

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TAKIM ZEKASININ GÖREV BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ:
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN İDARI
DEPARTMANLARINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Elif SERTÇELİK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL-2019

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Elif SERTÇELİK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Takım Zekasının Görev Başarısına Olan Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İdari Departmanlarında Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 04.07.2019
- SAYFA SAYISI** : 64
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Takım Zekası, Görev Başarısı, Performans, KOBİ
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırma, Türkiye’de KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmelerin idari departmanlarında çalışanların görev başarısını arttırmak için bireysel çalışma modellerine göre daha yüksek üretkenlik becerisine ve potansiyele sahip takım zekasının kullanılması hakkında yapılmıştır. Öncelikli olarak, sorular üzerinden çalışmanın varmak istediği hedef belirlenmiştir. Genel literatür taraması ile takım zekası, görev performansı ve KOBİ’lerin genel kavramları incelenerek görev başarısını etkileyecek faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler üzerinden, idari departmanlarda çalışan 113 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Anket verilerine ait analizler yapılarak, sonuç bölümünde değerlendirmelerde bulunulmuş ve çalışanlara takım zekasına ait alt faktörleri kullanarak görev

başarısını arttıracak öneriler sunulmuştur.

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Elif SERTÇELİK



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TAKIM ZEKASININ GÖREV BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ:
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN İDARI
DEPARTMANLARINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS**

**Hazırlayan
Elif SERTÇELİK**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

İSTANBUL-2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elif SERTÇELİK

...../...../2019



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elif SERTÇELİK 'in “**Takım Zekasının Görev Başarısına Olan Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İdari Departmanlarında Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırma, Türkiye’de KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmelerin idari departmanlarında çalışanların görev başarısını arttırmak için bireysel çalışma modellerine göre daha yüksek üretkenlik becerisine ve potansiyele sahip takım zekasının kullanılması hakkında yapılmıştır. Öncelikli olarak, sorular üzerinden çalışmanın varmak istediği hedef belirlenmiştir. Genel literatür taraması ile takım zekası, görev performansı ve KOBİ’lerin genel kavramları incelenerek görev başarısını etkileyecek faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler üzerinden, idari departmanlarda çalışan 113 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Anket verilerine ait analizler yapılarak, sonuç bölümünde değerlendirmelerde bulunulmuş ve çalışanlara takım zekasına ait alt faktörleri kullanarak görev başarısını arttıracak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Zekası, Görev Başarısı, KOBİ

SUMMARY

This research has been done on the use of SME described as small and medium-sized enterprises to increase the success of the task of working in the administrative department of higher productivity skills according to their individual work patterns and potential teams with intelligence in Turkey. First of all, the target that the study wants to reach is determined through the questions. In the literature review, team intelligence, task performance and general concepts of SMEs were examined and the factors affecting the success of the task were determined. Based on the factors identified, a survey was conducted with 113 people working in administrative departments. Analyzes of the survey data were made, evaluations were made in the results section and suggestions were provided to the employees by using sub-factors of team intelligence to increase task success.

Key Words: Team, Team Intelligence, Task Success, SME

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
TAKIM ZEKASI	3
1.1. Takım Ve Takım Zekası Kavramı	3
1.2. Takım Zekası Özellikleri	6
1.3. Takım Zekası Çeşitleri.....	8
1.3.1. Sorun Çözebilen Takım Zekası	8
1.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takım Zekası.....	11
1.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takım Zekası	13
1.3.4. Sanal Takım Zekası	15
1.3.5. Biçimsel Takım Zekası.....	16
1.4. Takım Zekâsına Benzeyen Kavramlar ve Farkları	16
1.5. Takım Zekasının Etkileyen Bireysel Faktörler	17
1.5.1. Takımı Oluşturan Bireyler Arasındaki Sinerji	17
1.5.2. Takımı Oluşturan Bireylerin Yeniliğe Bakış Açısı	18
1.5.3. Takımı Oluşturan Bireylerin Sorumluluk Duygusu	18
1.5.4. Takımı Oluşturan Bireylerin İletişimi	19
1.5.5. Takımı Oluşturan Bireylerin Kişisel Yetenekleri.....	19
1.5.6. Takımı Oluşturan Bireylerin Ortak Amaç Düşüncesi.....	20
1.5.7. Takımı Oluşturan Bireylerin Hızlı Tepki Ve Karar Verme Biçimi	20

1.6. Takım Zekasının Avantajları Ve Dezavantajları	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GÖREV PERFORMANSI	23
2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kavramsal Açıklaması	23
2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Özellikleri	23
2.3. Görev ve Görev Performansı Kavramı.....	25
2.3.1. Görev Başarısının Bireysel Özellikleri	27
2.3.2. Görev Başarısının Kurumsal Özellikleri.....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	29
TAKIM ZEKASININ GÖREV BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA.....	29
Bu tez çalışmasında; çalışanların takım zekası ile görev başarısı arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firma çalışanları düzeyinde incelenecektir.....	29
3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	29
3. 2. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci	30
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	31
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	31
3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri.....	32
3.6. Araştırmaya Katılanların Frekans Dağılımları	37
3.7. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları	38
SONUÇ	42
KAYNAKÇA.....	44
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ : Küçük veya Orta Büyüklükte İşletmeler

TZ : Takım Zekası

GB : Görev Başarısı

GP : Görev Performansı

GD : Gizil Değişken

BD : Belirgin değişken

FY : Faktör Yüğü

Ö : Özdeğer

AV : Açıklanan Varyans

FÇ : Fonksiyonel Çeşitlilik

BT : Bilgi Toplama

BÜ : Bilgi Üretme

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

KFA : Keşifsel Faktör Analizi

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Sorun Çözen Takım ve Kalite Kontrol Çemberinin Karşılaştırılması	11
Tablo-2 Takım ve Grup Zekası Farkı.....	17
Tablo-3 Kobilerin Genel Özellikleri	24
Tablo-4 Araştırma Hipotezleri.....	30
Tablo-5 Takım Zekası Ölçeğinin KMO Testi Sonuçları	33
Tablo-6 Görev Performansı Ölçeğinin KMO Testi Sonuçları.....	34
Tablo-7 Bağımsız Değişkenler Faktör Yapısı	34
Tablo-8 Bağımsız Değişken Faktör Yapısı	35
Tablo-9 Bağımsız Değişken Faktör Yapısı	36
Tablo-10 Katılımcıların Demografik Değişkenlere Frekans Dağılımı.....	37
Tablo-11 Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları	38
Tablo-12 Araştırma Değişkenlerinin "Eğitim Durumuna" Göre Ortalamaları	38
Tablo-13 Araştırma Değişkenlerinin "Çalışma Süresine" Göre Ortalamaları.....	39
Tablo-14 Araştırma Değişkenlerinin "Yaşa" Göre Ortalamaları.....	39
Tablo-15 Araştırma Değişkenlerinin "Cinsiyete" Göre Ortalamaları	40
Tablo-16 Korelasyon Analizi.....	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Takım Zekasının Sahip Olması Gereken Özellikler	8
Şekil-2 Çapraz Fonksiyonlu Takım Stratejisi	13
Şekil-3 Kendi Kendini Yöneten Takım Zekası Oluşumu.....	14
Şekil-4 Klasik Yönetim Anlayışı	24
Şekil-5 Araştırma Modeli	29



EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET FORMU



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında yardımları ve destekleriyle bana desteği ve katkısı olan hocalarıma, kıymetli zamanlarını ayırarak araştırma anketlerimi dağıtmam için yardımcı olan arkadaşlarıma; zor zamanlarımda desteğini hiç eksik etmeyen ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren çok kıymetli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi ve Saygılarımla...

Elif SERTÇELİK



GİRİŞ

Son yıllarda farklı hiyerarşik seviyelerde yüzlerce takım üzerinde yapılan çalışmalarda, takımların etkili kullanımının başarıyı arttırdığı sonuca varılmıştır. Takımlar, çeşitli nedenlerle asla yararlanılmayan muazzam miktarda keşfedilmemiş potansiyel barındırmaktadır. İyi takım çalışmasıyla kazanabilecek "takım zekası" etkinliği, örgütlerdeki entelektüel insan sermayesinin en büyük rezervlerinden biri olarak görülmektedir. Bu potansiyeli ortaya çıkarmak ve takım zekası etkinliğini artırarak takım performansı ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, her geçen gün önem kazanan KOBİ'lerin başarı kavramının, takım zekasının faktörlerince belirlendiği ve hangi faktörlerin etkin hangilerinin etkin olmadığı gibi kavramsal ve pratik boyutlu bir örüntüyü ortaya koyarak akademi ve işletmeciliğe yenilik kazandırmak amaçlanmaktadır. Böylece KOBİ'lerin daha etkin, daha verimli ve daha rasyonel yetenek, deneyim ve iş sorumlukları paylaşımı yapmaları sağlanmaktadır.

Takım zekasının oluşmasında rol oynayan faktörler ve takım zekasının oluşmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar ilişkisinde, bu tez çalışmasında araştırılmak istenilen hipotez; "Takım zekasıyla görev başarısı arasında olumlu bir ilişkinin var olup olmadığıdır."

Bu araştırma, Türkiye'de KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta boy işletmelerin idari departmanlarında çalışanların görev başarısını arttırmak için bireysel çalışma modellerine göre daha yüksek üretkenlik becerisine ve potansiyele sahip takım zekasının kullanılması hakkında yapılmıştır. Öncelikli olarak, sorular üzerinden çalışmanın varmak istediği hedef belirlenmiştir. Genel literatür taraması ile takım zekası, görev performansı ve KOBİ'lerin genel kavramları incelenerek görev başarısını etkileyecek faktörler belirlenmiştir. Belirlenen faktörler üzerinden, idari departmanlarda çalışan 113 kişinin katıldığı bir anket çalışması yapılmıştır. Anket verilerine ait analizler yapılarak, sonuç bölümünde değerlendirmelerde bulunulmuş ve çalışanlara takım zekasına ait alt faktörleri kullanarak görev başarısını arttıracak öneriler sunulmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, takım zekasının kavramı, çeşitleri, fonksiyonları, özellikleri, olumlu-olumsuz yönleri anlatılmıştır. İkinci bölümde; görev başarısı kavramı ve bu kavramın bireysel ve kurumsal açıdan etkileri; KOBİ'lerin son yıllarda artan önemi ve bu tür oluşumların özellikleri, avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde; hipotezleri, kısıtları, evren-örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş sonrasında ise SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın

hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise, tüm bu bilgiler ve veriler ışığında sonuçlar tartışılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TAKIM ZEKASI

1.1. Takım Ve Takım Zekası Kavramı

Takım zekasının önemi son yıllarda teknoloji ve yenilik yönetimi literatüründe sıkça vurgulanmaktadır. Teknolojinin her gün geliştiği, rekabet yoğunluğunun arttığı günümüz koşullarında, işletmeleri küresel pazarlarda ileriye götürebilmek ve rakiplere karşı rekabet gücünü artırabilmek için bireysel karar vermek ve bireysel harekete geçmek yetersiz kalmaktadır.¹ Kişiler, bireysel olarak çalıştıklarında belirlenen süre içinde performanslarını, verimliliklerini etkin kullanamadıklarını fark etmişlerdir. Nitekim yeni ekonomi sürecinde işletmeler, küçülmeye ve örgütsel yapılarını değiştirmeye başlamış; birçok örgüt, gruplar ve kişiler arasında işbirliğini artırmaya, otoriteyi merkezden uzaklaştırarak daha alt düzeyde çalışanların güçlendirdiği takımlarla çalışmaya başlamıştır.² Bu çalışmalarda önemli olan, örgütün ortak amaç ve hedeflerine ulaşip, belirlediği hedef ve misyonunu gerçekleştirebilmesi olmuştur.

Klasik yönetim anlayışından sıyrılıp geleneksel yönetim anlayışını benimseyerek; demokratik, katılımcı, işbirlikçi, koordinasyon, motivasyon, sinerji ve performansın önemini dikkate alarak çalışanların yönetime ortak katılımını destekleyerek takım çalışmasına önem vermişlerdir. Böylece takım kavramı ve takımların etkin kullanımında ki takım zekası kavramları önem kazanmıştır.

Zehir ve Özşahin'e göre; "literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Sadece uygulamada değil teoride de farklı takım türleri ve tanımları ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda kısaca yer verilmiştir."³

Ortak bir amaç ve hedefi gerçekleştirmek üzere, birbirini bilgi, beceri ve performans yönünden tamamlayan az sayıda insandan oluşan topluluğa veya önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için farklı uzmanlık alanlarından bir araya gelerek, birbirlerine karşı sorumluluk taşıyan ve birbirlerine bağımlı iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluğa takım denir.

¹ Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayisinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversite Dergisi*, 2008, 9(2), 266-279, s.266

² Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, "İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi Ve Etkileri", *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 19(2), 119-128, s.119

³Zeki Atıl Barut, "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme", *Mevzuat Dergisi*, 2004, Cilt:77, 1-18, s.1

Robbins'e göre takım, "belli bir amacı gerçekleştirmek veya önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş ve bunun gerçekleşmesinden birlikte sorumlu olan, birbirine bağımlı çağdaş yeteneklere sahip yüksek kalitede sonuçlar üreten küçük insan grubudur."⁴

"Enver Özkalp'e göre; örgütlerde etkili ve verimli takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Katılımlı bir liderlik biçimi
- Ortak bir sorumluluk
- Ortak amaç ve vizyon
- Pozitif ve yüksek bir iletişim
- Görev odaklı bir çalışma
- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel
- Yaratıcılık kabiliyeti
- Hızlı bir karar verebilme."⁵

Başarılı bir ekipte bulunan çalışanların bahsedilen bu esas özelliklere sahip olması beklenir. Aksu'ya göre; "Bu çeşit özelliklere sahip olan üyelere oluşan takımların amaçlarına daha basit ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir."⁶

Ali E. Akgün' e göre takım zekası; bir ekibin bilgilerini kullanma yeteneğini gösterir. Takım zekası çeşitli yetenekleri içeren çok boyutlu bir yapıdadır ve ürün geliştirme sürecinin karmaşık yapısını yakalamak için hem bilgi işleme hem de yanıt verme yeteneklerini barındıran daha yüksek dereceli, çok yönlü yapı olarak operasyonelleştirilmelidir. Zeka terimi birçok alanda ve disiplinde kullanılmaktadır. Bireysel ve deneysel psikoloji, grup davranışı, örgüt kuramı, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve sosyoloji gibi birçok alanda ve disiplinde kullanılmaktadır.

Bir kuruluştaki takım zekasının demokratik bir karar alma sürecinde neyin dikkate alındığını ve takım olarak karar vermenin önemi ve önemsizliği ve bu kararların iyi olup olmadığı konusu uzun yıllardır araştırmacıların odak noktası olmuştur. Amerikalı araştırmacı James Surowecki tarafından "The Wisdom of Crowds" kitabında "Kalabalık zekası" meselesi bulgularını açıklayan bir çalışma yapılmıştır. Bu kitapta, yazar bireysel karar verme davalarındaki bireylere kıyasla çok daha iyi ve daha kesin kararlar alabildiğini kanıtlamak için çeşitli yollar ve pratik örnekler kullanmıştır.

