücünü” etkileyen karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) belirlenmeye çalışılmış ve bu karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

### 4.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

*Takımlarda İşbirlikçi Amaçlar:* Takımlarda işbirlikçi amaçları ölçmek için beş (5) soru kullanılmıştır. Bu sorular Chen, Tjosvold ve Liu (2006) ölçeğinden alınmıştır.

*Takımlarda Rekabetçi Amaçlar:* Takımlarda rekabetçi amaçları ölçmek için beş (5) soru kullanılmıştır. Bu soruların oluşturulmasında Chen, Tjosvold ve Liu (2006) ölçeğinden yararlanılmıştır.

*Takımlarda Bireysel Amaçlar:* Takımlarda bireysel amaçları ölçmek için yedi (6) soru kullanılmıştır. Bu sorular Chen, Tjosvold ve Liu (2006) ölçeğinden faydalanılarak düzenlenmiştir.

*Lider Üye Etkileşimi (LÜE/LMX):* Lider üye etkileşimi ile ilgili (5) soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular Chen ve Tjosvold (2006) ölçeğinden alınmıştır.

*Takım Etkinliği:* Takım etkinliği ile ilgili beş (5) soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular Chen ve Tjosvold (2006) ölçeğinden alınarak düzenlenmiştir.

*Liderin Gücü:* Liderin gücü ile ilgili (9) soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular Tjosvold ve çalışma arkadaşları (1992) ve Rahim (1989) makalelerindeki ölçeklerden uyarlanmıştır.

### **4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

### **4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Güvenilirlik analiziyle, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 4.1'e bakıldığında görüleceği üzere

alfa değerleri 0,75 ile 0,90 oranları arasında olup değişkenler içsel tutarlılığa sahiptir. Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Ergün, 2003). Görüldüğü üzere, bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer almaktadır.

Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>Soru sayısı</b>	<b>Alfa Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
Takımlarda İşbirlikçi Amaçlar	5	86,54
Takımlarda Rekabetçi Amaçlar	5	82,13
Takımlarda Bireysel Amaçlar	6	75,56
Lider Üye Etkileşimi	5	87,30
Liderin Gücü	9	89,35
Takım Etkinliği	5	90,32

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağılılığı irdelemek amacıyla değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır. Faktör analizi çalışmasında karşılıklı amaç bağılılığı alternatifleri soruları 17 soru ile analiz edilmiştir. Takımlarda işbirlikçi amaçlar 5 soru, takımlarda rekabetçi amaçlar 5 soru takımlarda bireysel amaçlar ise 7 soru ile ölçülmüştür. Lider üye etkileşimi 5 soru ile ölçülürken, takım etkinliği 5 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucu bireysel amaçlardan TBA15 sorusu faktör yükü ,50'nin altında olduğu için çıkartılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Buna göre; Tablo 4.2'de karşılıklı amaç bağılılığı alternatifleri, Tablo 4.3'de lider-üye etkileşimi ve liderin gücü, son olarak Tablo 4.4'de takım etkinliği değişkenlerine ait faktör analizi sonuçları ve açıklanan toplam varyanslar görülmektedir. Bu sonuçlar, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 4.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Takımlarda İşbirlikçi Amaçlar	Takımlarda Rekabetçi Amaçlar	Takımlarda Bireysel Amaçlar
TİA1	<b>,739</b>		
TİA2	<b>,791</b>		
TİA3	<b>,796</b>		
TİA4	<b>,800</b>		
TİA5	<b>,785</b>		
TRA6		<b>,727</b>	
TRA7		<b>,722</b>	
TRA8	-,432	<b>,663</b>	
TRA9		<b>,695</b>	
TRA10	-,450	<b>,592</b>	
TBA11			<b>,679</b>
TBA12			<b>,626</b>
TBA13			<b>,614</b>
TBA14			<b>,562</b>
TBA16			<b>,770</b>
TBA17			<b>,656</b>

Açıklanan Toplam Varyans: 58,353

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

TİA: Takımlarda İşbirlikçi Amaçlar, TRA: Takımlarda Rekabetçi Amaçlar,

TBA: Takımlarda Bireysel Amaçlar

Tablo 4.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücü Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Lider-Üye Etkileşimi	Liderin Gücü
LÜE18	<b>,652</b>	
LÜE19	<b>,798</b>	
LÜE20	<b>,807</b>	
LÜE21	<b>,825</b>	
LÜE22	<b>,777</b>	
LG23		<b>,544</b>
LG24	,419	<b>,525</b>
LG25	,406	<b>,642</b>
LG26		<b>,742</b>
LG27		<b>,705</b>
LG28		<b>,726</b>
LG29		<b>,769</b>
LG30		<b>,746</b>
LG31		<b>,752</b>

Açıklanan Toplam Varyans: 59,091

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

LÜE: Lider Üye Etkileşimi, LG: Liderin Gücü

Tablo 4.4. Takım Etkinliği Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Takım Etkinliği
TE32	<b>,803</b>
TE33	<b>,864</b>
TE34	<b>,882</b>
TE35	<b>,891</b>
TE36	<b>,808</b>

Açıklanan Toplam Varyans: 72,317

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks.

TE: Takım Etkinliği

#### 4.5. Anketlerin Uygulanması

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. 50 kişi üzerinde çalışanı olan üretim yönelimli 65 firmaya 650 anket uygulanmak üzere verilmiş, ancak 57 firmadan 310 anket geri dönüşümü sağlanmıştır. Uygulanan anketler değerlendirildikten sonra 259 anket analiz için kabul görmüştür.

#### 4.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 5.1. Araştırma Grubunun Genel Profili

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin cinsiyet, eğitim durumları, çalıştıkları bölümlere ve pozisyonlara ait bilgiler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Erkek	165	63,9
Kadın	94	36,1
Toplam	259	100,0

Araştırmaya katılanların % 63,9'ü erkek ve % 36,1'i bayandır. Katılımcıların yaş ortalaması 32'nin üzerinde, çalışma yılları ise ortalama 6 yılın üzerindedir (bkz. Tablo 5.1)

Tablo 5.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları Dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlk-Ortaokul	9	3,5
Lise	62	23,8
Yüksekokul	51	19,5
Lisans	104	41,0
Lisansüstü	32	12,1
Toplam	259	100

Araştırmaya katılanların % 3,5'i ilk ve ortaokul, % 23,8 i lise ,% 19,5 yüksekokul, % 41'i lisans ve % 12,1'i lisansüstü mezunudur (bkz. Tablo 5.2).

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılanların Bölümlerinin Dağılımları

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Üretim(Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	120	46,7
Muhasebe- Finans	29	11,0
Personel (İnsan Kaynakları)	20	7,8
Satış- Pazarlama	31	12,5
Diğer	57	22,0
Toplam	259	100,0

Araştırmaya katılanların % 46,7'si üretim(satın alma, imalat, kalite kontrol, Ar-ge), %11'i muhasebe-finans, %7,8'i insan kaynakları, %12,5'i satış-pazarlama, %22 ise diğer bölümlerde çalışmaktadır (bkz. Tablo 5.3).

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarının Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
İşçi	30	11,4
Büro çalışanı	115	44,6
Ustabaşı veya usta	17	6,3
Orta kademe Yöneticisi	83	32,2
Üst Yönetici	13	5,1
İşletmenin Sahibi/Ortağı	1	,4
Toplam	259	100,0

Araştırmaya katılanların % 11,4'ü işçi, %44,6'si büro çalışanı,%6,3'ü ustabaşı veya usta, %32,2'si orta kademe yöneticisi, %5,1'i üst kademe yöneticisi; %4ü işletmenin sahibi/ortağıdır (bkz. Tablo 5.4).

