T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

PROJE TAKIMLARINDA TAKIM ÖZERKLİĞİ, ÖRGÜTSEL DESTEK, TAKIM DAYANIŞMASI VE TAKIM BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Doktora Tezi

Murat Özer
100017238

İstanbul, 2019

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

PROJE TAKIMLARINDA TAKIM ÖZERKLİĞİ, ÖRGÜTSEL DESTEK, TAKIM DAYANIŞMASI VE TAKIM BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Doktora Tezi

Murat Özer
100017238

Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Murat Özer

Doktora programı öğrencisi Proje Takımlarında Takım Özerkliği, Örgütsel Destek, Takım Dayanışması ve Takım Başarısı Arasındaki İlişki başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 08.01.2019 tarih ve 2019 / 488 / 22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabalut	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Beliz Ülgen	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Hüseyin İnce	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu	
JÜRİ ÜYESİ	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre Civelek	

ÖZET

Proje takımlarında dayanışma ve performans arasındaki ilişki araştırmacıların yoğun ilgisini çekmiştir, ancak takım dayanışmasının öncülleri ve bu öncüller ile proje takım başarısı arasındaki ilişkide takım dayanışmasının aracılık rolü sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmanın amacı, takım özerkliği, örgütsel destek ve takım dayanışmasının takım başarısına etkilerinin araştırılması, ayrıca, takım dayanışmasının, öncül değişkenler ve proje takım başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin varlığını sorgulamaktır. Öngörülen modelde, literatüre uygun olarak takım dayanışmasının görev dayanışması ve sosyal dayanışması boyutlarının etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Proje takım başarısı ise proje takımı literatürüne uygun olarak etkililik ve inovasyon boyutlarıyla ele alınmıştır. Çok uluslu bir finans kurumunda 110 proje takımında (343 takım üyesi) gerçekleştirilen çalışmada Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel desteğin, takım görev dayanışmasının ve takım etkililiğinin anlamlı öncülü olduğunu, takım dayanışması boyutlarından görev dayanışmasının örgütsel destek ve takım etkililiği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, takım özerkliğinin takım etkililiği ve takım inovasyonu üzerindeki anlamlı olumlu etkisi teyit edilmekle birlikte, bu ilişkilerde takım dayanışması boyutlarından hiçbirinin aracılık rolüne sahip olmadığı görülmektedir. Literatüre uygun olarak, takım görev dayanışmasının takım etkililiğine ve takım inovasyonuna anlamlı olumlu etkisi desteklenmiş, ancak sosyal dayanışmanın anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Proje takım başarısı, algılanan takım desteği, örgütsel destek, takım özerkliği, takım dayanışması, görev dayanışması, sosyal dayanışma, takım performansı, takım etkililiği, takım inovasyonu

ABSTRACT

The relationship between cohesion and performance in project teams has received substantial attention, however limited number of studies investigated antecedents of team cohesion and the mediator role of team cohesion, between its antecedents and team success. The purpose of this research was to investigate the effects of team autonomy, organizational support and team cohesion on team success and to examine the existence of mediating effect of team cohesion between its antecedents and project team success. In the predicted model, the effects of the task and social dimensions of team cohesion were examined separately in accordance with the literature. Project team success was discussed in terms of effectiveness and innovation in line with project team literature. Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) was used in the study carried out in 110 project teams (343 team members) in a multinational financial institution. The findings of the research revealed that organizational support was a significant antecedent of task cohesion and team effectiveness and one of the cohesion dimensions of task cohesion, had a partial mediating role between organizational support and team effectiveness. In addition, although the significant positive effects of team autonomy on team effectiveness and team innovation were confirmed, it appeared that none of the dimensions of team cohesion had a mediating role in this relation. In accordance with the literature, a positive effect of team task cohesion on team effectiveness and team innovation was supported, however no significant effect of social cohesion was found.

Keywords: Project team success, perceived team support, organizational support, team autonomy, team cohesion, task cohesion, social cohesion, team performance, team effectiveness, team innovation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET iii
ABSTRACT iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ vii
ŞEKİLLER LİSTESİ viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ix

GİRİŞ 1

1. TAKIM VE TAKIMA İLİŞKİN KAVRAMLAR 4

1.1. TAKIM 4
1.1.1. Takım Kavramı 4
1.1.2. Takım Özellikleri 5
1.1.3. Takım ve Çalışma Grubu Arasındaki Farklar 6
1.1.4. Takım Türleri 8
1.1.5. Takımların Yararları 16
1.1.6. Takımların Sakıncaları 19
1.1.7. Takım Performans Modelleri 20
1.2. TAKIM ÖZERKLİĞİ 29
1.2.1. Özerklik Kavramı 29
1.2.2. Takım Özerkliği Kavramı 30
1.2.3. Özerkliğin Kuramsal Temelleri 32
1.3. TAKIM DAYANIŞMASI 34
1.3.1. Takım Dayanışması Kavramı 34
1.3.2. Takım Dayanışmasının Boyutları 37
1.3.3. Takım Dayanışmasının Kuramsal Temelleri 41
1.4. TAKIM BAŞARISI 46
1.4.1. Takım Etkililiği (Team Effectiveness) 46
1.4.2. Takım İnovasyonu 50

2. ÖRGÜTSEL DESTEK 54

2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK 54
2.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı 54
2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri 55
2.2. TAKIM SEVİYESİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK 61
2.2.1. Algılanan Takım Desteği Kavramı 62
2.2.2. Takım Seviyesinde Algılanan Örgütsel Destek Boyutları 64

3. KAVRAMSAL YAPILAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER 67
3.1. TAKIM ÖZERKLİĞİ VE TAKIM DAYANIŞMASI İLİŞKİSİ 67
3.2. TAKIM ÖZERKLİĞİ VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ 73
3.3. ÖRGÜTSEL DESTEK VE TAKIM DAYANIŞMASI İLİŞKİSİ 91
3.4. ÖRGÜTSEL DESTEK VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ 95
3.5. TAKIM DAYANIŞMASI VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ 100
3.6. TAKIM DAYANIŞMASININ ARACILIK ROLÜ 116

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM 131
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 131
4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ 131
4.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 132
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ 133
4.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ 134
4.6. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ 134
4.7. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI 136

5. VERİ ANALİZİ VE SONUÇLARI.....138
5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR 138
5.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ 139
5.2.1. Keşifsel Faktör Analizi 140
5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi 142
5.2.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi 146
5.3. ÖLÇEKLERİN TAKIM SEVİYESİNDE TOPLANMASI 147
5.4. HİPOTEZ TESTLERİ 148
5.4.1. Direkt İlişki Analizleri 148
5.4.2. Aracı Değişken Analizleri 151
5.4.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi 154

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER 157
6.1. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI 158
6.2. AKADEMİK DEĞERLENDİRME 161
6.3. YÖNETSEL DEĞERLENDİRME 166
KAYNAKÇA 169
EKLER 198

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubu ve Takım Arasındaki Farklar 7
Tablo 2. Kontrol Derecesine Göre Takım Türleri 8
Tablo 4. Takım/Grup Dayanışmasının Tanımları 36
Tablo 3. Örgütsel Destek Boyutları 66
Tablo 5. Takım Özerkliği- Takım Dayanışması ilişkisi 117
Tablo 6. Takım Özerkliği - Takım Başarısı ilişkisi 118
Tablo 7. Örgütsel Destek - Takım Dayanışması ilişkisi 122
Tablo 8. Örgütsel Destek -Takım Başarısı ilişkisi 123
Tablo 9. Takım Dayanışması - Takım Başarısı ilişkisi 125
Tablo 10. Araştırma Hipotezleri 134
Tablo 11. Araştırma Değişkenleri Soru Setleri 136
Tablo 12. Örneklemin Cinsiyet, Eğitim ve Pozisyon Dağılımı 139
Tablo 14. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları 141
Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 145
Tablo 16. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler 147
Tablo 17. PLS-SEM ve CB-SEM karşılaştırması 149
Tablo 18. Yapısal Eşitlik Modeli Direkt İlişki Analizleri 150
Tablo 19. Yapısal Eşitlik Modeli Aracı Değişken İlişki Analizleri 153
Tablo 20. Önerilen Modelin Açıklama Gücü (R^2) 155
Tablo 21. Önerilen Modelin Kestirim Uygunluğu (Q^2) 155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. McGrath Girdi-Süreç-Sonuç Modeli 21
Şekil 2. Hackman'ın Normatif Takım Etkililiği Modeli 23
Şekil 3. Cohen ve Bailey'in Sezgisel Grup Etkililiği Modeli 24
Şekil 4. Ilgen'in Girdi-Aracı-Sonuç-Girdi Takım Etkililiği Modeli 26
Şekil 5. Kozlowski ve Ilgen'in Takım Etkililiği Modeli 28
Şekil 6. Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Nihai Modeli 144
Şekil 7. Aracılık Modeli 151
Şekil 8. Aracılık Modelini ve Tipini Belirleme 152

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

C. **:** Cilt

Çev. : Çeviren

No. **:** Number

s. **:** Sayfa

S. **:** Sayı

vb. **:** Ve benzeri

Vol. **:** Volume

vs. **:** Vesaire

ve diğer. : ve diğerleri

örn. : Örneğin

Ar&Ge: Araştırma ve Geliştirme

OLS : En Küçük Kareler Tekniği (Ordinary Least Squares)

PLS **:** Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)

AVE **:** Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

$\mathbf{r_{wg}}$ **:** Katılımcılar Arası Uyuşma Katsayısı (Inter-Rater Agreement Coefficient)

SEM **:** Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)

CB-SEM: Kovaryans Bazlı Yapısal Eşitlik Modeli (Covariance Based Structural Equation Model)

PLS-SEM: Kısmi En Küçük Kareler Tekniği Yapısal Eşitlik Modeli (Partial Least Squares Structural Equation Model)

GİRİŞ

Teknoloji değişim hızının çok yüksek seviyelere ulaştığı, pazar dinamikleri ve tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği, bilgi üretimi ve yayılmasının anlık hale geldiği günümüzde, geleneksel varsayımlar, stratejiler, yöntemler, süreçler inovasyona dayalı hızlı bir dönüşüm içindedir. Geleneksel organizasyon yapıları çok faktörlü hızlı değişen piyasalarda yeniliklerin keşfedilmesi ve uygulanması ve bu kapsamda şirket performansının artırılması için yetersiz kalmaktadır. Şirket performansının artırılması amacıyla, işletmeler, çalışanların farklı alanlardaki bilgi ve yeteneklerinden, yaratıcılıklarından ve bireysel ağlarından yararlanmasını, çalışanların işletmenin faaliyetlerine ve kararlara doğrudan katılımını, çalışanlar arasında dayanışma ve çalışan tatmininin artmasını ve şirket içinde haberleşme ve iş birliğinin artmasını sağlayan takım çalışmasını desteklemektedir. Şirket içinde, farklı beceri, yetenek, deneyim ve görüş gerektiren, karmaşık nitelik taşıyan, görevin farklı unsurlarının karşılıklı bağımlılık, koordinasyon ve iletişim gerektirdiği ve amacı net olarak ifade edilebilen inovatif görevlerde, özerk takımların bireylerden daha yüksek bir performans elde ettiği izlenmektedir.

Örgütlerde, takımların kurulmasının temel nedeni performansın artırılmasıdır. Aslında, insanoğlunun takım çalışmasına aşinalığı binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Ancak, örgütlerde takımlardan faydalanılmaya başlanılması ve takım çalışmasının performansa olan etkileri üzerinde yapılan çalışmalar henüz çok yenidir. Takımlar üzerine yapılan çalışmalarda en sık rastlanan model olan girdi-süreç-sonuç modelini ilk olarak McGrath (1964) önermiş, bu model sonraki araştırmalarda önemli bir referans olmuştur (Mathieu, Maynard, Rapp ve Gilson, 2008, s. 412). Bu modele göre bireysel takım üyeleri özellikleri, takım seviyesindeki faktörler ve organizasyonel ve durumsal faktörler girdileri oluşturmakta, girdiler takım süreçlerini tetiklemekte ve sonuç olarak performans ve bireylerin memnuniyet, bağlılık ve devamlılık gibi duygusal tepkileri ortaya çıkmaktadır. Ilgen, Hollenbeck, Jonson ve Jundt (2005), girdi-aracı değişken-sonuç modeline aracı değişken olarak

takım üyelerinin eylemlerini kapsayan süreçlerin yanısıra takımın gelişen psikolojik özelliklerini (örneğin psikolojik güven, dayanışma, vs) modellerine dahil etmiştir.

Hackman (1990) ve West'e (2002) göre, inovasyonu da kapsayan takım performansı çok çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Bu faktörler takım kompozisyonu (boyut, beceri, bilgi ve çeşitlilik), takımın görevi, organizasyonel çevre, takım süreçleri, çaba seviyesi, stratejilerin uygunluğu, takıma ayrılan kaynaklar olarak sıralanabilir (West ve diğer., 2003, s. 395). Cohen ve Bailey (1997) ise, takım performansının, görev tasarım faktörleri (özerklik, karşılıklı bağımlılık), yapısal faktörler (büyüklük, deneyimi, demografik özellikler ve çeşitlilik), çevre faktörleri (ödüller, gözetim, eğitim ve kaynaklar), süreçler (iletişim, çatışma, vb. etkileşimler), grubun psikolojik özelliklerinin (normlar, dayanışma, takım zihinsel modelleri, vb. ortak anlayışlar, inançlar ve duygusal durumlar) fonksiyonu olduğunu belirtmiştir (Cohen ve Bailey, 1997, ss. 243-244).

Bu tez çalışmasında, sosyal mübadele, sosyal kimlik, algılanan örgütsel destek, özgür irade ve sinyal kuramları ışığında, takım dayanışması ve takım başarısı arasındaki ilişki, takım dayanışmasının öncülleri olarak önerilen takım özerkliği ve örgütsel destek ile proje takım başarısı arasındaki ilişki ve takım dayanışmasının bu ilişkilerdeki aracılık rolünü kapsayan bir model önerisi yapılmıştır..

Proje takım performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri takım üyelerinin bir arada kalma isteğini ifade eden takım dayanışmasıdır ("team cohesion" veya " team cohesiveness") (Liu ve Cross, 2016; Beal, Cohen, Burke ve McLendon, 2003; Picazo, Gamero, Zornoza ve Peiro, 2015; Chang ve Bordia, 2001; Gully, Devine ve Whitney, 2012). Cartwright ve Zander'a (1968) göre, takım dayanışmasının performans üzerindeki etkisi takım üyelerinin takım hedeflerine odaklanmaları ve takım faaliyetlerine katılım istekleri kaynaklıdır (Evans ve Dion, 2012, s. 690). Çoğu ampirik çalışma, dayanışma ve diğer değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilere odaklanmıştır. Takım dayanışmasının belirli ilişkileri yönettiğini gösteren nispeten az sayıda ampirik sonuç vardır (Casey-Campbell ve Martens, 2009, s. 226). Literatüre uygun şekilde, iki boyutlu olarak kabul edilen (Zaccaro, 1991;

Picazo ve diğer., 2015) takım dayanışmasının görev ve sosyal dayanışma boyutlarının, öncül değişkenler ve takım başarısı arasındaki ilişkilerde aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu özel bir banka bünyesinde yer alan bilgi yoğun ürün, süreç ve yeni teknoloji geliştirme amaçlı çok fonksiyonlu proje takımları değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırma modeline dahil edilen takım özerkliği, örgütsel destek, takım dayanışması ve proje takım başarısı arasındaki ikili ilişkileri inceleyen birçok ampirik çalışma ve meta analiz ulusal ve uluslararası yazında yer almaktadır. Ancak, örgütsel destek ve takım özerkliği kavramları ile proje takım başarısı arasındaki ilişkide takım dayanışması boyutlarının aracılık rolünü inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, önerilen model ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1. TAKIM VE TAKIMA İLİŞKİN KAVRAMLAR

Stewart'a (2006) göre, 1980'lerden beri, takım bazlı yapıları benimseyen kuruluşların sayısı giderek artmaktadır (Jin ve Zhong, 2014, s. 517). Takımlar ve takım çalışması yeni kavramlar değildir. İnsanlar çok eski tarihlerden beri, bireylerin üstesinden gelemeyeceğine inandıkları, karmaşık ve iş birliği gerektiren zor görevlerde takımlardan faydalanmışlardır. Ancak, iş hayatında takımlardan yoğunlukla faydalanılmaya başlanması, 1980'lerde Amerikan üretim ve otomotiv firmalarının hızla pazar payını artıran Japon firmalarına karşı takım odaklı bir yaklaşım getirmesiyle gerçekleşmiştir. Yöneticiler, takım odaklı bir yaklaşımın geleneksel hiyerarşik yapıdan daha etkili olduğunu gösteren geniş bir literatürün farkına varmışlardır (Thompson, 2001, s. 5).

1.1. TAKIM

Gladstein (1984), takımların bireyler ve organizasyon arasında bir bağlantı noktası olarak görev yaptığını ve örgütün amaçlarına ulaşmasına aracılık ettikleri gibi, bireylerin formal örgüt tarafından karşılanmayan ihtiyaçlarını karşıladığını belirtir (Pais ve Parente, 2015, ss. 68).

1.1.1. Takım Kavramı

Katzenbach ve Smith (1993), takımı; *"Ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini karşılıklı olarak birlikte sorumlu tuttukları bir yaklaşıma bağlı, birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip az sayıda insanın oluşturduğu topluluk"* olarak tanımlar (s. 45). Tannenbaum, Salas ve Cannon-Bowers (1996), ise takımı "*bazı ortak hedef ve amaçlar taşıyan dinamik, birbirine bağlı ve uyumlu bir şekilde etkileşen iki veya daha fazla üyeden oluşan ayırdedilen insan grubu*" olarak tanımlamıştır (Crowley, 2000, s. 29).

Cohen ve Bailey'e (1997) göre takım, görevleri birbirlerine bağımlı olarak yerine getiren, ortak sonuçlar ortaya koyan ve daha büyük bir sistemde veya örgüt

nezdinde bir grup olarak tanınan ve örgüt sınırları dışında da ilişkilerini yönetebilen bireyler topluluğudur (Cohen ve Bailey, 1997, s. 241).

Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum'a (1992) göre, takım sosyal olarak ve uyum sağlayarak etkileşime giren, paylaşılan veya ortak amaçlara sahip olan, iki veya daha fazla kişiden oluşan, anlamlı karşılıklı görev bağımlılıkları olan, hiyerarşik olarak yapılandırılmış, sınırlı ömre sahip, içinde uzmanlık ve roller dağıtılmış, devam eden süreçler ve performans sonuçlarını etkileyen ve bunlardan etkilenen bir örgütsel / çevresel bağlam içinde yer alan karmaşık bir varlıktır (Salas, Stagl, Burke ve Goodwin, 2007, s. 189).

1.1.2. Takım Özellikleri

Alderfer (1977), takımların beş kritik tanımlayıcı özelliği olduğunu belirtir. Aşağıda bu özelliklerden kısaca bahsedilmiştir (Thompson, 2001, s. 4);

- *Takımlar ortak bir amaca ulaşmak için vardır.* Takımlar, anlamlı bir ortak amaç doğrultusunda yönlerini bulurlar, takıma bağlılıkları ve enerjileri bu ortak amaç doğrultusunda oluşur. Ortak amaçlar çoğunlukla yönetim tarafından belirlenmekle birlikte, girişimci takımlar kendi başlarına insiyatif alarak amaç belirleyebilirler. Takımlar, ortak sorumluluk ile hareket ederler ve başarı/başarısızlığı paylaşırlar, ödülleri ve yaptırımları ortaktır. Takımın amacı, gurur ve sorumluluk aşıladığı ve ortak çaba gerektirdiği ölçüde etkilidir. Ortak amaç, takımların hedefine ulaşmak için neler yapması gerektiğini ortaya koyar ve zorluklarla karşılaşıldığında, eylemlerinin ortak amaç ile uyumlu olduğu durumda, takım üyeleri diğer takım üyelerinden destek alabileceği ve onlara güvenebileceği hissiyle hareket edebilir, bir anlamda amacın belirli olmadığı durumda almayacağı riskleri alabilir. Takımın ortak amacı, takıma takım dışına da taşan bir kimlik verir, çatışmayı kontrol altında tutar (Katzenbach ve Smith, 1993, ss. 49-53).
- *Takım üyeleri belli bir ortak hedef için birbirine bağımlıdır.* Takım üyeleri hedeflerine tek başlarına ulaşamazlar. Kendi görevlerini yapabilmek için

birbirlerine, takım liderine bilgi, deneyim ve kaynaklar, görevler vs. anlamında bağımlıdırlar.

- *Takımların net çizilmiş bir sınırı ve belli bir zaman dilimi için istikrarlı üyelik durumu vardır.* Takım bünyesinde yer alan üyeler takım içinde ve dışında tanınır ve takım üyeleri belli bir amaca ulaşana dek anlamlı bir süre için takım üyesi olarak kalır.
- *Takım üyeleri kendi işlerini ve dahili süreçleri yönetme yetkisine sahiptir*.
- *Takımlar sosyal bir çevrede faaliyet gösterirler* (Thompson, 2001, s. 4).

Etkili bir takım için takım üyelerinin sayısının 2 ile 25 arası olması gerektiği ifade edilmektedir. Üye sayısı çok arttığı takdirde üyelerin yapıcı bir şekilde ilişkide bulunması ve eyleme ilişkin mutabakat sağlanması zorlaşır. Takımda çeşitlilik arttıkça, ortak bir plana bağlı hareket etmek ve sorumlululuğu paylaşmak olanaksız hale gelir. Büyük grupların zaman ve lojistik planlaması da sorunlu olacaktır. Amaç birliği sağlamak zor olduğundan, genelde hiyerarşik liderler tarafından belirlenmiş ancak üyelere ulaşmayan amaç beyanları çerçevesinde hareket ederler. Takım çalışması değerleri zarar gördüğünde ise hiyerarşik yapılara dönüşürler (Katzenbach ve Smith, 1993, ss. 45-46).

1.1.3. Takım ve Çalışma Grubu Arasındaki Farklar

Takım kavramı sık sık çalışma grubu kavramının yerine kullanılır. Ancak, takımlar ve çalışma grupları aynı şey değildir. Çalışma grubunda, her bir üye bir amire bağlı olmasına karşın, bireyler arasında iş birliği olması şart değildir. Çalışma grubunda, her bir birey bilgiyi, kaynakları paylaşma yoluyla grup bünyesindeki diğer bireylere yardım eder, etkileşim içine girer, ancak gösterilen performans bireyseldir. Çalışma grubunun performansı, bireylerin katkılarının toplamıdır. Yani, girdilerin toplamından daha büyük bir sonuç almayı sağlayacak pozitif sinerji yoktur. Örgütlerde, birçok birim çalışma grubu mantığına göre faaliyet gösterir. Amir tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesi sonucu birimin amacına ulaşılmış olur. Amir karar alıcı ve üyeler tarafından yerine getirilen görevleri entegre edici

makamdır (Robbins ve Judge, 2013, s. 315; Luecke, 2008, ss. 3-4). Tablo 1'de, çalışma grubu ve takım kavramlarının arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubu ve Takım Arasındaki Farklar

Çalışma Grubu	**Takım**
Güçlü ve merkezi lider	Ortak liderlik rolleri
Bireysel sorumluluk	Bireysel ve müşterek sorumluuk
Grubun amacı örgütün amacı ile aynı	Özel takım amacı
Bireysel iş sonuçları	Kolektif iş sonuçları
Etkililik ölçümü iş üzerine etki üzerinden	Etkililik ölçümü kolektif iş sonuçları üzerinden
Beceri ve yetenekler rastgele ve değişken	Beceri ve yetenekler tamamlayıcı
Verimli toplantılar	Açık uçlu tartışma ve sorun çözme toplantıları
Tartışır, karar verir ve delege eder	Tartışır, karar verir ve işi birlikte yapar
Üyelerin birbirlerinin bireysel performansına destek vermesi	Ortak performans hedefi
Düşük bağımlılık, az etkileşim	Karşılıklı bağımlılık, yoğun etkileşim
Nötr ve bazen olumsuz sinerji	Olumlu sinerji
Az veya çok sayıda grup üyesi	Az sayıda takım üyesi

Kaynak. *Katzenbach ve Smith (1993) The Wisdom of Teams-Creating the High Performance Organization, McKinsey & Company, Inc. s.214 ve Robbins ve Judge (2013) Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri. Çev. Prof.Dr. İnci Erdem Nobel Yayınları s.315 birleştirilerek araştırmacı tarafından yeniden düzenlenmiştir*

Örgütsel psikoloji terminolojisinde "takım" terimi "grup" teriminin yerini büyük ölçüde almıştır. "Takım" ile "grup" kavramları arasında bir ölçüye kadar farklılık olmakla birlikte, temel anlamda büyük fark yer almaz. Araştırma literatüründe ağırlıklı "grup" terimi yer almakla birlikte, literatür her türlü takım için geçerlidir (Guzzo ve Dickson, 1996, s. 309). Popüler yönetim literatürü "takım" kavramını kullanmaya yönelirken (örneğin güçlendirilmiş takımlar, kalite yönetimi takımları ve takım etkililiği, vs.), akademik literatürde "grup" kavramı tercih edilmektedir (Örneğin, grup dayanışması, grup dinamikleri, grup etkililiği, vs). Katzenbach ve Smith (1993), "takım" kavramını daha yüksek bağımlılık taşıyan,

daha çok bütünleşmiş grupları tanımlamak için kullanırlar (Cohen ve Bailey, 1997, s. 241). Bu tez çalışmasında literatür araştırması "takım" ve "grup" kavramları dahil edilerek yapılmış, ancak tez metninde genelde "takım" kavramı kullanılmıştır.

1.1.4. Takım Türleri

Araştırmacılar, takımları farklı özelliklerine göre sınıflamışlardır. En geçerli, sınıflamalardan biri, Hackman'ın (1987) ifade ettiği gibi takımın özerklik ve örgüt içinde kontrol derecesine göre sınıflanmasıdır. Hackman, yetkilerin dağılımı, takımın performans süreçlerinin ve takım oluşumunun kimin kontrolünde olduğuna göre takımlar için dört kontrol seviyesi belirlemiştir. Hackman'a göre takım türleri aşağıda tablolaştırılmıştır (Tablo 2). Yetki kullanımı yukarıdan aşağıya doğru artmaktadır. Şöyle ki, kendi kendini idare eden takımlar özerklik derecesi en yüksek takımlardır (Thompson, 2001, s. 8).

Tablo 2. Kontrol Derecesine Göre Takım Türleri

Takım türü	**Yetki kullanımı**	**Örnek**
Yönetici tarafından yönetilen	Sadece görevin gerçekleştirilmesi	Askeri manga, uçuş mürettebatı, sahne ekibi
Kendi kendini yöneten	Performans süreçlerinin izlenmesi ve yönetilmesi	Yönetim araştırma komiteleri, proje takımları
Kendi kendini tasarlayan	Takımın tasarımının yapılması	Girişimci takımlar, orkestralar
Kendi kendini idare eden	Örgütsel çevrenin tasarımı	Üst yönetim takımları

Kaynak: THOMPSON, Leigh L. (2001). Making the Team-A Guide for Managers, 3rd Edition. Pearson International Inc. Upper Saddle River, New Jersey

Yönetici tarafından yönetilen takımlarda, takım yöneticisi hedefleri, yöntemleri ve faaliyetleri belirlemek ile yükümlüdür ve takım üyelerinde ve gerçekleştirilen eylemler üzerinde tam kontrol sahibidir. Takım sadece görevi uygulamakla yükümlüdür. Örgüt yönetimi, takımın performans süreçlerini izler ve yönetir, takım üyelerini seçer ve örgüt ile entegrasyonunu sağlar. Bu tip takımlar, düşük kuruluş maliyetli ve basit görevler için daha verimli olmakla birlikte takım

üyelerinin özerklik derecesi düşüktür. *Kendi kendini yöneten takımlarda,* yönetici takımın amacını ve hedeflerini belirlemekle birlikte, takım bu amaca ulaşmak için yöntemlerini dilediği gibi yönetme özgürlüğüne sahiptir. Kendi kendini yöneten başarılı takımların yedi özelliği Wageman (1997) tarafından belirli yön, takım görevinin varlığı, ödüller, kaynaklar, kendi işini yönetme yetkisi, hedefler ve stratejik normlar olarak ifade edilmiştir. Ar-ge proje takımları bu tip takımlara iyi bir örnektir. *Kendi kendini tasarlayan takımlar*, kendi hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulayacakları yöntemleri belirlemekte özgürdür. Yönetim sadece takımın örgütsel çevresini düzenlemekle yükümlüdür. Bu tip takımlar, yenilik, motivasyon, örgütsel öğrenme ve değişim için iyi bir araç olmakla birlikte, çatışma potansiyeli yüksek ve kurulması maliyetli takımlardır. *Kendini kendini idare eden takımlar,* görevi uygular, kendi performans süreçlerini yönetir, takımı ve örgütsel çevreyi düzenlerler. Katılım ve bağlılık anlamında yüksek potansiyele sahip olmalarına karşın, bu tip takımlar hedeften sapmaya en açık takımlardır (Thompson, 2001, ss. 8-13).

Ray ve Bronstein (1995), takımları geleneksel lider odaklı takımlardan kendi kendini yöneten takımlara uzanan bir yelpazede beş kategoride sınıflamışlardır. Tip 1 takımlar, büyük ölçüde hedef belirleyen, karar veren, performans değerlendiren, iş dağılımı ve entegrasyonundan sorumlu olan bir yöneticiye bağımlıdır. Tip 2 takımlar, beyaz yakalı çalışanlardan oluşur ve günlük iş dağılımında rol almayan ancak dayanışma bakımından takımın dayandığı kendisi de beyaz yakalı bir uzman olan yönetici içerir. Tip 3 takımlar, birbirlerinin görevini üstlenecek eğitime sahip üyeler içerir ve takımda karar almaları teşvik edilir. Yöneticiler hedef belirleme, performans değerleme ve kaynak dağılımından sorumludur. Tip 4 takımlar sınırlı zamanı olan ve belirli bir görevi yerine getirmek için oluşmuş takımlardır. Takımın lideri yerine, normlar ve hedefler takım üyelerinin katılımıyla belirlenir. Görev bitince takım üyeleri asıl çalışma alanlarına geri dönerler. Tip 5 takımlar ise sabit ve üyelerin liderliği üstlendiği, kararları aldığı ve hedefleri belirlediği takımlardır. Takım üyeleri birbirlerinin görevlerini üstlenebilirler, takım olarak ödüllendirilirler. Ray ve Bronstein Tip 5 takımları gerçek takımlar olarak nitelendirir. Mohrman, Cohen ve Mohrman'a (1995) göre, bilgi tabanlı proje takımları genelde geçici süre ile bir araya gelirler ve üyelerin sorumlulukları belirlidir. Bu bağlamda, Hall (1998), Ray ve

Bronstein (1995)'in gerçek takımların sabit olduğu ve görevlerin takım üyeleri arasında değiştirilmesi gerektiği görüşünün tartışmalı olduğunu ifade eder (Hall, 1998, s. 24)

Hackman (1990), takımları görevlerine göre, üst yönetim takımları, görev takımları, profesyonel destek takımları, performans takımları, hizmet takımları, müşteri hizmet takımları ve üretim takımları olarak yedi ana tipte kategorize etmiştir. Görev takımları örgütte rutindışı sorunların çözümü için biraraya gelir, profesyonel destek takımları asıl işi üstlenenlere destek verir, performans takımları örgütün ana müşterilerine hizmet eder, hizmet takımları bireylere hizmet verir (sağlık, hapishane), müşteri hizmet takımları müşterilerine kaliteli ve iyi hizmet vermeye ve üretim takımları şirket için üretim yapmaya odaklanır (Hall, 1998, ss. 24-25).

Robbins ve Judge (2013), örgütlerde en yaygın olan dört takım türünü problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, fonksiyonel takımlar ve sanal takımlar olarak sınıflamışlardır. Problem çözme takımları, aynı bölümde çalışan ve problemlerin kaynaklarını bulma, verimliliği ve kaliteyi artırma, çalışma ortamını, süreçlerini ve yöntemlerini geliştirme amaçlı düzenli olarak bir araya gelen ve çözüm önerilerini üst yönetime sunan ekiplerdir. Kendi kendini yöneten takımlar, sadece problemleri çözme için öneri getirmez, aynı zamanda çözümlerin uygulanması konusunda da yetki ve sorumluluk alırlar. İş süreçleri, çalışma yöntemleri, planlama ve zamanlama konusunda belli ölçüde bağımsızlardır. Fonksiyonel takımlar, örgüt içinde farklı fonksiyonlardan gelen insanların katılımıyla kurulur. Yeni fikir geliştirme, örgüt içi ve dışına yönelik süreçlerin geliştirilmesi ve karmaşık projelerin yönetilmesinde farklı fonksiyonlardan yararlanmayı amaçlar. Sanal takımlar ise, fiziksel olarak birarada olmayan takım üyelerinin arasında iş birliğini sağlamak ve ortak amaca ulaşmak için bilgisayar teknolojisinden yararlanır (Robbins ve Judge, 2013, ss. 316-318).

Takımlar, ayrıca temsil ettikleri örgütsel fonksiyonlara göre sınıflandırılabilirler. Takım üyelerinin örgütte tek fonksiyonu temsil etmesi veya farklı fonksiyonlardan katılım olması durumuna göre tek fonksiyonlu veya çok

fonksiyonlu (çapraz fonksiyonlu) takımlar oluşur. Harrington-Mackin'e (1994) göre, tek fonksiyonlu takımlar, birlikte çalışan ve bir iş sürecinden, üründen veya hizmetten sorumlu olan, belli bir iş alanı ile sınırlı ve belli sayıda iş becerilerine yönelik çapraz eğitime tabi tutulan ve günlük faaliyetleri yürütmenin yanısıra faaliyetleri geliştirmeye yönelik takımlardır. Aksine, çok fonksiyonlu takımlar, örgütün farklı fonksiyonlarından katılan bireylerden oluşur. Mohrman, Cohen ve Mohrman'a (1995) göre çok fonksiyonlu takımlar, alt süreçlerin birlikte gözden geçirilerek, geniş örgütsel süreçlerin anlaşılmasını sağlar. Proje takımları, çok fonksiyonlu takımlar ile aynı mantık çerçevesinde projenin geliştirilmesi için önemli fonksiyonları biraraya getirir (Hall, 1998, ss. 25-26).

Cohen ve Bailey (1997), takımları; iş takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları olarak dört grupta sınıflamıştır (Cohen ve Bailey, 1997, s. 241). Aşağıda, Cohen ve Bailey'in (1997) sınıflamasına göre her bir takım türü hakkında detay bilgi yer almaktadır.

1.1.4.1. İş Takımları

İş Takımları, üretim veya hizmet sunmaktan sorumlu sürekli iş birimlerini ifade eder. Cohen'e (1991) göre, iş takımlarının üyelik yapısı genellikle istikrarlı, tam-zamanlı ve iyi tanımlanmıştır. İş takımları hem üretim hem de servis ortamlarında bulunur. Geleneksel olarak, iş takımları, kararların çoğunu alan yöneticiler tarafından yönetilir. Yakın zamanlarda, kendi kendini yöneten, özerk, yarı özerk, kendi kendini yöneten, yetkilendirilmiş, vb. çeşitli etiketler altında alternatif bir çalışma şekli popülerlik kazanmaktadır. Kendi kendini yöneten iş takımları, eskiden yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından alınmasını içerir. Tipik olarak, kendi kendini yöneten iş takımı üyeleri, yaptıkları görevlerle ilgili çeşitli beceriler kazandırılarak eğitime tabi tutulur. Şirketler maliyetleri düşürmek, üretkenliği ve kaliteyi artırmak için kendini yöneten takımlar kurmayı tercih etmiştir (Cohen ve Bailey, 1997, s. 242).

1.1.4.2. Paralel Takımlar

Paralel takımlar, normal organizasyonun iyi performans göstermesi için sahip olmadığı bazı işlevleri yerine getirmek için farklı iş birimlerinden veya işlerden insanları bir araya getirir. Tam anlamıyla formal örgütsel yapı ile paralel şekilde yapılanırlar. Genellikle sınırlı yetkileri vardır ve yalnızca örgüt hiyerarşisinde daha yüksek makamlara tavsiyelerde bulunabilirler. Paralel takımlar, sorun çözme ve iyileştirme odaklı faaliyetler için kullanılır. Kalite geliştirme ekipleri, çalışanların katılım grupları, kalite çemberleri ve görev takımları paralel takımlara örnek olarak verilebilir. Paralel takımlar çok uzun zamandır işletmelerde kullanılmakla birlikte, kalite yönetimi ve çalışanların katılımına ilginin artması bu takım tipinin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Cohen ve Bailey, 1997, s. 242).

1.1.4.3. Yönetim Takımları

Yönetim takımları, yetki alanlarındaki alt birimleri koordine eder ve yön verir, birbirine bağımlı alt birimleri kilit iş süreçlerinde entegre eder. Yönetim takımı, bir iş biriminin genel performansından sorumludur. Yetkisi, üyelerinin hiyerarşik sıralamasından kaynaklanmaktadır. Arge, imalat, pazarlama ve kalite, vb. her bir alt birim için sorumlu olan yöneticilerden oluşur. Organizasyonun üst kısmında, üst yönetim takımı firmaların stratejik yönünü belirler ve performansını yönetir. Üst yönetim takımlarının kullanımı, küresel ticaret ortamının türbülans ve karmaşıklığına tepki olarak genişlemektedir. Yönetim takımları, şirketlerin başarısı için çeşitli uzmanlık ve çabaların entegrasyonu ve sorumluluk paylaşma yoluyla şirketlerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Cohen ve Bailey, 1997, s. 243).

1.1.4.4. Proje Takımları

Bilgi teknolojisinde yaşanan hızlı değişim ve pazardaki artan küresel rekabet ile proje takımları, bireylerin kapasitesinin ötesinde daha büyük kapsamı olan

örgütsel taleplerle uğraşmak (Paris ve diğer., 2000), görevleri daha hızlı, daha iyi ve daha esnek bir şekilde yerine getirmek (Thamhain, 2004), istenen hedeflere dinamik ve yaratıcı bir şekilde ulaşmak (Bhatnager, 1999; Jassawalla and Sashittal, 1999; Thamhain, 2004), ve günümüzün çeşitli ve karmaşık çalışma ortamlarının yarattığı diğer zorlukların üstesinden gelmek (Lewin, 1951) için kullanılır. Kendra ve Taplin (2004) ve Standish Group'un (2009) belirttiği üzere, organizasyonlarda kritik öneme sahip olmaları ve projelerdeki düşük başarı oranlarından dolayı, proje takımları, örgütsel araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Liu ve Cross, 2016, s. 1150).

Proje takımları belirli bir zaman için biraraya gelirler. Şirket tarafından pazara sunulacak yeni bir ürün veya hizmet, bir bilişim sistemi veya yeni bir tesis, vb. bir seferlik çıktılar üretirler. Çoğunlukla, proje takımı görevleri tekrar içermeyen bir yapıya sahip, önemli ölçüde bilgi, muhakeme ve uzmanlığın uygulanmasını içerir. Bir proje takımının görevi, mevcut bir konuya ilişkin aşamalı bir geliştirmeyi veya radikal yeni bir fikrin uygulanmasını içerebilir. Çoğunlukla, proje takımları üyelerini farklı disiplinlerden ve fonksiyonel birimlerden temin eder, böylece üyelerin uzmanlıkları projede uygulanabilir. Örneğin, yeni ürün geliştirme takımları, genellikle üyelerini pazarlama, mühendislik ve üretim fonksiyonlarından alır. Bir proje tamamlandığında, üyeler kendi fonksiyonel birimlerine döner veya bir sonraki projeye başlayabilirler (Cohen ve Bailey, 1997, s. 242).

Proje Yönetim Enstitüsü standardına göre "Bir proje, benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuç yaratmak için üstlenilen geçici bir gayrettir". Üç belirleyici özellik taşır: (a) proje geçici bir süreçtir, (b) sürecin amacı, benzersiz bir sonuç üretmektir; (c) Süreç veya nesnesi veya her ikisi de aşamalı ve ayrıntılı olarak hazırlanmıştır. Geçicilik, projenin başlangıç tarihi ve bitiş tarihinin belirli olması anlamına gelir. Projenin hedefleri yerine getirildiğinde veya proje ihtiyari olarak bitirildiğinde sona erer. Benzersiz olmak projenin yeni bir ürün veya yeni hizmet ortaya koymasını ifade etmektedir. Aşamalı detaylandırma, geçiciliğin ve benzersizliğin kombinasyonudur. Bu, projenin başlangıcında, nihai sonuç ve bunu başarmak için kullanılacak süreç hakkında sadece geniş bir anlayışa sahip olunması anlamına gelir. Görev, ilk aşamada olabildiğince düzgün planlanır, ancak bilgi

arttıkça ve proje ilerledikçe, ikisi de daha açık ve ayrıntılı hale gelir (Chiocchio ve Essiembre, 2009, ss. 390-391).

Webster & Knutson (2006), projelerin birbirine bağlı faaliyetlerden oluştuğunu belirtir. Örneğin, bir inşaat projesinde, temeller duvarlar kurulmadan önce belirlenmelidir. Kerzner (2003), projelerin bu faaliyetlere atanan insan kaynaklarını, finansal veya maddi kaynakları tüketmekte olduğu ve kararların düzenli olarak alınması gerektiğini vurgular. Kerzner (1998) ve Lambert (2006), aşamalı detaylandırma kavramıyla uyumlu olarak, değişiklik yapma maliyetinin (örneğin finansal kaynaklar, zaman, entelektüel ve fiziksel çaba) projenin başında önemsiz olduğunu, ancak sona yaklaştıkça maliyetin arttığını ifade eder. Buna paralel olarak, bir projenin başlangıcında sürece ilişkin belirsizlik ve projenin tamamlanamama riski büyüktür, ancak proje ilerledikçe ve süreç giderek daha net hale geldiğinde azalmaktadır. Belirsizlik nedeniyle projeler sık sık yüksek riskli kararlar gerektirir. Bu özellikler, proje takımları içinde yüksek strese neden olur ve takım dayanışması gibi takım içi süreçlerin kullanılmasını gerektirir. Son olarak, örgüt ortamında çoğu proje oldukça karmaşıktır ve zengin bir bilgi, beceri ve yetenek havuzu gerektirir. Kerzner'e göre (2003), bu durum, çok fonksiyonlu uzmanlık ve işbirliği gerektirir (Chiocchio ve Essiembre, 2009, s. 391).

Cohen ve Bailey (1997) çok fonksiyonluluğun (çapraz fonksiyonluluk) proje ekiplerinin belirleyici bir özelliği olduğunu ifade eder. Sundstrum ve diğer. (2000), proje çalışmasının, zorunlu olmamakla birlikte, genellikle çok fonksiyonlu olduğunu belirtmiştir (Chiocchio ve Essiembre, 2009, s. 395). Bu çalışmada, incelenen takımlar, finansal bir kurumda yer alan teknik ve operasyonel birimlerden üye barındıran çok fonksiyonlu proje takımlarıdır.

Çok fonksiyonlu proje takımları, çoğunlukla, yeni sorunları çözmek için çeşitli bilgilerin entegrasyonunun gerektiği bilgi yoğun çalışma ortamlarında kullanılır. Bu takımlar, farklı fonksiyonel alanlardan gelen, birbirine bağlı ve zamanla sınırlandırılmış görevleri tamamlamak için örgütlenmiş çalışan gruplarıdır (Young-Hyman, 2017, s. 182). Çok fonksiyonlu yapılanma, farklı iletişim, bilgi ve

bakış açılarını bir araya getirir, proje grubu dışındaki kişiler ile bağlantı kurulmasını, bilgi akışını, müşteriyi daha net görüş imkanını ve küresel rekabet gücü yüksek, yüksek teknolojili pazarlarda başarı için kritik olan pazara sunum hızını sağlar (Keller, 2001, s. 547).

Lovelace, Shapiro ve Weingart (2001), farklı fonksiyonel alanlardan gelen takım üyelerinin, proje takımlarına farklı bakış açıları katarak, problem çözme konusunda başarılı ve yenilikçi ekipler oluşmasını sağladığını belirtir (Daspit, Tillman, Boyd ve Mckee, 2013, s. 35). Lovelace, Shapiro ve Weingart'a (2001) göre, çok fonksiyonlu takımların inovatif ve etkili olmasını sağlayan etken fonksiyonel çeşitlilikten çok, fonksiyonel çeşitliliğin doğurduğu görev anlaşmazlıklarını çözümleme becerisidir.

Thompson (1967), takımların karşılaştığı görevler daha yeni ve daha karmaşık hale geldiğinden, çözümlerin daha az tanıdık olduğunu, entegre edilecek daha fazla görev olduğunu ve takım üyeleri arasında daha yoğun bilgi alışverişi olduğunu belirtir. Bu durum, takımların yüksek görev karşılıklılığına sahip olması sonucunu doğurur. Bu tür takımlarda fonksiyonel gruplar arasındaki etkileşim derecesi, etkililiklerinin merkezinde yer alır (Young-Hyman, 2017, s. 182).

McDonough (2000), çok fonksiyonlu takımların ortaya koyduğu sonuçların üç dahili unsurdan etkilendiğini ileri sürer. Ortamı düzenleyen unsurlar takımın iklimiyle ilgili faktörlerdir. Destekleyen unsurlar takımın proje ile ilgili çabalarını kolaylaştırır, son olarak davranış unsurları takımdaki güven ve işbirliğine destek verir (Daspit ve diğer., 2013, s. 36).

Farklı fonksiyonlar arası etkileşim, çalışanların çabalarını rol kaynaklı görevlerinden uzaklaştırdığından maliyetli olabilse de, bilgi yoğun proje takımlarında, çapraz fonksiyonel etkileşim, takım üyelerine takım bazlı proje çalışması sırasında bilgi alışverişinde bulunma ve görevleri koordine etme imkanı sağlar. Ayrıca, artan etkileşim, ekiplerde heterojen üyelikten kaynaklanan çıkar farklılıklarını düzeltmeye yardımcı olur. Bilgi yoğun çalışma alanlarında,

fonksiyonlar arasındaki artan etkileşimin takım performansını artırması beklenir (Young-Hyman, 2017, s. 182).

Vermeulen ve Dankbaar (2002), finansal hizmetler alanında yeni ürün geliştirme süreçlerini ve çok fonksiyonlu proje takımlarını incelemiştir. Proje takımlarında, pazarlama ve / veya ürün geliştirme ve / veya ürün yönetimi, otomasyon (Bilgi teknolojileri ilişkisi veya entegrasyon sağlayanlar), bazı durumlarda, ön ve arka ofis, yönetim, hukuk işleri, şube gibi çeşitli fonsiyonel disiplinler temsil edilir. Bu proje takımlarının üyeleri çoğunlukla bireysel olarak veya bazen diğer ekip üyeleriyle birlikte çeşitli uzmanlık gerektiren faaliyetleri yürüterek ilgili departmanlar ile iletişimi sağlar. Proje takımlarının üyeleri, sıklıkla kendi bölümünün diğer çalışanlarını da yeni ürünün boyutuna ve etkisine bağlı olarak proje çalışmalarına dahil eder. Böylece, işlerin çoğu tek fonksiyon içeren iş gruplarında yapılır. Bu organizasyon ilkesinin bir sonucu olarak, ana iletişim yönü nadiren yatay olup, genelde dikey iletişim izlenir. Genellikle, çok fonksiyonlu proje ekiplerinin kurulması, bölümler arasındaki iletişim sorunlarını azaltabilir, ancak ekipteki bireyler arasında başarılı bir işbirliği kesin değildir. Ekip üyeleri genellikle kendilerini fonksiyonel departmanlarının temsilcileri olarak görürler ve sadece kendi alanlarında uzman kalırlar. Aynı ekip üyeleri oldukları gerçeği, diğer fonksiyonlarla işbirliği yapma kapasitelerini artırmaz. İletişim ve işbirliği sorunları genellikle üç noktada ortaya çıkar: (1) bölümler arasında (veya takımlardaki bu bölümlerin temsilcileri arasında); (2) 'proje odaklı' ve 'fonksiyon odaklı' organizasyon arasında; ve (3) yeni ürünün savunucuları ile dağıtım kanalları arasında. Finansal kuruluşlarda iletişim sorunları genelde bilişim ve pazarlama yönetimleri arasında olur. Şirketler, iletişim sorunlarını aşmak için çok fonksiyonlu takımlarda bilişim personeli yerine pazarlama personelinin dilinden anlayan bilişim temsilcileri kullanır, pazarlama personeline teknik eğitim verirler, satış ve bilgi teknolojileri arasında köprü görevini üstlenecek özel bir birim kurabilirler (Vermeulen ve Dankbaar, 2002, ss. 93-96).

1.1.5. Takımların Yararları

Örgütler daha etkili ve verimli bir şekilde rekabet edebilmek ve çalışanların farklı beceri, deneyim ve yargılarından faydalanmak için çalışanların sınırlı görev

tanımları ve sorumlulukları kapsamında faaliyet gösterdikleri geleneksel yapılardan takımlara yönelmişlerdir. Takımlar geleneksel hiyerarşik yapılara nazaran daha esnektir, bir anda toplanır, harekete geçer, odaklanır ve dağılır. Takımlar, sadece maddi performans sonuçları üretmekle yükümlü çalışma gruplarından daha verimlidir. Ayrıca, çalışanların kararlara katılımını artırarak çalışan motivasyonunu artırıcı rol oynarlar. (Robbins ve Judge, 2013, ss. 313-314). İşletmelerde, takım-bazlı yapılar örgütsel performansı artırmak için kullanılırlar. Ramesh ve Tiwana (1999)'ya göre, ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetlerinde takımların rolü gün geçtikçe artmakta, takımların bireylerin bağlılığını ve performansını artırdığı düşünülmektedir (Huang, 2009, s. 786).

Scarnati'ye (2001) göre, takım çalışmasında projenin başarısı veya başarısızlığının sahipliği ve sorumluluğu takım üyelerinin üzerinde olduğundan takım üyelerinin göreve karşı bağlılığı oluşur. Sorunları çözmek için entegre bir birim olarak çalışmak, herkesin "kim, ne, ne zaman, nerede?" ve en önemlisi "neden" sorularını yanıtlar. Bireyler ya da gruplar bu soruların cevabını bildiklerinde daha motive olurlar ve görev bağlılıkları artar. Kişisel olmayan bir komuta zinciri sonucunda, probleme yabancı, uzak bir yöneticinin karar alması yerine, uygun kararlar problem noktasında verilir. Takım çalışması büyük resmin görülmesini sağlar. Her bir takım üyesinin ve takımın süreç içinde başarısı görünür hale gelir. Takım çalışması, takım üyelerinin takımları bünyesinde kendi departmanlarından bağımsız olarak hareket etmelerini ve karmaşık bir sürecin ayrılmaz bir parçası olarak takımlarının önemini anlamalarını ve takdir etmelerini sağlar (Scarnati, 2001, s. 8).

Günümüzde, yüksek performanslı örgütler müşterilerinin, ortaklarının ve çalışanlarının beklentilerini karşılarlar. Yüksek performanslı örgüt, müşteri odaklı, toplam kalite sunan, sürekli gelişen ve inovasyon yapan, çalışanlarını güçlendiren ve müşteri ve tedarikçileri ile iş birliği yapan örgüttür. Örgütün, bu yapıyı alması tüm çalışanların davranışsal değişimine bağlıdır. Takımlar, performans artırmanın yanısıra öğrenme ve davranış değişikliğini destekler (Katzenbach ve Smith, 1993, ss. 15-16). Ayrıca, takımlar, üyelerinin bireysel ağlarına girerek daha fazla bilgi

edinebildiği gibi, örgüt içinde daha iyi iletişim ve işbirliği sağlayabilir.(Luecke, 2008, ss. 9-10)

Scarnati'ye (2000) göre, deha güçlendirilmiş bir takımın ortak çabası sonucunda oluşur. Bireyler, kendi bilgi, becerileri ve deneyimleri ile kısıtlıdır. Takımın uyum içinde çalışması, takımı hızlandırdığı gibi karşılıklı destek ile sorunlara etkili çözümler bulunmasını sağlar. Düzgün bir şekilde uygulandığı zaman, takım çalışması her bir takım üyesinin en iyi performansını göstermesine ve bu performansın da çok üzerinde bir aksiyon planı geliştirilmesine imkan verir. Takımlar, farklı üyelerin sağladığı çeşitliliğin sonucu olarak yaratıcı çözümler üretebilirler. Demokratik bir ortamda alınan grup kararları, takım üyelerinin de desteğini alır. Farklı becerilerin bir araya gelmesi sonucu takımlar zor görevlerin üstesinden gelebilirler (Scarnati, 2001, ss. 7-8).

Katzenbach ve Smith (1993), takımların bütünleyici beceri ve deneyimleri bir araya getirdiğini, net hedefler ve yaklaşımlar geliştirerek anlık problemlere çözüm bulmayı ve insiyatifi destekleyen iletişim geliştirdiğini, bu sayede yeni bilgi ve zorluklara daha hızlı ve doğru bir şekilde cevap verme olanağı sağladığını belirtir. Ayrıca, takım üyelerinin zorlukların üstesinden beraber gelmeleri ile birbirlerinin yeteneklerine güvenin artığını ve birbirlerinin takım amacına ulaşma niyetlerini güçlendirerek, kendi bireysel ve fonksiyonel gündemlerinin önüne çıkardığını, işin daha anlamlı hale geldiğini, çabanın arttığını ve performansın takımın ödülü haline geldiğini vurgular. Son olarak, takım bünyesinde çalışmak bireysel çalışmaktan daha eğlencelidir. Birlikte ulaşılan performans, takımın neşesini desteklediği gibi, takımın neşesinden beslenir. Yüksek performanslı takımlarda genellikle yüksek seviyede mizah duygusu vardır (Katzenbach ve Smith, 1993, ss. 18-19).

Scarnati (2001), takım çalışmasının sağladığı temel faydaları aşağıdaki şekilde sıralar;

- Koruma: İşyerindeki izole olmuşluk, yerini ortak ilgileri olan bir ailenin üyesi olmaya bırakır. Bireyler artık yalnız değildirler. Takım bu anlamda üyelerine güven ve koruma sağlar.

- Statü: Takımlar üyelerine prestij ve tanınmışlık kazandırırlar. Başarılı takımların sağladığı geniş ölçüde takdir gören başarılar, takım üyelerinde gurur hissiyatı doğurur.
- Öğrenme: Bir takıma ait olmak bir öğrenme deneyimidir. Farklı tecrübe ve birikime sahip olan takım üyeleri ile etkileşim halinde olan bireyler yeni beceriler ve bakış açıları kazanırlar.
- Benlik saygısı: Takım üyeliği bireylerin kendilerine verdikleri değeri artırır. Takım üyesi olmak, büyüme ve statü gereksinimini karşılama ile birlikte bir başarı hissi sağlar.
- Sosyalleşme: Takım üyeleri, benzer ilgi alanlarına ve hedeflerine sahip bireylerle düzenli etkileşimde bulunurlar. Takımlar arkadaş edinmek için sosyal, aynı zamanda profesyonel bir fırsat sağlar.
- Yetki: Takımlar genellikle bireylerin elinde olmayan görevleri yerine getirme yetkisine sahiptir. Güçlendirilmiş takımlar yetki kullanır. Çoğu zaman takım üyeleri takım çabalarıyla kişisel hedeflerine ulaşırlar (Scarnati, 2001, s. 7).

1.1.6. Takımların Sakıncaları

Takım oluşturmak bireysel çalışmadan daha maliyetlidir. Takım sinerjisi sonucu üretilen sonuçların maliyetlerin üzerinde olması gereklidir, aksi takdirde takım oluşturmanın anlamı olmaz. Takım için gerekli vasıflara sahip bireyleri, kaynakları ve gerekli liderliği bir araya getirmek ilave zaman ve maliyet gerektirir. Takım üyelerinin kişilik özelliklerinin uyumu önemlidir. Kişilik özellikleri bakımından var olan bir uyumsuzluk, takımda çatışmaya neden olarak takımın etkililiğini düşürebilir. Ayrıca kişisel çıkarlar takım içinde çatışmaya neden olabilecek bir başka etkendir. Takım kurulduktan sonra çatışmanın engellenmesi için her aşamada etkili bir şekilde devam ettirilmesi gereklidir. Takımların kurulmalarının temel nedenlerinden biri farklı düşüncelerin bir araya gelmesidir. Ancak, çoğu zaman takım üyeleri farklı düşüncelere odaklanmak yerine benzer düşüncelere odaklanırlar. Bu durum, beklentinin altında performans ile sonuçlanır. Ayrıca etkili bir şekilde görev dağılımı yapılmayan takımlarda sosyal kaytarmaya rastlanabilir. Üstlenilen görevler bireylerce gerçekleştirilebilecek basit görevler ise takım çalışması

sıradanlaşabilir ve düşük performans ile sonuçlanır (Robbins ve Judge, 2013, ss. 322-330).

Takım çalışmasının getirdiği başka bir olumsuzluk karar alma süreçlerinin uzaması ve hantallaşması olasılığıdır. Sorumlu birimin, takımın varlığından dolayı bireysel sorumluluk hissi azalabilir ve bireysel yeteneklerin ortaya çıkması engellenebilir. Diğer takımlar ile örgütün genel yararı gözetilmeden rekabet davranışı içine girilmesi, bünyesinde faaliyet gösterilen örgüte zarar verebilir. Grup etkileşimlerinin bazı durumlarda cansız, savunmacı, karmaşa ve memnuniyetsizlik yaratıcı ve verimsiz bir ortam yarattığı görülmüştür. Bu durum, örgütün kaynaklarının israfına yol açar ve örgüte zarar verir (Woodcock ve Francis, 2008, s. 9).

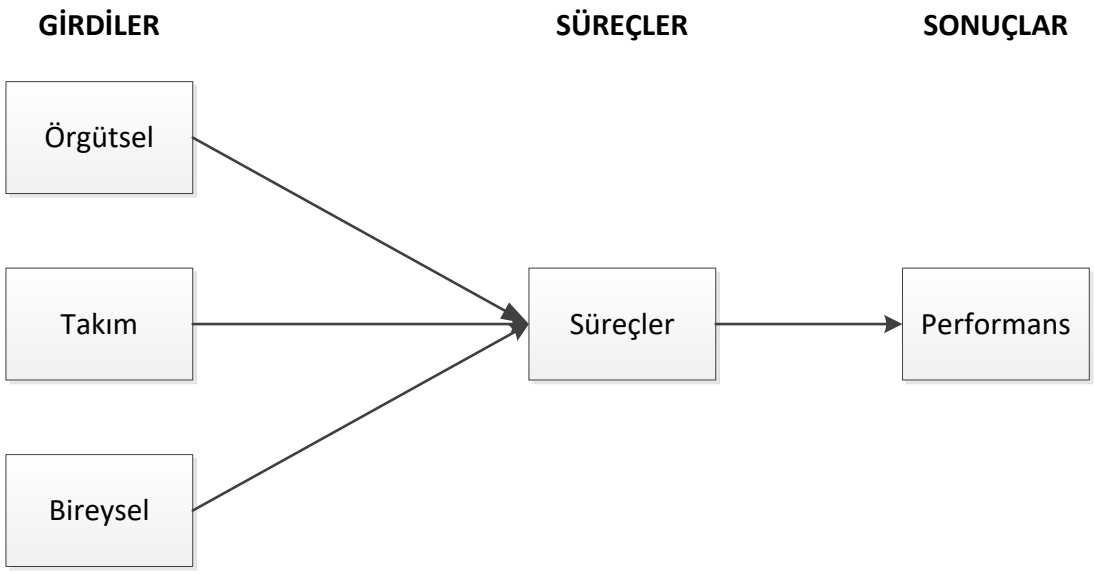
1.1.7. Takım Performans Modelleri

Kavramsal olarak, takım araştırmacıları takımların karmaşık, uyum sağlayan ve dinamik sistemler olduğu görüşündedir. Zaman içinde performans gösterdikleri sürede içinde bulundukları ortamda var olurlar. Takımlar ve üyeleri sürekli olarak değişir ve dönüşür. İçinde bulunulan ortamda, takım üyeleri kendi aralarında ve diğer insanlarla etkileşim kurarlar. Bu etkileşimler, takımları, takım üyelerini ve çevrelerini, basit neden ve sonuç bakış açısından daha karmaşık şekillerde değiştirir (Ilgen ve diğer., 2005, s. 519).