⁴ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s.294

⁵Gündüz Aksu, "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi" **Akademik Bakış Dergisi**, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/32/15.htm> (Erişim Tarihi:04.01.2017)

⁶<http://www.akademikbakis.org/eskisite/pdfs/8/tperformans.pdf> (Erişim tarihi: 18.03.2017)

Farklı yetkinliklere sahip bir ekibin, problem çözmeye çeşitli uzmanlık ve tecrübe paletini masaya getirdiği bir gerçektir. Soru, bir bütün olarak aynı bireylerden oluşan ekibin, çeşitli zorlukların tamamlanmasında etkili olup olmadığıdır. Takım zekasının modern organizasyonlardaki etkinliği üzerine yapılan bu tür araştırmalar, sadece takımlar her zaman karmaşık işler yaptıkları için değil, aynı zamanda daha fazla takımın uzun bir süre boyunca birlikte çalıştıkları ve gittikçe daha geniş çapta görev ve sorunlarla karşılaştıkları için önemlidir. Bunlar genellikle ekiplerin başlangıçta oluşturulduğundan çok farklı. Takımların bazıları, çeşitli türden görevlerin yerine getirilmesinde diğerlerinden daha verimlidir. Araştırmacılar, bu takımların ortak bir şeylerinin olduğunu, bireylerde zekayla neredeyse aynı olan bir şey yani ortak zekaya sahip olduğunu kanıtladı. Ortak zeka farklı durumla başa çıkma yeteneğini ve bir dizi çok farklı karmaşık problemleri çözme yeteneğinin yanı sıra başarılı olmalarını sağlar.⁷

MIT araştırmacılarının (Massachusetts Institute of Technology) ve Carnegie Mellon Teknoloji Üniversitesinin yakın zamanda takım zekası üzerine yaptığı bir araştırmada; bireysel insanların zekasını ölçmek için kullandığı teknik ve yöntemleri takımların zekasını ölçmek için kullanılabileceğini varsaydılar. Yüksek zeka seviyesine sahip bir takımın çok farklı türdeki görevleri yerine getirme ve başarılı olma yeteneği olarak anlaşıldı. Kolektif zekası yüksek olan takımın, çözmek zorunda olduğu problem türü ne olursa olsun, diğer ekiplerden daha başarılı olduğunu tahmin ettiler. Uygulama, bir grup insanın bazı durumlarda bireylerden daha iyi ve kesin kararlar aldığını göstermektedir. 2-5 kişilik küçük ekiplerde düzenlenen, 18 ve 60 yaş grubundaki insanlar üzerinde deneyler yapıldı. İlk önce, tüm üyelerin IQ'sunu ve ardından ekiplerinin ortak kolektif IQ'su ölçüldü. Takımlarda temel olarak çeşitli süreçlere odaklanıldı, takımlar temas kurabiliyor, hepsi de farklı bir yaklaşıma ve bunları çözmek için farklı bir çalışma yöntemine ihtiyaç duydukları tespit edildi. Bunun üzerine dört farklı sürece odaklandılar:

- * üretmek (yani yaratıcı çözümler için beyin fırtınası),
- * seçme (yani, doğru karar verme - kararlar)
- * uygulama (yani bir problemi çözerken bilgi ve yeterliliklerin koordinasyonu)
- * müzakere (yani başka bir yerde daha fazla kazanmaya vermeye hazır oldukları şey).

⁷James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Doubleday, ABD, 2004, s.221

Araştırmacıların ilk şaşırtıcı bulgusu, ekiplerin ortak zekasının, içindeki bireylerin ortalama zekasıyla ilgisi olmadığıdır. Takımların ortak zekası ile takımdaki en zeki üyelerin IQ'ları arasında anlamlı bir bağlantı bulunamadı.⁸

Takım kavramının önemli bir sonucu da sinerjidir. Sinerji; bir görevin, işlevin yerine getirilmesinde kullanılan bilgi, beceri, yeteneklerin birleşmesiyle meydana gelen ortak güç ve ortak akıldır. Takımda ki bireylerin birlikte çalışıp yeni projeler geliştirmesi sinerjiye örnektir. Sinerji takım zekasının başarısını da beraberinde getirir. Takım zekası, bireysel akıldan daha üstün ve daha geniş perspektiflidir.⁹

Takımların etkinliğini arttırıp istenen faydayı sağlayabilmek için takım zekasını optimum şekilde kullanması gerekir. Bireysel karar verme ve bireysel hareket etme; teknolojinin her gün gelişip rekabet yoğunluğunun da hızlı bir şekilde arttığı günümüz şartlarında yetersiz kalmaktadır. İşletmelerde, gelişen şartların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için takım zekasını daha etkin ve verimli kullanma konusuna daha çok önem vermişlerdir. Böylece işlemleri ardışık olarak yapmak yerine aynı anda yaparak faydayı arttırıp maliyeti azaltmışlardır.

1.2. Takım Zekası Özellikleri

İşletmelerde, bir problemin çözümünde tek başına düşünmek insanın çözüm kapasitesini daraltır. Takım zekası bu tip problemleri çözüme ulaştırmak için ideal yoldur. Bu yaklaşımın etkinliği belli başlı problem üzerinde çalışan birçok kişinin becerilerine ve deneyimlerinden faydalanmasıdır. Böylece daha rahat çözüme ulaşip daha kolay sonuca ulaşılabilir.¹⁰

İşletmeler ve genel olarak tüm örgütler yoğunlaşarak artan rekabet ortamının baskılarına direnebilmek ve piyasada devamlılığı sağlayabilmek için takım zekasının gücünden faydalanıp daha etkin ve hızlı hizmet verebilmişlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, takım sinerjisini, kaynak kullanımını, yetenekleri, iletişimi, performans etkinliğini aktif bir şekilde kullanarak takım zekasını arttırmışlar. İşletmeler yoğun rekabet şartlarında hayatta kalıp üretim ve verimlilik faktörünü etkin biçimde kullanabilmek için, takım zekasının daha bağımsız, esnek ve sürekli katılıma imkan sağlayan, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu da arttıran özelliklerinden faydalanırlar. Böylece işletmeler, hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayıp, meydana gelen değişimleri yakından takip ederek duruma kolayca adaptasyon sağlarlar.

⁸ Anita Williams Woolley vd., "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", *Science Direct*, 2010, 330, 686-688, s.681

⁹Zeki Atıl Barut, "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme", *Mevzuat Dergisi*, <https://www.mevzuatdergisi.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi> (Erişim Tarihi:11.11.2016)

¹⁰<http://fkokmaz.home.uludag.edu.tr/takimsunum.htm> (Erişim Tarihi:01.02.2017)

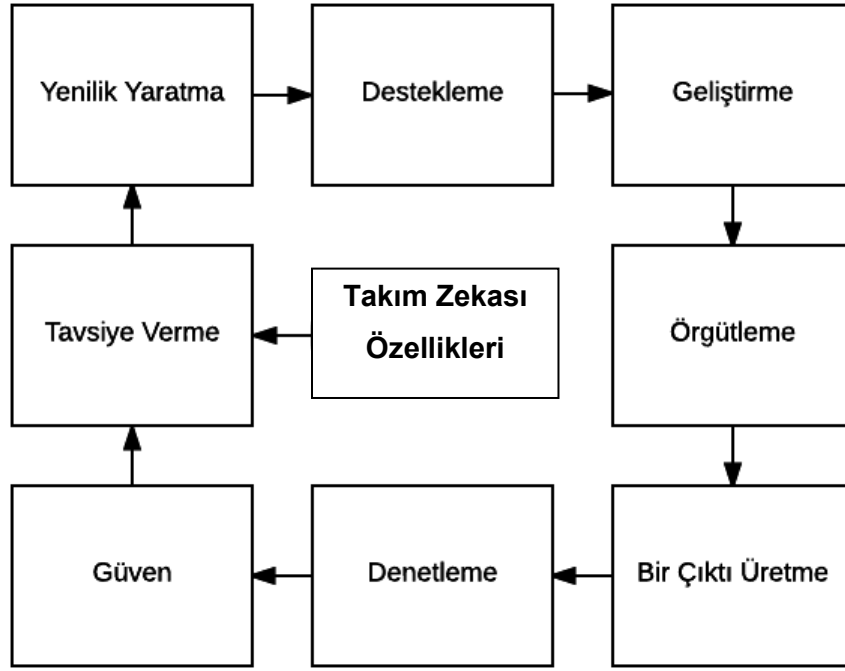
Takım zekasının en önemli noktalarından biri, koordineli çabalarla pozitif sinerji oluşturarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir gayret göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu nedenle takım çalışmasında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdiği performanstan daha üstündür.¹¹

Takım zekası, takım üyelerinin bireysel ve takım düzeyinde görev ve takım çalışmasına katıldığı çok seviyeli bir süreç olarak kavramsallaştırılabilir. Görev çalışması, ekip üyelerinin bireysel olarak veya toplu halde, genellikle alet ve makinelerle desteklenmiş olarak yerine getirdiği görevleri ifade ederken, takım çalışması ekip üyeleri arasındaki kişiler arası etkileşimleri ifade eder. Etkili takım çalışmasının, ortak hedefe ulaşmak için çalışırken ekip üyeleri arasında iyi iletişim ve işbirliği ile karakterize olduğu genel olarak kabul edilir. Takım performansının sonucu veya ürünü, objektif ve kişisel raporlanan takım etkinliği ve üye memnuniyeti dahil olmak üzere farklı şekillerde ölçülebilen takım etkinliği olarak bilinir.¹²

Margerison'a göre başarılı takımların sahip olması gereken bazı özellikler şekil-1 de gösterilmiştir:

¹¹ Enver Özkalp, "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri Ve Takım Yönetim Tekerliği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1997, Cilt 13, Sayı 1-2, s.455

¹² Mark I.Hwang, "Relationship between Teamwork and Team Performance: Experiences from an ERPsim Competition", *Journal of Information Systems Education*, 2008, 29(3), 157-168, s.158



Şekil-1 Takım Zekasının Sahip Olması Gereken Özellikler¹³

1.3. Takım Zekası Çeşitleri

Takım zekası ile ilgili birçok alanda çalışma yapılmış ve farklı açılardan sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Takım zekasının sahip olduğu yetkiler incelendiğinde; etkin, verimli, fonksiyonel, takım içinde oluşabilecek sorunlara çözüm bulma çeşitleri bunlardan bazılarıdır. Böylece görev alanlarına ve özelliklerine göre çok sayıda takım zekası türünün sınıflandırılmasını sağlamıştır. Çalışanlar takım zekası ile belirli konulara odaklanarak, oluşabilecek sorunlara daha kolay çözümler üretebildiği için işletmeler görevleri, süreleri, sayıları ve amaçları farklı olan gruplar kurularak hedeflerini gerçekleştirilmek istemişlerdir. Bunlardan bazıları şöyledir;

1.3.1. Sorun Çözebilen Takım Zekası

Bu tür takımlar işin kalitesini, etkinliğini ve performansını arttırmak için belli sorunların çıkış nedenlerini araştırıp bulan ve bu sorunları tartışıp çözüme ulaştırdıktan sonra üst kademe yönetime sunan çalışma gruplarıdır. Üyelerin

¹³Ebru Tarcan İçigen, Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2008, s. 10(Yayımlanmış Doktora Tezi).

sorunlara ilişkin çözümleri uygulama yetkileri bulunmamakta, sadece üst yönetime bilgi verme amaçlı çözümler önermektedir. Böylelikle takım üyelerine örgütsel süreçte karar verebilme, işin sorumluluğunu yüklenerek kendi performanslarını gösterebilme fırsatını vererek işin kalitesini arttıran çalışma şeklidir.

Bu takımlar genelde aynı mesleki faaliyet içinde veya aynı yönetim biriminde çalışan 5-10 kişi arasında gönüllü üyelerden oluşmaktadır. Üyeler belirli aralıklarla düzenlenen toplantılar yaparak, işte uyulması, tutulması gereken yol ve yöntemleri belirlerler. Takım zekasıyla var olan problemlere yapıcı, yaratıcı çözümler, yöntemler geliştirerek, işletmeye düşük maliyetle yüksek verimliliği sağlar. Çalışan açısından da moral ve motivasyonu oluşturan en kolay yol olarak görülür. Sorun çözücü takım zekasının popüler olmasının bir sebebi de fonksiyonlarıdır. Bunların görevi, koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlenmede aynı sorumluluğu paylaşmaktır.¹⁴

Sorun çözücü takım zekasına en iyi örnek özellikle 1960'lı yıllarda Japonya'da ortaya çıkan ve 1980'li yıllardan sonra iş dünyasında kabul gören kalite kontrol çemberleridir. "İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya kendini toparlama dönemine girmiş ve bu dönemde ilk önce ekonomisini düzeltebilmek için dünyada ucuz ve kalitesiz ürünleri ile tanınan (Japon malı) imajını silmeye çalışmıştır. Kalite çemberleri Japon üretim endüstrisinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Çalışan motivasyonunu arttırdığı ve örgütsel performansı geliştirdiği düşüncesinden hareket edilmiştir. Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Bu gruplarda; çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırmakta, çözmekte ve üst kademe yönetimine rapor etmektedir."¹⁵

Özbay bu konuya bir örnekle açıklamaya çalışmış; "Kurulan çemberlerin sorun inceleme yöntemi ise beş aşamadan oluşmakta ve bu aşamalar aşağıda incelenmektedir.

Birinci Aşama: problemleri teşhis etme ve onlardan birini seçme kalite çemberi üzerinde çalışacağı bir problemi seçer. Bu seçime yardımcı olmak için en etkili araçlar olarak oylama, çoklu kriter veya pareto analizinden yararlanılmaktadır.

¹⁴ Mehmet İnce vd., "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, Cilt:11, 423-446, s.430.

¹⁵Gülçin Özbay, Mehmet Sarıışık, "Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Avrasya Ekonomileri Konulu Uluslararası Konferans*, 9-11 Eylül 2015, Cilt:1198, Rusya-Kazan, s.711

Temel amaç, kalite çemberlerinin mümkün olduğunca çözebileceği problemi seçmektir.

İkinci Aşama: Problemin nedenlerini araştırma ve analiz etme bu aşamanın amacı, ele alınan problemin inandırıcı olması ve net bir şekilde açıklanabilmesini sağlamaktır. Problemin özüne ve genel duruma bağlı unsurlar olarak gözlenebilir unsurları bir araya toplamak gerekmektedir. Problemin mümkün olabilecek tüm nedenlerini tespit etmek için beyin fırtınası, soru dizini ve neden/sonuç diyagramı önemli bir rol oynamaktadır.

Üçüncü Aşama: Bir çözüm arama ve seçme bir problemin birden çok nedeni olabileceği gibi neden bir tane nedeni olsa da birden çok çözüm mümkün olabilir. Beyin fırtınası bu çözümlerin belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Dördüncü Aşama: Seçilen çözümün denenmesi kalite çemberleri ulaşılan gerçekleştirilebilir çözümü doğrulamak için denemek ve incelemek, sonuçları kontrol etmeye yardımcı olacak bir prosedür oluşturmak zorundadır. Sonuçların kontrolünde pareto diyagramı, puantaj föyleri, uzman personelin düşünceleri, deneyler ve gerçekleştirme testlerinden yararlanılmaktadır. Eğer seçilen çözümün sonuçları olumlu ise çember üyeleri bu sorunla ilgili olarak amaca ulaşmış demektir. Tersine çözüm belli bir iyileşme ve gelişmeyi sağlamıyorsa, çok büyük bir ihtimalle problemin ana nedeni yanlış teşhis edilmiş olabilir. Bu durumda analiz ikinci aşamadan itibaren tekrar ele alınmalıdır.

