

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TAKIM KURMA, ADALET VE SOSYAL UYUMUN,
TAKIMLARIN DEVAMI ÜZERİNE ETKİSİ KONUSUNDA BİR
ARAŞTIRMA

AHMET DEMİR

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

ŞUBAT 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TAKIM KURMA, ADALET VE SOSYAL UYUMUN,
TAKIMLARIN DEVAMI ÜZERİNE ETKİSİ
KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

AHMET DEMİR

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

ŞUBAT 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**ROLE OF TEAM BUILDING, ORGANIZATIONAL
JUSTICE AND COHESION ON TEAM VIABILITY**

AHMET DEMİR

**A THESIS OF DOCTORATE
BUSINESS ADMINISTRATION**

ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. ERCAN ERGÜN

FEBRUARY 2024

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 12/02/2024 tarih ve 2024/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22/02/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ahmet Demir'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ercan Ergün

ÜYE : Prof. Dr. Ali Ekber Akgün

ÜYE : Prof. Dr. Meral Elçi

ÜYE : Doç. Dr. Yunus Emre Taşgit

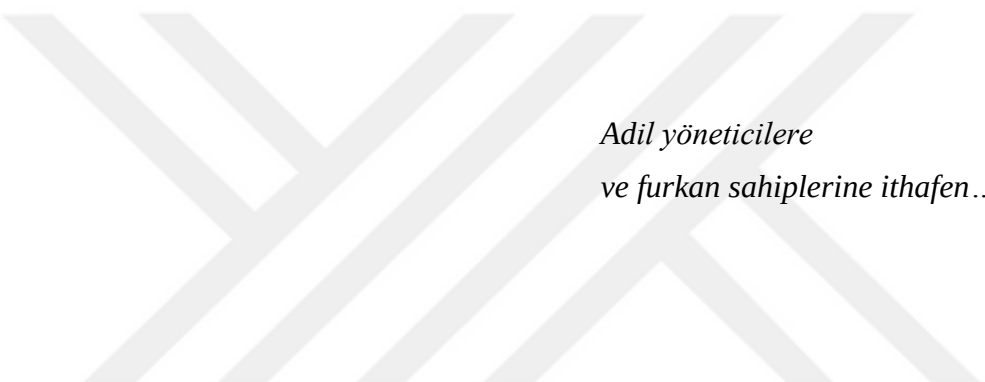
ÜYE : Doç. Dr. Erdal Şen

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR



*Adil yöneticilere
ve furkan sahiplerine ithafen...*

ÖZET

Adalet toplumlar için yüzyıllardır mülkün temeli ve toplumun sağlıklı işleyişinin ana kaidelerinden biri olmuştur. Toplumun küçük temsilcisi olan iktisadi örgütlerde işlerin ve projelerin tamamına yakını, çeşitli disiplinlerden belirli bir amaç için bir araya gelmiş üyelerden oluşan takımlarca planlanıp, faaliyetlerin icrasıyla tamamlanmaktadır. Adalet, değişik etnik, sosyal ve kültürel sınıftan oluşan toplumları bir arada tutmaya yardımcı oluyor ise, örgütlerin yapı taşı olan takımlar için de aynı şekilde bir bağ vazifesi yapmaktadır. Örgütler giderek daha karmaşık içsel ve dışsal ilişkiler ağını yönetmek zorundalar ve bunun da temel icra birimi takımlardır. Karmaşıkleşan ilişkilerin yanında, ekonomik, kültürel ve sosyal dış etkenler ile müşteri talepleri de baş döndürücü hızla gelişmektedir. Göç dalgası ve toplumsal hareketler artmakta, yeni neslin talepleri ve çalışma arzuları çeşitlenmekte, dijital dönüşüm ise mecbur hale gelmektedir. Özellikle savaşlar, salgın hastalıklar, küresel ısınmadan dolayı doğal afetler sadece devletlerin değil, ticari örgütlerin de üstesinden gelmeğe mecbur oldukları bir dizi aksiyon listesi ortaya koymaktadır. Bu değişim ile başa çıkabilmek için sürdürülebilir örgüt kültürü, takım çalışması, bilgi birikimi, finans kaynakları ve işgücü gereksinimi artmaktadır. Aksi taktirde, örgütler bir yandan bahsettiğimiz sahalarda mücadele ederken, diğer yandan da hızlı bir işgücü devri neticesinde, insan kaynakları, bilgi birikimleri, kültürleri ve yetenekleri erozyona uğramaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de özellikle Marmara Bölgesinde otomotiv ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki 402 takım üyesinden elde edilen öz değerlendirme raporlarının analizleri ışığında, takımların dağılmadan birlikte sürdürülebilir biçimde devam etmelerinin altında yatan takım kurma, adalet ve sosyal uyumun hem doğrudan etkileri, hem de aracılık rollerinin incelenmesidir. Örgütsel adalette iki boyut ele alınmıştır. Birincisi, kaynakların adil olarak paylaşımı ve herkesin çabalarının karşılığını ne derecede aldığının göstergesi olan dağıtımsal adalet. İkincisi ise, karar alma ve prosedürlerin uygulanmasında, çalışanların sesinin ne derecede duyulduğuna bakan ve bu prosedürlerin herkese adil olarak uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilenen prosedürel adalet. Sonuçlar her iki adalet boyutunun da takımların devamlılığına ve performanslarına anlamlı düzeyde etki sahibi olduğunu göstermiştir. Tıpkı adaletin toplumların devamlılığı ve düzgün işleyişindeki rolü gibi. Takım kurmanın dört bileşeni de araştırmada incelenmiştir. Bunlar; güçlü kişiler arası iletişim ve ilişkiler, problemleri sistematik şekilde çözebilme yetenekleri, herkes tarafından belirlenmiş ve anlaşılır bir hedefin oluşu ile takım üyelerinin rol ve görevlerinin açıkça tanımlanmış olmasıdır. Bunların hepsinin de bir takımın sürdürülebilir bir performansa sahip olmasında etkili olduğu görülmüştür. Aracılık etkilerinde ise dağıtımsal adaletin rolü olmasına rağmen, prosedürel adaletin etkisi gözlemlenmemiştir. Sosyal uyum kapsamındaki grup bütünlüğünün de takım devamlılığına ve takım performansına olumlu doğrudan etkileri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Takım Kurma, Takım Devamlılığı, Takım Performansı, Sosyal Uyum ve Grup Bütünlüğü.

ABSTRACT

The justice is the bond keeping societies together. Would then the organizational justice help sustaining the teams in organizations? We have been through a destructive change since Pandemic. Trade rules are changing frequently. The people are moving as if there are no boundaries any more, either as immigrant or expats. Each time, our organizations try to overcome new challenges like energy crisis, transformation from internal combustion engines to electric vehicle, digitalization, environmental sustainability, carbon footprint regulations and emission reductions. The solution to each and every of these aspects needs a viable, sustainable, innovative and resilient team. This study aims to analyze, what lies behind the viable teams. The more we understand the underlying context, the more we would be able to understand and manage our teams and be one step ahead in this world of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. The four items of team building, namely interpersonal relations, problem solving, role clarification and goal setting, and their relations with team viability and team performance is analyzed, gathering self-evaluating questionnaires from 402 team members from various Turkish industries, mainly automotive and in Marmara region. We see the strong effect of interpersonal relations and problem solving on sustainable performing teams. Role clarification and goal setting is the other factor having significant effect on viability and performance. Without a united goal, vision and mission and ambiguity in roles of team members, a team can not survive. Regards to their importance, we also proposed managers methods for improving team building factors. Secondly we analyzed the two organizational justice dimensions. Distributive justice and procedural justice. The interactional justice is not considered in our study, first because of the simplicity reasons and secondly its relations mainly on leader evaluation, helping behavior and collective esteem, which are not in the scope of this study. Regression analysis showed that distributive and procedural justice affect both viability and performance of the teams. This time we see the relative strong affect of distributive justice as the members seem to be more interested in having the outcomes of their efforts, in a way the capital they spent. Third we look into social cohesion and considered the group integrity in our model rather than individual attractiveness to the group, because group integrity is a relatively more group level construct than individual attractiveness to the group. Although we found positive regressions to viability and performance, the relations are not strong as justice and team building. Additionally not all the questionnaire items of group integrity contributed to a common factor. When it comes to mediating effect, we found it is the distributive justice and group integrity that is mediating the relation between team building items and viability as well as performance. Considering the team building and performance relation, it is then only distributive justice alone having the mediating role.

Keywords: Organizational Justice; Team Building, Team Viability, Team Performance, Social Cohesion, Group Integrity.

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, Kovid salgını neticesinde inişli çıkışlı bir döneme giren tedarik sanayinin, Rusya-Ukrayna savaşı gölgesinde aniden artan enerji fiyatları ve uluslararası ekonomik dengelerin bozukluğu ile çalkalandığı bir dönemde yapıldı ve birçok kez kesintiye uğradı. Çalışma esnasında, desteğini esirgemedi, çalışmamı bitirmem için motive eden Doç. Dr. Ercan Ergün hocama, katkılarından dolayı Doç. Dr. Yunus Emre Taşgit, Prof. Dr. Ali Ekber Akgün, Prof Dr. Meral Elçi ve Doç. Dr. Erdal Şen hocalarımıza, kendisi LGS hazırlıkları esnasında, test çözmek için her defa masaya oturduğunda, beni de çalışmamı bitirmem için yanına çağıran oğlum Ali Kemal'e ve değerli eşime, eğitime, sanata, sanayiye katkılarının yanında, gelişme açık insanları zevkle destekleyen değerli Alper Kanca Bey'e, teşekkürlerimle...



İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii

1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin İçeriği ve Katkısı	3
2. TAKIM ÇALIŞMASI	6
2.1. Takımların Gelişimi	10
2.2. Tuckman'ın Takım Geliştirme Yaklaşımı	10
2.2.1. Tuckman Takım Kurma Bileşenleri	11
2.3. Klein'ın Takım Kurma Yaklaşımı	14
2.3.1. Klein Takım kurma bileşenleri	17
3. SOSYAL UYUM	19
3.1. Grup Bütünlüğü	21
3.2. Grubun Bireye Olan Çekiciliği	22
4. ÖRGÜTSEL ADALET	23
5. TAKIM DEVAMLILIĞI	27
6. TAKIM PERFORMANSI	30
7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	33
7.1. Kavramsal Araştırma Modeli	33
7.2. Veriler ve Bulgular	34
7.3. Ölçekler	34
7.4. Bulgular ve Faktör Bileşenleri	36
7.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler	41
7.5.1. Takım Kurma ile İlgili Hipotezler	41
7.5.2. Grup Bütünlüğü ile İlgili Hipotezler	46
7.5.3. Örgütsel Adalet Boyutları ile İlgili Hipotezler	48
7.5.4. Test Edilen Araştırma Modeli	53
7.5.5. Regresyon Analizleri	54
7.6. Aracılık Etkisi Analizi (Mediation Analysis)	56
7.6.1. Takım Kurma ve Devamlılığı İlişkisinde Adaletin Aracı Rolü	56
7.6.2. Takım Kurma ve Performansı İlişkisinde Adaletin Aracı Rolü	60
8. SONUÇLAR ve UYGULAMA ALANLARI	65
8.1. Kişilerarası İlişkiler ve Problem Çözme	68
8.2. Hedef Belirleme, Rol ve Görev Tanımları	70
8.2.1. Hedef Belirlemenin Önemi	70
8.2.2. Görev Tanımlarının Açık Olması	71

8.3. Örgütsel Adaletin Etkisi	73
8.4. Araştırmadaki Kısıtlar	76
KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	96
TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR	97
EKLER	98



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ASQ	:	American Society for Quality
B	:	Regresyon katsayısı
β	:	Standardize edilmiş regresyon katsayısının
D.Adlt	:	Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)
DMAIC	:	Define, Measure, Analyze, Improve, and Control
EBITDA	:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EU	:	European Union
FMEA	:	Failure Modes and Effects Analysis
G.Bütün.	:	Grup Bütünlüğü (Group Integrity)
İlişki&Çöz	:	Kişiler Arası İlişkiler ve Problem Çözme (Interpersonal Relations & Problem Solving)
JOLT	:	Job Openings and Labor Turnover,
KPI	:	Key Performance Indicators (anahtar performans göstergeleri)
LMX	:	Lider Üye Etkileşim Teorisi Leader-Member Exchange Theory
ML	:	Maximum Likelihood
p	:	İstatistiksel anlamlılık düzeyi
P.Adlt	:	Prosedürel Adalet (Procedural Justice)
PMI	:	Project Management Institute
PwC	:	PricewaterhouseCoopers International Limited
r	:	Pearson korelasyon katsayısı
r^2	:	Determinasyon katsayısı (isabet derecesi)
ROI	:	Return on Investment
Rol&Hedef	:	Rol/Görev Tanımlama ve Hedef Tayini/Belirleme (Role Clarification & Goal Setting)
SAHA	:	Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği
SD	:	Standart Sapma
t	:	t test istatistik değeri
TD	:	Takım Devamlılığı, Team Viability
TP	:	Takım Performansı, Team Performance
UN	:	United Nations
USMCA	:	United States-Mexico-Canada Agreement
WCU	:	West Chester University
z	:	z test istatistik değeri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: İtalyan deri kümelenme yapısı (Porter, 1998).	7
Şekil 2.2: Pratik ve teorik alan karmaşası (Brockmann ve Girmscheid, 2007).	8
Şekil 2.3: Tuckman takım geliştirme aşamaları (DTU, 2024).	14
Şekil 2.4: Takım geliştirme ve kurma bileşenleri (Lacerenza vd., 2018).	15
Şekil 4.1: Örgütsel Adaletin Boyutları (Colquitt, 2001'den adapte edilmiştir).	26
Şekil 5.1: Devamlılık yapısı (Miceli vd. 2021'den adapte edilmiştir).	29
Şekil 6.1: Takım çalışması modeli (Dickinson ve McIntyre, 1997).	31
Şekil 6.2: PUKO, SUKO, YUKO döngüleri (Jagusiak-Kocik, 2017).	32
Şekil 7.1: Kavramsal araştırma modeli ve değişkenler.	33
Şekil 7.2: Toplumda Sosyal Uyum Çerçevesi (Fonseca vd., 2019)	46
Şekil 7.3: Örgütsel adalet ve örgütsel davranış ilişkileri (Hirsch, 2018).	52
Şekil 7.4: Test edilen araştırma modeli.	54
Şekil 7.5: Takım Devamlılığı etkilerinin yol diyagramı (B).	59
Şekil 7.6: Takım performansı etkilerinin yol diyagramı (B).	63
Şekil 8.1: Takım devamlılığı regresyon modelleri (* β katsayısı $p<.001$)	65
Şekil 8.2: Takım performansı regresyon modelleri (* β katsayısı $p<.001$).	67

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1: Takım birlikteliği envanterinin dört boyutu.	21
Tablo 7.1: Çalışmaya katılanların temel istatistikleri.	34
Tablo 7.2: Keşifsel faktör analizi model uyum indeksleri.	36
Tablo 7.3: Faktör değişkenlerinin özdeğerleri ve açıklanan varyansları.	38
Tablo 7.4: Değişken tanımlayıcı istatistikleri ve Pearson (r) korelasyon katsayıları.	39
Tablo 7.5: Model değişkenlerinin faktör yükleri.	40
Tablo 7.6: Model değişkenlerinin regresyon analizleri.	55
Tablo 7.7: Takım devamlılığına (TD) doğrudan etkiler (direct effects).	57
Tablo 7.8: Takım devamlılığına (TD) dolaylı etkilerin dağılımı (indirect effects).	57
Tablo 7.9: Takım kurmanın, takım devamlılığına toplam etkileri (total effects)	58
Tablo 7.10: Takım devamlılığına dolaylı etkilerin toplamı (total indirect effects).	58
Tablo 7.11: Model 4'ün ilişki katsayıları ve istatistikleri (path coefficients).	60
Tablo 7.12: Takım performansına (TP) doğrudan etkiler (direct effects)	60
Tablo 7.13: Takım performansına (TP) dolaylı etkilerin dağılımı (indirect effects)	61
Tablo 7.14: Takım kurmanın, performansa toplam etkileri (total effects)	62
Tablo 7.15: Takım performansına dolaylı etkilerin toplamı (total indirect effects)	62
Tablo 7.16: Model 5'in ilişki katsayıları (path coefficients).	64

1. GİRİŞ

*Adalet her şeyi layık olduğu yere koymaktır.
Ayakkabı ayağındır, külah başın...
Adalet taksimcidir, bölüşülecek şeyleri o bölüştürür.
Fakat şaşılacak şey şu ki;
Bunda ne cebir vardır, ne de zulüm...*

Mevlana

1972 yılında Birleşmiş Milletler, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği konusunda ilk konferansını Stockholm’de gerçekleştirdi. Hava, su ve okyanusların kirletilmemesi ve insanların daha sağlıklı bir ortamda yaşamasını amaçlayan 26 prensibi, ulusal ve uluslararası çıkarların önüne koymak hususunda mutabakata varıldı (UN, 1972). Konferansın önemli bir çıktısı da Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme, UNEP) oldu. Aksiyon planı üç kategoriden oluşuyordu: a) Global çevre boyutlarının izlenmesi ve değerlendirmesi b) Çevre yönetimi faaliyetleri (c) Ulusal ve uluslararası düzeydeki faaliyetleri değerlendirmek ve yönetmek konusunda uluslararası destekleyici faaliyetler.

İlk gündem her ne kadar çevre odaklı olsa da, küresel savaşlar, ekonomik krizler, sanayideki ve teknolojiye gelişmeler, sürdürülebilirliğin sadece doğa ve çevreyle sınırlı olamayacağını gösterdi. İlk toplantının 20. yıldönümünde 1992 yılında Rio’da yapılan Dünya Zirvesinde (Earth Summit), çevresel faktörlerin yanında sosyal ve ekonomik faktörler de sürdürülebilirliğin temelleri arasında söz edilmeye başlandı. Ekonomik ve sosyal temelde sürdürülebilir bir gelişme olmadan, çevrenin korunması mümkün değildi ve hızla gelişen ekonomiler de çevrenin yanında sosyal problemleri de beraberinde getiriyorlardı. Gelişen bu yapı, devletlerin de vatandaşları ile sürdürülebilir gelişim programları uygulamalarını gerekli hale getiriyordu. Örneğin, “sürdürülebilir bir gelecek için, eğitim sisteminin nasıl olması gerektiği” gündem maddeleri arasındaydı (UN, 1992). Böylece 21. yüzyıldaki çevre ve gelişme prensiplerinin de temelleri atılıyor ve 5 yıl sonra imzalanacak Kyoto Protokolü de şekilleniyordu.

İlk toplantının 50. yıldönümü 2022 yılında tekrar Stockholm’de yapıldı. Konferanstaki başlıklar artık çevreden öte; yenilebilir enerji kaynakları, liderliğin önemi, Covid

sonrası güvene dayalı adil bir kalkınma ve gençliğin (yeni neslin) durumu idi. Topluma ve organizasyonlara yayılmayan bir kalkınmanın sürdürülebilir olmadığı artık ülkelerce benimsenmişti (UN, 2022).

Özellikle pandemi sonrasında, sürdürülebilir istihdam programları, organizasyonel kalkınmanın ve gelişmenin temellerinden biri haline geldi. PWC (2022) yönetici araştırmasında, yöneticilerin %77'i büyümenin en temel etkenini, yeni istihdam ve mevcut yeteneklerin korunması olarak tanımlıyor ve sadece %31'i, yetenek bulmanın önümüzdeki dönemde nispeten kolaylaşacağını öngörüyordu. Yetenek yönetiminden sonra, yöneticilerin %60'ı büyüme motoru olarak dijital dönüşümden bahsetmişti, ki bu dönüşüm de esasen yüksek yetenek gerektirmekteydi.

Organizasyonlar bu yetenekleri nasıl koruyup, geliştirecekler ve devamlılığını sağlayacaklar? İşte bu sorunun cevabı, geçmişe göre çok daha karmaşık ancak bir o kadar da önemli. ABD İstihdam İstatistikleri Bürosu verilerine göre, işten ayrılma oranları 2010 yılından bu yana sürekli artış trendinde (JOLT, 2023). Pandemi sonrasında 2022 yılındaki aylık %3'lere varan işten ayrılma dalgalanmasını saymazsak, aylık işten ayrılma oranı %2'lerin üstünde seyretmeye devam edecek görünüyor. Geline bu noktada, ABD'de kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda kalanların oranı yıllık %4,8 iken, kendi isteğiyle işten ayrılanların oranı yıllık %17,3% (MarshMcLennan, 2023). Bu yüksek işgücü değişim oranı, organizasyonların kültür, bilgi ve know-how birikimini kesintiye uğratarak sürdürülebilir kalkınmanın önünde aşılması güç bir engel oluşturuyor (Winne vd., 2018).

Bu yıkıcı etkilerden korunmak, sürdürülebilir büyüme, yetenekleri elde tutma, kurum kültürünü geliştirerek devam ettirmek için, organizasyonların da sürdürülebilir insan kaynakları politikaları üretmesi ve uygulaması kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu devamlılığı sağlayabilmenin en öncelikli unsurlarından biri de, organizasyonların temel birimleri olan takımların devamlılığıdır. Sürekliliği olan takımlar, değişkenlik gösteren, belirsiz, karmaşık ve muğlak ortamlarda (VUCA: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) mücadele etme ve uzun süre birlikte kalabilme becerilerini gösterir. Son yıllarda şirketler, takımlarının VUCA ortamlarındaki becerilerini, çevik yönetim (agility) gibi yönetsel araçlarla da destekleyip geliştirerek, değişikliklerle başa çıkma, stratejik planlama ve karar verme, risk yönetimi, inovasyon ve yenilikçilik, çalışan uyumu ve esneklik ile müşteri

memnuniyeti alanlarında yüksek verim sağlamayı amaçlamaktadırlar (Baran ve Woznyj, 2021).