## 5.2. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.5'de tüm değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ve korelasyon analizine yer verilmiştir. İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; takımlarda işbirliği davranışının, lider üye etkileşimi, liderin gücü ve takım etkinliği ile  $p<0.01$  seviyesinde pozitif bir ilişkiye sahipken, rekabetçi ve bireysel davranış açısından  $p<0.01$  seviyesinde negatif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Rekabetçi davranış ile bireysel davranışın  $p<0.01$  seviyesinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, rekabetçi davranış ile lider-üye etkileşimi, takım etkinliği ve liderin gücünün  $p<0.01$  seviyesinde negatif ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ve liderin gücünün  $p<0.01$  seviyesinde takım etkinliği ile pozitif bir ilişkiye sahip oldukları sonuçları bulgulanmıştır. Bunların yanı sıra Tablo 5.5'de

görülebileceği üzere değişkenlerin güvenilirlik ve iç tutarlılığını test eden Cronbach  $\alpha$  değerleri literatürde kabul edilen .70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

		Ort.	S.S.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6
1	İşbirliği	3,5496	,74480	0.81	1.00					
2	Rekabet	2,7026	,86742	0.86	-,510**	1.00				
3	Bireyselci Davranış	3,2358	,68898	0.75	-,263**	,437**	1.00			
4	Lider Üye Etkileşimi	3,5283	,77721	0.87	,623**	-,268**	,069	1.00		
5	Liderin Gücü	3,4648	,73590	0.89	,481**	-,366**	-,107	,596**	1.00	
6	Takım Etkinliği	3,6444	,72828	0.90	,584**	-,355**	,121	,587**	,607**	1.00

\*\*Korelasyon, 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Ort.= Ortalama S.S.= Standart Sapma  $\alpha$ = Alfa

### 5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Elde edilen sonuçlar aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Model 1'de işbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi, model 2'de bu değişkenlerin takım etkinliği üzerindeki etkisi, model 3'de, lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkisinin sonuçları görülmektedir (bkz. Tablo 5.6).



Tablo 5.6. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimine; Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliğine; Lider- Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1 Lider üye Etkileşimi		Model 2 Takım Etkinliği		Model 3 Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
İşbirliği	,661	11,639***	,551	9,344***	-	-
Rekabet	,029	,472	-,105	-1,654*	-	-
Bireyselci Davranış	,093	1,714*	,070	1,247	-	-
Lider üye Etkileşimi(LÜE)	-	-	-	-	0.587	11.587***
F	55.565		45.627		134.491	
R <sup>2</sup>	0.397		0.343		0.342	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.390		0.351		0.344	

\*\*\*Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

\* Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.7.' de işbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın liderin gücüne etkisinin gösterildiği model 5, liderin gücünün takım etkinliği üzerine etkisinin gösterildiği model 6'nın sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 5.7. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücüne; Liderin Gücü ile Takım Etkinliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 5 Liderin Gücü		Model 6 Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
İşbirliği	,405	6,389***	-	-
Rekabet	-,195	-2,866**	-	-
Bireyselci Davranış	,087	1,433	-	-
Liderin Gücü	-	-	0.607	12.199***
F	29.171		148.816	
R <sup>2</sup>	0.258		0.369	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.249		0.366	

\*\*\*Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

\* Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

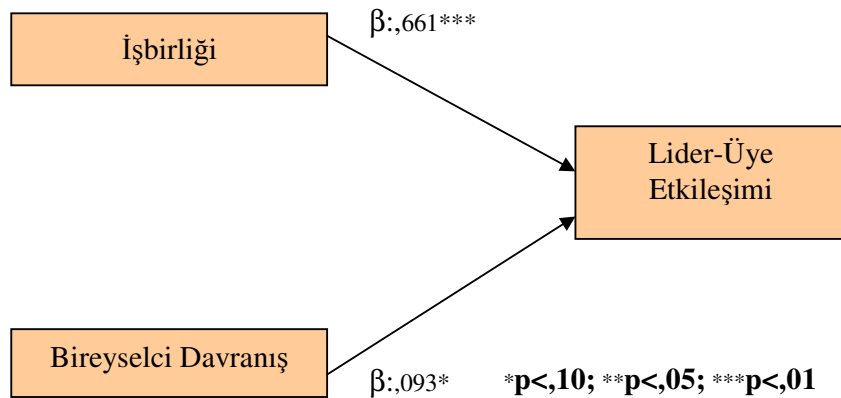
### 5.3.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri

İşbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=55.565$ ;  $p<0.001$ ). Regresyon analizi sonucunda takımlardaki amaç bağlılıklarından işbirlikçi davranışın ( $\beta=.661$ ;  $p<0.01$ ) ve bireyselci davranışın ( $\beta=.093$ ;  $p<0.10$ ) lider-üye etkileşimini artırdığı görülmektedir (bkz. Şekil 5.1). Rekabetçi davranışın lider-üye etkileşimine bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H1a hipotezi desteklenirken, H1b,c hipotezleri desteklenememiştir (bkz. Tablo 5.8).

Tablo 5.8. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H1a	Çalışanlar arasında işbirliği düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi artar.	Desteklendi
H1b	Çalışanlar arasında rekabet düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.	Desteklenmedi
H1c	Çalışanlar arasında bireyselci davranış düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır.	Desteklenmedi

Şekil 5.1. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri



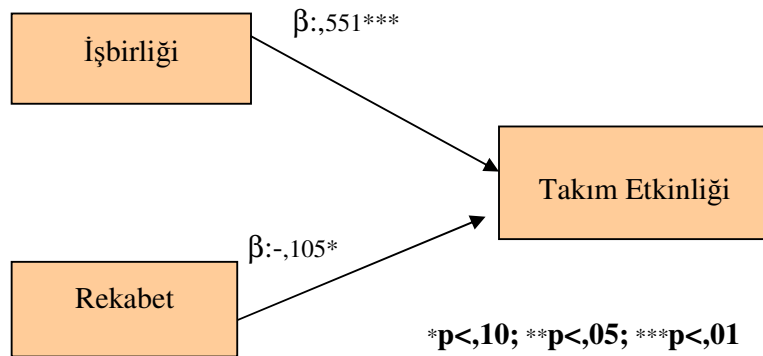
### 5.3.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri

İşbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın takım etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=55.565$ ;  $p<0.001$ ). İşbirliğinin ( $\beta=.551$ ;  $p<0.01$ ) pozitif ve anlamlı, rekabetçi davranışın ( $\beta=-.105$ ;  $p<0.10$ ) ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Şekil 5.2). Bireyselci davranışın takım etkinliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için, H2a,b hipotezleri desteklenmiş, sadece H2c hipotezi desteklenmemiştir (bkz. Tablo 5.9).

Tablo 5.9. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H2a	Takımlarda çalışanlar arası işbirliği düzeyi arttıkça takım etkinliği artar.	Desteklendi
H2b	Takımlarda çalışanlar arası rekabet düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.	Desteklendi
H2c	Takımlarda çalışanlar arası bireyselci davranış düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.	Desteklenmedi

Şekil 5.2. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri



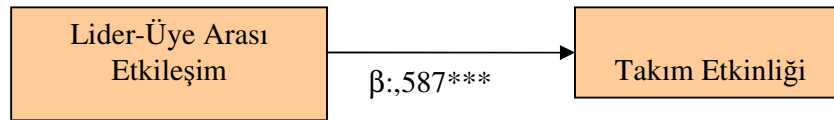
### 5.3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri

Model 3'te lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İlgili model, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=134.941$ ;  $p<0.001$ ). Model 3 incelendiğinde lider-üye etkileşimi ( $\beta=587$ ;  $p<0.01$ ) arttıkça takım etkinliğinin arttığı görülmektedir (bkz. Şekil 5.3). Tablo 5.10'da görüldüğü gibi H4a hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.10. Lider-Üye Etkileşimi ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H4a	Lider-Üye arası etkileşim arttıkça takım etkinliği artar	Desteklendi

Şekil 5.3. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri



\* $p<,10$ ; \*\* $p<,05$ ; \*\*\* $p<,01$

### 5.3.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Liderin Gücü Üzerindeki Etkileri

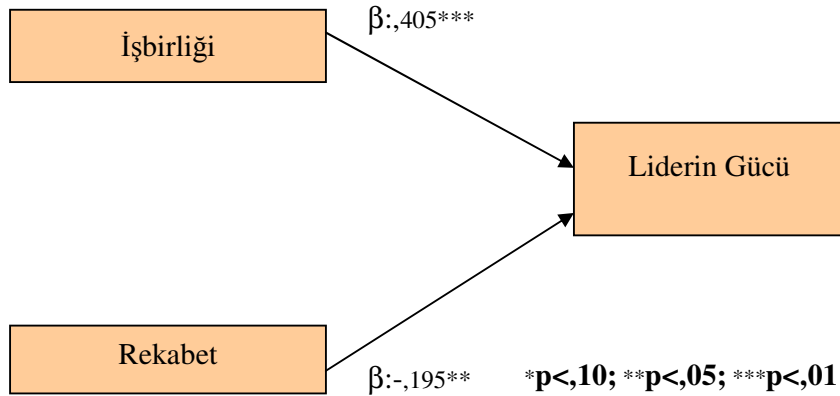
İşbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın liderin gücü üzerindeki etkilerinin araştırıldığı model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=29.171$ ;  $p<0.001$ ). Regresyon analizi sonucunda takımlardaki amaç bağlılıklarından işbirliği davranışının ( $\beta=.405$ ;  $p<0.01$ ) liderin gücünü arttırdığı görülürken, rekabetçi davranışın ( $\beta=-.195$ ;  $p<0.05$ ) liderin gücünü azalttığı görülmektedir (bkz. Şekil 5.4).