Beşinci Aşama: Yönetime sunma istenilen çözüme ulaştıktan sonraki son aşama elde edilen sonuçların yönetime sunulmasıdır. Yönetim önerilen çözümün uygulanıp uygulanmaması konusunda kalite çemberi ile birlikte karar verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta üst yönetimin bu konuda karar verirken tek başına davranmaması, çember üyelerini dikkate almasıdır. Çözüm kabul edilirse sonuçlar standart hale getirilerek hayata geçirilir. Ancak çözüm çeşitli nedenlerle uygulanamıyorsa bu durumda, bu, nedenleriyle birlikte açıklanmalıdır.”¹⁶

Sorun çözen takım çeşidiyle kalite kontrol çemberinin benzer ve farklı yönlerine Tablo-1’de değinilmiştir;

¹⁶Özbay ve Sarıışık, a.g.e., s.714

Tablo-1 Sorun Çözen Takım ve Kalite Kontrol Çemberinin Karşılaştırılması

Sorun Çözen Takım Zekası	Kalite Kontrol Çemberi
5-10 gönüllü üyeden oluşur.	5-10 gönüllü üyeden oluşur.
Aynı mesleki faaliyet içinde veya aynı yönetim biriminde çalışan üye,	Aynı iş faaliyeti içinde bulunan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan üye,
Çalışan açısından da moral ve motivasyonu oluşturan en kolay yoldur	Çalışanlar için motivasyon kaynağıdır
Belli sorunların çıkış nedenlerini araştırıp bulan ve bu sorunları tartışıp çözüme ulaştırdıktan sonra üst kademe yönetime sunan çalışma gruplarıdır.	Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırmakta, çözmekte ve üst kademe yönetimine rapor etmektedir.

1.3.2. Çapraz Fonksiyonlu Takım Zekası

Bu takım türüne Karşılıklı Fonksiyonel Takım'da denilmektedir. Günümüzde birçok işletme proje çalışmalarını devam ettirip başarıyla tamamlayabilmek için farklı birimlerden farklı bakış açılarına sahip üyelerin zekasının sinerjik etkilerine ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu amaçla projelerde (farklı çalışma alanlarından gelen) birimlerden gelen fakat aynı hiyerarşik kademedeki üyelerin bulunduğu çapraz fonksiyonlu grupların takım zekasından faydalanmaktadır.¹⁷

Örgütler belirli bir projeyi gerçekleştirmek için komiteler şeklinde çalışırlar. Komite şeklindeki çalışmalar yapısal olarak incelendiğinde, çapraz fonksiyonlu takım zekasına örnek gösterilebilirler. Çapraz fonksiyonlu takımlarda olduğu gibi komitelerde de farklı departmanlarda çalışan bireylerin bileşiminden oluşan takım çalışmasıdır.

¹⁷"Ekip Çalışması ve Personel Güçlendirme", <https://maltepe.academia.edu/bora> (Erişim Tarihi: 13.01.2017)

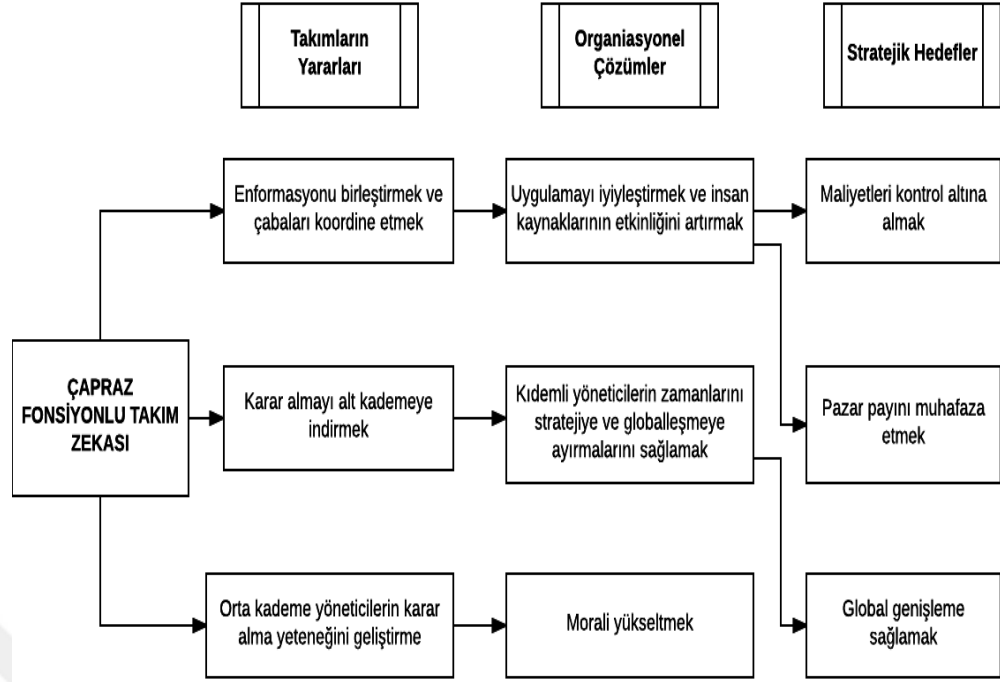
“Boeing Firması, C-17 programlarındaki ayar saçlarını otomatikleştirmeleri için, üretim, planlama, kalite kontrol, işleme, tasarım mühendisliği ve bilgi sistemlerinde çalışan kişilerden oluşan bir takım meydana getirdi. Takım üyelerinin önerileri, çevrim süresi ve maliyetlerinin büyük ölçüde azalması ve üstelik kalitenin geliştirilmesini sağladı.”¹⁸ Şekil-2 de gösterilen karar almayı alt kademeye indirmek ve orta kademe yöneticilerin karar alma yeteneğini geliştirmede bu yönde yapılan çalışmalardandır.

Disiplinler arası iş takımları ve yatay, sınırları belirlenmiş gruplar 1960 yıllardan sonra yaygınlık göstermiştir. Özellikle büyük otomobil üreticileri çapraz fonksiyonlu takımların bilgi alışverişinde bulunma ve orijinal fikirler üretip karmaşık yapıdaki problemleri çözme yeteneklerinden yararlanmışlardır. Bu şirketlerden bazıları; Toyota, Honda, BMW, Ford ve Chrysler gibi spesifik fonksiyonlu takımlardır. Bu çalışmalar sonucu düşük maliyetli yüksek verimli kar elde edilmiştir.

Çapraz fonksiyonlu takımlar günümüzde birçok işletmenin genel karakteristiği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni düşünceleri, fikirleri ortaya çıkarıp sorunları ve karmaşık projeleri koordine etmede en etkili yöntemlerden biri olması sebebiyle dünyaca ünlü Boeing Firmasında üretim, pazarlama, araştırma geliştirme, mühendislik, kalite kontrol, tasarım, finans gibi departmanlarda bu takım yönteminden faydalanmaktadır.

Bu tür takımları bir araya getirmede bazı sorunlar yaşanmaktadır. Farklı düşünceden, anlayıştan, eğitimden, tecrübeden oluşan insanları bir araya getirip takım çalışması yapmak zaman alır. Başlangıç aşamasında bireylerin birbirlerinin özelliklerini keşfedip uyum içinde çalışması ve birlikte çalışmaya alışması bazen beklenenden daha uzun bir süreyi alabilir. Özellikle de farklı alt yapıdaki, departmandaki ve farklı bakış açılarına sahip bireyler birlikte iş yapmaya olumlu bakmazlar. Bu tür olumsuzlukları fırsata çevirmekte yöneticinin bu tür gruplara destek verip, grup üyelerinin birbirlerine güvenip ortak çalışma ortamı oluşturabilmeleri için zaman vermeleri gerekmektedir.

¹⁸J.P. Kotterand, L.A. Schlesinger, "ChoosingStrategiesforChange,"Harvard Business Review, March-April 1979, aktaran StephenP.Robbins, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel Akademik yayıncılık, Ankara, 2015, s.317



Şekil-2 Çapraz Fonksiyonlu Takım Stratejisi¹⁹

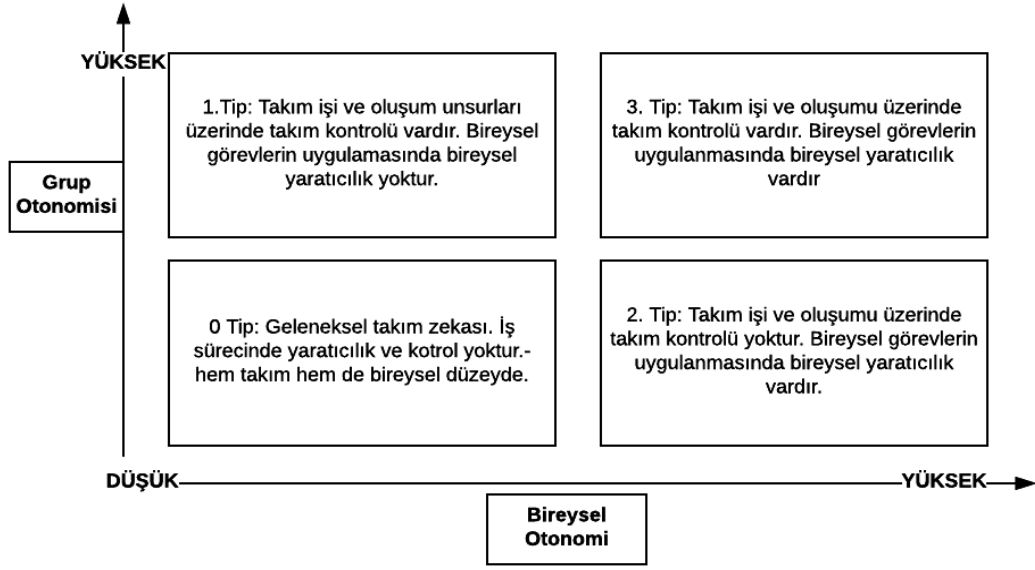
1.3.3. Kendi Kendini Yöneten Takım Zekası

Bu tür çalışma ekiplerine yüksek performanslı takım zekası veya otonom takım zekası denilmektedir. Kendi kendini yöneten takım zekası bir misyon için kurulur. "Süreç içinde takım karar alma ve davranış biçimlerine rehberlik edecek olan kendi norm ve kurallarını oluşturmaktadır. Yani takım zekası kaynak kullanma, karar verme, uygulama ve sonuçları izleme anlamında yetki kullanmaktadır. Böylece kısa bir süre içerisinde etkili sonuçlar elde edebilir motive olunur."²⁰ Diğer bir ifadeyle; yapılacak işlerin organize edilip planlanmasında, doğacak problemleri tespit edip kontrol altına almada, bir anlamda yönetimin faaliyet alanına giren yetkinin kendi kendini yöneten takım zekasına devredilmesidir. Bu takım zekasına sahip ekip üyeler, yönetimin işlevlerini kendileri yürüttüğünden ayrıca bir yöneticiye ihtiyaç duymazlar. Kendi çalışma akışını belirleyip, bunları uygulamak için yönetici veya sorumlu tayin edebilirler. Mutlak bir otorite yoktur. Otonom takım zekasının bu özelliği, onu geleneksel takım zekasından ayırır. Geleneksel takım zekasındaki görevlerin yerine getirildiğini kontrol etme, planlama, örgütleme, yönlendirme ve diğer yönetim işlevlerini yönetici pozisyonunda bulunan kişinin sorumluluğundadır.

¹⁹Anne Donnellon, *Takım Dili*, Çev. Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.77

²⁰İsmail Efil, "Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri", Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, aktaran Melek VergililerTüz, "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, sayı: 2, s.125

Kendi kendini yöneten takım zekası otonomisi özellikleri Şekil-3 gösterilmiştir.



Şekil-3 Kendi Kendini Yöneten Takım Zekası Oluşumu²¹

Kendi kendini yöneten takımlar genelde 10-15 kişiden oluşur ve bir lideri ve lider rotasyonu vardır. Çalışanlar birbirleriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu takım zekası küçük bir işletme gibi faaliyet göstermektedir. Sadece sorunları çözüme ulaştırmakla yetinmeyip çözümleri farklılaştırıp sonuçlarının sorumluluğunu da üstlenmektedir. Yani, çalışmayı planlayıp programlayarak geliştirmekte, çalışanlarına görev vermede, yapılan iş ve problemlerin çözümünde hızlı karar alıp analiz etmekte etkilidir. Kendi üyelerini kendisi seçer hatta her üye diğerinin performansını değerlendirme yetkisine sahiptir. Buradaki temel amaç çalışanın işletmede ki edilgen ve pasif duruşundan sıyrarak çalışanı aktif, dinamik birer karar alıcı haline dönüştürmektir.²² Böylelikle danışman ve denetleyici pozisyonda çalışanlara ihtiyaç duyulmaz.

Kendi kendini yöneten takım zekası 1970'lerde İsveç'te 500'den fazla işletmede deneysel nitelikte kullanılmaya başlandı. İsveç otomotiv endüstrisinde Volvo ve Saab gibi ünlü firmalar üretimlerinde yoğunlukla kullandılar. Örneğin; Saab otomotiv firmasında üretim bazında yıllık %70'lik iş gören devir hızı ve %20'lik devamsızlık izlenmekteydi. Saab firması yeni kurduğu motor fabrikasını otonom takım çalışmasıyla yönetmeye karar verdi. Çalışanları günlük problemlerin çözümüne katkı sağlatıp söz sahibi yaparak daha güçlü bir yönetim kurmayı

²¹Melek Vergiliel Tüz, "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, sayı: 2, s.126

²²İnce vd., a.g.e., s.431

hedefledi. Böylece geleneksel sert örgütsel yapıdan esnek, inisiyatifli ve katılımcı yönetim şekli kurmayı hedeflediler. Çalışanların motorları nasıl birleştireceğine, çalışma zamanlarına ve mekânlarına, dinlenme saatlerine kendileri karar verdiler. Nihayetinde işten ayrılma ve işe devamsızlık problemleri ortalamanın altına indiği, imalatta artış ve motor başına üretim vaktinde azalmalar görüldü.²³ Ancak, ilerleyen zamanda yapılan araştırmalar sonucu bu sitemin etkinliğinin zamanla azaldığı gözlemlendi ve eşit oranda olumlu sonuçlar elde edilemediği ortaya çıktı. Çalışanlar arası ortaya çıkan anlaşmazlıklar grubun işbirliğini, iletişimini ve performansını azalttığını, sonrasında gruplar arasında iktidar mücadeleleri tetikleyip sürecin işten ayrılmalara yol açtığını ortaya çıkarttı.

1.3.4. Sanal Takım Zekası

Günümüzdeki takım çalışmalarının çoğu bireylerin yüz yüze etkileşimde olduğu bir organizasyon yapısına sahipti. Gelişen bilgi teknolojileri ve internet kullanımının yaygınlaşması genel kabul gören çalışma stilini farklılaştırdı. Sanal takım zekası olarak bilinen çalışma şekli; ortak bir hedefe ulaşmak gayesiyle, fiziksel olarak dağınık olan belki de farklı coğrafyalarda bulunan grup çalışanlarını bilgisayar ortamında birleştirerek alternatif bir çalışma imkanı geliştirdi.

Sanal takım zekası tanım ve isim olarak diğer takım zekalarında ayrılısada her takımın işleyişinde bulunmaktadır. Birbirlerinden farklı yerlerde olan grup üyelerinin elektronik haberleşme imkânlarıyla (e-posta, video konferans, telekonferans, telefon vd.) görevlerini yürütmeleri sanal takım zekasının avantajlarından. Böylece çalışanlar sabit mekan, program ve örgütlere bağlılık göstermeksizin objektif bilgilerle kurumsal kararlar alabilirler.