Literatürde çok çeşitli takım performans modelleri önerilmiştir. Bu modellerde, takım ortamını belirleyen öncül veya girdi faktörleri, takımların etkileşim/çalışma şeklini etkileyen dinamik süreçleri ve girdilerin ve süreçlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini düzenleyen düzenleyici faktörleri tanımlamak için bir sistem perspektifi kullanılmaktadır (Sivasubramaniam, Liebowitz ve Lackman, 2012, s. 804).

1.1.7.1. McGrath Girdi-Süreç-Sonuç Modeli

Takım etkililiği kavramının kökenleri McGrath'ın 1960 yıllarında gruplar üzerine yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. McGrath (1964), grup davranışlarını bir girdi-süreç-sonuç yapısı ile incelemiştir. Bu modele göre, sistemin girdilerini bireysel faktörler (yetkinlikler, kişilik özellikleri, davranışlar, vs), grup seviyesinde faktörler (grup yapısı, boyutu, dayanışma, vs) ve çevresel faktörler (görev özellikleri, yönetim ve örgütsel destek, vs) oluşturur. Girdiler, biraraya gelerek takım içi süreçleri şekillendirir. Takım içi etkileşimleri içeren iletişim, çalışma, karar verme, vb. süreçler, takım girdileri ile etkililik, verimlilik ve kalite vb. performans sonuçlarına ve memnuniyet, bağlılık, vb. diğer sonuçlar arasında aracılık rolü üstlenir. McGrath, bu yaklaşım ile takımın etkili çalışmasını etkileyecek değişkenleri bulmayı hedeflemiştir (Crowley, 2000, ss. 30-31). McGrath'ın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir



Şekil 1. McGrath Girdi-Süreç-Sonuç Modeli

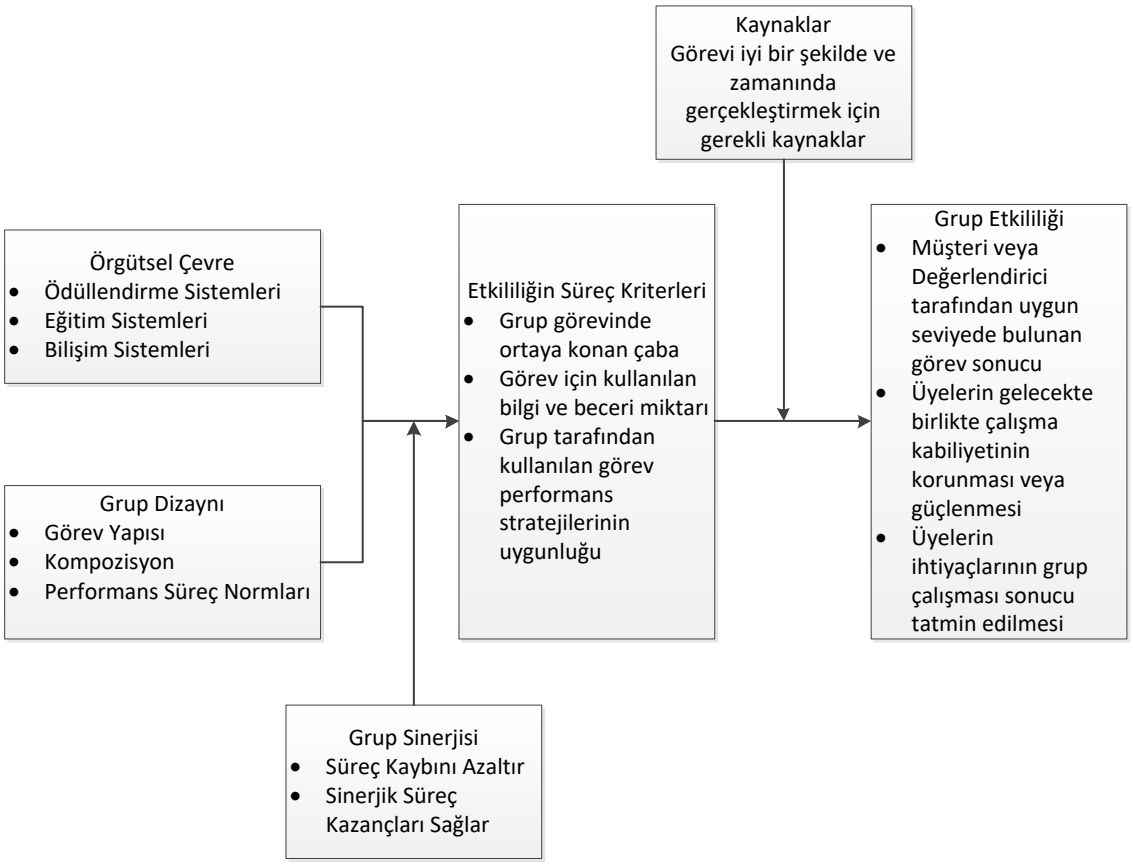
Kaynak: MCGRATH, J.E.(1964), "Social Psychology: A Brief Introduction", New York, Holt, Rinehart & Winston Aktaran: MATHIEU, John , M. Travis MAYNARD, Tammy RAPP ve Lucy GILSON. (2008). "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", Journal of Management, Vol 34, s. 413

McGrath'ın (1964) modeli araştırmacılar için önemli bir referans kaynağı olmuştur. Bir çok araştırmacı modeli daha geniş bir çerçeveye oturtarak, geçici bir

öğeyi vurgulayarak veya modelde gözden kaçan belirsiz bir öğeyi öne çıkararak, modelin uyarlamalarını geliştirmişlerdir (Mathieu ve diğer., 2008, s. 412).

1.1.7.2. Hackman'ın Normatif Takım Etkililiği Modeli

Hackman(1987), McGrath'ın çalışmalarını geliştirerek, grup içindeki süreçlerin etkililiğinin takımın nihai etkililiğini etkileyeceğini vurgulamıştır. Hackman'ın modeli, McGrath'ın modelinden grup etkileşim süreçleri ve süreç etkinliği kriterleri eklenmesiyle farklılık göstermektedir. Hackman, "grup sinerjisini" (süreç kayıplarının asgariye indirilmesi ve sinerjik kazanımlar) etkili performansı destekleyen bir koşul veya değişkenler kümesi olarak tanımlamıştır. Grup sinerjisinin, girdilerin bir dizi süreç etkililik kriteri üzerindeki etkisine aracılık ettiğini önermiştir. Modelde, süreç etkililik kriterleri bilgi ve becerilerin seviyesi, performans stratejilerinin uygunluğu ve takımın motivasyonu olarak belirlenmiştir. Süreç etkililik kriterlerinin ise örgütsel çevre (uygun ödüller), grup tasarımı (görev ve yapı) ve grup sinerjisinden etkileneceğini belirtmiştir. Hackman'ın modeli Şekil 2'de sunulmuştur. Bu model ile sadece takım performansını etkileyen faktörlerin ortaya konması değil, aynı zamanda takımın performans sonuçlarını ölçümleyebilecek diagnostik bir araç bulunması amaçlanmıştır (Crowley, 2000, s. 31).



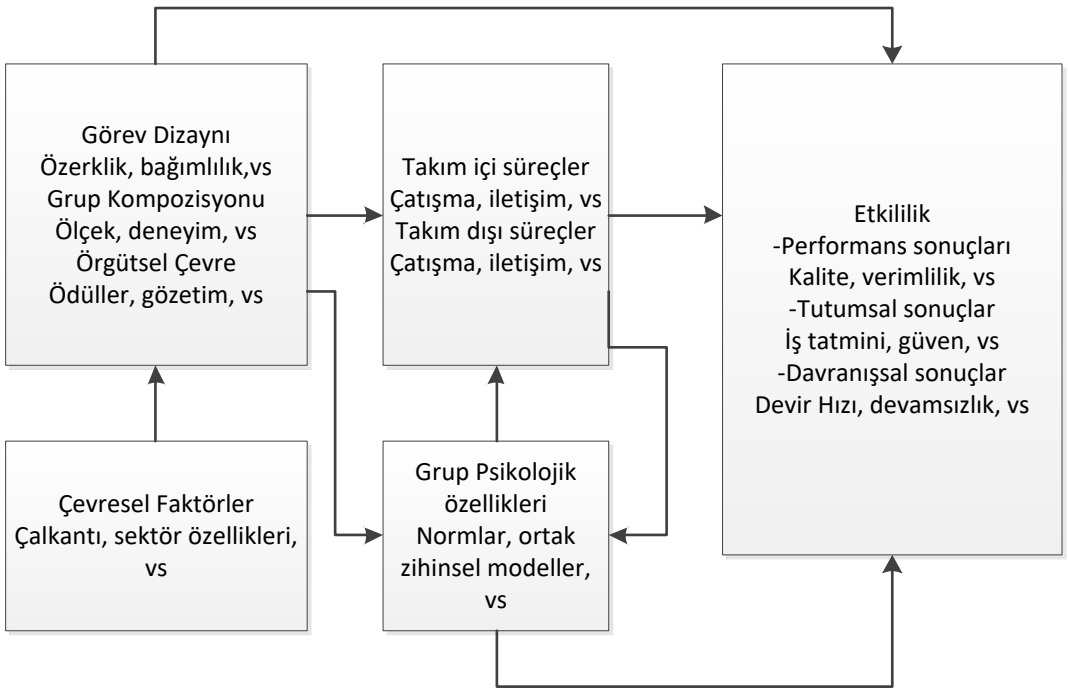
Şekil 2. Hackman'ın Normatif Takım Etkililiği Modeli

Kaynak: Hackman, J.R. (1987), "The Design of Work Teams". In J. Lorsch (Ed.) Handbook of Organizational Behaviour (ss.315-342) Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. Aktaran SALAS, Eduardo, Kevin C. STAGL,C. Shawn BURKE ve Gerald F. GOODWIN. (2007). " Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward an Integrative Theoretical Framework", Nebraska Symposium on Motivation, Modeling Complex Systems. Vol. 52, s.204

1.1.7.3. Cohen ve Bailey'in Sezgisel Grup Etkililiği Modeli

Cohen ve Bailey (1997), önerdikleri sezgisel model ile McGrath'ın geleneksel girdi-süreç-sonuç modelinden uzaklaşmış, takım etkililiğinin çevresel faktörler, tasarım faktörleri, takım süreçleri ve takım psikolojik özelliklerinden etkilendiğini önermiştir. McGrath'ın modelinde takım sonuçları sadece takım süreçlerinden etkilenirken, bu modelde, takım süreçlerini ve takım psikolojik özelliklerini şekillendiren tasarım faktörlerinin aynı zamanda sonuçlar üzerinde doğrudan etki sahibi olduğu izlenmektedir. Tasarım faktörleri; a) görev tasarım faktörleri (özerklik, bağımlılık) b) takım kompozisyonu tasarım faktörleri (takım büyüklüğü, takım deneyimi, demografik özellikler ve çeşitlilik) c) örgütsel çevre

tasarım faktörleri (ödüller, gözetim, eğitim ve kaynakları) kapsamaktadır. Modelde takımın psikolojik özelliklerinin ve takım süreçlerinin de karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri izlenmektedir. Takım süreçleri çatışma, iletişim, işbirliği, vb. süreçleri takım psikolojik özellikleri takım dayanışması, paylaşılan duygu, normlar, vb. değişkenleri içermektedir. Cohen ve Bailey'in sezgisel modeli Şekil 3'te gösterilmektedir (Cohen ve Bailey, 1997, ss. 243-244).



Şekil 3. Cohen ve Bailey'in Sezgisel Grup Etkililiği Modeli

Kaynak: COHEN, Susan G., Diane E. BAILEY. (1997) "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", Journal of Management. Vol. 23 No. 3. s.244

Klein ve Kozlowski (2000), Cohen ve Bailey'in (1997) modelinin katmanlı yapısıyla çok seviyeli takım araştırmaları için bir yapıtaşı niteliğinde olduğunu belirtir. Cohen ve Bailey modelinde, çevresel ve örgütsel faktörler, takımın tasarım faktörlerini etkilemekte, takım koşulları ise takım üyelerinin yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin dağılımını etkilemektedir. Aynı zamanda, bu değişkenler arasında ters yönde de etki mevcuttur. Cohen ve Bailey'in bir diğer katkısı, takım süreçlerinin

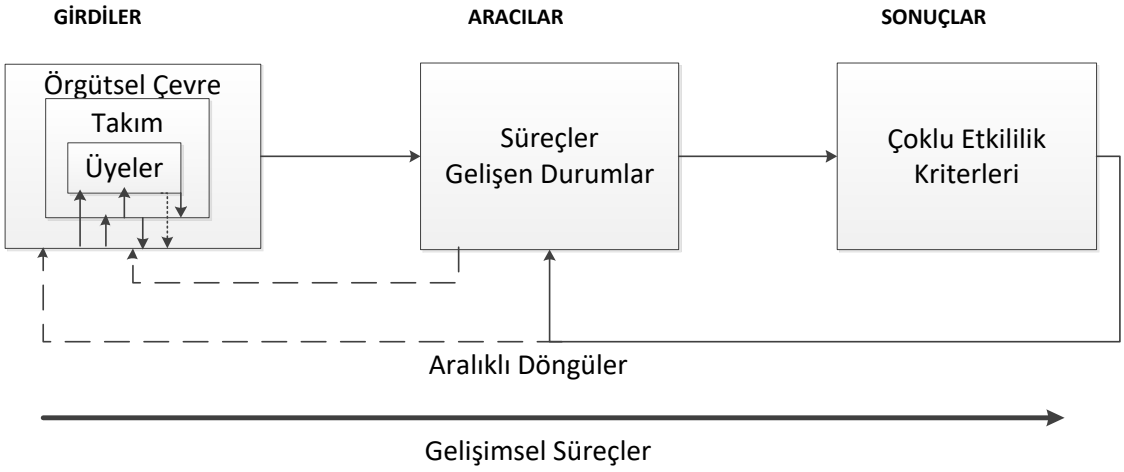
yanısıra takım psikolojik özelliklerinin de takım etkililiği modeline dahil edilmesidir. Marks, Mathieu ve Zaccaro (2001), davranış temelli süreçler ve etki bazlı ortaya çıkan psikolojik durumlar arasındaki ayrım konusunda Cohen ve Bailey (1997) ile aynı görüştedir. Takım süreçleri takım üyelerinin davranışlarını içerirken, diğer aracı faktörler bilişsel, motivasyonel ve duygusal bazı durumları işaret eder (Mathieu ve diğer., 2008, s. 414).

Marks ve diğerlerine (2001) göre, takım araştırmasında davranış bazlı süreçler ile duygu bazlı gelişen durumlar arasında önemli bir fark vardır. Bradley, Baur, Banford ve Postlethwaite'e (2013) göre, davranış bazlı süreçler, takım üyeleri arasındaki etkileşimleri gösterirken, duygu bazlı durumların ortaya çıkması ise daha uzun zaman alır ve takip eden süreçlerin ve sonuçların oluşmasına hizmet ederler. Davranış bazlı süreçler arasında, iletişim, işbirliği ve çatışma, vb. süreçler sayılabilir. Takım dayanışması, psikolojik güvenlik hissi, vb. durumlar ise duygu bazlı ortaya çıkan ve takım performansı üzerinde doğrudan etkisi olan durumlardır (Kong, Konczak ve Bottom, 2015, s. 162).

1.1.7.4. Ilgen'in Girdi-Aracı-Sonuç-Girdi Takım Etkililiği Modeli

Ilgen ve diğer. (2005), takım etkililiği modellerinde girdilerin etkisini sonuçlara ileten bir çok aracı değişkenin süreç nitelikli olmadığını, ancak ortaya çıkan bilişsel veya duygusal durumlar olduğunu, klasik takım girdi-süreç-sonuç modellerinde, geri bildirim döngülerin potansiyel varlığından bahsedilse de, etkinin girdilerden sonuçlara doğru tek döngülü olarak ele alındığını ve değişkenler arasındaki ana ilişkinin girdilerden süreçlere ve süreçlerden sonuçlara doğrusal şekilde ilerlediğinin varsayıldığını, ancak yapılan yeni araştırmalarda farklı girdiler, süreçler ve gelişen psikolojik durumlar arasında ilişkilerin saptandığını belirtir. Klasik girdi-süreç-sonuç modelinin güncel gelişmeleri yansıtamadığı ve sınırlı kaldığı iddiasıyla, "girdi-aracı-sonuç-girdi" modelini önerir. "Süreç" yerine "aracı" ifadesini koyarak daha geniş bir değişken kitlesini kapsamayı, aynı zamanda "sonuç" sonrası tekrar "girdi" ifadesini koyarak geri bildirim döngüsünü modele yerleştirmeyi

amaçlar (Ilgen ve diğer., 2005, s. 520). Ilgen ve diğerlerinin (2005) takım etkililiği modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Ilgen'in Girdi-Aracı-Sonuç-Girdi Takım Etkililiği Modeli

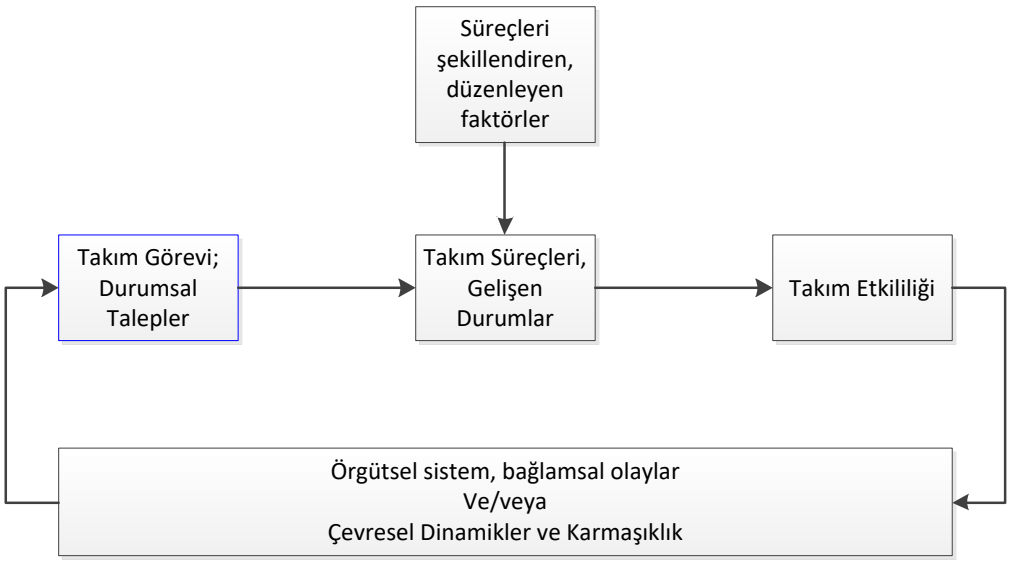
Kaynak: ILGEN, Daniel R., John R. HOLLENBECK, Michael JOHNSON,Dustin JUNDT (2005)." Teams In Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models", Annual Review of Psychology. No. 56:ss.517–543 Aktaran: MATHIEU, John , M. Travis MAYNARD, Tammy RAPP ve Lucy GILSON. (2008). "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future", Journal of Management, Vol 34, s. 413

Ilgen ve diğerlerinin (2005) modelinde dikkat çeken önemli bir nokta, sonuç değişkenlerinin aracı değişkenler üzerinde güçlü bir geri bildirim etkisinin varlığı, sonuç ve aracı değişkenlerin girdiler üzerindeki etkisinin ise nispeten daha zayıf olduğudur. Elde edilen sonuçlara göre takımın psikolojik durumları hızlı bir şekilde etkilenebilir veya sonuçların bir fonksiyonu olarak farklı süreçler hızlıca uygulanabilir, ancak sonuçların veya aracıların, sonraki üye kompozisyonu, takım yapısı, organizasyonel bağlamsal faktörler veya diğer takım girdilerine etkisi yavaş ve hafiftir (Mathieu ve diğer., 2008, s. 414).

1.1.7.5. Kozlowski ve Ilgen'in Takım Etkililiği Modeli

Kozlowski ve Ilgen (2006), takım görevinin, asgari kaynak ihtiyacının belirlenmesi (takım üyelerinin bireysel yetenekleri ve çeşitlilikleri) ve takım

üyelerinin eylemlerinin odağını belirlemesi açısından anahtar rol oynadığını ifade eder. Takım görevi, bireysel ve takım hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve görev gereksinimlerinin yerine getirilmesi için iş akışı yapısını ve koordinasyon ihtiyacını belirler. Takım süreçleri takım üyelerinin çabalarını ve ilgili değişkenleri organize etmek ve görev taleplerine göre takım süreçlerini şekillendirmek için ortaya çıkan gelişen yapılar veya durumlardır. Takım süreçleri, 1) bilişsel süreçler, 2) duygusal ve motivasyonel süreçler, 3) davranışsal süreçler olarak sınıflandırılabilir. McGrath'a (1991) göre, takım süreçleri zamanla gelişir. Takım süreçlerinin görev talepleriyle uyum sağlaması, takım öğrenmesinin, beceri ediniminin ve gelişiminin bir fonksiyonudur. Model'de zamanın etkisi iki boyutta ele alınmıştır; a) Ancona ve Chong (1996); Kozlowski, Gully, McHugh ve diğer. (1996) ve Marks ve diğerlerine (2001) göre, takım süreçleri üzerinde spesifik, iteratif talepler yapma yoluyla takımı görev dinamiklerine sürükleyen görev döngüleri veya bölümleri, b) Tuckman (1965) ve Kozlowski ve diğerlerinin (1999) belirttiği gibi takımın oluşum, gelişme, mevcudu koruma, gerileme ve dağılma süreçlerini içeren yaşam döngüsü boyunca belirsiz bir süre için doğrusal gelişimi. Takım görevleri sabit değildir takım süreçlerine olan taleplerine göre değişkenlik gösterir. Aynı zamanda, takım süreç becerileri de sabit değildir, takım üyelerinin deneyimleri geliştikçe ve birlikte nasıl daha iyi bir şekilde çalışacaklarını öğrendikçe gelişir. Takım görevleri ve takımın süreç becerileri dinamik olmasına karşın, zamanla bazı kararlı süreç yapıları veya Marks'ın (2001) belirttiği gibi psikolojik durumlar gelişmektedir (Kozlowski ve Ilgen, 2006, s. 81-82). Kozlowski ve Ilgen'in (2006) modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Kozlowski ve Ilgen'in Takım Etkililiği Modeli

Kaynak: KOZLOWSKİ, W.J. Steve, Daniel R. ILGEN (2006)." Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", Psychological Science In The Public Interest, Vol. 7, No.3 s.79

1.1.7.6. Robbins ve Judge Takım Etkililiği Modeli

Robbins ve Judge (2013), etkili bir takımın bileşenlerini tanımladıkları modellerinde, takımların biçim ve yapı olarak farklılık gösterdiğini, modellerin takımlar arasında genelleme yaptığını, bu nedenle sadece rehber olarak kullanılması gerektiğini, ayrıca modellerin takım çalışmasının bireysel çalışmaya tercih edilir olduğunu varsaydığını yazar. Takım etkililiğinin, kaynaklar ve içerik etkileri, takımların oluşumu ile ilgili faktörler ve süreç değişkenlerinin etkileri sonucu belirlendiğini önerirler (Robbins ve Judge, 2013, ss. 318-319).

1.2. TAKIM ÖZERKLİĞİ

Özerklik, takımlarda en çok araştırılan tasarım özelliklerinden biridir (Janz ve Colquitt ve Noe, 1997, s. 880). Özerklik farklı örgüt seviyelerinde bulunabilir ve farklı türleri vardır. Belirli bir birey, portföy veya firma düzeyinde görülebilir (Tatikonda ve Rosenthal, 2000, s. 406).

1.2.1. Özerklik Kavramı

Turner ve Lawrence (1965), özerkliği "*çalışanın kendine atanmış görevlerini yürütürken kullanması beklenen takdir yetkisi seviyesi*" olarak tanımlar (Janz, Colquitt ve Noe, 1997, s. 880). Özerklik, iş yöntemlerinin yönetimi, görevlerin zamanlaması, süreçlerin izlenmesi ve grup üyelerinin görevlere atanması gibi konuların sorumluluğunu içerir. Teorik olarak, özerkliğin arttığı durumda, bireyin ya da ekibin çalışma sonuçlarından sorumluluğu da artar. Bu artan sorumluluk, artan motivasyon, memnuniyet ve iş etkililiğine dönüşen kritik psikolojik bir durumdur (Janz, 1999, ss. 173-174). Özerk karar vermeyi tanımlamak için çeşitli terimler kullanılmıştır. Thomas ve Velthouse (1990) özerk karar verme için "seçim" tanımını kullanmış ve özerkliği, bir kişinin eylemi için nedensel bir sorumluluk olarak tanımlamıştır (Yang ve Choi, 2009, s. 293).

Herhangi bir sosyal sistem, aşağıdaki niteliklere sahip olduğu durumda özerkliğe sahip olacaktır (Gemunden, Salomo ve Krieger, 2005, s. 366);

(1) Hedef belirleme özerkliği: kendi hedeflerini ve hedeflerinin sırasını belirleme
(2) Yapısal özerklik: kendi sosyal kimliği ve diğer sosyal sistemler ile sınırları
(3) Kaynak özerkliği: görevlerini yerine getirme ve tamamlamaya yeterli kaynaklar
(4) Sosyal özerklik: üyelerinin birbirleriyle etkileşim kurma olanakları da dahil olmak üzere üyelerinin davranışlarını kendi kendine organize etme özgürlüğü.

Spreitzer'a (1995) göre, özerklik, daha fazla bilgi sahibi ve karar verme yetkisine sahip çalışanları güçlendirmek suretiyle sağlanır. Aslında, araştırmacılar sıklıkla özerklik ve güçlendirme terimlerini birbirinin yerine kullanmaktadır. Her ikisi de, belirli bir çalışan veya takıma kendi hareket planlarını belirleme fırsatını sağlama konseptine atıfta bulunmaktadır (Stewart, 2006, s. 34).

1.2.2. Takım Özerkliği Kavramı

Langfred'e (2004) göre, takım özerkliği, takım üyelerinin genel olarak takımdaki eylemleri başlatma ve düzenleme özgürlüğüne ve takdirine sahip olma derecesini ifade etmektedir (Chen ve diğer., 2018, s. 4). Langfred (2000), bireysel özerkliğin bir takımdaki toplam düzeyinin takım özerkliğinden kavramsal olarak farklı ve bağımsız olduğunu belirtir. Takım özerkliği grubun iç süreçleri ile ilgili değildir. Örneğin, bir takıma özerklik tanınması halinde, bu tür bir özerkliğin nasıl kullanılacağına dair karar, oybirliği, oy, koalisyon veya hatta bir liderin seçilmesi gibi çeşitli biçimlerde olabilir. Takım düzeyinde özerklik, aynı zamanda, liderin takımın bir üyesi olduğu sürece, atanmış bir lider tarafından da kullanılabilir (Langfred, 2000, s. 567). Banker ve diğer. (1996), takım özerkliğini, takım üyelerinin örgüt tarafından kendilerine verilen birbirine bağlı birincil görevlerin yönetimi ve yürütülmesi üzerinde sahip oldukları doğrudan kontrol derecesi olarak tanımlar. Örneğin, örgüt, takımlara, en uygun çalışma yöntemlerinin seçimi (iş yöntemleri özerkliği), iş görevlerinin zamanlaması (iş planlaması özerkliği) ve diğer işler ve süreçlere ilişkin sorunların belirlenmesi (karar verme özerkliği) konusunda karar verme sorumluluğunu delege edebilir (Cordery, Morrison, Wright ve Wall, 2010, s. 241).

Öz yönetim kuramları, özerkliğin takımlara daha fazla sorumluluk vererek görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için bağımsız kararlar vermeleri konusunda motive ettiğini ve üst yönetimin takımın eylemlerini onayladığını gösterdiğini önerir. Ancona ve Caldwell'e (1992) göre, takım özerkliği, ayrıca göreve en yakın durumda olan takımların, farklı kendi gündemleri olan üst yöneticiler, vb. taraflardan destek sağlamak için ödün vermeden kritik görev kararları almalarına imkan verir (Haas, 2010, s. 990). Hackman (2002); Manz & Sims (1993);

Mohrman, Cohen, & Mohrman (1995) araştırmalarında anlatıldığı gibi, birçok organizasyonda, kendi kendini yöneten ekipler, yeni ürünler tasarlama, yenilikçi teknolojiler geliştirme ve müşterilere profesyonel hizmetler sunma gibi bilgi-yoğun çalışmalar yürütür (Haas, 2010, s. 989). Fonksiyonel yeni ürün geliştirme takımları, kendi kendini yöneten proje takımlarına örnektir. Gersick ve Davis-Sacks'a göre (1990), proje takımları, çalışma takımlarının aksine, rutin olmayan tek seferlik bir görevi gerçekleştirmek için geçici olarak farklı iş pozisyonlarından üyelerin katılımıyla oluşmaktadır. Goodman ve diğerlerine (1988) göre, kendini yöneten bir takım, göreceli olarak geniş çaplı birbirine bağımlı görevler yürütür ve görevlerin yönetimini kontrol eder. Geleneksel bir grup, göreceli olarak daha dar kapsamlı birbirine bağımlı görevler yürütür ve görevlerin yönetimini kontrol etmez (Gerwin ve Moffat, 1997, s. 294).

Gerwin ve Moffat'a (1997) göre, bir takımın özerkliği, görevine uygun alanlarda daha fazla karar verme hakkına sahip olduğu zaman artar. Yazarlar, Katz ve Allen (1985) çalışmasına dayanarak, yeni ürün geliştirme sürecinde aşağıdaki alanlarda kararlar alındığını ifade eder (Gerwin ve Moffat, 1997, ss. 1279-1280);

1. teknik ve iş şartnamelerini belirleme,
2. Ürün ve süreç tasarım içeriğini belirleme,
3. zamanlama ve bütçeleme,
4. kaynakları elde etmek (personel, araçlar ve tesisler),
5. satıcılar, müşteriler ve diğer ekiplerle koordinasyon sağlama,
6. ilerlemeyi izleme ve performansı değerlendirme.

Proje özerkliği örgüt bünyesinde ara seviyede geçerli bir özerklik türüdür. Bailyn'e (1985) göre, özerkliğin, stratejik ve operasyonel türleri vardır. Stratejik özerklik, örgütsel birimin üzerinde çalışacağı projeyi seçme yeteneğini ifade ederken, operasyonel özerklik, birimin işin nasıl yapılacağına karar verme yeteneğini ifade eder. İlave olarak, operasyonel özerklik, proje planlaması ve proje yürütme özerkliği olarak ayrıştırılabilir. Proje planlama özerkliği, proje üzerinde kimin çalışacağını ve

kaynak seçimini içerirken, proje yürütme özerkliği, proje başladıktan sonra kaynak dağıtımını ele alır (Tatikonda ve Rosenthal, 2000, s. 406).

Gemunden, Salomo ve Krieger (2005), proje takımı özerkliğini kavramsallaştırmıştır. Proje takımları genellikle hedeflerini tanımlamak için (tam) özerkliğe sahip değildir. Proje hedeflerinin tanımını genellikle proje sahipleri ve diğer güçlü paydaşlar, özellikle proje müşterileri yapar. Proje liderleri, bir proje oluşturmak için karar sürecinde proje hedefleri üzerinde etkili olabilir. Grün'e (2004) göre, resmi başlangıçtan sonra bile, hedefler tam olarak belirli değildir, ancak özellikle yüksek derecede yenilikçi projeler için süreç boyunca hedeflerin öğrenilmeleri ve açıklığa kavuşturulması gerekir. Bu süreçte, proje liderleri ve proje üyeleri hedef değişikliklerinde daha fazla etkilidir. Yapısal anlamda, proje takımları proje liderine verilen otorite anlamında farklılık gösterir. Proje liderinin otoritesini artırmak projenin başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, çünkü sabit fonksiyonel müdürlerin görev gereklilikleri ve gücüne göre proje liderinin otoritesi genelde yetersizdir. İnovasyon düzeyi yüksek projelerde, proje takımının rutin organizasyondan ayrı tutulması önem taşır. Bunlara ilaveten, proje takımlarının, başarılı olması için projenin sonuna kadar yeterli olacak kaynağın ayrılmış olması gereklidir. Proje takımlarının finansal, entelektüel, tecrübe, sosyal ve piyasa anlamında yeterli sermayeye sahip olması kritiktir. Son olarak, proje takım üyelerinin direkt iletişime imkan sağlayacak ve proje dışındaki yöneticilerinin daha az müdahale etmesine imkan sağlayacak şekilde, birbirlerine yakın ve ayrı bir lokasyonda çalışmaları önem taşımaktadır (Gemunden, Salomo ve Krieger, 2005, s. 367).

1.2.3. Özerkliğin Kuramsal Temelleri

Örgütlerde, özerk takımların desteklenmesinin nedeni, tanınan özerkliğin psikolojik ve sosyo-teknik bakış açısıyla iş performansını artırma beklentisidir. Deci ve Ryan (1985) özerk karar vermeyi, özgür irade olarak açıklamıştır. Yazarlar, özgür iradenin temel konusunun seçim olduğunu savunmuşlar ve bu nedenle, irade, yönelim veya niyet gibi kavramlar üzerine kurulmuş bir psikolojik teori gerektirdiğini vurgulamışlardır. Benzer bir şekilde, Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi

teorisinin (1954) kendi kendini gerçekleştirme evresinin seçim yapmanın önemini vurguladığını belirtmişlerdir. Spreitzer (1995), özgür irade teriminin iş davranışları ile sürecinin başlatılması ve devamı için sahip olunan özerkliği yansıttığına dikkat çekmiştir (Yang ve Choi, 2009, s. 293). Deci (1975), maddi ödüller, zaman terminleri, gözetim ve değerlendirme gibi dışsal faktörlerin özerklik hissini azalttığı ve algılanan nedensellik lokusunu içten dışa taşıdığını ve içsel motivasyonu baltaladığını belirtir. Öte yandan, üstlenilen göreve ilişkin konularda seçim hakkı tanımanın özerklik hissini artırdığı, algılanan nedensellik lokusunu dışardan içeriye taşıdığını ve içsel motivasyonu artırdığını vurgular (Ryan ve Deci, 2000, s. 59).

Özerklik, bireyin kendi iradesiyle hareket etmesi ve seçim yapmasını içerir. Öne sürdükleri özgür irade kuramında, Deci, Ryan ve Connell (1985), özerk güdülenme ve kontrollü güdülenme arasındaki farkı netleştirmişlerdir. Örneğin işin zevkli olması nedeniyle tamamen istemli olarak çalışan birey özerk bir güdülenme örneği olan içsel güdülenmeye sahiptir. Aksine, baskı altında ve aktivitelere zorunlu olarak katılan birey kontrollü güdülenmeye sahiptir. Özerk güdülenme ve kontrollü güdülenme kasıtlı güdülenme tipleri olup, öte yandan, güdülenmeme her hangi bir kasıt içermez. Deci ve diğer. (1985), dışsal güdülenmenin farklı bir analizini yaparak, içselleştirme kavramını kullanmışlardır. İçselleştirme, dışsal bir davranışsal düzenlemeyi ve bunun altındaki değeri sahiplenmeyi ifade eder. Değerlerin, tutumların veya düzenleyici yapıların sahiplenilmesi; ilgili davranışa yönelik dış düzenlemenin iç düzenlemeye dönüşmesini sağlar ve artık dış bir müdahalenin gerekliliğini ortadan kaldırır. Dış düzenlemenin içselleştirilme derecesine göre, dışsal güdülenme, özerk ve kontrollü güdülenme arasında değişiklik gösterir (Gagne ve Deci, 2005, ss. 333-334).

Psikolojik temellerin yanısıra, takım özerkliğinin performans üzerindeki etkileri, Trist'in (1981) tarafından önerilen grup etkililiği sosyo-teknik sistem kuramı ile açıklanabilir. Söz konusu model, verimlilik ve etkililik elde etmek için grup içindeki sosyal ve teknolojik sistemleri optimize etmenin bir yolunu bulmaya odaklanmaktadır. Bu optimizasyon genellikle kendi kendini yöneten takımların oluşmasına yol açar. Trist ve Bamforth'un (1951) yapıtaşı niteliğindeki makalesi, bir

İngiliz kömür madeninde kendi kendini yöneten takımların ilk biçimlerinin ortaya çıkışını tanımlar. Goodman ve diğer. (1988) ve Wall ve diğer. (1986), sonraki çoğu makalenin entelektüel temelinin bu erken çalışmaya dayandığını belirtir (Man ve Lam, 2003, s. 983-984).

1.3. TAKIM DAYANIŞMASI

Grup dayanışması, grup dinamikleri literatüründe çok çalışılan bir kavram olmasına rağmen, kavramla ilgili önemli ölçüde bir tutarsızlık vardır ve düşünce birliği yoktur. Dayanışma, genel olarak grup üyelerinin sosyal bağlarını şekillendiren eğilim olarak tanımlanmakta olup, bu eğilim sonucunda grup birbirine bağlanmakta ve birliği korumaktadır. Ancak, araştırmacıların kullandığı çok sayıda tanım ve ölçek tutarsız ve karışık bir literatür oluşmasına neden olmuştur (Casey-Campbell ve Martens, 2009, s. 223).

1.3.1. Takım Dayanışması Kavramı

Takım dayanışması, takım üyeleri arasında birbirlerine duygusal çekimi ifade eden grup seviyesinde duygusal bir durumdur. Takım üyeleri bu duygusal durumu, "yoldaşlık", "biz-duygusu", "takım ruhu" olarak ifade eder. Herhangi bir takım bünyesinde bu duygusal durumun var olup olmadığı takım üyeleri tarafından hissedilir. Takım dayanışması takımı birarada tutan önemli bir etkendir. Dayanışma hissedilen takımların üyeleri, birbirlerine daha fazla ilgi gösterir, başarı ve başarısızlığı paylaşır, takım aktivitelerine katılır, diğerlerini katılıma teşvik eder, takımı rahatsız edecek sorunlarla mücadele eder, takım normlarına uyar, takım çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar, daha verimlidir (Thompson, 2001, s. 114).

Wendt ve arkadaşları (2009), etkili takım çalışmasının en önemli faktörlerinden birinin takım dayanışması olduğunu ifade eder. Takım dayanışmasının tanımı üzerinde genel bir mutabakat yoktur. İlk olarak, Festinger (1950), grup dayanışması kavramını, grup üyelerini gruba çeken tüm kuvvetlerin toplamı olarak tanımlamış, grup dayanışmasının diğer grup üyelerini sevme, grubun yaptığı işten

etkilenme ve grup üyesi olarak kazanılan statüden etkilenme olarak üç temelde oluştuğunu ifade etmiştir. Festinger'in (1950) dayanışma tanımı halen geçerliliğini korumakta olup, dayanışmanın farklı yazarlarca yapılmış tanımlarına Tablo 4'te yer verilmiştir (Bergiel, 2006, s. 52).

Tablo 4. Takım/Grup Dayanışmasının Tanımları

Yazar	Tanım
Festinger (1950)	Grup üyelerinin grup bünyesinde kalması için üzerinde etki eden toplam kuvvetler alanı
Gross ve Martin (1952)	Grubun yıkıcı güçlere karşı direnci
Israel (1956)	Grup üyelerinin farklı dürtülerle gruba duydukları çekimin ortalaması veya birleştirilmiş etkisi
Lott ve Lott (1965)	Grubun üyeleri arasında karşılıklı olumlu tutumların sayısı ve gücünden anlaşılan niteliği
Cartwright ve Zanders (1968)	Bir grubun üyelerinin grubun içinde kalma isteğinin derecesi
Hoogstraten & Vorst (1978)	Grubun içinde kalmak için üyelere etki eden tüm kuvvetlerin sonucu
Shaw (1981)	Bir grubun üyelerinin birbirlerine ilgi gösterme derecesi
Carron (1982)	Grup üyelerinin sosyal bağlar şekillendirmeye eğilimi ve bunun sonucunda birbirlerine bağlanmaları ve birlikte kalmaları
Janis (1982)	Üyelerin grup üyeliğine değer verme ve gruba bağlı kalmayı isteme dereceleri
Bollen ve Hoyle (1990)	Bir bireyin belirli bir gruba ait olma duygusu ve o gruba üyelikle ilişkili moral duyguları
Carron (1998)	Bir grubun hedeflerine ulaşmak için birleşmesi ve birbirine bağlı kalması ve / veya üyelerinin duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesi eğilimlerine yansıyan dinamik bir süreçtir
Riordan ve Weatherly (1999)	Bireylerin, içinde bulundukları takım üyelerinin karşılıklı çekimi, birlikte çalışma istekleri ve takımın görevlerini yerine getirmeye ve hedeflerine ulaşmaya adadıklarına dair inançlarının derecesi
Mbaatyo (2001)	Bir grubun ya da organizasyonun ayakta kalmasını, üyelerinin maksimum üretkenlik ve yönetim bağlılığı, sadakat, takım ruhu, takım çalışması ve dayanışma göstermesini sağlayan birleşme derecesi

Kaynak. *Bergiel, Erich Blaise. (2006). Shared Mental Models And Team Performance: Clarifying The Group Process Mediator Of Cohesion. Yayımlanmamış Doktora Tezi Mississipi State University, Mississipi, s.51 temel alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur*

Carron (1980), dayanışma halindeki takımların üç belirgin özelliğini; kolektif kimlik, ortak amaç hissi ve yapısal iletişim paternleri olarak tanımlar (Neil, Wagstaff, Weller ve Lewis, 2016, s. 99). Janssen ve Huang'a (2008) göre, bireyler takımdaki üyelikleri hakkında güçlü bir farkındalığa sahip olduklarında (kendini sınıflamanın bilişsel bileşeni), takım üyeliğinin getirdiği pozitif değeri algıladıklarında (algılanan takım öz-saygısının değerlendirici bileşeni); ve takıma duygusal bir katılım duygusu ile bağlandıklarında (duygusal bağlılığın duygusal bileşeni) kendilerini takımla daha güçlü hissederler. Van Knippenberg ve

Dijksterhuis (2000), takım kimliğinin altında yatan bu bilişsel, değerlendirici ve duygusal bileşenlerin, takım üyelerini, takımın amaçlarını, ilgi alanlarını ve normlarını sahiplenmeye iten bir aidiyet duygusu yarattığını belirtir. Haslam, Powell ve Turner (2000), takım içindeki bu "birlik" duygusunun, bireysel takım üyelerini kolektif sosyal kimliklerini teşvik etmek için takım odaklı davranmaya yönlendirdiğini ifade eder (Joo, Song, Lim ve Yoon, 2012, s. 81).

1.3.2. Takım Dayanışmasının Boyutları

Dayanışma, önceleri tekil bir kavram olarak ele alınmakla birlikte, güncel çalışmalar dayanışma kavramını çok boyutlu olarak dikkate almaktadır. Bir çok araştırmacı, dayanışma kavramının sosyal yönler ve göreve ilişkin yönler içeren çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda hemfikirdir. Dayanışmanın sosyal yönü, bireyin bağlılık, tanınma, güvenlik, vb. grup katılımıyla tatmin olacak bireysel değişkenlere karşı olan ihtiyacına dayanır. Öte yandan, göreve ilişkin yönü grubun hedefleri ile ilişkilidir (Yu, 2005, s. 9).

Bayraktar (2017), Türkiye'de iş ortamında takım dayanışmasını incelemek ve bir model inşa etmek için nitel bir çalışma yürütmüş, ardından modeli deneysel olarak test eden nicel bir çalışma yapmıştır. İlk çalışma büyük bir bankada tam zamanlı çalışan 18 kişiden oluşan 3 odak grubunda gerçekleştirilmiş, Odak gruplarındaki katılımcılara kendi takımlarını düşünerek takım dayanışması kavramından ne anladıkları sorulmuş, alınan cevaplar bir liste halinde düzenlenmiş, anlamlı bulunmayanlar elenmiş, fikirler üç aşamada gruplanmış, Bireysel-Görev, Bireysel-Sosyal, Grup-Görev ve Grup-Sosyal olmak üzere mevcut literatürde (Widmeyer ve diğer., 1985) yer aldığı gibi dört boyuta indirgenmiştir. Ayrıca, beşinci bir boyut olarak normatif dayanışma boyutu eklenmiştir. İkinci aşamada, bankada çalışan 112 kişi arasında bir anket yapılmış, veriler çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda, takım dayanışmasının çok boyutluluğu teyit edilmiş ve dayanışmanın görev-sosyal boyutlarının belirgin olduğu, buna karşın bireysel-grup boyutlarının belirgin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Beal ve diğer. (2003); Kozlowski ve Ilgen (2006), literatürde, takım dayanışmasının görev dayanışması ve sosyal dayanışma boyutlarından oluştuğu konusunda genel bir mutabakat olduğunu belirtir. Görev dayanışması, bir grubun takımın görevine veya hedefine yönelik paylaşılan bağlılığını veya çekimini ifade eder ve takım üyelerinin göreve olan bağlılığını ve göreve ilişkin bireysel çabalarını artırdığı düşünülür. Sosyal dayanışma, takımın üyelerinin takıma çekimini veya beğenisini yansıtır, bu da grup üyelerinin daha kolay iletişim kurmalarına ve çabalarını etkili bir şekilde koordine etmelerine olanak verir (Picazo ve diğer., 2015, s. 297).

Mullen ve Cooper (1994), dayanışmanın boyutlarının görev dayanışması, sosyal dayanışma ve grup gururu olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Ancak, grup gururu, araştırmacılardan pek fazla ilgi görmemiş, üzerinde yapılan çalışmalar sadece spor takımları ile sınırlı kalmıştır. Sosyal dayanışma, gruba karşı hissedilen ortak bir sevme hissi veya çekim (Evans ve Jarvis, 1986), duygusal arkadaşlık bağları, grup üyeleri arasında yakınlık ve ilgi, diğerleri ile birlikte zaman geçirmekten hoşlanma (MacCoun, 1996), görev dayanışması ise takımın bir takım görevine veya hedefine çekimi veya ortak bağlılığı (Hackman, 1976), takımın iş ile ilgili ortak hedeflerini gerçekleştirmek için takım çabalarını koordine etme motivasyonu (MacCoun, 1996) olarak tanımlanır (Chiocchio ve Essiembre, 2009, s. 388).

Carron, Widmeyer ve Brawley (1985,1987) tarafından geliştirilen Grup Dayanışması Anketi'nde dayanışmanın iki bilişsel boyutunun spor takımlarında ölçümlenmesi amaçlanır. Birincisi, grup düzeyinde ölçümlenen üyelerin gruba yakınlığına, benzerliğine ve bağlılığına dair algıları ölçen grup entegrasyonu, ikincisi bireyin grup içinde hareket etmesine neden olan bireysel motivasyon algısını gösteren ve bireysel seviyede ölçümlenen bireyin gruba çekimidir. Bunun yanısıra, grup üyesinin algılarında iki ana yönelim daha bulunur. Bu yönelimler, takımın üyelerinin belirli amaçlara ulaşabilmesi için birlikte çalışma derecesini ifade eden görev dayanışması ve takım üyelerinin birbirlerini sevme ve sosyal ilişkilerde bulunma derecesini ifade eden sosyal dayanışmadır. Sonuç olarak, Grup

Dayanışması Ölçeği, spor takımlarında dört boyutu ölçer; grubun görevde bütünleşmesi, grubun sosyal bütünleşmesi, grubun görev çekiciliği, grubun sosyal çekiciliği. (Carron ve diğer., 2003, s. 476; Neil ve diğer., 2016, s. 99)

Carless ve Paola (2000), Carron, Widmeyer ve Brawley'in (1985) spor takımlarında uyguladığı grup dayanışması ölçeğini, iş takımlarına uyarlamışlar, geliştirdikleri ölçekte 3 boyutun anlamlılık taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır; a) görev dayanışması; takımın iş görevine bağlı ve birlik olmasını, b) sosyal dayanışma; takım üyelerinin birlikte sosyalleşme derecesini, c) gruba karşı bireysel çekim; bireysel takım üyelerinin gruba çekim derecesini gösterir (Carless ve Paola, 2000, s. 83).

Huang (2009), ar-ge takımları için geliştirdiği takım dayanışma ölçeğinde kolektif düşünce ve sosyal bağlar boyutlarını kullanmıştır. Huang (2009), takım üyelerinin sosyal durumlarda bağlı olmalarına ilişkin algılarının yakın ilişki kurdukları, birlikte zaman harcadıkları, grup sorunlarını paylaştıkları ve karşılıklı problemlerini birbirlerine ilettikleri durumda geliştiğini, bu şekliyle sosyal bağlar boyutunun grup ile sosyal dayanışma boyutu olarak görülebileceğini ifade eder. Bunun yanısıra kolektif düşünceye sahip grup üyeleri, katkıda bulundukları büyük resmi dikkate alarak birbirleriyle özenli ilişkiler kurar, belli bir durumda diğer takım üyeleri ile eylemlerinin bütünleşmesi ve koordine olması yönünde hareket eder, diğer takım üyeleri ile karşılıklı etkileşimlerini dikkate alır ve karşılıklı çaba ve eylemlerini bir bütün olarak kolektif görevler olarak algılarlar. Bu yönüyle, kolektif düşünce grup üyelerinin grup görevine bağlı olmaları ile eşleştirilebilir (Huang, 2009, s. 795).

Cartwright ve Zander'e (1968) göre, takım dayanışması, takım üyelerinin takıma karşı tutumlarını ve takımın sonuçları ve hedefleri ile uyumlu olma motivasyonlarını etkilediği için önemlidir. Bununla birlikte, örgütsel bağlamlarda, takım performansının iyileştirilmesinin, Carless ve Paola'nın (2000) belirttiği gibi takım üyelerinin birbirini sevmesinden ziyade, etkili bir örgüt kültürü ve göreve odaklanma gibi normlardan kaynaklanması daha muhtemeldir. Mullen ve Copper'a (1994) göre, bu bakış açısıyla görev dayanışması sosyal dayanışmadan ayrılmalıdır (Aubke, 2014, s. 4).

Hirunyawipada, Paswan ve Blankson (2015), A.B.D.'de ileri teknoloji sektöründe çok fonksiyonlu takımlar üzerinde yaptıkları araştırmada, Carless ve Paola'nın (2000) iş takımları üzerinde yaptıkları araştırmada kullandıkları sosyal dayanışma ve görev dayanışması boyutlarını kullanmışlardır. Bu tez çalışmasında da takım dayanışması, görev dayanışması ve sosyal dayanışma olmak üzere iki boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Aşağıda, araştırma modeline dahil edilen takım dayanışmasının iki boyutu kısaca açıklanmıştır.

1.3.2.1. Görev Dayanışması

Hackman, Brousseau & Weiss'a (1976) göre, görev dayanışması, bir grubun belirli bir göreve bağlılığı nedeniyle ilgili gruba çekimini ifade eder (Bergiel, 2006, s. 11). Raven ve Rietsema'ya (1957) göre, bir grup yüksek görev dayanışmasına sahip olduğunda, grup üyeleri öncelikli olarak grubun görevleri ile yoğun bir şekilde ilgilendikleri için birlikte kalırlar. Üyeler, grubun görevleri ile özdeşleştiğinde ve görevleri kendileri açısından ödüllendirici ve değerli bulduklarında, görev dayanışması artar. Grubun hedefleri ve ilgili görevlerin açıkça tanımlanması görev dayanışmasının artmasını sağlar (Lu, 2015, s. 60).

1.3.2.2. Sosyal Dayanışma

Harrison ve diğerlerine (2002) ve O'Reilly ve diğerlerine (1989) göre, insanlar genellikle benzerleriyle çalışmayı tercih eder. Carless ve De Paola (2000), grup içinde sosyal ilişkileri geliştirme ve sürdürme motivasyonunu sosyal dayanışma olarak adlandırır. Nakata ve Im'a (2010) göre, kişilerarası bağlar ve dayanışma, ekip üyeleri arasındaki alışverişi kolaylaştırabilir ve fonksiyonel entegrasyonu teşvik edebilir (Hirunyawipada ve diğer., 2015, s. 857).

Tziner (1982), sosyal dayanışmayı, grubun ana üyeliğinin gruptaki üyelerden duygusal tatmin elde etmeye odaklandığı sosyo-duygusal temelde birlik olarak

tanımlar. Levin'e (1992) göre, sosyal dayanışma, üyelerin bir gruba dahil olmaları hakkında ne hissettikleri, diğer bireylerle nasıl etkileşim ve ilişki kurdukları ve grup iklimi ve birlikte çalışma hakkında nasıl hissettikleri gibi duygusal konuları içerir (Bergiel, 2006, s. 11). Aiken (1992), sosyal dayanışmayı, grup bireylerinin birbirlerini sevmeleri ve etkileşim kurmak istemeleri nedeniyle grup bünyesinde kalmak istemeleri olarak tanımlar. Lu (2015), bireylerin birbirlerini sevmelerinin benzerlikten kaynaklandığını, dolayısıyla diğer koşullar eşit olmak kaydıyla, benzer üyelerin oluşturduğu grupların sosyal dayanışmasının daha yüksek olduğunu belirtir. Widmeyer ve diğerlerine (1985) göre, sosyal dayanışma grup içinde sosyal ilişki geliştirme ve muhafaza etmeye yönelik genel bir eğilim ve motivasyondur (Carless ve Paola, 2000, s. 84)

1.3.3. Takım Dayanışmasının Kuramsal Temelleri

Takım dayanışmasının oluşmasının kuramsal temelleri sosyal kimlik ve sosyal mübadele teorilerine dayanır (Kozlowski ve Chao, 2012, s. 346). Bu bölümde, takım içinde dayanışmanın oluşum süreci, sosyal kimlik ve sosyal mübadele kuramları bakış açısıyla anlatılmıştır. Sosyal mübadele kuramına göre takım içinde etkileşim halinde olan bireyler arasında zamanla karşılıklı bağımlılıklar gelişir. Sosyal kimlik kuramına göre takım içinde etkileşimde bulunan bireyler birbirlerine benzeyen yönlerini ortaya çıkararak bir üst kimlik oluştururlar. Bu kimliğin belirgin hale gelmesiyle takım dayanışması oluşur.

1.3.3.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Turner ve diğer. (1994), sosyal kimliklerin, bireylerin kendilerini belirli bir grup içinde paylaşılan benzerliklere dayanarak sınıflandırması sonucunda oluştuğunu belirtir (Kozlowski ve Chao, 2012, s. 346). Henri Taifel (1963), insan etkileşiminin bir uçta sadece bireylerarası ve diğer uçta sadece gruplararası olmak üzere bir spektrum üzerinde değiştiğini vurgular. Sadece bireylerarası bir etkileşim, insanların sosyal sınıf farkındalığı olmadan ilişki kurmasını kapsar. Sadece gruplararası etkileşim ise, bireylerin kendilerine özgü, şahsi özellikleri bastırılmış ve tamamen

gruplarının temsilcileri olarak ilişki kurmasını kapsar. Bu spektrumda, bireylerarası etkileşimden gruplarası etkileşime doğru yöneldikçe bireylerin kendilerine ve birbirlerine bakış açısı değişir. Birey, algısal olarak bulunduğu grup ile benzerliklerini geliştirirken, diğer gruplar ile ayrılıklarını ön plana çıkarır. Tajfel (1963), bireyin "biz ve onlar" ayrımı yapmasının diğer bireylere bakış açısını değiştirdiğini ve farklı düzeyde bir benlik kavramı geliştirdiğini vurgular. Bireyin geliştirdiği benlik kavramı, bulunduğu sosyal sınıfa dayalı öz imge ve grup üyeliğinin neden olduğu duygusal ve değerlendirici sonuçlardan kaynaklanan sosyal kimliği içerir. Taifel ve Turner, bireylerin kendi gruplarını başka gruplara tercih etmelerinin temel nedeninin bireyin olumlu ve güvenli bir benlik kavramına ulaşma arzusu olduğunu iddia eder. Bireylerin olumlu bir benlik kavramına ulaşma motivasyonu olduğu düşünülürse, kendi gruplarını iyi gruplar olarak görmeleri kaçınılmazdır. Festinger'in sosyal karşılaştırma konusundaki görüşlerine göre, birey kendi grubunu diğer gruplar ile karşılaştırarak değerlendirir. Olumlu bir sosyal kimlik arayışında olan grup üyeleri, kendi gruplarının diğer gruplara göre olumlu fark yaratacak veya olumlu farklılıklarını koruyacak şekilde düşünür ve davranır (Hornsey, 2008, ss. 206-207).

Kozlowski ve Chao (2012), takım dayanışmasının ortak takım kimliğinden ortaya çıktığını ifade eder. Tajfel (1972; 1978) ve Tajfel ve Turner'ın (1979) belirttiği gibi, sosyal kimlik teorisine göre, bireyler kendilerini sadece kişisel özellikleri değil, aynı zamanda üye oldukları sosyal gruplar ile de tanımlar. Hogg & Terry'e göre (2000), insanlar, sosyal kimliklerini, olumlu bir farklılık arayan gruplar arası karşılaştırmalara dayanarak yaratırlar ve bu şekilde ihtiyaç duydukları benlik saygısına ulaşırlar. Ashforth ve Mael (1989), takım kimliğinin örgüt temelli kimlikten daha kesin ve proksimal olduğunu ileri sürmüşlerdir, çünkü örgüt kimliği karmaşık bir organizasyonda çoklu kimliklerin bir birleşimi olabilir (Kim, 2014, s. 80).

Hogg ve Terry'e (2000) göre, bireyin olumlu değerlendirmeye sahip bir grup veya takım ile tanınması, bireyin kendine verdiği değeri ve benlik saygısını artırır. Bir grup veya takım ile birlikte tanınmak, bireyin yalnız başına ulaşamayacağı

sonuçlara, kaynakları, işgücünü ve bilgiyi paylaşarak ulaşmasını sağlar. Ayrıca, dayanışma içindeki takımlar, takım üyelerine sosyal destek sağladıkları gibi, takım üyelerini rakip takımlardan korur. Yeni takımlar için, sosyal kimlik takım üyeleri arasındaki bir çok sosyal mübadeleden ortaya çıkar (Kozlowski ve Chao, 2012, s. 346).