Bütünsel bir sürdürülebilirlik için, takımlar bazında da faaliyet planları yapmak ve stratejiler oluşturmak, organizasyonların ana işlerindendir. Bu planları ve uygulamaları yapıp, sonuçlarını test ederken, takımların devamlılığı altında yatan etkenleri bilerek yola çıkmak, hedefi yakalamaya yardımcı olmaktadır. Bu tez çalışmasında, takım devamlılığının altında yatan etkenler analiz edilerek, takım oluşturma, örgütsel adalet, sosyal uyumun takımların devamlılığı üstündeki etkileri incelenmiştir. Buradaki temel amaçlardan biri, toplumsal düzeyde, birlik ve bekanın yapı taşlarından olan adaletin, kurumsal bazdaki parçası olan örgütsel adalet boyutunun, takım devamlılığı ve performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı rolünü görmektir. 402 kişi ile yapılan çalışmada, takım üyelerinin kendi değerlendirme formlarıyla toplanan veriler, istatistiksel olarak korelasyon, regresyon ve aracılık rolü metotlarıyla analiz edilmiştir. Çalışmadaki veriler, aktif olarak çalışma hayatında bir takımın parçası olan, başta otomotiv, üretim ve hizmet sektöründeki çalışanlardan elde edilmiştir.

1.1. Tezin İçeriği ve Katkısı

Örgütsel adaletin (Colquitt, 2001), takımların devamlılığı üzerindeki etkisi analiz edilirken, takım kurmanın farklı bileşenlerinin etkileri de ayrı ayrı etkileri incelenmiştir. Bu ilişkilerde örgütsel adaletin aracılık rolü ile ilgili araştırmalar literatürde eksik kalmıştır. Dolayısı ile araştırmanın veri kümesinde, farklı takım kurma bileşenlerinin takımların performansları ve devamlılığını nasıl etkilediği hakkındaki analizlere ek olarak, bu etkilerde adaletin aracılık rolü, araştırmacılara ve uygulayıcılara adaletin farklı boyutları hakkında bilgiler sağlayacaktır.

Takım kurmanın bileşenlerinin (Klein vd., 2009) ayrı ayrı analiz edilmesi, hem bu bileşenlerin sürdürülebilirlik ve performans ile ilişkilerini yorumlamada, hem de bir takımının nasıl daha iyi kurulabileceğini uygulamacılara ve araştırmacılara göstermesi açısından önemlidir. Karmaşıklığın arttığı dünyamızda, takım kurma, tek bir bileşenle açıklanamayacak kadar kompleks bir kavramdır ve bu bileşenlerin takımı ne ölçüde ayakta tutup performanslarına etki ettiği de yöneticiler için değerli bir bilgi kaynağıdır. Eğer takım oluşturma'nın alt unsurlarının etkilerini anlayabilirsek, bu faktörler

çerçevesinde yetenek geliştirip, bunları daha verimli yöneterek, takımımızı daha dirençli, daha motive ve ileriye yönelik olarak düzenleyebiliriz. Bu da kurum kültürünü devam ettirebilmemizi, bilgi ve tecrübe aktarımını, inovasyon ile rekabet avantajı sağlamamıza yardımcı olur. Tezin değişik aşamalarında da vurguladığımız gibi, bu ilişkiler, kültür, sosyolojik durum, sektör, ülke ve birçok etkene göre değişiklikler gösterir. Araştırmada açıklanan sonuçlar, ilgili verilerin toplandığı hedef kitlenin sunmuş olduğu sonuçlardır. Çalışmadaki amaç, genel bir teori oluşturmaktan ziyade, araştırmacılar ve yöneticiler için bir uygulama metodolojisi örneği sunmaktır.

Farklı dönemlerde ve kültürlerde, adaletin, örgütsel davranış modellerine etkileri değişiklik gösterir. Son yıllarda, özellikle göçmenler ve toplumsal hareketler, toplumların sosyolojik yapısını etkilemiş, etnik kimlikleri karşı karşıya getirmiş ve bu da araştırmacıları örgütsel adaletten toplumsal adaleti incelemeye yönlendirmiştir. Büyüyen, karmaşılaşan, etnik ve sosyal olarak mozaikleşen ticari işletmelerde, işgücü devir oranı artmakta ve kurum kültürünü erimektedir. Sürdürülebilirliğin niçin zayıfladığı konusundaki suçu devamlı yeni neslin yapısında aramak, örgütlerin kendi içine dönüp, nelerin değiştiğini farketmelerini zorlaştırmakta ve önlem almalarına imkan tanımamaktadır. Bunun yerine dijital çağda, gençleri yetiştirip, bu çağın gerektirdiği yetenek yapısına göre adapte olabilen işletmeler bir adım öne geçmektedir (Iivari vd., 2020). Dışarıdaki yıkıcı etkilerle baş edebilme mücadelesi, bu sorunun çözümünü daha da zorlaştırmaktadır. Ancak kuvvetli bir iç yapı ve etkin takım yönetimi ile yıkıcı ve baş döndüren hızla değişen dış etkenlerle baş etmek ve hatta onları yönetmek mümkündür (Appio vd., 2021; Larson ve DeChurch, 2020). Bu etkileri yönetirken, takım oluşturmaya mümkün olduğunca alt katmanlara ayırarak analiz etmek gerekir ki, yöneticilere takımları kurarken ve yönetirken hangi alanlara odaklanmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olabilsinler. Karmaşıklığı yönetmenin temel prensiplerinden biri de budur: Anlaşılabilecek ve yönetilebilecek daha küçük parçalara bölmek.

Bunu ifade ederken, ifrat ve tefrit hususunda bir dengeyi de gözetmeyi ihmal etmemek gerekir. Sosyolojik ve yönetsel alandaki faktörlerin karmaşıklığı ve birbirleriyle olan korelasyonları nedeniyle, her konuyu tüm alt kavramları ile tek bir çalışmada ele almak da oldukça zorlayıcıdır ve veri toplamanın etkinliğini de azaltır. Bunu gözeterek, modeldeki karmaşıklığı önlemek amacıyla örgütsel adaletin dört kavramı yerine sadece dağıtımsal ve prosedürel adalet ölçekleri incelenmiştir (Colquitt, 2001).

Takım kurmanın dört farklı unsuru olan problem çözme, kişilerarası ilişkiler, hedef tayini ve görev tanımlamanın tamamı araştırma modeline dahil edilmiş ve bunların takım devamlılığına ve performansına olan etkilerine bakılmıştır. Sürdürülebilir takımların performanslarının da genellikle yüksek olması beklenir ancak yeni geliştirme ve tasarım projelerinde, inovasyon gerektiren araştırma faaliyetlerinde, takımların başarılı olma ihtimalleri azalır ancak buna rağmen sürdürülebilirlikleri güçlüdür. Etkilerde oluşabilecek bu farklılık nedeniyle, araştırmada, Hackman ve Lorsch (1987) ve Cooperstein (2017) temelindeki takım devamlılığı ve Conger vd. (2000) eksenli takım performansı ayrı iki bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Grup bütünlüğü (Carron vd., 1985), takım devamlılığına benzerlik taşımaktadır. Bu nedenle araştırmaya ek bir değişken olarak dahil edilmiştir. Son yıllarda sosyal uyum üzerindeki çalışmalar, sosyolojik ve toplumsal etkiler üzerinde dursa da, takımlardaki sosyal uyum da incelemeye değerdir. Sosyal uyumun bireysel çekicilik ve grup uyumu olarak iki farklı bileşenle ifade edildiği çalışmalar incelendiğinde (Carron vd., 2002; Carron vd., 1985; Fonseca vd., 2019), takım çalışmalarında daha çok grup uyumunun ön plana çıktığı, bireysel çekicilik ölçeğinin ise daha çok bireysel motivasyonlarla olan ilişkisinden bahsedildiği dikkat çekmektedir. Araştırmanın içeriği, bireysel değil, takım bazındaki değerler olduğu için, sosyal uyum, grup bütünlüğü ölçeği ile incelenmiştir. Daha çok sporcuların ve atletlerin takım çalışmalarında kullanılan sosyal uyum, daha sonraları adapte edilerek örgütsel faaliyetlerin araştırmasında da kullanılmıştır. Diğer ana değişkenlere ek olarak, bu çalışmada grup bütünlüğünün gerek takım devamlılığı ve gerekse de takım performansı ile olan ilişkileri incelenmiş ve grubun bireye olan çekiciliği modele dâhil edilmemiştir.

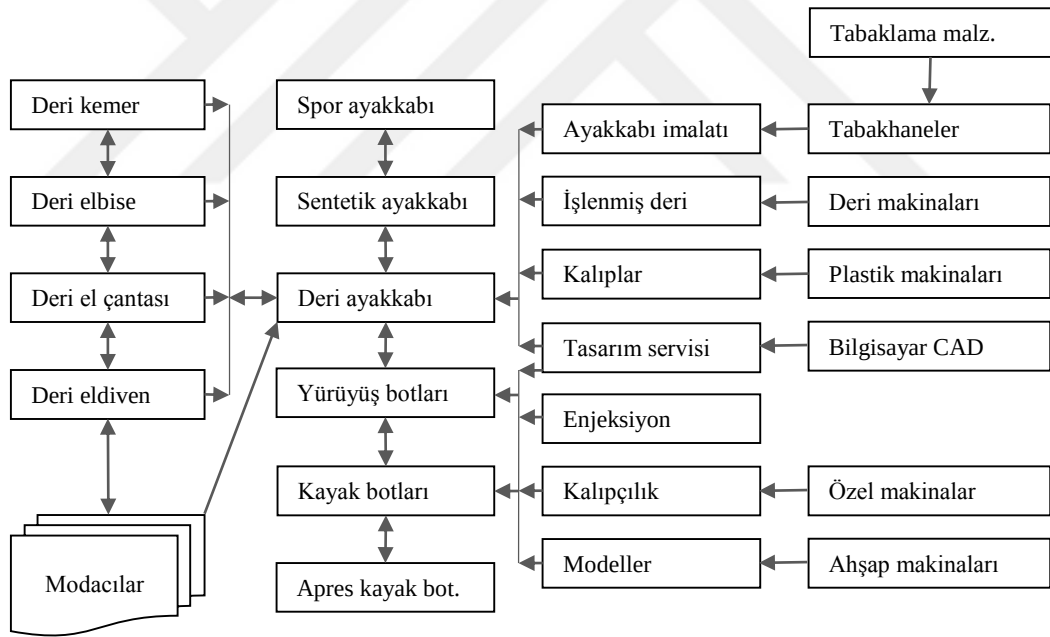
Otomotiv, üretim ve hizmet sektörlerinden 402 takım üyesinden öz değerlendirme formları ile elde edilen veriler, bu ilişkileri analiz etmek için, keşifsel faktör analizleriyle incelenmiş, faktör sonuçlarına göre değişkenler gruplanmış ve bu değişkenlerin doğrudan etkileri ve aracılık etkilerine bakılmıştır. Araştırma Marmara bölgesindeki işletmeler ağırlıklıdır ve veriler belirli bir zamansal kesitte toplanmıştır. Analiz sonuçları hem literatür hem de günümüz şartlarına göre değerlendirilmiş, araştırmacılara ve uygulamacılara da ilgili alanlarda önerilerde bulunulmuştur.

2. TAKIM ÇALIŞMASI

Hepimiz sosyal varlıklarız. Kendi başlarına yaşamayı seçmiş çok az kimse hariç, insanlar bir topluluk içinde yaşamayı, ihtiyaçlarını karşılamayı, iletişim kurarak sosyalleşmeyi, güvenlik, barınma, sağlık ve eğitim gibi ihtiyaçlarını birbirleri vasıtasıyla gidermeyi tercih eder. Medeniyetin esası da budur. Şehircilik kavramını, Etrüsk ve Yunan Medeniyetinden daha ileri bir seviyeye getiren Roma İmparatorluğunda, “şehir”, medeniyetle eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Cooley, 2016). Güçlü olduğu dönemde bu medeniyetin topraklarına; Akdeniz havzası, Britanya dahil Kuzey ve Orta Avrupa’nın önemli bir kısmı ve Fırat nehrine kadar Ortadoğu dahildi. Bu başarının altında yatan en önemli sebeplerden biri; kurdukları şehirleri askeri, sosyal, idari, ticari ve ekonomik olarak çok iyi organize edebilmeleri olmuştur. Medeniyetin tarihteki gelişimi, toplulukların organize olabilme ve bir arada ortak bir hedef çerçevesinde iş yapabilme kabiliyetleri ile doğru orantılıdır. Toplulukları örgütlü olarak organize edebilen, ortak bir hedefe yönlendirebilen ülkelerin başarısı, Roma’dan Osmanlı’ya, ABD’den Almanya’ya, Japonya’dan Kore’ye, son zamanlarda ise Çin’e kadar açıkça görülmektedir. O kadar ki, medeniyet, bir araya gelerek organize olabilme becerisi, bugünün modern makinalarının da gelişiminde baş aktör olarak rol oynamış ve kimilerinin söylemlerinden çok daha öncesine, yani Watt’ın buhar makinesinden yüzyıllar öncesine dayanan bir teknolojik evrimleşmenin köklerini oluşturmuştur (Mumford, 2010).

Ölçeği küçültüp, şirketlere baktığımızda da durum benzerdir. Örneğin şirketleri, büyük toplulukların birer üyesi olarak düşündüğümüzde, belirli bir endüstri alanında iş yapan şirketler, kümelenerek daha fazla ortak sinerji oluşturmakta ve başarıya ulaşmaları kolaylaşmaktadır. Finans ve bankacılık sektörlerinde Londra ve New York yüzyıllardır bu geleneği sürdürmüşlerdir (Taylor vd., 2023). İtalyanlar, yıllardır dericilik ve ayakkabıcılık sektöründeki liderliklerini, bu alanda kümelenen firmaların, birbirlerine rakip olsalar bile, bir arada çalışabilmeleri sayesinde koruyabilmişlerdir. Bu karmaşık kümelenme ve ürünlerde birbirlerini tamamlama ilişkisinin İtalyan örneğini Porter (1998), **Şekil 2.1**’deki gibi göstermiş ve kümelenmenin tanımındaki “rekabetçilik” kavramına dikkat çekmek çekmiştir. Şirketlerin rakip olsalar bile, birlikte çalışabilme yetenekleri, kümelenmenin amacına ulaşmasında kilit rol oynar. Toyota, başarabildiği ölçüde, yan sanayisini, ana firmanın etrafında kümelendirir.

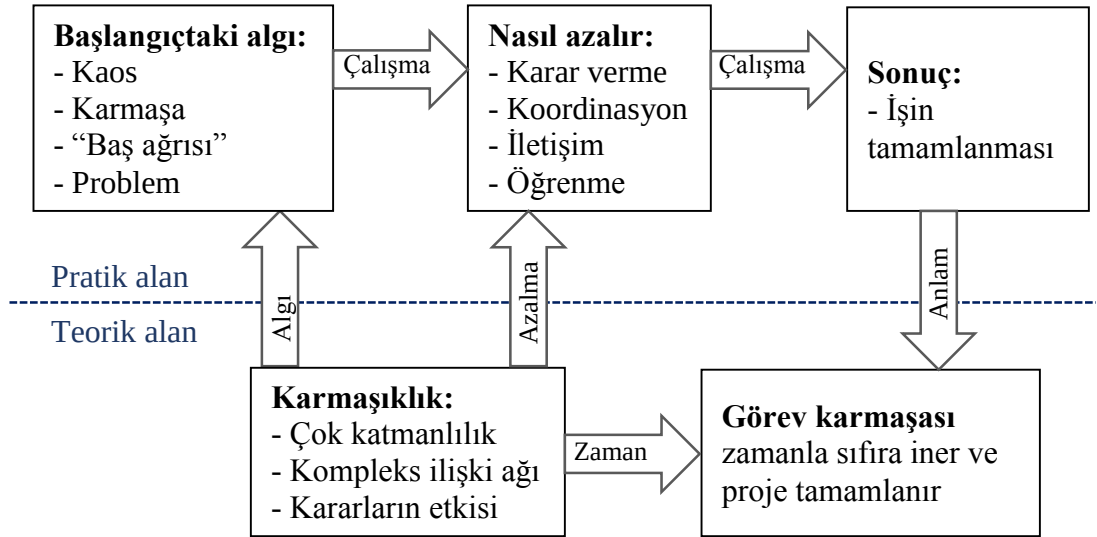
Nvidia, Boradcom, Meta, Alphabet, Apple gibi firmaların kümелendiği Kaliforniya Silikon Vadisi'nin teknolojik yetkinliği, çoğu ulusların erişebildiği teknik yetkinliklerden daha fazladır (Hindle, 2008). Türkiye'yi son yıllarda askeri ve savunma alanlarında öne çıkaran güçlü yönlerinden biri, havacılık ve uzay kümelenmelerindeki şirketlerin artan yetkinlik ve işbirlikleridir (SAHA, 2024). Her ne kadar artan yüksek rekabet, hızlı lojistik ve iletişim kanalları sayesinde, coğrafi konum ve kümeleşmenin öneminin azalacağı öngörülüyor olsa da, henüz bu seviyede bir globalleşmeden bahsetmek mümkün görünmüyor (USMCA, 2020). Gerekli ekosistemin oluşmadığı bir bölgede faaliyet gösteren bir şirketin, uluslararası başarıya ulaşması ender ve münhasır şartlardan dolayı görülebilir ve genele matuf değildir. Henry Ford'un dediği gibi "Bir araya gelmek başlangıçtır. Bu birlikteliği devam ettirmek ilerlemedir. Birlikte iş yapmak başarıdır" (Coming together is the beginning. Keeping together is progress. Working together is success).



Şekil 2.1: İtalyan deri kümelenme yapısı (Porter, 1998).

Ulusların sosyal birlikteliğe ve şirketlerin kümelenmeye ve işbirliğine olan ihtiyaçları, şirketlerin kendi içlerinde de takım çalışmasına olan ihtiyaçları gibidir. Bir nesil, Teksas, Tommiks, Kızılmaske, Tarkan, Superman ve Marvel Super kahraman hikayeleri ile büyümüş olsa bile, büyük başarıların arkasında, büyük liderler ve büyük

takım çalışmaları yer almaktadır. Projeler giderek karmaşılaşmakta ve değişik dallarda uzmanlıkların harmanlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Brockmann ve Girmscheid, 2007). Bugün ticari bir amaç gütmeyen açık kaynak yazılımlar dahi, yüzlerce değişik alanlardaki uzmanın birlikte çalışması ile ortaya çıkabilmektedir. Örneğin alternatif bir tarayıcı olan Firefox, 21 milyon satır kod içermektedir (Abadie ve Ledru, 2020) ve bu bireysel olarak altından kalkılabilecek bir proje değildir. Organizasyonlar için takım çalışması bir alternatif değil, bir şarttır. Takımlar, görev, sosyal ve kültürel karmaşıklık yöneterek, projenin karmaşıklık düzeyini zamanla sıfıra indirerek, görevi tamamlamakla yükümlüdürler. Brockmann ve Girmscheid (2007) işin başlangıcında kaotik görülen “görev” algısının, pratik ve teorik düzeyde nasıl basitleştirildiğini ve işin tamamlandığını **Şekil 2.2**'deki gibi ifade etmiştir. İşin içine girdikçe, dışarıdan karmaşık görülen sistemler daha anlaşılır ve yönetilebilir olurlar. Dolayısı ile takımlar, proje karmaşasını sıfırlayarak, projeyi nihayete erdirerek görevi tamamlamak üzere kurulurlar. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, proje karmaşıklığı, proje bittiğinde sona erer ve takımlar bir sonraki göreve yelken açarlar, ancak proses ve işlemlerdeki sosyal ve kültürel karmaşıklık devam eder ve hiçbir zaman tam olarak sıfıra inmez.



Şekil 2.2: Pratik ve teorik alan karmaşası (Brockmann ve Girmscheid, 2007).