Diğer takım zekalarında olduğu gibi sanal takım zekasının da olumlu ve olumsuz özellikleri vardır. Kutanis'e göre; sanal takım zekaları işletmelerde maliyet verimliliğine, daha hızlı ve aktif haberleşme imkanına ve çalışanlar direkt ilişkide bulunamadıklarından duygusal kararlardan çok objektif kararlar üzerinde odaklanma avantajına sahiptirler. Ancak sanal takım zekâsında, manevi değerlerin ve sosyalkoşulların dikkate alınmama riski ve çalışanlar arası iletişim sorunları sık karşılaşılan sorunlardandır.²⁴

Robbins'e göre sanal takımların uyumlu çalışma şartları şöyledir:

- 1) Yöneticiler gruba destek olmalı (grubun başarılarını yakından takip edilmesi),
- 2) Çalışanlar arasında güvenin kurulup ve örgütün amaçlarının paylaşılması,

²³Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, "Örgütsel Davranış", Ekin Basımevi, Bursa, 2011, s.246

²⁴Rana Kutanis, "Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları" Beta Yayınları, İstanbul, 2002, aktaran Mehmet İnce vd., "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, Cilt:11, 423-446, s.432

- 3) Takım çalışmalarının ve harcanan emeğin örgüt içerisinde duyurulması motivasyonu arttırıp takım çalışmasını daha verimli hale getirecektir.²⁵

1.3.5. Biçimsel Takım Zekası

Biçimsel takım zekası örgütün gereksinimlerine göre planlı, bilinçli olarak belirli işlevleri yapmak üzere oluşturulurlar.²⁶ "Öztürk'e göre; yatay ve dikey olmak üzere iki farklı türü vardır. Dikey takım zekası; emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlardan oluşur. Tek departmanı içine alır. Yatay takım zekası ise aynı hiyerarşi kademesinde olan uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için bir araya gelir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar."²⁷

1.4. Takım Zekâsına Benzeyen Kavramlar ve Farkları

Günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, karşı karşıya olduğu gelişmeleri değerlendirmek toplu çalışmaları zorunlu hale getirmiştir. Toplu çalışmanın kendi başına düşünen ve hareket eden ortalama bir bireyden daha doğru karar vereceği sonucuna varmışlar. Böylece farklı şekillerde gruplar oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu birliklerin benzer yönleri olduğu gibi farklılıkları da vardır.

Tablo-2 de takım ve grup zekası özellikleri belirtilerek farklılıklarına değinilmiştir.

²⁵Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015, s.318

²⁶<http://www.neokur.com/abc/35612/bicimsel-takim-nedir> (Erişim Tarihi:16.08.2017)

²⁷İçigen, a.g.e., s.13

Tablo-2 Takım ve Grup Zekası Farkı

ÖZELLİKLER	TAKIM ZEKASI	GRUP ZEKASI
AMAÇ	Belli bir amaç için kurulur	Örgütte tanımlanan araçlara hizmet eder
HEDEF	Ortak Performans	Bilgiyi Paylaşma
SİNERJİ	Olumlu	Nötr(bazen olumsuz)
SORUMLULUK	Bireysel ve Müşterek	Bireysel
LİDERLİK	Liderlik rolü paylaşılır	Lidere odaklıdır
BE CERİ	Tamamlayıcı	Kişisel

1.5. Takım Zekasının Etkileyen Bireysel Faktörler

“Noe ve diğerlerine göre; takım oluşturma nedenleri, takım çalışmasının kaliteyi ve verimliliği artırması, takım üyelerinin yetenekleri ve iştanımları sayesinde müşteri taleplerine uygun seçenekler konusunda esnekliği artırması, teknolojik yenilikler ve küresel rekabet ortamındaki değişikliklere hızlı uyum sağlanması ve takım çalışmasının verimli kullanılması sonucunda, örgütün kalifiye çalışanlar tarafından tercih edilir konuma gelmesi ve çalışanların işyerine bağlılıklarının artmasıdır. Takım çalışması insanı problemin kaynağı olarak değil çözümün bir parçası olarak görür.”²⁸Farklı sorunlara çeşitli çözüm önerileri sunabilmek içinde takımdakilerin bireysel özelliklerinden faydalanırlar.

1.5.1. Takımı Oluşturan Bireyler Arasındaki Sinerji

Takım çalışması uygun iş koşullarında çalışanların yenilik yapma konusunda sinerji ortamı yaratması açısından önemlidir.²⁹ İnceye göre; “Ortak bir güç ile bir arada çalışan bir takım, takımdaki herhangi bir üyenin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla bireysel özellikleri bir araya getirir.” Takım sinerjisi takımı ayrı ayrı bireylerden daha üstün ve güçlü yapar. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için bazı koşulların gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar çalışanın isteği, o konudaki bilgi ve becerileri, takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır.

²⁸Raymond Andrew Noe vd., Human Resource Management, McGrawHillEducation, Second Edt., USA, 2015, s.251

²⁹Ferit Küçük, “Kurumlarda Örgüt Çalışmasının Yenilik(İnnovasyon) Üzerine Etkileri”, *Harran Üniversitesi Kamu-iş Dergisi*, 2008, sayı: 10, 167-187, s.172

“Bu sebeple günümüzde ekiplerde takım olgusu motive olmuş insan kaynağının sinerjik etkisinden yararlanmanın bir aracı olarak görülmelidir.”³⁰

1.5.2. Takımı Oluşturan Bireylerin Yeniliğe Bakış Açısı

Takım çalışmasındaki bireylerin yeniliğe uyum sağlayabilmeleri için çevrelerindeki hızla değişen ortamı izleyerek ve değerlendirerek bir çalışma sistemi kurmaları gereklidir. “Bu amaçla, işletmelerde fırsatları değerlendirecek ekipler kurulmalı ve bütün bölümlerdeki çalışanların kendi istekleriyle bu sürece katılmalarına imkân verilmelidir.”³¹Takım içerisinde her bireyin yapılan işten kendini sorumlu ve hatta yönetici hissettiği bir ortam oluşturularak performansları arttırılmaya çalışılır.³² Yeniliği geliştirip odaklanma, takımdaki bireylerin performans ve misyonuyla da ilgilidir.

Eren ve Gündüz'e göre; “her bireyde yenilik yapma becerisinin vardır. Çalışanların bu konuda eğitime ve takım halinde yönlendirilmeye ihtiyacı vardır. Çalışanları yenilikçi olarak eğitmenin birinci yolu, onlara düzenlenen geliştirme seminerler ile yeni fikirlere açık olan çalışanların, düşünce açıklama konusunda cesaretlendirilmeleri, takım çalışmalarına katılmalarının sağlanarak takım çalışmalarında liderlik görevi almaları, beyin fırtınası ve sorun çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilerek; takım çalışmalarına yatkınlıklarının sağlanmasından geçmektedir. Aynı zamanda takım halinde çalışmalara, kurumun dışında bulunan müşteriler ve diğer ilgili paydaşlar dahil edilerek, toplam kalite anlayışı ile çalışanların yenilik yapma konusundaki eksiklikleri giderilebilir.”³³

1.5.3. Takımı Oluşturan Bireylerin Sorumluluk Duygusu

Keçecioğlu'na göre; “Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler. Yetki ve sorumluluğun denklığı esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak

³⁰İnce vd.,a.g.e., s.427

³¹Mustafa Fedai Çavuş ve Tahir Akgemci, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Kamu-iş Dergisi, 2008,sayı: 20, 229-244, s.234

³²<http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/> (Erişim Tarihi: 03.01.2017)

³³ Küçük, a.g.e., s.179

sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır.”³⁴

1.5.4. Takımı Oluşturan Bireylerin İletişimi

Sabuncuoğlu ve Tüz ün ortak çalışmasında da iletişim konusuna şu şekilde değinmişlerdir; “Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır.”³⁵

“Çalışanlar, takım üyesi olarak sık sık şahsi inançları konusunda takım ile bir kısım çelişkiler yaşayabilmektedirler. Bu durumda grup için doğru olan her şey bireyler için doğru olmayabilmektedir. Performans hedeflerinin belirlenmesinde bu faktörler de göz önüne alınmalı ve ortak katılım sağlanmalıdır. Tüm takım üyeleri içinde her türlü iletişim sorununun çözümlenmesi ve başlangıçtan itibaren yeni iletişim sorunlarının yaşanmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.”³⁶

1.5.5. Takımı Oluşturan Bireylerin Kişisel Yetenekleri

Takımların en önemli avantajlarından birisi de farklı uzmanlık alanlarından ve farklı tecrübelere sahip bireylerden oluşmasıdır. Fakat bu farklılaşmanın bir takım olumsuz etkilerine maruz kalmamak için takım liderine önemli görevler düşmektedir. Tüm takım fertleri yapacakları iş için gerekli eğitimi almış olmalıdırlar. Takımdaki tüm üyeler gruba katkıda bulunmak için gerekli kabiliyet, bilgi ya da yeteneğe sahip olmayabilirler. Bazı fertlerin daha fazla sorumluluk alması takım fonksiyonlarını yavaşlatabilmektedir. Takım oluşturulurken seçilecek üyelerin kabiliyet ve bilgi düzeyleri iyi ayarlanmalı ve uygun işe uygun kişi prensibine göre hareket edilmelidir. Sürekli devam eden bir süreç olarak eğitim asla ihmal edilmemeli, takım üyeleri bu konuda bilinçlendirilmelidir. Günümüzün sürekli gelişen ve değişen ortamında yenilikleri takip etmenin yolu da devamlı eğitimden geçmektedir. İyi eğitim almış insanlardan oluşturulan takımların çok daha yüksek performans sergilemeleri de olağandır.³⁷

Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması, takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. Takımlar, takımdaki herhangi. bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki

³⁴İnce vd.,a.g.e., s:428

³⁵Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s.55

³⁶Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, “Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, Cilt:9, 266-279, s.269

³⁷ Zehir ve Özşahin, a.g.e., s.270

bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.³⁸

1.5.6. Takımı Oluşturan Bireylerin Ortak Amaç Düşüncesi

İnce'ye göre; "Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyeleri ortak olarak sonuçlardan sorumludurlar. Bireysel sorumluluk kavramı ortadan kalksa bile takımdaki herkes görev ve sorumluluk alanlarını çok iyi bilmektedirler. Yetki ve sorumluluğun denkliliği esasına göre ortak karar verme aynı zamanda ortak sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır."³⁹

1.5.7. Takımı Oluşturan Bireylerin Hızlı Tepki Ve Karar Verme Biçimi

Takımların kararlarında karşılıklı tartışmalar sonrasında fikir birliğine ulaşabilmesi önemlidir.⁴⁰ Kurumlarda karar verme sistemlerinin başarısı, birim zamanda daha fazla karar alternatiflerinin daha etkin bir şekilde analiz edilmesini, gelişen ve iyileşen iletişim, kararlara olan güvenin artması ve sonuç olarak daha isabetli kararların verilmesi sonucu karar vericilerin daha çok stratejik önem taşıyan konulara yoğunlaşmasına imkan vermektedir.⁴¹

1.6. Takım Zekasının Avantajları Ve Dezavantajları

Takım zekasının, örgüt ve çalışanlar açısından değerlendirildiğinde olumlu ve olumsuz yönleri ortaya çıkmaktadır. İnsanın olduğu her yerde sorun olduğu gibi çözümde vardır. Bundan dolayı örgütlerde takım zekası uygulanırken sakıncaları ve yararları değerlendirilip ona göre hareket edilmelidir.

Takım zekasının örgütlere sağlayacağı yararları şöyle ifade edilebilir;

- Ortak çalışan bireylerin farklı yetenek, muhakeme gücüne, bilgiye sahip olması, bireysel çalışmaya kıyasla, daha fazla bilgi (enformasyon) paylaşımı sağlar. Böylece örgüt, rakipleri karşısında daha etkili stratejiler uygulayarak yüksek görev başarısı sağlar.

³⁸ Küçük, a.g.e., s.172

³⁹ İnce vd., a.g.e., s.429

⁴⁰ http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc (Erişim Tarihi: 24.07.2017)

⁴¹ Ahmet H. Turan ve Fatih N. Genç, "Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s. 562

- Takım zekası içerisindeki değişik tecrübeler ve farklı geçmiş yaşantıları olan bireyler, homojen takımların dikkat etmediği bazı gerçekleri görürler. Bu sebeple verilen kararlar ve üretilen fikirler, bireylerinkine kıyasla daha güvenlidir.
- Takım zekasının uygulandığı örgütlerde; iletişim, kalite, verim, motivasyon ve örgüte bağlılık artarken; hiyerarşi, bürokrasi ve maliyetlerin azaldığı tespit edilmiştir.
Takım zekasının olumsuz yönlerinde şu şekilde açıklayabiliriz;
- Öncelikle takım zekasının, ekibin sahip olduğu bir potansiyel olduğunu bilmeliyiz. Takımın pratikte uygulayabileceği veya çalıştığı sistemin buna izin verip vermeyeceği bir sorudur. Takım zekasını uygulamada yüksek düzeyde gösteren ancak çalışmalarında olabildiğince başarılı ve etkili olmayan pek çok takım var. Burada takım zekası potansiyelinin kullanımını maksimize etmek istiyorsak, bir takımda bulunması gereken kritik verimlilik faktörlerinin bazılarını vurgulayabiliriz:
- Hedef Oryantasyonu: Her insan grubu bir takım oluşturmaz. Bir ekip, ortak bir amaç ve üyelerin yüksek çalışma motivasyonu ile takip ettiği içselleştirilmiş bir hedef ile bağlanır.⁴²
- Az sayıda Üye: Küçük takımlarda takımların bilişsel zekası üzerine araştırmalar yapıldı (2 - 5 üye) . Aralarındaki iletişim kesintisiz ve dereceli kolektif zekanın yüksek olabilir. Daha büyük ekiplerde olan, araştırmacıların hala net bir cevabı olmadığı bir sorudur. Daha fazla sayıda üye daha fazla çeşitlilik ve daha karmaşık iletişim kalıpları anlamına gelir. Bunun, takımın zekasını da etkilediğini varsayabiliriz.
- Bununla birlikte, daha büyük insan gruplarında iletişimdeki boş noktalar günümüzde modern teknoloji ile çok hızlı bir şekilde doldurulmaktadır. Takım üyelerinin sayısı ile ilgili olarak diğer yönlerde aşırılıklar olarak, modern teknolojinin desteklediği küresel düzeyde kolektif zekanın sömürülmesine dikkat çekebiliriz.
- Güven: Etkili takım zekası için temel dayanak noktalardan biri takım üyeleri arasındaki güvendir. Ancak, etkili takım zekası bağlamında güven, yalnızca üyelerin ihtiyaç duyduklarında iş arkadaşlarının yardımına güvenebilecekleri anlamına gelmez. Anlamı çok daha geniştir. Takıma güvenmek, takım üyelerinin tüm niyetlerinin iyi olduğu ve “bizim” (ve dolayısıyla “benim”) ortak hedeflerini izlemeye dayandığı inancı anlamına gelir. Bu yüzden bu takımlarda, kendi çıkarlarının korunmasına ve görüşlerini ifade etmede sürekli dikkatli olmaya gerek yoktur. Uygulamada bu, takım üyelerinin fikirlerinin güçlü eleştirilerinin iyi niyetle ifade edildiği ve belirlenmiş ve kabul edilmiş hedeflere ulaşılması amacıyla tüm ekibin

⁴² Smith Katzenbach, **The Wisdom Of The Teams**, Harper-Collins Lencioni, New York, 2006, s.211

ortak iyiliğine yönelik olduğu anlamına gelir.⁴³ Takım üyeleri birbirlerine ne kadar güvenirse, iletişimleri de o kadar açık ve farklı görüşlerin paylaşılması da kolay olur.