Bireyselci davranışın liderin gücüne herhangi bir etkisi görülmemektedir. Bu bulgular doğrultusunda H5a,b hipotezleri desteklenirken, H5c hipotezi desteklenmemiştir. (bkz. Tablo 5.11).

Tablo 5.11. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri ile Liderin Gücü Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H5a	Çalışanlar arasında işbirliği düzeyi arttıkça liderin gücü artar.	Desteklendi
H5b	Çalışanlar arasında rekabet düzeyi arttıkça liderin gücü azalır.	Desteklendi
H5c	Çalışanlar arasında bireyselci davranış düzeyi arttıkça liderin gücü azalır.	Desteklenmedi

Şekil 5.4. Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatiflerinin Liderin Gücü Üzerindeki Etkileri



### 5.3.5. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri

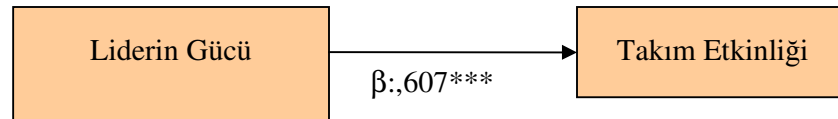
Model 6'da liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İlgili model, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=148.816;

$p<0.001$ ). Model 6 incelendiğinde liderin gücü ( $\beta=607$ ;  $p<0.01$ ) arttıkça takım etkinliğinin arttığı görülmektedir (bkz. Şekil 5.5). Bu sonuca göre H7a hipotezi desteklenmiştir (bkz Tablo 5.12).

Tablo 5.12. Liderin Gücü ile Takım Etkinliği Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H7a	Liderin gücü arttıkça takım etkinliği artar	Desteklendi

Şekil 5.5. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri



\* $p<,10$ ; \*\* $p<,05$ ; \*\*\* $p<,01$

#### 5.4. Ara Değişken Etkileri

Baron ve Kenny'ye (1986) göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için; (a) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması (model 1, model 5), (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması (model 2), (c) ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması (model 3, model 6) ve ara değişken modele dahil edildiğinde (model 4, model 7), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini (model 2) kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır. Bu çerçevede hem hipotezlerin testi hem de ara değişken etkisini ölçmek için oluşturulan regresyon sonuçları Tablo 5.13.'de (LÜE'nin etkisi) ve Tablo 5.15'de (liderin gücünün etkisi) görülmektedir.

Model 1’de işbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi, model 2’de bu değişkenlerin takım etkinliği üzerindeki etkisi, model 3’de lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkisi, model 4’te ise, işbirliği, rekabet, bireyselci davranış ve lider-üye etkileşimin birlikte takım etkinliği üzerindeki etkisinin test edilmesi hedeflenmiştir.

Baron ve Kenny’ye (1986) göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlardan birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerinde etkili olmasıdır. Bu bulgular doğrultusunda işbirliği ve bireyselci davranışın lider-üye etkileşimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmaları nedeniyle ara değişkenle ilgili H3a,c hipotezlerinin geçerliliği devam ederken, rekabetçi davranışın lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için, H3b hipotezi geçerliliğini yitirmiş ve desteklenememiştir.

Ara değişken etkisinden söz edebilmemiz için aranan şartlardan bir diğeri de, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Model 2’de takım etkinliğine işbirliğinin etkisi görülürken, bireyselci davranışın etkisi görülmemektedir. Rekabetçi davranışın model 1’de ara değişken üzerindeki etkisi anlamsız bulunduğundan, ara değişken analizi ile ilgili sadece H3a hipotezinin geçerliliği devam etmektedir. Ara değişken analizi ile ilgili olarak aranan şartlardan üçüncüsü olan, ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre H3a hipotezinin geçerliliği hala devam etmektedir.

Model 4 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=47.963$ ;  $p<0.001$ ). Model 4’te İşbirliği, rekabet, bireyselci davranış ve lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Lider-üye etkileşiminin ara değişken olarak modele dâhil edildiği model 4 incelendiğinde takım etkinliğine, işbirliğinin ( $p<0.01$ ) pozitif ve anlamlı, rekabetin ( $p<0.05$ ) ise negatif ve anlamlı olarak etki ettiği görülmektedir. Bireyselci davranışın ise herhangi bir etkisi görülmemektedir.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H3a hipotezinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki model 2’deki etkisinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (model 4’te) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde, işbirliğinin

model 2’de takım etkinliğine anlamlı ve pozitif olan etkisi,  $\beta=.661$ ;  $p<0.01$  iken model 4’te bu etkinin  $\beta=.301$ ;  $p<0.01$ ’e düştüğü, ancak istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu görülmektedir (bkz. Şekil 5.6). Bu bulgu doğrultusunda, H3a hipotezi kısmen desteklenmektedir (bkz. Tablo 5.14). Yani lider-üye etkileşimi, takımlarda işbirliği ve takım etkinliği arasında kısmi ara değişkendir. Bu sonuç bize, takımlarda işbirlikçi davranışların takım etkinliğini hem doğrudan hem de lider-üye etkileşimi üzerinden etkilediğini göstermektedir.

Tablo 5.13. Lider-Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Model 1 Lider üye Etkileşimi		Model 2 Takım Etkinliği		Model 3 Takım Etkinliği		Model 4 Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
İşbirliği	,661	11,639***	,551	9,344***	-	-	,308	4,501***
Rekabet	,029	,472	-,105	-1,654*	-	-	-,115	-1,942**
Bireyselci Davranış	,093	1,714*	,070	1,247	-	-	,036	,679
Lider üye Etkileşimi(LÜE)	-	-	-	-	0.587	11.587***	,367***	6,002***
F	55.565		45.627		134.491		47.963	
R <sup>2</sup>	0.397		0.343		0.342		0.432	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.390		0.351		0.344		0.423	

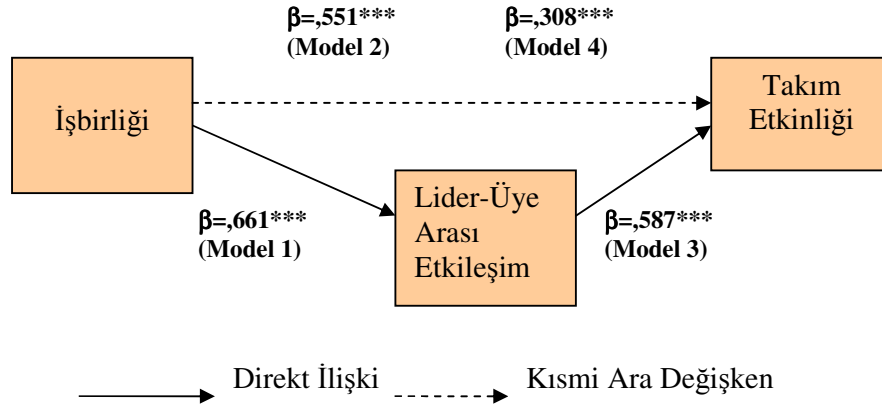
\*\*\*Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı \* Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.14. Lider-Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi Hipotez Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H3a	Lider-üye etkileşimi, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklendi
H3b	Lider-üye etkileşimi, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklenmedi
H3c	Lider-üye etkileşimi, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklenmedi



Şekil 5.6. Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerine Ara Değişken Etkisi



Model 2’de işbirliği, rekabet ve bireyselci davranışın takım etkinliği üzerindeki etkisi, Model 5’te bu değişkenlerin liderin gücü üzerindeki etkisi, model 6’da liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkisi, model 7’de ise işbirliği, rekabet, bireyselci davranış ve liderin gücünün birlikte takım etkinliği üzerindeki etkisinin test edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda işbirliği ve rekabet liderin gücü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip oldukları için liderin gücünün ara değişken olmasıyla ilgili H6a,b hipotezlerinin geçerliliği devam etmektedir. Ancak, bireyselci davranışın liderin gücü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için, H6c hipotezi desteklenmemiştir.

Model 2’de işbirliği ve rekabetin takım etkinliğine etkisi görülürken, bireyseliciliğin etkisi görülmemektedir. Bireyselci davranışın model 5’de ara değişken üzerindeki etkisi anlamsız bulunduğundan, ara değişken analizi ile ilgili H6a,b hipotezinin geçerliliği devam etmektedir. Ayrıca, Liderin gücünün takım etkinliği üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre H6a,b hipotezinin geçerliliği hala devam etmektedir.