Takım olmak için öncelikle ortak bir hedef etrafında birleşmek gerekir. Takım ve güruhu birbirinden ayıran en önemli özellik ortak, benimsenmiş, ölçülebilir ve ulaşılabilir amaçtır. İkincisi takımı organize ve amaca doğru motive edecek bir liderdir. Üçüncüsü her üyenin görev, sorumluluk ve yaptırımların belirlendiği yasal kurallardır. Bu yapı sayesinde, üyeler nelerden sorumlu olduklarını bilirken, takım içi iletişim de muğlaklıktan ve çatışmadan uzak, net ve tanımlı bir hale gelir. Dördüncüsü de hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynaklardır. Bu kaynaklar bilgi, yetenek, zaman, mekan, malzeme, ekipman, eğitim ve diğer tedarik imkanlarıdır. Takımlar bu kaynakları en etkin şekilde kullanarak hedefleri gerçekleştirirler. Bu çerçevede kurulan etkin takımların özellikleri hakkında çalışmalar yapan Bisbey vd. (2021), bu etkin takımların ortak özelliklerini aşağıdaki maddeler şeklinde ifade etmiştir:

- Takım üyeleri **ortak değerlere** sahiptirler ve birliktelik süresince bu ortaklık ve sinerji artar.
- Değişen durumlara göre **adapte** olup, yeni durumun gerektirdiği **yetkinleri geliştirerek**, kaynak sağlayabilirler.
- **Görev ve sorumluluklar** açıkça tanımlı ve anlaşılırdır.
- Herkes tarafından benimsenmiş **ortak bir vizyon ve misyona** sahiptirler.
- Etkin ve dinamik bir **liderlik** yapısına sahiptirler; vizyoner, işbirlikçi, çatışmaları yöneten, etkili kararlar alabilen, enerjik bir liderlik...
- Takım üyeleri birbirlerine ve liderlerine **güven** duyarlar.
- Birbirleri ile **uyum içinde** çalışabilirler, iletişim kurabilir ve koordine olabilirler.
- **Zamanlarına sahiptirler**, kendi zamanlarını kendileri planlar ve yönetir.
- **Önceliklerini** belirleyerek, amaca ulaşmada gereksiz ve faydasız faaliyetler yerine hakiki sonuçlar doğuracak işlere yönelirler.
- **Sürekli öğrenmeye ve gelişmeye** vakit ve kaynak ayırırlar
- **Kaynakları** (bireysel yeteneklerini, örgütsel kaynakları ve örgüt dışı tedarik, hizmet, bilgi ve işbirliği imkanlarını) en etkin şekilde öğrenip kullanırlar.
- Sürekli **faaliyetlerini murakabe edip, ölçerek**, hedeflerine ulaşmak için belirledikleri göstergelere göre nerede olduklarını görür ve gerekli aksiyonları alırlar.
- İşleriyle ilgili **yenilikleri, inovasyonları takip** ederek, en son gelişmeleri işlerine adapte ederler. Günün koşullarına göre (state-of-the-art) iş yaparlar.

- **Müşterilerin beklentilerini** sürekli analiz ederler ve proje çıktılarını maksimum müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde düzenlerler.
- Performans hedefleri, **gerçekçi ve müşteri beklentileriyle uyumludur.**
- İnsan ilişkilerinden, problemlerden ve **çatışmalardan kaçmaz** ve çözüm yolları ararlar. Çözümleri basit, yalın, etkin ve anlaşılırdır.

2.1. Takımların Gelişimi

İki gün aynı olmadığı gibi, takımların etkin çalışabilmesi için, devamlı bir devinim ve gelişim içinde olmaları da kaçınılmazdır. Çalışanların, özellikle yöneticilerin vakitlerinin ve eforlarının önemli bir kısmı takım çalışması ve takım çalışmasını daha etkin hale getirmek için yapılan faaliyetlere ayrılmaktadır. Tarihsel gelişim içinde, takımların gelişimi için pek çok model geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir (Vaida ve Şerban, 2021). Tek bir modelin tüm örgüt, kültür, sektör, ekonomik ve sosyal şartlarda geçerli olabilmesi mümkün değildir. Örgütler bu nedenle farklı modelleri inceleyerek, bu modellerin kendi örgüt kültürlerine en verimli şekilde harmanlayıp entegre edebilecekleri yönlerini alırlar. Bu çalışmada, Tuckman ve Jensen (1977) ile Lacerenza vd. (2018) tarafından ortaya konan modeller incelenmiştir. Daha sonra Lacerenza vd. (2018) modeli kapsamındaki yer alan takım kurma bileşenleri araştırma modeline dâhil edilmiştir. Bu takım kurma bileşenleri, Klein vd. (2009) tarafından ortaya konmuş olan dört unsurlu modelden adapte edilmiştir. Aşağıda her iki takım geliştirme yaklaşımının temelleri açıklanacaktır.

2.2. Tuckman'ın Takım Geliştirme Yaklaşımı

Takımların gelişimi için zamanında yapılmış 50 farklı çalışmayı inceleyen Tuckman (1965), takım gelişiminin dört farklı evre olarak ele alır. Bu dört farklı evre, sosyal ve görev düzeylerine ayrılarak, iki farklı boyutta ifade edilir.

Sosyal boyutta bu evreler; test ve bağılılık (testing-dependence), grup içi çatışma (conflict), uyum (cohesion), ve fonksiyonel rollerin ilişkileridir (functional roles).

Görev bağlamında ise bu evreler; görev oryantasyonu (orientation), görev taleplerine oluşan duygusal tepki (emotionality), farklı bakış açısına sahip üyelerin fikir alışverişi

(relevant opinion exchange), ve çözümlerin ortaya çıkışı (emergence of solutions) olarak karşımıza çıkar.

İki yıl sonra Tuckman ve Jensen (1977) bu dört evreye ilave bir beşinci evre daha ekler ve daha sonradan bu evreler şu isimlerle anılır olur:

1. Oluşum ve şekillenme (forming),
2. Farklılıkları yönetme (storming),
3. Uyumlu çalışma (norming),
4. Birlikte performans ve başarı gösterme (performing),
5. Başarıları kutlama ve yeni projelere geçiş için ayrılma (adjourning).

Bu evreler, zaman içinde genelleşerek takım geliştirmede kullanılabilecek temel bir değerlendirme seti haline gelmiştir. Aşağıda WCU (2022)'den adapte edilen, grup geliştirme evrelerinin ana karakteristik özellikleri verilmiştir. Bu evreler açıklanırken, takımın davranışı, üyelerdeki duygu ve düşünce algıları, takımın ihtiyacı ve o evreye has liderlik vasıfları ve beklentileri temelinde değerlendirmeler yapılmıştır.

2.2.1. Tuckman Takım Kurma Bileşenleri

Oluşum ve Şekillenme (Forming):

Davranışlar: İncelik ve nezaket, geçici katılma, başkalarıyla kişisel olarak iletişim ve oryantasyon, tartışmadan çekinmek, muhtemel klikler, güven ve onay ihtiyacı, görev, süreç ve karar mekanizmaları ve görev dışı konuların görüşülmesi

Duygu ve düşünceler: Birçoğu heyecanlı, iyimser ve beklenti dolu. Başkaları ile ilk temasta duyulan şüphe ve endişe. Belirsizlik kaygısı. “Benden ne bekleniyor”, “Diğerlerinin işi ne?” hisleri.

İhtiyaçlar: Ekibin misyonu ve vizyonu, hedefler, görevler, roller, sorumluluklar. Temel ekip kuralları ve organizasyonel yönergeler. Ekip sohbetleri ve danışmanlardan geri bildirimler.

Nasıl bir liderlik: Proje için rehber, eğitim destekçisi, yapı ve görevler hakkında yönlendirme yapan. Tanışmaya zaman ayıran, güven ve motivasyon atmosferi sağlayan. Aktif katılımı destekleyen, ekip üyelerine dokunan. Etkin kararlar alan (Bonebright, 2010).

Farklılıkları Yönetme (Storming):

Davranışlar: Üyeler arasında tartışma. Gizliden liderlik yarışı. Bakış açıları ve kişisel farklılıkların belirginleşmesi. Rollerin kargaşası. Takımın kendini tekrar organize edip konumlandırması. Güç mücadelesi ve çatışmalar. İlerleme ve mutabakata varma zorluğu. İş yükünün aşırı olma ihtimali endişesi. Hedeflerin gerçekçi bulunmaması.

Duygu ve düşünceler: Savunmacı, karışık hisler. İlgi kaybı ve demotive olma. Görevlere karşı direnç geliştirme. Takıma karşı tutumda tutarsızlık. Ekibin misyonu ve amacına katılıp katılmadığından emin olmama. Üyelerin yetkinliği hakkında şüphe. Gerginlik, kıskançlık. Kendi etkisi ve özgürlüğü hakkında emin olamama. İlerleme görememe.

İhtiyaçlar: İlişkilerin kurulması. Kişisel farklılıkların belirlenmesi. Etkin dinleme, geri bildirim verme ve alma. Çatışma çözümü. Hedefin tekrar netleştirilmesi. Rol ve görevler hakkında detaylandırma. Problemlili üyelerle başa çıkma. Proje yöneticisinden geri bildirimler.

Nasıl bir liderlik: Proje yönetimi ve eğitmeni. Çatışmayı normal kabul eden ve çözüm yöntemlerini gösteren. Ekip üyeleri arasında fikir birliği kuran. Paylaşılan liderliği öne çıkaran. Üyelerin sorumluluk almasını sağlayan. Destek sağlayan ve öven. Aktif olan üyeler arasında dayanışma ile birlikte karar almada zorlukları gideren (Tubbs, 2012).

Uyumlu Çalışma (Norming):

Davranışlar: Süreçler ve prosedürler üzerinde anlaşmaya varılır, ilişkiler rahattır, görevlere odaklanılır. Enerjik. Çatışma çözümleri becerileri etkindir, problemler ortaklaşa çözülür. Mutabakata dayalı kararlar almaya yönelik samimi girişimler görülür. Takım rutinleri gelişir. Görevlerde, kilometre taşları belirlenir ve bunlara ulaşılır.

Duygu ve düşünceler: Bir takıma ait olma duygusu gelişir. Güven artar ve genele yayılır. Takım üyeleri eleştiriyi yapıcı bir şekilde ifade etme konusunda beceri geliştirir. Üyelerin tümü kabul görür. Katılım, ifade ve katkıda bulunma özgürlüğü vardır. Her şeyin yoluna gireceğine dair olumlu hava hakimdir.

İhtiyaçlar: Bir karar verme süreci geliştirmeye. Fikir ve önerilerin sunulması. Sorunların çözümleri üyelerce paylaşılır. Ekip çalışması için tüm kaynakların kullanılması. Takım

üyeleri paylaşılan liderlik becerilerinde sorumluluk alır. Proje yöneticisinden geri bildirim talebi.

Nasıl bir liderlik: Paylaşılan liderlik. Proje lideri olarak geri bildirim yapan ve destek sağlayan. Yapısal yalınlığı destekleyen, takım etkileşimini teşvik eden, üyelere katkı isteyen. İşbirliklerini netleştiren, üyeleri karar vermeleri konusunda cesaretlendiren ve ilişkileri güçlendirmeye çalışan (Jones, 2019).

Birlikte Performans Gösterme (Performing):

Davranışlar: Tamamen işlevsel ekipler, roller daha net, takım kendi bağımsızlığını geliştirir, kendini organize edebilir. Üyeler esnektir, bireysel olarak yada alt gruplarda çalışabilirler. Güçlü ve zayıf yönler anlaşılmıştır.

Duygu ve düşünceler: Birbirlerine karşı empati ve sıkı bağlılık. İşbirliğine dayalı çalışma etiği yerleşmiştir. İşin yanında eğlence ve heyecan duyulur. Çok sayıda kişisel gelişim ve yaratıcılık örnekleri görülür. Genel memnuniyet, ilerleme, yenilik ve takımın devamlılığından alınan coşku ve keyif hissedilir.

İhtiyaçlar: Proje yöneticileri işbirliğine dayalı ilerleme olanakları sağlamalı. Takımın esnekliği korunmalı. Bilgi ve performans takip edilmeli, ölçülmeli, geri bildirim alıp verilmeli. Aksiyonlar alınmalı. Sürekli diyalog sağlanmalı.

Nasıl bir liderlik: Paylaşılan liderliğin etkin uygulayan. Takım ihtiyaçlarını gözleyen, sorgulayan ve karşılayan. Üyeler arasında işbirliğini geliştiren. Ekip üyelerine olumlu takviye ve destek sunan. Yeni bilgilerin paylaşılması için ortam sağlayan (Woodcock, 2017).

Başarıları Kutlama ve Yeni Projelere Geçiş (Adjourning):

Davranışlar: Hüzün, yavaşlayan ilerleme, sona yaklaşma. Bazen enerji patlamaları olsa da enerjinin düşüşü yaygınlaşır.

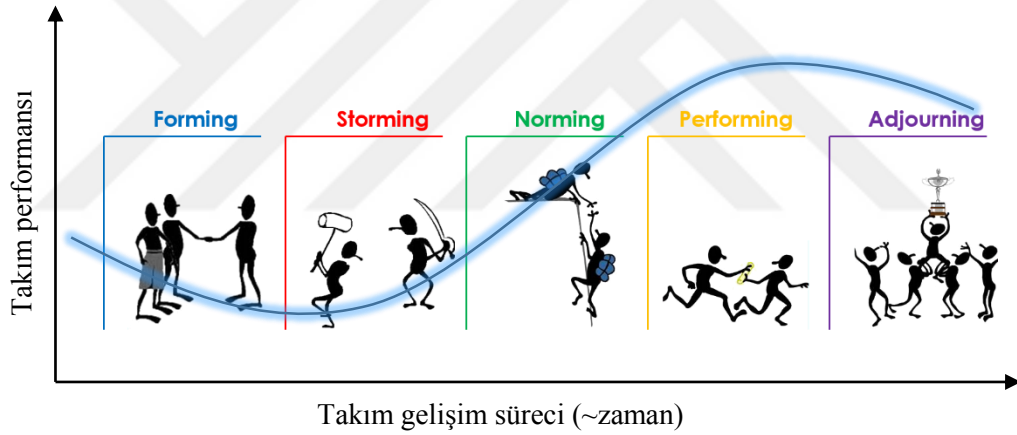
Duygu ve düşünceler: Üzüntü, bazen mizah. Projenin bitişinin rahatlığı ve sevinci.

İhtiyaçlar: Ekibin çabalarını değerlendirilmesi, yarım kalan işlerin ve görevlerin toplanması, ekip çabalarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.

Liderlik: Projenin bitişine yardım eden, dinlenme, ara verme ve sonraki fırsatları ve projeleri tanıtan. İşbirlikçi öğrenme ortamını kuran (Stein, 2024; WCU, 2022).

Tuckman'ın modeli ilerleyen zamanlarda yaygınlaşmasına ve birçok katkının yapılarak modelin zenginleşmesine rağmen, farklılıkları yönetme aşamasının modellerde net olarak belirginleşmemesi, aşamalardan diğerine geçişteki sınırların tanımlarındaki muğlaklık, performans için gereklilikler, yada ilk modellerdeki araştırma gruplarında bağımsız değişkenlerin tanımsız ve etkilerinin yeteri kadar incelenmemiş olması gibi birtakım sınırlamaları tartışma konusu olmuştur (Bonebright, 2010).

Tuckman'ın bu beş takım gelişim süreci evresinde, gerçek manadaki takım performansındaki artış ilk iki aşamadan, ki bu iki aşama genelde türbülans ve karışıklığın yaşandığı aşamadır, sora görülür. Hatta ikinci aşamada, taşlar yerine oturuncaya kadar, takım performansında genelde düşüşler gözlenir **Şekil 2.3** bu gelişim sürecinde takımın kat ettiği aşamalar ile takım performansını göstermektedir.



Şekil 2.3: Tuckman takım geliştirme aşamaları (DTU, 2024).

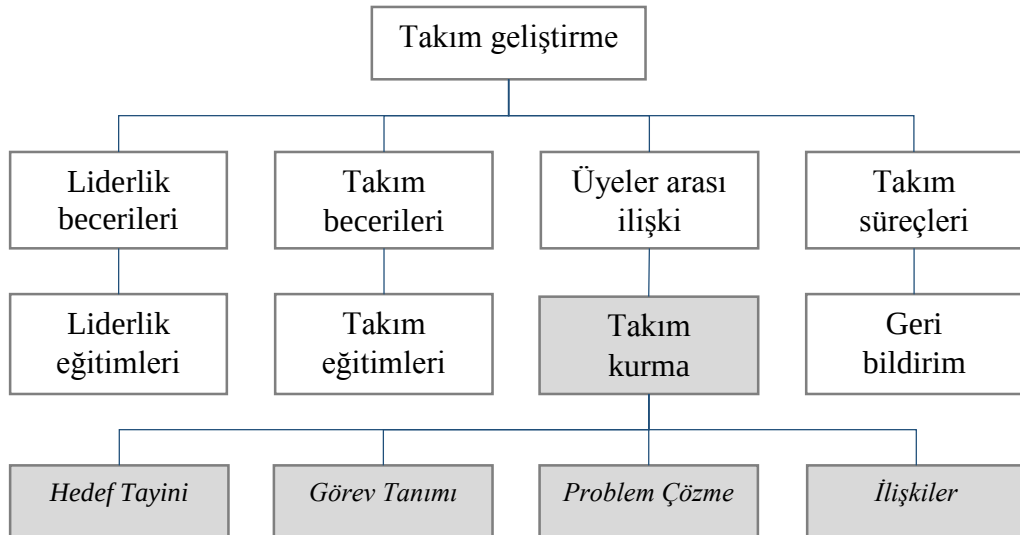
2.3. Klein'in Takım Kurma Yaklaşımı

Günümüzde kullanılan diğer bir takım geliştirme yaklaşımı da Lacerenza vd. (2018) tarafından ortaya konmuş modeldir. Bu modelin temelinde, takım geliştirmenin temel unsurlarından olan takım kurma ve takım kurmanın bileşenleri yatar. Klein vd. (2009), takım kurmanın, takım geliştirme ve performansında ana temellerden biri olduğunu söyleyerek, takım kurma üzerinde yapılmış çalışmaları dört başlık altında toplayarak,

günümüz takım geliştirme modelinin çatısını kurmuştur. Shuffler vd. (2011) bu temele takımların eğitimlerini de ilave ederek, eğitimin de takım geliştirmedeki rolüne vurgu yapar. Lacerenza vd. (2018) ise eğitimi, takım eğitimi ve liderlik eğitimi şeklinde genişletir ve bu sürecin etkinliğini arttıran geri bildirim yöntemini de ekleyerek, takım geliştirmenin evrelerini genelleştirir.

Lacerenza vd. (2018) takım geliştirme yaklaşımının modeli, Klein vd. (2009) takım kurma yaklaşımının dört bileşeni ile birlikte **Şekil 2.4**'teki gibi özetlenebilir.

Klein'ın takım kurma yaklaşımının özünde takımların önemi yatmaktadır. Her türlü organizasyon, belirli görevleri yerine getirme ve faaliyetleri gerçekleştirmek için takım bazlı altyapılar oluşturmaktadır. Takımlar, üretim, hizmet, proje veya benzeri bazda çalışan organizasyonların temel yapılarından biri haline gelmiştir. Değişken koşullarda, takımlar da bu koşullara adapte olurlar. Örneğin, Korona salgınının tüm dünyayı etkilediği dönemde sanal takımların oluşumu, uzaktan işbirlikleri, online proje yönetimi ve bu devinim içinde hedefleri gerçekleştirmeleri ayrıca önem kazanmış ve uzak ekipler daha önce hiç olmadığı kadar işbirlikleri içine girmişlerdir. Gelecekte önemli bir süre daha organizasyonların faaliyetlerinde sanal takımların oluşturulması ve faaliyet göstermesi, özellikle küresel projelerde vazgeçilmez görünmektedir.



Şekil 2.4: Takım geliştirme ve kurma bileşenleri (Lacerenza vd., 2018).

Başlangıçta, kişilerarası iletişimin ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla tasarlanmış olan takım kurma metodolojisi (Schein, 1969), sonraları hedeflere ulaşmak, faaliyetleri tamamlamak ve stratejileri gerçekleştirmek için kullanılan bir araç haline geldi. Beer (1976) takım kurmayı dört temel yaklaşımla tanımlamaktaydı (a) hedef belirleme, problem çözme (b) kişiler arası ilişki (c) rol tanımlama ve (d) yönetsel ızgara modeli (Blake ve Mouton, 1964). Sonraki araştırmacıların önemli bir kısmı bu prensipleri benimsemiş ve zaman içinde, şartlara göre modellerinde bazı değişikliklere gitmişlerdir.

Porras ve Silvers (1991), o güne dek takım kurma üstüne yapılan çalışmaları incelediğinde, çalışmaların genelde üç temel etkinin etrafında şekillendiğini ifade etmiştir: (a) takım kurmanın grubun sosyal süreçlerine etkisi (b) takım kurmanın üretkenlik (productivity) ve performansa (performance) etkisi (c) yeni araştırma metodları ile takım kurmanın yeni perspektiflerinin incelenmesi.

Zamanla, yönetsel ızgara modeli, kendi başına ayrı bir takım kurma yaklaşımı olmaktan çıkmıştır. Buller (1986) madenciler üstünde yaptığı çalışmalarda, takım kurma ve hedef koymanın, performans üstünde marjinal etkisinin olduğunu öne sürer. Buller'ın çalışması, daha odaklı parametreler seçildiğinde, süreçlerin sonuçlara olan etkilerinin artacağını göstermiştir. Buller, ayrıca güç-alan analizleri (force-field analysis), katılımcı karar verme (participative decision-making) yöntemleriyle takım kurmanın daha net tanımlarını yapmada öneriler sunmuş ve takım kurma ve problem çözme faktörlerinin; bireysel, grup, iş ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Önerisinde, operasyonel değişkenleri açıkça tanımlamanın ve sebepleri oluşturan mekanizmaları kavramlaştırmanın, takım kurmanın etkisini önemli ölçüde arttıracaklarını da belirtti (Bullock ve Svyantek, 1987). Bu çalışmalar ışığında takım kurmada, hedef belirleme ve problem çözme yaklaşımları, daha önceden birlikte ele alınıyorken, ayrı ayrı faktörler olarak değerlendirilmeye başlandı. Buller, çalışmalarının ışığında, Dyer (1977) problem çözme konseptini genelleştirerek, takım kurmanın dört temel yaklaşımla incelenebileceğini öne sürmüştür. Bu dört temel yaklaşım iş veya kişilerarası ilişki modeli (task or interpersonal issues), hedef belirleme (goal setting) ve rol tanımlamasıdır (role clarification).