- İşbirliği: Takım bireyleri arasındaki çeşitlilik ne kadar yüksek olursa, karşılıklı işbirliği de o düzeyde iyi olması beklenir. Çalışma yöntemi ile etkinlikleri için problem çözme konusunda ortak bir anlaşma yapılması daha önemlidir.⁴⁴
- Sorumluluk: Takım zekası, hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif sorumluluk duygusunun doğru bir oranına sahipse etkili olabilir. Bireylerin görevleri için sorumluluk alma kabiliyeti ve aynı zamanda ekibin ortak çalışmasının olumlu ya da olumsuz sonuçlarına ilişkin sorumluluk, tutarlı ve etkili bir ekip oluşturan temel unsurlar arasındadır. Sorumluluk, takım üyeleri arasındaki söz konusu güven ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır.
- Zaman: Takım halinde çalışmada sorunların çözümlenmesi uzun zaman alırsa karar süreci uzar. Karar sürecinin uzaması takım içerisindeki enerji ve performansı düşürür. Bu da maddi ve manevi kayıplara yol açar.
- Takım Türü: Takım içerisinde başarı arttıkça orta ve alt düzey yöneticilere duyulan ihtiyaç azalır. Bu tür yönetici kadrosu, kendi kendini yöneten takımlarda mevcuttur. Bu sebeple her takım türü, takım zekası uygulamasına uygun değildir

Yukarıda belirtilen birkaç tez ve düşüncenin yanı sıra araştırmaya geçecek daha fazla konu var. Elbette takımların ortak zekası, başarılı ve etkili işler için yüksek bir potansiyeli temsil eder. Çalışma potansiyelinde bu potansiyelin nasıl teşvik edileceği bir başka sorundur.⁴⁵

⁴³ Patrick Lencioni, **The Five Dysfunctions of a Team : A Leadership Fable**, A Willey Imprint, San Francisco,2002, s.115

⁴⁴ Dawna Markova ve Angie McArthur, **Collaborative Intelligence**, Spiegel & Grau, New York, 2015, s.354

⁴⁵Dani Polajnar, "Team Intelligence — the Largest Hidden Potential of Human Capital in Organisations", <http://www.tbaeurope.com/about-us/team/dani-polajnar>, (Erişim Tarihi: 05.03.2019)

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GÖREV PERFORMANSI

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kavramsal Açıklaması

KOBİ'ler küresel dünya piyasasında ve Türkiye'nin ekonomisinde de çok önemli bir yer almaktadır. Günümüzde işletmelerin büyük bir bölümü küçük ve orta ölçeklidir. Türkoğlu'na göre; "Son yıllarda dünya piyasaları globalleşme sürecindeyken diğer yandan da yöreselleşme eğilimleri değerlendirilerek bölgesel çapta küçük ve orta ölçekli işletmeler(KOBİ) öne çıkmış. 'Daha büyük daha iyidir' fikrinden, büyüğün etki kapasitesinin az, pahalı, bürokratik engeller içerdiği ve yeterli esnekliği sağlayamadığı kabul görmüş ve daha fazla kitleye ulaşabilecek daha hızlı aktörler piyasada kabul görmeye başlamış."⁴⁶ Türkiye'de çeşitli kurumlar tarafından açıklanan KOBİ tanımları vardır. 1990 yılında yürürlüğe giren 3624 sayılı KOSGEB kuruluş yasasına göre; "1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri "küçük ölçekli", 51-250 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri "orta ölçekli" tanımlanmıştır".⁴⁷ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göre KOBİ'ler; "İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan, mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder".⁴⁸

2.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Özellikleri

KOBİ'lerin kendine özgü ve onları büyük işletmelerden farklı kılan bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunları Tablo-3 te belirtirken aynı zamanda da büyük işletmelerden farkları da ortaya çıkmaktadır.

⁴⁶ Musa Türkoğlu, "Küçük Ve Orta Ölçekli Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ 'Ler)İN Bölgesel Kalkınmaya Etkileri Ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, cilt:7, 277-300, s:277

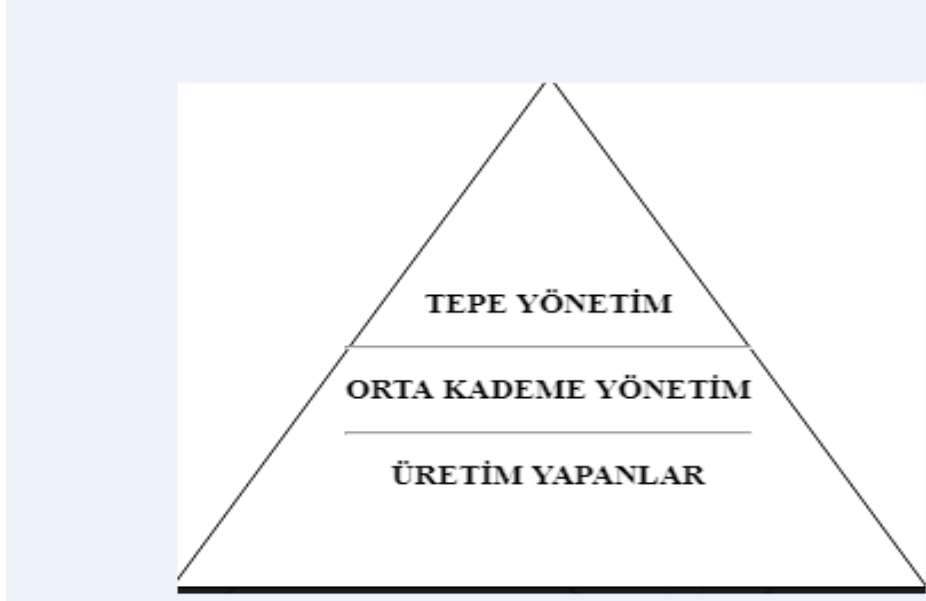
⁴⁷ Yavuz Bayüklen ve Cahit Kütükoğlu, "Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri", http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/db1fce94e7674f8_ek.pdf (Erişim Tarihi: 03.01.2019)

⁴⁸https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBİ%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1mas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf(Erişim Tarihi: 03.02.2019)

Tablo-3 Kobilerin Genel Özellikleri⁴⁹

KRİTER	KÜÇÜK İŞLETMELERİN TİPİK ÖZELLİKLERİ
Üretim Modu	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
Piyasadaki yeri	Önemli alt piyasalarda baskın bir piyasa gücü yoktur.
İdari yapısı	Profesyonel bir yönetimi yoktur. Üretim ve idare fonksiyonları ayrılmamıştır.
Çalışanları	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri azdır.
Ürün türü	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim.
Örgütsel yapısı	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
Kanuni yapısı	Genellikle resmi kaydı yoktur.
Çıktı piyasaları	Genellikle bölge ile sınırlı.
Girdi piyasaları	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması.

KOBİ'lerde en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademeye kadar birçok yönetici söz konusudur. Şekil-4'e göre yönetim basamakları üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir.



Şekil-4 Klasik Yönetim Anlayışı⁵⁰

Yönetim piramidinin en üst basamağı olan tepe yönetimde; işletme sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür, genel müdür yardımcıları; orta kademe yönetimde;

⁴⁹ Ralf Meier, "The Case For A New Approach To Small Enterprise Promotion", <https://www.zdh-connect.com/> (Erişim Tarihi: 09.03.2019)

⁵⁰ <https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (Erişim Tarihi: 09.03.2019)

bölüm-departman müdürleri, bölüm müdür yardımcıları; ilk basamak yönetim kadrosunda ise; kısım şefleri, ustabaşılar, gözetimci yer almaktadır.

Çalışmada örneklem alanı olarak belirlenen KOBİ'lerin idari departmanları, tepe yönetim ve orta kademe yönetimdeki beyaz yakalılar diye adlandırılan zihin gücüyle masa başında oturan, daha çok idari ve araştırma geliştirme işlerinde faaliyet gösteren bireylerdir. Bu kadroda çalışanların iç(bireysel özellikler, fonksiyonel çeşitlikler vd.) ve dış(teknolojik gelişmeler) özelliklerinin takım sinerjisiyle görev başarısını ne oranda etkiledikleri araştırıldı.

2.3. Görev ve Görev Performansı Kavramı

Takım, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturdukları sosyal sistemdir. Bu sistemlerin etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerini koruyabilmeleri ise, büyük planda kendilerini oluşturan birey faktörünün performansına bağlıdır. Performans örgüt içerisindeki katkı düzeyine bağlı ölçülebilen, takım amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır.⁵¹

Akal'a göre; performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucundaki verimliliği, nicel veya nitel olarak açıklayan kavramdır. Tarlığ'a göre ise; işlevsel bakımdan görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır.⁵²

Daha öncesinde takımlar sadece çalışanlarının görev tanımlamasında listelenen görevleri hangi başarıda yerine getirebildiğini ölçüp değerlendirirken, günümüz örgütleri gelenekselleşmiş hiyerarşik yapıdan sıyrılıp hizmet odaklı çalıştığından daha fazlasına önem vermekteler.⁵³ Performans değerlendirmede amaç yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretme ile firmanın hisse değerini artırmak ve rekabet avantajı elde etmektir.⁵⁴ Araştırmacılar teori ve uygulamada iki çeşit performans olduğunu savunmaktadır.⁵⁵

Temel ihtiyaçların sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ifade eden performans türünü görev performansı; daha çok örgütün psikolojik ve sosyal çevresiyle ilgilenen performans türünü de bağlamsal performans olarak

⁵¹ Abubakr M.T. Suliman, "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", *International Journal of Human Resource Management*, 2001, Cilt:12(6): 1049- 1061, s.1050

⁵² Mahmut Özdevecioğlu ve Sevgi Kanıgür, "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *Erciyes Üniversitesi KMU İBF Dergisi*, 2009 Sayı:16, 53-82, s.57.

⁵³ İnce vd., a.g.e., s.565

⁵⁴ Michael Armstrong, "Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management", *Kogan Page Publishers*, 2010, 247-259, s.250

⁵⁵ Stephan Motowido vd., "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*, 1997, Cilt:10(2), 71-83, s.72

adlandırmışlar. Scotter ve arkadaşlarına göre görev performansı; üretilen mal ve hizmetlerle doğuran ilişkili veya örgütün teknik süreçlerine dolaylı destek sağlayıcı olduğundan bir görevi başarabilmek için teknik bilgi ve beceri gereklidir.⁵⁶ Befort ve Hattrup göre görev performansı; resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır.⁵⁷ Goodman ve Svyantek'e göre "görev performansının öncelikle öncülleri yetenek, deneyim ve iş sorumluklarının özünü oluşturan davranışlardır. Görev performansı dört şekilde bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Birincisi, görev performansı organizasyona teknik olarak katkı sağlarken bağlamsal performansın organizasyona katkısı sosyal ve psikolojiktir. İkincisi görev performansı aynı organizasyonda farklı işler açısından farklılıklar gösterirken, bağlamsal performans ölçütleri bütün işler için hemen hemen aynıdır. Üçüncüsü görev performansı daha çok ücret odaklı iken bağlamsal performans davranışsal rollere dönüktür. Son olarak görev performansında en önemli insan eylemleri bilgi, beceri, yetenek iken bağlamsal performans istidat ve istence göre ortaya çıkmaktadır."⁵⁸ Onay'a göre; "görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise organizasyon başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir."⁵⁹

Kılıç ise takım çalışmalarındaki görev başarısını şöyle açıklamış; "Görev başarısının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir. Aslında görev tanımı ile performansı doğru orantılıdır. Eğer görevin tanımı yapılmadıysa başarıyı belirlemek zor olur. Bireyin göstereceği başarı, takımın hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların sergilediği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardımseverlik, örgütsel vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Görev başarısı daha çok isin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir."⁶⁰

⁵⁶ Van Scotter vd., "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards", *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(4), 526.

⁵⁷ Nancy Befort ve Keith Hattrup, "Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours" *Applied H.R.M. Research*, 2003, 8(1), 17-32, s.18

⁵⁸ Scott A. Goodman, Daniel J. Svyantek, "Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter", *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 55(2), 254-275, s.255

⁵⁹ Meltem Onay, "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2011, 11(4), 587-600, s.590

⁶⁰ Gülten Kılıç, Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2006, s.175, (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

2.3.1. Görev Başarısının Bireysel Özellikleri

Bir takımın başarısı o takımı canlı tutan öğelerinin performansı ile ilişkilidir. Bu sebeple organizasyonların başarı düzeyleri onları kurumsal hedeflere ulaştıracak olan çalışanlarının bireysel başarıları ile doğru orantılıdır. Birey açısından başarı terimi ise hedefler erişmek için gösterilen performansın verimli ve etkin olmasıdır.⁶¹ Armstrong ve Taylor'a göre; "Takımdaki bireylerin görevleri ile ilgili faaliyetleri belli standartlar etrafında gerçekleştirmesi bireyin performansı olarak nitelendirilir. Bireysel performansın iyileştirilmesi kurumsal sinerjiyi arttırarak organizasyonu amaçlara kısa yoldan ulaştırabilmektedir".⁶²

Bilgi tabanı örgütsel zekanın temelidir. Takım içerisinde başarıyı arttırmak için bireysel başarılar doğru kanalize edilmelidir. Bireylerin farklı seviyedeki bilgi ve yetenekleri keşfedilip ilgisi olan alana yönlendirmek görev başarısını artırıcı etki sağlar. Yordam bilgisi (procedural knowledge) yüksek bireyler, bir işin nasıl yapılacağını ya da görevin başarıyla nasıl sonuçlandırılacağını iyi bilir. Bildirimsel bilgi (declarative knowledge) ise bireyin kendini bilmesidir. Bireyin söz konusu işi ya da görevi kendisinin yapıp yapamayacağını, kendi sahip olduğu yeterlilikler hakkındaki bilgisidir. Bir sorun karşısında hangi stratejiyi uygulayıp uygulayamayacağını bilmektir. Bu bilgi türleri, Akgün'ün (2006) "New Product Development Team Intelligence" çalışmasındaki Takım Zekası ölçeğinin alt boyutlarından bir kaçı olarak belirlenmiş. Burada takımdaki bireylerin bilişsel yeteneklerini kullanabilmeleri esas alınmış.

Takım içerisinde uzmanlık alanları, yetenekleri, deneyimleri ve işlevsel özgeçmişleri bireylerin varlığı fonksiyonel çeşitliliğini artırır. Artan fonksiyonel çeşitlilik; farklı çevrelerden bilgi toplanmasına, daha üstün stratejiler uygulayarak görevin başarıyla tamamlanmasını sağlar. Fonksiyonel çeşitliliğe sahip takım zekası bilgiyi toplama ve üretmede daha etkin rol oynamıştır. Görev başarısı yüksek takım zekasının dış çevreden bilgi toplaması, paylaşması ve bu bilgiyi kullanma yeteneği yüksektir.⁶³

⁶¹HasanTutar vd., "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi:Ostim İmalat İşletmeleri ÇalışanlarıÜzerineBirAraştırma", https://www.researchgate.net/publication/304427225_Orgutsel_Iklimin_Isgoren_Performansi_Uzerine_Etkisiostim_Imalat_Isletmeleri_Calisanlari_Uzerine_Bir_Arastirma (Erişim Tarihi:14.02.2019)

⁶² Meltem Akça ve Büşra Yurtçu, "Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi", *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 2017, 197-207, s.199

⁶³ Ali Akgün vd., "New product development team intelligence: Antecedents and consequences", *Information & Management*, 2008, 45, 221–226

2.3.2. Görev Başarısının Kurumsal Özellikleri

Motowildo, Borman, ve Schmit'e göre; "genel olarak başarı örgütün arzu edilen kapasitesi yönünde geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla yapılan faaliyetleri ve buna bireylerin sağladıkları katkıları içerir. Bu bakımdan başarı çok boyutlu farklı unsurlardan oluşan, davranışlara değer biçen özellikler taşır".⁶⁴ Kurumsal görev başarısı, mesleki bilgi yeterliliği, bireylerin iş bitirme becerisi, örgütlerin bireysel değerleri yanında; geleceğe yönelik olarak yüksek iş kalitesi, kurumsal hedeflere ulaşma, planlanan iş takvimine uyma, işlerin yüksek moral ve motivasyon çerçevesinde tamamlanması gibi kurumsal faktörleri esas alan belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması amaçlayan dinamik bir başarı değerlendirme sistemidir.