Model 7 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=58.095$ ;  $p<0.001$ ). Model 7’te İşbirliği, rekabet, bireyselci davranış ve liderin gücünün takım etkinliği

üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Liderin gücünün ara değişken olarak modele dâhil edildiği model 7 incelendiğinde, işbirliğinin ( $p<0.01$ ) takım etkinliğine pozitif ve anlamlı etkisi görülürken, rekabetin ve bireyselci davranışın takım etkinliğine anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H6a,b hipotezlerinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki model 2'deki etkilerinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (model 7'te) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde, işbirliğinin model 2'deki anlamlı ve pozitif etkisinin model 7'de anlamlı şekilde değişmediği bulgulanmıştır. Bu nedenle H6a hipotezi desteklenmemiştir. Rekabetin ( $\beta = -.105$ ;  $p<0.10$ ) model 2'de takım etkinliğine anlamlı ve negatif olan etkisinin model 7'de tamamen ortadan kalktığı görülmektedir (bkz. Şekil 5.7). Bu bulgu doğrultusunda, H6b hipotezi desteklenmektedir (bkz. Tablo 5.16). Yani liderin gücü, takımlarda rekabet ve takım etkinliği arasında tam ara değişkendir. Bu sonuç bize, takımlarda rekabetçi davranışların takımın etkinliğini hem doğrudan hem de liderin gücü üzerinden etkilediğini göstermektedir.

Tablo 5.15. Liderin Gücünün Ara Değişken Etkisi

	Model 2 Takım Etkinliği		Model 5 Liderin Gücü		Model 6 Takım Etkinliği		Model 7 Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
İşbirliği	,551	9,344***	,405	6,389***	-	-	,379	6,614***
Rekabet	-,105	-1,654*	-,195	-2,866**	-	-	-,025	-,438
Bireyselci Davranış	,070	1,247	,087	1433	-	-	,034	,672
Liderin Gücü	-	-	-	-	0.607	12.199***	,418	7,926***
F	45.627		29.171		148.816		58.095	
R <sup>2</sup>	0.343		0.258		0.369		0.481	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.351		0.249		0.366		0.472	

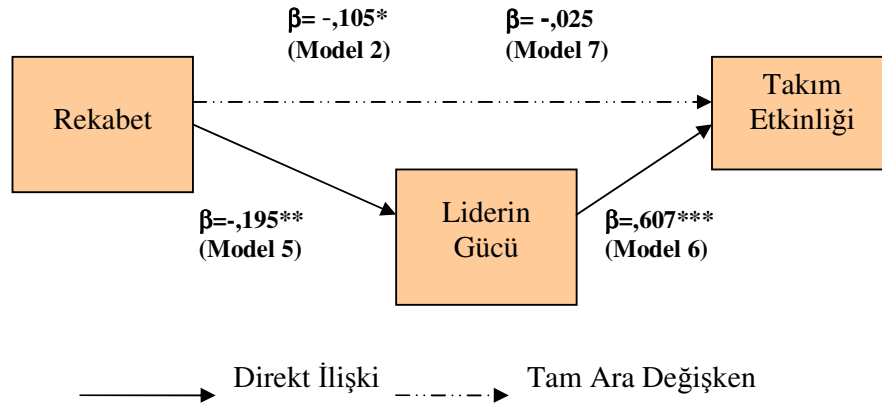
\*\*\*Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

\* Katsayı 0.10 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.16. Liderin Gücünün Ara Değişken Etkisi Hipotez Sonuçları

Hipotez		Kabul/Red
H6a	Liderin gücü, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklenmedi
H6b	Liderin gücü, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklendi
H6c	Liderin gücü, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.	Desteklenmedi

Şekil 5.7. Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Ara Değişken Etkisi



## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Takım içi ilişkiler ve etkinlik konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla amaç bağlılığı ve çalışanların takım etkinliği algısı (araştırmada kısaca takım etkinliği ifadesi kullanıldı), lider-üye etkileşimiyle takım etkinliği ve amaç bağlılığıyla lider-üye etkileşimi ve liderin gücünün incelendiğini görüyoruz. Oysa ki amaç bağlılığı, lider-üye etkileşimi, liderin gücü ve takım etkinliği kavramlarını bir arada ele alan çalışmaya yapmış olduğumuz literatür taramasında rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın amacı; sosyal bağlılık, lider-üye etkileşimi, güç ve etkinlik kavramlarını bir arada ele alarak; karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) takım etkinliği üzerindeki etkisini incelemek; bu etkiye “liderin gücü” ve “lider-üye etkileşimi” ara değişkenlerinin ne şekilde katkı sağlayacağını irdelemektir.

Üretim yönelimli firmalarda yapılan bu çalışma ile takım etkinliği ve dolayısıyla firma performansını artırmak için; “lider-üye etkileşimini” ve “liderin gücünü” etkileyen karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) belirlenmeye çalışılmış ve bu karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Son yıllarda ekonomi dünyasında yaşanan dönüşümler firmaların dış çevredeki değişimlere ve rekabete hızlı ve esnek tepki göstermelerini gerektirmektedir. Bu gereklilik, yeni ve kaliteli ürün ve hizmetlerin oluşmasında takımların etkinliği ve verimliliğinin önemi ortaya çıkarmıştır. Firmaların kendi içyapısındaki çalışanların ve bu çalışanların oluşturduğu ekiplerin özelliklerinin ve çalışma yapısının tespiti de zorunlu hale gelmiştir.

Geleneksel kurum hiyerarşisinin, özerkliği korurken bir dereceye kadar izleme ve koordinasyon sağlamasını mümkün kılan bir alternatif de çalışma ekipleridir. İnsanlar sosyal etkileşimde bulunurlar ve grupların bireyler üzerinde

güçlü etkileri vardır. Gruplar uygun iş niteliği ve niceliği konusunda bir uyum baskısı oluştururlar. Ayrıca, iş gereklerinin ve işin önemli boyutlarının değerlendirilmesi için sosyal bilgi ve kesinlik sunarlar. Uyum baskısı ve bilgiye yönelik sosyal etki, grupların bireysel davranış üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu anlamına gelir (Pfeffer, 1995).

Araştırmalar, takım üyeleri arasındaki ilişkinin, üretkenliği ne derece etkilediğini anlamak ve ifade etmek için, sosyal odak ve grup birliği gibi terimler kullanmışlardır. Grup birliğinin genellikle grup performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu kaydedilmiştir (Chen ve ark., 2006).

Amaç bağlılığına yönelik bir yönetim uygulaması olan amaç belirleme, takım üyelerinin motivasyonunu ve etkinliğini olumlu yönde etkilemelidir (Hertel ve ark., 2004). Herhangi bir grup için performans amaçlarını belirlemek için dört farklı şekil dikkat çeker. Bunlar; grup amacı, bireysel amaç, grup amacı ve bireysel amaç birlikteliği ve son olarak açık bir amaç olmaması durumudur. Burada önemli olan belirlenmiş göreve en uygun amacı tespit etmektir (Vijfeijken ve ark, 2002). Grup amaçları nicelik, hız, kesinlik ve diğerlerine hizmet içerecek şekilde belirlenebilir. Amaçların yokluğu veya doğru belirlenemeyen amaçların varlığında, spesifik ve zor amaçların grup performansını arttırdığı gözlemlenmiştir (Guzzo ve Dickson, 1996).

Karşılıklı bağlılık, etkili olduğu sürece 'güven' duygusu oluşturur. Kazan/Kazan (her türlü insani etkileşimde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışında olan, düşünce ve duygu merkezli bir sistemdir ve yaşamı rekabete değil, işbirliğine dayalı bir yer olarak görür) çözümlerinin var olduğunu ve çoğu zaman iki tarafında fayda sağlayacağı üçüncü alternatifin bulunduğunu bilmek, başkalarıyla içtenlikli, yaratıcı ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak üyelere güven verir (Covey, 2007). Üyeler arasında oluşacak güven duygusu da takım içi adaleti sağlayarak takım etkinliğine olumlu katkı sağlar.

Karmaşık durumlarda yöneten ve yönetilenlerin işbirliği, görev ve amaçların doğru belirlenmesi, disiplinli yönetim, sıkı koordinasyon, iletişim ve iyi bir motivasyon işbirliği seviyesini, grup başarısını ve etkinliğini artırır. Buna ek olarak,

işletmelerde, birincil ilişkiler vasıtasıyla geliştirilen sosyal bağlılık da işbirliğini, dolayısıyla başarı ve verimliliği artırır.(Arslantürk ve Amman, 2001).