2000'li yıllara kadar, kavramsal karışıklık ve anlaşmazlıklar nedeniyle, takım kurma hakkında yazılan değerlendirme makaleleri, maalesef benzer içeriklerdeki makaleleri

değil, farklı yaklaşımları içeren makale ve modelleri dikkate almışlardır. Bu da kavramsal bütünlüğün oluşmasını geciktirmiştir. Örneğin kendilerinden önce 66 çalışma olmasına rağmen, De Meuse ve Liebowitz (1981) ve Woodman ve Sherwood (1980) makalelerinde inceledikleri çalışmaların sadece 14 tanesi ortaktır. 6 yıl sonra Buller (1986) yaptığı incelemede 9 çalışmayı dikkate almıştır. İncelediği çalışmalardan sadece 3 tanesi Woodman ve Sherwood (1980) ile, 6 tanesi de De Meuse ve Liebowitz (1981) ile ortaktır. Bu anlaşmazlıkların önemli bir nedeni, takım kurma genelleştirilememesi ve tanımının eksik olmasıdır (Buller, 1986). Bu çalışmalar yapıldığı zamanda, üzerinde mutabakata varılmış işlevsel bir tanım yoktu. Günümüze baktığımızda, artık ortak bir mutabakatla takım kurmanın dört yaklaşımı üstünde anlaşılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar (Beer, 1976; Buller, 1986; Dyer, 1977; Salas vd., 1999) ışığında, Klein vd. (2009) takım kurmanın dört temel bileşenini i) hedef belirleme (ii) kişilerarası iletişim geliştirme (iii) rol ve görev tanımlama ve (iv) problem çözme olarak belirlemiştir.

Takım kurmanın bu dört ana prensibini Klein vd. (2009) şöyle ifade eder:

2.3.1. Klein Takım kurma bileşenleri

Hedef Belirleme: Genel olarak takımın, özel olarak da bireylerin hedeflerinin belirlenmesidir. Takım üyeleri, hedeflerin gerçekleşmesi için yapılacak faaliyetleri planlar. Hedeflere ulaşabilmek için takım üyelerinin motivasyonlarını artırır. Sonuçları değerlendiren takım, ileriki faaliyetleri için ne tür kaynaklara ihtiyacı olacağını öngörebilir. Takım üyelerinin motivasyonu gibi bireysel karakteristikler, hedef belirleme yöntemi ile yönetilebilir (Locke ve Latham, 2006).

Kişilerarası ilişkiler: Ortak birliktelik ve birbirlerini destekleyen, duygularını paylaşan takım üyelerinin, takım çalışma becerileri artar. Birbirlerine güven duymaya başlayan üyelerin takım ile bağları sıkılaşır. Takım üyeleri arasında daha az bireysel çatışma olan takımlar, görece daha fazla kişilerarası çatışma yaşayan takımlara göre daha etkin çalışırlar. Takımlarda, kişilerarası güven ve açık iletişim için bazı araçların kullanılmasına ihtiyaç duyulur. Kişilerarası güven, işbirliği, uyum ve bağlılığın artması, takım karakteristiklerini de genel olarak iyileştirir (De Jong vd., 2016).

Rol ve görev tanımları: Takım üyelerinin takım içindeki görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde iletişim daha düzgün ve sorunsuz hale gelir. Takım

üyeleri, projedeki işleri yerine getirirken, hem kendi görevlerinin hem de diğer ekip arkadaşlarının görevlerini bu sayede daha net olarak anlarlar. Takımın yürütmekte olduğu görev, birbiri ile örtüşen birçok alt görevin tamamlanmasını gerektirir. Bu örtüşen sorumluluklar, üyelere beklenen davranışlar olduğu için, bu roller takım üyeleri arasında münazara edilir, tanımlanır ve daha sonradan revize edilir. Bu sayede muğlaklık, aynı işin birden çok sahibin olması yada tam tersi açıkta kalan sorumluluklar engellenir (Whitaker vd., 2007).

Problem çözme: Takım içinde görev ilgili ana problemler belirlenir. Üyeler, bu problemlerin çözümü için gerekli, faaliyetleri planlayıp yürütürler. Klein vd. (2009) modelinde, Beer (1976) tarafından temelleri atılan ve Buller (1986) ile geliştirilen problem çözme unsurları baz alınmıştır. Takım üyeleri, hedefleri belirler, birbirleri ile ilişkiler geliştirir, amacı gerçekleştirme yolunda gerekli rolleri tanımlar ve problem çözme ve ilave olarak geliştirdikleri kritik düşünme becerileri ile istenen örgütsel sonuçlara ulaşırlar yada gelişimine katkıda bulunurlar.

3. SOSYAL UYUM

Uyum, “cohesion”, kelimesi sözlükte, “bir takımın yada bir topluluğun üyelerinin birlikte olma hali” (the situation when the members of a group or society are united, Cambridge Sözlüğü, 2024) ve “birbirlerine sıkıca kenetlenme” (the act or state of sticking together tightly, Meriam Webster 2024) şeklinde açıklanmıştır.

Sosyal uyum literatürde değişik yaklaşımlarla açıklanmakta ve incelenmektedir. Kavramın işlev ve içeriği bakımından taşıdığı muğlaklık, standart yaklaşımları kısıtlamakta, ancak gerek akademik gerekse de politik alandaki tercihler doğrultusunda oldukça esnek ve geniş bir potansiyel barındırmasına da imkân tanımaktadır. McNeill (2006) sosyal uyum kavramının öneminin hem akademik hem de politik alanda işlerlik taşımasından kaynaklandığını ifade eder. Chan vd. (2006) ise sosyal uyumu, toplumun üyeleri arasındaki yatay ve dikey ilişkiler ağı olarak tanımlar. Bu ilişki güven, aidiyet, katılma ve yardımlaşma niyeti gibi davranış ve ahlaki değerleri içerir. Janmaat (2011) sosyal uyumu, basitçe “toplumu birlikte tutan yapışkan” olarak tanımlanmıştır.

Sosyal uyum yaklaşımı, çoğu zaman sosyal sermaye kavramı yardımıyla açıklanmaktadır. Buna göre sosyal sermaye; sosyal uyuma göre tanımlanan istikrarlı sistemin temel kaynağı olarak değerlendirilir. Sosyal uyum “yapabilme kapasitesi” olarak tanımlandığı ölçüde, sosyal sermaye ve sosyal ağlar da, sosyal uyumu destekleyen yapısal unsurlara dönüşecektir (Jenson, 2010).

Acket vd. (2011), sosyal uyumu dar kapsamda sosyal sermaye olarak algılama hatasına karşı uyarı yaparak, sosyal sermayenin kapsamının daha geniş olduğuna dikkat çeker. Bu kapsamdan bakıldığında, sosyal uyumdan bahsedilen koşullarda, sosyal sermayenin de bulunması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Eğer sosyal uyumdan söz edilemeyen bir organizasyon var ise, orada sosyal sermayeden de söz etmek mümkün olmaz.

Sosyal uyumdan bahsederken, takım birlikteliği ve grup uyumundan da faydalanılır ve bu kavramlar, sosyal uyum tanımına katkıda bulunur. Takımın birlikteliği, bireyin belirli bir gruba ait olma algısı ve grup üyesi olmanın duygusal hissidir. Grup üyeleri ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelir ve grup üyelerinin sorumluluk alma derecesi takım birlikteliğinin ölçüsünü belirler. Bu süreç grup üyelerini aynı hedef ve

amaçların gerçekleşmesi için birbirine bağlar. Bu sayede ortak hedefe doğru hareket etmek kolaylaşır, takım üyeleri arasında rekabet azalır ve dayanışma artar (Bollen ve Hoyle, 1990). Grup uyumu arttıkça, üyeler arasında iş tatmini ve bireysel doyum artar ve stres seviyesi, agresif tutum ve saldırganlık azalır.

Sosyal uyumun etkileri her zaman olumlu mudur? Rovio vd. (2009) grup uyumunun bazı olumsuz etkilerini de göstermektedir. Takımların performans baskısı altındayken, grup uyumunun güçlü olmasından kaynaklı, üyeler içinde gruplaşmaların olduğu, bireysel kayıtların arttığı ve bunların sonucunda da performansın olumsuz etkilendiği gözlemlenmiştir. Grup birlikteliğinin, kendini engelleme ve geri çekme ile yakın ilişkisi nedeniyle, bahaneler üreterek kendini engelleme davranışları da performansı azaltabilmektedir.

Carron vd. (1985), takımlardaki sosyal uyumu ölçmek için takım birlikteliği ölçeğini (Group Environment Questionnaire) geliştirmiştir. Grup ve birey olarak değerlendirildiğinde, bu ölçek:

- Bireysel bazda, takımın bireylere karşı olan çekiciliği (individual attraction to the group)
- Takım bazında ise, takımın bütünlüğü (group integration)

olarak, sosyal uyumu iki düzeyde ele alır.

Bireysel bazdaki yaklaşım, üyelerin grubu ne ölçüde benimsedikleri, takımın üyesi olmaktan duydukları memnuniyet, arkadaşlık ortamının çekiciliği gibi bireyin kişisel duygu ve hislerini ele alır.

Takım bazındaki yaklaşım, yani takım bütünlüğü ise takımı bir bütün olarak ele alır ve takım üyelerinin bağlılığı ile hedeflerine ulaşma çabasını değerlendirir.

Carron, birey bazında ve takım bazındaki birliktelik ölçeklerini de kendi içinde görev ve sosyal bileşenleri olmak üzere iki kısımda inceler. Görev birlikteliği, takım üyelerinin ortak hedefleri başarmak için birlikte çalışması ile ilgilidir. Sosyal birliktelik ise takımın üyesi olmaktan tatmin almak ve üyelerin birbirleri ile olan ilişkileri ile ilgilidir.

Böylece, Carron vd. (1985) tarafından geliştirilen Takım Birlikteliği Envanteri (Group Environment Questionnaire, GEQ), kendi içinde dört bileşenli bir yapıya dönüşür (**Tablo 3.1**).

Tablo 3.1: Takım birlikteliği envanterinin dört boyutu.

	Sosyal Birliktelik (Social)	Görev Birlikteliği (Task)
Bireysel Çekicilik (Individual Attraction to The Group)	ATG-S	ATG-T
Grup Bütünlüğü (Group Integration)	GI-S	GI-T

3.1. Grup Bütünlüğü

Tablo 3.1'de ifade edilen grup bütünlüğünün görev ve sosyal birliktelik kavramları şu şekilde ifade edilebilir.

Grup bütünlüğü-görev birlikteliği (GI-T) takım üyeleri tarafından bireysel olarak görev birliğinin bir bütün olarak algılanmasıdır. Amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için lider tarafından belirlenen, deneyimli olan ve görev bilinci taşıyan bireylerin hissettiği bağlılık duygusu bu boyutu oluşturmaktadır.

Grup bütünlüğü - sosyal birliktelik (GI-S) ise takım üyeleri tarafından bireysel olarak sosyal birliğin bir bütün olarak algılanmasıdır. Takıma bağlılık konusunda bireylerin hissettiklerini temsil eden bu boyut, görev bilincinden ziyade bireylerin sosyal ihtiyaçları üzerine kuruludur.

Dört faktörlü sosyal uyum yapısı, birçok araştırmada bir bütün olarak kullanılmamış yada kullanılsa bile bileşenler arasında kaymalar gözlemlenmiştir. Bundan dolayı, takım birlikteliği envanterinin tamamı yerine bazı parçaları kullanılmış ve sorular hedef kitleye göre revize edilmiştir. Chang vd. (2006) takımlar üzerinde yaptıkları çalışmada takım birlikteliği envanterinde “grup çekiciliği” ölçeğini dikkate almamış, sadece “grup bütünlüğü” ölçeğini uygulamıştır. Ayrıca envanter sorularında spor takımları, oyun süresi, sezon ve maç kazanma (sport teams' playing time, seasons, and game winnings) gibi kavramları proje takımlarının görevleri, çalışma süresi, proje sonuçları (project teams' assigned task, working hours, and project outcomes) olarak revize edilmiştir. Örneğin “takım üyelerimiz sezon dışında beraber zaman geçirmeyi sever” maddesi “takım üyelerimiz işyeri dışında birlikte zaman geçirmeyi sever” olarak değiştirilmiştir. Carless and De Paola (2000), Avustralya kamu sektör çalışanları ile yaptığı çalışmada, dört boyutlu model uyumu için ölçekleri revize etmiş, ve bireysel çekicilik ölçeği yerine grup bütünlüğün ve özellikle görev birlikteliğinin

takım değişkenleriyle daha güçlü korelasyona sahip olduğunu belirterek, ölçeklerin, grupların dinamik yapısı göz önünde tutularak revize edilmesi gerektiğini ve grup bütünlüğünün, bireysel duygu ve hislerden daha fazla etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Hogg ve Hains (1998) da yaptıkları çalışmalarda, bireysel çekicilik ve arkadaşlığın, grup düşüncesi üzerindeki zayıf etkilerini ortaya koyarak, bireysel çekiciliğin gruplardaki sosyal uyum için ikinci planda bir ölçek olduğunu, ve grup bütünlüğünün etkisinin daha fazla olduğunu savunmuştur. Dyce ve Cornell (1996) de müzisyenler ile yaptığı çalışmada, sosyal uyum ölçeğinin, bireysel bazdan ziyade grup bütünlüğü bazında kullanımını önermiştir. Dolayısı ile dört faktörlü bir yapı, genel olarak model uyumu göstermeyebilmektedir (Schutz vd., 1994) ve dinamik yapıya göre revizeler gerekmektedir (Haugen vd., 2021). Bu tez araştırmasında, bireysel bağ ve çekicilikten ziyade, yukarıdaki çalışmalara uygun olarak sosyal uyum ölçeğinde, **grup bütünlüğü** baz alınarak anket soruları düzenlenmiş ve bulgular bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

3.2. Grubun Bireye Olan Çekiciliği

Bu kavram, bireyin gruba karşı olan yaklaşımı, davranış ve tutumları olarak ifade edilir. Takımın hedefe, üretkenliğine ve performansına olan katkısının bireye hissettirdikleri ile takımın bir parçası olmanın getirdiği sosyal motivasyon kavramlarından oluşur (Carron vd., 2002). Bu kapsamda **Tablo 3.1**'de ifade edilen grup çekiciliğinin görev ve sosyal birliktelik kavramları da şu şekilde açıklanabilir.

Bireysel çekicilik - görev birlikteliği (ATG-T) takım üyeleri arasında, grup görevlerinin ve hedeflerinin tamamlanmasına ve grubun üretkenliğine, performansına olan bireysel katılım ile ilgili bireylerin hissettikleridir.

Bireysel çekicilik - sosyal birliktelik (ATG-S) ise takım üyeleri arasında bireyin grup içinde bireysel ve sosyal kabullenilme duygusudur.

Önceki bölümde açıkladığımız üzere, üyelerin kendi motivasyonlarının ve hissettiklerinin grup bazında etkisinin, takım çalışmalarında kullanımına yönelik ortak bir tutum araştırmacıların arasında bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, sosyal uyumda, bireysel çekicilik boyutundan daha çok, grup bütünlüğünün takım bazındaki sonuçları daha çok ifade ettiği gözlenmiştir (Haugen vd., 2021; Hogg ve Hains, 1998; Schutz vd., 1994).

4. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet, Eski Mısır'da, toplumların düzenini sağlamak ve bireyler arasında adil bir davranış standardı oluşturmaktı. Adalet, genellikle "Maat" ilkesiyle ilişkilendirilmiştir. Maat, düzen, denge ve haklılık anlamına gelen bir kavramdı. Toplumda tartışmasız liderler olan Firavunlar da Maat ilkesine olan bağlılıkları ile tanınmışlardı. Adaleti tesis etmek onların görevlerindendi ve bunun için belirli kuralları ve prosedürleri içeren hukuk sistemi mevcuttu. Hukuk, etik ve ahlaki değerleri teşvik ederken, suç işleyenleri de cezalandıran bir sistemdi ve bireyler arasında adil davranışı esas alırdı (Barton, 2007; Chroust, 1946; Küçüktaşdemir, 2017).

Eski Mısır'dan, eski Yunan'a geçildiğinde, adaletin benzer bir şekilde toplumsal düzeni koruma, bireylerin haklarını güvence altına alma ve toplumun genel refahını sağlama amacını taşıdığı görülmektedir. Başlangıçta, doğayı (physis) ve adaleti algılamaya çalışan filozoflar için, bunlar ile toplumun belirlediği yasalar ve normlar (nomos) arasında bir ikilem algısı oluşmuşsa da, daha sonradan kavramların oturmasıyla bu ikilem ortadan kalkmıştır. Adaletin en temel uygulama alanlarından biri şehir devletlerindeki (polis) hukuki ve politik düzenlemelerdi. Atina gibi şehir devletlerinde, halkın katılımıyla oluşturulan yasalar ve mahkemeler, toplumda adil davranışın uygulanmasında önemli bir rol oynuyordu (Sealey, 1994). Yasaların ve hükümlerin temelinde de ahlaki değerler yatmaktaydı. Neyin doğru ve neyin yanlış, diğer bir tabirle, neyin ahlaki, neyin gayri ahlaki oluşu, adaletin yasalarını belirlemede ve hükümlerin uygulanmasında öncül ilkeler olmuştu. Sokrates, Eflatun, Aristo ve diğer ahlak ilkeleri çevresinde değişen ve gelişen ahlak felsefi ile birlikte, adalet de değişikliğe uğramıştır (Devettere, 2002). Sokratik düşüncede, adalet, bireyin karakterinin bir yansıması olarak kabul edilirken, eğitim ve erdem, adil davranışın temelini oluşturuyordu. Aristoteles, "Nikomakhos'a Etik" adlı eserinde adaleti, genelde iki tür olarak ele alıyordu: dağıtıcı adalet ve düzeltici adalet. Dağıtıcı adalet, ki aynı zamanda günümüzdeki örgütsel adaletin dört kavramından biridir, kaynakların adil bir şekilde paylaşılmasını ifade ederken, düzeltici adalet, haksızlıkların düzeltilmesini amaçlıyordu (Aktan, 2009; Anagnostopoulos ve Santas, 2018).

Yüzyıllar içinde bu temeller etrafında şekillenen adalet kavramına yönelik çalışmalar, sanayi devrimi ve ikinci dünya savaşı sonrasında da devam etmiştir. Savaş sonrasında sosyologlar ve sosyal psikoloji uzmanları, artan psikolojik problemleri ve altında yatan sebepleri incelemeye çalıştılar. Stouffer vd. (1949) ve Thibaut (1950) araştırmalarında, Aristoteles'nun dağıtıcı adaletine benzer bir kavramsal yaklaşımla, “göreceli yoksunluk” kavramını kullanarak, tatminsizliklerin altında yatan sebeplerin beklenti ve kazançlar arasındaki çatışma ve farklılıklar olduğunu öne sürdüler. Savaştan sonra hızla gelişen ve karmaşıkleşan sosyal ekonomik düzen, adalet kavramı, bu gelişmelere paralel olarak genişletmeyi, yenilik yapmayı ve daha kapsamlı hale getirmeyi gerekli kılmıştır. Yapılan çalışmalarda, haksızlık, eşitsizlik, adaletsizlik kavramları daha sık ve açıkça birer değişken olarak kullanılmaya başlanmıştır (Adams, 1963; Berger vd., 1972; Homans, 1961). “Adalet eşitsizliğin içinde eşit olmanın tuhaf bir karışımıdır” der Higgins (1961). Bireyler, toplum, örgütler ve devlet arasındaki ilişki ağında, eğer bireylerin harcadıkları ve yaptıkları yatırımlar ile kazançları arasında bir oran varsa, orada dağıtımsal adaletten bahsedilebileceğini anlatır. Dolayısı ile sosyal iletişim ve alışveriş arttıkça, bireylerin yaptıkları harcamalar, eforlar ve yatırımların çeşitliliği ve maliyetleri de artar. Birey, bunların karşılığında aldığı ödüllerle, sosyal etkileşim ve alışverişte daha da motive olmaya başlar. Bireylerin maliyet algısı, fedakârlık edilen alternatiflerin ve fırsatların maliyetleridir. Bu bedeller ile elde edilen kazançlar Blau (1986) tarafından mikro değişim teorisinde (micro-exchange theory) ele alınırken, Emerson (1962, 1972, 1976) aynı prensipler üstünde psikolojik temeller inşa etmiştir. (Adams, 1965), adaletsizlik kavramını haksızlık olarak açıklar. Bir bireyin çalışması sonucunda elde ettiklerinin oranı, toplumun diğer bireylerinin elde ettiklerinin oranından farklılaşırsa, bu farkı “haksızlık” olarak tanımlar. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki çalışmalarda, genellikle dağıtımsal adaletin, yani bireylerin yaptıkları ile bunların karşılığı olan kazançlarının dengesi üzerinde durulduğu görülür (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Emerson, 1976; Homans, 1961; Lerner, 1975; Leventhal, 1980). İlerleyen çalışmalarda, Thibaut ve Walker (1975), duruşma salonlarında karar sürecine neyin etki ettiğini anlamaya çalışmışlardır. Kararın ne kadar adil olup olmadığından bağımsız olarak, bu kararın verilış sürecini, hükmün kendisinden soyutlamaya çalıştılar. Yaptıkları analizlerde, karar süreci için, hükümden, yani dağıtımsal adaletten başka bir adalet türü olan prosedürel adalet kavramının filizleri şekillendi. Leventhal

vd. (1980) hukuksal süreçlerin dışında, sivil kurumlardaki süreçleri incelemeye başladı. Buradan hareketle, prosedürel adalet, organizasyonlar içinde, bireylerin görüşlerini ifade etmelerini destekleyen ve hükümler üzerinde etkili olan kuralları ve bu kuralların ne kadar tutarlı, tarafsız, etik ve ahlak normları çerçevesinde uygulandığıdır. Bu yaklaşım araştırmacılar arasında kabul buldu ve prosedürel adalet konusunda çalışmalar yaygınlaşmaya başladı (Blalock Jr ve Hubert, 1991; Lind ve Tyler, 1988b). Prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ile birlikte örgütsel adalet kavramını açıklarken dikkate alınmış ve konsept geliştirme ve test aşamalarında ortak çalışmalar yürütülmüştür (Folger ve Konovsky, 1989). Prosedürel ve dağıtımsal adaletin örgütsel boyutlarını tanımlarken, bu iki farklı tip adalet algısının deneysel (ampirik) olarak farklarının ortaya konması, yeni konseptlerin belirlenmesi, prosedürel adalette kişilerarası ilişkilerin etkisi, eşitlik teorisini test etmek için geliştirilecek yeni metodlar ve adaletin değişik örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir (Greenberg, 1990). Organizasyonlar geliştikçe ve ilişki tipleri değiştikçe, prosedürlerin uygulanması bazı yasal çerçevelerle ve normlarla güvence altına alınmış ancak diğer yandan örgütsel davranışların sonuçları üzerinde etki eden çalışan davranış ve tutumlarının açıklanması için değişik adalet ölçeklerine de ihtiyaç ortaya çıkmış ve bu ihtiyaca binaen etkileşimsel adalet gündeme gelmiştir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993). Etkileşimsel adaletin de modele eklenmesiyle, günümüzde kullanılan dört boyutlu örgütsel adalet modelinin çerçevesi Colquitt (2001) tarafından ortaya konmuştur; dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgisel adalet.