⁶⁴Nurettin İbrahimoglu Ve Mihriban Aydınçelebi, "Kariyer Bağlılığı Ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt:13, 249-273, s:255

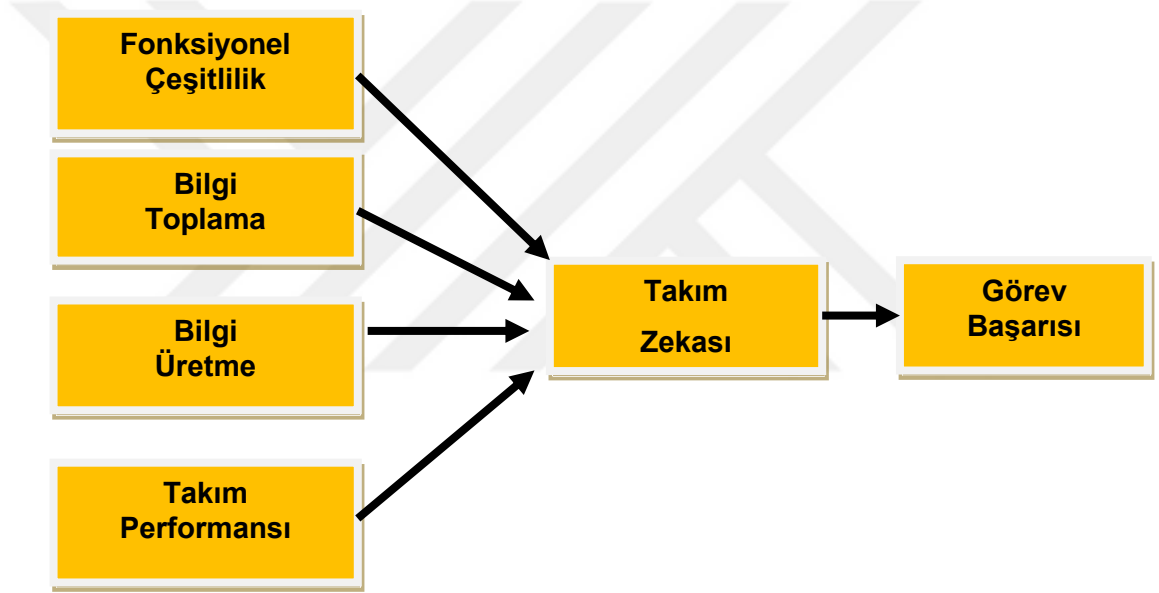
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM ZEKASININ GÖREV BAŞARISINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA

Bu tez çalışmasında; çalışanların takım zekası ile görev başarıları arasındaki ilişki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firma çalışanları düzeyinde incelenecektir.

3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın başlangıcında kurulan model, Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil-5 Araştırma Modeli

Bu bölümde de detaylı olarak bahsedildiği üzere; örgüt üyeleri arasında takım zekasını kullanma oranı arttığında, başarının artacağı, kişilerin bilgi toplama oranlarının yüksek olacağı, bilgi üretme kabiliyetlerinin yüksek olacağı, takım performansı ve fonksiyonel çeşitlilik gibi davranışların görülme oranının yüksek olacağı ihtimalinin varlığından söz eden araştırmacılar olduğu gibi bu değişkenler ile görev başarıları arasında ilişki bulamayanlar da vardır. Bu tez çalışmasında, bahsedilen değişkenler içerisinde "takım zekası" ile "görev başarıları" ilişkisi

üzerinde durulacaktır. Bu tezde, takım zekası ile görev başarısı arasında anlamlı bir ilişkinin çıkması durumunda bu konudaki bilincin tüm şirketlerde yaygınlaştırılması amacı güdülmektedir.

Bu araştırma modeline göre takım çalışmasını etkileyen faktörler olarak Fonksiyonel Çeşitlilik, Bilgi Toplama, Bilgi Üretme ve Takım Performansı faktörleri bağımsız değişken olarak alınmıştır. Görev Başarısı faktörü ise bağımlı değişken olarak modelde verilmiştir. Araştırmanın modeline uygun olarak, 7 ayrı hipotezin özeti Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo-4 Araştırma Hipotezleri

Hipotez 1	Takım Zekası ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 2	Fonksiyonel çeşitlilik ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 3	Takım Performansı ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 4	Bilgi Üretme ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 5	Bilgi Toplama ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 6	İş Tecrübesi ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.
Hipotez 7	Yaş ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.

3. 2. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci

Anket formunun tasarımı ve yazımında İGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzunda belirtilen hususlar dikkate alınmıştır. Yapılan araştırmanın misyonuna uygun olarak, takım zekasının görev başarısı üzerindeki etkisinin varlığını kontrol etmek için anket metodu kullanılmıştır. Anket formu iki sayfalık belge şeklinde düzenlenmiştir. Google Formlar uygulaması üzerinde araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu e-posta yoluyla cevaplanmak üzere ilgili personellere ulaştırılmış ve formu doldurmaları sağlanmıştır.

Anket formunu cevaplayan kullanıcılardan demografik özelliklerini toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Çalışanlara; yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, takımlarındaki kişi sayısı ve toplam çalışma süreleri üzere toplam beş soru sorulmuştur. Anket formunun birinci sayfasında, bireylerden alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. İkinci bölümde, araştırmaya katılan

çalışanların örgüt genelinde görev başarısını ölçmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Likert ölçeği(5'li: "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)") ile likert tipi sorular kullanılmıştır. Böylece katılımcılara, Takım Zekasını ölçen 21, görev başarısını ölçen 4 soru olmak üzere toplam 25 soru yöneltilmiştir. Dağıtımı ve toplanması araştırma planında belirtilen süreler kapsamında gerçekleşmiştir.

Çalışma modelinin değişkenlerini ölçmek için sorular orijinal halinden paralel-çeviri yöntemi ile uzman görüşü doğrultusunda Türkçeye çevrilerek taslağı elde edilmiş. Elde edilen taslak alanında uzman diğer akademisyen tarafından değerlendirilip aradaki farklılıklar belirlenmiş. Bazı önermelerin üslubu değiştirilmiştir. Daha önce bu alandaki çalışmalarda değerlendirilerek, her iki uzmanında ortak görüşüyle mevcut Veri Toplama Formu oluşturulmuş.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini; sektör ayırt etmeksizin küçük ve orta ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma İstanbul'un çeşitli ilçelerinde yer alan muhasebe, inşaat, tekstil, otomotiv, danışmanlık gibi farklı uzmanlık alanlarıyla ilgilenen sektörlere uygulanmıştır.

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişki ölçülürken daha somut kriterlerin ele alınması ve daha objektif bir ölçüm yapılması amaçlanmıştır. Bu sebeple firmalarda çalışan personel içinden sadece idari departmanda görevli olanların performansını ölçmek için örneklem grubu olarak idari departmanda çalışan 113 kişinin tamamı alınmıştır. Ankete katılanlar işletmelerin idari bölümlerinde beyaz yakalı olarak çalışan; alt düzey yönetici, orta düzey yönetici, üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formları toplam 25 sorudan oluşmakta ve 5'li likert ölçeği uygulanarak 5 aşamalı olarak kesinlikle karşıyım (1) ile tamamen katılıyorum (5) şeklindedir. Ölçek hem idari departmanlarda çalışanlara hem de yöneticilerine yönelik düzenlenmiştir.

Birinci bölümde, demografik sorularda ise çoklu seçim yapılmasını sağlayacak şekilde sorular sorularak veriler alınmıştır.

İkinci kısımda, Akgün(2006) tarafından geliştirilen takım zekası ölçeği çalışmanın alanına adapte edilerek kullanılmıştır. Takım zekası ölçeği temelde takımların bilişsel yeteneklerini kullanmaları ilişkilidir. Ölçekteki bazı alt boyutlar kapsam dışına çıkarılarak görev başarıları ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçeklerden elde edilen puanların ortalaması alınarak çalışanların başarı puanı belirlenmiştir. Orijinal

çalışmada ise, takım zekasının yeni proje geliştirmesi üzerindeki etkisi tüm boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Alt faktörlerden fonksiyonel çeşitlilik; takım zekasında başarının artırılabilmesi ve rekabetçiliği koruyabilme çabaları kapsamında tüm çalışanların yeteneklerinden en yüksek seviyede fayda toplayabilmek için oluşturulmuş bir ölçektir. Takım içerisinde heterojen yapının artmasıyla örgütsel hedefleri başarıyla gerçekleştirebilmek için Campion (1993) tarafından geliştirilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Ali Akgün ve arkadaşları tarafından takım zekası ölçeğinin alt boyutuna uygulanmıştır. Bilgi toplama boyutu; takım zekasında başarının artırılabilmesi ve rekabetçiliği koruyabilme çabaları kapsamında tüm çalışanların yeteneklerinden en yüksek seviyede fayda toplayabilmek için oluşturulmuş bir ölçektir. Takım içerisinde heterojen yapının artmasıyla örgütsel hedefleri başarıyla gerçekleştirebilmek için Campion (1993) tarafından geliştirilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Akgün ve arkadaşları tarafından takım zekası ölçeğinin alt boyutuna uygulanmıştır. Bilgi üretme boyutu ise; her kuruluşun kendini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Kendi bünyesinde bilgi üreten örgüt rekabet avantajını kazanır. Akgün(2006) tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmada herhangi bir işin başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelen görev başarısı için Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen 4 sorudan oluşan görev performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen puanların ortalaması alınarak çalışanların başarı puanı belirlenmiştir.⁶⁵

3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.⁶⁶

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's Alpha analizi ve Faktör Analizi kullanılarak anket formunu cevaplayan 113 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçmede geçerlilik, anket formunun ölçülmek istenen ne derece ölçebildiğini, güvenilirlik ise aynı şeyin ne derece doğru ölçüldüğünü ve yinelenen ölçmeler sonucunda aynı çıktıyı verme olasılığının göstergesidir.

⁶⁵ Hayrettin Ertan, "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, s.94, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

⁶⁶ Serkan Karnıaçık, "Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Takım Verimliliği İle İlişkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2014, s.42, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

Faktör analizine geçmeden önce elde edilen verilerin analize uygunluğunu belirlemek için verilere Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi uygulayabilmenin ön koşulu değişkenler arasında makul oranda korelasyonun var olmasıdır. Ki bize bu değişkenler arasında yeterli oranda ilişkinin varlığını Bartlett küresellik testi sağlayacaktır. Eğer bu testin sonucunda elde edilen p değeri anlamlılık derecesi olarak kabul edilen 0,05 değerinden küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapılmasına imkan verecek ölçüde bir ilişki vardır. Yapılan Bartlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek (gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir.⁶⁷ İstenilen faktörün ölçülüp ölçülmediğini yani katılımcıya sorulan soruların ölçülmek istenen faktörler altında toplanıp toplanmadığını ise Faktör Analizi göstermektedir.

Ankette katılımcılara iletilen ve 21 maddeden oluşan takım zekası ölçeğinden elde edilen verilere yapılan analiz sonucu 3 soru araştırma dışı bırakılmış ve kalan 18 soru için Bartlett ve Kaiser Meyer Olkin Testi uygulanmıştır. Tablo-5'te; Bartlett testinin sonucunda çıkan p değeri 0,000 olduğundan verilerimizin analiz yapılmaya elverişli olduğu ve KMO değerinin de 0,622 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için de uygunluğunun olduğu görülmüştür.

Tablo-5 Takım Zekası Ölçeğinin KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		.622
Barlet Testi	Chi- Square	1990.309
	df	153
	p	.000

Tablo-6'da; Görev Başarısı için yapılan test sonucunda ($KMO=0.797>0.60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

⁶⁷Şener Büyükoztürk, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem Basımevi, İstanbul,2009, s.51

Tablo-6 Görev Performansı Ölçeğinin KMO Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		.797
Barlet Testi	Chi- Square	368.294
	df	6
	p	.000

Örnekleme yeterliliği olarak kabul edilen KMO testi ise değişkenler arası var olan korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucu çıkan değer 0 ile 1 arasında değişmekte olup, değer 1'e yaklaştıkça değişkenlerin birbirlerini tahmin etme oranı da mükemmel yaklaşmaktadır

Tablo-7 Bağımsız Değişkenler Faktör Yapısı

BOYUT	MADDE	FAKTÖR YÜKÜ				
		1	2	3	4	
Takım Performansı (Öz Değer: 6,144)	Q2	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımın yetenekleri birbirlerini tamamlamaktadır	,789			
	Q5	İşletmemizin faaliyette bulunduğu sektörde teknoloji oldukça hızlı bir şekilde değişir	,788			
	Q16	Çalışmalarımız sonucunda işletme hedeflerine ulaşılır.	,780			
	Q17	Hedeflenen işler tamamlanır.	,752			
	Q18	Tamamlanan iş yüksek kalitededir.	,727			
	Q19	Planlanan iş takvimine sadık kalınır.	,689			
	Q20	Görevler etkili bir biçimde yürütülür.	,583			
Fonksiyonel Çeşitlilik (Öz Değer: 3,630)	Q1	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımın uzmanlık alanı birbirlerinden farklıdır.		,888		
	Q3	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarım birbirlerinden farklı deneyimlere sahiptir.		,859		
	Q4	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımın geçmişte birbirlerinden farklı görevlerde(işlevsel özgeçmiş) yer almıştır.		,821		
	Q12	Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar dâhil tüm taraflar arasındaki mevcut iletişim kanallarına hâkimdir.		,540		
Bilgi Toplama (Öz Değer: 1,740)	Q9	Çalışmalar sürecisince sürekli olarak rakiplerin aktiviteleri hakkında bilgi (enformasyon) toplanır.			,788	
	Q11	Çalışmalarınızda sürekli olarak alanında söz sahibi olan uzmanlardan/danışmanlardan bilgi toplanır.			,765	
	Q21	İşler, yüksek bir moral ve motivasyon ile yapılır.			,712	
Bilgi Üretme (Öz Değer: 1,468)	Q6	Yeni iş ile ilgili fikirlerin çoğu sektördeki teknolojik gelişmeler sayesinde hayata geçirilir				,764
	Q10	Çalışmalar sürecisince sürekli olarak müşteri ve rakipleri dışında kalan ilgili kesim hakkında bilgi toplanır.				,654
	Q14	Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar birbirlerini eğitir.				,652
	Q15	Takım üyeleri çalışmalarına dair yeni görevler için de ekstra eğitimler aldı.				,591

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Takım Zekası analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %72,124 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Görev Başarısı analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %79,404 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo-8, Tablo-9' da verilmiştir.