1.3.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele teorisi, işyeri davranışlarının anlaşılması için en etkili paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874). Homans (1961)'e göre sosyal gruplarda ortaya çıkan her türlü olgu bireylerin birbiriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Homans (1961) sosyal mübadeleyi, en az iki kişi arasında, maddi veya maddi olmayan, az ya da çok ödüllendirici veya maliyetli olan takas olarak tanımlamıştır (Cook ve Rice, 2003, s. 54). Sosyal mübadele hakkında farklı görüşler olmasına karşın, teorisyenler sosyal mübadelenin yükümlülük yaratan bir dizi etkileşim içerdiği konusunda hemfikirdir. Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri ilişkilerin zamanla güvenli, sadık ve karşılıklı bağımlılıklara dönüştüğü yönündedir. Bunun gerçekleşmesi için, tarafların belirli mübadele kurallarına uyması şarttır. Emerson'a göre (1976), mübadele kuralları, mübadele ilişkisi içinde olan katılımcıların arasında oluşan veya adapte edilen durumun normatif tanımını oluşturur. Karşılıklılık en fazla bilinen mübadele kuralıdır. Gouldner (1960), mübadele ilişkisinde karşılıklılığın doğasını inceler ve karşılıklılığın üç farklı türünü tanımlar; a) Birbirine bağımlı mübadele ilişkileri olarak karşılıklılık, b) Halk inancı olarak karşılıklılık, c) Ahlaki norm olarak karşılıklılık. Sonuçların ortak çaba sonucu ortaya çıktığı karşılıklı bağımlı gruplarda, mübadele ilişkisi, ortak ve tamamlayıcı düzenlemeler şeklinde ortaya çıkar. Molm'a göre (2000), bu tür durumlarda, karşılıklı mübadele açık bir pazarlık içermemekte, aksine bir tarafın eylemleri diğer tarafın davranışlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bundan dolayı, bağımlılık riski azaltmakta ve işbirliğini teşvik etmektedir. Gouldner'a (1960) göre, halk inancı olarak karşılıklılığın kaynağı bireylerin hak ettiklerini alacağına yönelik kültürel inanıştır. Mübadele eylemlerinde katılımcılar bu inanışa göre sonuçta bir dengeye ulaşmayı hedeflerler, yardımcı olmayanların

cezalandırılacağına, yardımcı olanların ise gelecekte yardım göreceğine inanırlar. Moore'a (2004) göre, kültürel normlara göre karşılıklılığın halk inancına göre farkı daha fazla yaptırım içermesidir. Gouldner (1960) karşılıklılığın evrensel bir prensip olduğunu vurgular, ancak bazı bireyler karşılıklılığı diğerlerinden daha fazla özümser (Cropanzano ve Mitchell, 2005, ss. 875-877).

Homans (1961), sosyal mübadeleyi en az iki birey arasında, ödüllendiren veya maliyet yaratan eylem, maddi veya maddi olmayan varlık değiş tokuşu olarak tanımlar. Bu tanımdaki maliyet kavramı, vazgeçilen alternatif eylemler veya fırsatları içerir. Homans'a göre, sosyal grup içinde bireylerin eylemleri karşılıklı olarak güçlendirici etkiye sahiptir. Grup üyelerinin değiş tokuş ilişkisine girmesi veya ilişkinin sonlandırılması geçmişteki güçlendirici eylemlerin varlığına/yokluğuna bağlıdır. Homans sosyal mübadele eyleminin çerçevesini, eylemin sonuçlarının ödüllendirici veya cezalandırıcı olması esasına göre çizmiştir. Homans'a göre, olumlu ve eylemin sahibi için değerli sonuca ve marjinal katkıya sahip, ödüllendirilen eylemler tekrar edilir. Blau (1986), sosyal mübadele teorisinin temellerini Homans gibi, ödüller ve maliyetler üzerine kurmakla birlikte, Homans'ın güçlendirici yaklaşımına göre daha faydacı bir yaklaşım sergiler. Homans, grup içinde bireylerin karşılıklı davranışlarının geçmişteki davranışlar tarafından güçlendirildiğini vurgularken, Blau, bu davranışları gelecekteki beklentilerin şekillendirdiğini ifade eder (Cook ve Rice, 2003, s. 55).

Takımın başarısı veya başarısızlığı, kurulan erken değiş tokuş ilişkilerine bağımlıdır. Ancak, bir takımda erken sosyal değiş tokuş eylemleri eğer takım üyeleri önceden birbirlerini tanımıyorsa sınırlı bilgiye dayalıdır. Takımda ilk ilişkiler genelde bireyin takım hakkındaki veya kendinin takım içindeki rolü ile ilgili stereotip ve beklentilerine bağımlıdır. Harrison'a göre (2002), ilk izlenimler erken etkileşimlerin tonunu belirler ve sonrasında bu etkileşimler ilişki geliştikçe bireylerin uyum sağlaması için geri bildirim sağlarlar. İlk etkileşimler yüzeysel seviyede grup kimliklerinden etkilenirken, sonraki aşamalarda derin seviyedeki kültür formlarından etkilenilir. Lau ve Murhighan'a göre (1998), yüzeysel seviyedeki özellikler ırk, cinsiyet ve yaş,vb. açık ve belirgin demografik kimlikleri ihtiva eder. Homojen

olduğu durumlarda ortak bir kimlik oluşmasını sağlarlar. Heterojen oldukları durumda, grup içinde kümeler oluşmasına neden olurlar. Bu grup kimliklerinin varlığı ve kişiler arası ilişkilerdeki etkileri bilinçli veya bilinçli olmayan seviyede takım oluşmasına ilişkin ilk koşulları oluşturan beklentileri ve davranışları etkilerler. Sonraki etkileşimler, yüzeysel farklılıklardan daha derin seviyedeki farklılıklara odaklanır. Bu farklılıklar kişilik özellikleri, bilgi ve deneyimin yanısıra ve değer bazlı olabilir ve kültürel ve sosyal kimliklerden etkilenebilir. Zaman, takım kurma ve ilişkiyi oluşturmanın farklı gelişim aşamalarında farklı grup kimliklerinin belirgin hale geldiği önemli bir öğe olarak görünür. Molinsky'nin (2007) kültürel kod değiştirme teorisine göre bireyler başka biriyle ilişki kurmak için farklı kültürel kimlikler kullanabilirler. Eğer, bir kültürel veya sosyal kimlik vasıtasıyla karşı tarafla uyum sağlanamazsa, başka bir kimlik ile bağ sağlanabilir. Olumlu ilişkilerin, ortak grup kimlikleri bireyleri birbirine bağladıktan sonra oluşması daha yüksek olasılığa sahiptir. Ortak grup kimlikleri üyeler için belirgin hale geldiğinde takım dayanışmasının temelleri atılır (Kozlowski ve Chao, 2012, s. 346).

Lawler ve diğerlerinin (1993,1996,2000) geliştirdiği "ilişkisel dayanışma" teorisi, mübadele ilişkilerine duygusal tepkilerin mübadele sonuçlarını nasıl etkilediğini değerlendirir. Yazarlar, teorilerinde, karşılıklı değiş tokuş sürecinde duyguların, yapısal düzenlemelerin davranışsal sonuçlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiği öncülüne dayanırlar. Lawler ve Yoon (1993,1996,1998), ilk çalışmalarında, dayanışmanın sadece yapısal düzenlemeler nedeniyle aktörler arasındaki değiş tokuş sıklığının sevme ve memnuniyet,vb. olumlu duygular doğurduğunu ve sonrasında ilişkisel dayanışma ve ilişkiye bağlılık gibi davranışsal sonuçlar doğurduğunu önermişlerdir. Sonraki dönemde yaptıkları kapsamlı çalışmalarında, ilişkisel dayanışmanın biri bilişsel ikincisi duygusal olmak üzere iki paralel süreç sonucu oluştuğunu önerirler. Bilişsel süreçte, bireyler belirsizliği düşürmek amacıyla ilişkisel bağlılık geliştirirler. Duygusal süreç ise ilişkinin gerçek ve anlamlı değer taşıyan bir nesneye dönüştüğü sosyal bağlanma sürecini içerir. (Cook ve Rice, 2003, s. 62)

1.4. TAKIM BAŞARISI

Proje takımları, örgütlerdeki kritik önemleri ve projelerdeki düşük başarı oranları nedeniyle araştırmacılar tarafından yoğunlukla incelenmiştir. Ancak proje takımının başarısının nasıl tanımlanacağı ve başarıya en çok hangi faktörlerin katkıda bulunduğu konusunda bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Proje başarısı, farklı çalışmalarda çeşitli şekilde tanımlandığı ve ölçüldüğü için, projelerin performansını değerlendirmek için kullanılan faktörler açık değildir. Ayrıca, proje takımı sonuçları ile ilişkili temel faktörler üzerinde halen bir mutabakat yoktur. Çoğu araştırma, proje takımı başarısının değerlendirilmesi için bir veya birkaç faktör üzerine odaklanmıştır (Liu ve Cross, 2016, s. 1150).

Liu (2012), Ocak 1980-Nisan 2010 arası örgüt ortamında 95 proje takımında yapılan meta-analiz çalışmasında, takım sonuçlarına ilişkin, teknik performans göstergeleri, sosyal sistem göstergeleri ve kombine göstergeler dahil olmak üzere çok çeşitli performans göstergesi tespit etmiştir. En sık çalışılmış teknik performans göstergelerinin etkililik, etkinlik ve inovasyon olduğu görülmüştür (Liu ve Cross, 2016, s. 1151). Bu tez çalışmasında, proje takım başarısı, takım etkililiği ve takım inovasyonu boyutlarıyla ölçümlenmiştir.

1.4.1. Takım Etkililiği (Team Effectiveness)

Takım etkililiği takım başarısının göstergelerinden biridir. Takım çalışmasının çıktılarıyla ölçülür. Takımın eylemleri sonucu oluşan çıktılar; kişisel, takım, iş, birim, organizasyon olmak üzere çeşitli seviyelerde farklı biçimlerde kendini gösterebilir (Akgün, Keskin ve Özdemir, 2004, ss. 301-302). Literatürde performans ve etkililik kavramlarının, sık sık geçişken olarak kullanıldığı izlenmektedir. Bu bağlamda ilişkili olmakla beraber, farklı anlamlara sahip iki kavramın tanımlarının yapılması ihtiyacı duyulmuştur.

Performans, çevrimiçi Merriam-Webster sözlüğünde (a) bir eylemin yürütülmesi veya (b) gerçekleştirilen bir şey olarak tanımlanmaktadır. Bu

tanımlamada dikkat çekici olan husus, performansın hem sebebi (yani eylemi) hem de etkiyi (yani başarıyı) içermesidir. Öncül ve sonucun karışması, insan performansını modelleme ile ilgilenen araştırmacılar tarafından reddedilir. Campbell (1990), performansın, eylemin sonuçları olmadığını, eylemin kendisini içerdiğini vurgular. Bu düşünce şeklini takiben performans, örgütsel psikolojisi alanında hedefe yönelik davranışsal ya da bilişsel eylem olarak tanımlanmaktadır. Etkililik, çevrimiçi Merriam-Webster sözlüğünde belirli, kesin veya istenen bir etki üretilmesi olarak tanımlanır. Dolayısıyla etkililik, takım performansının sonucu değil, daha ziyade, sonuçların sübjektif veya objektif bir standartla karşılaştırıldığı yargılayıcı bir sürecin sonucudur. Benzer şekilde, etkililik, örgütsel psikoloji alanında performans sonuçlarının değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Salas ve diğer., 2007, s. 192-193).

Hackman ve Walton'a (1986) göre takım etkililiği takım performansının müşterilerin standartlarını karşılama derecesidir. Bu standartlar objektif ve sübjektif standartlar olabildiği gibi, nicelik, nitelik, zamanlama veya üyelerin kişisel gelişimi, memnuniyeti veya devamlılığını da içerebilir (Bergiel, 2006, s. 10). Campbell (1990), etkililiğin takım performansının sonucu olmadığını, ancak sonucun subjektif veya objektif bir standart ile karşılaştırıldığı yargılayıcı sürecin sonucu olduğunu ifade eder. (Salas ve diğer., 2007, s. 193).

Takımlar için performans etkililiğinin tekil, tek biçimli bir ölçüsü yoktur. (Guzzo ve Dickson, 1996, s. 309). Lee'ye (2008) göre, etkililik, proje çıktılarının önemli proje paydaşlarının performans beklentilerini ne derece sağladığını gösterir. Beklentiler genellikle farklı projeler ve farklı paydaşlar arasında farklıdır. Bu nedenle, daha önceki çalışmalarda etkililiği değerlendirmek için çeşitli göstergeler kullanılmıştır. Liu ve Cross'a (2016) göre, en sık kullanılan etkililik göstergeleri; kalite, işlevsellik veya güvenilirlik, teknik performansın karşılanması, müşteri/kullanıcı gereksinimlerinin karşılanması, kaliteye yönelik proje hedeflerinin karşılanması ve pazar beklentilerinin karşılanmasıdır (Liu ve Cross, 2016, s. 1152).

Gemuenden'e göre (1990), takım performansı, bir takımın belirlenmiş kalite ve maliyet ve zaman hedeflerini ne ölçüde karşılayabileceği olarak tanımlanabilir. Projenin başarılı olduğu algısı, kısmen değerlendiricinin bakış açısına bağlıdır. Bu nedenle, takım performansını değerlendirirken örgüt, müşteri ve ekip üyeleri, vb. farklı perspektifleri dahil etmek önemlidir. Ayrıca, inovatif bir projenin başlangıcında açık ve kesin performans hedefleri belirlenmesi, konunun çoğu zaman oldukça karmaşık ve belirsiz olmasından dolayı zordur. Etkililik, takımın, sonucun kalitesi ile ilgili beklentileri ne derece karşıladığı anlamına gelir. Yenilikçi projelerde, etkili bir performans, geliştirilecek ürünün, hizmetin veya prosesin önceden tanımlanmış kalitatif özelliklerine (örn. işlevsellik, dayanıklılık, güvenilirlik, performans vb.) düzenli olarak bağlı kalmayı gerektirir (Hoegl ve Gemuenden, 2001, s. 438).

Takım etkililiği literatürde tek boyutlu ve çok boyutlu olarak iki bakış açısıyla ele alınmaktadır. Takım etkililiğini tek boyutla ele alan araştırmalar takım performansını objektif kriterlere göre ölçümlerken, takım etkililiğini birden fazla boyut ile ölçümleyen araştırmalar verimlilik ve performans gibi kriterler dışında, memnuniyet, bağlılık gibi kavramları da ölçümlerine dahil etmektedirler (Delgado Pina, Martinez ve Martinez, 2007, s. 8).

Hackman (1987) ve Sundstorm, Meuse ve Futrell (1990), takım etkililiğinin boyutlarını; a) takım performans sonuçları (miktar veya kalite, hız, müşteri memnuniyeti, vb), b) takım üyelerine etki eden takım sonuçları c) takımın birlikte etkili performans gösterme kabiliyetinin güçlenmesi olarak 3 boyutta ele alır. (Guzzo ve Dickson, 1996, s. 309)

Cohen ve Bailey (1997), örgüt ortamında önem taşıyan çok sayıda performans sonuçlarını dikkate alarak etkililiği geniş bir bakış açısı ile incelemiştir. Performans sonuçları örgüt içinde, bireysel, takım, iş birimi ve örgüt seviyelerinde olmak üzere farklı seviyelerde oluşur. Sonuçların bazen birbiriyle karışık bir şekilde ilişkili olduğu veya uyumsuz olduğu, farklı seviyelerde sonuçların bazen birbiriyle

karıştığı izlenmektedir. Bu kapsamda, etkililiğin boyutları ve hangi seviyede dikkate alındığı net olmalıdır (Cohen ve Bailey, 1997, s. 243).

Cohen (1994), araştırmacıların çoğunun takım etkililiğini çok boyutlu bir yapı olarak düşündüğünü, etkililik kriterlerinde mutabakat sağlanamadığını belirtir (s.71). Örneğin, Cohen (1994) takım etkililiğine katkıda bulunan faktörlerin, (1) takım performansı, (2) takım üyelerinin iş hayatının kalitesine ilişkin tutumları ve (3) ayrılma davranışı olduğunu vurgular. Cohen'e (1994) göre, bu üç global faktörün her biri etkililikle ilişkili bir takım faktörleri kapsar. Spesifik olarak, performans faktörü; (1) maliyetleri kontrol etme, (2) verimliliği arttırma ve (3) kaliteyi arttırma faktörlerini içerir. Takım üyelerinin tutum faktörü, (1) iş doyumu, (2) takım memnuniyeti, (3) sosyal ilişkilerden memnuniyet, (4) gelişme fırsatlarından memnuniyet ve (5) örgütsel bağlılık faktörlerini içerir. Ayrılma davranışları arasında (1) devamsızlık ve (2) işi bırakma bulunur. Hackman (1987) ayrıca, takım etkililiğinin üç bileşen açısından kavramsallaştırılabileceğini iddia etmektedir. Birinci bileşen, ekip çalışmalarını izleyen paydaşların, kalite ve miktar standartlarının karşılanıp karşılanmadığı konusundaki yargılarıdır. İkincisi, takım katılımı ile grup üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığıdır. Üçüncüsü, takım arasındaki etkileşimin, grubun gelecekte birlikte çalışma becerisini koruma veya güçlendirmeye hizmet edip etmediğidir. (Salas ve diğer., 2007, s. 194)

Robbins ve Judge'a (2013) göre, takım etkililiği, yöneticilerin takım performansına ilişkin değerlendirmeleri ve takım üye memnuniyetinin toplam ölçütünü ifade eder. Benoliel ve Somech (2015), inovatif düşünce ve günlük rutin görevleri yerine getirme arasındaki gerilimi vurgulayarak, görev performansı ve inovasyonu, takımların etkililiğini belirleyen iki boyut olarak ele almışlardır. Lovelace, Shapiro ve Weingart (2001), takım performansını yenilikçilik ve kısıtlara uyum (örneğin bütçe ve planlara uyum) boyutları ile incelemişlerdir. Hoegl ve Parboteeah (2007), takım performansını takım etkililiği yani takımın sonuçlarının kalitesinin beklentileri karşılaması ve takım etkinliği yani bütçe ve zaman kısıtlarına uyum boyutlarıyla ölçümlemişlerdir.

Performans sonuçları örgüt içinde, bireysel, takım, iş birimi ve örgüt seviyelerinde olmak üzere farklı seviyelerde ölçümlenebilir Takım etkililiği üç boyutta ölçümlenebilir; a) nitelik ve nicelik anlamında performans etkililiği, b) üye tutumları, c) üye davranışları. (Cohen ve Bailey, 1997, s. 243). Cohen ve Bailey, (1997), 1990-1996 yılları arasında gerçekleşen takım araştırmalarına ilişkin yaptıkları literatür incelemesinde kullanılan takım etkililiği ölçeklerine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır;

- Çalışma takımları ve paralel takımlarında çoğunlukla üretim kayıtlarına dayalı objektif performans ölçekleri kullanıldığını, ikinci olarak takım üyelerinin ve takım liderinin cevapladığı algıya dayalı anketlerde memnuniyet ve bağlılık, devamsızlık ve ayrılma niyeti, vb. tutumsal ve davranışsal ölçekler kullanıldığını tespit etmişlerdir.
- Proje takımlarında, takım dışı yöneticilerin değerlendirmesinin en sık raslanılan etkililik ölçüm yöntemi olduğunu, ikinci olarak takım üyelerinin algılarına başvurulduğunu, objektif performans ölçekleri kullanılmadığını tespit etmişlerdir. Etkililik kriterleri planlara uyma, inovasyon, proje kalitesi ve genel performans ve verimlilik olarak belirlenmiştir.
- Yönetim takımları üzerine yapılan çoğu araştırmada, etkililiğin firma performansı olarak tanımlandığını, finansal objektif ölçüm kriterlerinin kullanıldığını, az sayıda çalışmada davranışsal sonuçların ölçümlendiğini belirlemişlerdir.

Proje takımlarında yöneticilerin takıma ilişkin algılarını içeren ölçekler en sık kullanılan ölçeklerdir. İkinci olarak takım içi algıyı ölçen ölçekler ve son olarak müşterilerin veya diğer paydaşların algısını ölçen ölçekler kullanılır. Genelde algılanan performans, bütçelere uyum, programlara uyum, yenilikçilik, proje kalitesi, genel performans, verimlilik ve takım üyeleri arasındaki etkileşimlerin sonuçları ile ölçülür. Ayrıca, bu göstergelere memnuniyet, örgüte bağlılık ve güven, vb. kriterler eklenmiştir (Delgado Pina, Martinez ve Martinez, 2008, s. 9)

1.4.2. Takım İnovasyonu

Geçtiğimiz 30 yıl boyunca, organizasyonlardaki inovasyon kavramı, yönetim bilimi, sosyoloji ve örgütsel olmak üzere çeşitli disiplinlerden gelen bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. İnovasyon hem süreç hem de ürün olarak çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. West ve Farr'a göre (1990), inovasyon, "*belirli bir rol performansına, gruba, organizasyona veya daha geniş bir topluluğa önemli ölçüde fayda sağlayacak şekilde tasarlanan, uygulanan ilgili birime yeni olan, fikir, süreç, ürün ya da prosedürlerin belirli bir rol, grup veya organizasyon dahilinde bilinçli bir şekide tanıtılması"*dır.. İnovasyon şans eseri oluşmaz. Yeni değişiklikler ve sonuçlar ortaya koyma amaçlı bilinçli girişimleri içerir. İnovasyonun faydaları arasında kişisel gelişim, artan memnuniyet, grup dayanışması, daha iyi örgütsel iletişim ve bağlılık ile üretkenlik ve ekonomik kazançlar sayılabilir. İnovasyon olarak kabul edilebilecek, çeşitli süreçler ve ürünler arasında, yeni ürünler ve üretim süreçleri (örneğin ileri üretim teknolojisinin tanıtılması veya bir organizasyon içinde yeni bilgisayar destek hizmetleri) gibi teknolojik değişiklikler sayılabilir. Ayrıca, takım dinamikleri ve diğer takım özelliklerinin, takımların örgütlerinde yeni süreçler ve prosedürleri etkili bir şekilde oluşturma ve yenilik yapma yeteneklerine katkıda bulunduğu bilinmektedir (Jordan, 2014, s. 8).

Bir süreç olarak, Amabile (1988) inovasyonu "bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması" olarak tanımlamıştır. Amabile'e (1988) göre, inovasyon, genellikle inovasyonun bir alt kümesi olarak kavramsallaştırılmış yaratıcılık ile ilişkilidir. Amabile (1988), yaratıcılığı, inovasyona gerekli bir öncül olarak tanımlamış ve yaratıcılığı, "*birey veya birlikte çalışan bir grup birey tarafından yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi*" olarak değerlendirmiştir (Amabile, 1988, s. 126).

Pirola-Merlo ve Mann'a (2004) ve West'e (2002) göre, takım inovasyonu, geliştirilen ve uygulanan fikirlerin niceliği ve niteliğinin birleşimidir. Açıkça tanımlanmış ortak hedefleri olan, görev odaklı, karar verme sürecine aktif olarak katılan ve inovasyona açık olan takım üyelerine sahip takımların, takım olarak çalışma, işlerini daha etkin bir şekilde yapılandırma ve işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirme olasılıkları yüksektir. Sonuç olarak, bu takımlar daha yüksek inovasyon performansına sahip olmalıdır (Jordan, 2014, s. 26).

West ve Farr'a (1990) göre, takım inovasyonu, takım için yeni ve faydalı olan fikirlerin, prosedürlerin veya süreçlerin, takım içinde tanıtılması veya uygulanmasını ifade eder (Jiang, Gu ve Wang, 2015, ss. 677-678). West ve Wallace (1991), takım inovasyonunun kapsamını genişletmiş, takım içinde bireye, takıma, örgüte ve geniş çerçevede topluma faydalı olabilecek şekilde tasarlanmış, yeni fikirler, süreçler ve ürünlerin yaratılması ve uygulanması olarak tanımlamıştır (Somech ve Khalaili, 2014, s. 282). Takımlarda inovasyon süreci şu aşamaları içerir; 1) bir problemin tanımlanması veya farkedilmesi, 2) bireyler tarafından yaratıcı fikirlerin oluşturulması, 3) bu fikirlerin gruba önerilmesi, 4) bu fikirlerin grup tarafından tartışılması ve geliştirilmesi, 5) bu fikirlerin grup tarafından değerlendirilmesi ve son olarak, 6) kabul edilen fikirlerin grup tarafından uygulanması. Woodman ve diğerlerine göre (1993), yaratıcılık, özellikle yeni fikirlerin ortaya çıkması ve geliştirilmesinde ve bu fikirlerin uygulama yollarının geliştirilmesinde inovasyon sürecine dahil olur (Gilson, 2002, s. 5).

Takım inovasyonu, etkinlik ve etkililikten daha düşük bir sıklıkla kullanılmasına rağmen, proje takımı performansının en yaygın kullanılan üçüncü ölçütüdür. İnovasyon, Kratzer, Leenders ve Van Engelen'e (2006) göre, takımların yeni fikirler, yöntemler, yaklaşımlar, buluşlar veya uygulamalar üretmede yaratıcı başarılarını gösterir. Dayan ve Çolak'a (2008) göre, inovasyon proje çıktılarının ne derece yeni olduğunu ifade eder. İnovasyon, proje takımları performansının, diğer takımlarda bulunmayan benzersiz bir ölçütü gibi görünmektedir. Thamhain (2003), Ar-Ge ekiplerinin performansını araştırmış ve tepki süresi, yeni ürünler veya hizmetler, ürün özellikleri, maliyet düşürme, teknoloji transferi, müşteri memnuniyeti, kalite, sürekli iyileştirme, patentler ve yayınlar, fikri mülkiyet gelirleri ve iş başarısı, vb. yaygın olarak kullanılan yenilikçi göstergeler sunmuştur (Liu ve Cross, 2016, s. 1152).

Drucker (1985) ve Hirst ve diğerlerine (2009) göre, işyerinde takım düzeyinde inovasyon, genellikle iş hedeflerine ulaşma sürecinde ortaya çıkan sorunlar ve zorluklarla ortaya çıkar ve bu nedenle takım inovasyonu, karşılaşılan

zorluklara ve sorunlara yeni ve kullanışlı çözümler geliştiren ve uygulayan ekiplerden kaynaklanan bir sonuç olarak görülür. Scott & Bruce'a göre (1994), yenilikçi davranış üç davranışsal parçadan oluşur: fikir üretimi, fikir tanıtımı ve fikir uygulama. West'e göre (2002), sonuncusu genellikle takımların geliştirdikleri inovasyon fikirlerini uygulamalarını gerektirir. Hülsheger, Anderson ve Salgado (2009), takım bireylerinin kendilerini puanladıkları ölçeklerin etkileri olduğundan fazla gösterdiğini ve farklı araştırma sonuçlarının inovasyona etki eden çok sayıda düzenleyici faktör olduğunu gösterdiğini belirtir (Schippers, West ve Dawson, 2015, s. 771).

2. ÖRGÜTSEL DESTEK

Mathieu ve diğerlerine (2008) göre, takımın etkililiğini ortaya çıkaran faktörleri anlamak için, araştırmacılar sadece takım düzeyindeki etkileri değil, aynı zamanda örgütsel seviyedeki etkileri de incelemelidir. Ancak literatürde, az sayıda araştırmacı örgüt seviyesindeki çevresel etkileri dikkate almıştır (Jin ve Zhong, 2014, ss. 517-518).

2.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütsel destek kavramı son 30 yıldır psikoloji ve yönetim alanındaki araştırmalarda önemli ölçüde ilgi çekmektedir. Bir bakış açısına göre, örgütsel destek; çalışanın iş güvenliğinin sağlanması ve iş eğitimlerinin verilmesi, yönetici desteği verilmesi, yaratıcı örgüt ikliminin oluşturulması, takdir ve ödüllendirme, kariyer fırsatlarının yaratılması ve örgütün işleyişine yönelik teknolojik desteğin sağlanmasını içerir (Durmuş ve Şahin, 2015, s. 439).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında kişiye yönelik yetki devri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların moral ve motivasyonlarına olumlu etki yaptığı ve verimliliklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel destek, kişiye yönelik davranışları ölçen temel faktörlerden birisi olup, grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ön plana çıkartmaktadır (Yılmaz, 2016, s. 10).

2.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Özdemir'e (2010) göre, çalışanlar, örgüt içinde saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme, takdir edilme vb. duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ihtiyacını duyar. Örgüt ise verdiği destek ile, çalışanların katkılarının farkında olduğunu, onların esenliğine önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğu mesajını vererek, bireyin aidiyet, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılar (Çınar, 2013, s. 55).

Kaynak ve diğerlerine (2002) göre, örgüt bünyesindeki davranışları anlamak için algılanan çevre ve gerçek çevre arasında ayrım yapmak kritik önem taşır. Bu bağlamda, örgüt bünyesindeki bireylerin tutum ve davranışlarını anlamak için mevcut durumu dikkate almak yeterli olmayacaktır. Bireyin durumu nasıl algıladığı da çok önemlidir. Özdevecioğlu'na (2003) göre, algılanan örgütsel destek, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve organizasyonun kendilerini desteklediği algısıdır. Örgütün desteğini hisseden çalışanların işe bağımlılıkları artacak ve işi bırakmayı düşünmeyeceklerdir (Mete, Zincirkıran ve Tiftik, 2014, s. 330).

Algılanan örgütsel destek üzerine yapılan araştırmalar, 1980'li yıllarda, işverenlerin çalışanların organizasyona bağlılığının nedenlerini sorgulamaya başladığı ve çalışanların da kuruluşun kendilerine olan bağlılığına odaklandıklarının gözlemlenmesiyle başlamıştır. Algılanan örgütsel destek kavramı konusunda en tanınmış araştırmacı olan Eisenberger'e göre, bu gözlem algılanan örgütsel destek konusunda 325'in üzerinde bilimsel araştırmanın yapılmasını sağlamıştır (Jordan, 2014, s. 17).

Algılanan örgütsel destek, kişinin işini etkili bir şekilde yapması ve stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde yardımın kuruluştan sağlanabileceğine dair algıladığı güvence olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501).

2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel destek kavramında, çalışan ve örgüt arasında tanımlanan ilişkiler, psikolojik sözleşme kuramında öngörülen süreçlerden önemli ölçüde etkilenir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 497). Akalın (2006), algılanan örgütsel desteğin örgütsel çerçeve içinde temel bir sosyal mübadele mekanizması olduğunu ileri sürer. Aslında, örgütsel destek algısı, çalışanın örgüte olan bağlılığı karşılığında örgütün çalışanlara olan bağlılığını göstermesi değiş tokuşunda, örgütün kendi payını ne derecede yerine getirdiği konusunda çalışanın algısını ifade eder (Mete,

Zincirkıran ve Tiftik, 2014, ss. 330-331). Bu bölümde, algılanan örgütsel destek kavramının temelini oluşturan kuramlara yer verilmiştir.

2.1.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kuramı

Algılanan örgütsel destek kuramı, çalışanların, kurumun kendilerinin işe yönelik artan çabalarını ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçlara cevap vermeye hazır olduğu kanısına varmak için, kurumun katkılarına değer verme ve esenliklerini önemseme derecesine dair yaygın inançlar geliştirdiğini ileri sürer (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501).

Eisenberger'e (1986) göre, algılanan örgütsel destek kavramının altında üç ana psikolojik süreç yer alır. İlk olarak, çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğin karşılığını daha yüksek seviyede bir yükümlülük ve bağlılık hissiyle kurumun daha iyi çalışması için efor sarfederek verirler. İkincisi, algılanan örgütsel destek, çalışanın korunma, takdir ve saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak, buna karşılık gelişen aidiyet hissiyatı ve kurum çalışanı olarak rol statüsü sosyal kimliğine entegre olacaktır. Sonuç olarak, çalışan kuruma duygusal olarak bağlanacaktır. Üçüncü olarak, algılanan örgütsel destek, kurumun yüksek performans gösteren çalışanları takdir edeceği ve ödüllendireceği inancını çoğaltır (Gelbard ve Carmeli, 2009, s. 465).

Mathieu ve Zajac (1990); Meyer ve Allen (1997); Mowday, Porter ve Steers (1982), işverenlerin genelde çalışanların sadakat ve bağlılığına değer verdiğini, kuruma duygusal olarak bağlı olan çalışanların ise yüksek performans, düşük devamsızlık ve düşük işten ayrılma eğilimi sergilediğini belirtir. Öte yandan, çalışanlar ise çalıştıkları kurumun onlara olan bağlılılığını önemserler. Kurumun çalışanlarına değer vermesi, çalışanlarına saygı, takdir, ücret ve terfi, bilgiye ulaşım vb. bir çok alanda destek vermesi sonucunu doğurur. Karşılıklılık ilkesi işverenlerin ve çalışanların bu farklı yönelimlerini uzlaştırır. Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin öncüllerini adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve olumlu iş koşulları, sonuçlarını ie iş tatmini ve olumlu ruh rali, örgüte duygusal

bağlılık, performans, işten ayrılma davranışının azalması olarak genelleştirmiştir. Bu ilişkiler, kurumun davranışının isteğe bağlı olması, kurumun iyiliği için çalışmaya zorunlu hissetme, sosyoduygusal ihtiyaçların karşılanması ve performans/ödül beklentileri süreçlerine bağlıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

Riggle, Edmondson ve Hansen (2009), algılanan örgütsel destek ve istenilen çalışan sonuçları olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen 20 yıllık bir geçmişi içeren araştırmaları taramıştır. Meta-analiz araştırmasın sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini güçlü bir şekilde olumlu etkilediği, çalışan performansı üzerinde zayıf-orta derecede olumlu etkisi bulunduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü negatif etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009, s. 1027).

Eisenberger, Fasolo ve LaMastro (1990), 6 farklı meslek grubunda ve saatlik ücret karşılığı çalışan üretim işçi ve yöneticilerinde yaptığı 2 farklı çalışmada, örgütsel destek algısının, çalışanların devamlılığını ve performansını, olağan iş sorumluluklarını yerine getirme bilincini ve duygusal bağlılıklarını artıracağı, sosyal veya maddi ödül beklentisine bağlı olarak daha fazla çaba ortaya koymalarına ve çalışanların örgütü geliştirmeye yönelik gönüllü ve inovatif öneriler getirmeleri neden olacağı sonucuna ulaşmıştır. Yazarlar, çalışanların örgütün kendilerine olan davranışlarını, davranışların örgütün kendi takdiriyle yapılması durumuna göre değerlendirdiklerini belirtir. Örgütün politika ve süreçler, kaynaklar ve iş koşulları üzerindeki ihtiyari kontrolü çalışanların destek algısını etkiler. Öyle ki, eğer çalışanlar lehine yapılan eylemler gönüllü bir şekilde yapılıyorsa, çalışanlar örgütün onların esenliğini düşündüğü algısına varacaklardır. Eğer çalışanlara sağlanan faydalar ve iyi davranış, örgütün çalışanlarını gözetmesi olarak algılandığı takdirde, algılanan örgütsel destek artacaktır. Ancak, eğer bu faydalar ve davranışlar, tartışmalı pazarlıklar, sendika anlaşması veya firma politikasının ortaya çıkardığı zorunlu yükümlülükler olarak algılanırsa, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi düşük olacak veya hiç olmayacaktır (Eisenberger, Fasolo ve LaMastro, 1990).

Eisenberger ve diğerlerine göre (1997), örgütün çalışanlara gönüllü bir şekilde sağladığı eğitim fırsatları, iyi çalışma koşulları ve yan haklar algılanan örgütsel destek ile daha güçlü bir ilişkiye sahipken, örgütün kontrolü dışında olan yasal düzenlemeler, sendika baskısı vb. harici sebepler nedeniyle sağlanan iyi çalışma koşullarının ilişkisi düşük veya yoktur. Aynı şekilde, Eisenberger ve Stinglhamber (2011) örgütün çalışanların aleyhine olan davranışları örgütün kontrolü dışındaki nedenlerden kaynaklandığında, algılanan örgütsel destek üzerindeki olumsuz etkisinin sınırlı kalabileceğini belirtir (Azaklı, 2014, s. 9).

2.1.2.2. Levinson'un Kişiselleştirme Kuramı

Eisenberger (1986), çalışanların örgütün kendilerine olumlu veya olumsuz yaklaşımda bulunduğu yönündeki düşüncelerinin örgütün kişiselleştirilmesi olduğunu önermektedir. Levinson (1965), örgütün, sürekliliği sağlayan kurallar, politikalar ve normlar koyması nedeniyle vekillerinin davranışlarından sorumlu olduğunu, rol davranışları belirlediğini ve vekilleri aracılığıyla bireysel çalışanları etkilediğini, bundan dolayı çalışanların örgütü insana benzeyen özelliklere sahip olarak görme eğiliminde olduklarını belirtir. Örgütün kişiselleştirilmesi, çalışanların örgüt ve vekilleri ile ilişkisini basitleştirmesi sonucunu doğurur. Örgüt, çalışanlarca sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan güçlü bir insani varlık olarak görülür. Çalışanlar, organizasyonu, kendilerine karşı olumlu ya da olumsuz bir şekilde yönelen güçlü bir insan benzeri varlık olarak gördüklerinden, algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçların (örneğin saygınlık, üyelik ve duygusal destek) yerine getirilmesine hizmet eder ve çalışanların organizasyona duygusal bağımlılığını doğurur (Kim, Eisenberger ve Baik, 2016, s. 560).

2.1.2.3. Sosyal Mübadele Kuramı

Bu bölümde, sosyal mübadele kuramı bakış açısıyla, algılanan örgütsel destek süreçleri açıklanmıştır. Sosyal mübadele kuramı, algılanan örgütsel destek altında yatan süreçleri anlamak için kavramsal bir çerçeve çizer. Gouldner'a (1960) göre,

sosyal mübadele kuramının temelinde yer alan karşılıklılık ilkesi gereğince, bireyin başka bir bireye iyi davranması, iyi davranılan bireyin aynı şekilde karşılık vermesi sonucunu doğuracaktır İstihdamı, karşılıklılık içeren bir değiş tokuş ilişkisi olarak gören Eisenberger ve diğer. (1997), bu ilişkiyi maddi faydalar ve sosyal ödüller karşılığında çaba ve sadakat değişimi olarak tanımlamıştır. Eisenberger ve diğer. (1997), maaş artışı, eğitim fırsatları, yan haklar vb. maddi teşvikler karşılığında, Tepper ve Taylor (2003), adil davranış, Armeli ve diğer. (1988), sosyal kimlik, saygı, takdir ve koruma vb. sosyo-duygusal faydalar karşılığında, iş görenlerin çabalarını ve iş performansını arttıracağını, örgütsel vatandaşlık davranışları göstereceğini ve örgüte sadakatla bağlanacaklarını belirtirler (Azaklı, 2014, ss. 5-6).

Greenberg (1980), bireylerin ödüllendirilmeleri durumunda hissettikleri borçluluk duygularını, karşılıklılık davranışları sergileme ve durumu bilişsel olarak yeniden yapılandırma yoluyla azalttığını öne sürmektedir. Çalışanlar kendi işverenlerine karşı yükümlülüklerini artırarak veya algılarında işverenin kendilerine olan yükümlülüklerini azaltarak borçluluklarını azaltır. Çalışanların, karşı tarafa hissettikleri yükümlülükleri bilişsel olarak ayarlamaları, çalışanların o anda karşılık verme imkanlarının olmaması ve yükümlülükleri ayarlamanın en düşük maliyetli borç ödeme şekli olduğunu düşünmeleri durumunda ortaya çıkar (Dhar, 2012, s. 212).

Emerson'a (1976) göre, sosyal mübadele teorisi, sosyo-duygusal kaynakları içeren ikili ilişkilerde ekonomik ve bireysel psikolojik uygulama ilkelerini kapsar. Ancak, sosyal mübadele gerek bireylerin algılarını gerekse bireylerin davranışlarını etkileyen sosyal bir ortamda gerçekleştiği için bu görüş sınırlıdır. Günümüz karmaşık ve belirsiz örgüt koşullarında sosyal ortam daha da önem kazanmaktadır. Bu tip koşullarda, çalışanlar maruz kaldıkları olumlu veya olumsuz muameleden kimi sorumlu tutacakları konusunda ikilem yaşarlar. Sonuç olarak, çalışanlar iş arkadaşlarından çalıştıkları kurumu değerlendirmek için bilgi alırlar ve kurumu değerlendirirken sadece kendilerinin değil yakından ilişkili oldukları diğer çalışanların maruz kaldığı muameleyi de dikkate alırlar (Zagenczyk, Scott, Gibney, Murrell ve Thatcher, 2010, s. 128).

Bu bağlamda, örgütsel destek, bireylerin kendi zihinlerinde bağımsız bir algı olabileceği gibi aynı durumda olan çalışanların paylaştığı ortak bir algı da olabilir. Algılanan örgütsel destek, karşılaştırma, yorumlama, öğrenme ve paylaşmayı kapsayan sosyal bir süreç sonucunda oluşur. Bu nedenle, bireylerin örgütsel destek algıları ne olursa olsun, belirli bir takımın üyeleri kurumun kendi takımlarına nasıl davrandığına dair ortak bir algı geliştirebilirler. Cannon-Bowers ve Salas (2001), belirli bir sınır içindeki bireylerin inançlarını birbirleriyle paylaşma ve dışarıdaki işaretleri ve olayları uyumlu bir şekilde yorumlamaya eğilimli olduğunu vurgular (Kim, 2014, s. 49).

2.1.2.4. Psikolojik Sözleşme Kuramı

Psikolojik sözleşme terimi, bir birey ile diğer bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin inançları ifade eder. Tarafların, bir vaatin verildiğine ve karşılığında bir bedel önerildiğine dair inancı tarafları bir takım karşılıklı yükümlülükler ile birbirine bağlar. Argyris (1960); Levinson (1962) ve Schein(1980), örgütsel araştırmalarda, psikolojik bir sözleşmenin tipik taraflarının, bireysel çalışan ve organizasyon olarak görüldüğünü belirtir (Rousseau, 1989, s. 123).

Birey, katkılarına karşılık örgüt tarafından karşılık verileceği (ya da tam tersi) algıladığında, psikolojik bir sözleşme ortaya çıkar. Karşılıklılığın ortaya çıkacağına dair inanç, psikolojik bir sözleşmenin geliştirilmesinde öncüldür. Ancak, sözleşmeyi oluşturan mütekabiliyet yükümlülüğüne dair bireylerin inançlarıdır. Bazı faktörler bireylerin bir sözleşmenin var olduğuna inanmasını teşvik eder. Sosyal bilgi işleme teorisine (Salancik & Pfeffer, 1978) göre, açık ve aleni taahhütler algı ve davranışlar üzerinde gizli veya özel olanlara göre daha fazla etkiye sahiptir (Rousseau, 1989, s. 124).

Bir sözleşmeye olan inanç, bir çalışanın katkısı sonrası değil de öncesinde bir vaatte bulunulduğunda da artar. Nisbett ve Ross'a (1980) göre, bireyler kendi

davranışlarını belli nedenlerle bağdaştırdığından, çalışanın çaba harcamasından önce verilecek olumlu bir söz, çaba sonrası verilecek bir sözden daha motive edicidir. Ancak, sonrasında verilen bir sözün yerine getirilmemesi, gelecek vaatlere ilişkin güven ve beklentiler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Ancak, Farnsworth'a (1982) göre, sözleşmeler yoruma göre farklılık gösterdiği için tüm sözler sözleşmeli değildir. Sadece çalışanların emeği veya katkılarından önceki sözler bir sözleşme oluşturur Her halükarda, örgütlerin talepleri ve vaatleri ne kadar istikrarlı ve tutarlı olursa, çalışanın yükümlülükleri ve yetkileri hakkında kesin ve tutarlı bir algı oluşturması daha olasıdır (Rousseau, 1989, ss. 124-125).

Algılanan örgütsel destek kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı kapsadıkları süreçler açısından benzerlik gösterseler de, aralarında bazı farklar vardır. Öncelikle, Rousseau'ya (1995, 1990) göre, psikolojik sözleşme kuramında çalışanın örgüte sosyoduygusal olarak bağlanması, çalışana verilen sözler, karşılığında istenen yükümlülükler ve sözlerin tutulmasına bağlıdır. Ancak, algılanan örgütsel destek kuramında ne söz verildiğinden bağımsız olarak algılanan iyi davranış örgüte duygusal bağlılık yaratır. Ayrıca, her iki teoride süreçlerin zamanlaması açısından farklılıklar vardır. Örgütsel destek teorisine göre çalışanın örgütsel destek algısı yöneticilerinden aldığı ipuçları ve kendi gözlemlerine göre oluşur. Aksine, psikolojik sözleşme istihdamın başlangıcından itibaren geçerlidir. Rousseau'ya (1998) göre, psikolojik sözleşme kuramında, vekil olarak hareket eden örgüt temsilcilerinden alınan sözlerin hangi koşullarda vekil veya örgüt üzerinde bir yükümlülük doğuracağı net olmamakla birlikte, Eisenberger ve diğer. (2002b) algılanan örgütsel destek kuramında örgüt içinde algılanan statünün yüksekliğinin önem arzettiği belirtilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003, ss. 498-499).

2.2. TAKIM SEVİYESİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Hackman'a (2002) göre, örgütsel destek, bir kuruluş tarafından takıma sağlanan kaynakların miktarını ve takımın başarısını ne ölçüde takdir ettiğini ifade eder. Larson ve La Fasto (1989), bir takım üretken olduğunda ve başarısı yönetim tarafından kabul edildiğinde, sürekli olarak yüksek bir performans seviyesine ulaşma

olasılığının daha yüksek olduğunu belirtir. Hackman (2002), birçok kuruluşun takımlarına takım çalışması için bilgi, kaynak ve ödüller gibi yeterli örgütsel destek sağlamadığını ve takım üyelerinin takım çalışma süreci boyunca hayal kırıklığı ve sabırsızlıkla karşılaştığını önermiştir (Lee, To ve Billy, 2013, s. 53).

2.2.1. Algılanan Takım Desteği Kavramı

Algılanan takım desteği, yönetimin takımın başarılı olması için gerekli tüm araçları sağladığına dair takım üyelerinin algısıdır. Algılanan örgütsel destek ile benzerlikler göstermesine karşın, takım seviyesinde ölçülür. Takımın başarılı olması için gerekli kaynakları, eğitimi ve yönetim sistemini kapsar. Algıların gerçekle büyük oranda örtüştüğü düşünüldüğünde, örgütün takıma gerekli eğitimi, kaynakları ve desteği verdiği ölçüde, takım üyeleri takımlarının başarılı olmasını isteyecek ve takım başarısı için uğraşacaklardır. İkinci olarak, sosyal mübadele teorisine uyumlu olarak, takım üyeleri takıma daha yüksek destek sağlandığı algısına sahip olurlarsa, örgüte karşılık verme yükümlülüğü hissedeceklerdir (Pearce ve Hebrik, 2004, s. 296).

Bashshur, Hernande ve Gonzales-Roma (2011), takım seviyesinde algılanan örgütsel desteği, bireysel seviyede algılanan örgütsel destekten farklı bir kavram olarak önermişlerdir. Yazarlar, algılanan takım desteği kavramını örgütsel destek takım iklimi olarak adlandırmışlar, örgütün takım üyelerinin katkılarına verdiği değere, takım üyelerine desteğine, ilgisine ve takım üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamasına ilişkin takım üyelerinin ortak algıları olarak tanımlamışlardır. Örgütün farklı takımlara sağladığı destek miktarı arasında çok fark olmasa da, farklı takımlar arasında takım kompozisyonu, görev tipi, çalışma ortamı, takımın içindeki sosyal dinamikler, liderlik tiplerine ve farklı durumlara göre örgütsel destek takım ikliminin farklılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir (Kim, 2014, ss. 51-52).

Guzzo ve Dickson (1996), Levine ve Moreland (1990), Tata ve Prasad'a (2004) göre, takımlar örgütsel bir çevrede hareket eder; örgütün yapısı ve örgüt desteği, takımların davranışlarını ve amaçlarına ulaşıp ulaşmadıklarını etkiler. Ancona (1990) Houston, Parks ve Talbott (1997), takımların hedeflerine

ulaşamamasından genellikle yetersiz destek sistemlerinin sorumlu olduğunu belirtir (Kennedy, Loughry, Klammer, Beyerlein, 2009, s. 75).

Nambisan'a (2002) göre, bir takımın becerilerinin gelişimi genellikle üst yönetimden alınan örgütsel destek ile ilgilidir; bu aynı zamanda takımın tutum ve algılarının da sonucudur. Bstieler & Hemmert (2010)'e göre, örgütsel destek, takımları risk üstlenmeye ve üst yönetim tarafından hayal kırıklığına uğratılmadan fikir ve endişelerini iletmeye teşvik eder. Takım üyelerine somut psikolojik destek sağlayan insan kaynakları uygulamaları, başarısızlık korkusunu en aza indirdiğinden ve takım üyelerinin bir projenin geliştirilmesi boyunca çeşitli görevler üstlenerek tam katılıma yönlendirdiğinden takımların performansı için giderek daha önemli hale gelmektedir (Açıkgöz ve İlhan, 2015, s. 504).

Gelbard ve Carmeli (2009), bilişim ve iletişim sektöründe takım seviyesinde yaptıkları çalışmada, proje takımlarının kurumlarının kendi görevlerine değer verdiği ve takdir ettiği, performanslarını artırmak için destek sağladığı durumda daha yüksek kalitede sonuç üretmek için yükümlülük ve bağlılık hissedeceğini önermişlerdir. Ayrıca, proje takım üyeleri, örgütlerinin üstlenilen projeye ilişkin kendilerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarına önem verdiğine inandığı durumda, takımın üreteceği sonuçları geliştirmek için önemli çabalar gösterirler. Kurumun takıma sağlayacağı destek iki alanda olabilir; teknolojik/teknik ve davranışsal destek. Ancak kurumun proje takımına fazla müdahale etmesi, takımın özerklik, yetkililik ve sorumluluk hissini, dolayısıyla motivasyonunu kaybetmesi sonucunu doğurabilir. Araştırmalarının sonuçları örgütsel destek ve takım başarısı arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamıştır (Gelbard ve Carmeli, 2009, ss. 465-466).

Algılanan proje/takım desteği, bireyin görev aldığı takımın amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi için kurumun gerekli kaynakları, desteği ve genel yönlendirmeyi sağladığına dair bireyin inancını ifade eder. McDonough (2000) ve Jassawalla ve Sashittal (2001)'a göre, çok fonksiyonlu takımların projenin değerine ilişkin algılarını, çalışılan kurum üst yönetiminin davranışları ve seçimleri vasıtasıyla etkiler. Sinyal teorisi çerçevesinde, proje takımınca yeterli destek alındığı algısı,

projenin kurum yönetimi için taşıdığı önemin bir göstergesi olarak anlaşılabilir (Ehrhardt, Miller, Freeman ve Hom, 2014, s. 448).

Takımın yeterli kaynağa sahip olduğunu ve takımın gerekli dış desteğe sahip olduğunu algılaması durumunda, takım üyelerinin özgüveni artar. Ancak, eğer takım, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan destek faktörlerinden yoksun olduğunu algılarsa, özgüveni azalır. Takımın özgüvenini etkileyen faktör, objektif iç ve dış destek faktörlerinden ziyade, takım üyelerinin algılarıdır. Takım üyeleri takımın başarılı olabileceğine inandığında, daha fazla çaba gösterecek ve daha azimli olacaklardır (Guzzo, Yost, Campbell, Shea, 1993, s. 87).

2.2.2. Takım Seviyesinde Algılanan Örgütsel Destek Boyutları

Hackman'a (1990) göre, takım çalışmasını kolaylaştıran dahili sistemlere sahip olmanın yanı sıra, takımların destekleyici bir örgütsel çerçeveye de ihtiyaçları vardır. Hackman, 27 örgütsel takımla yaptığı çalışmada, takım üyelerinin kendi işlerini yönetme konusunda önemli sorumluluklarının olduğunu, ancak stratejik hedefler, ekip kompozisyonu ve örgütsel destek gibi konularda kararların başkaları tarafından alındığını tespit etmiştir. Kolb'in (1993) mühendislik takımları ile yaptığı araştırma bu gözlemi desteklemiştir. Takım üyeleri, hedeflerine ulaşmak özerk bir şekilde karar vermekle birlikte, yönetimden stratejik yön ve destek talep etmektedirler. Sonraki çalışmasında, Kolb (1996) takım çalışması için destekleyici bir örgütsel çerçevenin dört temel boyutunu tespit etmiştir. Bunlar, açık yön ve hesap verebilirlik, uygun personel ve eğitim, yeterli bilgi ve kaynak ve takım çalışmasının ödüllendirilmesidir (Kolb ve Sandmeyer, 2007, s. 2). Öte yandan, sanal takımlar üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel destek boyutları insan kaynakları, performans, ödüllendirme, kaynakların dağılımı, koordinasyon, iletişim ve teknoloji olarak öngörülmüştür (Drouin, Bourgault ve Gervais, 2010, s. 628).

Kennedy ve diğer. (2009) ise, örgütsel desteğin takım süreçleri ve takımın başarı inancı üzerindeki etkilerini araştırdıkları makalelerinde, Hall'un (1998) çalışmasına dayanarak takım desteğinin boyutlarını; grup tasarımı, entegrasyon, bilgi sistemleri, yönetim desteği, performans ölçümü, takım çalışması eğitimi,

ödüllendirme ve takdir olarak belirlemişlerdir. Araştırmalarında algı ölçekleri kullanan yazarlar, takımın başarı inancını etkileyen faktörlerin, objektif iç ve dış destek faktörlerinden ziyade, takım üyelerinin algıları olduğunu vurgularlar (Kennedy, Loughry, Klammer ve Beyerlein, 2009, ss. 75-77). Yazarların bakış açısıyla örgütsel destek boyutları Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Destek Boyutları

Boyut	Açıklama
Takım tasarımı	Farklı görevler farklı beceri kümeleri ve deneyimleri gerektirir, bu nedenle kuruluşların takım oluştururken takım üyelerinin yetenekleri ve deneyimlerini görevin gerektirdiği şekilde uyumlandırması önemlidir. Uygun üyeler ile takımın kurulmasına ek olarak, kuruluşlar, takıma anlaşılır bir amaç, uygun kaynaklara erişim ve amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları otoriteyi vererek ekipleri destekleyebilirler.
Entegrasyon	İletişim için uygun kanallar sağlandığı takdirde, takımlar, görevlerini yürütmek için müşteriler, tedarikçiler veya diğer departmanlar ile etkili bir şekilde etkileşime girebilir. İletişim hatları çok kısıtlıysa, takımlar ilgili partilerin ihtiyaçlarından izole olabilir ve etkili çalışamaması ve hedeflerine ulaşamaması sonucunu doğurur.
Bilgi sistemleri	Takımın çalışmasını etkileyen organizasyonel sorunları anlamak için iş birimi hedefleri ve öncelikleri hakkında bilgiye gereksinim duyulur. Büyük resmi anlamak, takımların hedeflerine odaklanmasına yardımcı olur ve görevlerini iş birimi ile aynı hizada şekillendirmelerini sağlar. Takımların ayrıca, ürün, hizmet kalitesi ve müşteri geri bildirimi gibi çalışma sonuçlarına ilişkin bilgilere de erişmeleri gerekmektedir, böylece performanslarını iyileştirmek için gerekli düzenlemeleri yapabilirler.
Yönetim desteği	Yöneticiler, takımların çalışmalarını düzenlemelerine destek verir. Örneğin, takımlarına özerklik sağlayan yöneticiler, takımların fikirlerini dikkate alır, takımların tavsiyelerini zamanında uygularlar ve takımlara destek sağlarlar.
Performans ölçümü	Etkili performans ölçüm sistemleri, takım üyelerine açık ve uygun hedefler verir, böylece takım üyeleri kendilerinden beklenenleri, büyük resimdeki konumlarını ve hedeflerine ulaşmak için diğerleriyle nasıl etkileşimde bulunacaklarını anlarlar. Bu, ekiplerin amaçlarını gerçekleştirmek için odaklanmalarını ve işlerini daha fazla sahiplenmelerini sağlar Açık, belirli, ölçülebilir hedefler takımların daha özerk olarak çalışmasına olanak tanır.
Takım çalışması eğitimi	Üyelerin takım içinde etkili bir şekilde çalışması için gerekli becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim sağlanması, kuruluşların takımları desteklemesinin başka bir yoludur Takım çalışması becerileri, iletişim ve kolektif karar verme vb. kişilerarası becerileri ve gündem belirleme ve görevleri belirleme vb. toplantı yönetimi becerilerini içerir. Takım kurma becerilerine ek olarak, takım çalışması eğitimi, ekiplerin ekiplerin benzer bilgi ve koordinasyon stratejilerini kullanmalarına izin veren ortak zihinsel modellerini geliştirmelerine yardımcı olur ve uygun takım davranışları hakkında mutabakat sağlar.
Ödüllendirme ve takdir	Organizasyon, takım çalışmalarına resmi ve gayri resmi ödüller sağlayarak ve takdir ederek takım çalışmasına destek olabilir. Ödül sistemleri, çabaları motive eder, uygun davranışları ve başarılı performansa destek verir ve takımların en önemli görevler üzerinde çalışabilmesi için öncelikleri iletir.

Kaynak. *Kennedy, Frances A., Misty L. Loughry, Thomas P. Klammer, Michael M. Beyerlein. (2009). "Effects Of Organizational Support On Potency İn Work Teams The Mediating Role of Team Processes". Small Group Research Volume 40 Number 1.ss.72-93*

3. KAVRAMSAL YAPILAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, tez çalışmasına konu olan kavramsal yapılar arasındaki ilişkilere ilişkin literatür incelenmiştir. Öncül değişkenler olan takım özerkliği ve örgütsel destek ile takım dayanışması ve takım başarısı arasındaki ikili ilişkileri inceleyen araştırmalara, yine takım dayanışması ve takım başarısı arasındaki ilişki ve takım dayanışmasının aracılık rolü oynadığı araştırmalara yer verilmiştir. Literatür araştırması sırasında takım dayanışması ve takım başarısının alt boyutları sorguya dahil edilmiştir.

3.1. TAKIM ÖZERKLİĞİ VE TAKIM DAYANIŞMASI İLİŞKİSİ

Takım özerkliğinin, takım dayanışması ile ilişkili olabileceği birçok farklı mekanizma vardır. Organizasyon bir çalışma takımına özerklik verdiğinde, bu durum takımdaki üyelerin üzerinde birden fazla etki yaratır. Takımın bir birim olarak önemini arttırır, ikinci olarak, özerklik takım seviyesindeki görevlerle ilgili olduğu için, takımın görev ortamının tüm organizasyon içindeki önemini arttırmaktadır. Son olarak, örgüt yönetiminin özerkliği sağlamaya istekli olması, takım üyelerinin yönetimin inançları ve çalışma grubunun yönetim gözünde göreceli statüsü veya önemi hakkında çıkarımlarda bulunmalarına neden olabilir (Langfred, 2000, s. 567).