Rekabet, zaman zaman işbirliği tarafından tamamlanır ve işbirliğine dönüşür. Bu dönüşüm çoğunlukla anlaşma şeklinde gerçekleşir. (Arslantürk ve Amman, 2001). Nitekim General Motors ile Toyota otomobil montajı yapmakta, Siemens ile Philips yarı iletken geliştirmekte, Canon Kodak'a fotokopi makinaları temin etmekte, Fransız Thomson ile Japon JVC video kayıt cihazları imal etmektedir. Ancak, 'rekabetçi işbirliği' denilen bu durumun uzun vadeli sonuçları taraflardan birinin huzursuz olmasına yol açabilir. Yine de, stratejik işbirliği taraflardan birini diğerine göre zayıflatsa bile ikisini birden dışarıya karşı güçlendirebilir. Özellikle Asyalı şirketlerle Batılı rakipleri arasındaki işbirliklerin Batılı ortaklar aleyhinde sonuçlandığı gözleniyor. İşbirliği, yeni rakipler için teknoloji edinmenin ve pazara erişmenin düşük maliyetli bir yolu haline geliyor (Hamel ve ark.2003).

Liderler, önem verdikleri kriter ve değerler açısından ayrılabilirler. Geleneksel olarak ilk kriter olarak da bilinen üretkenlik odaklı bir lider, görevlerini tamamlamaları için, çalışanların gerekli prosedür ve talimatları takip etmesini ister. İnsani bakış açısıyla yaklaşan bir lider ise, sürekli destekleyici konumdadır ve insani gereklere karşı da anlayışlı bir tutum sergiler. Bu iki kriter birbirinden bağımsız olabilir, yani lider, her iki yaklaşıma yakın ya da uzak durabilir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, araştırmalar gösteriyor ki, iş tatmini, görev başarısı gibi sonuçlar beklendiğinde, bireyleri destekleyerek onları kazanmak çok daha yararlı olabilir. Yine araştırmalarda çıkan sonuçlara göre, hem üretkenliğe hem de bireye değer veren liderler, etkili takımlara sahip olmaktadır (Chen ve ark. 2006).

Araştırmamız İzmit/Gebze'de mevcut orta boy işletmelerde yönetme ve yönetilme davranışlarında gerçekleşen karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin, lider-üye etkileşiminin ve liderin gücünün takım etkinliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çıkan bulguların bazılarının literatürle farklılık gösterdiği görülmektedir.

Araştırmamızın neticesinde, lider-üye etkileşimi üzerinde amaç bağlılığının (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) etkilerini ele aldığımızda işbirliğinin ( $\beta=,661$ ;

$p<0,01$ ) lider-üye etkileşimini güçlü ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bireyselci davranışın ( $\beta=,093$ ;  $p<0,10$ ) da lider-üye etkileşimini pozitif yönde fakat daha az oranda etkilediği; rekabetin ise lider-üye etkileşimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin işbirliği ve takım etkinliği arasında kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.

Yaptığımız araştırmada, liderin gücü üzerinde amaç bağlılığının (işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) etkilerini ele aldığımızda işbirliğinin ( $\beta=,405$ ;  $p<0,01$ ) liderin gücünü güçlü ve pozitif yönde, rekabetin ( $\beta=-,195$ ;  $p<0,05$ ) ise liderin gücünü negatif yönde fakat daha az oranda etkilediği bulunmuştur. Bireyselci davranışın liderin gücü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca liderin gücünün rekabet ve takım etkinliği arasında tam ara değişken olduğu saptanmıştır.

Araştırmada amaç bağlılıklarının takım etkinliği üzerine etkisi incelenmiştir. Amaç bağlılıklarından işbirliğinin ( $\beta=,551$ ;  $p<0,01$ ) takım etkinliğini kuvvetli ve pozitif yönde, rekabetin ise ( $\beta=-,105$ ;  $p<0,10$ ) anlamlı düzeyde negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Bireyselci davranışın ise takım etkinliği üzerine anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Lider-üye etkileşiminin ( $\beta=,587$ ;  $p<0,01$ ) ve liderin gücünün ( $\beta=,607$ ;  $p<0,01$ ) beklendiği gibi takım etkinliğine pozitif etkide buldukları saptanmıştır.

Bu bulgular ışığında, literatür desteğiyle geliştirdiğimiz hipotezlerin bazılarının desteklendiği bazıları ise desteklenmediği görülmüştür. Üçüncü bölümde detaylarıyla açıkladığımız hipotezlerin sonuçları aşağıda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

“H1a: Çalışanlar arasında işbirliği düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi artar” şeklinde kurulan hipotezin doğrulandığını görüyoruz. Bu sonuç literatürle uyumludur ve lider ile çalışan arasındaki etkileşimin işbirliğinin artması sonucu artacağı sonucunu ifade eder. İşbirliğinin, lider ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarını, problemlerin çözümünde ortak hareket etmesini sağladığı saptanmıştır.

“H1b: Çalışanlar arasında rekabet düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır” hipotezinin anlamlı bir ilişki bulunmaması dolayısıyla desteklenmediğini görüyoruz. Bu hipotezin rededilmesi H1a'nın da kabul gücünü ve önemini artırdığı söylenebilir. Bu sonuç, literatürde yapılan araştırmalardan farklılık göstermiştir. Rekabetin lider-üye etkileşimini azaltması beklenirken anlamlı ilişkinin çıkmaması dikkate değerdir. Bu sonuç, çalışanların rekabetçi amaçlara sahip olmasının lider-üye etkileşimine olumlu ya da olumsuz bir katkı sağlamadığını göstermektedir.

“H1c: Çalışanlar arasında bireyselci davranış düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimi azalır” şeklinde ifade edilen ve örneklem grubunda test edilen hipotezin beklenenin aksine desteklenmemiş olması lider-üye etkileşimi ve bu etkileşim sonucunda oluşan olgusal yapıya özel bir anlam yüklemektedir. Denebilir ki, lider bireysel gayretlere değer atfetmekte ve bunları desteklemektedir. Bu da rekabet sürecinin bireysel gayret ve yeteneklerle desteklenmesi halinde liderin de bunları desteklediği ve ödüllendirdiği, böylece de takımın başarı grafiğini yükselttiği anlamına gelmektedir. Liderin çalışanın bireysel amaçlarına takıma olumsuz etki etmediği sürece göz yumması, çalışandan verim alma isteğinden ve onun yeteneklerindeki geliştirmesini istemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

“H2a: Takımlarda çalışanlar arası işbirliği düzeyi arttıkça takım etkinliği artar” şeklinde düşündüğümüz ve test ettiğimiz hipotezin desteklendiğini görüyoruz. Sonuçlar, bu alanda yapılan diğer çalışmaları destekleyecek şekilde takım çalışması ve işbirliğinin önemini ortaya koymuştur. Aynı zamanda lider üye arası etkileşim güçlendikçe üyelerin işbirliğine yönelik davranışları takımların etkinliğini daha da artırmaktadır. Kolektivist bir kültüre sahip Türkiye’de hem Türk yöneticiler hem de yabancı yöneticiler beraber çalıştığı kişilerle etkileşimde bulunmaları takımlarla beraber organizasyonların performanslarının daha da artmasına sebep olacaklardır.

“H2b: Takımlarda çalışanlar arası rekabet düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.” Hipotezi analiz sonuçları sonucunda beklendiği gibi desteklenmiştir. Takım içinde rekabetin takıma zarar vereceği sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde bazı çalışmaların rekabetin takım etkinliğini arttıracak bulguları bu araştırmada destek görmemiştir.



“H2c: Takımlarda çalışanlar arası bireyselci davranış düzeyi arttıkça takım etkinliği azalır.” şeklinde ifade ettiğimiz hipotezin araştırma test sonuçlarına göre örneklem grubuna giren deneklerce desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Beklenenin aksine bireyselci davranışın takım etkinliğini azaltmaması bu araştırmanın dikkat çeken bir diğer sonucudur. Nitekim, çalışanların bireysel amaçlarının H1c hipotez sonucuyla uyumlu olarak değerlendirildiğinde takım etkinliğine zarar vermediği sürece lider tarafından destek göreceği sonucu saptanmıştır. Demek ki, örnekleme oluşturan bireylere göre bireyselci davranışları liderin algılaması önemsenmekte, buna karşılık bu davranışların takım etkinliğine zarar vereceği düşünülmektedir.