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet, büyük ölçüde Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine dayanmakta ve bireyin edindiği kazanımların algılanması anlamına gelmektedir. Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır.

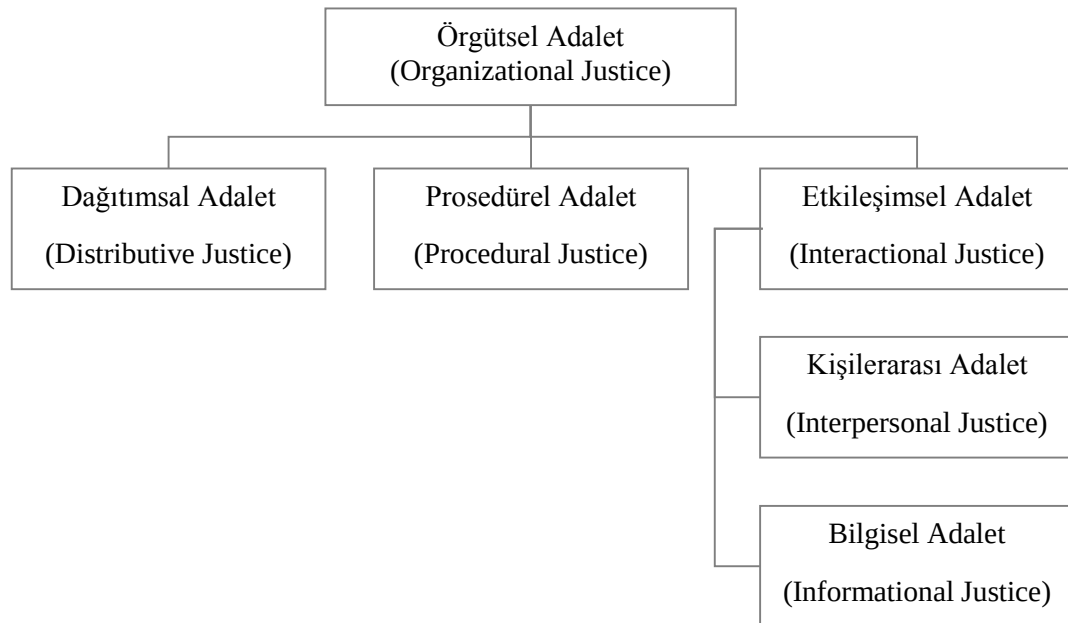
Prosedürel Adalet: Son yıllarda yapılan araştırmaların çoğunda elde edilen bulgular, işgörenlerin kendilerini etkileyen örgütsel kararlarla ilgili tepkilerini gösterirken, bu kararlar kadar, kararların doğmasına yol açan süreçlerden etkilendiklerini ortaya koymuştur. Dağıtımsal adalet ile karar verme sürecinde yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmaması temin edilir. Prosedürel adalet ise, aşırı ve eksik ödemedi

kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt, 2001). Diğer bir deyişle, işgörenler prosedürel adalet ile ilgili olarak, kararlara varmada kullanılan prosedürlerin doğru işlediğinden emin olurlar. Prosedürel adalet, prosedürler, politikalar, bir şikâyetin çözümünde kullanılan araçlar ve şikâyetle başa çıkmada harcanan zaman ile ilgili algılamalara dayanmaktadır.

Etkileşimsel Adalet: Adalet kavramının farklı bir uzantısı ve biçimi etkileşimsel adalettir. Bies (2001) tarafından tasarlanan ve kişilerarası iletişimin algılanmasıyla ilgili olan etkileşim adalet (Karriker ve Williams, 2009), prosedürel (işlemsel) adaletin devamı niteliğindedir. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır. İnsanların birbirlerine karşı göstermiş oldukları davranışlardan yola çıkarak ne derece adil davrandıklarını değerlendirir. Etkileşim adaletinin iki yönü vardır (Bernerth vd., 2007):

- Kişiler arası etkileşim adaleti ve
- Bilgisel adalet.

Kişiler arası adalet; astların üstlerine ve diğer çalışanlara karşı saygı ve nezaket çerçevesinde davranmalarını gerektirir.



Şekil 4.1: Örgütsel Adaletin Boyutları (Colquitt, 2001'den adapte edilmiştir).

5. TAKIM DEVAMLILIĞI

Devamlılık (viability) sözcüğünün anlamı, Merriam-Webster (2024) sözlüğünde şu şekilde tanımlanır: i. hayatta kalma, büyüme ve gelişme yeteneği (the ability to live, grow, and develop) ii. yeterli fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyeti (the ability to function adequately) iii. başarılı yada sürdürülebilir olabilme (the ability to succeed or be sustained, sustainability).

Hackman ve Lorsch (1987) takımların devamlılığı tanımını yaparken, üç ana başlık altında görüşlerini özetler; (a) takımın üretkenlik sonuçlarının, çıktısı alan (iç yada dış müşteri) yada değerlendiren insanların performans beklentilerinin üstünde olması (b) takım çalışmasının, ortalamada, takım üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılaması ve onları hayal kırıklığına uğratmaması (c) işi yapmak için oluşturulan ve kullanılan sosyal yapının, takım üyelerinin birlikte çalışma kudretlerini sürdürmelerine ve geliştirmelerine olanak sağlaması. Bu sayılanlar sırasıyla müşteri, takımın kendisi ve içinde bulundukları örgütsel yapıdır.

Hackman bu tanımlamayı yaparken, son maddede (c), açıkça takım devamlılığı (team viability) kavramını dile getirmemiş olsa bile, takip eden çalışmalarda (Barrick vd., 1998; Sundstrom vd., 1990) bu tanım, takım devamlılığı kavramının temeli olarak kullanılmış ve sonraki yapısal genişlemeler bu temel üstüne inşa edilmiştir.

Hackman'dan 2 yıl sonra, Sundstrom vd. (1990) takım etkinliğini anlatırken, takım performansını bir aşama daha ileriye taşıyarak, takım devamlılığını da potansiyel bir kriter olarak dikkate alacaktır. Ona göre takım devamlılığı, asgaride üye memnuniyeti, katılım ve birlikte çalışmayı devam ettirme niyetini içermelidir. Daha kapsamlı araştırmalar için de; bağlılık ve uyum (cohesion), kurallar (norms), üyeler arası koordinasyon (intermember coordination), seviyeli ilişkiler (mature communication) ve problem çözme (problem solving) kavramlarını, takım devamlılığı ile birlikte ele alınması gerektiğini tavsiye etmiştir.

Hackman takım bağlılığını daha çok sosyal bir süreç olarak görürken, Sundstrom, iletişimden problem çözmeye kadar birçok ölçütü de dahil etmiştir. Ancak her ikisi de, takımın devamlılığı için, “gelecekte beraber çalışma niyeti” konusunda görüş birliğindedirler.

Hackman (1988), ilk çalışmasından bir yıl sonra yayımlanan araştırmasında, takım üyelerinin birlikte çalışma kudretlerini sürdürmelerini ve geliştirmelerini ölçmek için Takım Devamlılık Ölçeği'ni kurgulamıştır.

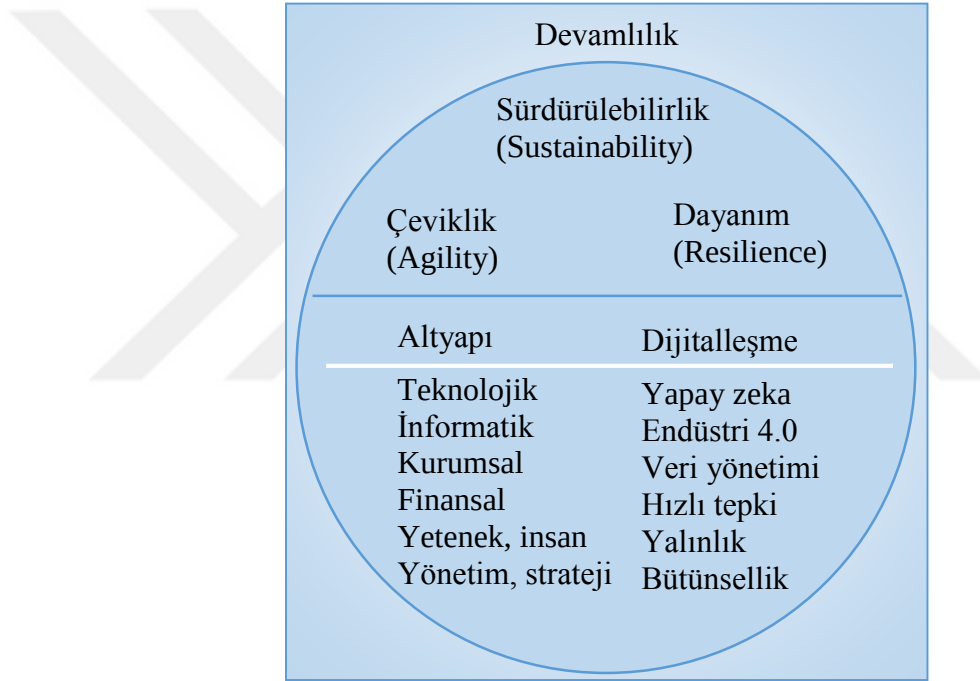
Zaman içinde yapılan çeşitli çalışmalarda (Bell ve Marentette, 2011) takım devamlılığının teorik altyapısı incelenmiş, takım devamlılığının; takım memnuniyeti, takım performansı ve takım uyumundan farklı olduğu alanları vurgulayarak, takım devamlılığını, gelecekteki başarı için gerekli sürdürülebilirlik ve büyüme kapasitesi (capacity for the sustainability and growth required for success in future performance episodes) olarak tanımlanmıştır. Takım bu nedenle gelecekteki başarı ve sürdürülebilir büyüme için gerekli yetenekleri barındırmalıdır. Burada anlatılan takım devamlılığı statik değil, zaman içinde değişen bir yapıya sahiptir.

Yapılan çalışmalar kurgusal bir görüş birliğine ulaşamamışlar ve kavramsal farklılıklar devam etmekteydi. Bu farklılıkları toparlamak ve birleştirmek maksadıyla takım devamlılık ölçeğinin gelişimine katkıda bulunmak isteyen Cooperstein (2017), takım devamlılığı tanımındaki çelişkili görüşleri gidermek ve ifadeye özgü bir tanım getirmek için muhtelif işletmelerin çalışan ve yöneticileriyle anket ve görüşmeler yaparak 10 farklı soru önerisi belirlemiştir. Konuyla ilgili farklı sektörlerdeki uzmanların görüşlerine çalışmada yer vermiştir. Sonrasında bu soruların ifade etmiş olduğu ölçekle, takım devamlılığını ölçmeyi önermiştir. Sektörlerden geel öneriler çerçevesinde de çalışmayı sonradan genişletmek isteyen araştırmacılar için ilave 4 soru tavsiyesinde bulunmuştur.

Diğer araştırmacıların çalışmalarda dayanım gücü (resilience) ve sürdürülebilirlik (sustainability) ifadeleri takımların devamlılığını tanımlayan kavramlar olarak da kullanılmıştır. Örneğin Mars'a insan gönderme konusunda NASA'nın üzerinde çalıştığı bir senaryoyu örnek veren Alliger vd. (2015), 27 aylık Mars yolculuğunda dağılmadan çalışabilecek bir ekibin hangi özelliklerinin ön plana çıkacağını anlatırken, takım devamlılığı (viability) ve dayanımı (resilience) kavramlarını birlikte kullanır. Dayanıklı ve devamlı takımların problemleri çabuk çözdüğü, beden ve ruhsal sağlıklarını korudukları, maddi ve manevi kaynakları verimli kullandıkları, zorluklardan ve çöküşlerden hızlı çıktıkları ve hasarları çabuk atlattıkları gözlenmiştir. Armenia vd. (2019) son yıllarda yapılan projelerdeki sürdürülebilirliğe dikkat çeker

ve sürdürülebilirliğin, artık projeler için daha fazla araştırma yapılan ve üzerinde teoriler geliştirilen bir özellik olduğuna dikkat çekmiştir.

Devamlılık, sürdürülebilirlik ve dayanım özellikleri, takımların uzun süreli birlikte çalışabilmelerinin koşulları olarak en fazla incelenen değerler olarak öne çıkarlar. Pandemi ile birlikte tedarik zincirindeki kırılganlıklar artmış ve globalleşen tedarik zincirindeki bozulma, birçok örgüt ve ekonomide ciddi aksaklıklar ve kesintiler oluşturmuştur. Bu nedenle tedarik zinciri ve lojistik gibi sektörlerde, devamlılık ve sürdürülebilirlik ile birlikte çeviklik (agility) ve dayanım (resilience) da son dönem araştırmalarında önemini arttırmıştır.



Şekil 5.1: Devamlılık yapısı (Miceli vd. 2021'den adapte edilmiştir).

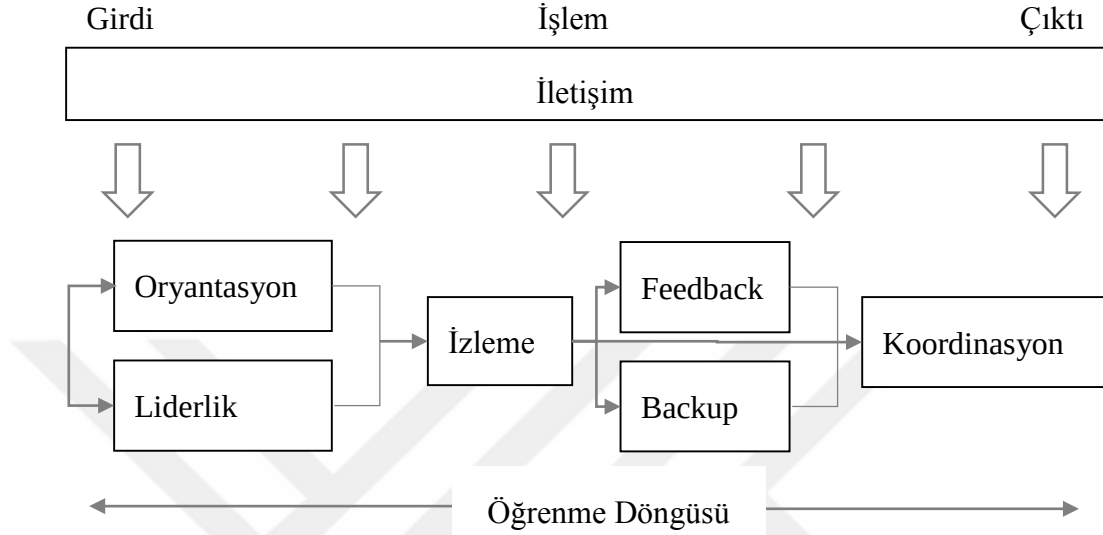
6. TAKIM PERFORMANSI

Günümüz organizasyon yapıları büyüyüp karmaşıktıkça, bunu başaracak birimler olan takımların da ihtiyaç duydukları tecrübe, bilgi, değişik disiplinler arası çalışabilme gereksinimleri artmaktadır. Takımlar organizasyonun performanslarını arttırmak için iki yada daha fazla bireyin değişik görevler üstlenerek, ortak bir amacı en verimli şekilde gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır (Salas vd., 1999). Karmaşıklık yapısı, proje takım üyeleri arasındaki fonksiyonel farklılaşma, sistemler ve alt sistemler arasındaki bağımlılıklar ve karar alanlarının etkileri gibi unsurlara genişletilebilir (Brockmann ve Girmscheid, 2007). Bu karmaşık yapıdan dolayı, takım performansının gerçekte ne olduğunu tanımlamak ve bunu ölçmek için anlaşılan bir metrik bulmak giderek zor bir hale gelmektedir (Valentine vd., 2015). Takım performansını tanımlamak için organizasyonlar, farklı hedeflere odaklanarak bir dizi faktörü dikkate alır; boyut, karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler, hedefler ve amaçlar, paydaşlar, yönetim uygulamaları, iş bölümü, teknoloji, eş zamanlı mühendislik, küreselleşme ve kaynak bağımlılığı, çeşitlilik, belirsizlik ve akış, bu faktörlerden bazılarıdır (San Cristóbal vd., 2018).

Organizasyonlar, çeşitli KPI'ları (anahtar performans göstergeleri) takip eder ve planlama, uygulama, kontrol etme (veya inceleme) ve harekete geçirme gibi sürekli bir döngü düzeninde eylemler uygularlar. Bu döngü, takımın bilişsel, duygusal, süreç ve performans sonuçları üzerindeki göreceli etkinliğini değerlendirmeden bir anlam kazanmaz ve daha önemlisi tamamlanamaz. Takım performansını ölçmek, takım odaklı organizasyonlarda gelişimi ve iyileşmeyi sağlamak için önemlidir (Andersson vd., 2017). Burada öz değerlendirme ve gözlemci temelli teknikler hala en yaygın kullanılan yöntemler arasındadır. Son 30 yıl içinde takım performansını ölçme ve etkilerini farklı sosyal yapılar üzerinde değerlendirme konusunda önemli sayıda çalışma yapılmış olup, takım performansı ölçümlerinin birçok endüstride önemli derecede kullanıldığı görülmektedir (Salas vd., 2017).

Bir takımın performansını ölçmeye gelince, tüm bilgileri tek bir kaynaktan elde etmek mümkün olmaz. Dickinson ve McIntyre (1997) takım çalışmasındaki aşamaları izleyebilmek için çok sayıda gözlemciye ihtiyaç duyulduğunu ve bu sürecin her aşamasında iletişimin olmazsa olmaz bir araç olduğunu vurgular. Takımın

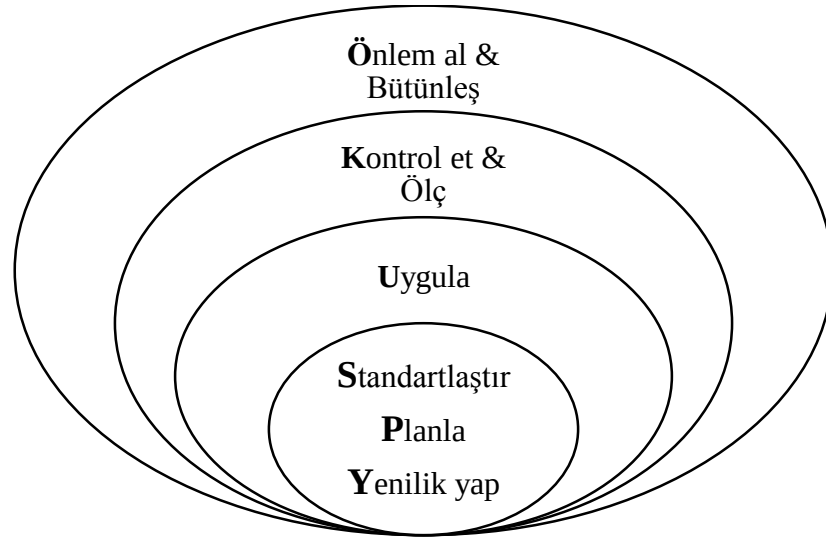
oryantasyonu (üyelerin birbirlerine ve görevlere yaklaşımları), liderlik şekilleri, iletişim, takip ve izleme, geri bildirim, yerine bakan yedekleme sistemi ve koordinasyon, takım çalışmasının ve performans takibinin ana unsurlarıdır (Şekil 6.1).