Tablo-8 Bağımsız Değişken Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	
Takım Performansı (Öz Değer: 6,144)	Q2	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımla yetenekleri birbirlerini tamamlamaktadır	,789	34,134	,874
	Q5	İşletmemizin faaliyette bulunduğu sektörde teknoloji oldukça hızlı bir şekilde değişir	,788		
	Q16	Çalışmalarımız sonucunda işletme hedeflerine ulaşılır.	,780		
	Q17	Hedeflenen işler tamamlanır.	,752		
	Q18	Tamamlanan iş yüksek kalitededir.	,727		
	Q19	Planlanan iş takvimine sadık kalınır.	,689		
	Q20	Görevler etkili bir biçimde yürütülür.	,583		
Fonksiyonel Çeşitlilik (Öz Değer: 3,630)	Q1	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımla uzmanlık alanı birbirlerinden farklıdır.	,888	20,167	,821
	Q3	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımla birbirlerinden farklı deneyimlere sahiptir.	,859		
	Q4	Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımla geçmişte birbirlerinden farklı görevlerde (işlevsel özgeçmiş) yer almıştır.	,821		
	Q12	Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar dâhil tüm taraflar arasındaki mevcut iletişim kanallarına hâkimdir.	,540		
Bilgi Toplama (Öz Değer: 1,740)	Q9	Çalışmalar sürecisince sürekli olarak rakiplerin aktiviteleri hakkında bilgi (enformasyon) toplanır.	,788	9,666	,587
	Q11	Çalışmalarınızda sürekli olarak alanında söz sahibi olan uzmanlardan/danışmanlardan bilgi toplanır.	,765		
	Q21	İşler, yüksek bir moral ve motivasyon ile yapılır.	,712		
Bilgi Üretme (Öz Değer: 1,468)	Q6	Yeni iş ile ilgili fikirlerin çoğu sektördeki teknolojik gelişmeler sayesinde hayata geçirilir	,764	8,157	,718
	Q10	Çalışmalar sürecisince sürekli olarak müşteri ve rakipleri dışında kalan ilgili kesim hakkında bilgi toplanır.	,654		
	Q14	Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar birbirlerini eğitir.	,652		
	Q15	Takım üyeleri çalışmalarına dair yeni görevler için de ekstra eğitimler aldı.	,591		
Varyans	Toplam		72,124		

Tablo-9 Bağımsız Değişken Faktör Yapısı

Boyut	Madde		Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
<i>Görev Başarısı</i>	Q22	<i>Mesleki bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.</i>	3,176	79,404	,893
	Q23	<i>İşimi tamamlamada becerikli olduğumu düşünüyorum.</i>	,526		
	Q24	<i>Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.</i>	,183		
	Q25	<i>İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.</i>	,114		

Ölçeğin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir.

Faktör analiz tablosunda sıralama en yüksek varyansı olan faktörden en düşük varyansı olan faktöre göre yapılmıştır. Buna göre:

Birinci faktörde yer alan maddeler "Takım Performansı" olarak ele alınmıştır. Takım Performansı faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.874$ olarak, açıklanan varyans değeri %34,134 olarak saptanmıştır.

İkinci faktörde yer alan maddeler "Fonksiyonel Çeşitlilik" olarak ele alınmıştır. Fonksiyonel Çeşitlilik faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.587$ olarak, açıklanan varyans değeri %20,167 olarak saptanmıştır.

Üçüncü faktörde yer alan maddeler "Bilgi Toplama" olarak ele alınmıştır. Bilgi Toplama faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.718$ olarak, açıklanan varyans değeri %8,157 olarak saptanmıştır.

Dördüncü faktörde yer alan maddeler "Bilgi Üretme" olarak ele alınmıştır. Bilgi Üretme faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.813$ olarak, açıklanan varyans değeri %12,127 olarak saptanmıştır.

Görev Başarısı ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği 0,893 olarak yüksek bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,893 olarak, Barlett değerinin $p < 0,05$ olarak bulunmuştur. Takım verimliliği ölçeğinin tek faktörlü olarak güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır.

3.6. Araştırmaya Katılanların Frekans Dağılımları

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölççekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Genel frekans dağılımları Tablo 10'da özet olarak verilmiştir.

Tablo-10 Katılımcıların Demografik Değişkenlere Frekans Dağılımı

ÖZELLİKLER	KATEGORİLER	FREKANS	YÜZDE (%)
İş Tecrübesi	0-5- Yıl Arası	43	38
	6-15 Yıl Arası	56	49,6
	16 Yıl ve Üzeri	14	12,4
	Toplam	113	100
Cinsiyet	Kadın	70	61,9
	Erkek	43	38,1
	Toplam	113	100
Birimdeki Personel Sayısı	2-6 Kişi	34	30,1
	7-10 Kişi	32	28,3
	11 ve Üzeri	47	41,6
	Toplam	113	100
Eğitim Durumu	İlkokul	0	0
	Lise	17	15,0
	Üniversite	68	60,2
	Lisansüstü	27	23,9
	Doktora	1	,9
Toplam	113	100	
Yaş	18-25	20	17,7
	26-40	81	71,7
	41 Yaş Üzeri	12	10,6
	Toplam	113	100

Ankete katılan çalışanların İş Tecrübesi değişkenine göre 43'ü (%38) 0-5- Yıl Arası, 56'sı (%49,6) 6-15 Yıl Arası ve 14'ü (%12,4) olarak dağılmaktadır.

Ankete katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre 70'i (%61,9) kadın, 43'ü (%38,1) erkek olarak dağılmaktadır.

Ankete katılan çalışanların Birimdeki Personel Sayısı değişkenine göre 34'ü(%30,1) 2-6 Kişi, 32'si (%28,3) 7-10 Kişi ve 47'ü(%41,6) 11 ve Üzeri olarak dağılmaktadır.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu değişkenine göre 17'si (%15) lise, 68'i (%60,2) üniversite, 27'si (%23,9) lisansüstü ve 1'i (%9) doktora olarak dağılmaktadır.

Ankete katılan çalışanların yaş değişkenine göre 20'si (%17,7) 18-25 yaş, 81'i (%71,7) 26-40yaş, 12'si (%10,6) 41 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

3.7. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların “Fonksiyonel Çeşitlilik” düzeyi yüksek (14,60± 3,43); “Bilgi Toplama” düzeyi yüksek (10,19± 2,58); “Bilgi Üretme” düzeyi yüksek (13,17± 3,36); “Yetenekler” düzeyi yüksek (3,761 ± 0,783); “İletişim” düzeyi yüksek (3,655 ± 0,692); “Takım Performansı” düzeyi yüksek (25,49± 5,67); “Görev Başarısı” düzeyi yüksek (16,52± 3,60); olarak saptanmıştır. Tablo-11’de araştırma değişkenlerinin ortalamaları verilmiştir.

Tablo-11 Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Fonksiyonel Çeşitlilik	113	14,60	3,43	8,00	20,00
Bilgi Toplama	113	10,19	2,58	5,00	14,00
Bilgi Üretme	113	13,17	3,36	6,00	19,00
Takım Performansı	113	25,49	5,67	14,00	35,00
Görev Başarısı	113	16,52	3,60	8,00	20,00

Araştırmaya katılan çalışanların tüm faktörler üzerinde yapılan puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo-12’de gösterilmiştir. Buna göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). Buna göre bağımlı değişkenler açısından “Eğitim Durumuna” göre yorum yapılması hatalı olacaktır.

Tablo-12 Araştırma Değişkenlerinin "Eğitim Durumuna" Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Fonksiyonel Çeşitlilik	Lise	17	14,76	3,67	2,43	0,48
	Üniversite	68	14,57	3,35		
	Lisansüstü	27	14,41	3,58		
	Doktora	1	19,00			
Bilgi Toplama	Lise	17	10,88	2,37	2,85	0,41
	Üniversite	68	9,91	2,62		
	Lisansüstü	27	10,41	2,65		
	Doktora	1	11,00			
Bilgi Üretme	Lise	17	13,94	3,36	1,43	0,69
	Üniversite	68	12,99	3,36		
	Lisansüstü	27	13,07	3,44		
	Doktora	1	15,00			
Takım Performansı	Lise	17	26,71	3,95	1,28	0,73
	Üniversite	68	25,06	6,02		
	Lisansüstü	27	25,67	5,80		
	Doktora	1	29,00			
Görev Başarısı	Lise	17	17,59	2,55	1,34	0,72
	Üniversite	68	16,40	3,52		
	Lisansüstü	27	16,15	4,34		
	Doktora	1	17,00			

Araştırmaya katılan çalışanların tüm faktörler üzerinde yapılan puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo-13'te gösterilmiştir. Buna göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre bağımlı değişkenler açısından "Çalışma Süresi" göre yorum yapılması hatalı olacaktır.

Tablo-13 Araştırma Değişkenlerinin "Çalışma Süresine" Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Fonksiyonel Çeşitlilik	0-5- Yıl Arası	43	15,07	3,25	3,81	0,14
	6-15 Yıl Arası	56	13,96	3,68		
	16 Yıl ve Üzeri	14	15,71	2,49		
Bilgi Toplama	0-5- Yıl Arası	43	10,33	2,89	0,75	0,69
	6-15 Yıl Arası	56	10,20	2,45		
	16 Yıl ve Üzeri	14	9,71	2,20		
Bilgi Üretme	0-5- Yıl Arası	43	13,53	3,36	1,46	0,48
	6-15 Yıl Arası	56	12,77	3,46		
	16 Yıl ve Üzeri	14	13,64	2,90		
Takım Performansı	0-5- Yıl Arası	43	25,49	5,59	0,82	0,66
	6-15 Yıl Arası	56	25,82	5,60		
	16 Yıl ve Üzeri	14	24,14	6,42		
Görev Başarısı	0-5- Yıl Arası	43	17,07	2,87	1,42	0,49
	6-15 Yıl Arası	56	16,00	3,93		
	16 Yıl ve Üzeri	14	16,93	4,16		

Araştırmaya katılan çalışanların tüm faktörler üzerinde yapılan puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre bağımlı değişkenler açısından "Yaş" a göre yorum yapılması hatalı olacağı Tablo-14'te gösterilmiştir.

Tablo-14 Araştırma Değişkenlerinin "Yaşa" Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Fonksiyonel Çeşitlilik	18-25	20	15,70	2,89	4,77	0,09
	26-40	81	14,16	3,56		
	41 Yaş Üzeri	12	15,75	2,86		
Bilgi Toplama	18-25	20	10,95	2,93	2,39	0,30
	26-40	81	9,96	2,49		
	41 Yaş Üzeri	12	10,42	2,57		
Bilgi Üretme	18-25	20	14,20	3,32	2,54	0,28
	26-40	81	12,91	3,38		
	41 Yaş Üzeri	12	13,17	3,16		

	Üzeri					
Takım Performansı	18-25	20	26,10	5,45	1,24	0,54
	26-40	81	25,51	5,83		
	41 Yaş Üzeri	12	24,33	5,19		
Görev Başarısı	18-25	20	17,10	2,17	1,12	0,56
	26-40	81	16,27	3,84		
	41 Yaş Üzeri	12	17,25	3,84		

Araştırmaya katılan çalışanların tüm faktörler üzerinde yapılan puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre bağımlı değişkenler açısından "Cinsiyete" göre yorum yapılması hatalı olacağı Tablo-15'te gösterilmiştir.

Tablo-15 Araştırma Değişkenlerinin "Cinsiyete" Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Fonksiyonel Çeşitlilik	Kadın	70	14,39	3,44	1340,50	0,32
	Erkek	43	14,95	3,44		
Bilgi Toplama	Kadın	70	9,96	2,58	1303,00	0,23
	Erkek	43	10,56	2,58		
Bilgi Üretme	Kadın	70	12,94	3,43	1384,00	0,47
	Erkek	43	13,53	3,25		
Takım Performansı	Kadın	70	25,27	5,55	1389,50	0,49
	Erkek	43	25,84	5,92		
Görev Başarısı	Kadın	70	16,39	3,68	1443,00	0,71
	Erkek	43	16,74	3,48		

Tablo-16' da korelasyon analizine göre; Takım Performansı ile Bilgi Toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.502$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Takım Performansı arttıkça Bilgi Toplama artmaktadır.

Fonksiyonel Çeşitlilik ile Bilgi Üretme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,197$; $p=0,04<0.05$). Buna göre Fonksiyonel Çeşitlilik arttıkça Bilgi Üretme artmaktadır.

Bilgi Üretme ile Takım Performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.557$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Bilgi Üretme arttıkça Takım Performansı artmaktadır.

Bilgi Üretme ile Bilgi Toplama arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.405$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Bilgi Üretme arttıkça Bilgi Toplama artmaktadır.

Görev Başarısı ile Fonksiyonel Çeşitlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.500$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Görev Başarısı arttıkça Fonksiyonel Çeşitlilik artmaktadır.

Tablo-16 Korelasyon Analizi

		Takım Performansı	Fonksiyonel Çeşitlilik	Bilgi Toplama	Bilgi Üretme	Görev Başarısı
Takım Performansı	<i>r</i>	1,00				
	<i>p</i>	0,00				
Fonksiyonel Çeşitlilik	<i>r</i>	-0,05	1,00			
	<i>p</i>	0,57	0,00			
Bilgi Toplama	<i>r</i>	,502**	0,11	1,00		
	<i>p</i>	0,00	0,26	0,00		
Bilgi Üretme	<i>r</i>	,557**	,197*	,405**	1,00	
	<i>p</i>	0,00	0,04	0,00	0,00	
Görev Başarısı	<i>r</i>	-0,10	,500**	0,18	0,08	1,00
		0,28	0,00	0,06	0,37	

Tüm bu veriler değerlendirildiğinde, takım zekasının alt faktörlerinden fonksiyonel çeşitlilik ile olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sebeple araştırmanın ana hipotezi kısmi kabul görmüştür. Yapılan analizler sonucunda; demografik özelliklerde analizler sonucunda anlamlı bir istatistiki bilgiye ulaşılamamıştır.

Hipotez 1	Takım Zekası ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KISMİ KABUL
Hipotez 2	Fonksiyonel çeşitlilik ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 3	Takım Performansı ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL EDİLMEDİ
Hipotez 4	Bilgi Üretme ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL EDİLMEDİ
Hipotez 5	Bilgi Toplama ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL EDİLMEDİ
Hipotez 6	İş Tecrübesi ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL EDİLMEDİ
Hipotez 7	Yaş ile Görev Başarısı arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL EDİLMEDİ

SONUÇ

Takım zekası ve görev başarısı ilişkisinin incelendiği çalışmaların laboratuvar ve gerçek olarak iki farklı ortamda oluşturulduğu dikkat çekmektedir. Bunlar arasında zekanın genel ve maksimum operasyonelleştirilmesi ile ilişki olarak laboratuvar ortamlarında daha güçlü sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sebeple genel olarak bir görev verilip ölçümlendirmelerin yapıldığını söylemek önemlidir. Bu çalışmada farklı olarak, kendi kendine cevaplama yöntemi ile genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Literatürde Takım zekası ve görev başarısı arasındaki ilişkiler, zekanın genel, minimum ve maksimum kullanımında üye sayısından etkilenir niteliktedir. Daha az üyesi olan takımlar daha fazla üyesi olan takımlara göre daha ilişkiye sahip olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada doğrudan bir görev çerçevesinde değerlendirme yapılmamış olsa da farklı ölçekli KOBİ'lerde uygulanmıştır. Personel sayısının anlamlı farklılaşma oluşturmamış olması, daha büyük veya daha az sayıda üyeye sahip ekip tiplerindeki farklılıklar nedeniyle söz konusu olabileceği gibi her bireyin genel projeye daha az katkıda bulunabileceğini gerçeği ile de ilişkilidir. Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda, mevcut görev üzerinden değerlendirme yapılması önemlidir. Ekip içerisindeki kişi sayısının artması zeka kullanımı ve zekadan faydalanma ihtiyacını daha aza indirgemektedir. Bu bağlamda ileriki çalışmalarda farklı ekip sayıları ile karşılaştırılmalı veri elde edilmesi önemlidir.