“H3a: Lider-üye etkileşimi, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.” hipotezinin desteklenmiş olması hem yukarıda söylediklerimizi hem de lider-üye arasındaki iletişim ve etkileşimin takım üyeleri arasındaki işbirliği sürecini yönlendirmede ve takım etkinliğini artırmadaki rolünü göstermektedir. Aynı durumda: “H3b:Lider-üye etkileşimi, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir” ve “H3c:Lider-üye etkileşimi, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir” şeklinde ifade ettiğimiz hipotezlerin desteklenmediğini görüyoruz. Bununla da lider-üye etkileşiminin rekabet ve takım etkinliği, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında bir ara değişken olmaması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

“H5a: Çalışanlarda işbirliği düzeyi arttıkça liderin gücü artar.” Şeklinde kurulan hipotezin doğrulandığını görüyoruz. Bu sonuç literatürle uyumludur ve çalışanlar arasında işbirliğinin artmasının liderin gücünü arttıracacağı sonucunu ifade eder. İşbirliğinin güveni, gizlilikten kaçınmayı ve karşılıklı yardımlaşmayı arttıracığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Böylesi ortamlarda işgörenler yöneticilerinin etkisine açıktır. Bu sonuç, liderin gücünü etkili şekilde kullanabilmesi için işbirlikçi ortam oluşturması gerektiğini göstermiştir.

“H5b: Çalışanlarda rekabet düzeyi arttıkça liderin gücü azalır.” şeklindeki hipotezimizin desteklenmesi rekabetçi ortamlarda liderin gücünü etkili şekilde kullanamamasını ifade etmektedir. Rekabetçi ortamlarda çalışanların kendi hedeflerini gerçekleştirme isteği, liderin yönlendirmesini, gücünü kullanmasını ve etkili olmasını engellemektedir. Liderin, hem kendi başarısının hem de

organizasyonun başarısının olumsuz etkilenmemesi için güçlü olması ve takımlarda rekabetçi ortam oluşturmamaya özen göstermesi sonucu ortaya çıkmıştır.

“H5c: Çalışanlarda bireyselci davranış düzeyi artıkça liderin gücü azalır.” hipotezinin anlamlı bir ilişki bulunmaması dolayısıyla desteklenmediğini görüyoruz. Bu sonuç, çalışanların bireyselci amaçlara sahip olmasının liderin gücüne olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Ancak, bireyselci davranışların liderin gücünü azaltmaması dikkate değerdir.

“H6b: Liderin gücü, rekabet ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.” hipotezinin desteklenmiş olması liderin gücünün takım üyeleri arasındaki rekabet sürecinden etkilendiğini ve bu etkinin takım etkinliğine de yansıdığını göstermektedir. Rekabetin takım etkinliğine olan olumsuz etkisinin liderin gücünün devreye girmesiyle ortadan kalkması araştırmanın önemli bulguları arasında yer almaktadır. Bu sonuç, liderin takım etkinliğini sağlamak adına gücünü kullanarak rekabeti ortadan kaldırdığını ve liderin gücünü hisseden çalışanların, rekabetin kendileri için oluşturduğu risk ve olumsuz etkiden kaçınmak adına rekabetten vazgeçebileceğini göstermektedir. “H6a: Liderin gücü, işbirliği ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.” ve “H6c: Liderin gücü, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında ara değişkendir.” şeklinde ifade ettiğimiz hipotezlerin desteklenmediğini görüyoruz. Bununla da liderin gücünün işbirliği ve takım etkinliği, bireyselci davranış ve takım etkinliği arasında bir ara değişken olmaması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda ekip çalışmasının örgütün başarısına olumlu etkiler yaptığı pek görülmemektedir. Bunun sebeplerinden birinin takım üyelerinin her birinin bireysel hedeflerinin takımın ortak hedefleriyle uyuşmaması durumu olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonucu göstermiştir ki, bireysel hedefler ve grup hedefleri birbiriyle uyum olduğu sürece takım başarısı artmaktadır. Bunun yanı sıra etkin takım liderliği ve üyeler arası etkileşimin kalitesi de bu başarıyı pekiştirir.

LÜE özellikle 1995 sonrası işletme literatüründe yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Yapılan çalışmaların pek çoğunun Çin kaynaklı olduğu görülmektedir. Hem ulusal hem de uluslar arası yatırımların daha çok Uzak Doğu

ülkelerine yapılıyor olması özellikle yabancı yöneticiler ve yerel çalışanlar arasında problemler çıkarmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi doğu kültüründeki ekip çalışmalarında lider-üye etkileşimi, batı kültürlerinden farklılık arz etmektedir. Bu duruma kolektivist yapının etkisi olduğu söylenebilir. Yapmış olduğumuz çalışma da takımlardaki işbirlikçi davranışın kolektivist yapıyla daha ilişkili ve uyumlu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda takımda rekabetçi davranışların takımların başarısına ve etkinliğine olumsuz etki yaptığı görülmektedir.

Bu araştırmanın önemli parametresi takım etkinliğidir. Araştırma neticesinde işletmelerde tam anlamıyla bir takım bilincinin olmadığı grup birlikteliğinin olduğu görüldü. Bu bağlamda, aynı departmanda birlikte çalışmanın takım olarak görülmesi daha doğru olacaktır. Bu durum profesyonel işletmecilik problemi olarak görülmelidir. Sonuçlar ışığında liderin öncelikle takım bilincini oluşturması gerektiği söylenebilir. Ayrıca lider, takım amaçlarını belirlerken çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve işbirliği ortamın sağlanmasına yönelik hareket etmelidir. Çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmesine takıma zarar vermediği sürece, çalışandan daha fazla verim almak, çalışanın kendisini geliştirmesini sağlamak ve farklı fikirleri ortaya çıkarmak adına müsaade etmesi gerektiği söylenebilir.

İnsanların algıları (öznel) ile objektif durumlar arasında yani gerçek ile gerçek zannedilen şey arasında mesafe bulunabilir. Bilimin amacı son noktada iyileştirmek olduğu için, gerçek olarak belirlediğimiz durumu iyileştirmeye yönelik çabaların ilk adımı, gerçek zannedilen yanıltıcı durumları gidermektir. Dolayısıyla bu araştırma, karşılıklı amaç bağlılığı alternatifleri, lider-üye etkileşimi ve takım etkinliği ile ilgili algılar üzerine kurulduğu için öznel bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle “gerçek”le değil, “gerçekle ilgili zanlar”ın belirlenmesi düzeyinde bir çalışma yapılmıştır. Bu tür bir çalışmanın nesnel değerlendirmeler için aracı olma yararı açıktır. Lider, çalışanın algısının objektif durumdan farklı olması halinde çalışanın yanlış algısını değiştirmeye yönelik bir çabayla işe başlamalıdır.

Araştırmamız lider ve çalışan ayrımı yapmadan gerçekleştirilmiştir. Bulgular çoğunlukla çalışan algısını yansıtmaktadır. Çalışan ve liderin ilişkiler ve etkinlik

konusundaki farklı algılara sahip olmasının yaratacağı sorunlar açıktır. Bu konuda yapılacak sonraki çalışmaların lider ve çalışan ayrımı gözetilerek gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca, bu araştırmanın grup birlikteliğinden daha çok takım bilincinin olduğu işletmelerde yapılmasının daha doğru sonuçlar vereceği düşüncesini taşımaktayız.

Çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz bulgular literatürden farklılıklar içermektedir. Bunun sebeplerinden birisinin insan ilişkileri ile ilgili sonuçların kültürden kültüre farklılık göstermesi olduğunu düşünüyoruz. Bu bağlamda aynı araştırmanın farklı kültür özellikleri gösteren yerlerde yapılarak sonuçların karşılaştırılması yararlı olacaktır. Ayrıca uygulama alanımız sadece üretim yönelimli firmalar olarak ele alınmıştır. Bundan dolayı, bu çalışmanın; hizmet sektörü ve kamu kesimi gibi farklı alanlardaki çalışanları da kapsayacak şekilde incelenmesi uygun olacaktır. Son olarak, araştırma parametreleri ele alındığında takım ilişkileri ve etkinliği konusunda literatürde var olduğunu düşündüğümüz bir eksiklik giderilmeye çalışılmışsa da, bizim kullandığımız parametrelerin farklı parametrelerle (karşılıklı amaç bağlılığı alternatiflerinin lider etkinliğine, yeniliğe, açık görüşlü olmaya, gelecekte yapılmayı düşünülen işbirliğine, bireysel performansa vs. etkisi, lider üye etkileşiminin ve liderin gücünün iş tatminine, çalışan memnuniyetine, takım içi adalete, güvene vs. etkisi) etkileşimlerini araştırmaya değer görmekteyiz.