Şekil 6.1: Takım çalışması modeli (Dickinson ve McIntyre, 1997).

Performans takibi ve değerlendirmesi için, kendi raporlama, takım arkadaşlarının değerlendirmeleri, gözlemler ve hedef KPI değerlerine ne kadar ulaşılabildiği gibi metrikler kullanılabilir. Takımların performanslarını analiz ederken, takım performans haritasının göz önünde bulundurulmasında fayda vardır. Örneğin Forrester ve Drexler (1999) böyle bir haritayı şu aşamalara böler: Oluşturma (formation), güvenilirlik (dependability), hedefe yönelmek (focus), kontrol ve yetki (buy-in), koordinasyon (coordination), etki analizi (impact), devamlılık (vitality). Takım performansının yüksek olduğu organizasyonlar, işbirliğini artırır, müşteri memnuniyeti sağlar, inovatif ortam oluşturur, çatışmaları azaltır ve gecikmelerin önüne geçer. Performans ölçümü için kullanılan yöntemler SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) olmalıdır ancak projelerin karışıklığı ve yukarıda bahsedilen dış etkenler Balanced Scorecard yada OKR (Objectives and Key Results) gibi ölçümlerin yanında kendi raporlama tekniklerini de kullanmayı zorunlu hale getirmiştir. Örneğin Ergün ve Eyisoy (2018) performansı etkileyen birçok unsurun yanında özellikle iş dizaynı, karşılıklı bağlılık, uyuşma, görev içeriği ve süreç üzerinde

durmuş ve 14-18 yaş aralığındaki genç sporcular üzerinde yaptıkları incelemelerde, uyuşma, görev içeriği ve süreç boyutlarının takım başarısı ve etkinliği üzerindeki olumlu etkilerini savunmuşlardır. Takımların performansları içinde bulunulan sektör, kültür, bölüm ve ana strateji ile de ilgilidir. Finansal perspektiften bakıldığında, nakit akışı, dönemsel büyüme, Pazar payı, yatırımların geri dönüşü gibi kriterler performans ölçüm kriterlerine eklenebilir. Müşteri perspektifinden bakıldığında ise yeni ürünlerden elde edilen satış oranı, zamanında teslimat, müşteri ödeme performansı, müşteri temsilcilerinin yeni bağlantıları ve yönettikleri iş hacmi gibi değerler, performans ölçüm metodlarının içine dahil edilebilir. Verimlilik perspektifinde ise birim üretim süresi, stok devir hızı, getiri, personel başına ciro, tedarik zincirindeki katma değer derinliği, tezgah ekipman etkinliği gibi kavramlar ön plana çıkar. Araştırma geliştirme ve inovasyon perspektifinde ise, yeni nesil ürün geliştirme kabiliyeti, proses geliştirme, yeni ürünlerin cirodaki payları, patent ve faydalı modeller, yenilikçi Pazar hakimiyeti gibi değişkenler performans değerlendirme kriterlerine dahil olurlar. Tüm bu faktörlerin dikkate alınmasındaki amaç, örgütün bütün faaliyetlerine ışık tutabilmek ve ölçülen değerler ile hedeflenen değerler arasındaki farklılıkların tespiti ile hedefe ulaşmak için gerekli tedbirleri alıp, faaliyetleri yapmaktır. Yalın üretimdeki sürekli gelişimin (PUKO: planla, uygula, kontrol et, önlem al) temelleri böylece atılmış olur (**Şekil 6.2**).

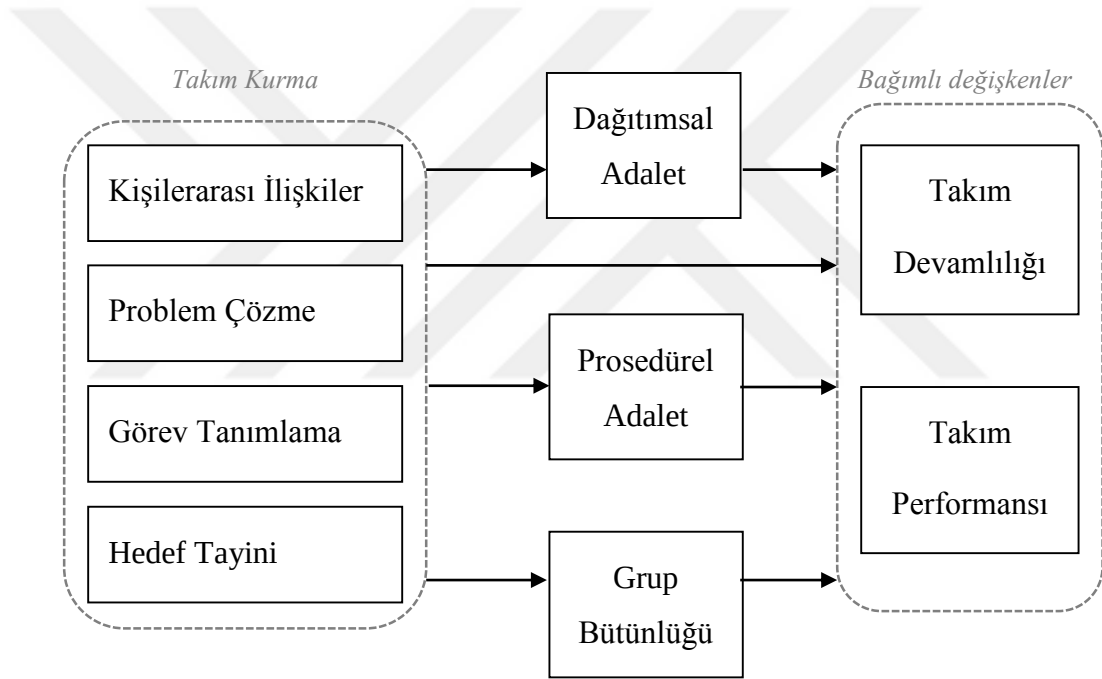


Şekil 6.2: PUKO, SUKO, YUKO döngüleri (Jagusiak-Kocik, 2017).

7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

7.1. Kavramsal Araştırma Modeli

Araştırma modeli, takım devamlılığı ve takım performansının bağımlı değişkenler olarak ele alındığı, takım kurmanın dört bileşeni, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile grup bütünlüğünün de bağımsız değişkenler olarak modele dahil edildiği gibi **Şekil 7.1**'de gösterilmiştir. Takım kurma ile takım devamlılığı ve takım performansı arasındaki ilişkide, diğer üç değişken olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve grup bütünlüğünün doğrudan etkileri yanında, aracılık etkileri de incelenmiştir.



Şekil 7.1: Kavramsal araştırma modeli ve değişkenler.

Bu değişkenlere ait analizler sonucunda, takım kurma bileşenlerinin oluşturduğu faktörler ve örgütsel adalet bileşenlerinin oluşturduğu faktörler dikkate alınarak, test edilecek hipotezler oluşturulacaktır. Takım kurma, farklı kültür, sektör, takım büyüklüğü ve tecrübe gibi değişik alanlarda farklı faktörler oluşturabilir. Örneğin tüm bileşenler tek bir faktörde toplanabileceği gibi, iki yada üç faktörlü bir yapı ile de takım kurma olgusu ifade edilebilir. Araştırmadaki hedef kitlenin özelliklerine göre

sonuçlanacak faktörlerin, takım performansı ve devamlılığı ilişkileri ayrı ayrı incelenecek olup, bu kapsamdaki hipotezler ve ilişkiler bölüm 7.5’te açıklanacaktır.

7.2. Veriler ve Bulgular

Kavramsal model değişkenlerinin testi için 402 kişiden toplanan değerlendirme formlarındaki veriler kullanılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 34’tür (SD = 8,5). Çalışmaya katılanların %29’u üretim sektöründe çalışmakta olup, %72’i beyaz yaka olarak görev almakta ve %58’i de kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların kadro, tecrübe, takım büyüklükleri, sektör ve cinsiyetlerinin dağılımı **Tablo 7.1**’de verilmiştir.

Tablo 7.1: Çalışmaya katılanların temel istatistikleri.

Başlık	Değişken	Sayı	Toplam	Oran (%)
Kadro	Beyaz Yaka	288	402	.716
	Mavi Yaka	114	402	.284
Tecrübe	0–5 yıl	151	402	.376
	6–10 yıl	102	402	.254
	11–20 yıl	106	402	.264
	21 yıl ve üzeri	43	402	.107
	5 kişiden az	99	402	.246
Takım büyüklüğü	6–10 kişi	110	402	.274
	11–20 kişi	72	402	.179
	20–30 kişi	121	402	.301
Sektör	Üretim	115	402	.286
	Hizmet, inşaat ve diğer	287	402	.714
Cinsiyet	Kadın	232	402	.577
	Erkek	170	402	.423

7.3. Ölçekler

Araştırmada kullanılan anketler beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Skalaya göre; “1 = kesinlikle katılmıyorum”, “2 = katılmıyorum”, “3 = kararsızım”, “4 = katılıyorum” ve “5 = kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Grup bütünlüğü için Carron vd. (1985) tarafından sosyal uyumu ölçmek için geliştirilmiş Takım Birlikteliği Envanteri'nin, Grup Bütünlüğü (Grup Integrity) kısmındaki “takımımız performans hedeflerine ulaşma çabalarında birlik içindedir”, “takımımızın üyeleri takım olarak beraber bir araya gelmekten, kendi başlarına dolaşmayı tercih ederler” gibi 9 sorudan faydalanılmıştır. Grup bütünlüğü soruları orijinal olarak sporcular için düzenlendiğinden, Chang vd. (2006)'da olduğu gibi, spor alanına yönelik sorular işyeri çalışanları için adapte edilmiştir, örneğin “takım üyelerimiz sezon dışında beraber zaman geçirmeyi sever” yerine, “takım üyelerimiz işyeri dışında beraber zaman geçirmeyi sever” olarak revize edilmiştir.

Takım devamlılığı için Cooperstein'in (2017) Hackman'dan (1988) adapte ederek geliştirdiği ölçeklerdeki 6 soru kullanılmıştır. Örneğin “takım arkadaşlarımızla uzun süre birlikte çalışabiliriz”, “takım arkadaşlarımızın çoğu ileride de aynı ekipte olmayı tercih eder”, “şimdiye kadar ciddi bir dağılma ve çözülme belirtileri göstermedik” gibi.

Örgütsel adalet boyutu soruları için Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden dağıtımsal ve prosedürel (işlemsel) adalet boyutları kullanılmıştır.

Dağıtımsal adalet “yapılan değerlendirmeler, gayretimizi gösterir ve görünür hale getirir”, “yapıp bitirdiğimiz işlerin ve projelerin karşılığını alıyoruz”, “performansımızın karşılığı hakkıyla ölçülüp, değerlendirilir” şeklinde 4 soru ile ölçülmüştür.

Prosedürel (işlemsel) adalet “fikirlerimizi ve duygularımızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyoruz”, “prosedürler tutarlı bir şekilde uygulanıyor”, “prosedürler önyargılardan uzak uygulanıyor”, “prosedürler doğru ve tutarlı bilgilere dayanır” gibi 7 soru ile değerlendirilmiştir.

Takım kurma ölçeği dört başlık altında toplam 16 soru ile ölçülmüştür. Bunlar (a) hedef tayini, (b) kişilerarası ilişkiler, (c) problem çözme ve (d) rol ve görev tanımlamadır. Ölçüm için Aga vd. (2016) tarafından Klein vd. (2009) referansında geliştirilerek kullanılan sorular kullanılmıştır.

Hedef tayini (goal setting) için “proje hedefleri katılımcılık esasını göz önünde tutarak belirleriz”, “hedeflere ulaşmak için yapılan aksiyonlarda takım üyelerine görevler verilir”, “projenin ana hedefleri takım üyelerine net olarak açıklanır” gibi 4 soru kullanılmıştır.

Kişilerarası ilişkiler (interpersonal relations), “takım üyeleri proje süresince birbirleri ile görüşmeleri konusunda desteklenir”, “takım üyeleri arasındaki ilişkiler açıkça tartışılabilir”, “takım üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ve çatışmalar açıkça görüşülebilir”, “takım üyeleri iletişim konusunda eğitim alırlar” gibi 5 soru ile ölçülmüştür.

Problem çözme (problem solving) “Bildirim ve şikâyetlerin tanımlanmasında ekip olarak çalışırız”, “problem ve şikâyetlerin çözümü için gerekli aksiyonların planlaması takım olarak yapılır”, “planlanan aksiyonları ve faaliyetlerin gerçekleşmesinde takım olarak hareket edilir” gibi 5 soru kullanılmıştır.

Rol ve görev tanımlama (role clarification) ise “her takım üyesinin görev beklentileri açıktır”, “ortak sorumluluklar hakkında bilgi verilmiştir” ve “proje çerçevesi ve kuralları herkes tarafından bilinir” şeklindeki 3 soru ile ölçülmüştür.

Takım performansını ölçmek için Conger vd. (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. “Yüksek iş performansına sahibiz”, “görevlerimizin genelini etkin ve hızlı bir biçimde yerine getiririz”, “her zaman hedeflerimizi aşarız” şeklindeki 5 soru ile takım performansının ölçümü yapılmıştır.

7.4. Bulgular ve Faktör Bileşenleri

Toplanan veri seti ile öncelikle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Analizde, takım kurmanın dört bileşeni, ikişerli gruplar halinde faktörler oluşturmuştur. Örgütsel adaletin dağıtımsal ve prosedürel adalet unsurları, ayrı ayrı faktörlerde kümelenmiştir. Grup bütünlüğü, takım performansı ve takım devamlılığı ölçekleri de ayrı faktörlerde toplanmışlardır. İstatistiksel hesaplar, Amsterdam Üniversitesi tarafından geliştirilmiş JSAP yazılımı ile yapılmıştır.

Keşifsel faktör analizinde, modelinin uyum indeksleri **Tablo 7.2**'de verilmiştir.

Tablo 7.2: Keşifsel faktör analizi model uyum indeksleri.

Chi-squared test			RMSEA	RMSEA 90% confidence	SRMR	CFI
χ^2	df	p				
1020.6	399	<.001	.062	.058 – .067	.022	.946

CFI = .946, $\chi^2/df = 2,57$ ve RMSEA = .062 ile model uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir.

Faktör analizleri, temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ve varimax rotasyon metodu ile yapılmış, eşik değeri 0,45'in altındaki ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizlerinde, "Takım Oluşturma" altındaki dört bileşen, ikiyeşerli gruplar halinde 2 faktörde toplanmıştır. Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme bileşenleri tek bir faktör oluştururken, görev tanımları ve hedef belirleme bileşenleri de diğer faktörü oluşturmuştur.

- Kişiler arası ilişkiler ve problem çözme: İlişki&Çöz
- Rol/görev tanımlama ve hedef belirleme: Rol&Hedef

Araştırmada veri toplanan kümeye göre bu faktörlerin oluştuğuna dikkat edilmelidir. Literatürde takım kurma başlı başına tek bir faktör olarak da ifade edilebilmektedir. Örneğin Aga vd. (2016) modeli sadeleştirmek için takım kurmanın tüm alt bileşenlerini tek bir faktörde toplamayı tercih etmiştir. Ancak veri setine göre oluşacak bileşenleri kullanmak, bulgu ve sonuçları değerlendirme açısından daha fazla detay sunmakta ve ilişkiler ağını anlamlandırmada araştırmacılara daha fazla yardımcı olmaktadır. Test edilen hipotezde (**Şekil 7.4**) bu sebeple, takım kurma yukarıdaki iki farklı bileşenle değerlendirilmiştir.

Diğer değişkenler ise kendi başlarına ayrı faktörler oluşturmuşlardır. Analiz sonuçlarına göre oluşan 7 faktör, **toplam değişkenliğin %72,4'ünü** açıklamaktadır.

1. **Rol&Hedef:** Rol/görev tanımlama ve hedef belirleme
Role Clarification & Goal Setting
2. **TD:** Takım Devamlılığı
Team Viability
3. **TP:** Takım Performansı
Team Performance
4. **İlişki&Çöz:** Kişiler arası ilişkiler ve problem çözme
Interpersonal Relations & Problem Solving
5. **D.Adlt:** Dağıtımsal Adalet
Distributive Justice

6. **P.Adlt:** Prosedürel Adalet
Procedural Justice
7. **G.Bütün:** Grup Bütünlüğü
Group Integration

Bu 7 faktörün özdeğerleri ve açıklanan varyanslarla ilgili istatistikleri **Tablo 7.3**'te sunulmuştur.

Tablo 7.3: Faktör değişkenlerinin özdeğerleri ve açıklanan varyansları.

Component	Unrotated solution			Rotated solution		
	Eigen-value	Proportion var.	Cumulative	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative
1. Rol&Hedef	17.880	.497	.497	5.184	.144	.144
2. TD	1.945	.054	.551	4.776	.133	.277
3. TP	1.578	.044	.595	4.037	.112	.389
4. D.Adlt	1.386	.038	.633	3.563	.099	.488
5. İlişki&Çöz	1.208	.034	.667	3.465	.096	.584
6. P.Adlt	1.091	.030	.697	2.585	.072	.656
7. G.Bütün	0.992	.028	.724	2.472	.069	.724

Açıklanan toplam varyans 72.4%. TD: Takım devamlılığı, TP: Takım performansı

Analiz sonucunda oluşan 7 faktörlü modelin faktör yükleri ise **Tablo 7.5**'de detaylı olarak verilmiştir.

Değişkenler için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik katsayıları (α), standart sapmaları (SD) ve Pearson korelasyon katsayıları (r) analizinin sonuçları ise **Tablo 7.4**'de detaylı olarak sunulmaktadır. Tüm faktörlerin güvenilirlik katsayıları .70'ten yüksek ve kabul edilebilir seviyededir. En yüksek güvenilirlik katsayısı .938 ile takım devamlılığında en düşük güvenilirlik katsayısı da .744 ile grup bütünlüğünde gözlenmiştir. Dağıtımsal adaletin güvenilirlik katsayısı .928 ve prosedürel adaletin güvenilirlik katsayısı ise .770 olarak ölçülmüştür. Bu fark da, dağıtımsal adaletin güvenilirliğinin daha yüksek olduğu Colquitt (2001) ile uyumludur. Faktörlerin tümü birbirleriyle pozitif yönlü $p < .001$ düzeyinde anlamlı korelasyonlara sahiptir.

Tablo 7.4: Değişken tanımlayıcı istatistikleri ve Pearson (r) korelasyon katsayıları.

Faktör	α	Ort.	SD	1	2	3	4	5	6
1. İlişki&Çöz	.890	3.736	0.846						
2. Rol&Hedef	.927	4.076	0.802	.771*					
3. D.Adlt	.928	3.808	1.022	.652*	.681*				
4. P.Adlt	.770	3.775	0.808	.609*	.619*	.634*			
5. G.Bütün	.744	3.415	0.992	.425*	.417*	.406*	.312*		
6. TD	.938	3.913	0.924	.747*	.697*	.640*	.529*	.509*	
7. TP	.922	3.968	0.831	.739*	.713*	.626*	.553*	.416*	.741*

* $p < .001$, TD: Takım devamlılığı, TP: Takım performansı, α : Güvenilirlik katsayısı, SD: Standart sapma, Ort.: Ortalama

Hem prosedürel adalet, hem de dağıtımsal adalet, takım devamlılığı ve takım performansı ile pozitif yönlü $p < .001$ düzeyinde anlamlı bir korelasyona sahiptir. Her iki adalet ölçeğinin, takımların sürdürülebilirlikleriyle olan göreceli korelasyonlarını kıyasladığımızda, dağıtımsal adaletin (D.Adlt), sürdürülebilirlik (TD), olan korelasyonun ($r = .640$, $p < .001$) prosedürel adaletin (P.Adlt) sürdürülebilirlikle olan korelasyonundan ($r = .529$, $p < .001$) daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Takım kurmanın bileşenleriyle, takım devamlılığı (TD) ilişkisine bakıldığında ise, kişilerarası ilişkiler ve problem çözmenin (İlişki&Çöz) sürdürülebilirlik ile olan korelasyonu ($r = .747$, $p < .001$), diğer takım kurma bileşeni olan görev tanımlama ve hedef belirleme ile olan korelasyonundan ($r = .697$, $p < .001$) daha yüksektir.

Tablo 7.5: Model değişkenlerinin faktör yükleri.

Principal Component Loadings								
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	Uniqueness
Role Clarity 1	.772							.235
Role Clarity 2	.761							.229
Role Clarity 3	.752							.248
Goal Setting 1	.665							.234
Goal Setting 2	.660							.290
Goal Setting 3	.570							.340
Goal Setting 4	.526							.398
Team Viability 1		.803						.175
Team Viability 2		.744						.194
Team Viability 3		.724						.151
Team Viability 4		.700						.279
Team Viability 5		.699						.190
Team Viability 6		.589						.347
Performance 1			.778					.210
Performance 2			.700					.188
Performance 3			.677					.280
Performance 4			.661					.247
Performance 5			.625					.222
Dist. Justice 1				.768				.175
Dist. Justice 2				.756				.134
Dist. Justice 3				.736				.179
Dist. Justice 4				.726				.196
Interpers. Rel. 1					.662			.444
Interpers. Rel. 2					.640			.227
Interpers. Rel. 3					.600			.197
Prob. Solving 1					.590			.320
Interpers. Rel. 4					.510			.451
Prob. Solving 2					.480			.273
Prob. Solving 3					.459			.463
Proc. Justice 1						.788		.271
Proc. Justice 2						.772		.281
Proc. Justice 3						.501		.525
Proc. Justice 4						.476		.379
Group Integ. 1							.792	.253
Group Integ. 2							.789	.307
Group Integ. 3							.672	.386

Principal Component Analysis, Applied rotation method Varimax.