Önceki çalışmaların çoğu, performans ile zekaya yakın olarak arabulucu nitelikte ya işbirliği ya da takım etkinliğine odaklanmıştır.⁶⁸ Bununla birlikte, takım etkinliği üzerindeki kritik önemi göz önüne alındığında, takımın koopere olması ve daha sonra takım zekası olarak ayrı bir kavramda kullanılacak bütüncül etkinliğin incelenmesi elzem görülmektedir. İşbirliğinin takım performansı üzerindeki etkisini incelerken önyargılı olmamak adına zekayı değerlendirmek de faydalı olabilir.⁶⁹

Takım zekası değerlendirilirken literatürde ağırlıklı olarak duygusal zeka üzerinde durulduğu saptanmıştır. Oysa takım zekası kavramsal bütün olarak duygusal zeka ve güvenden ayrılmaktadır. Her iki türde zekanın da takım yaratıcılığını ve dolayısıyla takım etkinliğini etkiliyor olması önemli bir bulgu olarak

⁶⁸ Neil Paulsen vd., "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization", **Journal of Organizational Change Management**, 2009, 22(5), 511-523, s.517

⁶⁹ Cathy C Durham, DonKnight, "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1997, 72(2), 203-231,s.223

dikkat çekmektedir.⁷⁰ Takım duygusal zekası, benlik ve akranların duygularının farkındalığını ve bu duyguların yönetimini ifade etmektedir.⁷¹ Her ikisi de takımın etkinliği için önemli olan işbirliğini ve takım bütünlüğünü etkilediği gösterilmiştir.⁷² Bu bağlamda ilgili kavramların ilişkisinin araştırılması karşılaştırılabilir veri elde etmek adına faydalı olacaktır.

Takım çalışmasına değecek başka bir performansın öncüsü, hedef belirleme, kişilerarası ilişkiler kurma, problem çözme ve rol netleştirmeye yönelik faaliyetleri içeren ekip oluşturma kavramıdır.⁷³ Takım oluşturma takım tutarlılığını ve takım performansını etkilediği gösterilmiştir.⁷⁴ Bu doğrultuda kurum ve kuruluşlarda etkin takım çalışması adına takım oluşturma sistematik bir temele oturtulması anlamlıdır. Bu çalışmada KOBİ'lerin idari departmanlarında çalışan yöneticiler örneklem olarak belirlenmiştir. Bu sebeple takım oluşturma ve görev başarısı (takım etkinliğinin) incelenmesi yetersiz kalmış olabilir.

⁷⁰ Gloria Barczak vd., "Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture", *Creativity and Innovation Management*, 2010, 19(4), 332-345, s.344

⁷¹ Peter Jordan ve Sandra Lawrence, "Emotional Intelligence in Teams: Development and Initial Validation of the Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S)", *Journal of Management and Organization*, 2009, 15, 452-469, s.466

⁷² Venessa Druskat ve Steven Wolff, "Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness", *Journal of Management & Organization*, 2001, 72(2), 203-231, s.223

⁷³ Eduardo Salas vd., "The Effect of Team Building on Performance: An Integration", *Small Group Research*, 1999, 30(3), 309-329, s.320

⁷⁴ Bouchaib Bahli ve Meral Buyukkurt, "Group Performance in Information Systems Project Groups: An Empirical Study", *Journal of Information Technology Education*, 2005, 4, 97-113, s.110

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ROBBİNS Stephen, Organizational Behavior, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015

SUROWECKI James, The Wisdom of Crowds, Doubleday, ABD, 2004

AKINHAY Osman, Takım Dili, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, "Örgütsel Davranış", Ekin Basımevi, Bursa, 2011

ERDEM İnci, Örgütsel Davranış, Nobel Akademik yayıncılık, Ankara, 2015

NOE Raymond Andrew, HOLLENBECK John, GERHARD Joe, Human Resource Management, McGraw Hill Education, Second Edt., USA, 2015

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001

KATZENBACH Smith, The Wisdom Of The Teams, Harper-Collins Lencioni, New York, 2006

LENCIONI Patrick, The Five Dysfunctions of aTeam : A Leadership Fable, A Willey Imprint, San Francisco,2002

MARKOVA Dawna ve MCARTHUR Angie, Collaborative Intelligence, Spiegel & Grau, New York, 2015

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem Basımevi, İstanbul,2009

MAKALELER

ZEHİR Cemal ve ÖZŞAHİN Mehtap, "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayisinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", Doğuş Üniversite Dergisi, 2008, 9(2)

DEMİR Yeter ve ÇAVUŞ Mustafa Fedai, "İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi Ve Etkileri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 19(2)

Zeki Atıl Barut, "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme", Mevzuat Dergisi, 2004, Cilt:77

WOOLLEY Anita Williams, CHABRIS Christoper, PENTLAND Alex, "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", Science Direct, 2010, 330

ÖZKALP Enver, "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri Ve Takım Yönetim Tekerliği", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1997, Cilt 13, Sayı 1-2

HWANG Mark, "Relationship between Teamwork and Team Performance: Experiences from an ERPSim Competition", Journal of Information Systems Education, 2008, 29(3)

İNCE Mehmet, BEDÜK Aykut, AYDOĞAN Enver, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2004, Cilt:11

EFİL İsmail, "Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri", Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, aktaran VERGİLİELTÜZ Melek, "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2001,sayı: 2

VERGİLİEL TÜZ Melek, "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2001,sayı: 2

KUTANIS Rana, "Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları" Beta Yayınları, İstanbul, 2002, aktaran İNCE Mehmet vd., "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2004, Cilt:11

KÜÇÜK Ferit, "Kurumlarda Örgüt Çalışmasının Yenilik(İnnovasyon) Üzerine Etkileri", Harran Üniversitesi Kamu-iş Dergisi, 2008,sayı: 10

ÇAVUŞ Mustafa Fedai ve AKGEMCİ Tahir, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Kamu-iş Dergisi, 2008,bsayı: 20

ZEHİR Cemal ve ÖZŞAHİN Mehtap, "Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayiinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2008, Cilt:9

SULIMAN Abubakr M. T., "Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context", International Journal of Human Resource Management, 2001, Cilt:12(6)

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve KANIGÜR Sevgi," Çalışanların iliski ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", Erciyes Üniversitesi KMu İBF Dergisi, 2009 Sayı:16

ARMSTRONG Michael," Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management", Kogan Page Publishers, 2010

MOTOWILDO Stephan, BORMAN Walter, SCHMIT Mark J., "A theory of individual differences in task and contextual performance", Human Performance, 1997, Cilt:10(2)

SCOTTER Van, MOTOWILDO Stephan, CROSS Thomas C., "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards", Journal of Applied Psychology, 2000, 85(4)

BEFORT Nancy ve HATTRUP Keith, "Valueing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of The Importance of Job Behaviours" Applied H.R.M.Research, 2003, 8(1)

GOODMAN Scott A., SVYANTEK Daniel J., "Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter", Journal of Vocational Behavior, 1999, 55(2)

ONAY Meltem, "Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2011, 11(4)

AKÇA Meltem ve YURTÇU Büşra, "Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi", International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 2017

AKGÜN Ali, DAYAN Mümin, BENETTO Anthony, "New product development team intelligence: Antecedents and consequences", Information & Management, 2008, 45

İBRAHİMOĞLU Nurettin Ve AYDINÇELEBİ Mihriban, "Kariyer Bağlılığı Ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Cilt:13

TÜRKOĞLU Musa, "Küçük Ve Orta Ölçekli Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ 'Ler)İn Bölgesel Kalkınmaya Etkileri Ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, cilt:7

PAULSEN Neil, MALDONADO Diana, CALLAN Victor J., AYOKO O. B., "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization", Journal of Organizational Change Management, 2009, 22(5)

DURHAM Cathy C ve KNIGHT Don , "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness", Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1997, 72(2)

BARCZAK Gloria, LASSK Felica ve MULKi Jay, "Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture", Creativity and Innovation Management, 2010, 19(4)

JORDAN Peter ve LAWRENCE Sandra, "Emotional Intelligence in Teams: Development and Initial Validation of the Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S)", Journal of Management and Organization, 2009, 15

DRUSKAT Venessa ve WOLFF Steven, "Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness", Journal of Management & Organization, 2001, 72(2)

SALAS Eduardo, ROZELL Drew, DRISKELL James E., MULLEN Brian, "The Effect of Team Building on Performance: An Integration", Small Group Research, 1999, 30(3)

BAHLİ Bouchaib ve BÜYÜKKURT Meral, "Group Performance in Information Systems Project Groups: An Empirical Study", Journal of Information Technology Education, 2005, 4

TEZLER

TARCAN İÇİGEN Ebru, Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2008, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

KILIÇ Gülten, Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2006, s.175, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ERTAN Hayrettin, “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, s.94, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

KARNIAÇIK Serkan, “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Takım Verimliliği İle İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2014, s.42, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

DİĞER YAYINLAR

ÖZBAY Gülçin ve Sarıışık Mehmet, “Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Avrasya Ekonomileri Konulu Uluslararası Konferans, 9-11 Eylül 2015, Cilt:1198, Rusya-Kazan 2016

TURAN Ahmet H. ve GENÇ Fatih N., “Kamu Kurumları ve Yerel Yönetimlerde Karar Verme Sistemlerinin Kullanılışı-Başarıyı Etkileyen Temel Faktörler ve Uygulama Süreci”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 20

İNTERNET KAYNAKLARI

AKSU Gündüz, “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi” Akademik Bakış Dergisi, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/32/15.htm> (Erişim Tarihi:04.01.2017)

<http://www.akademikbakis.org/eskisite/pdfs/8/tperformans.pdf> (Erişim tarihi: 18.03.2017)

<https://www.mevzuatdergisi.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi> (Erişim Tarihi:11.11.2016)

<http://fkorkmaz.home.uludag.edu.tr/takimsunum.htm> (Erişim Tarihi:01.02.2017)

Ekip Çalışması ve Personel Güçlendirme, <https://maltepe.academia.edu/bora> (Erişim Tarihi: 13.01.2017)

<http://www.neokur.com/abc/35612/bicimsel-takim-nedir> (Erişim Tarihi:16.08.2017)

<http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/> (Erişim Tarihi: 03.01.2017)

http://mimoza.marmara.edu.tr/~etemlevent/dersnotlari/SY_2_TAKIM_CALISMASI.doc (Erişim Tarihi: 24.07.2017)

Dani Polajnar, "Team Intelligence — the Largest Hidden Potential of Human Capital in Organisations", <http://www.tbaeurope.com/about-us/team/dani-polajnar>, (Erişim Tarihi: 05.03.2019)

TUTAR Hasan vd., "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi:Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", https://www.researchgate.net/publication/304427225_Orgutsel_Iklimin_Isgoren_Performansi_Uzerine_Etkisiostim_Imalat_Isletmeleri_Calisanlari_Uzerine_Bir_Arastirma (Erişim Tarihi:14.02.2019)

BAYÜKLEN Yavuz ve KÜTÜKOĞLU Cahit, "Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri", http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/db1fce94e7674f8_ek.pdf (Erişim Tarihi: 03.01.2019)

https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf(Erişim Tarihi: 03.02.2019)

Ralf Meier, "The Case For A New Approach To Small Enterprise Promotion", <https://www.zdh-connect.com/> (Erişim Tarihi: 09.03.2019)

<https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (Erişim Tarihi: 09.03.2019)

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma; T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Takım Zekasının Görev Başarısına Olan Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İdari Departmanlarında Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Soru formuna vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı olup, kişisel bilgiler kesinlikle istenmemektedir.

Anketin yanıtlanmasında herhangi bir süre sınırlaması yoktur ve anketin yanıtlanması yaklaşık **10** dakika sürmektedir.

Anlayışınız ve katılımınız için teşekkür ederim.

Tez Öğrencisi

Elif SERTÇELİK

İstanbul Gelişim Üniversitesi

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr.İzzet GÜMÜŞ

DEMOGRAFİK BİLGİLER					
1	Cinsiyetiniz?	Kadın()		Erkek()	
2	Yaşınız?	18-25 Yaş()	26-40 Yaş()	41 Yaş ve Üzeri ()	
3	Eğitim Düzeyiniz?	İlkokul()	Lise()	Üniversite()	Yük. Lis.() Doktora()
4	İş Tecrübeniz?	0-5 Yıl()	6-15 Yıl()	16 Yıl ve Üzeri()	
5	Biriminizde Çalışan Sayısı?	2-6 Kişi()	6-9 Kişi()	10 ve Üzeri()	

ÖNEMLİ NOT: Aşağıdaki ölçek doğrultusunda, size uygun gelen rakamı işaretleyiniz.				
Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tarafsızım	Kısmen Karşıyım	Kesinlikle Karşıyım
5	4	3	2	1

BÖLÜM-2						
1	<i>Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımlın uzmanlık alanı birbirlerinden farklıdır.</i>	1	2	3	4	5
2	<i>Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımlın yetenekleri birbirlerini tamamlamaktadır.</i>	1	2	3	4	5
3	<i>Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımlın birbirlerinden farklı deneyimlere sahiptir.</i>	1	2	3	4	5
4	<i>Birlikte çalıştığım iş ve takım arkadaşlarımlın geçmişte birbirlerinden farklı görevlerde (işlevsel özgeçmiş) yer almıştır.</i>	1	2	3	4	5
5	<i>İşletmemizin faaliyette bulunduğu sektörde teknoloji oldukça hızlı bir şekilde değişir.</i>	1	2	3	4	5
6	<i>Yeni iş ile ilgili fikirlerin çoğu sektördeki teknolojik gelişmeler sayesinde hayata geçirilir</i>	1	2	3	4	5
7	<i>Teknolojik değişimler işletmemiz için önemli fırsatlar sunar.</i>	1	2	3	4	5
8	<i>Çalışmalar sürecisince sürekli olarak paydaşlardan bilgi (enformasyon) toplanır.</i>	1	2	3	4	5
9	<i>Çalışmalar sürecisince sürekli olarak rakiplerin aktiviteleri hakkında bilgi (enformasyon) toplanır.</i>	1	2	3	4	5
10	<i>Çalışmalar sürecisince sürekli olarak müşteri ve rakipleri dışında kalan ilgili kesim hakkında bilgi toplanır.</i>	1	2	3	4	5
11	<i>Çalışmalarınızda sürekli olarak alanında söz sahibi olan uzmanlardan/danışmanlardan bilgi toplanır.</i>	1	2	3	4	5
12	<i>Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar dâhil tüm taraflar arasındaki mevcut iletişim kanallarına hâkimdir.</i>	1	2	3	4	5
13	<i>Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar ihtiyaç duydukları bilgiye erişmek maksadıyla gayri-resmi ağları kullanma yeteneğine sahiptir.</i>	1	2	3	4	5
14	<i>Çalışmalarınızda aynı birimde görev yapanlar birbirlerini eğitir.</i>	1	2	3	4	5
15	<i>Takım üyeleri çalışmalarına dair yeni görevler için de ekstra eğitimler aldı.</i>	1	2	3	4	5
16	<i>Çalışmalarımız sonucunda işletme hedeflerine ulaşılır.</i>	1	2	3	4	5
17	<i>Hedeflenen işler tamamlanır.</i>	1	2	3	4	5
18	<i>Tamamlanan iş yüksek kalitededir.</i>	1	2	3	4	5
19	<i>Planlanan iş takvimine sadık kalınır.</i>	1	2	3	4	5
20	<i>Görevler etkili bir biçimde yürütülür.</i>	1	2	3	4	5
21	<i>İşler, yüksek bir moral ve motivasyon ile yapılır.</i>	1	2	3	4	5
22	<i>Mesleki bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.</i>	1	2	3	4	5
23	<i>İşimi tamamlamada becerikli olduğumu düşünüyorum.</i>	1	2	3	4	5
24	<i>Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.</i>	1	2	3	4	5
25	<i>İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.</i>	1	2	3	4	5