## KAYNAKLAR

- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K.S. (1998), Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, pp.33–52.
- Arsal, E. (2003), Takım Çalışmalarında Sürece İlişkin Algı Farklılıklarının Verimlilik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Arslantürk, Z. ve Amman, T. (2001), Sosyoloji. Çamlıca Yayınları, İstanbul.
- Ataman, G. (2002), İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Baron R. M. and Kenny D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182.
- Barrick, M.R.; Bradley, B.H. and Colbert, A.E. (2007), The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 544-557.
- Bauer, T.N.; Erdoğan, B.; Liden, R.C. and Wayne, S.J. (2006), A Longitudinal Study of The Moderating Role of Extraversion Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 298-310.
- Beersma, B.; Hollenbeck J.R.; Humphrey, S.E.; Moon, H.; Conlon, D.E. and Ilgen, D.R. (2003), Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 572-590.
- Brower, H.H; Schoorman, F.D. and Tan, H.H. (2000), A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11, pp. 227-250.
- Bruning, J.L.; Sommer, D.K. and Jones, B.R. (1966), The Motivational Effects of Cooperation and Competition in the Means-Independent Situation. *The Journal Of Social Psychology*, 68, pp. 269-274.
- Burns, F.Z. and Otte, F.L. (1999), Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10, pp. 225-248.
- Campbell, J. P. (1990), Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 687–732.
- Cangemi, J.P. (1992), Some Observations of Successful Leaders and Their Use of Power and Authority. *Education*, 112, pp. 499-505.

- Champoux, J.E. (1996), *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Processes*. Minneapolis/St.Paul: West Publishing.
- Chen G.; Tjosvold, D. and Liu, C. (2006), Cooperative Goals, Leader People and Productivity Values: Their Contribution to Top Management Teams in China. *Journal of Management Studies*, 43, pp. 1177-1200.
- Chen, C.C.; Chen, X.-P. and Meindl, J.R. (1998), How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *Academy of Management Review*, 23, pp. 285-304.
- Chen, Y.F. and Tjosvold, D. (2005), Cross-Cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader–Member Relations in Foreign Ventures in China. *Journal of International Management*, 11, pp. 417–439.
- Chen, Y.F. and Tjosvold, D. (2006), Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships (LMX) *Journal of Management Studies* 43, pp. 1727-1752.
- Cohen, S. H. and Bailey, D. E. (1997), What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management*, 23, pp. 239-290.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage Publication.
- Covey, S.R. (2007), Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (çvr., Osman deniztekin, Filiz Nayır Deniztekin).Varlık Yayınları. İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (1999), *İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, İstanbul*.
- De Dreu, C.K.W. (2007), Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 628-638.
- De Dreu, C.K.W. and Carnevale, P.J.D. (2003), Motivational Bases for Information Processing and Strategic Choice in Conflict and Negotiation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* ,35, pp. 235–291. New York: Academic Pres
- Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1991), The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness With Leader-Member Exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 239-252.
- Dunegan, K.J.; Uhl-Bien, M. and Duchon, D. (2002), Lmx and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17, pp. 275–285.
- Erdoğan, B.; Liden, R.C. and Kraimer, M.L. (2006), Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 395-406.

- Erdoğan, İ. (1983), İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergün, E. (2003), İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Ertürk, M. (2000), İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Yayınları, İstanbul.
- Giessner, S.R. and Schubert, T.W. (2007), High in The Hierarchy: How Vertical Location and Judgments of Leaders' Power are Interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, pp. 30-44.
- Goncalo, J.A. and Staw, B. M. (2006), Individualism–Collectivism and Group Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, pp. 96–109.
- Greguras, G.J. and Ford, J.M. (2006), An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 433-465.
- Guzzo, R.A. and Dickson, M.W. (1996), Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Reviews Psychology*, 47, pp. 307–338.
- Hamel, G.; Doz, Y.L. ve Prahalad, C.K. (2003), Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın, *Stratejik İttifaklar* (Harvard Business Review dergisinden seçmeler), çevr. Ahmet Kardam. MESS Yayınları, İstanbul.
- Hertel, G.; Konradt, U. and Orlikowski, B. (2004), Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence, and Team-Based Rewards in Virtual Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, pp. 1–28.
- Hinsz, V. B.; Tindale, R. S. and Vollrath, D. A. (1997), The Emerging Conceptualization of Groups As Information Processors. *Psychological Bulletin*, 121, pp. 43–64.
- Hoegl, M. and Gemuenden, H.G. (2001), Teamwork Quality and The Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12, pp. 435–449.
- Hogg, M.A. ve Vaughan, G.M. (2007), Sosyal Psikoloji, Çevirenler: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez. Ütopya Yayınevi, Ankara.
- İnce, M.; Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, pp. 423–446.

- Janssen, O. and Yperen, N.W. (2004), Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 368-384.
- Jensen, J.L.; Olberding, J.C. and Rodgers, R. (1997), The Quality of Leader-Member Exchange (Lmx) and Member Performance: A Meta Analytic Review. *Academy of Management Proceedings*, pp. 320-324.
- Johnson, D.W. and Johnson, R.T. (2005), New Developments in Social Interdependence Theory. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131, pp. 285-358.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004), *Yeni İnsan ve İnsanlar*. Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kendiroğlu, Ç. (2000), *Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Komorita, S.S. and Parks, C.D. (1995), Interpersonal Relations: Mixed-Motive Interaction. *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 183-207.
- Kotter, J.P. (1999), *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. A Harvard Business Review Book, USA.
- Kozlowski, S.W.J. and Ilgen, D.R. (2006), Enhancing The Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in The Public Interest*, 7, pp. 77-124.
- Lee, J.A. (1977), Leader Power for Managing Change. *Academy of Management Review*, January, pp. 73-80.
- Liden, R. C.; Erdogan, B.; Wayne, S. J. and Sparrowe, R.T. (2006), Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 723-746.
- Mealiea, L. and Baltazar, R. (2005), A Strategic Guide for Building Effective Teams. *Public Personnel Management*, 34, pp.141-160.
- Messick, D.M. and Brewer, M.B. (1983), Solving Social Dilemmas: A review. *Review of Personality and Social Psychology*, 4, pp. 11-44.
- Michelson, B.J. (2001), Leadership and Power Base Development: Using Power Effectively to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations. *AU-24 Concepts for Air Force Leadership*, pp. 193-199.
- Munkes, J. and Diehl, M. (2003), Matching or Competition? Performance Comparison Processes in An Idea Generation Task. *Group Processes and Intergroup Relations*, 6, pp. 305-320.
- Pfeffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (çvr., Sinem Gül). *Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi*, İstanbul.



- Rahim, M.A. (1989), Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample of Managers. *Journal of Management*, 15, pp. 545-556.
- Rahim, M.A. and Afza, M. (1992), Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave A Job Among U.S. Accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133, pp. 611-625.
- Rahim, M.A.; Antonioni, D. and Psenicka C. (2001), A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12, pp. 191-211.
- Rahim, M.A.; Khan A.A. and Uddin S.J. (1994), Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of A Theory in A Developing Country. *The International Executive*, 36, pp. 327-341.
- Roberson, M. (2006), Justice in Teams: The Effects of Interdependence and Identification on Referent Choice and Justice Climate Strength. *Social Justice Research*, 19, pp. 323-344.
- Salas, E.; Stagl, K.C.; Burke, C.S. and Goodwin, G.F. (2007), Modeling Complex Systems, Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward An Integrative Theoretical Framework. *Symposium on Motivation University of Nebraska Press*, 51, pp. 185-245.
- Sessa, V. I.; Hansen, M. C.; Prestridge, S. and Kossler, M. E. (1999), Geographical Distributed Teams: An Annotated Bibliography. Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Smith, S.A. (1965), Conformity in Cooperative and Competitive Groups. *The Journal of Social Psychology*, 65, pp. 337-350.
- Stanne, M. B.; Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (1999), Does Competition Enhance or Inhibit Motor Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 125, pp. 133-154.
- Steckler, N. ve Fondas, N. (1995), Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool. Published by Elsevier Science.
- Stewart, M.M. and Johnson, O. E. (2005), Workgroup Demography and Group Performance: The Moderating Effect of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Tekarslan, E.; Kılınç T.; Şencan H. ve Baysal A.C. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları., İstanbul.
- Tjosvold, D., (1991), Team Organization: An Enduring Competitive Advantage. Wiley, Chichester, England.