7.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Devamlı ve sürdürülebilir takımların performanslarının da yüksek olduğu gözlenmektedir ancak bu ilişki, takım devamlılığı ve takım performansının altında yatan etkenlerin aynı derecede etkili olduğu anlamına gelmez. Bu bağlamda araştırmada, hem takım devamlılığı hem de takım performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilip, takım kurma bileşenlerinin etkisi ve örgütsel adalet ile sosyal uyum ölçeklerinden grup bütünlüğünün aracılık etkisi incelenmiştir. Örgütsel adaletin takım devamlılığı ve performansı üzerine olan etkisinin analizi vesilesiyle, sürdürülebilirliği anlamada ve altında yatan etkenlerin aydınlanması hususunda literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Hipotezlerin kurulma aşamasında, değişkenler arasındaki bağlantılar, ilişkiler ve literatürde yapılan ilgili çalışmalar özetlenmiş ve hipotezler bu ilişkiler çerçevesinde oluşturulmuştur.

7.5.1. Takım Kurma ile İlgili Hipotezler

Takım kurma (team building), bir yandan doğrudan takımların devamlılığını (viability, sustainability) etkilediği gibi, diğer yandan değişik faktörler üzerinden dolaylı olarak takımların devamlılığına aracılık eder. Bunların başında iletişim ve kişiler arası güven gelir. PMI (2013) araştırmasına göre her beş projeden ikisi başarısızlıkla neticelenirken, bu başarısızlıkların yarısı iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Etkili iletişimin geliştirilmesi, yöntemlerinin belirlenmesi, eğitimlerinin planlanması, takımların daha başarılı projeler geliştirmesi için gereklidir.

Godard (2001), Kanadalı çalışanlarla yaptığı çalışmada, takım kurma ve takım çalışması sonucunda, takım üyelerinin tutum (attitude) ve davranışlarının (behaviour), takım üyelerinin aidiyet (belongingness) ve görev üstlenme (task involvement) özellikleri üzerindeki etkisini göstermiştir. Nihayetinde ise, iş tatmini (job satisfaction), saygı (esteem), yetkilendirme (empowerment), bağlılık (commitment) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (citizenship behaviour) üzerindeki pozitif yönde rollerinin olduğunu öne sürmüştür. Elmuti (1996) ABD’de yaptığı çalışmada, etkili takım çalışmasının iş tatmini, bağlılık, üretkenlik ve iş kalitesini arttırdığını ifade etmesine rağmen, katılımcıların yarısının hedeflenen çıktıları yakalayamadıklarını

belirtir. Glassop (2002) Avusturalyalı otonom takımlarda ve kalite çemberlerinde yaptığı çalışmalarda, etkin kurulan takımların performanslarının arttığı, yönetim kademelerinin yalınlaştığı ve işgücü devir oranının azaldığını gözlemlemiştir. Ancak devamsızlık ve şirket karlılığı üzerinde doğrudan bir etkiyi kanıtlanamamıştır. Delarue vd. (2008) takım çalışmasının örgütsel performans ile olan ilişkisini iki kademedele almıştır. İlki algısal sonuçlardır, ki bunlar iş tatmini, çalışan bağlılığı, güven gibi değerlerdir. Bu düzeyde aynı zamanda yapısal değişikliklerde de iyileştirmeler olur, örneğin; karmaşıklığın azalması, çevrim süresinin düşürülmesi, kayıpların azaltılması gibi iyileştirmeler sayılabilir. Davranışsal sonuçlara gelince, işgücü devir oranı, devamsızlık, ek görev üstlenme, kendini motive etme ve yönetme gibi yönelimlerdir. Stratejik olarak bir üst düzeyde ise, verimlilik, kalite, inovasyon, esneklik gibi operasyonel çıktılar ve katma değer üretimi, karlılık, nakit akış dengesi, maliyet yönetimi gibi finansal oranlarda da iyileşme görülür.

Takım kurmanın her bir unsuru, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede etkin bir rol oynamaktadır. Yöneticiler bu unsurlardan hangilerinin takımları için uygun ve verimli olduğuna karar verirler. Örneğin ortak bir hedef için çalışmayı motive eden, gösterilen eforu, harcanan kaynakları aynı yöne odaklamada kilit rol oynayan “hedef belirleme” takımların performansını artırır. Locke ve Latham (2002), hedef belirleme teorisinin 35 yıllık araştırma geçmişine ışık tuttıkları çalışmalarında, çalışanlara sadece “ellerinden geleni yapmaları” söylendiğinde, başarıya ulaşmanın mümkün olmadığını ve hedeflerin net olarak da tarif edilmesi gerektiğini, hedeflerin belirlendiği durumlarda performansların da arttığını belirtmişlerdir. Hedeflerin zorluk derecelerine göre de diğer motivasyonel faktörlerin devreye girmesi gerekir. Dolayısı ile hedeflerin tayin edilmesi her durumda performansı doğrudan etkilemez ancak hedeflerin belirlenmesi dikkatin toplanması, hedefe ulaşmak için gereken fiziksel ve bilişsel kaynakların hazırlanması, uzun süre konsantrasyon ile çalışmalara devam edilebilmesi, hedef için gereken stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır. Bu da hedef belirlemede bir metodolojinin takip edilmesini, takım üyeleri, iş ve performansa uygun hedeflerin belirlenmesini gerektirir.

Takım içindeki **kişilerarası ilişkinin** güçlü olması, çatışmayı azaltır, fikirlerin açıkça paylaşılabildiği tartışma ve paylaşım ortamları sağlar ve üyeler arasında güven bağını sağlamlaştırır (Lacerenza vd., 2018). Açık iletişim sayesinde, kişisel tartışmalardan uzak, objektif açıklamalar ve göstergelerle, varsa problem ortaya konur ve bu sayede

takımın zayıf yanları daha kolay ve şüphelerden uzak bir şekilde bilinebilir. Bu diyaloglardaki güven bağının kurulması da, belirsizlik ve önyargıları bertaraf ederek, takım içi iletişimi ve dolayısı ile takım performansını artırır. De Jong vd. (2016) saha çalışmalarını taradığında ve deneysel analizlerinde, kişilerarası iletişimin oluşturduğu güven ortamının takımların performansları üstündeki etkisinin ortalamanın ($\rho = .30$) üstünde olduğunu göstermiştir. Ara değişken analizlerinde görülmüştür ki, güvenin performans üstündeki etkisi görevlerin değişkenliğinden, otoritenin bağımsızlığından ve yeteneklerin çeşitliliğinden etkilenmektedir. Takımların çoğu genelde çatışma yaşamaktadırlar ve bu çatışmaların çözümü de takımın verimli ve etkin işleyişlerinde önemli rol oynar. Tekleab vd. (2009) 53 takım üzerinde yaptıkları çalışmada, çatışma yönetiminin (conflict management) takım uyumuna (team cohesion) doğrudan etkisi olduğunu, diğer yandan hem kişilerarası çatışma (relationship conflict) ile takım uyumu ilişkisinde, hem de görev çatışması (task conflict) ile takım uyumu arasında ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Jordan ve Troth (2021) 108 takımdan 350 kişi ile yaptığı çalışmada, duygusal zekanın, takımların problem çözme, çatışma yönetimi ve performanslarını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Behfar vd. (2008) 56 takım üzerinde yaptığı araştırmada, kişilerarası ilişkileri kuvvetli ve kişisel çatışmalardan uzak takımların daha iyi performans gösterdiğini savunur.

Görev tanımlarının ve sorumluluklarının belirgin olduğu takımların çatışma yönetiminde daha iyi olduğu görülür. Aynı zamanda görev atamalarının da gönüllülük esası yada rastgele yapılmasından ziyade kişilerin iş tecrübeleri çerçevesinde yapılmasının da daha az çatışmaya yol açarak verimi arttırdığı gözlenmiştir. Takım kurma davranışları, organize olma hususunda ve bilgilerin açıkça paylaşılması yolu ile çatışma yönetimi üzerinden takım çıktılarını olumlu yönde etkiler.

Rollerin ve görevlerin tanımlı olması da takımın verimliliğini olumlu yönde etkiler. Frare ve Beuren (2021) e-ticaret, toptan ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren 611 startup ile yaptıkları çalışmada, görevlerin açıkça tanımlı olmasının ve performansların net bir şekilde ölçülüp geri beslemenin yapılmasının, yaratıcılık ve stratejik esneklik ile ilişkisini göstermiştir. Görevlerin tanımlanması ve açıkça beyanı, kişilerin daha fazla otonomi kullanması, iş ile bütünleşmeleri ve kişisel yeteneklerini kullanabilmenin verdiği tatmin çerçevesinde, kişilerin kendilerini iyi ve zinde hissetmelerine (subjective vitality) neden olmaktadır. Bunun eksik olduğu durumlarda ise, çatışma artmakta ve bu da kişilerin kendilerini kötü hissetmelerine neden

olmaktadır. Yöneticileri ve takım arkadaşlarıyla iletişim halinde görevleri net olarak tanımlanan üyeler, kendilerinden beklentileri net biçimde bildikleri için, daha az çatışma ve daha fazla kişisel tatmin elde etmektedirler (Karkkola vd., 2019). Benzer motivasyonlar da kişilerin birbirleri ile empati kurarak, hedefleri gerçekleştirmek için birbirlerine destek vermelerini de kolaylaştırmaktadır. Rollerin açıkça tanımlı olması, rollerin sabit ve görevlerin değişmezliği anlamına gelmez. Bu durum görev ve sorumlulukların sınırlarının net tarifi açısından önem taşır ve kişilerin iş ve kişi arasındaki ilişkiyi daha rahat kurabilmesine, işlerin sorunsuz takip edilmesini ve neticelendirilmesini kolaylaştırır. Esnek (flexible) ve çevik (agile) takımlarda da görevler değişse bile, her bir değişimde görevler net olarak tanımlanıp, ekibe bildirilmelidir. Esnek takımlarda bu bildirim, kişilerin birbirlerinin sorumluluklarını, kendi zanlarınca varsaymalarının önüne geçilerek, takım performansının artması için önemlidir (Campion vd., 1993) ve aksine görev tanımlarının eksik olması bu tür çevik takımlarda ciddi sorunlara yol açabilir (Barke ve Prechelt, 2019).

Problem çözme yetenekleri takım üyelerinin görevle ilgili problemleri tanımlamasına ve çözümler için aksiyon almasına yardımcı olur. D'Zurilla and Goldfried (1971) problem çöme yeteneklerini “bir problemlili durum karşısında mümkün olan çeşitli tepki verme yollarını belirleme ve bu yollardan en verimli yolu seçme davranışı” olarak tanımlayarak, problem çözmenin 5 aşamasını şöyle ifade eder: (a) genel oryantasyon ve yön belirleme, (b) problemi tanımlama, (c) alternatiflerin tanımlanması, (d) karar verme, ve (e) doğrulama. Dyer (1977) problem çözme yeteneğinin takımın verimliliğini arttırdığını çünkü birlikte çalışmak için bir yapı kurmaya vesile olduğunu, bireylerin kaynaklarının kullanımı için bir havuz oluşturduğunu ve problemleri tanımlı hale getirdiğini öne sürer. Shuffler vd. (2011) da bunun, takımın karar verme yeteneklerini arttırmak yoluyla verimliliğe olumlu katkısı olduğunu ifade etmiştir.

Takım kurmanın her bir unsuru, takım verimliliğini artırır ve bu metodları kullanmak, somut aksiyonların listelenmesine ve bu yolla kafa karışıklığı ve çatışmaların önüne geçilmesine yardımcı olur. Bir projenin takip edilebilirlik, değerlendirme ve sorgulama aşamaları için bu süreçlerin takip edilmesi önemlidir (Lacerenza vd., 2018).

İncelenen çalışmalar neticesinde, özet olarak:

- Başarılı kurulan takımlar, uyum içinde (cohesion) ve işbirlikçi (collaboration) çalışırlar. Ortak bir amaç etrafında kenetlenen ve işbirlikçileri desteklenen takımlar uzun süre birlikteliklerini sürdürebilmişlerdir.
- Hedefleri belirlemek, aynı amacı paylaşmak, bu hedeflerin açık olarak ifade edilmesi ve organizasyonun stratejik hedeflerinin, kişilerin görevleri bazına indirgenmesi, takımları verimli bir şekilde kurmanın şartlarından biridir. Takım üyeleri aynı hedefe doğru çalışırken, bu yolda kendi görev ve sorumluluklarının da bilincinde olurlar.
- Değişim giderek hızlanmakta ve sürekli yeniliklere adapte olabilmeyi ve karşılaşılan problemlere hızlı ve esnek çözüm bulabilmeyi gerektirmektedir. Problemleri çözme becerisi yüksek takımlar, hem hedeflerine ulaşabilmekte hem de birlikteliklerini uzun süre devam ettirebilmektedirler.
- Takımların bu yönlerini güçlendirmeleri ve takım kurmadaki başarı, liderlik davranışlarıyla da desteklendiğinde, uyum ve süreklilik artmaktadır. Etkili liderlik davranışları takımların başarısı ve birlikteliklerinden doğrudan ve dolaylı olarak olumlu yönde etkilere sahiptir. Etkili bir liderlik, takımların becerilerini ortaya çıkarmada ve amaçlara ulaşmada önemli etkenlerden biridir.
- Etkili kurulan takımlar, çıkan çatışmaların (conflict) çözümlerinde de etkili stratejiler ortaya koyarak, hem çatışmadan çekinme, hem de çıkan çatışmaları çözebilme becerileri ile birliktelik ve sürdürülebilirliklerini sağlamlaştırmaktadırlar.
- Takım kurma, iş tatmini ve bağlılığını da (job satisfaction and engagement) arttırarak, iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemekte, kişiler tanımlanmış görevlerinin dışında da gönüllü olarak organizasyona olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

H1a: Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

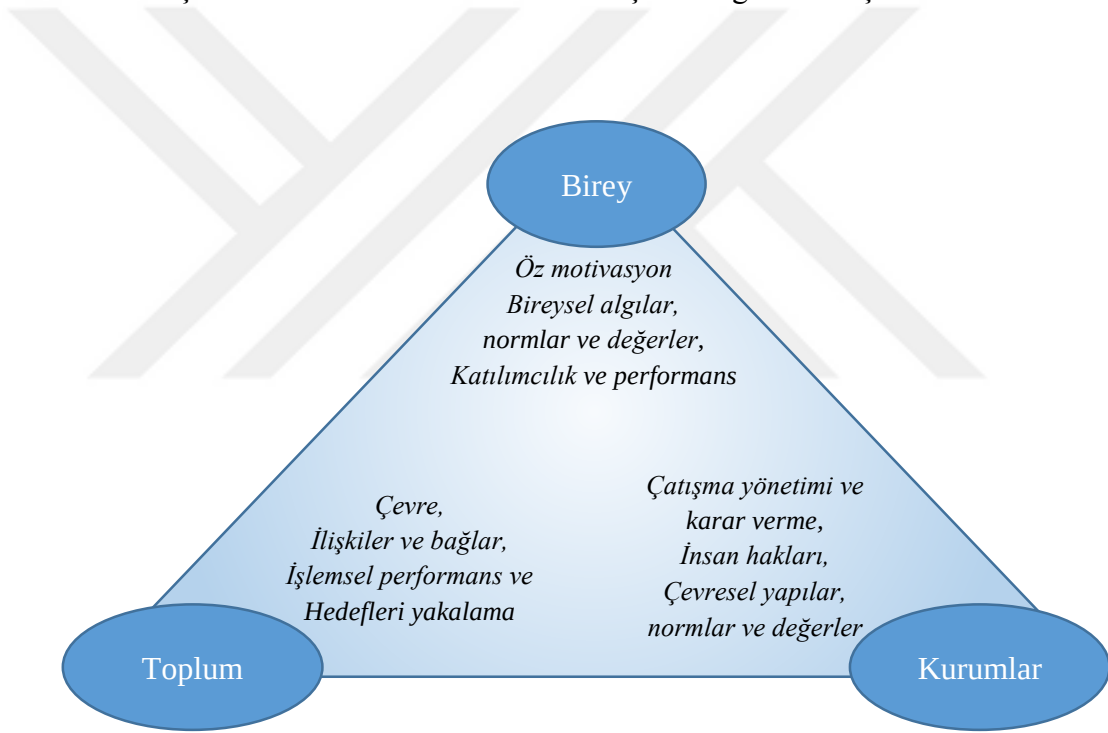
H1b: Görev tanımlama ve hedef tayini, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H2a: Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H2b: Görev tanımlama ve hedef tayini, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

7.5.2. Grup Bütünlüğü ile İlgili Hipotezler

Grup bütünlüğü, bir grubun içindeki dayanışma ve birlik derecesini ifade eder ve güçlü bir sosyal uyum, ekibin bir bütün olarak daha etkili bir şekilde çalışmasına ve daha iyi sonuçlar elde etmesine yardımcı olur. Fonseca vd. (2019) sosyal uyumun, takımlardan bir üst düzeyi olan büyük topluluklardaki, özellikle şehirlerdeki gelişimini incelediği araştırmasında, bir topluluk içindeki sosyal uyum çerçevesini **Şekil 7.2**'deki gibi tanımlamıştır. Sosyal bağlamda, birey, toplum ve kurumların arasındaki ilişkiler ve bunların ilişkilerinde etkili olan özellikleri bu şemada gösterilmiştir.



Şekil 7.2: Toplumda Sosyal Uyum Çerçevesi (Fonseca vd., 2019)

Budman vd. (1987) sosyal uyumun takımları bir amaç etrafında kenetlediğini, sonra harekete geçirdiğini ve takım üyelerinin paylaşımlarını arttırabilmesi için birbirleri arasında güven ortamı oluşturduğunu ileri sürer. Sosyal uyum, karşılıklı destek ve güven ortamı sağlar. Ekip üyeleri birbirlerine güven duyarken, sorumlulukları paylaşma ve birbirlerine güvenme konusunda daha rahat olurlar. Bu güven, etkili bir

işbirliği ve artan performansın temelini oluşturur. MacKenzie (1981) liderlik özellikleri ile grup arasındaki ilişkide, uyumun önemine dikkat çeker ve grubun çatışma yönetimini, çatışmadan kaçınmasını ve grup bağlılığını bu ilişki çerçevesinde ele alır. Van Vianen ve De Dreu (2001) kişilik kompozisyonu, sosyal uyum ve takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kişilik kompozisyonu ve görev bütünlüğü, takım performansı ve sosyal uyum üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Dışadönüklük ve duygusal istikrarın yanı sıra, az bir düzeyde olan sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerinin bile takım performansı ve uyumunu etkilediğini savunmuştur. Verilen görevin özelliği de grup dinamikleri ve performansı üzerinde rol oynamaktadır. Sosyal uyum, genellikle paylaşılan hedeflerin ve ortak değerler çevresinde bir anlayış geliştirir. Ekip üyeleri, bireysel hedeflerini genel takım hedefleriyle uyumlu hale getirme eğilimindedir. Bu da daha iyi bir performansa yol açar. Carron vd. (2002) 18 basketbol ve 9 futbol takımı ile yaptığı çalışmada, takım uyumunun, takım üyelerince paylaşılan bir algı olduğu ve istatistiksel olarak takım özelliklerine ait değişkenlerden biri şeklinde kullanılabileceğini belirterek, takım uyumu ve başarısı arasındaki korelasyona ($r = .55-.67$) dikkat çeker. Yildirim vd. (2023) 13 ve 15 yaş arasındaki erkek atletlerle yaptığı çalışmada, sosyal uyumun doğrudan ve dolaylı olarak takımın hayat tatmini, pozitif ve negatif duygusallık, tükenmişlik gibi özellikleri üzerinde etkisi olduğunu savunmuştur. Dönüştürücü (transformational) liderlerin de bu etkide sadece dolaylı rolü bulunmaktadır. Sosyal uyum, ekip üyeleri arasında açık ve etkili iletişimi teşvik eder. Bireyler güven duygusu ve arkadaşlık hissi içinde olduklarında, fikirleri paylaşma, yapıcı geri bildirimde bulunma ve sorunsuz bir şekilde işbirliği yapma eğilimindedir. Bu da genel iletişim dinamiklerini artırır. Hatta Roca ve Helbing (2011) belirli bir düzeydeki tamahkarlık ve açgözlülüğün bile sosyal uyum ile işbirliğini arttırdığını ancak fazlasının ilişkilere zarar verdiğini ifade eder. Yüksek sosyal uyum, olumlu takım moralini ve motivasyonu destekler. Birbirleriyle güçlü bir bağ kurmuş ekip üyeleri, daha bağlı, motive ve ortak hedeflere doğru çalışmaya istekli olabilir. Pozitif bir takım ruhu, bireysel ve kolektif performansı artırabilir. Delfgaauw vd. (2022) 122 şubeli bir perakende zinciri ile yapılan çalışmada, sosyal uyumun, kendi başına buyruk hareketi azalttığı, işbirliğini arttırdığı ve takım içinde bir etik gözetim sistemi oluşturduğu için performansı arttırdığını vurgulamıştır. Sosyal uyum ayrıca takım yetenekleri ile takım performansı arasındaki ilişkiyi de kuvvetlendirmektedir. Sosyal uyuma sahip ekipler,

çatışmalarla başa çıkmak için daha donanımlıdır. Çatışmalar ortaya çıktığında, ekip üyeleri sorun çözmeye yönelik bir zihniyetle yaklaşma eğiliminde olabilir ve yıkıcı davranışlara girmeden çatışmaları çözmeye, iş tatminini arttırmaya ve personel devir oranını azaltmaya yardımcı olabilir. Personel devir oranının düşüklüğü, bireylerin, ait oldukları ve arkadaşlık hissi yaşadıkları bir ekip içinde kalmaya daha meyilli olmalarının sonucudur. Düşük personel devir oranı ise, takımın istikrarını ve uzun vadeli performansını artırır (Broukhim vd., 2019).