Takım ve proje yönetimi literatüründe takım özerkliği önemli bir başarı faktörü olarak kabul edilir. Clark & Wheelwright'a göre (1992), organizasyonlar takım özerkliğine çeşitli nedenlerden dolayı müdahale etme eğilimindedir. Bazen takım karar verme yetkisi kaldırılır; üst yönetim ürün geliştirmeyle ilgili bir anlayışı paylaşmaz ve büyük veya küçük operasyonel kararlar için kendilerine danışılmasını isteyebilir. Takıma bazı şekillerde dışarıdan müdahalele, bazı durumlarda projenin tamamlanmasına yardımcı olmak için önemli geri bildirim sağlar. Grup düşüncesini caydırarak takım içindeki yaratıcılığı teşvik edebilir. Ancak, bazı durumlarda takım çalışmasına zarar verir. Sicotte & Langley'e göre (2000), takım üyeleri inovatif

projelerde, yüksek seviyede belirsizlik ile birlikte sorunları çözmek için, önemli ve sürekli olarak bilgi toplama ve paylaşma ihtiyacı duyarlar. Üst yönetim proje kararlarına müdahale ettiğinde, takım içindeki bu gibi bilgi paylaşımı ve görev koordinasyonu azalır. İletişim, giderek artan bir şekilde yatay yerine dikey olarak kurulduğu için, bilgi işlem perspektifinden bakıldığında, takım üyeleri ve üst yönetim arasındaki hiyerarşik yapılar, ekip içindeki işbirliği süreçlerini azaltır. Bir takımın proje kararlarında yüksek bir özerkliğe sahip olması durumunda takım üyeleri görev kararları için kendilerine güvenirler; sonuçta bilgi paylaşımı ve görevlerin koordinasyonu takım içinde yatay bir şekilde artar (Hoegl ve Parboteeah, 2006; s. 69).

İş özerkliği, takım üyelerinin takım ve hedeflerine olan bağlılıklarını artırır. Takım üyeleri takım süreçlerini ve ürünlerini önemser ve sahiplenir. Langfred'e (2000) göre, takım özerkliği takımın görev ortamında ve örgüt içinde bir birim olarak görünür olmasını sağlar ve böylelikle göreceli önemini ve takım kimliğini arttırır. Turner'ın (1987), sosyal kimlik teorisine göre takım üyeleri takıma ve hedeflerine olan bağlılıklarını arttırarak daha pekişmiş takım kimliği hissine sahip olacaklardır. Aynı zamanda, yönetimin takıma daha fazla özerklik kazandırdığı algısı, onların takıma inancını pekiştirebilir ve takım için yönetimin onayı ve desteği olduğu sinyalini verebilir. Sonuç olarak, takım statü kazanacak ve böylece üye olmak isteyen yeni üyeler için daha cazip hale gelebileceği gibi, mevcut üyelerin kalmasını teşvik edecektir. Öte yandan, Meissner'ın (1969) araştırması, mekanize montaj hatlarında mekanize işin doğası, dikkat gereksinimi ve fiziksel olarak ayrı iş istasyonlarının iletişim kısıtlamaları ile dayanışmanın zayıflayabileceğini göstermiştir. Wall ve diğer. (1986), zamanla, özerk çalışma takımları içindeki yönetim ekiplerinin daha uyumlu hale geldiğini göstermektedir. Seers, Petty ve Cashman (1995), kendi kendini yöneten ekip üyelerinin, karşılıklı ilişkilerde daha yüksek düzeyde kaliteye ulaştıklarını ve dayanışma içinde olduklarını tespit etmişlerdir. Langfred (2000), dayanışma ve performans yönelimi faktörlerinin etkileşiminin, ordu örnekleminde takım özerkliği ve takım etkililiği arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu, ancak sosyal hizmet ajanslarında aracılık etkisinin bulunmadığını saptamıştır. Dayanışma ve performans yönelimi faktörlerinin etkileşiminin aracılık etkisine

ilişkin iki örneklemdeki farklı sonuçlar iki örgütün kültürüyle ilgili olabilir. Dayanışma ordu gibi göreceli olarak düzenlenmiş bir ortamda daha yaygın olabilir (Man ve Lam, 2003, s. 984).

Sethi (2000), projeye ilişkin kararların takım dışında alındığı durumda, takım dışı bakış açılarını ve takım dışı talepleri içereceği için, takım üyelerinin takım ile özdeşleşme olasılıklarının azaldığını belirtir. Takım üyelerinin kararların kendilerine takım dışından empoze edildiğini hissetmesi ve özdeşleşme duygusunun azalması, projenin başarıya ulaşması için daha az katkıda bulunmaları sonucunu getirir. Gerwin ve Moffat (1997), projeye takım dışı müdahalelerin üst yönetimin takım özerkliği fikrine katılmadığını veya takıma güvenmediğini gösterdiğini belirtir. Her iki durumda, takım üyelerinin takımdan memnuniyetleri, takıma bağlılıkları azalır. Cohen (1990), üst yönetimin takımın operasyonel kararlarına müdahale etmesinin takım üyelerinin yetki, sorumluluk ve hesap verebilirlik hislerini azalttığını ve bu durumun takımın dayanışmasını ve ortak çabasını zayıflattığını bildirir (Hoegl ve Parboteeah, 2006, ss. 69-70)

Kakar (2018), takım dayanışmasını sağlamada, görev bağımlılığı ve özerklik arasındaki etkileşimi araştırmıştır. "Takım dayanışmasını geliştirmek için görev bağımlılığı ve özerklik arasında karar kılmaya yönlendiren nedir? Özerkliğe ne zaman müdahale edilmelidir?" sorularının cevapları aranmıştır. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri veya etkileşimleri incelemek için yaygın olarak önerilen bir yöntem olan Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. 32 yazılım projesinde yapılan bu çok yıllı çalışmanın sonuçları, görev bağımlılığı ve görev özerkliğinin takım dayanışması üzerinde hem sinerjistik hem de ters sinerjistik etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek düzeyde sonuç bağımlılığı olan durumlarda, görev özerkliği ve görev karşılıklı bağımlılığı, takım dayanışması üzerinde sinerjistik bir etkiye sahipken, düşük düzeyde sonuç bağımlılığı olan durumlarda, görev özerkliği ve görev bağımlılığı, takım dayanışması üzerinde ters bir etkiye sahiptir. Dahası, taylorist takımlar çevik takımlara kıyasla daha düşük bir dayanışma göstermiştir. Takım üyelerinin sonuç bağımlılığı algısı düşük olduğunda, görev özerkliğinin yanı sıra görev bağımlılığını artırmak takım dayanışması üzerinde

tersine etki yaratabilir. Bu nedenle, takım dayanışmasını geliştirmek isteyen yazılım projelerinde, özerklik, görev ve sonuç bağımlılığının her birinin geliştirilmesine odaklanmalıdır.

Lv, Lv, Xu ve Li (2018), proaktif kişiliğin çalışanların işe bağlılığı ve özgecilik üzerindeki etkilerini ve bu etkilerde takım seviyesindeki özerkliğin düzenleyici etkisini araştırmıştır. Saha çalışması, Shandong, Çin'deki 4 hastanede, 464 hemşire ve 75 yöneticiden oluşan 75 takım örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Mplus 7.2 programı ile yapılan çoklu seviyeli modelleme sonucunda, proaktif kişiliğin, çalışanların iş bağlılığı ve özgeciliği ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Proaktif kişilik ve iş bağlılığının pozitif ilişkisi artan takım özerkliği ile artış göstermektedir, ancak proaktif kişilik ve özgecilik arasındaki pozitif ilişkide takım özerkliğinin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Choi ve Cho (2019), güvenin oluştuğu mekanizmayı ve sanal takımlarda işbirliği üzerindeki etkisini ve bu ilişkide özerklik kültürünün ve görev karmaşıklığının düzenleyici rolünü incelemiştir. Kişilerarası güvenilirliğin (yetenek, yardım, bütünlük ve hedef uyumu) ve sistemlerin (sistem performansı, sistem tasarımı ve sistem güvencesi) boyutlarını tanımlamış, güvenin işbirliğinin üç farklı yönünü(koordinasyon, işbirliği ve bilgi paylaşımı) nasıl etkilediğini de incelemiştir. Yazar, güven ve işbirliğinin özerklik ve görev karmaşıklığı kültüründen etkilenip etkilenmeyeceğini araştırmıştır. Güney Kore'de orta ve büyük ölçekli kurumlarda tam zamanlı çalışan 483 katılımcıdan elde edilen anket verileri ile yapılan analiz sonuçları, güçlü özerkliğe sahip sanal ekiplerin zayıf özerkliğe sahip olanlardan daha fazla güven ve işbirliğine sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, karmaşık görevleri gerçekleştiren sanal ekipler, basit görevlerde çalışanlardan daha fazla güven ve işbirliği sergilerler.

Blanchard, Amiot, Perreault, Vallerand ve Provencher (2009), takımın dayanışma algısının sporda kişisel motivasyonun en önemli belirleyicisi olduğunu belirttiği özerklik algısı üzerindeki etkisini tespit etmiştir. 197 basketbol oyuncusu örnekleminde yapısal eşitlik modeli ile yürüttüğü araştırmasında koçun kontrol edici

yaklaşımının özerklik algısını olumsuz yönde etkilediğini tespit eden yazarlar, dayanışma algısının en çok ilgililik olmak üzere özerklik ve yetkinlik algılarını da olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İlgililik, özerklik ve yetkinlik algısı olarak her üç psikolojik aracı değişkenin kişisel motivasyonu olumlu yönde etkilediği ve kişisel motivasyonun spor faaliyetlerinde olumlu duygular ve memnuniyeti şekillendirdiği ortaya konmuştur. Bu araştırma, dayanışmanın özerklik algısı üzerindeki olumlu etkilerini ve spor faaliyetlerinde bütün motivasyonel zinciri ortaya koyması açısından önemli bulunmaktadır

Hoegl ve Parboteeah (2006), 145 yazılım geliştirme takımı bünyesinde bulunan 430 takım üyesi örnekleminde yaptıkları araştırma ile takım özerkliğinin iki yönünün kaliteli takım çalışmasına etkilerini analiz etmişlerdir. Yazarlar, kaliteli takım çalışması kavramını, Hoegl ve Gemuenden'in (2001) çalışmasına uygun olarak, iletişim, koordinasyon, takım üyeleri katkılarının dengesi, karşılıklı destek, çaba ve dayanışma boyutlarıyla ele almışlardır. Takım özerkliğini ise takıma dışarıdan uygulanan etki ve takım üyelerinin etkilerinin takım içinde eşit dağılımı olarak iki boyutta araştırmaya dahil etmişlerdir. Analiz sonucunda, takıma dışarıdan müdahalenin kaliteli takım çalışmasını olumsuz etkilediği, takım üyelerinin takım kararlarında eşit etkiye sahip olmasının ise takım çalışmasının koordinasyon dışındaki beş boyutunu olumlu yönde etkilediği, koordinasyon üzerindeki etkisinin anlamlı seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

Man ve Lam (2003), takım dayanışmasının iş karmaşıklığı ve iş özerkliği ile takım performansı arasında aracılık rolünü araştırmıştır. Uluslararası bir bankanın Hong Kong ve İstanbul şubelerinde 384 takım üzerinde yaptıkları çalışmada, iş karmaşıklığı ve görev özerkliğinin artırılması durumunda takım dayanışmasının arttığını ve neticesinde takım performansının artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, iş karmaşıklığı ve görev özerkliğinde artışın takım dayanışması üzerindeki pozitif etkisinin bireysel kültüre sahip takımlarda, kolektif kültüre sahip takımlara nazaran daha belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Langfred'in (2000), belirsiz, teknoloji zemini olmayan ve çalkantılı bir ortamda faaliyet gösteren İllinois Çocuk ve Aile Hizmetleri Kurumu bölgelerinde 67 takım bünyesinde 633 takım üyesi ve hiyerarşik ve modüler bir yapıya sahip Danimarka ordusuna bağlı üç kurumda 61 takım bünyesinde 410 takım üyesi örneklemlerinde yaptığı analiz sonucunda, her iki örneklemde, bireysel ve takım seviyesinde özerkliğin takım etkililiği ile ilişkili olduğu, takım dayanışması ve takım performans yönelimi etkileşiminin ordu örneklemi için bu ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu, takım performans yöneliminin takım dayanışması ve takım etkililiği arasında düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Her iki örneklemde bireysel seviyede özerkliğin takım dayanışmasını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Analiz sonuçları, Çocuk ve Aile hizmetleri kurumunda takım seviyesinde özerkliğin takım dayanışmasını olumlu yönde etkilediği hipotezini desteklemesine karşın, ordu örnekleminde olumlu ilişki desteklenmemiştir. Yazar, bu sonucun iki örgüt arasındaki çevresel farklılıklardan kaynaklandığı yorumunu yapmıştır.

Man ve Lam (2003), iş özerkliği ile takım dayanışması arasındaki olumlu ilişkinin kolaylıkla anlaşılabileceğini belirtir. Hackman'ın (1982, 1983) normatif modeline dayanan Goodman ve diğer. (1988) kendi kendini yöneten takımların, takımın tasarımı ve örgütsel çevrede, takım sinerjisi içinde doğrudan değişiklik yapabileceğini açıklar. Bu doğrultuda, takım içinde etkileşim, karar alma için artan fırsatlar, çevre üzerinde daha fazla hakimiyet, grup içi ve gruplar arası farklılıkları gidermek için daha fazla mekanizmanın bulunması, takım içinde daha fazla dayanışma yaratır. Bu durum, doğrudan harcanan çabanın miktarını ve takım sinerjisinin seviyesini artırdığı gibi, takımın görev performans stratejilerine uyumunu artırır. Cohen, Ledford ve Spreitzer (1996) 'a göre, özyönetim, üyelerin birbirlerinin çabalarını çoğaltmadan takım ruhu ve enerji ile birlikte çalışmasını içeren etkili bir grup koordinasyonuna bağlıdır. Takım ruhu (ya da dayanışma) takım üyeleri arasında bulaşıcı olabilir ve etkili performansı sağlayacak başarı inancını besleyebilir (Man ve Lam, 2003, s. 984).

Yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan, takım özerkliği ve takım dayanışması arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların özet bilgilerine Tablo 5'te yer verilmiştir.

3.2. TAKIM ÖZERKLİĞİ VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ

Takım özerkliğinin takım performansı üzerindeki olumlu etkilerinin tanınması, özerk ve kendi kendini yöneten takımlara ilişkin çalışmalar yapan sosyoteknik sistem teorisyenlerine dayanır (örn. Clegg, 2000; Manz & Stewart, 1997; Pasmore, Francis, & Haldeman, 1982; Trist & Bamforth, 1951). Pasmore ve diğerlerine (1987) göre, sosyoteknik sistem perspektifinden bakıldığında, artan özerklik, takım içinde mevcut bilgi ve becerilerin uygulanmasına ilişkin gereksiz yönetsel ve bürokratik kısıtlamaları azaltarak üyelerinin ortaya konan standartlardan veya prosedürlerden teknik herhangi bir varyansı daha etkili tanımlamasına ve yanıtlamasına olanak tanır. Wall, Jackson ve Davids'e (1992) göre, teorik olarak, takım özerkliğinin artması sonucu takım performansındaki artış, kararların bir başka yetki seviyesine yönlendirildiği durumdan daha az gecikme yaşanması veya operatif seviyedeki çalışanların sistemin çalışma özellikleri hakkında daha detaylı (çoğunlukla zımni) bilgiye sahip olmaları ve bu nedenle sahip oldukları yetkiyi kullanarak daha iyi ve etkili çözümler üretmelerine ve uygulamalarına bağlıdır (Cordery ve diğer., 2010, s. 241).

Harley'e göre (2001), takım çalışmasının örgütsel performansı artırma kabiliyeti, örgütsel hiyerarşinin düşürülmesinin, bireysel bir çalışanın çalışmaları üzerinde daha etkili olması fikri ile bağlantılıdır. Takım çalışması, çalışanların yakın çalışma ortamı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayarak, yetkilendirilmiş oldukları hissini verebilir. Çalışanın yetkilendirildiği ve iş kontrolünün artırıldığı durumda daha iyi bir performans göstereceği varsayımı, takım çalışmasının temel teorik perspektiflerinden biri olan sosyoteknik takım çalışması geleneği ile bağlantılıdır. Temeli takım özerkliğine dayalı bu yaklaşıma göre, bir grup kaynaklarını, grup içindeki çalışma koşulu farklılıklarını gidermek için ayrı ayrı çalışan bireysel çalışanlara göre daha etkili bir şekilde kullanabilir. Dahası, işleri

üzerinde daha fazla kontrol sahibi olan çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlanır, daha iyi hisseder ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Sonuç olarak, daha fazla çaba harcar ve örgütsel performansı arttırmaya daha istekli olurlar (Von Bonsdorff, Janhonen, Zhou ve Vanhala, 2015, ss. 1100-1101).

Takım özerkliğinin takım performansı üzerindeki etkisinin psikolojik temelleri Ryan ve Deci'nin (2000) özgür irade teorisine dayanır. Özgür irade teorisi, kendi kendini yönetme için bireye fırsat verilmesini doğuştan gelen motivasyon eğilimlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan çevresel desteklerden biri olarak tanımlamaktadır. Hackam ve Oldham (1976) ve Morgeson & Humphrey'a (2008) göre, iş tasarımının iş özellikleri geleneği kapsamında, iş ile ilgili kararlar açısından çalışan özerkliği uzun zamandan beri içsel iş motivasyonu ve performansın nedeni olarak görülmüştür. Hackman (2002) ve Hackman ve Oldham (1980), benzer bir motivasyonel yaklaşımın takımlar için de geçerli olduğunu belirtir. Daha yakın zamanlarda, Kirkman ve Rosen'e (1999, 2000), özerkliği, takımların performansına etki eden kolektif motivasyonel bir durum olan psikolojik güçlenme duygularına katkı yapan bir özellik olarak görülmektedir (Cordery ve diğer., 2010, s. 241).

Ürün geliştirme projeleri üzerine yapılan analizler genelde özerkliğin proje başarısı ile ilişkili olduğunu bulmaktadır. Özerklik, sorunları çözmede yaratıcılığa destek verir ve belirsiz ortamlarda takım öğrenmesini geliştirir. Boşa harcanan çabayı ve gecikmeleri azaltarak, teknik hedeflere ve daha hızlı bir gelişim sürecine ulaşmayı sağlar. Imai ve diğer. (1985) proje ekiplerine üst yönetim tarafından verilen özerkliğin çalışanlara daha güçlü bir sorumluluk ve proje çalışmalarını diledikleri şekilde yürütebilmeleri için güvence verdiğini ortaya koymaktadır. Yine Donnellon (1993) tarafından yapılan araştırmada, takım özerkliğinin işin başarılmasında takımların görev üzerinde en iyi kontrolü sağlamalarına imkan verdiği için işin başarılmasına yardımcı olduğunu belirtir (Tatikonda ve Rosenthal, 2000, s. 407).

Bununla birlikte, Cohen ve Bailey'e göre (1997) ampirik çalışmalar, özerkliğin projeye dayalı görevlerde çalışan takımların performansını geliştirdiğini gösteren kanıtlar sağlamamıştır. Galbraith (1973) ve Lawrence ve Lorsch (1967), bu

durum için olası bir açıklamanın, özerk takımların ortamlarından izole olabilmeleri ve bu tür görevlerdeki performanslarının zarar görmesi olduğunu ifade eder. Örgütsel tasarım kuramcıları, özerkliği iş birimlerine devretmenin riskli olduğunu kabul etmişlerdir, çünkü dış girdiler olmaksızın karar verebilen birimler, örgütün tamamı için tercih edilebilecek eylem biçimlerini görmezden gelebilir veya bunlara direnebilir. Janis'e göre (1982), grup düşüncesi üzerine yapılan araştırma, benzer bir dinamiğin, yüksek özerkliğe sahip küçük karar gruplarının etkinliğini etkileyebileceğini öne sürmüştür. Perlow'a (1999) göre, çağdaş örgütlerdeki özerk takımlar için, projeye dayalı görevler, "zaman kıtlığı" duygusu yaratabilir ve bu da onları dışarıdan bilgi istemek için harcanan zamanın boşa harcandığına inanmasına eden olur. Ayrıca, Katz ve Allen'e (1982) göre, bir takıma verilen özerklik, takımın dışından gelen fikirleri benimseme isteksizliği olarak nitelendirilen "burada-bulunmamış" sendromunu da teşvik eder. Sonuçta ortaya çıkan izolasyonun hem stratejik hem de operasyonel etkinlik açısından sonuçları vardır. Takımlar, organizasyonlarının stratejik hedeflerine hizmet etmek için seçenekler hakkında bilgi edinme fırsatlarını kaçırabilirler ya da zaten dışarıdan temin edebilecekleri çözümleri tekrarlayarak zaman kaybedebilirler. İzolasyon riskleri dolayısıyla, takım özerkliği her zaman yüksek performans ile sonuçlanmayabilir (Haas, 2010, ss. 990-991).

Ghoshal ve Bartlett (1994) ve Nonaka (1994)'ya göre, örgütler, özerkliği teşvik ederek, takım üyelerinin fikir ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına izin veren koşullar yaratabilirler. Dolayısıyla özerklik, kişisel bağlılığı artıran ve anlam kazandıran ve örgütsel düzeyde yönetilmesi gereken bir faktördür. Literatürde, hem verimlilik hem de inovasyon için özerkliğin önemi üzerinde duran çok sayıda çalışma vardır (örn. Amabile, 1988; Cohen ve Bailey, 1997). Campion ve diğer. (1993) ve Cohen ve Bailey (1997) özerkliği, inovasyonu etkileyen ana yapısal özelliklerden biri olarak tanımlamaktadır. Amabile ve diğer. (1996), takımların göreceli olarak yüksek özerkliğe sahip olduğu, işlerini ve fikirlerini kendilerinin kontrol ettiği zaman yaratıcılığın teşvik edildiğini gösteren çok sayıda araştırma ortaya koymuştur (örn. Pelz ve Andrews, 1966; Paolillo ve Brown, 1978; Bailyn, 1985; King ve West, 1985; West, 1986). Amabile ve Gitomer (1984)'e göre bu çalışmalar, bireylerin atandıkları görevleri nasıl yürütebileceklerini seçtiklerini

hissettiklerinde daha yaratıcı çalışmalar ürettiklerini ortaya çıkarmıştır (Carmen, Luz ve Salustiano, 2006, s. 185).

Araştırma geliştirme birimlerinde yönetsel uygulamalar ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran Judge ve diğer. (1996, 1997), özerklik ve inovasyon arasında anlamlı olumlu bir ilişki saptamışlardır. Özerkliği, stratejik ve operasyonel olmak üzere iki boyutta inceleyen yazarlar, stratejik özerkliği, kişinin kendi gündemini belirleme özgürlüğü, operasyonel özerkliği ise kişinin operasyonel sorunları çözme özgürlüğü olarak ifade etmişlerdir. Yazarlar, yenilikçi kuruluşlarda, araştırma ve geliştirme çalışanları için operasyonel özerkliğin, üst yönetim çalışanları için ise stratejik özerkliğin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Özbağ, 2012, s. 150).

Beekun'a (1989) göre, hiyerarşik lider yerine takım performanstan sorumlu olduğu takdirde, destekleyici süreçler ve etkileşimler gelişir. Hollenbeck, Ilgen, LePine, Colquitt ve Hedlund'a (1998) göre, takım seviyesinde özerkliğin, takım üyelerinin sahip olduğu bilgileri arttırarak takım performansını da geliştirmesi beklenir. Ancak, Stewart ve Barrick'e (2000) göre, bazı araştırmalar yüksek özerkliğin takımlar için her zaman arzu edilmeyebileceğini öne sürmektedir. Spesifik olarak, Manz ve Stewart'a (1997) göre, ekipler açıkça anlaşılmış ve optimize edilmiş görevleri yerine getirdiğinde özerklik yararlı olmayabilir. Adler & Cole'a (1993) göre, bu durumlarda, hiyerarşik olarak belirlenen süreçlerin takibi, verimliliğin ve performansın artmasına yol açabilir. Yüksek özerklik, çoklu ekiplerin çabalarını koordine etmeyi zorlaştırabilir. Takım düzeyinde özerkliğin değeri, ekip görevleri ve amaçlarına bağlı olabilir; iş koşulları ve gereklilikler belirsiz ve dinamik olduğunda özerklik daha yararlıdır. Bu varsayım yeterli ampirik incelemeye tabi tutulmamıştır (Stewart, 2006, s. 35).

Eisenhardt'a göre (1989), karar verme özerkliğinin olmaması, uzun vadede ürün geliştirme sürecinin yavaşlamasına neden olabilir, çünkü bireyler karar vermezlerse, bu durum tecrübelerden öğrenme yeteneklerini engeller. Buna karşın, Eisenhardt ve Martin (2000), yüksek özerkliğin takımın kendi bilgi aktarma yöntemlerini bulmasına ve kullanmasına yardımcı olduğunu belirtir. Haas (2006),

takımların daha fazla karar verme özerkliği olduğunda bilgi toplamanın proje performansıyla daha pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur. Ürün geliştirme takımındaki üyeler, etkili yeni ürün geliştirme için hangi bilginin hangi noktada entegre edilmesi gerektiğini en iyi bilirler. Öte yandan, Hargadon ve Sutton'a göre (1997), yeni ürün geliştirme için takım özerkliği, daha az yaratıcılığa veya daha uzun pazara sunum süresine neden olabilir (Koch, 2011, s. 990).

Jiang ve Chen (2018), dönüşümcü liderliğin takımın yenilikçi performansını etkilediği bütünleştirici, bilgi merkezli takım mekanizmalarını araştırmıştır. Araştırma bilgi-yoğun görevler üzerinde çalışan geçici olarak bir araya getirilmiş proje takımları ve farklı fonksiyonel alanlarda faaliyet gösteren sabit iş takımları olmak üzere iki farklı örneklemde yapılmıştır. Yapılan ilk çalışmada, dönüşümsel liderliğin takım işbirliği normlarını içeren bütünleşme mekanizması aracılığıyla, takım içi bilgi paylaşımını ve takım yenilikçi performansını etkilediği bulunmuştur. Takım özerkliğinin de liderlik ve takım inovasyonu arasındaki ilişkide anlamlı başka bir aracılık sürecine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, dönüşümcü liderler, sadece takımlarını güçlendirerek değil, aynı zamanda takım üyeleri arasında normatif bir işbirliğini teşvik ederek takım inovasyon performansını kolaylaştırır. İkinci çalışmada dahil edilen takım dışından bilgi alınmasının dönüşümsel liderlik ile ilişkili olduğu, takım içi bilgi paylaşımı ve takım inovasyonu arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

Bader (2017), Portekizli 40 orta ölçekli kurumda 90 iş takımı bünyesinde 445 takım üyesi ve 90 takım lideri örnekleminde, takım özerkliği ile takım etkinliği arasındaki ilişkiyi ve takım öğrenme davranışlarının bu ilişkideki rolünü açıklığa kavuşturmayı amaçlamıştır. Kesitsel bir tasarım ve grup düzeyinde bir analiz benimseyen yazar, regresyon analizi ile girdi olarak takım özerkliği, aracı değişken olarak takım öğrenme davranışları ve çıktı olarak takım etkililiği içeren bir model test edilmiştir. Takım etkililiğinin boyutları takım performansı, takım sürdürülebilirliği, takım deneyimi kalitesi ve takım süreci iyileştirme olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, takım özerkliğinin takım etkililiği üzerinde

anlamlı olumlu etkisi ve takım öğrenme davranışlarının bu ilişkide tam aracılık rolü tespit edilmiştir.

Chen, Neubaum, Reilly ve Lynn (2015), 86 firmadan 212 yeni ürün geliştirme takımında bilgi işleme teorisini referans alarak hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirdiği çalışmasında, teknolojik türbülans taşıyan ortamlarda takım özerkliği ve faaliyet sonuçları (ürün geliştirme hızı ve geliştirme maliyeti) arasındaki ilişkinin ters U şeklinde olduğu, teknolojik olarak istikrarlı ortamlarda U şeklinde olduğu, faaliyet sonuçlarının takım özerkliği ve ürün başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazarlar, özerkliği iki kutuplu bir faktör olarak görür. Özerkliğin faaliyet sonuçları üzerindeki etki mekanizmasını, davranışsal ve mekanistik olarak sınıflayan yazarlar, her iki mekanizmanın, özerklik ve teknolojik türbülans seviyesine göre, kendi yararlarını ve risklerini içerdiğini vurgular. Bilgi işleme teorisine göre, teknolojik türbülansa bağlı bilgi işleme gereklilikleri, takım özerkliğinin davranışsal ve mekanistik etkilerine farklı yönde tesir eder. Bu durum, teknolojik olarak çalkantılı ortamlarda özerklik ve takım sonuçları arasındaki ters U ilişkisini açıklamaktadır.

Krishna ve He (2015), ilaç sektöründe 190 çalışanın oluşturduğu 43 takım örnekleminde yaptıkları araştırmada, takım inovasyon performansının belirleyicilerini araştırmıştır. Lider ve iş arkadaşı koçluk davranışı ve transaktif hafıza sistemleri en yüksek etkiye sahip faktörler olarak ortaya çıkarken, literatürde çok sayıda araştırmanın aksine özerkliğin takım sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Yazarlar, Cummings (1977) ve Langfred (2005) araştırmalarına uygun olarak, takım özerkliği takım sonuçları ilişkisinin takım içi görevlerin birbirine bağlı olma derecesine göre şekillenebileceğini belirtirler. Özerklik-performans ilişkisinin, koordinasyon maliyetlerinin yüksek olmasına bağlı olarak anlamsız çıkmış olabileceğini vurgularlar.

Von Bonsdorff ve diğer. (2015), Finlandiya perakende ticaret sektöründe 25 küçük ölçekli şirket bünyesinde hem işveren hem de çalışan seviyesinde 369 personel örnekleminde yaptığı çalışmada, algılanan takım özerkliği ile şirket

performansı arasındaki ilişkiyi ve örgütsel bağlılığın bu ilişkideki aracılık rolünü araştırmıştır. Sonuçlar, takım özerkliğinin doğrudan ve dolaylı olarak şirket performansıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir ve örgütsel bağlılık kısmen takım özerkliği ve şirket performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir.

Fausing, Jeppesen, Jonsson, Levandowski ve Bligh (2013), paylaşılan liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi ve üretim/bilgi takımlarında takım çalışması fonksiyonunun ve takım özerkliğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Hipotezleri test etmek için yazarlar, bir Danimarka üretim şirketinde 81 ekip ve 552 çalışandan oluşan bir örneklemde, hiyerarşik regresyon analizleri ve iki yönlü regresyon analizleri kullanmışlardır. Beklentilerin aksine, araştırma sonuçları paylaşılan liderlik ile takım performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, beklendiği gibi iş fonksiyonu, bu ilişkide anlamlı düzenleyici role sahiptir; paylaşılan liderlik, üretim takımı performansı ile negatif ilişki ve bilgi takımı performansıyla olumlu bir ilişki sergilemiştir. Takım özerkliği performansı olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda, paylaşılan liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide anlamlı düzenleyici etkiye sahiptir.

Yamaguchi (2013), özerklik, örgütsel sosyal sermaye ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve çalışan tutumlarının birbirleriyle ilişkileri ve bu ilişkilerde Japonya ile ABD arasındaki benzerlikler ve farklılıkları incelemiştir. Saha çalışması, Japonya'dan 536 işçi ve A.B.D.'de 532 işçi örnekleminde yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan çok gruplu analizler sonucunda, Japonya ve ABD arasında teorik modellerde şu farklılıklar ortaya çıkmıştır: (1) Amerikalı işçiler için takım özerkliği ve takım dışı yapısal sosyal sermaye ilişkisi desteklenmiş, Japon işçiler için desteklenmemiştir; (2) yapısal sosyal sermayenin, takım özerkliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerdeki aracılık etkileri Japonya ve ABD arasında farklıdır; (3) yapısal sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki negatif ilişki, Japon işçiler için Amerikan işçilerine göre kaydadeğer derecede güçlüdür. İlişkisel / bilişsel sosyal sermayenin (yani güvenin) takım özerkliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere aracılık eden etkileri örneklemler arasında benzer sonuç vermiştir.

Akgün, Keskin, Lynn ve Doğan (2012), 92 yeni ürün geliştirme proje takımında yaptıkları çalışmada (1) takım anlamlandırma yeteneğinin proje süreç etkililik değişkenleri üzerindeki etkisini (örneğin bilgi uygulaması ve pazara sunum hızı); (2) takımın anlamlandırma yeteneği ve ürün etkililiği (pazardaki yeni ürün performansı) arasındaki süreç etkililiğinin aracılık rolünü; (3) hangi takım süreç özelliklerinin (örneğin güven, tanışlık, yakınlık, özerklik ve açık fikirlilik) takım anlamlandırma yeteneğini geliştirdiğini; ve (4) süreç etkililiği ve takım süreçleri arasındaki takım anlamlandırma yeteneğinin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, üst yönetimin takım içerisindeki üstlenilen görevlere müdahale etmediğinde ve dolayısıyla takım üyelerinin ürünle ilgili önemli kararlar vermede önemli rol oynadığı durumda, takımların anlamlandırma yeteneklerini geliştirdiklerini göstermiştir. Araştırma bulguları, özerkliğin inovasyon ekiplerinde bilgi alışverişi için bir platform sağladığını ortaya koyan Van den Ende ve Wijnberg (2003); özerkliğin fonksiyonel işbirliğini geliştirdiğini gösteren Jassawalla ve Sashittal (1998) ve takım özerkliğinin takım çalışmasının başarıya ulaşmasında etkili olduğunu gösteren Donnellon (1993) çalışmalarıyla uyumludur. Araştırma sonuçları, takım özerkliğinin takım aidiyetini, paylaşımları ve işbirliğini arttırdığı, takımı planlama, zamanlama ve kaynak dağılımı konularına odaklanmaya yönelttiği ve proje ile ilgili rutinlerin yeniden düzenlenmesine imkan sağladığını göstermiştir.

Günsel, Açikgöz, Tükel ve Öğüt (2012), Lee ve Xia'nın (2017) takım esnekliği ölçeğini kullanarak, Amerikan ve Avrupalı ortaklıkları bulunan 36 yazılım firması bünyesinde 86 çalışan örnekleminde, takım esnekliğinin boyutları olan takım özerkliği ve takım çeşitliliğinin yazılım projesi çıktıları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, takım özerkliğinin takım performans boyutları olan piyasa başarısı, piyasaya sunum hızı ve yazılım işlevselliğinin hepsini etkilediğini, takım çeşitliliğinin ise piyasaya sunum hızı ve yazılım işlevselliğini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (s. 853).

Akgün, Keskin, Byrne ve Günsel (2011), 52 firmadan 95 yazılım geliştirme proje takımında uyguladıkları anket çalışmasında, Huy (1999) araştırmasında

belirlenen duygusal yeteneklerin öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Duygusal yetenekler, teşvik, özgürlük, eğlencelilik, deneyimleme, uzlaştırma, tanımlama dinamikleri olarak belirlenmiştir. PLS yöntemi ile yapılan çalışmada, takım özerkliğinin teşvik dinamikleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, takım üyeleri arasındaki işbirliğinin, teşvik ve deneyimleme dinamikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve takım deneyiminin deneyimleme dinamikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Teorik açıdan bakıldığında, bu çalışma, empati kavramını takım düzeyinde operasyonelleştirerek, kolektif empati kavramını geliştirmiş ve proje performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Yönetimsel anlamda, bu çalışma, projenin performansını artırmak için ekibin duygusal kabiliyetinin arttırılması, takımda işbirliğinin, karşılıklı etkileşimin teşvik edilmesi, önemli kararlarda ürün ile ilgili önemli kararlarda takım üyelerine proje içinde özerklik sağlanması, projenin sürecini bir dereceye kadar kontrol altında tutulması ve takım üyelerinin duygusal yeteneğini artırmak için projeler sırasında önceki deneyimlerini kullanmaya teşvik edilmesi gereğini anlatmaktadır.

Chang, Yeh, Chen ve Hsiao (2011), 265 teknik eğitim öğretmeni örnekleminde yaptıkları araştırmada görev özerkliği, grup dayanışması ve örgütsel öğrenmenin öğretmenlerin profesyonel gelişimlerindeki inovasyon üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Spector'a (1986) göre, yüksek seviyede özerklik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılım, iş performansı ve motivasyonu ve yaratıcılığı artırır. Galbraith (1982) ise yaratıcılığın uzun dönemde inovasyonu ve üretimi tetiklediğini belirtir. Sosyal ağ bakış açısıyla, birarada olan bireylerin ideallerini paylaşacağı, iş arkadaşlarının desteğini arayacağı, farklı tartışmalara katılacağı ve farklı değerlendirmeler geliştireceği, ayrıca birbirlerini destek ve tolere edecekleri, grup değerleri ve işbirlikçi modeller oluşturacakları, ortak bir kültür gelişeceği, birlikte öğrenme, iş birliği, destek, katılım ve nezaret yoluyla fakültenin inovasyonunun artacağı öngörülmüştür. Grup dayanışmasının samimi, hoşgörülü bir ortam yaratacağı, grup üyelerinin daha fazla kaynaklara ulaşım sağlayacağını, tüm üyelerini destekleyeceği ve profesyonel gelişme için işbirlikçi bir hava yaratacağı ve profesyonel becerileri artıracağı tahmin edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları görev özerkliği ve örgütsel öğrenmenin inovasyonu olumlu yönde etkilediğini, grup

dayanışması ve inovasyon arasındaki ilişkinin ancak kısmen desteklendiğini göstermektedir.

Koch (2011), bir firmanın inovasyon sürecinde stratejik olarak uyguladığı bilgi bütünleştirme mekanizmalarını analiz etmiştir. Ürün geliştirme takımlarının ilgili bilimsel veya teknolojik alanlarda ne derece uzmanlaştığını ifade eden bilgi ilişkisi, çalışma usulleri ve yenilikçi performans arasındaki ilişkinin önemli bir düzenleyicisi olarak önerilmiştir. Bilgi yaratma takımlarının bir sonucu olarak inovasyonun, bilgi entegrasyonuna imkan tanıyan bağlamsal takım tasarım faktörlerine - takım bağlılığı, fonksiyonel çeşitlilik ve takım özerkliğine- bağlı olduğu gösterilmiştir. Yazara göre, bir ürün geliştirme takımı, firma bünyesindeki diğer ürün geliştirme takımlarıyla güçlü bir şekilde bilgi ilişkili ise, daha yüksek takım özerkliği atanması, yenilikçi performans üzerinde düşük takım özerkliğinden daha fazla olumlu bir etkiye sahiptir.

Yang ve Guy (2011), kamu kuruluşlarında kendi kendini yöneten takımların etkililiğini takım üyelerinin iş tatmini, hedeflere ulaşma ve sistem kaynakları faktörlerinin ne yönde etkilediğini yapısal eşitlik modeli kullanarak araştırmışlardır. Araştırmada, kendi kendini yöneten takımların öz yönetim ve takım çalışmasının bir sentezi olduğu düşünülerek, bu iki değişken modele eklenmiştir. Araştırma sonucunda, öz yönetim ve takım çalışmasının kaynaklara ulaşım ile pozitif ilişkili oldukları, takım çalışmasının hem iş tatmini hem de takım performansını olumlu yönde etkilediği, ayrıca öz yönetim ve takım çalışmasının takımın kaynaklara ulaşması vasıtasıyla iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Basaglia, Caporarello, Magni ve Pennarola (2010), özerkliğin ve risk almanın desteklendiği şeklindeki ortak algının, takım üyelerinin bilgilerini entegre etme yeteneğini destekleyebileceğini savunmuştur. Üyelerin takım refahına destek olma isteğinin, takım özerkliğinin ve deneysel iklimin, takımın BT altyapısı tarafından sağlanan bilgiyi entegre etme yeteneğini artıracağı öngörülmüştür. PLS tabanlı yapısal eşitlik modellemesi ile 410 üye ve takım liderinden oluşan 69 örgütsel çalışma takımında takım seviyesinde yapılan araştırma sonuçları takım ikliminin BT

bilgi entegrasyon yeteneğini anlamlı olumlu şekilde etkilediği ve BT bilgi entegrasyon yeteneğinin de takım sonuçlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışmaların planlanmasında ve prosedürlerin belirlenmesinde yüksek düzeyde özerkliğe sahip takımların BT bilgi entegrasyon kabiliyetinden olumlu olarak faydalanabillir. Bu sonuç, artan özerklik ikliminin bir sonucu olarak, üyelerin takımla daha fazla özdeşleştiklerini ve sonuç olarak takım üyelerinin entegrasyonunun arttığını vurgulayan önceki çalışmalarla tutarlıdır. Özerkliği besleyen bir iklimin, takım üyeleri arasındaki güveni artırarak bilgi entegrasyon kabiliyetinin gelişimini artırabileceği desteklenmiştir. Bu da, takım üyelerinin takım başarısı için bilgiyi paylaşmaya ve entegre etmeye daha eğilimli olmalarına neden olabilir.

Liu, Chen ve Yao (2010), özgür irade teorisine dayanarak geliştirdikleri tezlerinde, örgütsel özerklik desteğini ve bireysel özerklik yönelimini iş yaratıcılığına dönüştürmede, görev ile özdeşleşmenin (içselleştirme) kilit rolünü kuramsallaştırmıştır. Bir metal şirketinde bulunan 111 takımdaki 856 çalışan ve büyük bir ticari bankanın 98 takımındaki 525 çalışan örnekleminde LISREL ile uygulanan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar iki temel bulgu ortaya koymuştur. Birincisi, örgütün üst seviyesinden algılanan özerklik desteği, daha düşük bir organizasyon seviyesinden (örneğin takım) algılanan özerklik desteği veya çalışanların içten gelen bireysel özerklik yönelimlerinin etkisini telafi etmektedir. İkincisi, içselleştirme, takım ve örgütün daha üst seviyelerinden algılanan özerklik desteği ve takım üyesi özerklik yönelimi değişkenlerinin ikili etkileri ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir.

Cordery ve diğer. (2010), Avustralya'da büyük bir su hizmetleri kuruluşunda 17 atık su tesisi takımı örnekleminde, takım özerkliğinin ve karar verme mekanizmalarının formalizasyonunun karar verme süreçlerinin kalitesine ve takım etkililiğine etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yüksek seviyede görev belirsizliğinin ilk önce düşük performansa neden olduğu, ancak takım özerkliğini artırıcı müdahelenin, görev belirsizliğinin düzenleyici etkisine rağmen takım performansını artırdığı, takım özerkliğinin arttığı durumda görev belirsizliği ve takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Haas'a (2010) göre, takım özerkliği nedeniyle tecrit edilmenin hem stratejik hem de operasyonel etkililik açısından olumsuz etkileri olabilir; örgütün stratejik hedeflerinden uzaklaşan takımlar bu yönde farklı çözüm fırsatlarını kaçırabilir veya takım dışından etkili bir şekilde alabilecekleri bazı çözümlerin aynısını yapmak için zaman kaybedebilirler. Haas (2010), büyük bir uluslararası şirkette finans ve teknik departmanlarda 96 takım örnekleminde yaptıkları çalışmada, bilgi yoğun çalışma yapan kendi kendini yöneten takımlarda takım özerkliği ve harici bilginin takım performansına anlamlı pozitif etkisinin bulunduğunu ve bilgi özellikleri, görev belirsizliği ve görev baskısı değişkenlerinin bu ilişkideki düzenleyici rolünün varlığını kanıtlamıştır..

Kendi kendini yöneten takımların teşvik edilmesi için kontrol kullanımı, güçlendirme görüşüyle çelişkili görünse de, Lambe, Webb ve Ishida (2009), büyük bir küresel ilaç firmasında satış takımlarında yürüttüğü ön saha araştırması aksini belirtmektedir. Lambe ve diğer. (2009), 124 satış temsilcisi örnekleminde güçlendirme ve kontrolün satış takımlarının öz-yönetim davranışlarına ne derecede katkıda bulunduğunu araştırmıştır. Ayrıca, bu çalışma ile öz-yönetim davranışlarının takım performansı üzerindeki etkisini ampirik olarak incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, takımın öz-yönetiminin kontrolünün, takımların öz-yönetim anlamında güçlendirilmesi üzerinde önemli tamamlayıcı olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, takımların istenen öz-yönetim davranışlarını sergileme derecesi ve satış takım performansı arasında anlamlı olumlu ilişki bulunmuş ve öz-yönetim davranışları satış takımı performansını büyük ölçüde açıklamıştır. Bu bulgular, takım çalışmasının kontrolünün, satış becerilerinin kontrolünün bireysel satış temsilcisi seviyesinde performansı kolaylaştırdığı gibi, satış takımı düzeyinde performansını artırdığı tezi ile uyumludur.

Yang ve Choi (2009), belediye iş takımlarında çalışanların güçlendirilmesinin takım performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çoklu regresyon analizi ile yapılan analiz sonucunda, takım özerkliğinin yanısıra takım ortak sorumluluğu,

takım ile gerekli bilgi paylaşımı ve yaratıcılığın takım performansı üzerinde olumlu anlamlı etkisi saptanmıştır.

Bourgault, Drouin ve Hamel (2008) tarafından, 149 proje yöneticisi örnekleminde yapılan araştırmada, takım özerkliğinin ve karar verme mekanizmalarının formalizasyonunun karar verme süreçlerinin kalitesine ve takım etkililiğine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, takım özerkliğinin ve karar süreçleri kalitesinin takım çalışması etkililiğini olumlu etkilediği, karar mekanizmalarının formalizasyonunun karar süreçleri kalitesini olumlu etkilediği, formalizasyonun takım çalışması etkililiğine etkisinin zayıf olduğu, formalizasyonun takım çalışması etkililiğine etkisinin coğrafi olarak yüksek derecede yayılmış takımlarda orta derecede yayılmış takımlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Lee ve Xia (2007), Proje Yönetim Enstitüsü Bilgi Sistemleri Özel İlgi Grubu bünyesinde yer alan 505 yazılım geliştirme proje yöneticisinde uyguladığı anket sonuçlarına göre yazılım takımı esnekliğinin iki boyutu arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, yazılım takımının yanıt kapsamı, yazılım takımının çok çeşitli sistem gereksinim değişikliklerine kapsamlı olarak yanıt verme yeteneğini ifade eder. Yazılım takımının yanıt etkinliği, yazılım takımının bir sistem gereksinim değişikliğine etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder. Takım yanıt etkinliği hem proje süreci performansını hem de yazılım işlevselliğini olumlu yönde etkilerken, takım yanıt kapsamı sadece yazılım işlevselliğini olumlu etkilemiştir. Artan takım özerkliği, yazılım takımı yanıt etkinliğini artırırken, yazılım takımının yanıt kapsamını azaltmıştır. Aksine, takım çeşitliliğinin artması, yazılım takımının tepki kapsamını artırmıştır.

Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier ve Doorewaard (2007), takım özerkliğindeki artışın çalışan psikolojik iyiliğini olumlu yönde etkilediğini önermişlerdir. Hollanda'da üç sağlık ocağında 76 sağlık hizmeti takımı bünyesindeki 733 takım üyesi örnekleminde yapılan saha çalışması ve çoklu aracılık analizleri sonucunda, takım özerkliğinin arttığı durumda, takım üyelerinde daha aktif öğrenme

davranışı ve daha az duygusal tükenme rapor edilmiştir. Bu ilişkilere, bireysel özerklik, çeşitlilik ve talepler aracılık etmiştir.

Carmen, Luz ve Salustiano (2006), Dun&Bradstreet veritabanına kayıtlı 960 firmadan 50 kişi üzerinde personel istihdam eden ve endüstriyel ve tarımsal makinelerin imalatı; elektrikli ve elektronik makine ve malzemeler ve temel kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 97 firmada yer alan iş takımlarında yaptıkları analizde, üst yönetim vizyonunun ve iş takımı özelliklerinin ayrı ayrı ve birlikte firmanın inovasyon performansı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Üst yönetim vizyonu ve inovasyon performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Farklı yetenekler ve sosyal dayanışmanın inovasyon performansı üzerindeki etkisi doğrulanamamıştır. Ancak, takım özerkliğinin ve resmi olmayan iletişimin inovasyon performansı üzerindeki etkisi teyit edilmiştir. Üst yönetim vizyonunun inovasyon performansı üzerinde tek başına etkisi doğrulanamasa bile, takım özellikleri ile birlikte inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Üst yönetim vizyonunun farklı yetenekleri içeren takımlar ile birlikte inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkisi saptanmış, ayrıca sosyal dayanışma ve stratejik vizyonun takım özerkliğinin inovasyon performansı üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma takımının özerkliğinin firmanın yenilik performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu sonucuna ulaşan yazarlar, takımların etkili olabilmesi için özerk olmaları gerektiğini belirten Amabile ve diğer. (1996) ve Kirkman ve Rosen (1999)'nin araştırma sonuçlarını teyit etmiştir. Amabile ve diğer. (1996) takımların yüksek özerkliğe sahip olması durumunda takım üyelerinin görevlerini kontrol edebileceğini ve seçim yapabileceğini ve böylece yaratıcılığın teşvik edildiğini ve dolayısıyla firma bünyesinde yeni ve geliştirilmiş ürünlerin sayısının artması olasılığını önermektedir (Carmen, Luz ve Salustiano, 2006, s. 194).

Stewart (2006), takım tasarım özellikleri ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, bu konuda yapılmış 93 araştırmayı gözden geçirmiştir. Araştırma bulgularına göre, özerklik, takım performansıyla orta derecede güçlü bir ilişki sergiler. Özerkliğin yaratıcı ve dinamik işleri yapan takımlar için daha

faydalı olacağı yönündeki teorik öngörünün aksine, bu ilişki, fiziksel işler için bilgiye dayalı işlerden daha güçlüdür. House (1971) belirttiği gibi, bunun nedeni, tür rutin işlerin daha az yönlendirme ve denetim gerektirmesine bağlı olabilir. Artan özerklik bu nedenle takımlar için yararlı gibi görünmektedir, ancak özerkliğin performansı ne kadar artırdığını etkileyen çevresel koşulları anlamak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.

Gemunden, Salomo ve Krieger (2005), proje özerkliğinin farklı boyutları ve proje başarısı arasındaki bağlantıyı incelemiş, ayrıca farklı endüstrilerdeki 104 firma ile yapılan bir anket çalışmasında proje yenilikçiliğinin bu ilişkide düzenleyici rolünü araştırmıştır. Yazarlar, proje özerkliği boyutlarını yapısal, kaynak ve sosyal olarak belirlemiş, hedef belirleme özerkliğini, proje takımlarının genelde hedeflerini tam olarak belirleme özerkliğine sahip olmaması nedeniyle araştırmaya dahil etmemiştir. Sosyal özerklik boyutu sadece lokasyon özerkliğine indirgenmiştir. Proje başarısının boyutları, zaman, bütçe ve genel kalite olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, proje özerkliği boyutlarının, lokasyon özerkliği dışında, proje başarısı üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir. Yazarlar, özerklik ve başarı arasındaki ilişkinin bir çok faktöre bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

Hacker'ın (1986), eylem teorisi özerkliği öğrenme veya beceri geliştirme için bir ön koşul olarak görür. Herzberg (1966), iki faktörlü kuramı ve önerdiği özerklik ile tanımlanan iş zenginleşmesine dayalı iş tasarımı ile benzer sonuca ulaşır. Herzberg, iş tasarımının, daha fazla şey bilmemizi ve bildiklerimizin arasında daha fazla ilişkiyi görmemizi sağlayarak psikolojik büyümeyi teşvik ettiğini savunur. Lawler (1992), özerkliğe sahip çalışanların işlerini sürekli iyileştirerek, iş süreçlerinde ince ayar yapabileceğini ve işin en iyi nasıl yapılacağı konusunda gittikçe daha fazla bilgiye sahip olduklarını belirtir. Ampirik araştırmalar, ayrıca, çalışanların özerkliğini arttıran girişimlerin sadece çalışanların mevcut bilgilerini daha iyi kullanmalarını değil, aynı zamanda yeni beceriler kazanmalarını teşvik ettiğini göstermiştir (Leach, Rogelberg ve Jackson, 2005, s. 6).

Leach, Rogelberg ve Jackson (2005), takım özerkliği ve takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin takım performansı ve takım üyelerinin iş yükü ile nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Araştırmalarında aşağıdaki üç hipotez test edilmiştir.

1. Özerklik ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri bireysel olarak takım performansı ve takım üyesi iş yükü ile ilgilidir.

2. Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri, özerklik ve takım performansı arasındaki ilişkide ve özerklik ve takım üyesi iş yükü arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

3. Özerklik ve takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri etkileşimi takım performansı ve üye iş yükü üzerinde etki sahibidir.

Leach, Rogelberg ve Jackson'ın (2005) yaptığı araştırmada, iki İngiliz şirketinde 41 üretim takımı (174 takım üyesi) örnekleminden elde edilen bulgular aracılık modelini desteklemiştir. Özerkliğin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri aracılığıyla performans ve iş yükü ile ilişkili olduğu hipotezi desteklenirken, özerklik ve takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin etkileşiminin performans ve iş yükünü etkilediği alternatif hipotezi desteklenmemiştir.

Langfred (2005), bireysel özerklik ve takım özerkliği arasındaki etkileşimin takım performansını etkilediği ve bu kavramların birleşik etkilerinin görevlerin karşılıklı bağımlılığı ile ilişkili olduğunu önermiştir. Üretim ortamında 89 takım üzerinde çoklu regresyon analizi ile yapılan araştırma yazarların savını desteklemiştir. Özellikle, yüksek görev bağımlılığına sahip takımlar yüksek özerklik seviyelerinde daha iyi performans göstermiş, ancak yüksek bireysel özerklik seviyelerinde daha kötü performans gerçekleştirmiştir. Aksine, düşük görev bağımlılığı ile nitelenen takımlar, yüksek takım özerklik seviyeleri ile daha kötü, ancak yüksek bireysel özerklik seviyeleri ile daha iyi performans sergilemiştir. Buna ek olarak, takım performansının takım düzeyinde ve bireysel düzeyde özerklik kombinasyonu tarafından etkilendiği ortaya konmuştur. Ancak optimal kombinasyonu takım görevlerinin karşılıklı bağımlılığının düzeyi belirler.

Tata (2000), örgüt kültürü, örgütsel yapı ve takım özerkliği arasındaki ilişkileri içeren bir model önerisinde bulunmuştur. Quinn'e (1988) göre, yapıya bağlı değer sistemlerinin bir boyutu kontrol esnekliği boyutudur. Kontrol odaklı değer sistemleri, karar vermeyi merkezileştirerek ve çalışanların takdirini azaltarak yönetim otoritesini güçlendirmeye çalışır. Çoğunlukla, sendikalaşma ve devlet mülkiyeti gibi faktörlerden kaynaklanan dış kontrol, merkezi karar alma ile sonuçlanabilir. Bu, oldukça mekanik bir yapıya yol açar. Denetimli kültürlere sahip firmaların aksine, esneklik odaklı değer sistemleri olan firmalar karar vermeyi ademi merkeziyetçi bir bakış açısıyla yönetirler. Problemler ortaya çıktığı noktada çözülür. Bu durum son derece organik bir yapıya neden olur. Model, yüksek düzeyde özerkliğe sahip takımların, esnek kültürler ve organik yapıları olan şirketlerde en etkili olabileceğini önermektedir.

Tatikonda ve Rosenthal (2000), yeni ürün geliştirme projelerinin yürütülmesinde kullanılan proje yönetimi yöntemlerini araştırmıştır. Ürün geliştirme projelerindeki belirsizlik nedeniyle, proje yönetimi, projenin uygulanmasında ortaya çıkan ihtiyaçlara uyum sağlamak ve zamanla projenin doğası hakkında artan bilgiden yararlanmak için proje yürütülürken bir miktar esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Projeye en yakın konumda olan proje yöneticileri takım ile ve projenin ilerlemesiyle yakından ilgilidir ve bu nedenle proje yönetimini nasıl uygulayacaklarını ve ayarlayacaklarını seçebilmelidir. Yazarlar, bu bağlamda proje yönetiminde göreceli esnekliği "proje yönetim özerkliği" olarak tanımlamıştır. Proje uygulama başarısı boyutları teknik performans, ürün birim maliyeti ve piyasa sunum hızı olarak belirlenmiştir. Araştırmalarında, ürün geliştirme ve yönetimi derneği ve Boston üniversitesi yönetici eğitim programına katılan farklı montaj endüstrilerinde faaliyet gösteren 57 firmadan alınan 120 tamamlanmış ürün geliştirme projesine ilişkin anketi hiyerarşik regresyon ile analiz eden yazarlar, araştırma sonucunda proje uygulama yöntemlerinden proje yönetimi özerkliği, formallik, kaynak esnekliğinin proje uygulama başarısı ile güçlü bir şekilde olumlu ilişkisi olduğunu, ancak kullanılan teknolojinin yeni olmasının bu ilişkide bir etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Barnard (1999), müşteri memnuniyeti sağlamak için sistem veya süreçlerde iyileştirme gerçekleştiren ve kurumları tarafından aday gösterilen 652 kalite takımında takımların güçlendirilmesinin hangi faktörlerden etkilendiğini ve takımın güçlendirme seviyesinin takımın başarısı ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Scheffe prosedürü kullanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, takım performansının takım güçlendirmenin bir sonucu olduğunu ve yönetimin güçlendirme isteğinin takım geliştirme sürecine olan güveniyle artabileceğini önermektedir. Yönetimin takımın faaliyetlerini iyileştirme için kaynak ayırma konusundaki istekliliği, takımın kendine güvenini artırabilir ve performans için motivasyon sağlayabilir. Teknoloji, takım geliştirme ve güçlendirme unsurları, yönetimin karar alma yetkisini gönüllü olarak takımlara emanet etme isteği üzerinde etkili olan etkileşim halindeki değişkenler olarak görünmektedir.

Gerwin ve Moffat (1997), 14 firma ve 53 çok fonksiyonlu ürün geliştirme takımında çoklu regresyon analizi ile yürüttüğü araştırma sonucunda, özerkliğin geri alınmasının takım performansını görev, görev odaklı süreçler ve psiko-sosyal süreçler anlamında olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Takım özerkliğinin geri alınmasının belirleyicileri, geliştirme süreci ve çevresel değişiklikler üzerine ortak bir anlayışa sahip olmama ve yöneticilerin takım özerkliğine imkan tanımamasını kapsamaktadır.

Janz, Colquitt ve Noe (1997), 13 farklı Fortune 500 şirketinin bilişim departmanlarında 27 takım bünyesinde yer alan 231 takım üyesi örnekleminde, takım özerkliği, bağımlılığı ve takım gelişiminin süreç ve çevresel destek unsurları ile birlikte takım etkililiğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar, takım tasarım, süreç ve bağlamsal destek faktörleri arasındaki etkileşimlerin, takım etkililiği için önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, takımların özerkliği ve takım iş motivasyonu arasındaki pozitif ilişki, takımlar birbirine bağlı koşullar altında çalıştıkça azalmıştır. Bu etkileşim etkisi aynı zamanda özerklik türleri (örneğin planlama ile ilgili, ürünle ilgili ve insanlar ile ilgili) arasında da değişmiştir. Takım iş motivasyonu ve yardımlaşma, paylaşma ve inovasyon gibi

takım süreçleri arasındaki ilişkinin deneyimli takımlarda daha olumlu olduğu, süreç davranışları ve takım performansı arasındaki ilişkinin olumlu olduğu, ancak yüksek kaliteli hedefler ve etkili bilgi paylaşımı gibi belirli çevresel faktörlerin varlığında daha olumlu olduğu, buna karşın geri bildirim ve zaman baskısının varlığında daha az olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Campion, Papper ve Medsker (1996), büyük bir finansal kurum bünyesinde 357 çalışan, 93 yönetici ve 60 takım örnekleminde takım özelliklerinin etkililik ölçümleri ile ilişkisini araştırmıştır. Etkililik ölçümü, iki farklı zamanda yönetici, üst yönetici ve aynı düzeyde olan yönetici ve çalışan değerlendirmelerine ve çalışan memnuniyeti ve performans değerlemelerini içeren arşiv kayıtlarına dayanmaktadır. Takımın kendine güveni, sosyal destek, iş yükü paylaşımı ve takımın içindeki işbirliği ve iletişimi kapsayan süreç özellikleri etkililik ile en güçlü ilişkiyi göstermiş, bunu iş tasarımı, çevre, takım içi bağımlılık ve diğer özellikler izlemiştir. Ayrıca, güçlü takım kimliği sahip iş birimleri birçok takım özellikleri ve etkililik değerlendirmesinde daha yüksek sonuçlar ortaya koymuştur. Yüksek performans gösteren takım üyelerinin ortak özellikleri önemli olarak algıladıkları görevler üstlenmeleri, yüksek özerklik derecelerine sahip olmaları, görevler, hedefler ve geri bildirimler açısından birbirine bağlı olmaları ve bir bütün olarak faaliyet göstermeleri olarak izlenmiştir. Üstlendikleri görevler ilgi çekici ve zorlayıcıdır. Eğitim, yönetim desteği ve diğer ekiplerden gelen işbirliği ve iletişim açısından organizasyon tarafından desteklenmektedirler. Takım üyelerinin diğerlerinin yeteneklerine güveni tam ve aralarındaki destek, iletişim, işbirliği ve iş yükü paylaşımı yüksek düzeydedir.