- Tjosvold, D.; Andrews, I.R. and Struthers, J.T. (1992), Leadership Influence: Goal Interdependence and Power. *The Journal of Social Psychology*, 132, pp. 39-50.
- Tjosvold, D.; Law, K.S. and Sun H.F. (2003), Collectivistic and Individualistic Values: Their effects on Group Dynamics and Productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12, pp. 243-263.
- Utz, S. (2004), Self-Construal and Cooperation: Is The Interdependent Self More Cooperative Than The Independent Self?. *Self and Identity Psychology Press*, 3, pp. 177–190.
- Van der Vegt, G.; Emans, B. and Van de Vliert, E. (1999), Effects of Interdependencies in Project Teams. *The Journal of Social Psychology*, 139, pp. 202-214.
- Vijfeijken, H.; Kleingeld, A.; Tuijl, H.; Algera, J. A. and Thierry, H. (2002), Task Complexity and Task, Goal, and Reward Interdependence in Group Performance Management: A Prescriptive Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, pp. 363–383.
- Wageman, R. (1995), Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 145-180.
- Wagner, B.T. and Hess C.W. (1999), Supervisors' Use of Social Power With Graduate Supervisees in Speech-Language Pathology. *Journal of Communication Disorders*, 32, pp. 351-368.
- Yu, D. and Liang, J. (2004), A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*, 7, pp. 251–264.
- Yukl, G.A. (1989a), *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Yukl, G. (1989b), Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, pp. 251-289.

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Of'ta doğdum. İlkokulu Bolu 50. Yıl İzzet Baysal İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu İstanbul Zihnipaşa İlköğretim Okulu'nda tamamladım. 2000 yılında Kadir Has Lisesi'nden (YDAL) mezun oldum. 2000–2002 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde eğitim aldım. 2002'de buradan ayrılarak Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde eğitimime devam ettim. 2004 yılında Ensar Vakfı'nın düzenlediği iki aylık SPSS kursuna, 2005 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin organize ettiği Mezuniyet Sonrası Kariyer Eğitim Çalışmaları'na katıldım. 2006 yılında lisans eğitimimi tamamladım. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümü Stratejik Yönetim programında yüksek lisans eğitimi almaya başladım.

## EK-A

### ANKET FORMU

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan 'Karşılıklı Amaç Bağlılığı Ve Lider Üye Arası Etkileşimin Takim Etkinliğine Etkileri' konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Anketin amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden firmalardaki takımların karşılıklı amaç bağlılığı tipi(işbirliği, rekabet, bireyselci davranış) ve lider-üye arası etkileşimleri belirlenerek, bunların takım etkinliği üzerine etkinliği değerlendirmektir. Dolayısıyla yüksek düzeyde etkin takım elde edebilmek için şirketlerdeki lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimde etkili olan karşılıklı amaç bağlılığı alternatifi belirlenmeye çalışılacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızı (20-25 dakikanızı) alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz. Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcılara (firmalara) e-mail ya da elden bildirilecektir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı verilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

Ertuğrul Hamit ARSLANTÜRK

**Örnek:** Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır

1 ~~2~~ 3 4 5

**1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum**

### **Karşılıklı Amaç Bağlılığı Alternatifleri**

TİA1-Takım üyeleri (çalışanlar) olarak başarı ve başarısızlıkları paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
TİA2-Takım üyelerinin herbiri (çalışanlar) takım arkadaşlarının başarılı olmasını arzu eder.	1	2	3	4	5
TİA3-Takım üyeleri (çalışanlar) olarak birbiri ile uyumlu ve tutarlı amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederiz.	1	2	3	4	5
TİA4-Takım üyeleri olarak amaçlarımız birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
TİA5-Takım üyeleri olarak birlikte çalıştığımızda genellikle ortak amaçlara sahibiz.	1	2	3	4	5
TRA6-Takımdaki üyeler (çalışanlar) kendi kişisel amaçlarını diğer takım üyelerinin amacından önde tutar.	1	2	3	4	5
TRA7-Takım üyeleri (çalışanlar) arasındaki ilişki biri kazanırken diğerinin kaybetmesi biçimindedir	1	2	3	4	5
TRA8-Takım üyeleri (çalışanlar) birbirlerine üstünlük taslamaktan hoşlanırlar.	1	2	3	4	5
TRA9-Takım üyeleri (çalışanlar) birbirleriyle çelişen amaçlara sahiptirler.	1	2	3	4	5
TRA10-Takım üyeleri kendi bireysel isteklerinin tamamlanmasına yüksek öncelik verirken diğerlerine düşük önem verir	1	2	3	4	5
TBA11-Her bir takım üyesi (çalışan) sadece kendine düşen işi yapar	1	2	3	4	5
TBA12-Takım üyelerinin (çalışanların) bireysel işlerinde elde ettikleri başarılar onları mutlu eder.	1	2	3	4	5
TBA13-Takım üyeleri (çalışanlar) kendi bağımsız amaç ve hedefleri için çalışır	1	2	3	4	5
TBA14-Bir takım üyesinin (çalışanın) başarısı bir başka üyenin başarısı ile ilişkilendirilemez	1	2	3	4	5
TBA15-Takım üyeleri (çalışanlar) bireysel çabaları sonucu alacakları ödüllerden hoşlanırlar.	1	2	3	4	5
TBA16-Takım üyeleri (çalışanlar) kendi bireysel işlerinin tamamlanmasına daha fazla ilgilidir	1	2	3	4	5
TBA17-Takım üyeleri (çalışanlar) yapılan işlerde kendi payına ne düşeceğine odaklanırlar.	1	2	3	4	5

### **Lider-Üye Etkileşimi**

LÜE18-Lider ve çalışanlar olarak birbirimizin iş yerindeki problem ve ihtiyaçlarımızı önemseriz.	1	2	3	4	5
LÜE19-Lider ve çalışanlar olarak birbirimizin potansiyelini biliriz.	1	2	3	4	5
LÜE20-Lider ve çalışanlar olarak sorunları çözmek için elimizdeki kaynakları birleştirmeye yöneliriz.	1	2	3	4	5
LÜE21-Lider ve çalışanlar olarak birbirimizin kapasitesine güveniriz.	1	2	3	4	5
LÜE22-Lider ve çalışanlar olarak birbirimizin çalışmalarından memnunuz.	1	2	3	4	5

### Liderin Gücü

LG23-Amirim işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir.	1	2	3	4	5
LG24-Amirim görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir	1	2	3	4	5
LG25-Amirim görevimi en iyi tamamlayacak şekilde kendimi tanımamı sağlar.	1	2	3	4	5
LG26-Amirim, işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
LG27-Amirim, işimle ilgili öneriler sunar.	1	2	3	4	5
LG28-Amirim, işimle ilgili gerekli teknik bilgileri bana sağlar.	1	2	3	4	5
LG29-Amirim, kendimi değerli hissetmemi sağlar	1	2	3	4	5
LG30-Amirim, çevremde kişisel olarak kabul görmemi sağlar.	1	2	3	4	5
LG31-Amirim, beni tasvip ettiğini (beğendiğini) hissettirir.	1	2	3	4	5

### Takım Etkinliği

TE32-Takım üyeleri etkin ve verimli bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
TE33-Takım üyeleri işlerinde dikkate değer çaba ortaya koyar.	1	2	3	4	5
TE34-Takım üyeleri işlerinin kaliteli olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
TE35-Takım üyeleri yapılan işin kaliteli olması konusunda sorumluluğa sahiptir.	1	2	3	4	5
TE36-Takım üyeleri işlerini zamanında teslim etmek konusunda üzerlerine düşen görevi yapar.	1	2	3	4	5

Firmanızın Sektörü(İşkolu):..... Çalışan Sayısı:.....

İşletmenin Yaşı:.....

Kişisel Bilgiler	Eğitim Durumunuz:
Yaşınız:.....	a) İlk veya Ortaokul
Cinsiyetiniz: <b>a)</b> Kadın <b>b)</b> Erkek	b) Lise c) Yüksekokul
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:.....	d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora

Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz:	İşletmedeki pozisyonunuz:
<b>a)</b> Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	<b>a)</b> İşçi
<b>b)</b> Muhasebe- Finans	<b>b)</b> Büro çalışanı
<b>c)</b> Personel (İnsan Kaynakları)	<b>c)</b> Ustabaşı veya usta
<b>d)</b> Satış- Pazarlama	<b>d)</b> Orta kademe Yöneticisi
<b>e)</b> Diğer.....	<b>e)</b> Üst Yönetici
	<b>f)</b> İşletmenin Sahibi/Ortağı