Bu bölümde detaylı bir şekilde anlatılan, takım özerkliği ve takım başarısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların özet bilgilerine Tablo 6'da yer verilmiştir.

3.3. ÖRGÜTSEL DESTEK VE TAKIM DAYANIŞMASI İLİŞKİSİ

Literatürde, örgütsel destek ve takım dayanışması veya benzer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma vardır. Bu durum, kısmen takım

seviyesinde örgütsel desteğin henüz yetersiz seviyede ilgi çekmiş olmasındandır (Kim, 2014, s. 118).

Hogg ve Terry (2000) 'e göre, bireyler kendilerini organizasyonun değer verdiği bir takımla tanımlamak için daha fazla motive olurlar; çünkü benlik saygısı, kendilerini takımlarının öne çıkan özellikleriyle özdeşleştirdikleri kadar arttırılabilir. Takım için organizasyonel desteğin kalitesi, örgütün takıma ne ölçüde değer verdiği konusunda bir işaret vermektedir. Takım üyeleri takım kimliğine göre değerli hissettiklerinden, takımın olumlu özelliklerini sürdürmeleri daha önemlidir. Böylece, takım süreçlerini kolaylaştırmak, takım çalışmasını güçlendirmek, bilgi paylaşmak ve diğer takım üyelerini savunmak için daha fazla çaba harcarlar. Bu davranışların, ekip üyelerinin takımın duygusal bağlılıklarını arttırdığı ve üyelerin davranışlarını kolektif hedefler doğrultusunda koordine ettikleri ve sonuçta takım dayanışmasını arttıracağı düşünülmektedir (Kim, 2014, ss. 80-81).

Ehrhardt ve diğer. (2014), A.B.D. ve Kanada'da altı üretim şirketinde 24 çok fonksiyonlu takımın 31 lideri ve 142 üyesi ile yaptığı çalışmada, çok fonksiyonlu takımlarda proje bağlılığının öncülleri ve sonuçlarını sinyal teorisi ışığında araştırmıştır. Takım proje bağlılığının takım performansını anlamlı olumlu şekilde etkilediği, takım liderinin desteğinin ve takım üyelerinin algıladığı örgütsel desteğin proje bağlılığını etkilediği, proje bağlılığının, takım liderinin desteği ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir, ancak beklentilerin aksine, proje bağlılığının, takım dayanışması ve takım performansı arasında aracılık rolü desteklenmemiştir. Yazarlar, literatürdeki yaygın sonucun aksine takım dayanışmasının proje bağlılığı üzerinde etkisi olmamasını, takım üyelerinin proje bağlılığının takım üyeleri yerine üst yönetimden gelen sinyallerden etkilenmesi, takım dayanışmasının indirekt etkisi olabileceğini (arada güven gibi farklı bir değişken olabileceği) veya takım üyelerinin dayanışma algısının çok sayıda farklı faktörden etkilenebileceği ve takım üyelerinin takımın hedeflerini ana departmanlarının çıkarlarından önde tutabileceği algısını ancak kısmi olarak yansıtabileceği nedenlerine yorumlamıştır.

Ehrhardt ve diğer. (2014), çalışmalarında algılanan proje desteği, bireyin bir kuruluşun hedeflerini başarılı bir şekilde tamamlaması için gerekli kaynakları, destekleri ve genel yardımı sağladığı inancı olarak tanımlanır. Jassawalla ve Sashittal (2001) ve McDonough (2000)'e göre, üst yönetimin davranışları ve seçimleri, çok fonksiyonlu takım üyeleri için örgütün bir projeye verdiği değere ilişkin algıları şekillendirmeye katkıda bulunur. Thamhain'e göre (2003), özellikle, bir takım projesi için yeterli desteği sağlayarak, örgüt projenin değerli olduğunu gösteren bir ortamı teşvik eder. Bu nedenle, sinyal teorisi bağlamında ifade edilen, yeterli destek algısı, çok fonksiyonlu bir takım projesinin firma yönetimi için taşıdığı önemin gözlemlenebilir bir göstergesi olarak düşünülebilir. Çok fonksiyonlu takım üyeleri için, bir projenin firma yönetimi için sahip olduğu değerin içgörüsü, projeye bağlılıklarının şekillenmesinde büyük önem taşımaktadır. Wang ve He'ye göre (2008), çok fonksiyonlu takımlar genellikle tam zamanlı olmayan ekip ortamlarını yansıtır; ve bu nedenle, birçok üye için takım sorumlulukları, kendi bölümlerindeki görevlerine ilave olarak üstlenilmiştir. Webber (2002)'ye göre, hem ana departman hem de takım yükümlülüklerinin bir arada bulunması nedeniyle aşırı yoğunluğun yaşanması, çok işlevli takım üyeleri arasında yaygındır, bundan dolayı birçok üyenin yükümlülüklerini önceliklendirmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, projenin, üst yönetimin gözünde değerli olmadığı algısı oluştuğu takdirde, bireylerin takım projesine güçlü bir şekilde bağlı kalabilmeleri olası değildir. McDonough'a (2000) göre, örgüt yönetiminin, projeye verdiği destekle çok fonksiyonlu takım üyelerine projeye değer verildiğini işaret etttiği durumda, üyelerin proje üzerinde çalışma konusunda hevesli olduğu ve projeye daha fazla bağlı olduğu bir ortam yaratılır. Brown ve Eisenhardt (1995), üst yönetim desteğinin çok fonksiyonlu takımların başarısı için önemli bir belirleyici faktör olabileceğini gözlemlemiştir. Klein ve diğer. (1999) tarafından vurgulanan, olumlu bir sonucun ulaşılabilir olduğu algılandığında, göreve bağlılığın daha fazla olacağı perspektifiyle değerlendirildiğinde, takım üyelerinin organizasyondan yeterli proje desteği verildiğini algılamasının takım projesine daha güçlü bir bağlılık oluşturma olasılığını artırdığı sonucuna varmak mümkündür (Ehrhardt ve diğer., 2014, s. 448).

Kim (2014), Güney Korede 44 üst düzey yönetici, 84 lider ve 469 takım üyesi örnekleminde yapılan araştırmada, liderin takım üyelerinin davranışlarını şekillendirmekteki rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel destek takım ikliminin takım dayanışması ve takım etkinliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yazar, bireyler gibi takımlarında örgütün takımın çabalarını ve bağlılığını farkedeceği ve örgütsel desteğin bir biçimiyle ödüllendirileceği yönünde takım içinde kolektif inançlar geliştiğini belirtir. Takım üyeleri, örgütün kendilerini desteklediğini algıladıkları durumda takımın becerilerine daha fazla güvenecek ve sonuçta takıma daha fazla bağlanacaklardır. Yazar, takım dayanışmasının gelişebilmesi için takım üyelerinin örgütsel destek algısında liderin rolünün önemli olduğunu vurgulamıştır.

Sheng, Tian ve Chen (2010), üyenin algılanan takım desteğinin, bir takımın üyeleri arasındaki etkileşimi ve güveni etkileyip etkilemeyeceğini belirlemeyi denemiştir. 206 kişilik bir örneklem üzerinde uyguladıkları yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, takım çalışması davranışları, güven ve algılanan takım desteğinin takım bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini, takım çalışması davranışlarının üyeler arasındaki güveni önemli ölçüde etkilediğini ve algılanan takım desteğinin takım çalışması davranışlarını, güven ve takım bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Algılanan takım desteğinin takım bağlılığında en etkili değişken olduğu belirlenmiştir. Yazarlara göre, takım üyelerinin çabalarının kuruluş tarafından değerlendiğini ve refahlarının göz önünde bulundurulduğunu algıladığında, takıma bağlılıklarının önemli ölçüde artacaktır. Algılanan takım desteği, organizasyonun bakış açısına göre, takım üyelerini önemli ölçüde etkileyebileceğinden, üst düzey yönetimin işin içeriği, maaşların ve ödeneklerin planlanması, terfi, iş güvencesi gibi çeşitli tedbirler aracılığıyla takımların bağlılığını ve takımın özdeşleşmesini sağlamak için takıma verdikleri desteğe özen göstermesi gereklidir.

Huang, Wei, Watson ve Tan (2003), grup destek sistemlerinin sanal takım oluşturmayı desteklemek için nasıl kullanılabileceğini incelemiştir. Sonuçlar, hedef belirleme yapısına sahip bir grup destek sisteminin, hedef belirleme yapısı olmayan bir grup destek sistemine göre, sanal takımlarda takım dayanışması, takım bağlılığı

ve işbirliği ortamını daha çok desteklediğini ortaya koymaktadır. Hedef belirleme yapısına sahip bir grup destek sistemi kullanan sanal takımlar, hedef belirleme yapısı olmayan grup destek sistemi kullanan sanal takımlardan daha iyi bir karar kalitesine ve daha fazla karar alternatifine ulaşmışlardır.

Bu bölümde detaylı bir şekilde anlatılan, örgütsel destek ve takım dayanışması arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların özet bilgilerine Tablo 7'de yer verilmiştir.

3.4. ÖRGÜTSEL DESTEK VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ

Sundstorm ve diğer. (2000), örgütsel destek sistemlerinin takım performansı üzerindeki rolünün takım literatüründe en az çalışılan konulardan biri olduğunu ifade eder (Kennedy ve diğer., 2009, s. 88). Chung ve Lee (2005), örgütsel desteğin bir organizasyonun performansını iyileştirmek için önemli olduğunu belirtir. Lee ve diğer. (2006), örgütsel desteğin yeni bir sistemin başarılı bir şekilde benimsenmesi için kritik bir başarı faktörü olduğunu ifade eder. Ayrıca, Leung ve diğerlerine (2008) göre, örgütsel destek, organizasyonda çalışanların destek kaynağı olarak görülebilir, görev performansını artırabilir, çalışanların stresli durumların zararlarını yeniden tanımlamasına yardımcı olur ve çalışanların işlerini geliştirerek stresle baş edebilme becerilerine dair inançlarını güçlendirir. Fishbein ve Ajzen'e (1975) göre, özellikle, teknik sistem kullanan kuruluşlarda organizasyonel destek sistemi kullanmak çalışanların sistemi kullanma niyetlerini etkiler. House'a göre (1981), örgütsel destek resmi ve gayri resmi destek sistemleri olarak sınıflandırılabilir. Resmi sistemler bilgi ve araçsal destek içerir. Bilgilendirici destek talepleri veya problemleri yönetir ve araçsal destek bireysel çalışmayı doğrudan destekler. Quick ve Quick'e göre (1984), organizasyonda, çalışma arkadaşları ve yöneticilerin desteğini içeren gayrıresmi destek, bir örgütün resmi destek sistemleri için tamamlayıcı ve bütünleyici olmalıdır. Resmi destek sistemleri, gelişmiş iş süreci, yeni teknolojiler veya ERP sistemleri gibi yeni sistemler için çalışanların eğitimini ve eğitimini içerebilir. Gayri resmi destek sistemleri, bireylerin çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden öğrenmesine olanak sağlayacak daha iyi bir iş ortamı, daha iyi

iletişim sağlamaya yönelik yöntemleri içerebilir (Lee, Lee, Olson, Chung (2010), 2010, s. 272).

Amabile & Conti (1999); Kaplan, Brady, Dritz ve diğer. (2010), yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel ve yönetim desteğinin, kalite geliştirme takımlarının yenilikçi kültürünü geliştirme konusundaki başarısı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Amabile, Schatzel, Moneta ve arkadaşları (2004) araştırması tarafından sunulan kanıtlar, organizasyondan alınan zaman, kaynak, eğitim, beceri vb. destek unsurlarının ve yönetimden alınan ilgi, koçluk, yararlı geri bildirim verme, eleştiriye açık olma vb. destek unsurlarının çalışanların yaratıcı özgürlüğünü etkilediği ve yaratıcı olmak için içsel motivasyonu teşvik ettiği ve her ikisinin de yenilikçi kültüre destek verdiğini gösterir. Alınan destek, hedeflerin netliğini sağlamayı ve yeniliği teşvik eden bir ortam oluşturmayı (örneğin, yeni fikirler geliştirmek için zaman vermek, takımların yeni yöntemleri denemelerine, problemlere yenilikçi çözümler geliştirmelerine izin vermek) içerir (Cramm, Strating, Bal ve Nieboer, 2013, s. 120).

Lyubovnikova, West, Dawson ve West (2018), örgütsel destek takım iklimi, takımın takım çalışması eğitimine yönelik algıladığı örgütsel destek ve bunun sağlık takımlarının verimliliği ve inovasyona etkilerini araştırmıştır. Örgütsel destek kuramı bağlamında, bu ilişkinin ortak hedeflerin aracılığıyla nasıl oluştuğu incelenmiştir. Birleşik Krallık'taki 13 sağlık kuruluşundan 88 ekipten elde edilen anket verilerini kullanarak yapılan regresyon analizi, takım çalışması eğitimine verilen desteğin, paylaşılan hedefler aracılığıyla takım verimliliği ve takım inovasyonuna dolaylı etkilerini desteklemiştir. Ancak, takım çalışması eğitimine yönelik algılanan desteğin, takım verimliliği ve inovasyon üzerinde doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Yazarlara göre, takım üyelerinin saygınlık ve bağlılık ihtiyaçlarının karşılanmasıyla, takım çalışması eğitimine yönelik algılanan destek ortak amaçlar üretilmesi sürecine dahil olmaya zorlamış ve bu da takım verimliliği ve takım inovasyonunu olumlu anlamlı bir şekilde etkilemiştir.

Açıkgöz ve İlhan (2015), bilgi yoğun örgütlerde 139 farklı projeden topladıkları anketler çerçevesinde kurdukları yapısal eşitlik modelinde, takım

iklimini oluşturan örgütsel destek, inovasyon eğilimi, hedef yönelimi ve esnek yapı ile takımın sorun çözme kapasitesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İnovasyon eğilimi ve hedef yöneliminin takımın sorun çözme kapasitesini doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini tespit eden yazarlar, örgütsel destek ve esnek yapı ile takım sorun çözme kapasitesi arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir. Ancak, yazarlar, takım iklimi boyutlarının her birinin diğerleri kontrol edildiğinde takım sorun çözme kapasitesi üzerinde kısmi etkisi olduğunu, takım iklimi boyutlarının takım iklimi kavramından bağımsız olmadığını ve her boyutun diğerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Jin ve Zhong (2014), Çin üniversitelerinde 127 araştırma takımında hiyerarşik çoklu regresyon ile yaptığı araştırmada algılanan örgütsel desteğin takımın yenilikçi performansını olumlu yönde etkilediği, bilgi entegrasyonunun bu ilişkide aracılık rolü oynadığı, örgütsel çevre ve inovasyon ikliminin ise bu ilişkide düzenleyici role sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırma bulguları, bilgi yönetimi sürecinde, üniversitelerdeki bilimsel araştırma takımları için aspirasyon, açıklık, hoşgörü ve farklılıkların kabul edildiği bir inovasyon ikliminin yaratılmasının önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, takımın inovasyon performansı için örgütsel çevre önemsenmeli, organizasyonel düzenlemeler, ödül sistemleri ve diğer teşvikler uygun şekilde değiştirilmeli ve kurum yöneticileri, düzenlemeleri gerekliliklere göre güncellemelidir.

Cramm, Strating, Bal ve Nieboer (2013), sağlık sektöründe kalite geliştirme takımlarında yaptıkları boylamsal araştırmada, örgütsel desteğin, yönetim desteğinin ve algılanan etkililiğin, inovatif kültürün üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Araştırma bulguları, örgütsel desteğin (örneğin zaman, kaynaklar, eğitim ve beceriler) ve yönetim desteğinin (örneğin ilgi, koçluk, faydalı geri bildirim, eleştiriye açıklık) çalışanların yaratıcı özgürlüğünü etkilediğini ve çalışanın yaratıcı olmaya yönelik içsel motivasyonunu güçlendirdiğini bulan Amabile ve diğerlerinin (2004) araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Shelton, Waite ve Makela (2010), A.B.D. Orta Batı bölgesinde 4 yıllık üniversitelerin IK gelişim, eğitim veya tüketici ve aile bilimleri bölümlerinden mezun veya mezun olmaya aday 192 üyesinde yaptığı araştırmada bireysel ve takım seviyesinde örgütsel destek ve grubun kendine güveni arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile grubun kendine güveni arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ve iki değişkenin karşılıklı olarak birbirini etkilediğini tespit etmiştir. Örgütsel destek ve grubun kendine güveni, takımın ve bireyin performansını olumlu etkilemektedir. Yazarlar, araştırma sonuçlarına göre takımların kendine güveninin artması için liderliğin önemli olduğunu, çalışanların ve öğrencilerin takım ve kurumun desteğini hissettikleri durumda takımların kendine güveninin artacağını ve sonuçta takım performansının artacağını belirtir. İlave olarak, algılanan örgütsel desteğin öncülleri olan adalet, yönetici desteği, iş koşulları ve kurumsal ödüller, algılanan örgütsel desteği ve takımın kendine güvenini olumlu yönde etkileyecektir.

Song (2011), örgütsel desteğin takım performansına olan etkisinde, iş özerkliği ve lider-üye ilişkisinin aracılık rollerini incelemiştir. Kore şirketlerinden toplanan toplam 228 anket verisi hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, aracılık etkisi araştırılan her iki değişkenin de kısmi aracılık rolünün bulunduğunu, lider-üye ilişkisi kalitesinin iş özerkliğine göre algılanan örgütsel destek ve takım performansı ilişkisinde daha hakim bir etkisinin bulunduğunu, algılanan örgütsel desteğin takım performansı üzerindeki doğrudan etkisinin ise anlamlı olmadığını, ancak aracı değişkenler vasıtasıyla dolaylı yoldan takım performansını etkilediğini göstermiştir.

Gelbard ve Carmeli (2009), Bilişim ve İletişim Teknolojisi alanında 191 proje yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada proje başarısında takım dinamikleri ve örgütsel desteğin interaktif etkisini araştırmışlardır. Eisenberger ve diğerlerinin (1986) yaklaşımını esas alan yazarlar, örgütün bilişim takımlarının görevine değer verdiği ve etkililiğini artırmak için destek verdiği durumda, daha yüksek kalitede sonuç üretmek için zorunlu ve kararlı hissedeceğini, aynı zamanda örgütün göreve ilişkin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını önemsediğini hissetikleri durumda, takım ve

örgüt performansını geliştirmek için yüksek çaba göstereceklerini öngörmüşlerdir. Yazarlara göre, bir bilişim takımının örgüt ve yönetim tarafından desteklenmesi için en önemli husus, örgütün ve yönetim takımının proje takımının geliştirdiği ve yönettiği projeye verdikleri değer ve takdirdir. Öte yandan, örgüt ve yönetim proje takımına teknik/teknolojik ve davranışsal olarak destek vermelidir. Proje takımının görevini yerine getirmesi için her türlü teknolojik altyapıya sahip olması ve yönetimin yapıcı geri bildirimi ve ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olması kritik önem taşır. Araştırma sonucunda, iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımını içeren takım dinamiklerinin bütçe, zamanlama ve işlevsellik anlamında proje başarısı ile olumlu yönde ilişkili olduğu, davranışsal ve teknik anlamda örgütsel desteğin, takım dinamiklerini proje başarısına taşıyacak kritik bir koşul olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kennedy ve diğer. (2009), 6 örgüt bünyesinde yer alan 39 takımda yaptıkları araştırmada örgütsel destek ve takım kendine güveni arasındaki pozitif ilişkide takım süreçlerinin aracılık rolünü ve takım süreçleri ile takım performansı arasındaki ilişkide takım kendine güveninin aracılık rolünü tespit etmiştir. Araştırmada, takım performansı üzerinde etkili örgütsel destek unsurları grup tasarımı, entegrasyon, enformasyon, yönetim desteği, performans ölçümü, takım çalışması eğitimi ve ödüllendirme ve takdir olarak kategorize edilmiştir. Örgütlerin takımların başarılı olma ihtimalini takım süreçlerini güçlendiren örgütsel destek sağlayarak artırabileceği, sağlanan örgütsel desteğin takım üyelerinin takımın başarılı olacağına dair güvenini artırdığı vurgulanmıştır.

Tu (2009), örgütsel destek ve örgütsel kontrol bağlamsal faktörlerinin takımsal duygusal durumu ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi nasıl yönlendirdiğini incelemiştir. Tayvan borsasında yüksek teknoloji firmalarından 106 yeni ürün geliştirme takımını içeren 343 anket üzerinden yapılan araştırma sonuçları, örgütsel destek yüksek olduğunda ve örgütsel kontrol düşük olduğunda, olumsuz duygu durumunun takım yaratıcılığına olumlu bir şekilde etki ettiğini, ancak olumlu duygusal durumu ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkide bağlamsal faktörlerin etkisinin önemsiz olduğunu göstermiştir.

Kolb ve Sandmeyer (2007), vaka çalışması yöntemiyle, bir üniversitede akademisyenler ve diğer paydaşlar arasında kurulan takımların performansını, Kolb'un (1996) takım seviyesinde örgütsel destek öğeleri çerçevesinde değerlendirmiştir. Çalışmaya dahil edilen örgütsel destek öğeleri; belirli amaç ve hesap verebilirlik, uygun istihdam ve eğitim ve yeterli bilgi ve kaynakları içermektedir. Çalışma sonucunda; planlamaya verilen önem ve ayrılan zaman, proje iskeletinin esnek olması ve sürekli öğrenmeye ve takım üyelerinin birbirinden öğrenmesine imkan vermesi, proje boyunca takımdan beklenenlerin ve sağlanan desteğin istikrarlı olmasının projenin başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Howes, Cropanzano, Grandey ve Mohler (2000), 25 kalite takımı bünyesinde yer alan 136 takım üyesi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan destek, örgütsel vatandaşlık davranışları ve kalite takımı performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütün çalışanca algılanan desteği, kalite takımının çalışanca algılanan desteği ve örgütün kalite takımınca algılanan desteği olarak üç odakta gerçekleştirdikleri analiz sonucunda, örgütün çalışanca algılanan desteğinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile, takımın çalışanca algılanan desteğinin takım bağlılığı, takım memnuniyeti, takımdan ayrılma eğilimi ve takım dayanışması ile, örgütün takımca algılanan desteğinin ise takım performansı ile en yüksek korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bölümde detaylı bir şekilde anlatılan, örgütsel destek ve takım başarısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların özet bilgilerine Tablo 8'de yer verilmiştir.

3.5. TAKIM DAYANIŞMASI VE TAKIM BAŞARISI İLİŞKİSİ

Casey-Campbell ve Martens (2009), dayanışma-performans ilişkisi üzerine yapılan önemli araştırmaları incelemiş, araştırmaları sonucunda dayanışma ve performans arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkiyi yaratan teorik ve operasyonel mekanizmaların belirsiz olduğu sonucuna varmıştır. Bu belirsizlik, dayanışma ve dayanışma-performans ilişkisinin çok farklı ölçek ve

değerlendirilmeler ile araştırılmasına bağlı olabilir. Literatürde iki temel tartışmalı husus, dayanışmanın tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığı ve kavramın ölçümü için uygun analiz seviyesidir. Bu tutarsızlıkların çözümü, araştırmacıların araştırmalarını daha geniş bir teorik çerçevede ele almalarına, dayanışma-performans ilişkisinin altında yatan ortak bir neden olup olmadığının belirlenmesine ve daha sofistike analitik modeller kullanan boylamsal analizler kullanmalarına bağlıdır (Casey-Campbell ve Martens, 2009, s. 223).

Paul, Drake ve Liang (2016), küresel sanal ekiplerde alt grup oluşumunun koordinasyon, güven ve takım dayanışmasındaki zorluklar nedeniyle takım performansını olumsuz etkileyebileceğini öngörmüşlerdir. İki farklı alt grup ile küresel sanal takımların koordinasyon etkinliği ve takım performansı arasındaki ilişkisinde güven ve takım dayanışmasının oynadığı rolü araştırmışlardır. Önceden yapılan araştırmalar, takım performansı üzerinde koordinasyon etkinliğinin en çok bilgi koordinasyonundan etkilendiğini göstermektedir. Bu ilişkide güven ve takım dayanışması aracılık rolüne sahiptir. ABD ve Hindistan'da iki üniversitede lisans ve yüksek lisans programlarından toplam 112 katılımcı ile 14 takım üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda iletişimlerini sadece bilgisayar aracılığı ile gerçekleştiren iki ortak alt gruptan oluşan sanal takımlarda etkili proje koordinasyon sürecinin, takım üyeleri arasında güven ve takım dayanışmasının oluşmasını sağladığı ve bunun da yüksek takım performansına imkan sağladığı değerlendirilmiştir. Bireysel güven ve takım dayanışması karşılıklı olarak etkileşim göstermektedir. Bu durum, sanal takımlarda etkili koordinasyonun, güven ve dayanışma ile olumlu bir geri bildirim döngüsü yaratarak genel proje performansını iyileştireceğini göstermektedir.

Tekleab, Karaca, Qigley ve Tsang (2016), büyük bir üniversitede yüksek lisans öğrenimi alan 227 çalışan (45 takım) örnekleminde çok fonksiyonlu takımlarda fonksiyonel çeşitliliğin takım performansını, takım dayanışması ve takım öğrenmesi aracılığıyla, ne şekilde etkilediği ve takımın davranışsal entegrasyonunun takım fonksiyonel çeşitliliği ve takım dayanışması arasındaki düzenleyici rolünü araştırmıştır. Takım davranışsal entegrasyonu ve takım dayanışması benzer

kavramlar olmakla birlikte, takım dayanışması takım üyeleri arasında hissedilen takım ruhuna, davranışsal entegrasyon ise takım üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşime odaklanır. Araştırma sonucunda, fonksiyonel çeşitliliğin takım dayanışması üzerindeki etkisinde takım davranışsal entegrasyonunun düzenleyici rolü ve takım dayanışmasının takım performansı üzerindeki etkisinde takım öğrenmesinin aracı rolü bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda, takım öğrenmesinin takım dayanışmasının bir sonucu aynı zamanda takım performansına ulaşılmasını sağlayan bir süreç olduğu ortaya konmuştur.

Bütünleyici ve tamamlayıcı birey-takım uyumuna ilişkin bireysel ve paylaşılan algıların, duygusal ve performans bazlı sonuçlar üzerinde etkisi ve takım seviyesinde takım dayanışmasının bu ilişki üzerindeki aracılık etkisini araştıran De Cooman, Vantilborgh, Bal ve Lub (2016), bir Alman üniversitesinde stratejik yönetim dersinde 2010-2011 döneminde 18 haftalık bir projede yer alan 121 üniversite öğrencisi (30 takım) üzerinde yaptığı araştırmada, yüksek seviyede tamamlayıcı ve bütünleyici uyum algısına sahip olan takımların daha yüksek performansa sahip olduğu ve takım memnuniyeti ve takımda kalma isteklerinin daha yüksek olduğu, takım dayanışmasının bu ilişkide aracılık rolü bulunduğu ispatlamıştır. Bireysel seviyede değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Gabelica, Bossche, Fiore, Segers, Gijselaers (2016) tarafından yapılan araştırmada, Hollanda'da bir üniversiteden istihdam edilen ve uçuş simulasyonu görevini tamamlayan 33 takım bünyesinde 66 lisans öğrencisi örnekleminde takım bilgi koordinasyonu ve takım performansı üzerinde takım öğrenme davranışının etkisi, takım öğrenme davranışı altındaki sosyobilişsel süreçler ve bu süreçleri etkileyen öncüllerin araştırılması amaçlanmıştır. Takım performansının yüksek seviyede bilgi koordinasyonu sonucu oluştuğu, bilgi koordinasyonunun ise grup başarı inancı ve görev dayanışmasının şekillendirdiği takım öğrenme süreçlerinin fonksiyonu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liu ve Cross (2016), regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanarak, 133 proje takımında yaptığı çalışmada, proje teknik performansının boyutları olan

etkililik, etkinlik ve inovasyonu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yönetim desteği, işbirliği ve iletişimin etkililik ile olumlu yönde ilişkili olduğu, hedef netliği, işbirliği ve takım uyumunun verimlilik ile olumlu yönde ilişkisi olduğu ancak takım çeşitliliği ile olumsuz yönde ilişkisi bulunduğu, inovasyonun bilgi ve beceriler ve dayanışma ile olumlu yönde ilişkili olduğu, ancak takım uyumundan negatif yönde etkilendiği bulunmuştur. Araştırma sonucunda, beklenenin aksine takım dayanışmasının takım etkililiği ve takım etkinliği üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Ancak, Ancona ve Caldwell'in (1992a) sonuçlarının aksine takım dayanışmasının takım inovasyonu üzerinde anlamlı olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazarlar, araştırmanın çok sayıda kısıtları bulunduğunu belirtir. Özellikle, araştırma modelinin karışık olması ve örneklem büyüklüğü nedeniyle tüm değişkenlerin dahil olduğu bir yapısal eşitlik modelinin değerlendirilememiş olmasının ve sadece geriye doğru seçimli regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan nihai modelin yapısal eşitlik modeline yerleştirilmiş olmasının bazı bağımsız değişkenlerin etkilerinin gözden kaçırılmış olmasına neden olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Xie, Wu ve Zeng (2016), geçiş ekonomilerde firmaların yenillikleri yöneten süreçlerinde, örgütsel inovasyon kültürü ve takım dayanışmasının rollerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, çok boyutlu örgütsel inovasyon kültürleri teorisine dayanarak, örgütsel inovasyon kültürleri ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemek için bir araştırma modeli önerilmiştir. Bilgi paylaşımı, örgütsel inovasyon atmosferi, takım karar verme, örgütsel değişim ve inovasyon performansı gibi değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen bu model kapsamında, takım dayanışmasının bu ilişkiler üzerindeki etkileri incelenmiş, ayrıca örgütsel inovasyon kültürünün Çin ve Vietnam'daki firmaların performansı üzerindeki farklı etkileri araştırılmıştır. Çin ve Vietnam'daki 175 imalat firmasından oluşan bir örneklem temelinde, hiyerarşik regresyon modellemesi kullanılarak yapılan araştırma bulguları, diğer boyutlara nazaran bilgi paylaşımı boyutunda daha az korelasyon bulunmakla birlikte tüm örgütsel inovasyon kültürü boyutları ve inovasyon performansı arasında anlamlı olumlu ilişki bulunduğunu ve takım dayanışmasının bu ilişkide olumlu düzenleyici rol oynadığını, örgütsel inovasyon

kültürünün firmaların inovasyon performansı üzerindeki etkisinin Çin ve Vietnam arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir.

Takım performansını etkileyen faktörler ve süreçler incelenirken, takım üyeleri arasında bulunan sosyal ve motivasyonel kuvvetlere odaklanılmıştır. Bu kuvvetlerin takım üyeleri arasında bir bağ veya dayanışmanın oluşmasına neden olduması ve bu bağ güçlendikçe takımın performansının da artış göstermesi beklenir. Takım dayanışmasının takım performansının en önemli belirleyicileri arasında yer aldığı görülmekle beraber, bazı araştırma sonuçları çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur (Beal ve diğer., 2003, s.989). Carless ve Paola (2000), takım dayanışmasının öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin tutarsız sonuçların, sosyal ve görev dayanışması boyutlarının toplu olarak dikkate alınmasından kaynaklı olabileceğini belirtir (Bahli ve Büyükkurt, 2005, s. 101). Carless ve Paola(2000) ve Zaccaro ve Lowe (1988), benzer şekilde, akademisyenler arasında, takım dayanışmasının takım performansı üzerinde asimetrik etkisinin kavramın çok boyutluluğundan kaynaklandığı görüşünün hakim olduğunu ifade eder. Takım dayanışmasının sosyal dayanışma ve görev dayanışması boyutlarının birbirinden ayrı olduğunu ve görev çekiciliği nedeniyle takıma bağlılığı ifade eden görev dayanışmasının performans üzerindeki etkisinin, olumlu sosyal ilişkiler nedeniyle takıma bağlılığı ifade eden sosyal dayanışmaya göre daha fazla olduğunu belirtir (Hirunyawipada, Paswan ve Blankson, 2015, s. 856)

Hirunyawipada, Paswan ve Blankson (2015), A.B.D ileri teknoloji sektörlerinde yaptığı araştırmada, yaratıcı ve başarı potansiyeli yüksek ürün fikirlerinin boyutlarını müşteriye ve firmaya fayda ve müşteriye yenilik olarak sıralamış, takım dayanışmasını sosyal dayanışma ve görev dayanışması olmak üzere iki farklı boyutuyla araştırmaya dahil etmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile yaptıkları çalışma sonucunda, görev dayanışmasının yaratıcı fikir geliştirme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve görev dayanışmasının öncül değişkenler olan örgütsel bağlılık ve sosyal beceriler ile yaratıcı fikir geliştirme arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunduğunu, ancak sosyal dayanışmanın görev dayanışması ve yeni fikir geliştirme üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Filho, Tenenbaum, Yang (2015), A.B.D.'nde 9 farklı eyalette 17 takım bünyesinde 340 futbol oyuncusu örneklemi üzerinde yaptığı çalışmada, takım dayanışması, takım zihinsel modelleri, kolektif etkililik ve algılanan performans potansiyeli arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Takım dayanışmasının takım zihinsel modellerini ve kolektif etkililiği etkilediği, bu değişkenlerin ise algılanan performans potansiyelini etkilediği, algılanan performans potansiyelinin ise takımın objektif performansındaki değişimin %59'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lu (2015), Tayvan'da farklı sektörlerde sanal takımlarda psikolojik benzerlik ve paylaşılan aktiviteleri kapsayan psikolojik faktörlerin, takım performansı ve iş tatminine olan etkisini ve güven ve dayanışmanın bu ilişkide aracılık rolünü araştırmıştır. Uygulanan boylamsal analiz sonucunda kurulan yapısal eşitlik modeli, güven ve dayanışmanın takım psikolojik faktörleri ile takım sonuçları arasındaki ilişkide anahtar rolü oynayan iki kritik sosyal mekanizma olduğunu teyit etmiştir.

Ortalama büyüklükteki bir A.B.D. Üniversitesinde üst seviyede bir pazarlama dersinde 38 takım bünyesinde 127 öğrenci örnekleminde yapılan araştırmada, takım bilişsel stil çeşitliliğinin takım etkililiği üzerindeki etkisinde çatışma yönetiminin düzenleyici rolü ve takım dayanışmasının aracı rolünü araştıran Mello ve Delise (2015), bilişsel çeşitliliğin dayanışma üzerindeki olumsuz etkisinde çatışma yönetiminin düzenleyici rol aldığını, dayanışmanın, bilişsel çeşitlilik ve çatışma yönetimi etkileşiminin takım sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunduğunu, ancak bu etkileşimin performans üzerindeki etkisinde aracılık yapmadığını tespit etmiştir. Bilişsel çeşitlilik objektif performans sonuçlarından çok bireylerarası ilişkiler üzerinde etkilidir.

Picazo ve diğer. (2015), bir MBA sınıfında 74 proje takımı örnekleminde yaptığı araştırmada, proje takımlarında görev dayanışması ve bireylerarası dayanışmanın oluşumunu ve takım üyelerinin memnuniyeti üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, takım görev dayanışmasının proje çalışmasının ilk aşamalarında bireylerarası dayanışmadan daha güçlü bir şekilde ortaya çıktığını,

dahası takımın bireylerarası dayanışması ve takım üyelerinin memnuniyeti arasındaki gecikmeli ilişkide takım görev dayanışmasının aracı rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Fruhen ve Keith (2014), Almanya'daki yangınla mücadele ekiplerinde, hiyerarşik regresyon analizi ile dayanışma ve hata kültürünün kaza oluşumu üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Söz konusu takım süreçlerinin kaza ile olan ilişkileri az ya da çok riskli durumlara göre incelenmiştir. Hata yönetim kültürünün, düşük ve yüksek riskli durumlarda kazaların azalmasıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Hatadan kaçınma kültürü, her iki durum için de kazaların oluşmasıyla olumlu yönde ilişkilidir. Sonuçlar ayrıca, düşük ve yüksek riskli durumlarda görev dayanışmasının kaza oluşumu ile olumsuz ilişkili olduğunu, ancak sosyal dayanışmanın bu ilişkiyi göstermediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, görev dayanışması düşük ve yüksek riskli durumlarda hata yönetim kültürünü önemli ölçüde etkilemiş ve hata yönetim kültürünün, görev dayanışmasının kazalarla ilişkisine her iki durumda da aracılık ettiği bulunmuştur. Son olarak, sosyal dayanışmanın, düşük riskli durumlarda hatadan kaçınma kültürü ile negatif ilişkili olduğu ve yüksek riskli durumlarda hiçbir bağlantı bulunmadığı bulunmuştur. Hatadan kaçınma kültürünün, sosyal dayanışmanın kazaların meydana gelmesiyle ilişkisinde etkisi bulunamamıştır.

Guchait, Tews, Simons (2014), işlemsel hafıza sistemlerinin takım performansı ve takım dayanışmasına etkileri ve takım psikolojik güvenliğinin bu ilişkide aracılık etkisini araştırmıştır. Hizmet sektöründe 27 hizmet yönetimi takımı bünyesinde 178 lisans öğrencisi örnekleminde yapılan çalışmada, işlemsel hafıza sistemlerinin takım dayanışması ve takım performansına anlamlı etkileri ve takım psikolojik güvenliğinin bu ilişkilere aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Wise (2014), Kanada'da 1800, dünyada 20.000 çalışan istihdam eden bir seyahat acentası bünyesinde 187 takım çalışanında yaptığı araştırmada, grup içi sosyal ağ ilişkileri ile takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, takımlar için görev riskinin sabit tutulduğu ve takım büyüklüğünün kontrol edildiği durumda, grup

dayanışması ile takım finansal performansı arasında ters U şekilli ilişkiyi doğrulamıştır. Aynı performansa sahip gruplar aynı sosyal ağ topolojisine sahiptir.

Daspit ve diğer. (2013), A.B.D.'nin Güneybatı eyaletlerinin birinde büyük bir üniversitede 24 takım bünyesinde 142 öğrenci örnekleminde yaptığı araştırmada, çok fonksiyonlu takımların başarısında takım içi ortam, ortak liderlik ve takım dayanşmasının rolünü araştırmış, takım içi ortamın ortak liderlik ve takım dayanışması aracılığıyla takım etkililiği üzerinde etki sahibi olduğu, ancak takım etkililiği üzerinde direkt anlamlı bir etkisi bulunmadığı, önerilen hipotezin aksine ortak liderliğin takım dayanışması üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

S. DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas ve Ferris (2013), A.B.D.'nin Güneybatı eyaletlerinin birinde büyük bir üniversitede takım bünyesinde çalışan 84 işletme yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmada, takım güveni ve takım etkililiği ilişkisinde takım dayanışması ve takım memnuniyetinin aracılık rolünü bağımlılık teorisi bakış açısıyla araştırmıştır. Araştırma sonuçları takım güveninin takım etkililiği üzerindeki etkisinde takım dayanışması ve takım memnuniyetinin ikili aracılık rolü bulunduğunu doğrulamıştır.

Evans ve Dion (2012), meta-analitik yöntemlerle grup dayanışması ve performans ilişkisini araştıran 27 çalışmayı analiz etmiş, grup dayanışması ve performansın arasında olumlu ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazarlar, organizasyonlarda performans kriterlerinin net olmaması ve hefeflerin tüm takım üyeleri tarafından kabul edilmemesinin bu ilişkiyi zayıflatacak etkenler olduğunu vurgulamışlardır.

Gully, Devine ve Whitney (2012), dayanışma ve performans ilişkisi üzerinde analiz seviyesi ve görev bağımlılığının etkilerini meta-analitik yöntemlerle araştırmıştır. Dayanışma ve performans arasındaki ilişkinin görevin doğasına bağlı olduğu, görev bağımlılığının daha az olduğu duruma nazaran, yüksek ölçüde koordinasyon, iletişim ve üyeler arasında karşılıklı performans izleme gerektiren

görevlerde, dayanışma ve performansın daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, grup kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalarda doğru sonuçlara ulaşmak için grup seviyesinde ölçümler kullanmanın veya bireysel seviyede yapılan ölçümlerin uygun bir şekilde grup seviyesinde birleştirmenin önemi vurgulanmıştır.

Sivasubramaniam, Liebowitz ve Lackman (2012), takım girdi değişkenleri (takım deneyimi, fonksiyonel çeşitlilik, takım yeteneği, takım liderliği) ve takım süreç değişkenlerinin (dahili ve harici iletişim, grup dayanışması ve hedef netliği) yeni ürün geliştirme performansına olan etkisini 38 çalışmadan elde ettiği meta-analitik sonuçlara göre değerlendirmiştir. Sonuçlar, takım liderliği, takım yeteneği, harici iletişim ve hedef netliği yanısıra grup dayanışmasının da yeni ürün geliştirme takım performansının kritik belirleyicileri arasında olduğunu göstermektedir.

Mach, Dolan, Tzafrir (2010), İspanya liglerinde 59 spor klübünde 690 profesyonel atlet üzerinde yaptığı araştırmada, takım performansı ve takım üyeleri arasında, takım üyeleri ve koç arasında, takım üyeleri ve üst yönetim arasındaki güven ile takım performansı arasındaki ilişkide takım dayanışmasının aracı rolünü araştırmıştır. Takım dayanışması ve diğer takım oyuncularına güvenin , takım güven algısı (üst yönetim ve koça) ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir.

McAtavey ve Nikolovska (2010), toplulukçu ve bireysel bakış açılarının takım çalışmasını ne şekilde değerlendirdiği incelemiş, toplulukçu yaklaşımın takım çalışmasına daha uygun olduğunu, kolektif iklimi geliştirecek üye özellikleri, davranışları ve tavırlarının takımların etkililiğini, takımların etkililiğinin ise performansı ve firma rekabetçi avantajını artıracağını önermişlerdir. Etkililik bireysel özelliklere, davranış ve tutumlara ayrıştırılabilir. Dayanışma, kollektivizm fikri ile ilişkilidir. Takım üyeleri arasında dayanışma arttıkça, üyelerin problemleri çözme konusunda bağlılıkları ve gayretleri de artış gösterir.

Lin ve Peng (2010) tarafından, Tayvan'da bir finansal kurumda 62 takım bünyesinde 462 satış elemanı örnekleminde yaptığı araştırmada, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve takım seviyesinde performans arasındaki ilişkide takım

dayanışması ve kolektif etkililiğin aracılık etkisi araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlığın örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi, takım dayanışması ve kolektif etkililiğin örgütsel vatandaşlığın takım performansına etkisinde aracılık rolü desteklenmiştir.

Wang, Chen, Lin ve Hsu (2010), Tayvan'da 20 hastanede 109 çalışan örnekleminde, McGrath'ın girdi-süreç-çıktı modelini kullanarak, takım yapısal özellikleri, takım süreçleri (işbirliği, iletişim) ve takım etkililiği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Takım yapısal özelliklerinden sadece takım normlarının takım etkililiğini etkilediği, takım süreçlerinin takım etkililiğini etkilediği, takım normlarının ve takım dayanışmasının takım süreçlerini etkilediği, takım süreçlerinin takım yapısal özellikleri ve memnuniyet arasında tamamen aracı rolü, takım yapısal özellikleri ve performans arasında kısmi aracı rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Huang (2009), etkili takımların daha iyi performans göstermesi için bilgi paylaşımı ve grup dayanışmasının önemine değinmiştir. Grup içinde bireylerarası ilişkilerin yoğunluğu ve kolektif düşünce dayanışmanın göstergeleri olarak dikkate almıştır. Bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri işlemsel hafıza sistemleri ve güven olarak niteleyen yazar, bilgi paylaşımı ve grup dayanışmasının takım performansını belirlediğini öne sürmüştür. Devlet destekli bir ar-ge enstitüsünde 60 ar-ge takımı bünyesinde 290 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, işlemsel hafıza sistemlerinin güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı ve bireylerarası ilişkiler ve kolektif düşünce faktörlerinin belirlediği grup dayanışmasının takım performansına doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi paylaşımının takım performansına etkisi ve güven faktörünün bilgi paylaşımına etkisi doğrulanamamıştır.

Tekleab, Quigley ve Tesluk (2009), takım çatışması, çatışma yönetimi, dayanışma ve takım etkililiği arasındaki ilişkileri büyük bir orta-Atlantik üniversitesinde üst seviye lisans dersinde 53 takımda 260 öğrenci örnekleminde araştırmıştır. Araştırma sonucunda, çatışma yönetiminin takım dayanışması üzerinde doğrudan etkisi, ilişki çatışması ve görev çatışması ile takım dayanışması arasındaki

ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir. Takım dayanışmasının algılanan performans, takım memnuniyeti ve takım sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

Chiocchio ve Essiembre (2009), 33 dayanışma-performans ilişkisini ilgili takımların kurumsal veya akademik ortamda proje, üretim veya servis takımları olmasına göre ayrıştıran meta-analiz çalışması yapmıştır. Analiz sonuçları, takım türlerinin ve ortamın düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur. Proje takımlarının akademik ve kurumsal ortamda dayanışma-performans ilişkisinde daha büyük etki boyutunun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Webber (2008), servis sağlayıcı-müşteri birlikteliği ile kurulan takımların etkililiğini araştırmış, Kanada'da BT sektöründe 20 servis sağlayıcı-müşteri ortak takımı ve 11 geleneksel takım bünyesinde 230 proje yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, servis sağlayıcı-müşteri birlikteliği ile kurulan takımların daha yüksek müşteri güveni sağlayacağı, müşterinin proje yöneticisine hissettiği güvenin takım güveni, takım dayanışması ve performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu, müşterinin proje yöneticisine hissettiği bilişsel ve duygusal güvenin düşük olması durumunda servis sağlayıcı-müşteri birlikteliği ile kurulan takımların etkililiğinin geleneksel takımlara göre çok daha düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

Bergiel (2006), 10 üniversitede 17 işletme yüksek lisans sınıfında 122 takımda 468 öğrenci örnekleminde paylaşılan zihinsel modeller ve takım süreçleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma sonucunda, takıma ilişkin zihinsel modellerin dayanışma aracılığıyla takım performansını etkilediği, göreve ilişkin zihinsel modellerin veya göreve ve takıma ilişkin zihinsel modellerin etkileşiminin takım performansı ile anlamlı ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel araştırmalarda, sosyal sermaye genellikle sosyal ilişkilerin yapısı tarafından ortaya çıkarılan ve başarılı bir şekilde kolektif hareket etmeyi kolaylaştırarak değer yaratabilen bir kaynak olarak tanımlanır. Sosyal sermaye proje takımı gibi bir topluluk içinde iç ilişkileri bütünleştiren bir kaynak olarak ele

alınmaktadır. Örgütsel sosyal sermayenin ana kaynaklarından birisi, bir organizasyon içindeki katılımcıların bireysel amaçları ve bunlarla bağlantılı eylemleri kollektif hedef ve eylemlere bağdaştırmaya isteklilik ve yetenekleridir. Takımın kurulması için örgütsel ve bireysel yatırımların sonucunda, kolektif hareket eden takım üyelerinin takım kimlikleri güç kazanır ve birlikte hareket etme yetenekleri artar. Bu durumda, grubun etkililiği artış gösterir (Wang, Ying, Jiang ve Klein, 2006, ss. 236-237). Wang ve diğer. (2006), sosyal sermaye teorisine dayanarak, yazılım proje takımlarında katılıma isteklilik ve öğrenmeye bağlılık kavramlarının grup dayanışmasını olumlu yönde etkilediğini, grup dayanışması seviyesinin ise ERP uygulama başarısına katkıda bulunduğunu önermişlerdir. Tayvan'da en büyük 1000 üretim şirketinin CIO'ları tarafından yazılım takımlarına ilişkin doldurulan 128 anket üzerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi ile yapılan çalışma sonucunda dayanışma halindeki grupların birbirlerini daha iyi tanıdıklarından ve görevi tamamlamak için motive olmalarından dolayı hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bahli ve Büyükkurt (2005), takım dayanışmasının takım performansına etkilerini araştırırken görev ve sosyal dayanışma arasındaki ayrımın gerekli olduğunu düşünür ve bunun için iki neden ileri sürer. Birincisi, iki kavramın bir araya getirildiği durumda, dayanışmanın hangi kısmının gerçekten grup performansıyla ilişkili olduğunu tespit etmek zordur. İkincisi, toplu olarak görev odaklı takım üyeleri sosyal ilişki odaklı olmayabilir veya tersi de olabilir. Nitekim, Kanada'nın bir metropolünde farklı şirketlerde sistem analiz projesi yapan ve MIS alanında 185 lisans öğrencisi örnekleminde, PLS analizi ile yapılan araştırmada, görev dayanışmasının grup performansı ile anlamlı olumlu yönde ilişkili olduğu, ancak sosyal dayanışma ve grup performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, performansı asıl etkileyen dayanışma faktörünün sosyal dayanışma değil görev dayanışması olduğunu belirtir. Çalıştıkları proje için önceden belirlenmiş bir hedef seti ve gündeme sahip takımlar, yalnızca sosyalleşen takımlardan daha iyi performans gösterme eğilimindedir. Ayrıca, araştırma sonucunda takım görev dayanışmasının takım kurma ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Senge'ye göre (1990,1994), takım çalışmasını destekleyen ve çalışanları ortak bir gelecek algısıyla birlikte hareket eden örgütler daha başarılı olmaktadır. Hackman (1987), takımın bağlılığının arttıkça verimliliğinin de artış gösterdiğini ve takım ruhuna sahip örgüt çalışanlarının takım için daha fazla çalıştığını ve daha iyi örgütsel sonuçlar aldığını vurgular (Montes, Moreno ve Morales, 2005, s. 1162). Montes, Moreno ve Morales (2005), 202 İspanyol firmasının CEO'sunda yaptığı araştırma sonucunda, destekleyici liderliğin takım dayanışması, örgütsel öğrenme ve teknik ve idari inovasyonu etkilediğini, takım dayanışmasının örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ve sonrasında teknik ve idari inovasyonun etkilediğini, örgütsel performansın takım dayanışması, örgütsel öğrenme, teknik ve idari inovasyondan etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırmalarında yapısal eşitlik modelini kullanan yazarlar, takım dayanışmasının performans üzerinde doğrudan, ayrıca örgütsel öğrenme aracılığıyla dolaylı olarak olumlu etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır

Gonzales, Burke, Santuzzi ve Bradley (2003), 71 uzak mesafe grubu bünyesinde 200 Meksikalı öğrenci örnekleminde yaptığı araştırmada önerdiği görev dayanışmasının kolektif etkinliğe ve nihai olarak grup etkililiğine olumlu etkisi ve görev dayanışmasının kolektif etkinlik ve grup etkililiği arasındaki ilişkide aracılık rolü modelleri desteklenmiştir.

Beal ve diğer. (2003), grup dayanışması boyutları ile performans kriterleri arasındaki ilişkiyi, grup dayanışması ve performansı ile ilgili 145 makale değerlendirerek meta-analitik yöntemlerle araştırmıştır. Analiz sonuçları, dayanışmanın bileşenleri olan bireylerarası çekim, görev bağlılığı ve grup gururunun her birinin grup performansı ile bağımsız ilişkisi bulunduğunu, davranışsal performansın, performans sonuçlarına göre dayanışma ile ilişkisinin daha güçlü seviyede olduğunu, verimlilik göstergelerinin etkililik göstergelerine göre dayanışmanın etkilerini daha iyi gösterdiğini, takım iş süreçlerinin dayanışma ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Carron, Bray ve Eys (2002), elit basketbol takımlarında görev dayanışmasının takım başarısı üzerindeki etkisini ve takım üyeleri arasında takım dayanışması algısındaki istatistiksel tutarlılığın belirlenmesini amaçlamıştır. 18 basketbol ve futbol takımında 294 Kanadalı atlet üzerinde yapılan araştırmada, takım başarısı operasyonel olarak, her takımın düzenli fikstürde oynanan maçlar için toplam kazanma yüzdesi olarak tanımlanmış, takım dayanışması Grup Çevre Anketi'nde (Widmeyer ve diğer., 1985) görev dayanışması ile ilgili sorularla ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, görev dayanışması (grup görevine bireysel çekim, grup görev entegrasyonu) ve takım başarısı arasında çok güçlü ilişki tespit edilmiştir.

Chang ve Bordia (2001) tarafından yapılan araştırmada, grup dayanışması ve grup performansının çok boyutluluğu, grup seviyesinde görev ve sosyal dayanışma ile grup etkililiği arasındaki ilişki, grup dayanışması ve performasının zamanla değişimi ve aralarındaki ilişkinin yönü araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık dersine katılan 80 üçüncü sınıf öğrencisi örnekleminde yapılan araştırmada, beş haftalık projelerin ikinci ve son haftasında yapılan anket sonuçlarına göre, görev dayanışmasının her iki tarihte takım üyelerinin performansını etkileyen tek faktör olduğu, sosyal dayanışmanın ilk anket tarihinde sistem devamlılığının tek etkeni, sonraki tarihte ise daha güçlü etkeni olduğu, sosyal dayanışmanın ikinci tarihte grup görev performansını etkilediği, dayanışma ve performans için zamanla değişiklik olmadığı ve grup dayanışmasının grup performansının öncülü olduğu, sonucu olmadığı tespit edilmiştir.

Sethi, Smith ve Park (2001), yüksek takım dayanışmasının bir avantaj olmadığını, bireysel düşünceleri ortaya koymayı, grup tartışmasını ve inovasyonu engellediğini savunur (Pais ve Parente, 2015, ss. 75-76). Sethi, Smith ve Park (2001), perakende sektöründe 141 çok fonksiyonlu proje takımı yöneticisi örnekleminde yapılan araştırmada, çok fonksiyonlu takımların özelliklerinin ve takımlar üzerindeki bağlamsal etkilerin yeni ürün inovasyonunu nasıl etkilediğini araştırır. Bulgular, inovasyonun ekipteki üst kimlik, risk almayı teşvik etme, müşterilerin etkisi ve üst yönetim tarafından projenin izlenmesi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak, sosyal dayanışma, inovasyon üzerinde olumsuz bir etkiye

sahiptir. Son olarak, üst düzey kimlik ve inovasyon arasındaki ilişki, risk almayı teşvik artışı ile güçlenirken, sosyal dayanışmanın ortalama bir seviyenin ötesine geçmesiyle zayıflar.

Hoegl ve Gemuenden (2001), takım çalışması kalitesinin inovatif proje başarısını olumlu yönde etkilediğini önermiş, 145 Alman yazılım firmasında 575 takım üyesi, takım lideri ve yöneticisi örnekleminde yapısal eşitlik modelini kullanarak yaptığı araştırmada, takım çalışması kalitesinin takım üyeleri tarafından puanlanan takım performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu, ancak etki büyüklüğünün takım üyesinin bakış açısıyla değiştiğini, ayrıca takım çalışması kalitesinin bireysel başarı ile de güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Van Vianen ve Dreu (2001), takımlarda kişilik kompozisyonu (vicdanlılık, uyumluluk, dışa dönüklük, duygusal istikrar, deneyime açıklık-özerklik), sosyal dayanışma, görev dayanışması ve takım performansı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Birinci örneklemi yeraltı kablo ve boru döşeyen 24 takımda 86 erkek çalışan, ikinci örneklemi bir araştırma projesinde çalışan 28 takımda 107 öğrenci olarak belirleyen araştırmacılar, asgari düzeyde vicdanlılık ve uyumluluğun görev dayanışmasına ve takım performansına olumlu etkisi olduğunu, yüksek ortalama seviyede dışadönüklük ve duygusal istikrarın sosyal dayanışma üzerinde olumlu etkisi bulunduğu, görev özelliklerine göre takım kişiliği, takım süreçleri ve takım performansı arasındaki ilişkilerin değişebildiği, dayanışmanın kişilik kompozisyonu ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmadığını ortaya koymuştur.

Carless ve Paola (2000), Avustralya kamu sektöründe perakende mağazalarda iş takımları üzerinde yaptıkları araştırmada, Widmeyer, Brawley ve Carron (1985) tarafından spor takımları için geliştiren Grup Çevre Anketinin (Group Environment Questionnaire) uyarlamasının psikometrik niteliklerini sınamışlardır. Sınadıkları dört modelden birincisi dayanışmanın tek boyutlu bir yapı olduğu yaklaşımıyla tek faktörlü bir model, ikinci model gruba bireysel çekim ile grup entegrasyonu arasındaki ayrımı temel alan iki faktörlü bir modeldir. İncelenen üçüncü model ise;

dayanışmanın görev ve sosyal dayanışma olarak iki faktör dahilinde tanımlanabileceğini test etmiştir. Dördüncü model dayanışmanınn dört boyuttan oluştuğu hipotezini test etmiştir: Grup Entegrasyonu-Görev, Grup Entegrasyonu-Sosyal, Gruba bireysel çekim-Görev ve Gruba bireysel çekim-Sosyal. Test edilen dört modelden hiçbiri veri ile uyumlu bir sonuç vermemiş, akabinde görev dayanışması, sosyal dayanışma ve bireyin gruba çekimini içeren üç boyutlu bir model geliştirilmiştir. Takım dayanışmasının boyutları ve takım değişkenlerinin arasındaki ilişkileri inceleyen yazarlar, görev dayanışmasının tüm takım özellikleri ile daha güçlü bir ilişki yapısı gösterdiği, görev dayanışmasının yönetici tarafından puanlanan takım performansı ile ilişkili tek değişken olduğu, öte yandan sosyal dayanışmanın görev dayanışmasının öncülü olduğu yönünde Zaccaro ve Lowe'nin (1988) savını destekler nitelikte her iki değişken arasında orta düzeyde korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Klein ve Mulvey (1995), grup dayanışması ve hedef süreçleri (zorluk ve bağlılık) arasındaki ilişkileri araştırmış, lisans öğrencilerinden oluşan gruplar üzerinde yaptığı araştırmada büyük hedeflerin yüksek performans ile sonuçlandığı ve grup hedef süreçlerinin grup dayanışmasının performans üzerindeki etkilerine aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Mullen ve Copper (1994), grup dayanışmasının performans ile ilişkisini meta-analitik yöntemle incelemişlerdir. Analiz sonuçları, grup dayanışmasının performans üzerindeki etkisinin yüksek derecede anlamlı ve düşük montanlı olduğunu ortaya koymuştur. Dayanışmanın performans üzerindeki etkisinin, algıya dayalı ölçüm yapıldığında, deneysel ölçümleme yapıldığından daha güçlü olduğu izlenmiştir. Grup dayanışmasının performans üzerindeki etkisinin küçük gruplarda büyük gruplara nazaran ve gerçek gruplarda, deneysel yapay gruplara nazaran daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, dayanışmanın performans üzerindeki etkileri, dayanışmanın tanımı grubun göreve bağlılığı olarak yapıldığında, grup üyelerinin birbirlerine çekimi veya grup gururu olarak yapıldığından daha büyüktür.

Bu bölümde detaylı bir şekilde anlatılan, takım dayanışması ve takım başarısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların özet bilgilerine Tablo 9'da yer verilmiştir.

3.6. TAKIM DAYANIŞMASININ ARACILIK ROLÜ

Önceki araştırmalar takım içi ortam ve performans ilişkisinde takım dayanışmasının aracı değişken rolü için destek sağlar. Örneğin, Lin ve Peng (2010) dayanışmanın, takım üyelerinin bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile takım performansı ilişkisine aracılık ettiğini bulmuştur. Mach ve diğer. (2010), dayanışmanın, takım üyelerinin birbirlerine güveni ve performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Son olarak, Tabrizi (2007)'e göre, çok fonksiyonlu takımların iç ortamı destekleyici olduğunda ve takım üyeleri ortak bir amaç, sosyal destek ve düşünce algıladığında, üyeler açık diyaloğa girerler ve kendi bakış açılarını paylaşma olasılıkları daha yüksektir. Çok fonksiyonlu takımlar tutarlı olduğunda ve görüşler sağlıklı bir şekilde paylaşıldığında, görevin genel performansının artması muhtemeldir. Bu nedenle, dayanışmanın iç takım ortamı ve takım etkililiği arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olduğu görüşü hakimdir (Daspit ve diğer., 2013, s. 40).

Tablo 5. Takım Özerkliği- Takım Dayanışması ilişkisi

Yazar/Yıl	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Choi ve Cho (2019)	Güney Kore'de orta ve büyük ölçekli kurumlarda tam zamanlı çalışan 483 katılımcı	Kişilerarası güven Sistem performansı	Özerklik kültürü Görev karmaşıklığı	İşbirliği Koordinasyon Bilgi paylaşımı	Güçlü özerkliğe sahip sanal ekiplerin zayıf özerkliğe sahip olanlardan daha fazla güven ve işbirliğine sahiptir. Ayrıca, karmaşık görevleri gerçekleştiren sanal ekipler, basit görevlerde çalışanlardan daha fazla güven ve işbirliği sergilerler
Kakar (2018)	Büyük bir A.B.D. devlet üniversitesinde endüstri ortakları ile birlikte yürütülen 34 projede 332 yazılımcı	Görev bağımlılığı Sonuç bağımlılığı Takım üyesi özerkliği		Takım dayanışması	Yüksek düzeyde sonuç bağımlılığı olan durumlarda, görev özerkliği ve görev karşılıklı bağımlılığı, takım dayanışması üzerinde sinerjistik bir etkiye sahipken, düşük düzeyde sonuç bağımlılığı olan durumlarda, görev özerkliği ve görev bağımlılığı, takım dayanışması üzerinde ters bir etkiye sahiptir.
Lv, Lv, Xu ve Li (2018)	Shandong, Çin'deki 4 hastanede, 464 hemşire ve 75 yöneticiden oluşan 75 takım	Proaktif kişilik	Takım özerkliği	Özgecilik İş bağlılığı	Proaktif kişilik, çalışanların iş bağlılığı ve özgeciliği ile pozitif olarak ilişkilidir.Proaktif kişilik ve iş bağlılığı ilişkisinde akım özerkliği düzenleyici role sahiptir. Ancak proaktif kişilik ve özgecilik arasındaki ilişkide takım özerkliğinin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır.
Blanchard ve diğer. (2009)	Quebec, Kanada liginde oynayan 197 basketbol oyuncusu	Takım dayanışması Koçun kontrol edici stili	Özerklik Yetkinlik İlgililik	Kendine güven Olumlu duygular Memnuniyet	Dayanışma özerklik, yetkinlik ve ilgililik algılarını olumlu, koçun kontrol edici yaklaşımı özerklik algısını olumsuz yönde etkiler. Her üç psikolojik aracı kendine güveni, kendine güven ise olumlu duygular ve memnuniyeti olumlu yönde etkiler.
Hoegl and Parboteeah (2006)	145 Yazılım geliştirme takımı	Takımın proje kararları üzerindeki dış etki Takım içi proje kararları üzerindeki etki eşitliği		Takım çalışması kalitesi	Yenilikçi projeler bağlamında, operasyonel kararlar üzerindeki düşük seviyedeki takım-dış etkilerin yanı sıra proje kararları üzerindeki takım içi etkilerin eşit dağılımı, çok fonksiyonlu inovasyon ekiplerinin işbirlikçi süreçlerini kolaylaştırmakta faydalıdır.
Man and Lam (2003)	Bir bankanın Hong Kong& A.B.D. şubelerinde 381 takım	İş karmaşıklığı Özerklik	Grup dayanışması Toplulukçuluk	Grup performasnı	İş karmaşıklığı ve / veya görev özerkliğinde artış, daha sonra performansı arttıran grup dayanışmasını arttıracaktır. Karmaşıklığın ve özerkliğin grup dayanışması üzerindeki olumlu etkileri, kolektivist gruplardan ziyade bireyci gruplarda daha belirgindir.
Langfred (2000)	Illinois Çocuk ve Aile Hizmetleri'nde 67 takım bünyesinde 633 takım üyesi, Danimarka ordusunda 61 takım bünyesinde 410 takım üyesi	Bireysel özerklik Takım özerkliği	Takım dayanışması Takım performans yönelimi	Takım etkililiği	Takım seviyesinde ve bireysel özerklik, incelenen iki örgütte takım etkililiğini etkilemiştir. Takım dayanışması / takım performans yönelimi etkileşiminin bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur. Çocuk ve Aile Hizmetlerinde özerklik takım dayanışmasını olumlu yönde etkilemiş, ancak ordu örnekleminde bu etki anlamlı bulunmamıştır

Tablo 6. Takım Özerkliği - Takım Başarısı ilişkisi

Yazar (Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Jiang ve Chen (2018)	Çin biomedikal sektöründe 44 takım Çin'de farklı sektörlerde 29 firma bünyesinde 76 takımda 414 çalışan	Dönüşümcü liderlik	Takım bilgi edinme Takım işbirliği normları Takım içi bilgi paylaşımı Takım özerkliği	Takım inovasyonu	Dönüşümcü liderliğin takım entegrasyon mekanizmalarının yanısıra özerklik mekanizması aracılığıyla takım innovasyonunu desteklediği tespit edilmiştir
Bader (2017)	Portekizli 40 orta ölçekli kurumda 90 iş takımı bünyesinde 445 takım üyesi ve 90 takım lideri	Takım özerkliği	Takım öğrenme davranışları	Takım etkililiği	Takım özerkliğinin takım etkililiği üzerinde anlamlı olumlu etkisi ve takım öğrenme davranışlarının bu ilişkide tam aracılık rolü tespit edilmiştir.
Chen, Neubaum, Reilly ve Lynn (2015)	212 yeni ürün geliştirme takımı - 86 firma	Takım Özerkliği	Teknolojik türbülans Çevresel istikrarsızlık Ar-ge türbülansı	Geliştirme hızı Geliştirme maliyeti Ürün başarısı	Takım özerkliği ve operasyonel sonuçlar arasındaki ilişki, teknolojik olarak çalkantılı ortamlarda U-şekilli,, teknolojik olarak kararlı ortamlarda ters U şeklindedir ve operasyonel sonuçlar takım özerkliği ve ürün başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.
Krishna ve He (2015)	İlaç ar-ge sektöründe 43 takım bünyesinde 190 çalışan	Takım özerkliği Lider ve iş arkadaşı koçluğu Takım iklimi Proaktif kişilik Güçlendirici liderlik İşlemsel hafıza sistemleri		Takım sonuçları	Takım özerkliğinin takım sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır
Von Bonsdorff, Janhonen, Zhou ve Vanhala (2015)	Finlandiya perakende ticaret sektöründe 25 küçük ölçekli şirket bünyesinde 369 çalışan	Takım özerkliği	Örgütsel bağlılık	Şirket performansı	Takım özerkliği ve şirket performansı arasında doğrudan olumlu bir ilişki bulunmuştur. Takım özerkliğinin şirket performansını örgütsel bağlılık aracılığıyla olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.
Fausing, Jeppesen, Jonsson, Levandowski ve Bligh (2013)	Danimarka üretim şirketinde 81 takım bünyesinde 552 çalışan	Paylaşılan liderlik	Takım çalışması fonksiyonu Takım özerkliği	Takım performansı	Takım özerkliği performans ile pozitif yönde ilişkili olup ve paylaşılan liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide anlamlı düzenleyici role sahiptir.
Yamaguchi (2013)	Japonya'dan 536, A.B.D.'den 532 işçi	Takım özerkliği	Takım dışı yapısal sosyal sermaye	İş tatmini Örgütsel bağlılık	Takım özerkliği ve takım dışı sosyal sermaye arasındaki ilişki Amerikalı örneklem için desteklenmiş, Japon örneklem için etkilenmemiştir. Yapısal sosyal sermayenin iki örneklem için özerklik ve takım sonuçları arasındaki ilişkide aracılık rolü farklılık göstermektedir.
Akgün, Keskin, Lynn ve Doğan (2012)	İstanbul yakınında sanayi bölgesinde ihracata yönelik üretim yapan şirketler bünyesinde 92 yeni ürün geliştirme takımı	Takım süreçleri (Güven, özerklik, takım üyeleri tanışıklığı,takım üyeleri yakınlığı, açık fikirlilik)	Takım anlamlandırma yeteneği	Süreç etkililiği Ürün etkililiği	Takım özerkliği takım anlamlandırma yetenekleri üzerinde olumlu etkiye, takım anlamlandırma yeteneği özerkliği de içeren takım süreçleri ve süreç etkililiği arasında aracılık etkisine sahiptir.

Yazar (Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Gunsel, Açıkgöz, Tükel ve Öğüt (2012)	36 yazılım firması bünyesinde 86 yazılım geliştirme projesi	Takım özerkliği Takım çeşitliliği		Pazar başarısı Pazara sunum hızı Fonksiyonellik	Sonuçlar, takım özerkliğinin pazar başarısını, pazara hızını ve yazılım işlevselliğini olumlu etkilediğini göstermektedir.
Akgün, Keskin, Byrne ve Günsel (2011)	52 firmanın BT depatmanlarından 95 yazılım geliştirme takımı	Takım özerkliği Takım üyeleri arasında işbirliği Dış entegrasyon Takım deneyimi Lider kontrolü	Duygusal yetenek	Pazara sunum hızı Pazar başarısı	Takım özerkliğinin duygusal yeteneklerin teşvik dinamikleri boyutu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Takım duygusal yeteneği de proje başarısını etkilemektedir.
Chang, Yeh, Chen ve Hsiao (2011)	265 teknik eğitim öğretmeni	Görev özerkliği Grup dayanışması Örgütsel öğrenme		Öğretmen profesyonel gelişiminde inovayon	Görev özerkliği ve örgütsel öğrenme inovasyonu olumlu yönde etkilemekte, grup dayanışması inovasyonu ancak kısmen etkilemektedir.
Koch (2011)		Fonksiyonel çeşitlilik Takım adanmışlığı Takım özerkliği	Bilgi ilişkililiği	Takım inovasyonu	Bilgi ilişkililiği işletme rutinleri ve yenilikçi performans arasındaki ilişki için önemli bir moderatör olarak önerilmiştir. Birçok ürün geliştirme ekibi iyi performans gösteriyorsa, yenilikçi performans artacaktır.
Yang ve Guy (2011)	24 Amerikan şirketinde 176 şehir belediyesi çalışanı	Öz yönetim Takım çalışması	Kaynaklara ulaşım	Takım iş tatmini Takım performansı	Öz yönetim ve takım çalışması kaynaklara ulaşım ile, takım çalışması, iş tatmini ve takım performansı ile olumlu yönde ilişkilidir. Öz yönetim ve takım çalışması kaynaklara ulaşım vasıtasıyla iş tatminini etkilemektedir.
Basaglia, Caporarello, Magni ve Pennarola (2010)	Biri perakende diğeri bankacılık sektöründe olmak üzere 2 büyük Avrupa şirketinde 69 takım bünyesinde 410 çalışan	Özerklik iklimi Deneysel iklim	BT bilgi entegrasyon yeteneği	Etkililik Etkinlik	Özerklik ikliminin takımın bilgi entegrasyon yeteneğini artırdığı ve takım bilgi entegrayon yeteneğinin de takım sonuçlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.
Liu, Chen ve Yao (2010)	Bir metal şirketinde bulunan 111 takımdaki 856 çalışan ve büyük bir ticari bankanın 98 takımındaki 525 çalışan	Birimin özerklik desteği Takım üyesinin özerklik yönelimi Takımın özerklik desteği	Takım üyesinin görevi içselleştirmesi	Takım üyesinin iş yaratıcılığı	İçselleştirme değişik seviyelerde özerklik desteği ve özerklik yöneliminin yaratıcılık üzerindeki etkilerine aracılık eder.
Cordery, Morrison, Wright ve Wall (2010)		Takım özerkliği görev belirsizliği	görev belirsizliği	Takım performansı	Yükek seviyede görev belirsizliğinin ilk önce düşük performansa neden olduğu, ancak takım özerkliğini artırıcı müdahelenin görev belirsizliğinin düzenleyici etkisine rağmen takım performansını artırdığı, takım özerkliğinin arttığı durumda görev belirsizliği ve takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.
Haas (2010)	Uluslararası bir şirketin finans ve teknoloji	Takım özerkliği Harici bilgi	Bilgi özellikleri görev belirsizliği görev baskısı"	Takımın stratejik etkinliği Takımın operasyonel	Özerkliğin ve harici bilginin takım performansı üzerindeki anlamlı olumlu etkisi ve bu ilişkideki bilgi özellikleri, görev belirsizliği ve görev baskısı

Yazar (Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
				etkinliği	değişkenlerinin düzenleyici etkisi bulunmuştur
Lambe, Webb ve Ishida (2009)	124 satış temsilcisi	Satış takımının güçlendirilmesi Satış takımının kontrolü	Takım öz-yönetim davranışları	Satış takımı performansı	Satış takımlarının öz-yönetim davranışlarının kontrolü, takımın güçlendirilmesini önemli ölçüde tamamlar. Takım öz-yönetim davranışları takım performansını olumlu yönde etkiler.
Yang ve Choi (2009)	176 A.B.D belediye çalışanı	Takım üyesi özerkliği, sorumluluğu, bilgisi, yaratıcılığı		Takım performansı	Takım üyelerinin özerkliği de dahil olmak üzere personel güçlendirme bileşenlerinin takım performansına olumlu etkisi teyit edilmiştir.
Bourgault, Drouin, Hamel (2008)	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 149 proje yöneticisi	Takım özerkliği Karar mekanizmalarının formalizasyonu	Coğrafi yayılma Karar verme süreçlerinin kalitesi	Takım çalışması etkinliği	Takım özerkliğinin ve karar süreçleri kalitesinin takım çalışması etkinliğini anlamlı olumlu etkilediği, karar mekanizmalarının formalizasyonunun karar süreçleri kalitesini anlamlı olumlu etkilediği, formalizasyonun takım çalışması etkinliğine etkisinin zayıf olduğu, formalizasyonun takım çalışması etkinliğine etkisinin yüksek derecede yayılmış takımlarda orta derecede yayılmış takımlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.
Lee ve Xia (2007)	Proje Yönetim Enstitüsü Bilgi Sistemleri İlgi Grubu bünyesinde 505 yazılım geliştirme proje yöneticisi	Takım özerkliği Takım çeşitliliği	Yanıt etkinliği Yanıt kapsamı	Yazılım işlevselliği Proje süreç performansı	Artan takım özerkliği, yazılım takımı yanıt etkinliğini artırırken, yazılım takımının yanıt kapsamını azaltmıştır
Van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier ve Doorewaard (2007)	76 sağlık takımı bünyesinde 733 takım üyesi	Takım özerkliği	Bireysel talepler Bireysel özerklik Bireysel çeşitlilik	Duygusal tükenme Aktif öğrenme	Takım özerkliği psikolojik refahı ve aktif öğrenmeyi olumlu yönde etkiler. Bu ilişkilere, bireysel özerklik, çeşitlilik ve talepler aracılık eder.
Carmen, Luz ve Salustiano (2006)	D & B veritabanından 97 şirketin üst yönetim takımları	Üst yönetimin geliştirdiği stratejik vizyon becerilerde çeşitlilik takım özerkliği informal iletişim"		Firma inovasyon performansı	Sonuçlar, üst yönetim takımlarının stratejik vizyonunun tek başına şirketlerin inovasyon performansını açıklamadığını göstermektedir. İnovasyon ayrıca, üyeleri akıcı gayri resmi iletişim içinde olan farklı, dayanışma halinde ve özerk çalışma ekiplerinin varlığını gerektirir.
Stewart (2006)	Takım tasarım özellikleri ve takım performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen 93 araştırma	Takım tasarım özellikleri		Takım performansı	Özerklik takım performansıyla orta seviyede güçlü ilişkilidir, fiziksel işlerde bu ilişki bilgiye dayalı işlerden daha güçlüdür.
Gemunden, Salomo ve Krieger (2005)	Otomotiv, montaj, elektronik, yazılım, bioteknoloji sektörlerinde 104 firma	Proje özerkliği	Proje inovasyonu	Proje başarısı	Proje özerkliği boyutlarının, lokasyon özerkliği dışında, proje başarısı üzerinde bir etkisi yoktur.
Leach, Rogelberg ve Jackson (2005)	İki orta büyüklükte İngiliz şirketinde 41 üretim takımı bünyesinde 174 takım üyesi	Özerklik	Takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri	Takım performansı Takım üyesi iş yükü	Özerkliğin takım çalışması bilgi, beceri ve yetenekleri aracılığıyla performans ve iş yükünü etkilediği hipotezi desteklenirken, özerklik ve takım çalışması bilgi, beceri ve yeteneklerinin etkileşiminin performans ve iş yükünü etkilediği alternatif hipotezi desteklenmemiştir.

Yazar (Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Langfred (2005)	Üretim ortamında 89 takım	Takım özerkliği Bireysel özerklik	Görev karşılıklı bağımlılığı	Takım performansı	Takım performansı, bireysel ve takım düzeyinde özerklik kombinasyonundan etkilenir ve her iki özerkliğin takım performansına olan etkileri görevlerin karşılıklı bağımlılığının seviyesine bağlıdır.
Stewart, Barrick (2000)	3 üretim şirketinde 45 üretim ekibinde 626 çalışan	Takım bağımlılığı Takımın kendini yönetmesi	Görev tipi Takım içi süreçler	Takım performansı	Kavramsal görevlerde yer alan ekipler için karşılıklı bağımlılık, takım performansı ile U şeklinde bir ilişki yaratırken, takımın kendi kendini yönetimi, performansla pozitif ve doğrusal bir ilişki kurmuştur. Davranışsal görevlerde bulunan ekipler için, karşılıklı bağımlılık ile performans arasında ters U şeklinde, takımlar arası liderlik ve performans arasında negatif ve doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Takım içi süreçlerin aracı rolü karşılıklı bağımlılık ilişkileri için teyit edilse de, takımın kendini yönetmesi ile olan ilişkilerde teyit edilemedi.
Tatikonda ve Rosenthal (2000)	57 firma bünyesinde 120 ürün projesi	Proje uygulama yöntemleri (Formalite, özerklik, kaynak esnekliği)	Teknolojik yenilik (Ürün teknolojik yeniliği, Süreç teknoloji yeniliği)	Proje uygulama başarısı (Teknik performans, Birim maliyet, Pazara sunum hızı)	Proje yönetimi özerkliği, formallik, kaynak esnekliğinin proje uygulama başarısı ile güçlü bir şekilde olumlu ilişkisi olduğu, ancak kullanılan teknolojinin yeni olmasının bu ilişkide bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.
Barnard (1999)	652 kalite takımı	Teknoloji Takım geliştirme	Takım güçlendirme	Takım performansı	Takım performansının takım güçlendirmenin bir sonucu olduğu, teknoloji ve formal takım geliştirme sürecinin takım güçlendirme seviyesi üzerinde etkili değişkenler olduğu ortaya konmuştur.
Gerwin ve Moffat (1997)	14 firma ve 53 çok fonksiyonlu ürün geliştirme takımı	Takım özerkliğinin geri alınması		Takım performansı	Takım özerkliğinin geri çekilmesi takım performansını görev, görev odaklı süreçler ve psiko-sosyal süreçler anlamında olumsuz yönde etkiler.
Janz, Colquitt ve Noe (1997)	13 farklı Fortune 500 şirketinin bilişim departmanlarında 231 takım üyesinin yer aldığı 27 takım	Özerklik Bağımlılık	Takım iş motivasyonu Takım gelişimi Takım süreçleri Bağlamsal destek değişkenleri	Takım etkililiği	Takımların özerkliği ve takım iş motivasyonu arasındaki pozitif ilişki, takımlar daha birbirine bağlı koşullar altında çalıştıkça azalmıştır. Bu etkileşim etkisi aynı zamanda özerklik türleri (örneğin planlama ile ilgili, ürünle ilgili ve insanlar ile ilgili) arasında da değişmiştir
Campion, Papper ve Medsker (1996)	Büyük bir finansal kurum bünyesinde 357 çalışan, 93 yönetici ve 60 takım	Takım tasarım özellikleri Bağımlılık Takım kompozisyonu Bağlamsal faktörler Süreç değişenleri		Takım etkililiği	Yüksek performans gösteren takım üyelerinin ortak özellikleri önemli olarak algıladıkları görevler üstlenmeleri, yüksek özerklik derecelerine sahip olmaları, görevler, hedefler ve geri bildirimler açısından birbirine bağlı olmaları ve bir bütün olarak faaliyet göstermeleri olarak izlenmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Destek - Takım Dayanışması ilişkisi

Yazar/Yıl	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Ehrhardt, Miller, Freeman ve Hom 2014	A.B.D. Ve Kanada'da altı üretim şirketinde 24 çok fonksiyonlu takımın liderleri ve üyeleri	Takım dayanışması Takım lideri davranışı (teşvik ve beklenti) Algılanan proje desteği	Bireysel proje bağlılığı Takım proje bağlılığı	Takım performansı	Proje bağlılığı takım performansını önemli ölçüde etkiler. Ayrıca, ekip üyelerinin örgütün ekip projesine destek verdiğine ilişkin algıları da dahil olmak üzere, proje bağlılığının şekillendirilmesine katkıda bulunan çeşitli faktörler vardır.
Kim (2014)	44 yönetici, 84 lider ve 469 ekip üyesi	Örgütsel Destek		Takım Dayanışması	Örgütsel destek için takım iklimi, takım dayanışması ile pozitif ilişkilidir.
Sheng, Tian ve Chen (2010),	Tayvan'da uluslararası yarışmalara katılan 206 takım	Takım çalışması davranışları	Algılanan takım desteği Güven	Takım bağlılığı	Takım çalışması davranışları, güven ve algılanan takım desteği takım bağlılığını önemli ölçüde etkiler. Takım çalışması davranışları üyeler arasındaki güveni önemli ölçüde etkiler. Algılanan takım desteği takım çalışması davranışlarını, güven ve takım bağlılığını önemli ölçüde etkiler.
Huang, Wei, Watson ve Tan (2003)	Büyük bir üniversitede bilişim sistemleri dersini alan 240 ikinci sınıf öğrencisi	Grup destek sistemleri		Takım dayanışması İşbirliği iklimi Algılanan karar kalitesi Oluşturulan alternatif karar sayısı	Hedef belirleme yapısına sahip grup destek sisteminin, hedef belirleme yapısı olmayan bir grup destek sistemine göre sanal takımlarda takım dayanışması, takım bağlılığı ve işbirliği ortamını daha çok desteklediği, daha iyi bir karar kalitesi ve daha fazla karar alternatifi sağladığı bulunmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Destek -Takım Başarısı ilişkisi

Yazar/Yıl	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Lyubovnikova, West, Dawson ve West (2018)	Birleşik Krallık'taki 13 sağlık kuruluşunda 88 takım	Takım çalışması eğitimine yönelik algılanan örgütsel destek	Ortak hedefler	Verimlilik İnovasyon	Bağımsız değişkenin verimlilik ve innovasyon üzerindeki doğrudan etkileri desteklenmemiş, ortak hedefler aracılığı ile dolaylı etkileri desteklenmiştir.
Açıkgöz ve İlhan (2015)	Bilgi yoğun örgütlerde 139 farklı proje	Takım iklimini oluşturan örgütsel destek, inovasyon eğilimi, hedef yönelimi ve esnek yapı		Takım sorun çözme kapasitesi	İnovasyon eğilimi ve hedef yönelimi takımın sorun çözme kapasitesini doğrudan ve pozitif yönde etkiler. Örgütsel destek ve esnek yapı ile takım sorun çözme kapasitesi arasında herhangi bir ilişki tespit edememiştir. İklim boyutlarının her birinin sorun çözme kapasitesi üzerinde kısmi etkisi olduğunu ve her boyutun diğerlerini etkilediğini belirtmişlerdir.
Jin ve Zhong (2014)	Çin üniversitelerinde 127 araştırma takımı	Algılanan örgütsel destek	Bilgi entegrasyonu Örgütsel çevre Örgütsel iklim	Takım yenilikçi performansı	Bilgi entegrasyonu, algılanan örgütsel destek ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. İnovasyon iklimi ve örgütsel çevre bu değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.
Cramm, Strating, Bal ve Nieboer (2013)	Hollanda Sağlık sektöründe kalite geliştirme takımlarında yapılan çalışmada ilk çalışmada 259 takım bünyesinde 859 çalışan ve 12 takım yöneticisi, ikinci çalışmada 214 takım bünyesinde 541 çalışan ve 12 takım yöneticisi	Örgütsel destek Yönetim desteği Algılanan etkililik Takım özellikleri		İnovatif kültür	Algılanan etkililik, organizasyon ve yönetim desteğinin kalite programının sonunda yenilikçi kültür ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yenilikçi kültür zamanla gelişmemiştir, ancak yenilikçi kültür puanları programa katılımcı olmayan profesyonellerden daha yüksektir.
Song (2011)	Finansal ve bankacılık sektörleri, inşaat ve ağır sanayi, otomobil üretimi ve teknoloji servisi alanlarında 6 Koreli şirket bünyesinde 228 çalışan	Algılanan örgütsel destek	Göreve ilişkin iş özerkliği Lider üye ilişkisinin kalitesi	Algılanan takım performansında gelişme	Algılanan örgütsel desteğin takım performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı değildir, ancak kısmi aracı değişkenler vasıtasıyla takım performansını etkiler.
Shelton, Waite, Makela (2010)	A.B.D. Orta Batı bölgesinde 4 yıllık üniversitelerin IK gelişim, eğitim veya tüketici ve aile bilimleri bölümlerinden mezun veya mezun olmaya aday 192 üye	Algılanan örgütsel destek		Grubun kendine güveni	Algılanan örgütsel destek ile grubun kendine güveni arasında olumlu yönde ilişki olduğu ve iki değişkenin karşılıklı olarak birbirini etkilediğini tespit etmiştir.
Gelbard ve Carmeli (2009)	Bilişim ve İletişim Teknolojisi alanında 191 proje yöneticisi	Takım dinamikleri	Örgütsel destek	Proje başarısı	Takım dinamikleri (iletişim, işbirliği, bilgi paylaşımı) bigi ve iletişim teknolojileri projelerinin bütçe, zaman performansı ve işlevsellik performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu, ayrıca, örgütsel desteğin performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yazar/Yıl	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Kennedy, Loughry, Klammer, Beyerlein (2009)	6 örgüt bünyesinde yer alan 39 takım	Örgütsel destek (grup tasarımı, entegrasyon, enformasyon, yönetim desteği, performans ölçümü, takım çalışması eğitimi, ödüllendirme ve takdir)	Takım süreçleri Takım kendine güveni	Takım performansı	Örgütsel destek ve takım kendine güveni arasında pozitif ilişki olduğu, takım süreçlerinin bu ilişkiye aracılık ettiği, takım süreçleri ile takım performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve takım kendine güveninin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.
Tu (2009)	Tayvan borsasında yüksek teknoloji firmalarında 106 yeni ürün geliştirme takımı bünyesinde 343 çalışan	Takım duygusal durumu	Örgütsel destek Örgütsel kontrol	Takım yaratıcılığı	Örgütsel destek yüksek ve örgütsel kontrol düşük olduğunda, olumsuz duygu durumu takım yaratıcılığını olumlu etkiler, ancak olumlu duygusal durumu ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkide bağlamsal faktörlerin etkisi önemsizdir.
Kolb ve Sandmeyer (2007)	Bir üniversitede akademisyenler ve diğer paydaşlar arasında kurulan takımlar	Örgütsel destek öğeleri; belirli amaç ve hesap verebilirlik, uygun istihdam ve eğitim ve yeterli bilgi ve kaynakları		Proje başarısı	Önceden planlama, esnek ve sürekli öğrenmeye imkan veren bir yapı, proje boyunca takımdan beklenenlerin ve sağlanan desteğin istikrarlı olmasının projenin başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır
Howes, Cropanzano, Grandey, Mohler (2000)	25 kalite takımı bünyesinde yer alan 136 takım üyesi	Bireysel seviyede algılanan örgütsel destek Bireysel seviyede algılanan takım desteği Takım seviyesinde algılanan örgütsel destek		örgütsel bağlılık, iş tatmini, ayrılma eğilimi takım bağlılığı, memnuniyeti, ayrılma eğilimi, dayanışma Takım performansı	Bireysel algılanan organizasyonel destek bağlılık, memnuniyet ve işten ayrılma niyetini en çok etkilemiştir. Birey için takım desteği, bireysel takım bağlılığının, takım memnuniyetinin ve takımdan ayrılma niyetinin en iyi göstergesidir. Takım için organizasyonel destek, takım performansının en iyi göstergesidir.

Tablo 9. Takım Dayanışması - Takım Başarısı ilişkisi

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Paul, Drake ve Liang (2016)	ABD ve Hindistan üniversitelerinde toplam 112 katılımcı ile 14 takım	Koordinasyon etkililiği	Bireysel güven Takım dayanışması	Takım performansı	Sanal takımlarda proje koordinasyonu etkililiği bireysel güven ve takım dayanışması ile olumlu bir geri bildirim döngüsü yaratarak genel proje performansını geliştirir.
Tekleab, Karaca, Quigley ve Tsang (2016)	Büyük bir üniversitede yüksek lisans öğrenimi alan 227 çalışan (45 takım)	Fonsiyonel çeşitlilik davranışsal entegrasyon	Davranışsal entegrasyon takım öğrenmesi takım dayanışması	Takım performansı	Fonksiyonel çeşitliliğin takım dayanışması üzerindeki etkisinde takım davranışsal entegrasyonunun düzenleyici etkisi ve takım dayanışmasının takım performansı üzerindeki etkisinde takım öğrenmesinin aracılık rolü bulunmuştur.
De Cooman, Vantilborgh, Bal ve Lub (2016)	Bir Alman üniversitesinde stratejik yönetim dersinde 2010-2011 döneminde 18 haftalık bir projede yer alan 121 üniversite öğrencisi (30 takım)	Tamamlayıcı uyum bütünleyici uyum entegrasyon etkisi"	Takım dayanışması	Takım memnuniyeti Takımda kalma eğilimi Takım peformansı"	Yüksek seviyede tamamlayıcı ve bütünleyici uyum algısına sahip olan takımların daha yüksek performansa sahip olduğu ve takım memnuniyeti ve takımda kalma isteklerinin daha yüksek olduğu, takım dayanışmasının bu ilişkide aracılık rolü bulunduğu ispatlanmıştır. Bireysel seviyede değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
Gabelica, Bossche, Fiore, Segers, Gijselaers (2016)	Hollanda'da bir üniversiteden istihdam edilen ve uçuş simulasyonu görevini tamamlayan 33 takım bünyesinde 66 lisans öğrencisi	Görev dayanışması Grup potansiyeli	Takım öğrenme davranışı refleksivite Bilgi koordinasyonu	Takım performansı	Takım performansının yüksek seviyede bilgi koordinasyonu sonucu oluştuğu, bilgi koordinasyonunun ise grup potansiyeli ve görev dayanışmasının şekillendirdiği öğrenme süreçlerinin fonksiyonu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Liu ve Cross (2016)	Büyük bir devlet üniversitesi mezunları, endüstriyel danışmanlık kurulu, akademisyenler ve aynı şehirdeki proje yönetimi enstitüsü üyeleri(133 proje takımı)	Liderlik, yönetim desteği, ödüller, bilgi ve beceriler, takım çeşitliliği, hedef netliği, işbirliği, iletişim, öğrenme aktiviteleri, dayanışma, çaba, bağlılık		Proje teknik performansı (Etkililik, etkililik, inovasyon)	Proje teknik performansının boyutları, etkinlik, verimlilik ve yenilik olarak bulunmuştur. Dayanışmanın inovasyonla olumlu ilişkisi tespit edilmiştir.
Xie, Wu ve Zeng (2016)	Çin ve Vietnam'da 175 imalat firması	Örgütsel inovasyon kültürü	Takım dayanışması	İnovasyon performansı	Örgütsel inovasyon kültürü ve inovasyon performansı arasında anlamlı olumlu ilişki mevcuttur ve takım dayanışması bu ilişkide olumlu düzenleyici rol oynamaktadır.
Hirunyawipada, Paswan, Blankson (2015)	A.B.D. ileri teknoloji sektörlerinde 195 yeni ürün geliştirme uygulayıcısı	Örgütsel bağlılık, Takım sosyal dayanışması, Takım üyeleri sosyal yetenekleri	Takım görev dayanışması	Müşterilere yenilik Müşterilere fayda Firmaya fayda	Takım görev dayanışmasının, örgütsel bağlılık, sosyal yetkinlik ve başarılı bir ürün fikrinin boyutları arasındaki ilişkide aracılık ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte, sosyal dayanışmanın, görev dayanışması ve ürün fikirleriyle pozitif bir ilişkisi yoktur.

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Filho, Tenenbaum, Yang (2015)	A.B.D.'nde 9 farklı eyalette 17 takım bünyesinde 340 futbol oyuncusu	Takım dayanışması	Takım zihinsel modelleri Kolektif etkililik	Takım performansı	Takım dayanışmasının takım zihinsel modellerini ve kolektif etkinliği etkilediği, bu değişkenlerin ise algılanan performans potansiyelini etkilediği, algılanan performans potansiyelinin ise objektif performansındaki değişimin %59'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.
Lu (2015)	Tayvan'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde 388 çalışan	Psikolojik benzerlik Paylaşılan sosyal faaliyetler	Takım güveni Takım dayanışması	İş tatmini Takım performansı	Güven ve dayanışmanın, takım psikososyal faktörleri (yani psikolojik benzerlik, paylaşılan aktiviteler) ve iş sonuçları (yani iş tatmini, takım performansı) arasındaki ilişkide aracılık etkisi tespit edilmiştir.
Mello ve Delise (2015)	Ortalama büyüklükteki bir A.B.D. Üniversitesinde üst seviyede bir pazarlama dersinde 38 takım bünyesinde 127öğrenci	Takım bilişsel sitil çeşitliliği	Takım dayanışması	Takım sürdürülebilirliği Takım performansı	Bilişsel çeşitliliğin dayanışma üzerindeki olumsuz etkisinde çatışma yönetiminin düzenleyici rol aldığı, dayanışmanın, bilişsel çeşitlilik ve çatışma yönetimi etkileşiminin takım sürdürülebilirliği üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunduğu, ancak bu etkileşimin performans üzerindeki etkisinde aracılık yapmadığı tespit edilmiştir. Bilişsel çeşitlilik objektif performans sonuçlarından çok bireylerarası ilişkiler üzerinde etkilidir.
Picazo, Gamero, Zornoza and Peiro (2015)	Yarı zamanlı bir MBA sınıfında 74 takım bünyesinde 340 öğrenci	Sosyal dayanışma	Görev dayanışması	Takım memnuniyeti	Görev dayanışması, proje ekiplerinde sosyal dayanışmadan daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmakta ve sosyal dayanışma ve takım memnuniyeti arasındaki çapraz gecikmeli ilişkiye görev dayanışması aracılık etmektedir.
Fruhen ve Keith (2014)	Almanya'da 10 itfaiye istasyonunda 30 takım bünyesinde 199 itfaiyeci	Görev dayanışması Sosyal dayanışma	Hata yönetimi kültürü Hatadan kaçınma kültürü	Yüksek ve düşük riskli durumlarda kaza oluşumu	Hata yönetim kültürü, hatadan kaçınma kültürü ve görev dayanışması yüksek ve düşük riskli durumlarda kaza oluşumu ile ilişkilidir. Hata yönetim kültürü görev dayanışması ile kaza oluşumu arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.
Guchait, Tews, Simons (2014)	Hizmet sektöründe 27 hizmet yönetimi takımı bünyesinde 178 lisans öğrencisi	İşlemsel hafıza sistemleri	Psikolojik güvenlik	Takım performansı Takım dayanışması	İşlemsel hafıza sistemleri, takım performansı ve takım dayanışması ile anlamlı pozitif ilişki göstermiştir. Takım psikolojik güvenliğinin, işlemsel hafıza sistemleri ve takım sonuçları arasındaki ilişkide aracılık etkisi bulunmuştur.
Wise (2014)	Kanada'da 1800, dünyada 20.000 çalışan istihdam eden bir seyahat acentasında 187 takım çalışanları	Takım dayanışması		Takım performansı	Takımlar için görev riskinin sabit tutulduğu ve takım büyüklüğünün kontrol edildiği durumda, grup dayanışması ile takım finansal performansı arasında ters U şekilli ilişki doğrulanmıştır. Aynı performansa

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
					sahip gruplar aynı sosyal ağ topolojisine sahiptir
Daspit, Tillman, Boyd ve Mckee (2013)	A.B.D.'nin Güneybatı eyaletlerinin birinde büyük bir üniversitede 24 takım bünyesinde 142 öğrenci	Takım içi ortam	Ortak liderlik Takım dayanışması	Takım etkililiği	Takım içi ortamın ortak liderlik ve takım dayanışması aracılığıyla takım etkililiği üzerinde etki sahibi olduğu, ancak takım etkinliği üzerinde direkt anlamlı bir etkisi bulunmadığı, önerilen hipotezin aksine ortak liderliğin takım dayanışması üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, Ferris (2013)	A.B.D.'nin Güneybatı eyaletlerinin birinde büyük bir üniversitede takım bünyesinde çalışan 84 işletme yüksek lisans öğrencisi	Takım güveni	Takım dayanışması Takım memnuniyeti	Takım etkililiği	Takım güveninin takım etkililiği üzerindeki etkisinde takım dayanışması ve takım memnuniyetinin ikili aracılık rolü bulunduğu doğrulanmıştır.
Evans ve Dion (2012)	Grup dayanışması ve performans ile ilgili 27 çalışma	Grup dayanışması		Performans	Grup dayanışması ve performansı arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir.
Gully, Devine, Whitney (2012)	51 etki boyutuna sahip 46 ampirik çalışma	Takım dayanışması	Görev bağımlılığı Analiz seviyesi	Takım performansı	Analiz seviyesi ve görev karşılıklı bağımlılığının, dayanışma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü tespit edilmiştir.
Sivasubramaniam, Liebowitz ve Lackman (2012)	Majör araştırma veritabanlarından 38 araştırma	Takım girdi değişkenleri Takım süreç değişkenleri		Yeni ürün geliştirme takım performansı	Takım liderliği, takım yeteneği, dış iletişim, amaç netliği ve takım dayanışması, yeni ürün geliştirme takımı performansının kritik belirleyicileridir. Önemli deneyime sahip ve dönüşümcü bir lider tarafından yönetilen yeni ürün geliştirme takımları, yeni ürünler geliştirmede daha başarılıdır. Kuruluş içinde ve dışında etkin ilişkiler ve proje hedeflerine ilişkin ortak anlayış başarı için çok önemlidir.
Mach, Dolan, Tzafrir (2010)	İspanya liglerinde 59 spor klübünde 690 profesyonel atlet	Takım koçuna güven Takım arkadaşlarına güven Üst yönetime güven	Takım dayanışması	Takım performansı	Takım dayanışması ve diğer takım oyuncularına güvenin , takım güven algısı (üst yönetim ve koça) ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir.
Lin ve Peng (2010)	Tayvan'da bir finansal kurumda 62 takım bünyesinde 462 satış elemanı	Bireylere ve organizasyona karşı örgütsel vatandaşlık davranışları	Grup dayanışması Kolektif etkililik	Takım performansı	Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performansı olumlu yönde desteklemektedir. Ayrıca, grup dayanışması ve kolektif etkililik, bireylere ve organizasyona karşı örgütsel vatandaşlık davranışının takım performansı üzerindeki doğrudan etkisine tam olarak aracılık etmiştir.
Wang, Chen, Lin, Hu (2010)	Tayvan'da 20 hastanede 109 çalışan	Takım yapısal özellikleri (Takım büyüklüğü Takım çeşitliliği Takım normları Takım dayanışması)	Takım sürecleri (işbirliği, iletişim)	Takım etkililiği	Takım yapısal özelliklerinden sadece takım normlarının takım etkililiğini etkilediği, takım sürecinin takım etkililiğini etkilediği, takım normlarının ve takım dayanışmasının takım sürecini etkilediği, takım sürecinin takım yapısal özellikleri ve memnuniyet arasında tamamen aracı rolü, takım yapısal özellikleri ve performans arasında kısmi aracı

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
					rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.
Huang (2009)	Devlet destekli bir ar-ge enstitüsünde 60 ar-ge takımı bünyesinde 290 takım üyesi	Güven Grup dayanışması	İşlemsel hafıza sistemleri	Takım performansı	İşlemsel hafıza sistemlerinin güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide aracılık rolü, grup dayanışmasının takım performansı üzerindeki pozitif anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ve bilgi paylaşımı takım performansı arasındaki önerilen doğrudan ilişki teyit edilememiştir.
Tekleab, Quigley ve Tesluk (2009)	Büyük bir orta-Atlantik üniversitesinde üst seviye lisans dersinde 53 takımda 260 öğrenci	Görev çatışması ilişki çatışması	Çatışma yönetimi Takım dayanışması	Takım performansı Takım memnuniyeti Takım sürdürülebilirliği	Çatışma yönetiminin takım dayanışması üzerinde doğrudan etkisi, ilişki çatışması ile takım dayanışması arasındaki ilişkide aracılık rolü, görev çatışması ile takım dayanışması arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir. Takım dayanışmasının algılanan performans, takım memnuniyeti ve takım sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.
Chiocchio ve Essiembre (2009)	33 dayanışma-performans ilişkisi	Takım dayanışması	Takım Türü Takım ortamı	Davranışsal performans, performans sonucu	Takım tipi ve ortamı, dayanışma ve performans arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Organizasyonel ve akademik ortamlardaki proje takımları büyük etki boyutlarına sahiptir ve diğer takımlardan farklıdır.
Webber (2008)	Kanada'da BT sektöründe 20 servis sağlayıcı-müşteri ortak takımı, 11 geleneksel takım bünyesinde 230 proje yöneticisi	Servis sağlayıcı ve müşteri birlikteliği ile kurulan takımlar Müşterilerin proje yöneticisine güveni	Takımın servis sağlayıcı-müşterilerin katılımı ile kurulması	Takım güveni Takım dayanışması Takım performansı	Servis sağlayıcı-müşteri birlikteliği ile kurulan takımların daha yüksek müşteri güveni sağlayacağı, müşterinim direkt yöneticisine hissettiği güvenin takım güveni, takım dayanışması ve performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu, müşterinin proje yöneticisine hissettiği bilişsel ve duygusal güvenin düşük olması durumda birlikte kurulan takımların güveninin geleneksel takımlara göre çok daha düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.
Bergiel (2006)	10 üniversitede 17 işletme yüksek lisans sınıfında 122 takımda 468 öğrenci	Göreve ilişkin paylaşılan zihinsel modeller Takıma ilişkin paylaşılan zihinsel modeller	Takım dayanışması	Takım performansı	Takıma ilişkin zihinsel modellerin dayanışma aracılığıyla performansı etkilediği, göreve ilişkin zihinsel modellerin veya göreve ve takıma ilişkin zihinsel modellerin etkileşiminin takım performansı ile anlamlı ilişkisi olmadığı anlaşılmıştır.
Wang, Ying, Jiang ve Klein (2006)		Katılıma isteklilik Öğrenmeye adanmışlık	Takım dayanışması	ERP uygulama başarısı	Yazılım proje takımlarında katılıma isteklilik ve öğrenmeye bağlılık kavramlarının grup dayanışmasını olumlu yönde etkilediği, grup dayanışması seviyesinin ise ERP uygulama başarısına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.
Bahli ve Büyükkurt	Kanada'nın bir metropolünde farklı	Takım kurma	Görev dayanışması	Grup performansı	Görev dayanışmasının performans üzerinde olumlu

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
(2005)	şirketlerde sistem analiz projesi yapan ve MIS alanında 185 lisans öğrencisi		Sosyal dayanışma		etkisi, takım kurma ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir.
Montes, Moreno ve Morales (2005)	Duns and Bradstreet 2000 veri tabanında 202 şirketin kalite yöneticisi	Destekleyici liderlik	Takım dayanışması Örgütsel öğrenme Teknik inovasyon açığı İdari inovasyon açığı	Örgütsel performans	Destekleyici liderlik, takım dayanışmasını, örgütsel öğrenmeyi ve teknik ve idari yeniliği destekler; takım dayanışması, örgütsel öğrenmeyi destekler ve örgütsel öğrenme teknik ve idari yenilikleri destekler; örgütsel performans, takım dayanışması, örgütsel öğrenme ve teknik ve idari yenilik yoluyla geliştirilir.
Gonzales, Burke, Santuzzi, Bradley (2003)	71 uzak mesafe grubu bünyesinde 200 Meksikalı öğrenci	Model 1: görev dayanışması, bireyler arası çekim Model 2: kolektif etkililik	Model 1: kolektif etkililik Model 2: görev dayanışması, bireyler arası çekim	Grup davranışsal perfomansı Grup etkililiği	Görev dayanışmasının kolektif etkinliğe ve nihai olarak grup etkililiğine olumlu etkisi ve görev dayanışmasının kolektif etkinlik ve grup etkililiği arasındaki ilişkide aracılık rolü modelleri desteklenmiştir.
Beal, Cohen, Burke ve McLendon (2003)	Grup dayanışması ve performansı ile ilgili 145 makale	Grup dayanışması bileşenleri (bireylerarası çekim, görev bağlılığı ve grup gururu)	Takım süreçleri	Performans davranışı Performans sonuçları Etkililik, etkililik	Dayanışmanın üç bileşeninden her birinin grup performansı ile bağımsız ilişkisi bulunduğu, davranışsal performansın dayanışma ile ilişkisinin daha güçlü olduğu, verimlilik göstergelerinin etkililik göstergelerine göre dayanışmanın etkilerini daha iyi gösterdiği, takım iş süreçlerinin dayanışma ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.
Carron, Bray ve Eys (2002)	18 basketbal ve futbol takımında 294 Kanadalı atlet	Takım dayanışması (grup görevine bireysel çekim, grup görev entegrasyonu)		Takım başarısı	Görev dayanışması (grup görevine bireysel çekim, grup görev entegrasyonu) ve takım başarısı arasında çok güçlü ilişki tespit edilmiştir.
Chang ve Bordia (2001)	Örgütsel vatandaşlık dersine katılan 80 üçüncü sınıf öğrencisi	Görev dayanışması Sosyal dayanışma		Grup performansı sistem sürdürülebilirliği profesyonel gelişme	Görev dayanışmasının takım üyelerinin performansını etkilediği, sosyal dayanışmanın sistem devamlılığını etkilediği, sosyal dayanışmanın grup görev performansını zamanla etkilediği, dayanışma ve performans için zamanla değişiklik olmadığı ve grup dayanışmasının grup performansının öncülü olduğu tespit edilmiştir.
Sethi, Smith ve Park (2001)	perakende sektöründe 141 çok fonksiyonlu proje takımı yöneticisi	Sosyal dayanışma Takım üst kimliği Fonksiyonel çeşitlilik Proje izleme derecesi Müşteri etkisi Risk almayı teşvik	Risk almayı teşvik Sosyal dayanışma Fonksiyonel çeşitlilik	Yeni ürün inovasyonu	İnovasyon, ekipteki üst kimlik, risk almayı teşvik etme, müşterilerin etkisi ve üst yönetim tarafından projenin izlenmesi ile olumlu yönde ilişkilidir.Sosyal dayanışma, inovasyon üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Üst düzey kimlik ve inovasyon arasındaki ilişkide risk almayı teşvik düzenleyici olumlu etkiye sahiptir, ancak bu ilişki sosyal dayanışmanın ortalama bir seviyenin ötesine geçmesiyle zayıflar.

Yazar(Yıl)	Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Düzenleyici ve Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Bulgular
Hoegl, Gemuenden (2001)	145 Alman yazılım firmasında 575 takım üyesi, takım lideri ve yöneticisi	Takım çalışması kalitesi(iletişim, koordinasyon, üye katkılarının dengeliliği, karşılıklı destek, çaba, dayanışma)	Takım performansı (kalite, verimlilik) Bireysel başarı (iş tatmini, öğrenme)	Takım performansı (etkililik, etkililik) Bireysel başarı (iş tatmini, öğrenme)	Takım çalışması kalitesinin takım üyeleri tarafından puanlanan takım performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu, ancak etki büyüklüğünün takım üyesinin bakış açısıyla değiştiği, ayrıca takım çalışması kalitesinin bireysel başarı ile de güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konmuştur.
Van Vianen ve Dreu (2001)	1. örneklem: yeraltı kablo ve boru döşeyen 24 takımda 86 erkek çalışan 2. örneklem: bir araştırma projesinde çalışan 28 takımda 107 öğrenci	Kişilik özellikleri (vicdanlılık, uyumluluk, dışa dönüklük, duygusal istikrar, deneyime açıklık-özerklik)	Sosyal dayanışma Görev dayanışması	Takım performansı	Vicdanlılık ve uyumluluğun görev dayanışmasına ve takım performansına olumlu etkisi olduğu, dışadönüklük ve duygusal istikrarın sosyal dayanışma üzerinde olumlu etkisi bulunduğu, görev özelliklerine göre takım kişiliği, takım süreçleri ve takım performansı arasındaki ilişkilerin değişebildiği, dayanışmanın kişilik kompozisyonu ve takım performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmadığını ortaya konmuştur.
Carless ve Paola (2000)	Avustralya kamu sektöründe perakende mağazalarda iş takımlarında 120 çalışan	Takım dayanışması		Takım etkililiği İş takımı performansı İş tatmini	Görev dayanışmasının tüm takım özellikleri ile daha güçlü bir ilişki yapısı gösterdiği, görev dayanışmasının yönetici tarafından puanlanan takım performansı ile ilişkili tek değişken olduğu, öte yandan sosyal dayanışmanın görev dayanışmasının öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Klein ve Mulvey (1995)	IKY dersine katılan 3-6 kişilik 52 grup bünyesinde 222 lisans öğrencisi ÖD dersine katılan 4 kişilik 89 grup bünyesinde 356 lisans öğrencisi	Grup dayanışması	Grup hedef süreçleri (Grup hedef zorluğu Grubun güç hedeflere bağlılığı)	Grup performansı	Yüksek hedeflerin yüksek performans ile sonuçlandığı ve grup hedef süreçlerinin grup dayanışmasının performans üzerindeki etkilerine aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır
Mullen ve Cooper (1994)	Meta-analitik çalışma	Grup dayanışması		Performans	Grup dayanışması ve performans arasındaki ilişki algıya dayalı ölçümlerde, küçük ve gerçek gruplarda daha yüksektir.Grubun görev bağlılığının performans ilişkisi grup üyelerinin çekimi ve grup gururundan daha yüksektir.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖLÇÜM

Çalışmanın bu bölümünde, takım destekleyici faktörler olan örgütsel destek ve takım özerkliği, takım dayanışmasının görev dayanışması ve sosyal dayanışma boyutları, proje takım başarısının takım etkililiği ve takım inovasyonu boyutları arasındaki ilişkilerin keşfine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerde takımların kurulma nedeni temel olarak performansın artırılmasıdır. Özellikle teknoloji yoğun ve inovasyon ihtiyacı olan sektörlerde, şirket bünyesinde yeni ürün ve süreç geliştirme, iyileştirme ve karşılaşılan sorunları giderme amaçlı proje takımlarından yoğun şekilde yararlanılmaktadır. Bu tez çalışmasında, proje takımlarının etkili ve inovatif sonuçlar üretmesine etken olduğu düşünülen bazı kavramlar ve proje takım sonuçları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada takım özerkliği, örgütsel destek ve takım dayanışmasının takım başarısı üzerindeki etkileri araştırılmak istenmektedir. Ayrıca, takım özerkliği ve örgütsel destek kavramlarının takım başarısı üzerindeki etkisinde takım dayanışmasının aracılık rolü incelenmektedir. Literatürde çok boyutlu olarak incelendiğinde, birbiriyle tutarsız sonuçlar ortaya koyabildiği görülen takım dayanışmasının etkileri boyut bazında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, teknoloji yoğun bir finansal kuruluşta, proje takımlarına sağlanan destek ve verilen özerkliğin proje başarısına ne derece etki ettiği ve takım dayanışmasının boyut bazında bu ilişkilerde ne ölçüde yer aldığının tespit edilmesi, bu bağlamda, önerilen model ile literatüre katkı sağlanması, aynı zamanda benzer kuruluşlarda, proje yöneticilerine yol gösterilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Araştırmaya dahil edilen kavramlardan takım dayanışmasının alt boyutları görev dayanışması ve sosyal dayanışmadır. Proje takım başarısını oluşturan boyutlar ise takım etkililiği ve takım inovasyonu olarak kabul edilmiştir. Takım özerkliği ve

örgütsel destek, takım çalışmasını destekleyen faktörler olarak nitelendirilmiştir. Önerilen modelde, kavramlar arası ilişkiler alt boyut bazında incelenerek aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Takım çalışmasını destekleyici faktörlerden takım özerkliğinin ve örgütsel desteğin takım dayanışmasının alt boyutları üzerinde etkilerinin olup olmadığı sorgulanmış, etkisi var ise etkisinin ne yönde olduğu ve derecesinin ölçümlenmesi amaçlanmıştır.
2. Takım özerkliğinin ve örgütsel desteğin proje takım etkililiği ve takım inovasyonu üzerinde etkilerinin olup olmadığı sorgulanmış, etkisi var ise etkisinin ne yönde olduğu ve derecesinin ölçümlenmesi amaçlanmıştır.
3. Takım dayanışmasının görev dayanışması ve sosyal dayanışma boyutlarının proje takım başarısı boyutları üzerinde etkilerinin olup olmadığı sorgulanmış, etkisi var ise etkisinin ne yönde olduğu ve derecesinin ölçümlenmesi amaçlanmıştır
4. Takım dayanışması boyutlarının, takım özerkliği ve örgütsel destek ile takım etkililiği ve takım inovasyonu arasındaki birebir ilişkilerde aracılık rolünün olup olmadığı sorgulanmıştır.

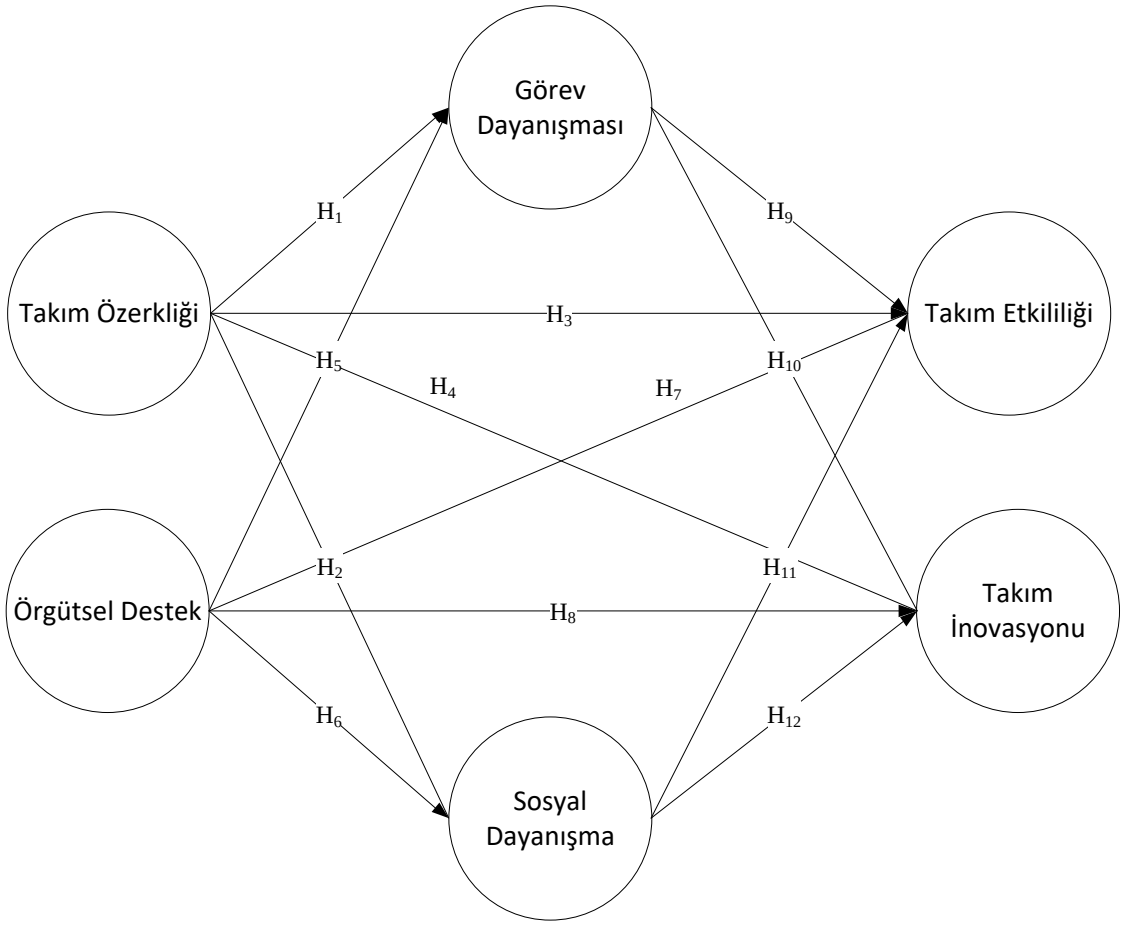
4.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evreni, Türkiye'de yerleşik özel bir banka bünyesinde, teknoloji, ürün ve süreç geliştirme amaçlı kurulmuş çok fonksiyonlu proje takımlarıdır. Proje takımlarında bilgi teknolojileri, satış ve pazarlama, operasyon ve krediler fonksiyonlarından üyeler yer almaktadır. Aynı sektörde ve proje takımlarında yapılan benzer araştırmaların yakın sonuçlar üretebileceği varsayılmıştır. Veri örnekleme sürecinde, ilk olarak, araştırma yapılan kuruluşta, 2016-2017 yıllarında tamamlanan projelerin listesi ve her projede yer alan takım üyeleri proje yönetim ofisinden temin edilmiştir. İlk temin edilen listede yer alan 180 proje takımı ve 566 çalışana e-posta gönderilmiştir. Her proje takımına, çalışmanın kapsamı ve amacı e-posta içinde açıklanmıştır. Katılımcılara tüm cevapların anonim kaldığı ve doğru ya da yanlış cevaplar olmadığı bilgisi verilmiştir. Gönderilen e-postalara anket soruları da dahil edilmiştir. Anketler, birer hafta aralıklarla katılımcılara hatırlatılarak, katılım artırılmaya çalışılmıştır. Tek kaynaklı önyargıdan kaçınmak için her projeden en az

iki katılımcıdan, anketleri tamamlamaları istenmiştir. Anket toplama süreci sonucunda, 110 proje ekibinden toplam 343 kullanılabilir anket elde edilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Özel bir bankada yer alan proje takımlarında takım destekleyici faktörleri olan takım özerkliği ve örgütsel desteğin, takım dayanışması boyutları görev dayanışması ve sosyal dayanışma aracılığıyla, takım inovasyonu ve takım etkililiği ile ölçümlenen proje takım başarısına etkisi Şekil 5'deki model kapsamında incelenmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın modeli

4.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada önerilen iddia hipotezlerine Tablo 5'te yer verilmektedir.

Tablo 10. Araştırma Hipotezleri

H_1	Takım özerkliği, görev dayanışması ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_2	Takım özerkliği, sosyal dayanışma ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_3	Takım özerkliği, takım etkililiği ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_4	Takım özerkliği, takım inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_5	Örgütsel destek, görev dayanışması ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_6	Örgütsel destek, sosyal dayanışma ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_7	Örgütsel destek, takım etkililiği ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_8	Örgütsel destek, takım inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_9	Görev dayanışması, takım etkililiği ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_{10}	Görev dayanışması, takım inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_{11}	Sosyal dayanışma, takım etkililiği ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_{12}	Sosyal dayanışma, takım inovasyonu ile pozitif yönde ilişkilidir.
H_{13}	Takım özerkliği ile takım etkililiği arasındaki ilişkide görev dayanışmasının ara değişken rolü vardır.
H_{14}	Takım özerkliği ile takım etkililiği arasındaki ilişkide sosyal dayanışmanın ara değişken rolü vardır.
H_{15}	Takım özerkliği ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide görev dayanışmasının ara değişken rolü vardır.
H_{16}	Takım özerkliği ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide sosyal dayanışmanın ara değişken rolü vardır.
H_{17}	Örgütsel destek ile takım etkililiği arasındaki ilişkide görev dayanışmasının ara değişken rolü vardır.
H_{18}	Örgütsel destek ile takım etkililiği arasındaki ilişkide sosyal dayanışmanın ara değişken rolü vardır.
H_{19}	Örgütsel destek ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide görev dayanışmasının ara değişken rolü vardır.
H_{20}	Örgütsel destek ile takım inovasyonu arasındaki ilişkide sosyal dayanışmanın ara değişken rolü vardır.

4.6. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket formları oluşturulmuştur. Anket formları, doğrudan ingilizce orijinal ölçekleri esas alınarak oluşturulduğundan, Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Öncelikle ölçekler tezin yazarı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve sonrasında üst seviye ingilizce bilgisine sahip

iki kişi tarafından kontrol edilmiştir. Sonrasında, üst seviye ingilizce bilgisine sahip başka iki kişi tarafından Türkçe çeviri tekrar İngilizce'ye çevrilmiş, anlam değişikliği olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ölçeklerin tümü 5'li Likert tipinde ve 1"Kesinlikle Katılmıyorum", 2"Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4"Katılıyorum", 5"Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini içermektedir. Araştırmada kullanılacak ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

Takım Özerkliği Ölçeği: Araştırmada, Akgün, Keskin, Lynn ve Doğan 'ın 2012 tarihli araştırmasında organize sanayi bölgesinde 92 firma bünyesinde yer alan ürün geliştirme takımlarına uyguladığı ve orjinali Sethi (2000) makalesinden alınmış olan 4 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeği şeklinde uygulanacaktır.

Örgütsel Destek Ölçeği: Cramm, Strating, Bal ve Nieboer'in 2013 tarihli, sağlık sektöründe kalite geliştirme takımlarında uyguladığı ve orjinali Strating (2008) araştırmasında geliştirilmiş olan 7 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçek, proje takımının yeterli zaman, kaynak ve araçlara sahip olup olmadığını ve kurumun ne derece destek verdiğini ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Orjinali 7'li likert ölçeği şeklinde olan ölçek 5'li Likert ölçeği şeklinde uygulanacaktır.

Takım Dayanışması Ölçeği: Carless ve Paola'nın 2000 yılında geliştirilmiş olan ve 2015 tarihli araştırmalarında Hirunyawipada, Paswan ve Blankson tarafından A.B.D.'de ileri teknoloji sektöründe çok fonksiyonlu takımlara uygulanan 8 sorulu ölçek kullanılacaktır. Ölçek, sosyal dayanışma ve görev dayanışması boyutlarını içermektedir. Ölçek 5'li Likert ölçeği şeklinde uygulanacaktır.

Proje Takım Başarısı Ölçeği: Araştırmada, 2016 yılında Liu ve Cross tarafından geliştirilen proje takımlarının teknik performansını ölçümleyen 18 sorulu anketin içinde etkililik ve inovasyon boyutlarını ölçümleyen 12 soru kullanılacaktır. Alınan ölçek, proje sonuçlarının performans beklentilerini ne derece karşıladığını ölçümleyen etkililik boyutunu ve yeni fikirler, yöntemler, yaklaşımlar, buluşlar ve uygulamalar geliştirme ölçüsünü ve proje sonuçlarının ne derece yenilik içerdiğini ölçümleyen inovasyon boyutunu içermektedir. 8 sorulu etkililik ölçeği Hoegl ve

Gemuenden (2001) çalışmasından alınmıştır. 4 sorulu inovasyon ölçeği Liu ve Cross (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert ölçeği şeklinde uygulanacaktır.

Her bir kavramsal yapı ve boyuta karşılık gelen soru setleri Tablo 11'de gösterilmiştir. Ayrıca, yaş, eğitim, iş tecrübesi, kurum içi iş tecrübesi, iş pozisyonu, cinsiyet, üyenin takım içi görev süresi bireysel demografik verileri ölçme amaçlı sorular ankete dahil edilmiştir.

Tablo 11. Araştırma Değişkenleri Soru Setleri

Kavram	**Boyut**	**Soru No**
Takım Özerkliği	Tekil	1, 2, 3, 4
Örgütsel Destek	Tekil	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Takım Dayanışması	Görev dayanışması	12, 13, 14, 15
	Sosyal dayanışma	16, 17, 18, 19
Takım Başarısı	Etkililik	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
	İnovasyon	28,29,30,31

4.7. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, Türkiye'de özel bir banka bünyesinde ürün, süreç ve teknoloji geliştirme amaçlı kurulmuş inovatif proje takımlarını kapsamaktadır. Araştırmanın sınırları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

1. Araştırma, bir banka bünyesinde bulunan proje takımlarını kapsıyor olması dolayısıyla kapsam yönünden kısıtlıdır. Araştırma modelinin farklı sektörler ve farklı takım tiplerinde uygulanması durumunda ulaşılan sonuçlar değişiklik gösterebilir.
2. Araştırma modeline sınırlı sayıda kavram dahil edilmiştir. Proje takım performansını etkileyen faktörler çok sayıdadır. Araştırma modeli dışında yer alan faktörlerin, örneğin takım üyelerinin özelliklerinin, takım içi ve çevresel faktörlerin proje takım performansına etkisinin sabit olduğu varsayılmıştır. takım etkinliği üzerindeki ödüllendirme, çalışma koşulları, örgüt kültürü, bilişim teknolojileri, rekabet koşulları, vb. faktörler kapsam dışında bırakılmıştır.

3. Araştırmaya katılan çalışanların sosyal beğenilirlik etkisi ile bazı anket sorularına subjektif cevap vermesi olasıdır.
4. Bu çalışma, tanımlayıcı kesitsel araştırma niteliğindedir. Tanımlayıcı araştırma, nicel bir araştırma modeli olup, bir problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yöneliktir. Araştırmaya konu değişkenler zaman içinde değişebileceğinden, araştırma sonuçları sadece araştırmanın yapıldığı zaman diliminde geçerlidir.
5. Araştırmaya dahil edilen bazı kavramların, takım üyelerinde zaman içinde oluşması beklendiğinden, yapılan araştırmanın kesitsel nitelik taşıması zaman içinde oluşacak değişimlerin gözden kaçırılmasına neden olabilir.
6. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların deneysel çalışmalar olmaması, sonuçların ankete katılan katılımcıların algılarına bağımlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.
7. Son olarak, kullanılan analiz tekniği olan PLS-SEM temel olarak keşif amaçlı ve tahmin odaklı bir algoritma olup, mevcut bir teorinin testi için kullanılmamaktadır. Dolasıyla model uyum testi yoktur.

5. VERİ ANALİZİ VE SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkiye'de daha önce kullanılmadığı dikkate alınarak, anket formları için öncelikle pilot uygulaması yürütülmüştür. Pilot çalışmasına, araştırmaya konu bankada 27 proje takımı bünyesinde 45 çalışan katılmıştır. Katılımcılardan görev almış oldukları proje takımını dikkate alarak, değerlendirmeleri yapmaları istenmiştir. Pilot uygulama sonucunda, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri değerlendirilerek, anket formunda net olmayan ifadeler yeniden düzenlenmiş, anket formatı revize edilerek anket soru formu nihai haline getirilmiştir.

5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde, araştırma anketini cevaplayan takım üyelerinin cinsiyet, eğitim düzeyleri, kurumdaki pozisyonları, yaşları, kurumda çalışma süreleri ve iş tecrübelerini gösteren demografik özelliklere göre dağılımına yer verilmiştir. Tablo 12'de örneklemin demografik özelliklere göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 12. Örneklemin Cinsiyet, Eğitim ve Pozisyon Dağılımı

Demografik Özellik	Kategori	Sıklık	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	173	50,4
	Erkek	170	49,6
Toplam		343	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	5	1,5
	Ön Lisans	13	3,8
	Lisans	226	65,9
	Lisansüstü	99	29,9
Toplam		343	100,0
Kurumdaki Pozisyon	Uzman/Yetkili	264	77,0
	Yönetici/Müdür	68	19,8
	Direktör ve üstü	11	3,2
Toplam		343	100,0
Yaş	18-25	38	11,1
	26-35	205	59,8
	36-45	90	26,2
	45 üstü	10	2,9
Toplam		343	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	0-5	195	56,9
	6-10	63	18,4
	11-15	40	11,7
	16 üstü	45	13,1
Toplam		343	100,0
İş Tecrübesi	0-5	125	36,4
	6-10	105	30,6
	11-15	47	13,7
	16 üstü	66	19,2
Toplam		343	100,0

5.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Anket verileri toplandıktan sonra, tüm ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri değerlendirilmiştir. Ölçek geçerliliği testleri, yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olarak uygulanmıştır. Yakınsama geçerliliğinin test edilmesi için keşifsel faktör analizi (Exploratory Factor Analysis), doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmış,

ayrışma geçerliliği için ise Açıklanan Ortalama Varyans – AVE (Average Variance Extracted) değerleri hesaplanmıştır.

5.2.1. Keşifsel Faktör Analizi

Kullanılan ölçeklerin bu çalışma kapsamında ilk defa Türkçe'ye çevrilmiş olması ve daha önce Türkiye'den elde edilen bir örneklemde kullanılmamış olması nedeniyle öncelikle Keşifsel Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) gerçekleştirilmiştir. SPSS 22 programında temel bileşenler analizi (principle component analysis) seçilmiştir. Varimaks döndürme (varimax rotation with Kaiser normalization) uygulanmıştır. Özdeğer (eigenvalue) 1 kesme noktası (cut-off point) alınmıştır. Takım özerkliği, örgütsel destek, takım görev dayanışması, takım sosyal dayanışması, takım etkililiği ve takım inovasyonu olmak üzere toplam 6 boyuta ait 31 soru üzerinden KFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçeği (KMO measure of sampling adequacy) 0,916 ve Bartlett küresellik testi sonucu (the Bartlett test of sphericity) $p < .000$ ($\chi 2$ (465) = 6200,322) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak, faktör yüklerinin 0,5'ten düşük olmasından dolayı, en düşük faktör yükünden başlamak üzere sırasıyla takım etkililiği, örgütsel destek ve takım görev dayanışmasından birer soru olmak üzere toplam üç soru çıkarılmıştır (Akgün and Lynn, 2002, s. 271). Her sorunun çıkartılması sonrası analiz tekrarlanarak faktör yüklerindeki değişim kontrol edilmiştir. Tüm faktör yükleri 0,5'in üzerinde 0,515-0,848 arasında şekillenmiş, Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçeği (KMO measure of sampling adequacy) 0,911>0,70 ve Bartlett küresellik testi sonucu (the Bartlett test of sphericity) $p < .000$ ($\chi 2$ (378) = 5730,857) istatistiki olarak anlamlı olması veri setinin analizin bir sonraki aşaması için uygun olduğunu ortaya koymuştur. Keşifsel faktör analizinin sonucunda soruların faktör yükleri, özdeğer ve açıklanan varyans oranları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

BOYUT	SORU		Özerklik	Örgütsel Destek	Görev Dayanışması	Sosyal Dayanışma	Etkililik	İnovasyon
Özerklik	Yardım istenmedikçe üst yönetim takımın işine müdahale etmedi.	O1	0.80					
	Üst yönetim, takımın ihtiyaç duyduğu kendi kendini yönetmeyi sağlamıştır.	O2	0.79					
	Takım, ürünle ilgili önemli kararlar vermede büyük bir rol oynamıştır.	O3	0.78					
	Takımın proje çalışmalarını uygun gördüğü şekilde yapmasına izin verildi.	O4	0.67					
Örgütsel Destek	Takımımız değişiklikleri uygulamak için yeterli zamana sahipti.	D1		0.78				
	Takımımız projeyi gerçekleştirmek için yeterli insan gücüne sahipti.	D2		0.79				
	Takımımız projeyi başarılı kılmak için yeterli kaynaklara sahipti.	D3		0.78				
	Takım üyeleri projeyi başarılı kılmak için gerekli becerilere sahipti.	D4		0.58				
	Takım üyeleri projeyi başarılı kılmak için yeterince eğitime sahipti.	D5		0.59				
	Kurum projeyi iyi bir sona ulaştırmak için yeterli desteği verdi.	D7		0,52				
Görev Dayanışması	Takımımın göreve bağlılık düzeyinden memnun değildim.(R)	GD2			0.74			
	Takımımızın üyelerinin takım performansı için çelişkili istekleri vardı.(R)	GD3			0.79			
	Bu takım kişisel performansımı geliştirmek için bana yeterli fırsatları sunmadı.(R)	GD4			0.75			
Sosyal Dayanışma	Takım üyeleri iş saatleri dışında birlikte zaman geçirdi.	SD1				0.65		
	Takım üyeleri iş zamanı dışında birbirlerine bağlı değildi.(R)	SD2				0.82		
	Takım üyeleri nadiren birlikte eğlendi.(R)	SD3				0.76		
	Takım üyeleri sıklıkla takım olarak biraraya gelmek yerine kendi başlarına dışarı çıktılar.(R)	SD4				0.78		
Etkililik	Proje sonuçlarımıza dayanarak, projemiz başarılı olmuştur.	E1					0.73	
	Proje sonuçlarımız projemizin müşterilerinin gerekliliklerini karşıladı.	E2					0.78	
	Kurumumuzun bakış açısından, takımımız projemizin amaçlarını başardı.	E3					0.80	
	Projemiz projemizin müşterilerinin kurumumuzdan memnuniyetini artırdı.	E4					0.75	
	Proje sonuçları yüksek kalitedeydi.	E5					0.73	
	Projemizin müşterileri projemizin sonuçlarının kalitesinden memnundu.	E6					0.79	
	Takımımız projemizin sonuçlarından memnundu.	E7					0.70	
İnovasyon	Takımımız proje sırasında yararlı yeni fikirler üretti.	I1						0.71
	Projemizin sonuçları yeniydi.	I2						0.80
	Proje çalışmalarımızı tamamlamak için kullanılan yöntemler yeniydi.	I3						0.82
	Takımımız kurumumuza yeni bakış açıları kazandırdı.	I4						0.85

Not: O = Takım özerkliği, GD = Görev Dayanışması, SD = Sosyal Dayanışma, OD = Örgütsel Destek, E = Takım etkililiği, I = Takım inovasyonu

5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşifsel Faktör Analizi sonucu kalan 28 soru ile birlikte örgütsel destek (Destek), takım özerkliği (Ozerklik), takım etkililiği (Etkililik), takım inovasyonu (Inovasyon), sosyal dayanışma (SosyalDayanisma), görev dayanışması (GorevDayanismasi) boyutları için AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. İlk oluşturulan doğrulayıcı faktör analizinde problemli soruların ölçekten çıkarılmasından sonrası doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Jöreskog ve Sörbom'a (1993) göre, mutlak uyum endeksleri önerilen teorinin veri setine uyma derecesini gösterir. Mutlak uyum endekslerinin hesaplanması, artan (karşılaştırmalı) uyum endekslerinin aksine bir başlangıç modeli ile karşılaştırmaya dayanmamaktadır. Ki-kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR sık kullanılan mutlak uyum indeksleri arasındadır. Hu ve Bentler (1999) 'a göre, ki-kare değeri, genel model uyumunu değerlendirmek için geleneksel bir ölçektir ve gözlemlenen ile tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki varyansın büyüklüğünü değerlendirir. Ki-kare değerinin kullanımı bazı kısıtlamalar içermektedir, örn. normallik varsayımı (McIntosh, 2006), örneklem büyüklüğüne duyarlılık (Bentler ve Bonnet, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ki-Kare testinin sınırlamaları nedeniyle, model uyumu için farklı endeksler aranmıştır. Wheaton ve diğerlerinin (1977) karşılaştırmalı/ normlu ki-kare değeri ($\chi 2$ / df) örneklem büyüklüğünün etkilerini azaltan bir istatistik değeridir. ($\chi 2$ / df) oranları için belirli bir aralık yoktur. Wheaton ve diğer. (1977), azami 5.0'e kadar bir oran önerirken, Tabachnick ve Fidell (2007), asgari 2.0'ye kadar bir oran önermektedir. RMSEA ile ilgili olarak, son çalışmalar 0.06'ya yakın bir eşik değerinin (Hu ve Bentler, 1999) ya da 0.07'ye kadar kesin bir üst sınırın (Steiger, 2007) araştırmacılar tarafından kabul edilen değerler olduğunu göstermektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s. 53-54).

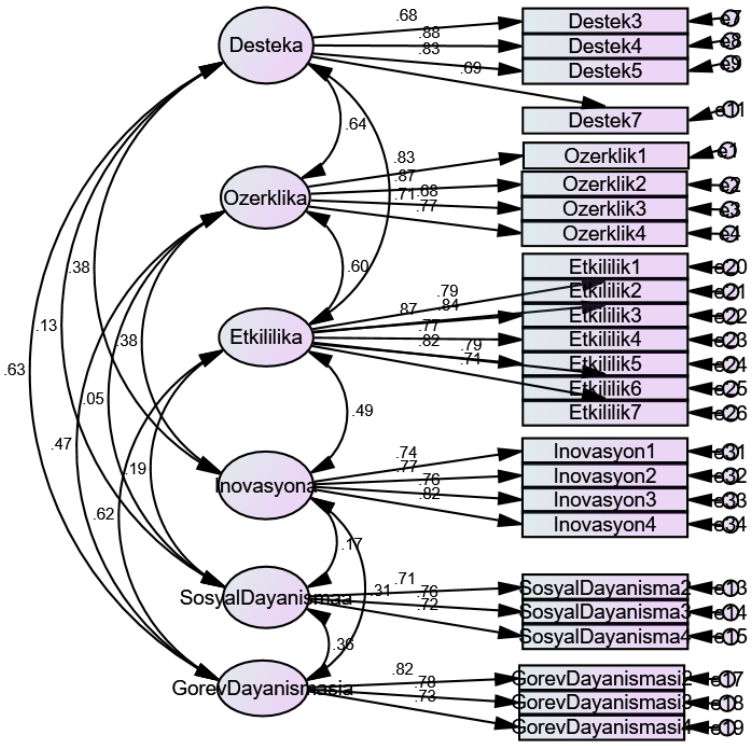
Ayrıca, örneklem büyüklüğüne duyarlı olsa da, GFI ve AGFI, tarihsel önemi göz önüne alındığında, kovaryans yapı analizlerinde kullanılmaktadır. GFI uyum ölçeği, modelin açıkladığı varyans ve kovaryansın derecesini belirten bir uyum

ölçeğidir. Örneklem sayısı arttıkça, GFI değeri artmaktadır. Sharma ve diğerlerine (2005) göre, örneklem büyüklüğüne kıyasla çok sayıda serbestlik derecesi olduğunda, GFI'nin aşağı yönlü bir yanlılığı vardır. Miles ve Shevlin (1998), GFI için eşik değerin 0.90 olarak önerildiğini belirtir, ancak simülasyon çalışmaları faktör yükleri ve örneklem büyüklüğü düşük olduğunda 0.95'lik daha yüksek bir eşiğin daha uygun olduğunu göstermiştir. Sharma ve diğerlerine (2005) göre, bu endeksin duyarlılığı göz önüne alındığında, son yıllarda daha az popüler hale gelmiştir ve bu endeksin kullanılmaması gerektiği bile önerilmiştir. (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s. 54). AGFI uyum ölçeği, gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerinin düzeltildiği bir testtir. GFI ile olduğu gibi, AGFI değerleri de genelde 0 ile 1 arasındadır. 0.90 veya daha büyük değerlerin temel modele göre iyi uyum gösterdiği kabul edilir. 0.85'in üzerindeki değerler kabul edilebilir bir uyum olarak düşünülebilir. Anderson ve Gerbing'e (1984) göre, özellikle küçük örneklemlerde, araştırma modeli karmaşık hale geldikçe her iki endeks de azalmaktadır (Schermelleh-Engel ve diğer., 2003, s. 43). Hu ve Bentler'e (1995) göre, 0,05'ten düşük SRMR değerleri iyi bir uyum gösterirken, 0,1'in altındaki değerler kabul edilebilir bir uyum göstermektedir (Schermelleh-Engel ve diğer., 2003, s. 38).

Artan uyum indeksleri ki-kare değerini ham haliyle kullanmazlar, fakat ki-kare değerini bir başlangıç modeliyle karşılaştırırlar. Artan uyum endeksleri için Miles ve Shevlin (2007), karşılaştırmalı uyum endeksleri, McDonald ve Ho (2002), göreceli uyum endeksleri tanımını kullanır. McDonald ve Ho'ya (2002) göre, sıfır hipotezi bu modellerde değişkenler arasında korelasyon olmadığını öne sürmektedir. Genellikle, literatürde artan endeksler NFI ve NNFI (TLI), CFI olarak bildirilmektedir. NFI değeri, 0 ile 1 arasında değişmektedir ve Bentler ve Bonnet (1980), iyi bir uyum için 0.90'ın üzerindeki değerleri önermektedir. Hu ve Bentler (1999), NFI değeri için kesme noktasının 0.95 olması gerektiğini belirtmektedir. NNFI değeri için, 0.80 gibi düşük bir kesme noktası literatürde kabul edilebilir olarak önerilmiştir. Ancak, Bentler ve Hu (1999), NNFI için eşik olarak 0.95 değerini önermiştir. Yine CFI için, Hu ve Bentler (1999) 'a göre, başlangıçta yanlış tanımlanmış modellerin kabul edilme olasılığını ortadan kaldırmak için 0.90'lık bir

eşik kabul edilmiştir, ancak mevcut çalışmalarda 0.95'in üzerinde bir değer, iyi bir uyumu göstermektedir. (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s. 55)

Tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (X2 / df =2,213, GFI=0.88, AGFI=0,85, RMSEA = 0.060, RMR = 0.035, SRMR= 0.053, NFI= 0.89, NNFI (TLI) = 0.93, CFI = 0.94) modelin yeterli değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Şekil 6'da nihai doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmektedir.



Şekil 6. Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Nihai Modeli

Tablo 15'de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda değişkenlere yüklenen faktör yükleri gösterilmektedir. Hesaplanan AVE değerleri, Fornell ve Larcker'in (1981) 0.5 eşik değeri üzerinde şekillenmiştir (Akgün, Keskin and Byrne, 2010, s. 1103). AVE değerleri Tablo 16'da sunulmuştur. Bu kapsamda, ölçüm modelinin yakınsama geçerliliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Soru	Değişken	Standart olmayan Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	Standart Hata	T-rasyosu (Kritik Oran)	P-değeri
Ozerklik1	Özerklik	1,00	0,83			
Ozerklik2		0,97	0,88	0,05	18,54	0,00
Ozerklik3		0,77	0,68	0,06	13,39	0,00
Ozerklik4		0,83	0,77	0,05	15,72	0,00
Destek3	Destek	1,08	0,68	0,09	11,46	0,00
Destek4		1,28	0,88	0,09	14,26	0,00
Destek5		1,25	0,83	0,09	13,63	0,00
Destek7		1,00	0,69			0,00
SosyalDayanisma2	SosyalDayanışma	1,00	0,71			0,00
SosyalDayanisma3		1,06	0,76	0,10	10,48	0,00
SosyalDayanisma4		1,04	0,72	0,10	10,39	0,00
GorevDayanismasi2	GorevDayanışması	1,00	0,82			0,00
GorevDayanismasi3		0,95	0,78	0,07	14,44	0,00
GorevDayanismasi4		0,85	0,73	0,06	13,52	0,00
Etkililik1	Etkililik	1,00	0,79			0,00
Etkililik2		1,01	0,84	0,06	17,42	0,00
Etkililik3		1,06	0,87	0,06	18,21	0,00
Etkililik4		0,95	0,77	0,06	15,63	0,00
Etkililik5		1,05	0,82	0,06	16,93	0,00
Etkililik6		0,95	0,79	0,06	16,18	0,00
Etkililik7		1,05	0,71	0,08	14,08	0,00
Inovasyon1	İnovasyon	1,00	0,74			0,00
Inovasyon2		1,15	0,77	0,09	13,44	0,00
Inovasyon3		1,22	0,77	0,09	13,40	0,00
Inovasyon4		1,20	0,82	0,08	14,29	0,00

Bir sonraki aşamada, ölçüm modelinin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Değişkenler arasında, düşük ila orta dereceli korelasyonlar, ayrışma geçerliliğine

kanıt sağlar (Akgün, Byrne, Keskin ve Lynn, 2006, s. 103). Fornell ve Larcker'a (1981) göre, ayrışma geçerliliğinin teyit edilmesi için, bir değişkenin ortalama varyansının (AVE) karekökü, modeldeki diğer örtük değişkenlerle arasında olan korelasyon katsayılarını aşmalıdır (Akgün, Erdil, Keskin ve Müceldilli, 2016, ss. 112-113). Tablo 16'da gösterildiği gibi, değişkenlerin hiçbirinin arasındaki korelasyonlar değişkenlerin ortalama varyansının (AVE) karekökünü aşmamıştır ve bu durum ayrışma geçerliliğine dair kanıt sağlamaktadır.

5.2.3. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, ölçekleri oluşturulan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte ve nicelikte, ilişkili, tutarlı ve anlaşılır olup olmadığını test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Modeli kullanılmıştır. Cronbach Alfa Modeli, sosyal ve örgütsel araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ölçek soruları söz konusu olduğu zaman, Cronbach Alfa güvenilirliği K adet soru ölçümün toplamının veya ortalamasının iç tutarlılık güvenilirliğini tanımlar. Eğer sorular paralel bir yapı gösteriyorsa, eşit varyans ve kovaryansa sahip olacaklardır (Bonett ve Wright, 2015, s. 3).

Cronbach Alfa değeri (α), 0 ile 1 arasında değer alır. Sonucun 1'e yakın olması ölçeğin daha güvenilir olması anlamına gelmektedir. Tüm değişkenler için hesaplanan güvenilirlik göstergeleri (Cronbach's α) değeri, Nunnally'nin (1978) önerdiği eşik seviye olan 0,7'nin çok üzerindedir (Liu ve Cross, 2016, s. 1158). Genel olarak, elde edilen sonuçlar, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayrışma geçerliliği ile tek boyutlu olduğunu ortaya koymuştur. Tablo 16, değişkenler arasındaki korelasyonları, ortalama varyans (AVE) ve güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 16. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart sapma	Özerklik	Destek	Sosyal Dayanışma	Görev Dayanışması	Etkililik	İnovasyon
Özerklik	3,87	0,67	*(0,79)*					
Destek	3,92	0,64	0,65	*(0,77)*				
Sosyal Dayanışma	3,90	0,74	0,05	0,13	*(0,73)*			
Görev Dayanışması	3,19	0,79	0,47	0,63	0,36	*(0,78)*		
Etkililik	3,94	0,63	0,60	0,71	0,19	0,63	*(0,80)*	
Inovasyon	3,63	0,73	0,38	0,38	0,17	0,31	0,49	*(0,78)*
AVE			0,63	0,60	0,53	0,61	0,64	0,60
Cronbach's α			0,87	0,85	0,77	0,82	0,92	0,86
r_{wg}			0,93	0,94	0,93	0,88	0,97	0,92

Diagonal üzerindeki parantez içindeki rakamlar AVE karekökünü içermektedir.

5.3. ÖLÇEKLERİN TAKIM SEVİYESİNDE TOPLANMASI

Analiz birimi "proje takımı" olduğu ve her takım iki veya daha fazla takım üyesi içerdiği için, bireysel cevaplar hipotezleri test etmeden önce aritmetik ortalamalar hesaplanarak takım düzeyinde toplanmıştır. Bu bağlamda, takım seviyesi ölçeklerin katılımcılar arası uyuşma (r_{wg}) değerleri hesaplanmıştır; Hesaplanan r_{wg} değerleri 0,88 ile 0,97 arasında oluşmuştur. Bu değerler, Hurley ve Hult (1998) tarafından bildirilen 0.60'lık eşik değerin üzerinde olduğundan proje takımlarında kümelenen her bir ölçüm için tatmin edici bir katılımcılar arası uyuşma katsayısı sağlanmıştır (Akgün, Keskin ve Byrne, 2010, s.1103). Hesaplanan katılımcılar arası uyuşma değerleri Tablo 16'da Cronbach α ve ortalama varyans değerleri ile birlikte sunulmaktadır.

5.4. HİPOTEZ TESTLERİ

5.4.1. Direkt İlişki Analizleri

Önerilen modeldeki ilişkileri değerlendirmek için önyükleme yeniden örnekleme yöntemlerine sahip Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Smart-PLS3 programı kullanılarak uygulanmıştır (Ringle, Wende and Becker, 2015). Fornell ve Bookstein (1982) ve Hair ve diğerlerine (2006) göre, PLS, maksimum olabilirlik tekniklerinin sahip olduğu kısıtlayıcı varsayımları gerektirmez, yanlış çözümler ve faktör belirsizliğini önler. Parametrik dağılım gerekli değildir ve örneklem büyüklüğü çözüm üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bu durum, küçük ve büyük örneklemlerin kullanımını yapısal eşitlik modellemesinden daha kolay hale getirir (Akgün, Lynn, Keskin ve Doğan, 2014, ss. 41-42). Kovaryans bazlı Yapısal Eşitlik Modeli (CB-SEM) ve Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) arasındaki seçim kriterleri Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. PLS-SEM ve CB-SEM karşılaştırması

	PLS-SEM	**CB-SEM**
Kriter	Varyans bazlı modelleme	Kovaryans bazlı modelleme
Araçlar	SmartPLS, PLS Graph	Lisrel, AMOS, Mplus
Amaç	Tahmin odaklı	Parametre odaklı
Dağılım varsayımı	Parametrik olmayan	Normal dağılım
Gerekli örneklem büyüklüğü	Küçük (<100)	Büyük (>100)
Model karmaşıklığı	Büyük modeller sorun değil	Büyük modeller sorunlu (+50 değişken)
Kavram başına gösterge sayısı	1-2 (sayı arttıkça tutarlılık artıyor)	Tanımlanabilir olması için asgari 3-4
Hatalı çözümler, faktör belirsizliği	Modele bağlı	Daima çözüm tespit edilir
Uyum ölçümleri	Yok	Çok sayıda
Ölçüm modeli	Biçimlendirici ve yansıtıcı göstergeler uygun	Sadece yansıtıcı göstergeler
Parametre tahmini için istatistik testler	Sonuç çıkarmak için bootstrapping ve jackknifing yöntemleri gerekli	Varsayımlar doğrulanmalı

***Kaynak**. Olya, Hossein(2017). Partial Least Squares Based Structural Equation Modelling (PLS-SEM), 12th Annual Global Conference on Service Management, Oct 3-7, 2017, Volterra, Italy sunumundan alınarak araştırmacı tarafından revize edilmiştir.*

Bu araştırmada, PLS için örnekleme dahil edilen proje takımlarının sayısı (n=110) AMOS Kovaryans bazlı Yapısal Eşitlik Modeli için düşük seviyededir. Örneklemin faktör bazında dağılımı incelenmiş ve normal dağılım göstermediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, PLS-SEM uygulanma kararı alınmıştır.

PLS, önyükleyerek yeniden örnekleme yöntemi ile orijinal verilerden rastgele seçilen 5000 alt örneklem oluşturmakta ve rastgele seçilen alt örneklemler için yol katsayıları oluşturulmaktadır. Hangi ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu saptamak için alt-örneklemlerdeki kararlılığına bağlı olarak tüm katsayılar için t-istatistikleri hesaplanmıştır. Yol katsayıları ve ilgili t-değerleri her hipotez ilişkisinin yönünü ve etkisini göstermiştir (Akgün, Keskin ve Byrne, 2010, s. 1104). Tablo 18, hipotez ilişkilerini, beta katsayı değerleri ve anlamlılık düzeyleri de dahil olmak üzere göstermektedir.

Tablo 18. Yapısal Eşitlik Modeli Direkt İlişki Analizleri

Hipotez	İlişki	β	t-stat	P	Sonuç
H_1	**O→GD**	0,103	0,982	0,326	Desteklenmedi
H_2	**O→SD**	-0,088	0,381	0,703	Desteklenmedi
H_3	**O→E**	0,203**	2,113	0,035	**Desteklendi**
H_4	**O→I**	0,208*	1,915	0,055	**Desteklendi**
H_5	**OD→GD**	0,566***	5,652	0,000	**Desteklendi**
H_6	**OD→SD**	0,179	0,795	0,427	Desteklenmedi
H_7	**OD→E**	0,430***	4,848	0,000	**Desteklendi**
H_8	**OD→I**	0,193	1,367	0,172	Desteklenmedi
H_9	**GD→E**	0,293***	4,304	0,000	**Desteklendi**
H_{10}	**GD→I**	0,170*	1,734	0,083	**Desteklendi**
H_{11}	**SD→E**	0,035	0,401	0,689	Desteklenmedi
H_{12}	**SD→I**	0,112	1,136	0,256	Desteklenmedi

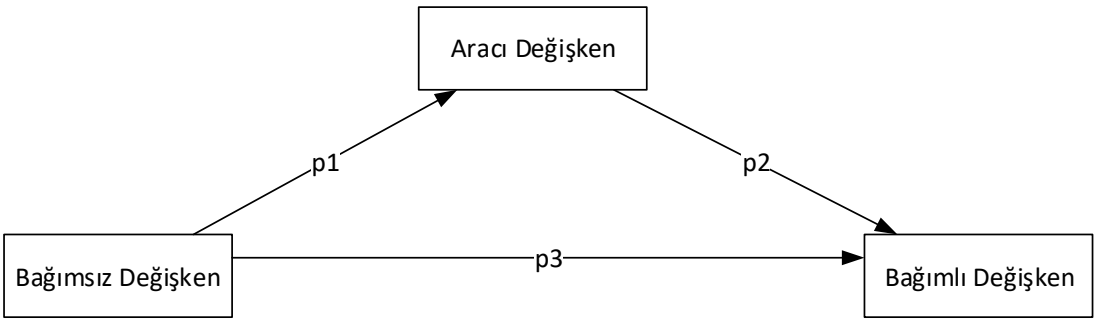
Not: O = Takım özerkliği, GD = Görev Dayanışması, SD = Sosyal Dayanışma, OD = Örgütsel Destek, E = Takım etkililiği, I = Takım inovasyonu
*p < .10, ** p < .05, *** p < .01

Araştırma bulgularına göre, Hipotez 3'de belirtilen takım özerkliğinin takım etkililiği (β = 0,203, p <0,05) üzerindeki olumlu etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, ancak Hipotez 4'te öngörülen takım özerkliği ve takım inovasyonu (β = 0,208, p <0,1) arasındaki ilişki sınırlı düzeyde anlamlı bulunmuştur. Örgütsel desteğin, takım görev dayanışması (β = 0,566, p <0.001) ve takım etkililiği (β = 0,430, p <0.001) ile pozitif olarak ilişkili olduğunu öngören Hipotez 5 ve Hipotez 7

çok yüksek istatistiksel anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Yine, araştırma modelindeki Hipotez 9'a uygun olarak, takım görev dayanışmasının takım etkililiği (β = 0,293, p <0,001) üzerinde çok yüksek istatistiksel anlamlılık düzeyinde anlamlı olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, Hipotez 10'da öngörülen takım görev dayanışması ve takım inovasyonu (β = 0,170, p <0,1) arasındaki ilişki sınırlı düzeyde anlamlı bulunmuştur. Araştırma modelinde öngörülen diğer ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

5.4.2. Aracı Değişken Analizleri

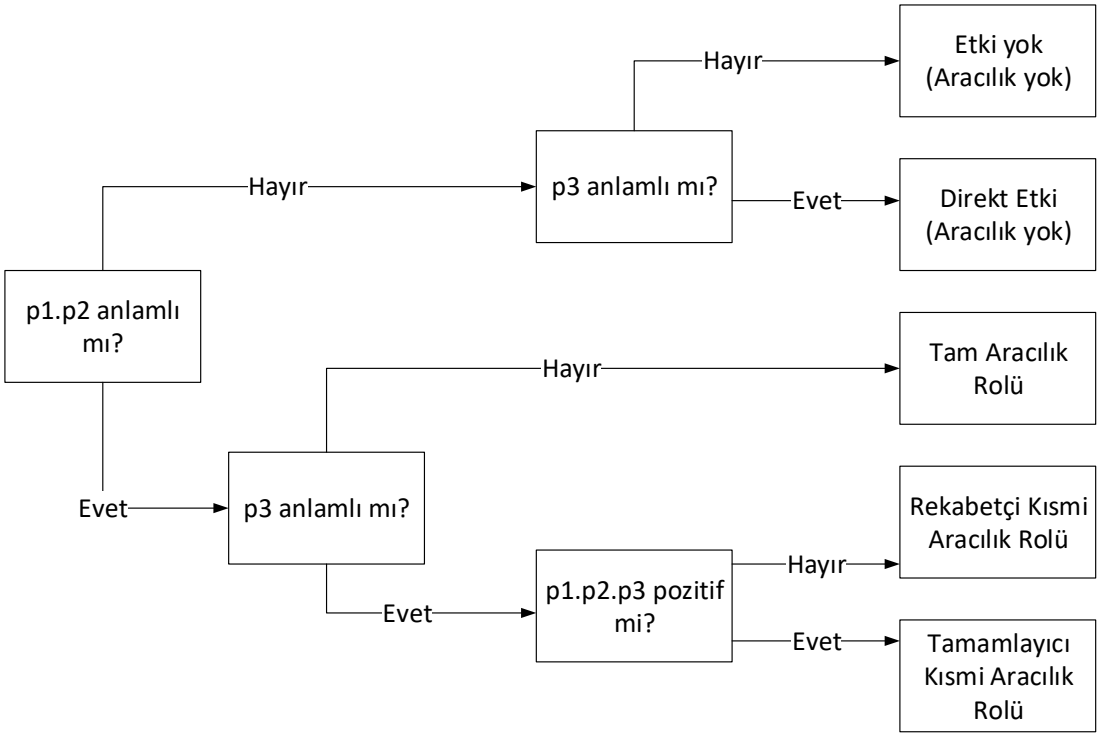
Aracılık etkisi, üçüncü bir aracı değişkeni iki ilişkili değişken arasındaki ilişkiye dahil olduğunda ortaya çıkar. Daha açık bir ifadeyle, bağımsız değişkendeki bir değişiklik, aracı değişkende bir değişikliğe ve bu da PLS yol modelindeki sonuç değişkeninde bir değişikliğe yol açar. Bu şekilde, aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin doğasını (yani, temel mekanizmayı veya süreci) yönetir. Aracı değişkeninin diğer değişkenler ile olan ilişkilerinin gücünü incelemek, bağımsız bir değişken ile sonuç değişkeni arasındaki neden sonuç ilişkisinin altında yatan mekanizmaların doğrulanmasını sağlar. En basit biçimde analiz, sadece bir aracı değişkenini dikkate alır, ancak yol modeli, eş zamanlı olarak çok sayıda aracı değişkenini içerebilir. (https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/mediation).



Şekil 7. Aracılık Modeli

Kaynak *https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/mediation.*

Hair ve diğer. (2017), PLS-SEM'deki aracı değişken analiz sürecini daha ayrıntılı olarak tanımlamaktadır. Aracı değişken analizi için Zhao, Lynch ve Chen (2010, s. 201) aşağıdaki modeli önerir. Hair ve diğer. (2017) bu modeli PLS-SEM aracı değişken analizleri için kullanmayı önermektedir (https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/mediation).



Şekil 8. Aracılık Modelini ve Tipini Belirleme

Kaynak *https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/mediation.*

Öncelikle, bağımsız değişken ile sonuç değişkeni arasındaki dolaylı ilişkinin (p1.p2) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılır. Eğer anlamlı ilişki olduğu teyit edilirse, bağımsız değişken ve sonuç değişkeni (p3) arasındaki direkt ilişkinin anlamlılık düzeyi kontrol edilir. Bu ilişkinin (p3) istatistiksel olarak anlamsız olduğu sonucuna ulaşılırsa aracı değişkenin bağımsız değişken ve sonuç değişkeni arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne, bağımsız değişken ve sonuç değişkeni (p3) arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılırsa kısmi aracılık etkisinin varlığı tespit edilmiş olur. Bağımsız değişken ve sonuç değişkeni (p3) ilişkisinin anlamlı olduğu durumda (p1 x p2 x p3) çarpım toplamının negatif veya pozitif

olmasına göre kısmi aracılık aracılık etkisinin rekabetçi veya tamamlayıcı olduğu sonucuna ulaşılır (https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/mediation).

Araştırma modelinde, takım dayanışması boyutları olan görev dayanışması ve sosyal dayanışma kavramlarının öncül değişkenler (takım özerkliği ve örgütsel destek) ile sonuç değişkenler (takım etkililiği ve takım inovasyonu) arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi incelenmiştir. Öngörülen aracı değişken hipotez ilişkilerinin analiz sonuçları, beta katsayı değerleri ve anlamlılık düzeyleri dahil olmak üzere Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Yapısal Eşitlik Modeli Aracı Değişken İlişki Analizleri

Hipotez	İlişki	β	t-stat	p	Sonuç
H_{13}	**O→GD→E**	0,031	0,934	0,351	Desteklenmedi
H_{14}	**O→SD→E**	-0,006	0,137	0,891	Desteklenmedi
H_{15}	**O→GD→I**	0,018	0,777	0,437	Desteklenmedi
H_{16}	**O→SD→I**	-0,011	0,318	0,750	Desteklenmedi
H_{17}	**OD→GD→E**	0,165***	3,590	0,000	**Desteklendi**
H_{18}	**OD→SD→E**	0,008	0,248	0,804	Desteklenmedi
H_{19}	**OD→GD→I**	0,097	1,576	0,115	Desteklenmedi
H_{20}	**OD→SD→I**	0,022	0,607	0,544	Desteklenmedi

Not: O = Takım özerkliği, GD = Görev Dayanışması, SD = Sosyal Dayanışma, OD = Örgütsel Destek, E = Takım etkililiği, I = Takım inovasyonu
*p < .10, ** p < .05, *** p < .01

Takım dayanışması boyutlarının aracılık etkisinin araştırıldığı analizde, Smartpls3 programı aracılığıyla bağımsız değişkenler ve sonuç değişkenler arasındaki dolaylı ilişkilerin anlamlılık düzeyi değerlendirilmiştir. Analizin bulguları, örgütsel destek ve takım etkililiği arasında takım görev dayanışması aracılığıyla kurulan ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.001$) olduğunu göstermiştir. Örgütsel destek ve takım etkililiği arasındaki direkt ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.001$) olduğu daha önceden tespit edildiğinden, takım görev

dayanışmasının, örgütsel destek ve takım etkililiği arasındaki ilişkide kısmen aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zhao, Lynch ve Chen, 2010, s.201).

5.4.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

CB-SEM'in aksine, PLS-SEM'de global uyum ölçüsü yoktur. Kovaryans bazlı global uyum ölçüleri, modelde öngörülen kovaryans matrisinin, gözlemlenen kovaryans matrisine ne kadar yaklaştığına dayanır. Dolayısıyla, değişkenler arasındaki ilişkileri yeniden üretmeye odaklanır. Buna karşılık, PLS-SEM'deki uyum ölçümleri, OLS regresyonuna benzer şekilde, bağımlı değişkenlerin tahmin edilen değerlerinin gözlenen değerlere ne kadar yakın olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, PLS-SEM'nin odağı, tahmin üzerinedir (Garson, 2016, s. 62).

PLS-SEM ile öngörülen yapısal model için birincil değerlendirme kriterleri, R^2 ölçümleri ve yol katsayı değerleri ve anlamlılık düzeyidir. Tahmin-odaklı PLS-SEM yaklaşımının amacı, içsel örtük değişkenlerin varyansını açıklamak olduğundan, temel bağımlı değişkenlerin R^2 seviyesi yüksek olmalıdır. Ancak, spesifik araştırma disiplinine bağlı olarak R^2 seviyesinin kabul edilen seviyeleri değişkenlik göstermektedir. Tüketici davranışı gibi disiplinlerde 0,20 olan R^2 sonuçları yüksek kabul edilirken, başarı odaklı araştırmalarda 0.75 R^2 değeri yüksek olarak algılanmaktadır. Yapısal modeldeki içsel örtük değişkenler için 0.75, 0.50 veya 0.25 olan R^2 değerleri, sırasıyla, büyük, orta veya zayıf olarak tanımlanabilir (Hair ve diğer., 2011, s. 147).

Araştırma modelinin açıklama gücü değerlendirildiğinde, öncül değişkenler takım özerkliği ve örgütsel desteğin görev dayanışmasının varyansının %50,2'sini ($R^2 = 0.502$) açıklayabildiği izlenmektedir. Ancak, önerilen model sosyal dayanışmanın varyansını ($R^2 = 0.013$) açıklayamamıştır. Önerilen model ile, yine takım etkililiğinin varyansının %72,8 oranında ($R^2 = 0.728$) açıklanabildiği, takım

inovasyonunun varyansının ise %31 oranında (R^2 = 0.31) açıklanabildiği tespit edilmiştir.

Tablo 20. Önerilen Modelin Açıklama Gücü (R^2)

Değişken	R Square	R Square Adjusted
Etkililik	0,728	0,718
GorevDayanismasi	0,502	0,493
Inovasyon	0,310	0,284
SosyalDayanisma	0,013	-0,005

Yapısal modelin tahmin becerisini gösteren Stone-Geisser'in Q2 değeri Geisser (1974) ve Stone (1974) tarafından önerilen göz bağlama (blindfolding) yaklaşımıyla hesaplanmıştır. Henseler, Ringle ve Sinkovics'e (2009) göre, bu yaklaşımda örtük değişkenle ilgili göstergelerin belirli bir sıradaki ve bu sıranın çarpanlarındaki veri noktaları toplam veri setinden çıkarılarak model tarafından tekrar tahmin edilmektedir. Orijinal veri değerleriyle modelin tahmin ettiği değerler arasındaki fark hesaplanarak modelin tahmin becerisi hakkında yorum yapılmaktadır. (Aydın, 2016, s. 100) Bu modele göre, her bir örtük değişkenin göstergelerinin yeterli ölçüde tahmin edilebilmesi gerekmektedir. Örtük değişkene ilişkin sıfırdan büyük Q^2 değerleri, kestirim uygunluğuna (predictive relevance) işaret etmektedir (Hair, 2011, s. 147).

Tablo 21. Önerilen Modelin Kestirim Uygunluğu (Q^2)

Değişken	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Destek	440,000	440,000	
Etkililik	770,000	391,867	0,491
Gorev Dayanışması	330,000	228,203	0,308
İnovasyon	440,000	367,875	0,164
Özerklik	440,000	440,000	

Sosyal Dayanışma	330,000	336,999	-0,021

Önerilen yapısal modelde, içsel örtük değişkenlerden etkililik, görev dayanışması ve inovasyon değişkenlerinin Stone-Geisser'in Q^2 değeri sıfırdan büyüktür. Bu bağlamda, modelin bu değişkenler için kestirim uygunluğuna sahip olduğu sonucuna varılabilir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırmanın amacı, takım özerkliği ve örgütsel destek faktörlerinin takım etkililiği ve takım inovasyonu üzerindeki etkilerini ve takım dayanışması boyutlarının bu etki ilişkilerinde aracılık rolünü incelemektir. Takımların temel kurulma amacı işletme performansı artırmaktır. Özellikle, günümüzün karmaşık ve çok faktörlü işletme yapılarında, mevcut ürün ve süreçlerde belirli sorunlara çözüm bulmak, yeni teknoloji, ürün veya süreçler geliştirmek için proje takımlarından çoklukla yararlanılmaya başlanmıştır. İnovasyonun iş hayatında gün geçtikçe önemli hale geldiği dikkate alındığında, takımların etkili çalışmasının yanısıra inovatif sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu araştırma, bankacılık sektöründe özellikle bilgi teknolojilerinde inovatif çözümler ile kendini Türkiye'nin dijital bankası olarak konumlandıran bir bankada yürütülmüştür. Araştırma örneklemi, bilgi teknolojileri, operasyon, satış ve krediler fonksiyonlarından katılım ile oluşturulan çok fonksiyonlu proje takımlarıdır. Araştırmada özellikle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Proje takımlarına özerklik tanınması takım başarısını artırır mı?
2. Takımların kurumdan aldığı desteğin takım başarısı üzerindeki etkisi nedir?
3. Takımlara sağlanan özerklik ve kurum desteği takımların inovatif ve etkili sonuçlar üretmesini sağlar mı?
4. Takımlara sağlanan özerklik ve kurum desteği takım dayanışmasına ne şekilde etki eder? Görev ve sosyal anlamda dayanışma üzerindeki etkileri aynı yönde midir?
5. Proje takımının başarılı olması için takım dayanışması hangi yönleri ile etkilidir?
6. Takım özerkliği ve örgütsel destek ile takım başarısı arasındaki ilişkilere takım dayanışması aracılık eder mi? Hangi boyutlarıyla aracılık eder?

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları yukarıda belirtilen araştırma soruları, önerilen hipotezler ve literatür çerçevesinde tartışılacak, araştırmanın akademik ve yönetimsel anlamda katkıları değerlendirilecektir.

6.1. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI

Araştırma modelinde, takım özerkliğinin takım dayanışması boyutları üzerinde olumlu anlamlı etkisinin var olduğu önerilmiştir (Man ve Lam, 2003; Langfred, 2000). Ancak, daha önce yapılmış araştırmalarda genelde alınan sonuçların aksine, takım özerkliğinin görev dayanışması ve sosyal dayanışma boyutlarının herhangi biri üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. Langfred (2000), bir sosyal hizmet kurumunda yapılan araştırmada takım özerkliğinin takım dayanışmasını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiş, ancak Danimarka ordusundan bir örneklemde yapılan araştırmada bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Yazarlar, her ikisi de büyük devlet kuruluşları olan bu iki örgütte farklı sonuçlar alınmasının ulaşılan sonuçların genelleştirilemeyeceğini gösterdiğini belirtmiş ve farklı özelliklere ve çevrelere sahip örgütlerde araştırmaların genişletilmesini önermiştir. Özerklik, dayanışma ve performans arasındaki ilişkiler, kurum kültürüne, görev tasarımına, görevlerin karşılıklı bağımlılığına, kurumun işleyişine göre değişebilir. Araştırmamızda saha çalışmasının yürütüldüğü finansal kurum, fonksiyonel yapıya sahip ve hiyerarşik bir örgüttür. Popülasyonu oluşturan proje takım üyelerinin idari olarak farklı fonksiyonel departmanlara bağlı olmaları, aynı zamanda bağlı bulundukları departmanların faaliyetlerini yürütmeleri, proje faaliyetlerini genelde kendi birimlerinde sürdürmeleri, proje süresince kendi departmanlarının temsilcisi ve bir anlamda savunucusu olarak rol almaları ve lokasyon olarak genellikle farklı yerlerde bulunmaları, çok sık biraraya gelmemeleri vb. nedenler takım özerkliği ve takım dayanışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemesine neden olmuş olabilir.

İkinci olarak, takım özerkliğinin takım başarısı üzerinde etkileri araştırılmıştır. Takım özerkliğinin takım başarısı boyutlarından takım etkililiği ve takım inovasyonu üzerinde anlamlı olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, yüksek derecede etkili takımlar için özerkliğin gerekli olduğunu öne süren Kirkman'ın (1999) araştırması ile tutarlıdır. Buna ek olarak, araştırma sonuçları, yüksek seviyede özerkliğin, takım üyelerine görevlerini kontrol etme ve yönlendirme imkanı sağladığını ve yaratıcılıklarını artırdığını ve böylece yeni ve gelişmiş ürünlerin ortaya çıkma olasılığını artıracağını öne süren Amabile

(1996) çalışmasını desteklemektedir (Amabile, 1996). Takım özerkliğinin takım başarısı boyutları üzerindeki anlamlı olumlu etkileri sosyo-teknik (Trist, 1981) veya psikolojik (Deci ve Ryan, 1975) temellere bağlı olabilir.

Üçüncü olarak, örgütsel desteğin takım dayanışması boyutları üzerinde etkileri araştırılmıştır. Örgütsel desteğin, takım görev dayanışması üzerinde anlamlı olumlu etkisi bulunduğu, ancak sosyal dayanışma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgunun, Ehrhardt ve diğerlerinin (2014), Spence'in (2002) sinyal teorisi ışığında benzer değişkenleri araştıran araştırması ile uyumlu olduğu izlenmektedir. Ehrhardt ve diğerlerinin (2014) çalışması, algılanan proje desteğinin proje bağlılığında, proje bağlılığının ise proje başarısı üzerindeki anlamlı etkilerini ardışık olarak bulmuştur. Yine, Hogg ve Terry'e (2000) göre takıma verilen destek, kurumun takıma verdiği değerin bir göstergesidir. Takım kimliğini destekler ve takım aidiyetini artırır. Kurum desteği takımın güvenini ve takım bağlılığını olumlu yönde etkiler (Sheng, Tian ve Chen, 2010). Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek teorisi ışığında, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık, işe katılım, iş bağlılığı ve kurumda kalma isteğine neden olduğunu vurgular. Bu yaklaşımlar ışığında, kurum tarafından desteklendiği algısına sahip takım üyelerinin görev odağında birleşmesi beklenebilir. Öte yandan, örgütsel desteğin sosyal dayanışma üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

Ayrıca, örgütsel desteğin takım etkililiği üzerinde anlamlı olumlu etkisinin var olduğu öngörülmüştür. Proje takımının başarıya ulaşması için kurum takımı destekleyici bir ortam yaratmalı ve her türlü davranışsal ve teknik desteği vermelidir (Gelbard ve Carmeli, 2009, s. 469). Bu araştırmada, takımın kompozisyon, eğitim, zaman, gerekli kaynaklar, risk almayı teşvik ve genel anlamda kurumdan algıladığı destek ölçümlenmiştir. Araştırma sonuçları, beklentiye paralel olarak, örgütsel desteğin takım etkililiği üzerinde en yüksek etkiye sahip değişken olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, örgütsel desteğin BT proje başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşan Gelbard ve Carmeli (2009) araştırmasını desteklemektedir. Literatür, genel olarak örgütsel desteğin takım sonuçları üzerinde anlamlı olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, takımlar üzerinde yaptıkları

araştırmalarda, Kennedy ve diğer. (2009), takım kendine güveninin, Kolb ve Sandmeyer (2007) proje başarısının, Howes ve diğer. (2000) kalite takım performansının örgütsel destek ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak beklentilerin aksine, örgütsel desteğin takım inovasyonu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır.

İlave olarak, takım dayanışması boyutlarının takım etkililiği ve takım inovasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu önerilmiştir. Araştırma sonuçları takım dayanışması boyutlarının proje takımı sonuçları üzerindeki asimetrik etkilerini literatürle uyumlu olarak ortaya koymuştur (Bahli ve Büyükkurt, 2005; Mullen ve Copper, 1994; Carless ve Paola, 2000; Hirunyawipada ve diğer., 2015). Takım görev dayanışmasının takım etkililiği üzerinde kaydadeğer anlamlı bir etkisi olduğu, sosyal dayanışmanın ise takım etkililiği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, ortak bir hedefler kümesine odaklanan ve proje görevlerini diğer ekip üyeleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeye kendilerini adayan takımların, yalnızca sosyalleşen takımlardan daha iyi performans gösterme eğilimine sahip olduklarını göstermiştir. Ek olarak, nispeten daha düşük bir etkide olsa da, görev dayanışması takım inovasyonunu da anlamlı olumlu yönde etkilemiştir, ancak inovasyon üzerinde sosyal dayanışmanın anlamlı olumlu etkisi saptanamamıştır. Bu bulgu, Hirunyawipada ve diğerlerinin (2015) ürün geliştirme takımlarında yaptığı araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Widmeyer ve diğer. (1985) sosyal dayanışmayı, "grup içindeki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik genel bir eğilim veya motivasyon" olarak tanımlarlar. Bununla birlikte, bu çalışmada da olduğu gibi bu kavramı ölçen ölçekler, genellikle dar bir bakış açısıyla üyelerin birlikte sosyalleşme derecesine odaklanmaktadır (Carless ve Paola, 2000, s. 84). Bu bakış açısı, bu araştırmada ve benzer ölçekleri kullanan diğer araştırmalarda, sosyal dayanışma ve performans arasında anlamlı ilişki bulunamaması sonucunu doğurmuş olabilir. Picazo ve diğer. (2015), takımlarda sosyal mübadeleye bağlı olarak dayanışmanın her iki dayanışma boyutunda benzer ölçüde olmasının beklendiğini belirtir. Ancak yine de, takım dayanışması boyutlarının takım türüne göre farklı şekilde ve farklı hızlarda oluşması beklenmelidir. Üyeleri daha önce birlikte çalışmış doğal olarak oluşturulmuş

takımlarda, sosyal dayanışmaya ilişkin paylaşılan algılar oldukça hızlı bir şekilde kurulabilir ve sabit kalabilir. Ancak, proje takımları gibi rastgele seçimle oluşan takımlarda görev dayanışması sosyal dayanışma öncesinde oluşur. Keyton (2000) proje takımlarının öncelikle görevlerine odaklandıklarını ve ilişkisel konuların ikincil derecede önem taşıdığını belirtir (Picazo ve diğer., 2015). Bu bağlamda, sosyal dayanışmanın proje takım başarısı üzerindeki etkilerinin anlamsız seviyede oluşması beklenmedik bir durum değildir. Yine araştırmanın yapıldığı örneklemde yer alan takımların kurum içinde farklı departmanlardan gelen takım üyelerinden oluştuğu ve genellikle aynı ortamda çalışmadıkları, sadece proje faaliyetlerinin yürütülmesi için belirli zaman dilimlerinde bir araya geldikleri dikkate alındığında, takım üyeleri arasında sosyal dayanışmanın oluşma olasılığının düşük olduğu ve projenin başarısının takım üyelerinin görev dayanışmasına bağlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Bir başka açısıyla, sosyal dayanışmanın takım başarısı üzerindeki düşük etkisine ilaveten, sosyal dayanışmanın yüksek olduğu takımlarda, oluşacak grup düşüncesi takım inovasyonu üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir (Sethi, Smith ve Park, 2001)

Son olarak, takım destekleyici faktörlerin takım başarısı ile olan ilişkilerinde takım dayanışması boyutlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırılan aracılık etkilerinden sadece birinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Takım görev dayanışmasının, örgütsel destek ve takım etkililiği arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolüne sahip olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Araştırma sonucu, takım dayanışmasının benzer bazı değişkenler arasındaki ilişkilerde aracılık rolüne sahip olduğu (örn. takım üyesi güveni ve performans (Mach ve diğer.; 2010), dahili takım ortamı ve etkililik (Tabrizi, 2007) örgütsel vatandaşlık davranışları ve takım performansı (Lin ve Peng, 2010)) araştırmaların bulgularını desteklemektedir.

6.2. AKADEMİK DEĞERLENDİRME

Takım dayanışmasının takım başarısına olan etkileri literatürde en yaygın araştırılan konulardan biridir. Tek boyutlu olarak incelendiğinde takım dayanışmasının takım başarısına genelde orta derecede olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır (Evans ve Dion, 2012; Gully, Devine ve Whitney, 2012).

Ancak, takım dayanışmasının çok boyutlu olarak değerlendirildiği araştırmalarda, takım dayanışmasının görev dayanışması boyutunun takım sonuçları üzerinde etkisinin daha anlamlı olduğu, sosyal dayanışma boyutunun takım sonuçları üzerindeki etkisinin çoğu zaman düşük seviyede anlamlı veya anlamsız olduğu ortaya konmuştur (Bahli ve Büyükkurt, 2005; Mullen ve Copper, 1994; Carless ve Paola, 2000; Hirunyawipada ve diğer., 2015). Farklı takım tiplerini içeren örneklemlerde veya takım tipi ayrımı yapılmaksızın yapılan çok sayıda araştırma yer almasına karşın, sadece proje takımlarında dayanışma boyutlarının her birinin proje başarısı üzerindeki ayrı etkilerini araştıran çalışma az sayıdadır (örn. Bahli ve Büyükkurt, 2005; Chiocchio ve Essiembre, 2009) Bu araştırma, özellikle kurumsal ortamda yer alan proje takımlarında takım dayanışmasının görev dayanışması boyutunun, proje sonuçlarına etki eden dayanışma boyutu olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Ancak, daha kesin sonuçlara ulaşmak için farklı ölçekler ile, farklı örneklemlerde çalışmanın tekrarlanması uygun olacaktır. İlaveten, dayanışmanın, takım üyeleri arasında zaman içinde oluşan bir psikolojik durum olduğu dikkate alındığında, öngörülen modelin boylamsal bir araştırma ile değerlendirilmesi önerilmektedir.

Örgütsel desteğin bireysel çalışanlar üzerindeki etkileri literatürde yaygın şekilde araştırılmakla birlikte, örgütsel desteğin takım seviyesindeki etkilerini araştıran çalışmalar literatürde az sayıdadır. Bu çalışma, henüz az sayıda ampirik çalışma içeren takım seviyesinde algılanan örgütsel destek literatürüne katkıda bulunmuştur. Eisenberger (1986), bireysel seviyede algılanan örgütsel destek kavramını kavramsallaştırmış, algılanan örgütsel desteğin bireylerin kuruma duygusal bağlılığını, iş performansını artırdığını ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel destek kavramı, daha yakın zamanlı araştırmalarda takım düzeyinde kavramsallaştırılmış, kurumun takımın başarısı için gerekli araçları sağladığına dair takım üyelerinin ortak algısı olarak açıklanmıştır (Pearce ve Hebrik, 2004). Literatürde, algılanan takım desteği ve takım dayanışması arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Kim (2014), örgütsel destek takım iklimi ve takım dayanışması arasında pozitif ilişki bulmuş, bu ilişkiyi Spence'in (2002) sinyal teorisi ışığında açıklamıştır. Öyleki, kurumun takıma verdiği desteğin

kalitesi, takım için kurumun projeye/takıma verdiği önemin göstergesi olarak algılanacak, takım kimliğinin oluşmasına aracılık edecektir. Böylece, takım üyelerinin takıma duygusal bağlılığı artacak, takım üyeleri takım hedefleri doğrultusunda eylemlerini planlayacaklar ve sonuç olarak takım dayanışması artacaktır. Literatürde rastlanan sınırlı sayıdaki diğer bazı araştırmalar, algılanan takım desteği ve takım dayanışmaya benzeyen bazı diğer kavramlar arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Örneğin, Ehrhardt ve diğer. (2014), algılanan proje desteği ve takım proje bağlılığı, Sheng ve diğer. (2010), algılanan takım desteği ve takım bağlılığı arasında pozitif ilişki saptamıştır. Araştırmamızın sonuçları, algılanan takım desteği ve takım görev dayanışması arasında anlamlı olumlu ilişki saptamış, sosyal dayanışma üzerinde algılanan takım desteğinin herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Araştırma sonuçları, sinyal teorisi eşliğinde incelendiğinde, kurumun projeye/takıma verdiği desteğin takım üyelerinin algılarında projeye verilen değeri artıracağından, takımın görev ve hedefler çevresinde birleşmesi anlaşılır bulunmaktadır. Yine, algılanan örgütsel destek ve sosyal mübadele mübadele teorileri eşliğinde incelendiğinde, takım üyelerinin kurumdan alınan desteğe ilişkin algısının, karşılığında kuruma daha yüksek seviyede duygusal bağlılık ve çaba doğuracağından, projede karşılıklı bağımlı görevler yürüten takım üyelerinin görev odağında dayanışmalarının artması beklentiler çerçevesindedir. Literatürde, algılanan takım desteği ve takım dayanışması boyutlarının her biri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, araştırmamızın literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Takım seviyesinde algılanan örgütsel destek ve takım sonuçları arasında literatürde genelde olumlu direkt ilişki tespit edilmiştir (Jin ve Zhong (2014); Gelbard ve Carmeli (2009); Howes ve diğer. (2000)). Ayrıca, takım seviyesinde algılanan örgütsel destek ve takım sonuçları arasındaki ilişkide farklı takım özellikleri ve/veya süreçlerinin aracılık rolü oynadığı bazı araştırmalara rastlanmıştır. Lyubovnika (2018), takım seviyesinde algılanan örgütsel destek ve takım sonuçları olan verimlilik ve inovasyon arasındaki ilişkilerde ortak hedeflerin aracılık etkisini tespit etmiştir. Jin ve Zhong (2014), algılanan örgütsel destek ve takımın yenilikçi performansı arasındaki ilişkide bilgi entegrasyonunun aracılık etkisini tespit etmiştir.

Song (2011), örgütsel destek ve takım performansı arasında direkt ilişki olmadığı, ancak iş özerkliği ve lider üye ilişkisi aracılığıyla kısmi dolaylı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda, örgütsel destek ve takım etkililiği arasında direkt ilişki ve takım dayanışmasının görev dayanışması boyutunun bu ilişkide kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel destek ve takım inovasyonu arasında direkt ve dolaylı bir ilişki bulunamamıştır. Lyubovnikova ve diğer. (2018), örgütsel destek iklimi ve takım sonuçları arasında direkt ilişki bulunamamasını, Naumann ve Bennett'in de (2002) belirttiği gibi, iki kavram arasındaki mesafenin uzak olmasına bağlarlar. Arada tespit ettikleri ortak hedefler kavramı dışında, Hackman'ın (1987) modeline uygun olarak başka aracı değişkenler olabileceğini önerirler.

Takım özerkliği, takım tasarım özelliklerinden en yaygın olarak araştırılan kavramlardan biridir. Takımlara tanınan özerkliğin takım sonuçlarına etkileri sosyo-teknik (Trist ve Bamforth, 1981) ve psikolojik (Deci ve Ryan, 1975) temellere bağlıdır. Bu araştırma, literatüre uygun olarak takım özerkliğinin takım başarısı boyutları üzerindeki anlamlı pozitif direkt etkilerini ortaya koymuştur. Takım özerkliğinin takım dayanışması üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Tespit edilen iki araştırmada (Man ve Lam, 2003; Langfred, 2000), örneklem olarak sabit iş takımlarından alınan veriler kullanılmış, araştırmalar sonucunda takım özerkliğinin takım dayanışması üzerindeki olumlu etkileri, sosyal kimlik teorisi (Turner, 1987) ve sinyal teorisi (Spence, 2002) eşliğinde açıklanmıştır. Bu araştırma sonucunda, proje takımlarında takım özerkliğinin takım dayanışması boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Literatürde, proje takımlarında bu ilişkiyi inceleyen başka bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırma, takım süreçlerine yönelik yapılacak gelecek araştırmalara yön verecek yeni bakış açıları kazandırmaktadır. Öncelikle, tek bir finansal kuruluş bünyesinde ve sadece proje takımlarında yürütüldüğü için araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda, araştırmada incelenen ilişkilerin iş takımları, yönetim takımları, servis takımları, kalite geliştirme takımları, vb. farklı takım tiplerinde, farklı takım kompoziyonlarında, farklı kültürlerde, farklı sektör ve örgüt yapılarında incelenmesi önerilmektedir. İkinci olarak, araştırma kesitsel bir

çalışmadır. Araştırmaya sadece tamamlanmış projeler dahil edildiğinden ve anket sorularıyla geçmişe yönelik ölçüm yapıldığından, bu örneklemde kesitsel çalışma yapılmış olması mahsur doğurmamıştır. Ancak, takım bünyesinde dinamik süreçlerin yer aldığı dikkate alındığında, önerilen modelde yer alan ilişkilerin boylamsal bir araştırmayla değerlendirilmesi daha doğru sonuçlar ortaya koyacaktır. Üçüncü olarak, araştırmada tamamen bireysel algı ölçekleri kullanılmıştır. Bireysel algı ölçümlerinin özellikle inovasyon ve etkililik, vb. başarı faktörlerinde taraflı sonuç verebildiği dikkate alındığında, başarı faktörlerinin takım dışı bir yöneticinin puanlaması veya maddi sonuç kriterleri ile ölçümlenmesi araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır.

Bu araştırmada, öncelikle, takım özerkliğinin takım başarısına anlamlı olumlu etkisi proje takımlarında desteklenmiştir. Ancak, takım dayanışması boyutlarının bu ilişkide aracılık rolü teyit edilememiştir. Takım özerkliği ve takım başarısı ilişkisinde başkaca aracı değişkenlerin rol aldığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, aracılık etmesi beklenen motivasyon, takım kimliği, takım kendine güveni, iş tatmini, olumlu ruh rali, vb. psikolojik özelliklerin dahil edilmesi ile yeni araştırmalar yapılabilir. Yine, işbirliği, iletişim, bilgi entegrasyonu, takım öğrenmesi, anlamlandırma, karar etkililiği, inovasyon vb. takım süreçlerinin bu ilişkide aracılık etkilerini ve takım içi görevlerin karşılıklı bağımlılığı, üyeler arası çatışma, çatışmaların çözümü, kişilerarası güven, lokasyon, takım büyüklüğü, kaynaklara ulaşım vb. değişkenlerin düzenleyici rollerini belirlemeye yönelik araştırmalar yürütülebilir. İkinci olarak, algılanan örgütsel destek ve takım başarısı arasındaki ilişkide rol alması beklenen örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, risk alma, takım kendine güveni, iş tatmini, lider-üye değişimi, stres azalması gibi faktörlerin aracılık rolleri incelenebilir. Bu araştırmada, görev dayanışmasının takım başarısı üzerinde güçlü etkisi tespit edilmekle birlikte, araştırma modelinde sosyal dayanışma faktörünün anlamlı bir bağı tespit edilememiştir. Sosyal dayanışmanın kısa süreli proje takımlarında başarı üzerinde etkisinin bulunmaması literatüre uygun ve anlamlı bulunmakla birlikte, sabit iş takımlarında sosyal dayanışmanın takım üyeleri arasındaki çatışmayı engelleyici, iletişimi güçlendirici rol oynayacağı, güven, iş

birliği, bilgi paylaşımı gibi faktörleri destekleyeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, araştırma modelinin farklı takım tiplerinde farklı sonuç vereceği öngörülmektedir.

6.3. YÖNETSEL DEĞERLENDİRME

Araştırma sonuçları, yönetsel anlamda önemli bulgular ortaya koymuştur. Öncelikle, örgüt ortamında yer alan proje takımlarında proje başarısı, kurumun proje takımına sağladığı zaman, takım kompozisyonu, teknik destek, eğitim, kaynaklar ve risk alma yetisi, vb. örgütsel destek öğelerine ve takım üyelerinin kurumun projeye değer verdiğine yönelik algısına bağlıdır. Finansal kurumlar gibi hiyerarşik ve fonksiyonel bir yapıya sahip, ancak çok sayıda paralel projenin yürütüldüğü kurumlarda, projelerin başarıya ulaşmasındaki en büyük risklerden biri, projeye gerekli kaynakların, becerilerin aktarılmaması ve projenin üst yönetimce desteklendiği algısının takım üyelerinde oluşmamasıdır. Bunun sonucunda, özellikle farklı fonksiyonlardan gelen takım üyelerinin kendi departmanlarındaki işleri proje hedeflerinin önüne geçebilir. Takım üyeleri, yoğun günlük iş temposu nedeniyle projeye gerekli zamanı ayırmayabilirler. Projeye ve hedeflerine bağlılık düşük seviyede kalabilir. Sonuç olarak, takım üyeleri arasında, proje amaçları doğrultusunda, proje görevlerinin karşılıklı olarak etkili bir şekilde yürütülmesi için zemin oluşmayabilir. Ortak proje hedefleri çerçevesinde işbirliği ve dayanışmanın oluşturulamaması projenin başarısızlığına neden olabilir. Özellikle uzun soluklu projelerde ortaya çıkan bütçe ve kaynak sorunları, takım üyelerinin ana departmanlarındaki yöneticilerinin müdahaleleri, bunun sonucunda takım üyelerinde olan değişiklikler takım üyelerince kurumun projeye değer ve destek vermediği şeklinde algılanabilir ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Herhangi bir projenin başarıya ulaşması için üst yönetimin desteği ve takım üyelerinin bu desteği ve verilen değeri algılaması elzemdir. Projenin üst yönetim tarafından desteklendiğinin takım üyelerince algılanması, sosyal kimlik teorisine göre takım üyelerinde örgüt kimliğinden farklı bir takım kimliği oluşmasına neden olur, takıma bağlılığı ve dayanışmayı, sonuç olarak performansı artırır. Proje takımlarının başarılı olması için takıma verilen desteğin yanısıra belirli ölçüde özerklik tanınması gereklidir. Genelde, proje takımları takımın kompozisyonunu ve kaynaklarını belirleme özerkliğine sahip

değildir. Sadece, projenin operasyonel işlerini yürütme konusunda sınırlı özerkliğe sahiptir. Projenin operasyonel kararlarının, takım bünyesinde dış müdahele olmadan alınması, sorunlara anında, etkili ve yaratıcı çözümler bulunmasını sağlar. Aynı zamanda, takımın özerklik duygusu kaynaklı motivasyonunu artırır. Üst yöneticilerin operasyonel kararlarda takımı ve proje yöneticilerini güçlendirmesi önemlidir. Ancak projenin stratejik yönünü, hedeflerini, bütçe ve kaynak planlamasını, zaman terminlerini açık ve anlaşılır hale getirerek, takım üyelerini bilgilendirmesi kritik önem taşır.

Bu bağlamda, üst yöneticiler, projelerin hedefleri açık ve anlaşılır olması ve tüm takım üyelerince aynı şekilde anlaşılması için gerekli iletişimi yapmalı, proje takımının üyelerinin proje süresi boyunca sabit, idari olarak bağlı oldukları birimden bağımsız, ayrı bir yer tahsis edilmiş özerk bir yapı olarak faaliyetlerini yürütmesi ve proje süresi boyunca sorumlu oldukları günlük aktivitelerinden sorumlu olmamaları için gerekli önlemleri almalı, kurumun tamamında projenin bilinirliğini yaymalı ve başarıya ulaşmasının öneminin anlaşılmasını sağlamalı, takım üyelerine her türlü teknik destek, eğitim, sosyal imkanlar, kaynaklara ulaşım, vb. faktörler ile destek verdiğini hissettirmeli, proje yöneticisini idari birim yöneticilerinden az olmamak kaydıyla güçlendirmeli ve proje takımının faaliyetlerini özerk bir şekilde yürütmesini sağlamalıdır.

Proje takımı üyelerinin ilk amirleri olan proje yöneticileri, proje takımlarında takım üyeleri arasında görev bilinci ve ortak hedefler çerçevesinde takım ruhu oluşturmak için gerekli desteği vermelidir. Takım üyelerinin takıma verilen desteği algılaması için güçlendirilmiş ve sorumlu bir proje yöneticisi kritik önem arzeder. Proje yöneticisinin en önemli görevi proje hedeflerini üyeler nezdinde açık hale getirerek, takım içinde bütünlüğün sağlanmasıdır. Proje takım üyelerinin farklı fonksiyonlardan gelmesi, farklı bakış açılarına sahip olması, daha önce birlikte zaman geçirmemiş olmaları, lokasyonlarının ve proje dışında sorumluluklarının farklı olması, takım üyelerinin sosyal anlamda bütünleşmesini geciktirebilir, hatta çoğu zaman takım üyeleri arasında sosyal ilişkiler gelişmeyebilir. Ancak, projelerin başarısı, takım üyelerinin proje aktiviteleri dışında birlikte sosyalleşmelerinden çok,

karşılıklı bağımlı proje görevlerinde ortak hedefler odağında bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, proje yöneticileri, takım üyeleri arasında işbirliği, iletişim, bilgi paylaşımı, vb. takım süreçlerinin gelişmesine, bireylerarası ve kuruma güvenin oluşmasına destek vermeli, takım içinde çatışma oluşmaması için gerekli önlemleri almalı, projeye kurumun değer verdiğini hissettirerek takım kimliğinin oluşmasına gayret etmeli ve takım üyeleri arasında özerklik, dayanışma ve destek algısını barındıran bir takım ikliminin oluşmasını sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, A., & İlhan, Ö. Ö. (2015). Climate and Problem Solving in Software Development Teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 502-511.

Adler, P. S., & Cole, R. E. 1993. Designed for learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 34(3): 85-94.

Aiken, L. R. (1992). Some measures of interpersonal attraction and group cohesiveness. *Educational And Psychological Measurement*, 52(1), 63-67.

Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz saygı.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akgun, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 95-111.

Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H., & Muceldilli, B. (2016). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 102-123.

Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. C. (2010). Procedural justice climate in new product development teams: Antecedents and consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1096-1111.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Gunsel, A. (2011). Antecedents and results of emotional capability in software development project teams. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 957-973.

Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *R&D Management*, 42(5), 473-493.

Akgün, A., Keskin, H., & Özdemir, M. (2004). Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3), 4.

Akgün, A. E., & Lynn, G. S. (2002). Antecedents and consequences of team stability on new product development performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3-4), 263-286.

Akgün, A. E., Lynn, G. S., Keskin, H., & Dogan, D. (2014). Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences. *International Journal of Information Management*, 34(1), 37-47.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. and Gitomer, J. (1984), Children's artistic creativity: effects of choice in task materials , *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, 209-15.

Ancona, D. G. (1990). Outward bound: strategic for team survival in an organization. *Academy of Management journal*, 33(2), 334-365.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. (1992). Cross-functional teams: Blessing or curse for new product development. *Transforming organizations*, 154-166.

Ancona, D., & Chong, C. L. (1996). Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. *Research In Organizational Behavior*, VOL 18, 1996, 18, 251-284.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Aubke, F., Woeber, K., Scott, N., & Baggio, R. (2014). Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149-157.

Aydın, G. (2016). Kişiselleştirme ve Sosyal Medya Reklamlarına Tutum Oluşumu. 21. *Pazarlama Kongresi*.

Azaklı, Ö. (2014). Psychometric Evaluation of the Survey of Perceived Organizational Support. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı,* Istanbul.

Bader, J. (2017). *Team autonomy and team effectiveness in an organizational context: The mediating role of team learning behaviours*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Coimbra.

Bahli, B., ve Buyukkurt, M. D. (2005). Group performance in information systems project groups: An empirical study. *Journal of Information Technology Education: Research*, 4, 97-113.

Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sintia, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

Barnard, J. (1999). The empowerment of problem-solving teams: Is it an effective management tool?. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 73.

Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542-551.

Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: a longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558.

Bayraktar, S. (2017). Team Cohesion: A Multi Method Study of Bank Employees In Turkey. *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 35(2), 1-21.

Beal, Daniel J., Robin R. Cohen, Michael J. Burke ve Christy L. McLendon. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*. 88(6), 989–1004.

Beekun, R. I. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad?. *Human Relations*, 47: 877-897.

Benoliel, P., & Somech, A. (2015). The role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46(1), 83-124.

Bentler, P.M. and Bonnet, D.C. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588-606.

Bergiel, Erich Blaise. (2006). *Shared Mental Models And Team Performance: Clarifying The Group Process Mediator of Cohesion*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Mississipi State University, Mississipi

Blanchard, C. M., Amiot, C. E., Perreault, S., Vallerand, R. J., & Provencher, P. (2009). Cohesiveness, coach's interpersonal style and psychological needs: Their effects on self-determination and athletes' subjective well-being. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(5), 545-551.

Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69(2), 479-504.

Bonett, Douglas G., Thomas A. Wright, (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 3 –15.

Bourgault, M., Drouin, N., & Hamel, É. (2008). Decision making within distributed project teams: An exploration of formalization and autonomy as determinants of success. *Project Management Journal*, 39(S1), 97-S110.

Bradley, B. H., Baur, J. E., Banford, C. G., & Postlethwaite, B. E. (2013). Team players and collective performance: How agreeableness affects team performance over time. *Small Group Research*, 44(6), 680-711.

Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9(3), 275-294.

Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485-499.

Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 195-202.

Campbell, J. P. (1990a). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 687–732). Palo Alto ca: Consulting Psychologists Press.

Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.

Carmen, Camelo-Ordaz, Fernández-Alles María De La Luz, Martínez-Fierro Salustiano. (2006). Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9 (2), 179- 201.

Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations ani Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4(2), 123-138.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.

Carron, A. V., Brawley, L. R., Eys, M. A., Bray, S., Dorsch, K., Estabrooks, P., ... & Paskevich, D. (2003). Do individual perceptions of group cohesion reflect shared beliefs? An empirical analysis. *Small group research*, 34(4), 468-496.

Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. *Advances in Sport And Exercise Psychology Measurement*, 23(7), 213-226.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Theory and research*. New York: Haper & Row.

Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.

Chang, Artemis, Prashant Bordia. (2001). A Multidimensional Approach To The Group Cohesion–Group Performance Relationship. *Small Group Research*, 32 (4), 379-405.

Chang, J. C., Yeh, Y. M., Chen, S. C., & Hsiao, H. C. (2011). Taiwanese technical education teachers' professional development: An examination of some critical factors. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 165-173.

Chen, T., Li, F., Chen, X. P., & Ou, Z. (2018). Innovate or die: How should knowledge-worker teams respond to technological turbulence?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 1-16.

Chen, J., Neubaum, D. O., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2015). The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence. *Journal of Operations Management*, 33, 83-96.

Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.

Choi, O.K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305-315.

Clark, K., & Wheelwright, S. (1992). Organizing and leading heavyweight development teams. *California Management Review*, 34, 9-28.

Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 21, 463–477.

Cook, K. S., & Rice, E. (2003). *Social Exchange Theory*. *Handbook Of Social Psychology*, Edited By John Delamater.

Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories Of Self-Managing Work Teams* (67–102). Greenwich ct: jai.

Cohen, S. G. (1990). Corporate structuring in teams. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)* (pp. 36-55). San Francisco, CA: JosseyBass.

Cohen, Susan G., Diane E. Bailey. (1997) What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*. 23 (3), 239-290.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.

Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 240-258.

Cramm, J. M., Strating, M. M., Bal, R., & Nieboer, A. P. (2013). A large-scale longitudinal study indicating the importance of perceived effectiveness, organizational and management support for innovative culture. *Social Science & Medicine*, 83, 119-124.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Crowley, Anna Carlton. (2000). *An Investigation of Cultural Differences In Factors Related To Work Team Effectiveness*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Georgia Doktora Tezi, Athens, Georgia.

Çınar, Ömer. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş

Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 34-56.

Dayan, M., & Colak, M. (2008). The role of procedural justice in the new product development process. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 199-218.

De Cooman, R., Vantilborgh, T., Bal, M., & Lub, X. (2016). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person–

team fit: examining the relationship between person–team fit and team effectiveness. *Group & Organization Management,* 41(3), 310-342.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.

DeOrtentiis, P.S., K. Summers, J., P. Ammeter, A., Douglas, C., & R. Ferris, G. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust–team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543.

Delgado Piña, M. I., María Romero Martínez, A., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.

Dhar, R. L. (2012). Employees' perception of organizational support: A qualitative investigation in the Indian information technology (IT) industry. *Work*, 43(2), 211-222.

Donnellon, A., (1993). Cross-functional teams in product development: accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management*. 10, 377–392.

Drouin, N., Bourgault, M., & Gervais, C. (2010). Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 625-641.

Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.

Durmuş, V., & Şahin, B. (2015). Hastanelerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 438-448.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 82(5), 812.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, October-November Special Issue, pp. 1105-21.

Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2014). Examining project commitment in cross-functional teams: Antecedents and relationship with team performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 443-461.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review Of Sociology*, 2(1), 335-362.

Evans, Charles R., Kenneth L. Dion (2012), Group Cohesion And Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43(6) 690–701.

Evans, N. J., & Jarvis, P. A. (1986). The group attitude scale: A measure of attraction to group. *Small Group Behavior*, 17(2), 203-216.

Fausing, M. S., Jeppe Jeppesen, H., Jønsson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(5/6), 244-262.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271.

Filho, E., Tenenbaum, G., & Yang, Y. (2015). Cohesion, team mental models, and collective efficacy: towards an integrated framework of team dynamics in sport. *Journal of Sports Sciences,* 33(6), 641-653.

Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL andPLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research,* 19,440–452.

Fornell, C. and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18:39–50.

Fruhen, L. S., & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20-27.

Gabelica, C., Van den Bossche, P., Fiore, S. M., Segers, M., & Gijselaers, W. H. (2016). Establishing team knowledge coordination from a learning perspective. *Human Performance,* 29(1), 33-53.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavi*or, 26(4), 331-362.

Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Boston: Addison-Wesley.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, by G. David Garson and Statistical Associates Publishing.eBook.

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61, 101–107.

Gelbard, R., & Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27(5), 464-470.

Gemunden, H. G., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23(5), 366-373.

Gerwin, D., & Moffat, L. (1997). Authorizing processes changing team autonomy during new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(3-4), 291-313.

Gerwin, D., & Moffat, L. (1997). Withdrawal of team autonomy during concurrent engineering. *Management Science*, 43(9), 1275-1287.

Gersick, C., & Davis-Sacks, M. (1990). Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions For Effective Teamwork.

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1994), "Linking organizational context and managerial action: thedimensions of quality management", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 91-113.

Gilson, R.L. (2002). *Bridging The Gap Between Individual Innovativeness And Group Innovation: An Investigation Of The Innovation Process In Workgroups*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Graduate College at the University of Nebraska, Interdepartmental Area of Business (Management), Lincoln. Nebraska

González, M. G., Burke, M. J., Santuzzi, A. M., & Bradley, J. C. (2003). The impact of group process variables on the effectiveness of distance collaboration groups. *Computers in Human Behavior*, 19(5), 629-648.

Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. G. (1988). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, R. J. Campbell, & Associates (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.

Guchait, P., Tews, M. J., & Simons, T. (2014). The influence of transactive memory systems and psychological safety on effectiveness of service management teams in a restaurant setting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 234-252.

Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702-725.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87-106.

Günsel, A., Açikgöz, A., Tükel, A., & Öğüt, E. (2012). The role of flexibility on software development performance: An empirical study on software development teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 853-860.

Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57(6), 546-564.

Greenberg, M. S. (1980). *A theory of indebtedness. In Social exchange* (pp. 3-26). Springer, Boston, MA.

Grün, O., 2004. *Taming Giant Projects: Management of Multi-organization Enterprises.* Springer, Berlin.

Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.

Haas, M.R. (2006), Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. *Management Science*, 52(8), 1170-84.

Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.

Hackman, J. R. (1982). *A set of methods for research on work teams: Technical report no. 1*. New Haven, CT: Yale School of Organization and Management, Research Program on Group Effectiveness (December).

Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness: Technical report no. 2.* New Haven, CT: Yale School of Organization and Management, Research Program on Group Effectiveness.

Hackman, J. R. (2002). *Why teams don't work. In Theory and research on small groups* (pp. 245-267). Springer, Boston, MA.

Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't* (No. E10 H123). Jossey-Bass.

Hackman, J. R., Brousseau, K. R., & Weiss, J. A. (1976). The interaction of task design and group performance strategies in determining group effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 350-365.

Hackman, J. R., & Lorsch, J. (1987). *Handbook of organizational behavior*. J. Lorsch, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J.R., & Walton, R.E. (1986). Leading groups in organizations. In P.S. Goodman & Associates (Eds), *Designing effective workgroups* (p. 72-119). San Francisco: Jossey Bass.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hall, Christopher, A. (1998). *Organizational support systems for team-based organizations: Employee collaboration through organizational structures*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas. Denton, Texas.

Hargadon, A. and Sutton, R.I. (1997), Technology brokering and innovation in a product development firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 4, pp. 716-49.

Harley, B. (2001), Team Membership and the Experience of Work in Britain: An Analysis of the WERS98 Data. *Work, Employment & Society*, 15, 721–742.

Harrington-Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit: Tips. Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams* (New York: American Management Association, 1994).

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319-339.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. . R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.

Hirunyawipada, Tanawat, Audhesh K. Paswan, Charles Blankson, (2015),Toward the development of new product ideas: asymmetric effects of team

cohesion on new product ideation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 855- 866.

Hirst, G., van Knippenberg, D., & Zhou, J. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52: 280-293.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.

Hoegl, M., & Parboteeah, P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(1), 67-79.

Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2007). Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1-2), 148-166.

Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Hedlund, J. 1998. Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41: 269-282.

Homans, G. C. (1961). *Human behavior: Its elementary forms*. New York: Brace and World Inc.

Hoogstraten, J., & Vorst, H. C. (1978). Group cohesion, task performance, and the experimenter expectancy effect. *Human Relations*, 31(11), 939-956.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.

Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A., & Mohler, C. J. (2000). Who is supporting whom?: Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223.

Houston, M., Parks, K., & Talbott, J. (1997). Why teams work. *The CPA Journal*, 67(3), 55.

Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.

Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

Huang, Chi-Cheng. (2009). Knowledge Sharing And Group Cohesiveness On Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan. *Technovation*. 29, 786-797.

Huang, W. W., Wei, K. K., Watson, R. T., & Tan, B. C. (2003). Supporting virtual team-building with a GSS: an empirical investigation. *Decision Support Systems*, 34(4), 359-367.

Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62(3):42–54.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. 2009. Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1128-1145.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1984). *Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Israel, J. (1956). Self evaluation and rejection in groups: three experimental studies and a conceptual outline.

Janis, I. L., & Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.

Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 50-63.

Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2001). The role of senior management and team leaders in building collaborative new product teams. *Engineering Management Journal*, 13(2), 33-39.

Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877-904.

Janz, B. D. (1999). Self-directed teams in IS: correlates for improved systems development work outcomes. *Information & Management*, 35(3), 171-192.

Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.

Jiang, W., Gu, Q., & Wang, G. G. (2015). To guide or to divide: The dual-side effects of transformational leadership on team innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677-691.

Jin, L., & Zhong, Y. (2014). Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 517-528.

Joo, B. K., Song, J. H., Lim, D. H., & Yoon, S. W. (2012). Team creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.

Jordan, C. P. (2014). *Team Innovation And Citizenship Performance: The Effect Of Collective Regulatory Focus And Perceived Organizational Support*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma.

Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.

Judge A.William, Frxell E. Gerald and Doley S. Robert (1997). The New Task Of RYD Management; Creating Gool-Directed Communuties For Innovotion. *California Management Review*, V:39, No:3, Spring.

Kakar, A. K. S. (2018). Engendering cohesive software development teams: Should we focus on interdependence or autonomy?. *International Journal of Human-Computer Studies*.

Katz, R., & Allen, T. J. (1985). *Organizational issues in the introduction of new technologies. In The management of productivity and technology in manufacturing* (pp. 275-300). Springer, Boston, MA.

Katz, R., & Allen, T. J. 1982. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12: 7–20.

Katzenbach, J.R. ve D.K.Smith (1993). *The Wisdom of Teams-Creating the High Performance Organization*, McKinsey & Company, Inc.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555.

Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30-45.

Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., & Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40(1), 72-93.

Kerzner, H. (2003). Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, 34(2), 13-25.

Kerzner, H. (1998). *Project management. A system approach to planning, scheduling, and controlling*. John Willey & Sons. Inc. New York.

Kim, Mee Sook (2014). *A New Perspective On Team Leadership: The Role Of The Leader's Social Capital, Perceived Power, And Team Commitment In Enhancing Team-Level Perceived Support, Efficacy, And Cohesion*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Graduate School-New Brunswick Rutgers, The State University of New Jersey, New Brunswick, New Jersey

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.

King, N. and West, M. (1985). *Experiences of innovation at work*, SAPU Memo 772, University of Sheffield, Sheffield.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28, 48–66.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.

Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.

Koch, A. (2011). Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 984-996.

Kolb, J. A. (1996). A comparison of leadership behaviors and competencies in high-and average-performance teams. *Communication Reports*, 9(2), 173-183.

Kolb, J. A. (1993). Leading engineering teams: Leader behaviors related to team performance. *IEEE Transactions On Professional Communication*, 36(4), 206-211.

Kolb, J. A., & Sandmeyer, L. E. (2007). *Building a Framework that Supports Project Teams: An Example from a University/Community Collaborative Initiative*. Online Submission.

Kong, D. T., Konczak, L. J., & Bottom, W. P. (2015). Team performance as a joint function of team member satisfaction and agreeableness. *Small Group Research*, 46(2), 160-178.

Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 335-354.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature Of Work Performance: Implications For Staffing, Personnel Actions, And Development*, 240, 292.

Kozlowski, S. W., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 253-306.

Kratzer, J., Leenders, R. T. A., & Van Engelen, J. M. (2006). Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams. *Technovation*, 26(1), 42-49.

Krishna, R., & He, H. (2015). Managing Team Innovation in the Research and Development (R&D) Organization: Critical Determinants of Team Effectiveness. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 49(6), 877-885.

Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16.

Lambert, J. H., Jennings, R. K., & Joshi, N. N. (2006). Integration of risk identification with business process models. *Systems Engineering*, 9(3), 187-198.

Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of Management*, 31(4), 513-529.

Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.

Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.

Larson, Carl E. & LaFasto, Frank M. J. (1989) *Teamwork. What Must Go Right/What Can Go Wrong*, London: Sage

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.

Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, Edward J., & Yoon, Jeongkoo. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58, 465-481.

Lawler, Edward J., & Yoon, Jeongkoo. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 61, 89-108.

Lawler, Edward J., & Yoon, Jeongkoo. (1998). Network structure and emotion in exchange relations. *American Sociological Review*, 63, 871-894.

Lawler, Edward J., Yoon, Jeongkoo, & Thye, Shane R. (2000). Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, 106, 616-657.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: HBS Press.

Lee, D., Lee, S. M., Olson, D. L., & Hwan Chung, S. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 269-283.

Lee, P. K., To, W. M., & Billy, T. W. (2013). Team attributes and performance of operational service teams: An empirical taxonomy development. *International Journal of Production Economics*, 142(1), 51-60.

Lee, G., & Xia, W. (2007). Relationships between software team flexibility, autonomy, diversity, and project performance. *The 67th Academy of Management Best 3 Paper Proceedings*, Philadelphia. OCIS first Runner-up Best Paper Award.

Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. R. (2005). Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology*, 54(1), 1-24.

Levin, I.M., (1992). Facilitating quality improvement team performance. *Total Quality Management*, 3, 307-320.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 370-390.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. Harvard University Press.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585-634.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (D. Cartwright, Ed.). NY: Harper.

Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.

Lin, C. C. T., & Peng, T. K. T. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.

Liu, W. H. (2012). *A comprehensive model of project team technical performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas Tech University

Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294.

Liu, W. H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1150-1166.

Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259.

Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72.

Luecke, R. (2008). *Bir Ekip Yaratmak-Güçlü ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği*. 1. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Sedat Büyükarslan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Ning, Y. (2018). Team autonomy amplifies the positive effects of proactive personality on work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(7), 1071-1082.

Lyubovnikova, J., West, T. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2018). Examining the Indirect Effects of Perceived Organizational Support for Teamwork Training on Acute Health Care Team Productivity and Innovation: The Role of Shared Objectives. *Group & Organization Management*, 43(3), 382-413.

MacCoun, R. J. 1996. *Sexual orientation and military cohesion: A critical review of the evidence. In Out in force: Sexual orientation and the military*. Edited by: Herek, G. M., Jobe, J. B. and Carney, R. M. 157–176. Chicago: TheUniversity of Chicago Press.

Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771-794.

Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1995). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies.* New York: Wiley

Manz, C. C., & Stewart, G. L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and sociotechnical systems theory. *Organization Science*, 8, 59–70.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.

Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality.*

Mbaatyo, A. (2001). Business cohesion: Managing schools of business in the age of knowledge. *SAM Advanced Management Journal*, 66(2), 29-29.

McAtavey, J., & Nikolovska, I. (2010). Team collectivist culture: A remedy for creating team effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 307-316.

McDonald, R.P. and Ho, M.-H.R. (2002), Principles and Practice in Reporting Statistical Equation Analyses, *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.

McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(3), 221-235.

McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.

McIntosh, C. (2006), Rethinking fit assessment in structural equation modelling: A commentary and elaboration on Barrett (2007), *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 859-67.

Meissner, M. (1969). *Technology and the worker.* San Francisco: Chandler

Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: The roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research*, 46(2), 204-226.

Mete, M., M. Zincirkıran, H. Tiftik (2014). Relationship between Employees' perceptions of Organizational Support and Their Self-Efficacy: A Research in the Logistics Sector. *International Journal of Management, IT and Engineering*, http://www.ijmra.us, IJMIE Volume 4, Issue 5 ISSN: 2249-0558

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Miles, J. and Shevlin, M. (1998), Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis, *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work.* Jossey-Bass.

Molinsky, A. (2007). Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32(2), 622-640.

Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.

Morgeson, F. P., & Humphrey, E. E. (2008). Job and team design. Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel And Human Resource Management* (Vol. 27, pp. 39–92). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210.

Nakata, C., & Im, S. (2010). Spurring cross-functional integration for higher new product performance: A group effectiveness perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 554-571.

Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.

Neil, R., Wagstaff, C. R., Weller, E., & Lewis, R. (2016). Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK government executive agency during organizational change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97-122.

Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment.

Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organisational knowledge creation", *Organisation Science,* Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.

Olya, Hossein(2017). Partial Least Squares Based Structural Equation Modelling (PLS-SEM), *12th Annual Global Conference on Service Management*, Oct 3-7, 2017, Volterra, Italy

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 21-37.

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.

Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 237-250.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algilanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştirma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).

Pais, C. A., & Parente, C. (2015). Representations of team work among organizations with a social entrepreneurship profile: A multiple case-study. *Team Performance Management*, 21(1/2), 65-84.

Paolillo, J. and Brown, W. (1978), "How organizational factors affect R&D innovation", *Research Management*, Vol. 21, pp. 12-15.

Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.

Paris, C. R., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43(8), 1052-1075.

Pasmore,W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 12, 1179–1204.

Pelz, D. and Andrews, F. (1966), *Scientists in Organizations*, Wiley, New York, NY.

Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.

Perlow, L. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44: 57–81.

Picazo, C., Gamero, N., Zornoza, A., & Peiró, J. M. (2015). Testing relations between group cohesion and satisfaction in project teams: A cross-level and cross-lagged approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 297-307.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.

Ramesh, B., & Tiwana, A. (1999). Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. *Decision Support Systems*, 27(1-2), 213-235.

Raven, B. H., & Rietsema, J. (1957). The effects of varied clarity of group goal and group path upon the individual and his relation to his group. *Human Relations*, 10(1), 29-45.

Ray, D., Bronstein, H., & Bronstein, H. F. (1995). *Teaming up: Making the transition to a self-directed, team-based organization.* McGraw Hill Professional.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.

Riordan, C. M., & Weatherly, E. W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59(2), 310-324.

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: *SmartPLS GmbH*, http://www.smartpls.com.

Robbins, S. P. ve Timothy A.J. (2013). *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof.Dr. İnci Erdem Nobel Yayınları.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem'of the psychological contract considered. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage publications.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research On Motivation in Education: The Classroom Milieu*, 2, 13-51.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.

Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. *In Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 52, p. 185).

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. (81). 1.(1992): Toward an understanding of team performance and training. *Teams: Their Training and Performance*, 3-29.

Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5-10.

Scarnati, J. T. (2000). Beyond technical competence: developing mental toughness. *Career Development International*, 5(3), 171-176.

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788.

Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology (3rd ed.)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., and Dillon, W.R. (2005), A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models, *Journal of Business Research*, 58 (1), 935-43.

Senge, P.M., (1990). *The Fifth Discipline, Doubleday*, New York.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., Kleiner, A., (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday*, New York.

Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28, 330-344.

Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research,* 38(1), 73-85.

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: a naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management*. 20 (1), 18-38

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Sicotte, H., & Langley, A, (2000). Integration mechanisms and R&D project performance. *Journal of Engineering and Technology Management,* 17, 1-37

Somech, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(3), 274-299.

Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). Determinants of new product development team performance: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803-820.

Shelton, P. M., Waite, A. M., & Makela, C. J. (2010). Highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 93-114.

Sheng, C. W., Tian, Y. F., & Chen, M. C. (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal,* 38(10), 1297-1305.

Song, J. H. (2011). Team performance improvement: Mediating roles of employee job autonomy and quality of team leader–member relations in supportive organizations in the Korean business context. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 55-7.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Steiger, J.H. (2007), Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling, *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 893-98.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. 2000. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43: 135-148.

Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111–147.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 4(1), 44.

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics (5th ed.).* New York: Allyn and Bacon.

Tajfel, H. (Ed.) (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations.* London: Academic Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An intergrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Psychology*, 54, 101–114.

Tabrizi, B.N. (2007), *Rapid Transformation: A 90-day Plan for Fast and Effective Change,* Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. *Handbook of Work Group Psychology,* 503-529.

Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work study*, 49(5), 187-193.

Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265.

Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of Operations Management*, 18(4), 401-425.

Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.

Tekleab, A. G., Karaca, A., Quigley, N. R., & Tsang, E. W. (2016). Re-examining the functional diversity–performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research*, 69(9), 3500-3507.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.

Thamhain, H. J. (2004). Leading technology-based project teams. *Engineering Management Journal*, 16(2), 35-43.

Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-311.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Thompson, L.L. (2001). *Making the Team-A Guide for Managers*, 3rd Edition. Pearson International Inc. Upper Saddle River, New Jersey

Thompson, E. P. (1967). Time, work-discipline, and industrial capitalism. *Past & present*, (38), 56-97.

Tien-Shang Lee, L. (2008). The effects of team reflexivity and innovativeness on new product development performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 548-569.

Tu, C. (2009). A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 119-126.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384.

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory.* Oxford: Blackwell

Turner, J. C., Oakes PJ, Haslam S.A., McGarty C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20: 454–463.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. *Occasional Paper*, 2(1981), 1981.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

Tziner, A. (1982). Group cohesiveness: A dynamic perspective. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 10(2), 205-211.

Van Knippenberg, A. D., & Dijksterhuis, A. (2000). Social categorization and stereotyping: A functional perspective. *European Review Of Social Psychology*, 11(1), 105-144.

Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 647-664.

Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.

Vermeulen, P., & Dankbaar, B. (2002). The organisation of product innovation in the financial sector. *Service Industries Journal*, 22(3), 77-98.

Von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z. E., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance–a study in the retail trade. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1098-1109.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 25(1), 49-62.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotic system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.

Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304.

Wang, M. L., Chen, W. Y., Lin, Y. Y., & Hsu, B. F. (2010). Structural characteristics, process, and effectiveness of cross-functional teams in hospitals: Testing the I–P–O model. *The Journal of High Technology Management Research*, 21(1), 14-22.

Wang, E. T., Ying, T. C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2006). Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation. *Information and Software Technology*, 48(4), 235-244.

Webber, S. S. (2008). Blending service provider-client project teams to achieve client trust: Implications for project team trust, cohesion, and performance. *Project Management Journal*, 39(2), 72-81.

Webster, F. M., & Knutson, J. (2006). What is Project management. *Project Management Concepts and Methodologies.*

Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.

West, M. (1986), *Role innovation in the world of work*, Memo 670, MRC/ESRC Social Applied Psychology Unit, University of Sheffield, Sheffield.

West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership Clarity and Team Innovation in Health Care. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.

West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.

West, M. & Farr, J. (Eds) (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies.* Chichester, U.K.: Wiley.

West, M. A., & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. European *Journal of Social Psychology*, 21, 303-315.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F., and Summers, G. (1977), Assessing Reliability and Stability in Panel Models, *Sociological Methodology*, 8 (1), 84-136.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Sports Dynamics.*

Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*, 32(5), 703-711.

Woodcock, Mike; Francis, D. (2008). *Team Metrics : Resources for Measuring and Improving Team Performance.* Amherst, Mass : HRD Pre 2008. eBook.

Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.

Yang, S. B., & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531-541.

Yang, S. B., & Choi, S. O. K. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.

Young-Hyman, T. (2017). Cooperating without co-laboring: How formal organizational power moderates cross-functional interaction in project teams. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 179-214.

Yu, Chien-Feng (2005). *An I-P-O Model Of Team Goal, Leader Goal Orientation, Team Cohesiveness, And Team Effectiveness*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M Universitesi İşletme Anabilim Dalı, Austin, Texas

Yılmaz, A. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi Ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı*, Istanbul

Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent associations between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, 131(3), 387-399.

Zaccaro, S.J. and Lowe, C.A. (1988), Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality, *Journal of Social Psychology*, Vol. 128 No. 4, pp. 547-558.

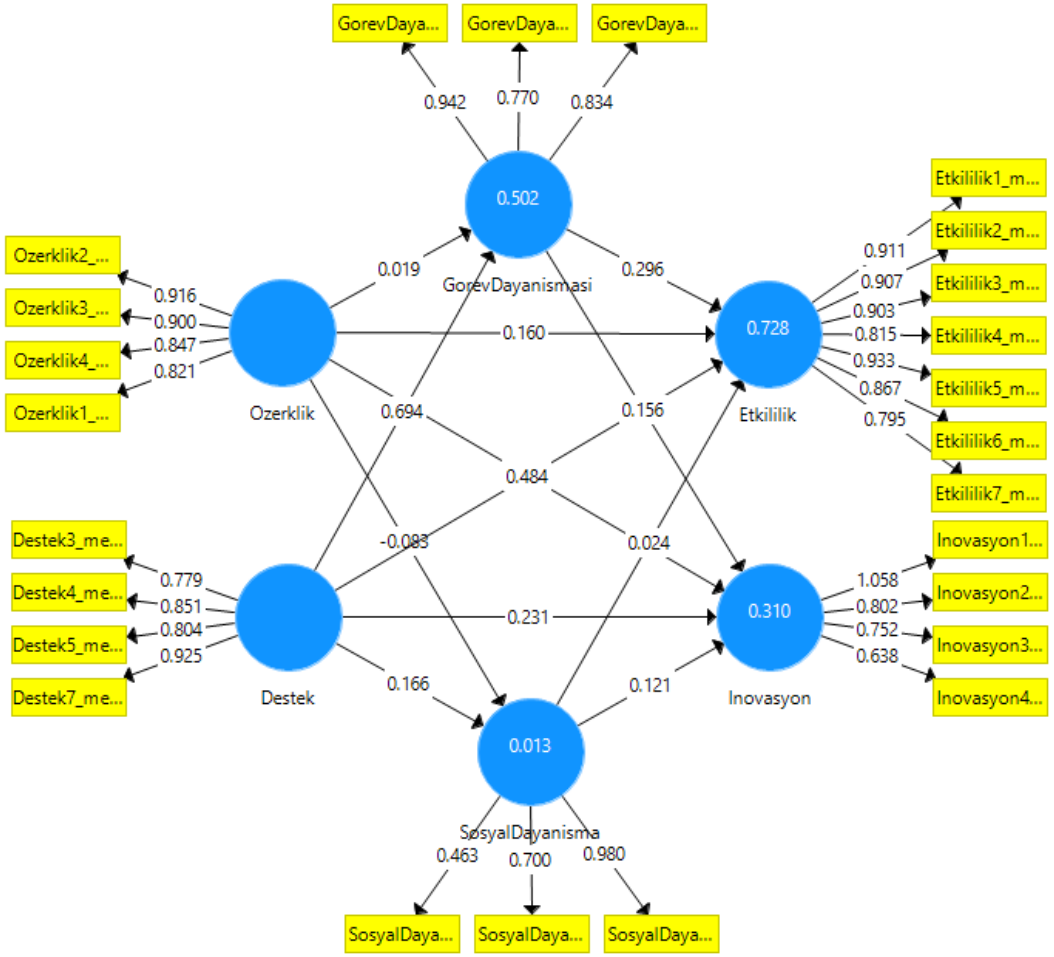
Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138.

Xie, X., Wu, Y., & Zeng, S. (2016). A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion. *Chinese Management Studies*, 10(3), 458-479.

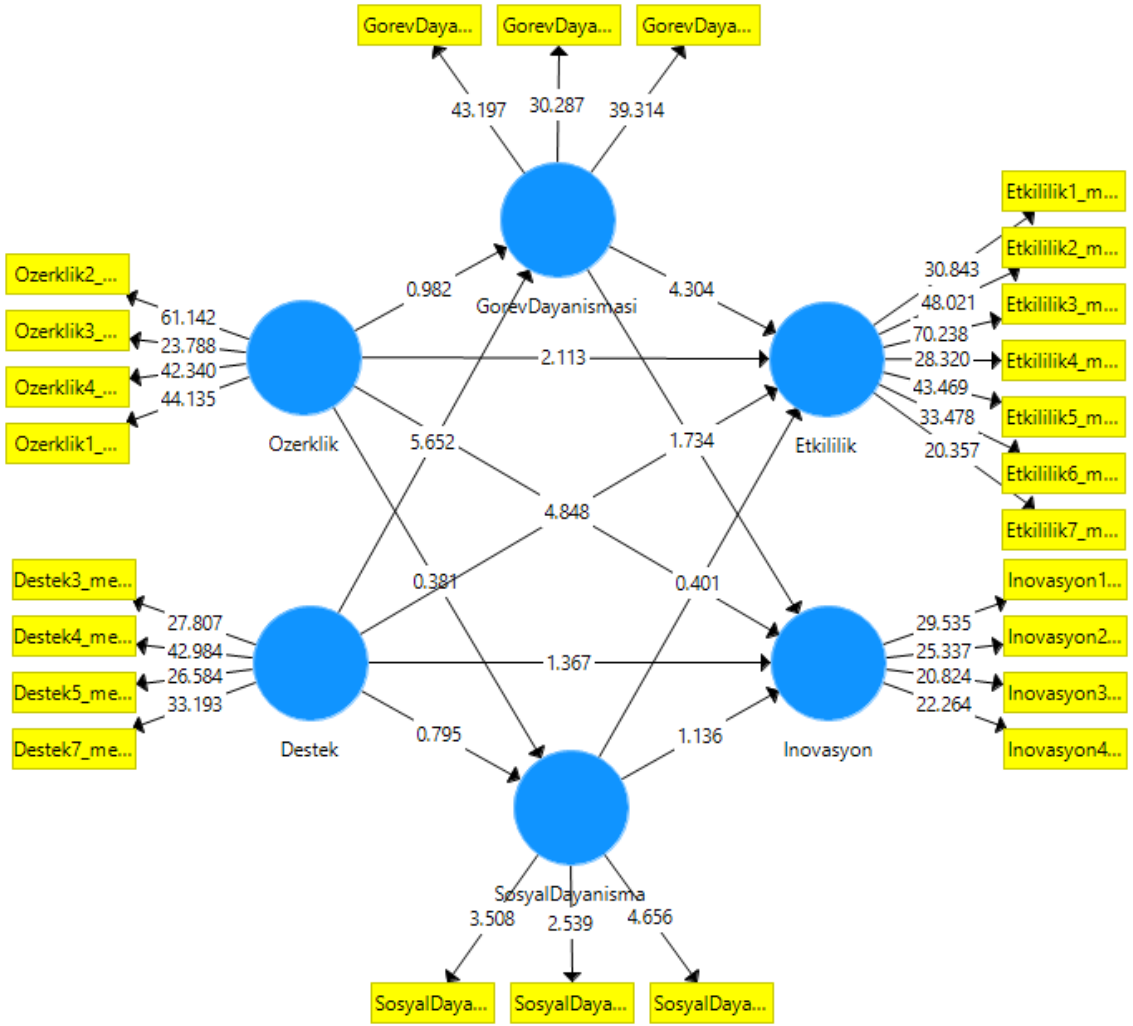
Zhao, X., Lynch, J. G., and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206

EKLER

EK-1-Araştırma Modeline İlişkin Yol Katsayıları



EK 2- Araştırma Modeline İlişkin T-İstatistikleri



EK-3: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Elinizde bulunan anket formundaki sorular "Proje Takımlarında Takım Çalışmasını Destekleyici Faktörler, Takım Dayanışması, Takım Etkililiği Ve Takım İnovasyonu Arasındaki İlişki" isimli akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında yapılmaktadır ve bu çalışmanın danışmanı Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'tur. Bu çalışmayı yapabilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 15-20 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya kuruluş nezdinde açıklanmayacaktır.

Lütfen 2016 yılı içinde bir proje takımı bünyesinde tamamladığınız bir proje belirleyerek, görev almış olduğunuz bu proje takımının değerlendirilmesine yönelik aşağıdaki soruların tümünü cevaplayınız. Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli katkı sağladığınızı belirtir, verdiğiniz destek için şimdiden çok teşekkür ederiz. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.
Saygılarımla,

Murat Özer
İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı Öğrencisi
E-Posta: muratozerykb@gmail.com **Telefon:** (0532) 3874632

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1. Kaç yaşındasınız?	**……..**
2. Cinsiyetiniz?	Kadın ☐ Erkek ☐
3. Eğitim Seviyeniz?	Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
4. Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz?	Direktör ve üstü ☐ Yönetici/Müdür ☐ Uzman/Yetkili ☐
5. Kurumda çalışma süreniz?	…… yıl
6. Toplam iş tecrübeniz?	…….yıl
7. Projenizin ismi nedir?	
8. Takımınız kaç kişiden oluşuyordu?	
9. Projeniz ne kadar sürdü?	.....ay
10. Takımınızın toplantı sıklığı?	Ayda 1 defadan az ☐ Ayda 1 defa ☐ Ayda 2-3 defa ☐ Haftada 1 veya daha fazla ☐

	Aşağıdaki görev aldığınız proje takımının değerlendirilmesine yönelik birtakım ifadeler yer almaktadır. En doğru yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz. . (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)	**1-Kesinlikle katılmıyoru**	**2- Katılmıyoru**	**3-Kararsızım**	**4- Katılıyorum**	**5- Kesinlikle katılıyorum**
	TAKIM ÖZERKLİĞİ					
1	Yardım istenmedikçe üst yönetim takımın işine müdahale etmedi.					
2	Üst yönetim, takımın ihtiyaç duyduğu kendi kendini yönetmeyi sağlamıştır.					
3	Takım, ürünle ilgili önemli kararlar vermede büyük bir rol oynamıştır.					
4	Takımın proje çalışmalarını uygun gördüğü şekilde yapmasına izin verildi.					
	ÖRGÜTSEL DESTEK					
1	Takımımız değişiklikleri uygulamak için yeterli zamana sahipti.					
2	Takımımız projeyi gerçekleştirmek için yeterli insan gücüne sahipti.					
3	Takımımız projeyi başarılı kılmak için yeterli kaynaklara sahipti.					
4	Takım üyeleri projeyi başarılı kılmak için gerekli becerilere sahipti.					
5	Takım üyeleri projeyi başarılı kılmak için yeterince eğitime sahipti.					
6	Kurum risk almak için yeterli imkanı verdi.					
7	Kurum projeyi iyi bir sona ulaştırmak için yeterli desteği verdi.					
	TAKIM DAYANIŞMASI					
	[. . .] Seçilen ürün/hizmet için fikir geliştirirken takım ortamıyla ilgili					
1	Takımımız performans amaçlarına ulaşmaya çalışırken birleşmişti.					
2	Takımımın göreve bağlılık düzeyinden memnun değildim.(R)					
3	Takımımızın üyelerinin takım performansı için çelişkili istekleri vardı.(R)					
4	Bu takım kişisel performansımı geliştirmek için bana yeterli fırsatları sunmadı.(R)					
5	Takım üyeleri iş saatleri dışında birlikte zaman geçirdi.					
6	Takım üyeleri iş zamanı dışında birbirlerine bağlı değildi.(R)					
7	Takım üyeleri nadiren birlikte eğlendi.(R)					
8	Takım üyeleri sıklıkla takım olarak biraraya gelmek yerine kendi başlarına dışarı çıktılar.(R)					
	TAKIM ETKİLİLİĞİ					
1	Proje sonuçlarımıza dayanarak, projemiz başarılı olmuştur.					
2	Proje sonuçlarımız projemizin müşterilerinin gerekliliklerini karşıladı.					
3	Kurumumuzun bakış açısından, takımımız projemizin amaçlarını başardı.					
4	Projemiz projemizin müşterilerinin kurumumuzdan memnuniyetini artırdı.					
5	Proje sonuçları yüksek kalitedeydi.					
6	Projemizin müşterileri projemizin sonuçlarının kalitesinden memnundu.					
7	Takımımız projemizin sonuçlarından memnundu.					
8	Projemiz tekrar çalışma gerektirdi.(R)					
	TAKIM İNOVASYONU ANKETİ					
1	Takımımız proje sırasında yararlı yeni fikirler üretti.					
2	Projemizin sonuçları yeniydi.					
3	Proje çalışmalarımızı tamamlamak için kullanılan yöntemler yeniydi.					
4	Takımımız kurumumuza yeni bakış açıları kazandırdı.					