Sonuç olarak, sosyal uyum, etkili bir iletişimi, işbirliğini, moral ve motivasyonu destekleyerek takım performansını olumlu bir şekilde etkileyebilir. Organizasyonlar ve liderler, takımlarındaki sosyal uyumu teşvik eden bir ortam oluşturmanın ve sürdürmenin yollarını bulmalıdır. Bu kapsamlar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H3a: Grup bütünlüğü takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H3b: Grup bütünlüğü, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H4a: Grup bütünlüğü, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H4b: Grup bütünlüğü, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H5a: Grup bütünlüğü, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H5b: Grup bütünlüğü, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

7.5.3. Örgütsel Adalet Boyutları ile İlgili Hipotezler

İnsanlar kurumlarını destekleyici, adil ve yaptıkları işleri takdir eden bir yapıda algıladıklarında, görevleri ve sorumluluklarının dışında göstermiş oldukları çabaları da arttırarak kuruma fazladan katkı vermektedirler. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını (organizational citizenship behavior) olumlu yönde etkilemektedir. Donglong vd. (2020) üniversite mensupları ile yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin her üç boyutunun da, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel, örgütsel vatandaşlığı gerek kurumsal yönde gerekse de bireysel yönde olumlu yönde etkilediklerini ifade

eder. Örgütsel vatandaşlık davranışları, yani bireylerin örgüte olan görevleri ve sorumlulukları dışında, örgüt amaçlarına katkı sağlamak amacıyla göstermiş oldukları fazladan çaba, iş tatmini ile ilişkilidir. Bunun nedenleri arasında örgütsel vatandaşlığın altında yatan gönüllülük, yardımseverlik, işbirlikçilik, takım çalışmasını destekleme, çalışma ortamını geliştirme, kendini iyi hissetme olguları yatar. Çalışmalarda, adaletin - özellikle dağıtımsal, prosedürel ve iletişimsel yönlerinin - gerek örgütsel vatandaşlık davranışlarına, gerekse de iş tatminine olan olumlu etkileri görülmektedir (Chou vd., 2013). Liderlerin yönetim şekli ve biçimlerinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini konu alan çalışmalarda da örgütsel adalet algısının etkisi görülmüştür (Silitonga vd., 2020). Liderlerin çalışanlarda oluşturmak istedikleri bir adalet algısı vardır, ancak örgütsel çıktılarının altında yatan sebepler, yöneticilerin yerleştirmek istedikleri algıdan ziyade, takım üyelerinin ve çalışanların örgütsel adaleti nasıl algıladıklarıyla daha yakından ilgilidir (Cho ve Dansereau, 2010). Konu hakkındaki araştırmalar genel olarak dönüştürücü (transformational) ve etkileşimsel (transactional) yöneticilik ile örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları ile, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının ilişkileri üzerinde odaklanmaktadır (Alamir vd., 2019). Sosyal takas kuramı (social exchange theory), adil davranılan ve örgütün kaynaklarından ve kararlarından hak ettikleri payı aldıklarını düşünen çalışanların, örgüte kendilerini borçlu hissettikleri ve olumlu örgütsel davranışlar gösterdiklerini söyler (Rupp ve Cropanzano, 2002). Bu kapsamda örgütsel adalet, sosyal takas kuramı çerçevesinde, sosyal ilişkileri güçlendirir ve bireyler bu güçlü ilişki sayesinde iş performanslarını arttırarak, olumlu örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler (Wayne vd., 1997). Dağıtımsal adaletin yanı sıra, örgütlerin çalışanlarla ilişkisi prosedürel adalet algısını ve liderlerin çalışanlarla ilişkisi de etkileşimsel adaleti etkilemektedir. Rol teorisi ve sosyal takas teorisinden kaynaklanan LMX (lider üye etkileşimi) teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin prosedürel ve etkileşimsel yönlerinin etkileri görülür. Örgütlerin kurduğu süreçler, karar mekanizmaları, değerlendirme ölçekleri, talimat ve prosedürlerin yapısı, çalışanların prosedürel adalet algısında öncül iken, yöneticilerin davranışları, iletişimi ve yaklaşımı da etkileşimsel adalet algısının öncülü olmaktadır (Masterson vd., 2000). Bu yönüyle işgücü devir oranı ve algılanan örgütsel destek de örgütsel adaletten etkilenen değişkenler arasındadır. Folger ve Konovsky (1989) 217 çalışan ile yaptığı araştırmasında, dağıtımsal ve prosedürel adaletin ücret artışları

kararlarındaki etkisini incelemiş, dağıtımsal adaletin, ücret artışlarındaki memnuniyetin değişkenliğini, prosedürel adaletten daha fazla açıkladığını ancak prosedürel adaletin de yöneticilere güven ve örgütsel bağlılık ile daha fazla ilişkide olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Sweeney ve McFarlin (1993) de dağıtımsal adaletin kişisel tatmin üzerinde, prosedürel adaletin de örgüte bağlılık düzeyinde motive edici etkisi üzerinde durmuştur. Moorman (1991) formal (dağıtımsal ve prosedürel) ve etkileşimsel adaletin, iş tatmini üzerinden fedakarlık (altruizm), nezaket (courtesy) sportmenlik (sportsmanship) dürüstlük (conscientiousness) ve erdem (civic virtue) bileşenlerinden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışlarının dördü üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunmuştur.

Çalışanlar yaptıklarının karşılığında elde ettikleri kazanımların adil olarak değerlendirilip dağıtılmasını bekler. Bu örgütteki dağıtımsal adalet algısıdır ve örgütsel adaletin tarihsel ve güncel kavramının bel kemiğini oluşturur (Lind ve Tyler, 1988a).

Prosedürel adaletin son yıllarda uluslararası iş yapan şirketlerde giderek yaygınlaşan bir etkisi de sıkılaşan yasalara ve etik değerlere uyum (compliance) şartlarıdır. Rüşvet, dolandırıcılık ve kara para aklama ile mücadelenin yanında, hukuka, etik değerlere, çevreye ve kültürel değerlere uyumu ifade eden bu yükümlülük, ülkelerin daha fazla bağlayıcı yasal zorunluluk getirmeleri ile şirketlerin de bu konuya daha fazla eğilmesine sebep olmuştur (EU, 2024). Özellikle son yıllarda anti tröst uygulamaların önüne geçmek için ABD ve Avrupa Birliği serbest rekabet koşullarını bozduğu gerekçesiyle Google, Amazon, Microsoft, Apple gibi şirketlere ciddi yaptırımlar uygulamaktadır. Yapay zeka ve dijitalleşmenin artması ile birlikte de bu yaptırım ve kuralların boyutları değişmekte ve gelişmelere uyumlu hale gelmektedir (*AI Safety Summit*, 2023). Kurumlardaki prosedürlerin uygulanış ve kurallara uyumun sağlanması ile ilişkili bir şekilde ortaya çıkan prosedürel adalet (Lind ve Earley, 1992; Tyler vd., 1996), bu kapsamda özellikle gelişmiş ülkelerde, uygunluğunun sıkı takip edildiği kurallar zinciri arasına katılmıştır.

Colquitt (2001), örgütsel adaletin, geniş perspektifte organizasyonel sonuçlara olumlu yönde etki ettiğini vurgular. Modelinde, dağıtımsal adalet, sonuçların paylaşımından elde edilen tatmin ile ilişki içinde olurken, prosedürel adalet görev itaati ve uyumu, etkileşimsel adalet, lider ilişkileri ve bilişimsel adalet de kolektif saygı ile olumlu

ilişki içindedir. İş sorumluluğu ve örgütsel bağlılık da örgütsel adalet ile anlamlı şekilde ilişkilidir. Ha ve Moon (2023b) örgütsel adalet ile çalışan motivasyonun artarak, devamsızlığın azaldığını ve örgütsel performansın arttığını iler sürer. Sosyal takas kuramı kapsamında, dağıtımsal adaletin, hedef tayini ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile olan ilişkisi ön plana çıkar. Eşitlik teorisi (equity theory) ile hedef tayini teorisi çerçevesinde ise (goal-setting theory), işlemsel (transactional) ve dönüştürücü (transformational) liderlik türlerinin ara değişken rolü belirginleşir (Ha ve Moon, 2023a). Takım çalışması ve proje çıktılarını etkileyen birçok unsur yanında, örgütsel adaletin tüm ölçeklerinin örgütsel performans üstündeki etkileri açıkça ortaya konulamamış ve değişik alanlarda tartışmalara yol açmıştır (Dayan ve Di Benedetto, 2008; Sinclair, 2003). Bu nedenle örgütsel adaletin tüm boyutlarını inceleyerek, ilişkilerin boyutunda karmaşıklık oluşturmak yerine, örgütsel sonuçlara olan etkisi kapsamında en çok teori ve hipotez geliştirilmiş iki boyut olan dağıtımsal ve prosedürel adalet değişkenleri alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H6a: Dağıtımsal adalet, takım devamlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H6b: Prosedürel adalet, takım devamlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H6c: Dağıtımsal adalet, takım performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H6d: Prosedürel adalet, takım performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örgütsel adaletin, aracılık değişkenleri ile ilgili hipotezlerde ise, örgütsel adalet H6a ve H6c hipotezlerinde olduğu gibi, bütünsel değil, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet bileşenleri için ayrı ayrı hipotezler geliştirilmiştir, çünkü farklı adalet bileşenleri farklı örgütsel sonuçlar üzerinde farklı etkilere sahiptir. Etkin kurulan takımların, performanslarının daha iyi olduğu gözlenmiştir, ancak örgütsel adaletin takımların devamlılığını sağlayıp sağlamadığı konusunda yeterli çalışma bulunamamıştır. Williams (1999) dağıtımsal adaletin eşitlik teorisi kapsamında duygusal modu düşürerek kızgınlık ve öfke oluşturduğunu savunmuş ancak bu duygusal olumsuzluğun doğrudan çalışma performansına olumsuz bir etkisini görememiştir. Prosedürel adaletin etkin olması ve kişilerin karar alma süreçlerine dahil olması da doğrudan performansı etkilememiştir. İletişimsel adaletin ise çalışma performansında olumlu etkisi olduğunu savunmuştur. Dusterhoff vd. (2014) performans görüşmelerinde örgütsel adaletin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisine değinerek, adaletin, performans değerlendirmesinin verimliliğine ve bireyin yapılan

değerlendirmeyi daha sağlıklı bulmasına ve tatmin olmasına olan etkisine vurgu yapmıştır. Burton vd. (2008) örgütsel adaletin, örgütsel sonuçlar üzerindeki işlevini daha iyi tarif edebilmek için sosyal etkileşim çerçevesinde lider üye ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Burton, lider üye ilişkilerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerek dağıtımsal adalet ve gerekse de prosedürel adaletle korelasyonunu görememiş, buna mukabil etkileşimsel adaletin etkisini ve lider üye ilişkilerinin aracılık rolünü gözlemlemiştir. Bunlar ve benzer çalışmaların sonuçları, ara değişken hipotezlerinde farklı adalet boyutlarının incelenmesinin, konunun daha iyi değerlendirilmesine olan katkısını ortaya koyar.

Hirsch (2018), literatürdeki (Bernerth vd., 2007; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, 2001) örgütsel adalet çalışmalarını ve bu çalışmaların yoğunlaştıkları örgütsel davranış alanlarını yedi farklı grupta ele alarak bu kavramları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.



Şekil 7.3: Örgütsel adalet ve örgütsel davranış ilişkileri (Hirsch, 2018).

Örgütsel adalet her ne kadar iş çıktıları ve çalışan tatmini ve bağlılığına olumlu etki yapsa da, acaba etkin kurulmuş takımlar üstünde de bu etkisini görmek mümkün müdür? İletişimi iyi, problemleri çözen, hedefleri açık ve rolleri tanımlı takımların, sürdürülebilir olup, performans göstermeleri beklenir. Eğer böyle ise, takımların bu güçlü yönleri, yani etkin kurulmaları, örgütsel adaletin etkisi ile daha da güçlendirilebilir mi? Adaletin bu tür aracılık rollerinin araştırılma örneklerine literatürde rastlanmamıştır. Bu bağlamda Takım kurma ile takım performansının ve devamlılığının arasındaki ilişki üzerinde adaletin etkisini değerlendirmek için, adalet boyutlarının doğrudan etkilerinin test edileceği H6a, H6b, H6c v3 H6d hipotezlerine ilave olarak, hem dağıtımsal adalet ve hem de prosedürel adaletin aracılık rollerini test etmek amacıyla, H7, H8, H9 ve H10 aracılık hipotezleri geliştirilmiştir:

H7a: Dağıtımsal adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H7b: Dağıtımsal adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H8a: Prosedürel adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H8: Prosedürel adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H9a: Dağıtımsal adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H9b: Dağıtımsal adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

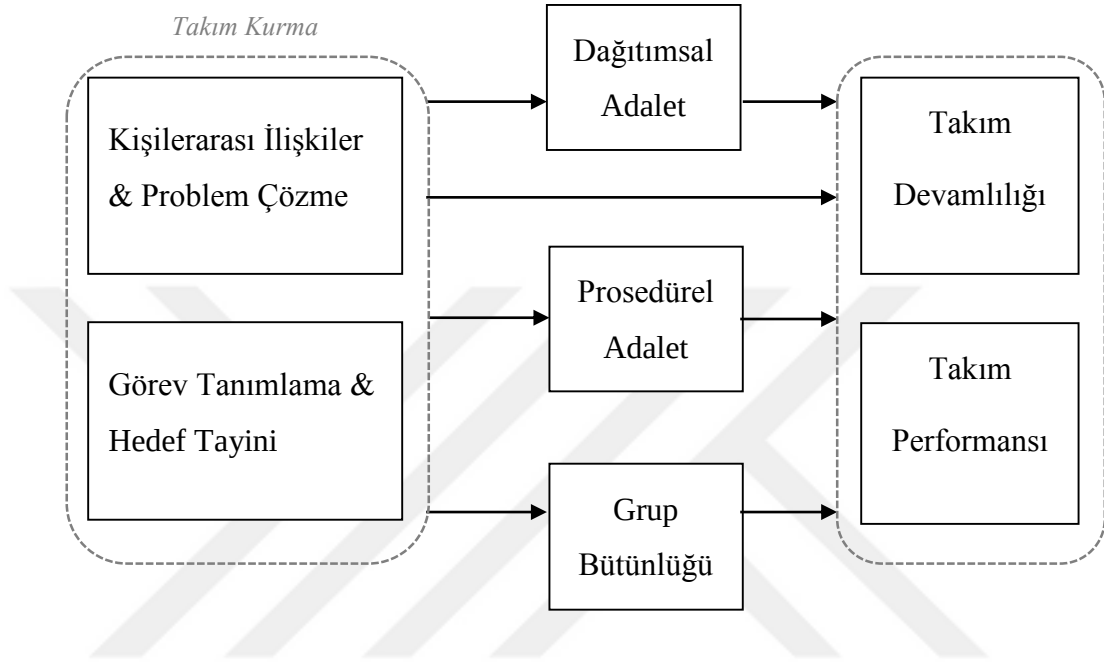
H10a: Prosedürel adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

H10b: Prosedürel adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.

7.5.4. Test Edilen Araştırma Modeli

Takım kurma bileşenlerinin 2 faktörde toplanması nedeniyle, kavramsal modelde ortaya konulan hipotezler de bu iki faktörün ilişkilerini ayrı ayrı test edebilecek şekilde

geniştirilmiştir. Böylece takım kurmanın her bileşeninin doğrudan ve dolaylı etkileri incelenip, yorumlanmıştır. Adalet, kavramsal modelde olduğu gibi dağıtımsal ve prosedürel adalet bileşenleri ile, grup bütünlüğü ise keza ayrı bir faktör olarak modellenmiştir. Test edilen araştırma modeli bu çerçevede **Şekil 7.4**'te gösterilmiştir.



Şekil 7.4: Test edilen araştırma modeli.

7.5.5. Regresyon Analizleri

Takım kurma, adalet ve grup bütünlüğü değişkenlerinin takım kurma ve performansı üzerindeki etkisini analiz etmek ve H1a, H1b (takım kurma), H2a, H2b (grup bütünlüğü), H3a ve H3b (örgütsel adalet) hipotezlerini test amacıyla, bu üç değişken ile takım kurma ve performansı arasında regresyon analizleri yapılmış ve analiz sonuçları **Tablo 7.6**'de özetlenmiştir.

Tablo 7.6: Model değişkenlerinin regresyon analizleri.

Model No	Bağımlı Değişk.	Değişkenler	B	Std.Hata	β	t	p
M1a	TD	(intercept)	.404	.154		2.620	.009
		Rol&Hedef	.343	.058	.298	5.960	<.001
		İlişki&Çöz	.646	.062	.518	10.348	<.001
		r^2 : .595, $F_{(2-399)}$: 292.805 p <.001, VIF: 2.464, Durbin-Watson: 2.004					
M2a	TD	(intercept)	2.295	.143		16.106	<.001
		G.Bütün	.474	.040	.509	11.824	<.001
		r^2 : .259, $F_{(1-400)}$: 139.813 p <.001, VIF: 1.000, Durbin-Watson: 1.896					
M3a	TD	(intercept)	1.273	.170		7.499	<.001
		D.Adlt	.460	.044	.509	10.458	<.001
		P.Adlt	.236	.056	.206	4.231	<.001
		r^2 : .434, $F_{(2-399)}$: 153.227 p <.001, VIF: 1.671, Durbin-Watson: 2.068					
M1b	TP	(intercept)	.765	.138		5.536	<.001
		Rol&Hedef	.366	.052	.354	7.089	<.001
		İlişki&Çöz	.523	.056	.466	9.342	<.001
		r^2 : .597, $F_{(2-399)}$: 295.201 p <.001, VIF: 2.464, Durbin-Watson: 1.879					
M2b	TP	(intercept)	2.777	.135		20.514	<.001
		G.Bütün	.349	.038	.416	9.163	<.001
		r^2 : .173, $F_{(1-400)}$: 83.952 p <.001, VIF: 1.000, Durbin-Watson: 1.765					
M3b	TP	(intercept)	1.528	.153		9.995	<.001
		D.Adlt	.374	.040	.460	9.434	<.001
		P.Adlt	.269	.050	.262	5.370	<.001
		r^2 : .433, $F_{(2-399)}$: 152.151 p <.001, VIF: 1.671, Durbin-Watson: 2.073					

TD: Takım devamlılığı, TP: Takım performansı, D.Adlt: Dağıtımsal adalet, P.Adlt: Prosedürel adalet, G.Bütün: Grup bütünlüğü

Model 1a, 2a ve 3a incelendiğinde, örgütsel adaletin her iki bileşenin (H6a, H6b), takım kurma bileşenlerinin (H1a, H1b) ve grup bütünlüğünün (H3a), **takım devamlılığı** üzerinde p <.001 düzeyinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülmektedir.

H1a, H1b, H3a, H6a ve H6b hipotezleri p <.001 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Model 1b, 2b ve 3b incelendiğinde, örgütsel adaletin her iki bileşeninin (H6c, H6d), takım kurma bileşenlerinin (H2a, H2b) ve grup bütünlüğünün (H3b), **takım performansı** üzerinde p <.001 düzeyinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu görülmektedir.

H2a, H2b, H3b, H6c ve H6d hipotezleri $p < .001$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Model 2b’de r^2 değeri .173 olarak ölçüldüğüne dikkat edilmelidir. Cohen (2013) sosyal bilimlerde, birçok etkinin bir arada oluşu sebebiyle, r^2 değerinin .12’ye kadar kabul edilebileceğini ifade etmiştir ve bu kapsamda Model 2b’deki F ve t istatistik değerleri model kabulü için yeterli sayılabilir. Yine de araştırmaya katılanların sektör, kültür, tecrübe, takım çeşitleri çerçevesindeki verileri, grup bütünlüğü ve takımın performansı ile arasındaki ilişkinin değişkenliğinin açıklanmada zayıf kalmaktadır.

7.6. Aracılık Etkisi Analizi (Mediation Analysis)

Örgütsel adalet ve grup bütünlüğünün, takım kurma bileşenlerinin, takım devamlılığı ve takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisini incelemek, H4a, H4b, H5a, H5b, H7a, H7b, H8a, H8b, H9a, H9b, H10a ve H10b hipotezlerini test etmek için takım devamlılığının ve takım performansının bağımlı değişkenler olarak kurgulandığı iki farklı aracılık analizi yapılmıştır. Burada şunu belirtmekte fayda vardır ki, doğrudan regresyon analizlerinde, bağımsız değişkenlerin takım devamlılığı ve takım performansı üzerindeki etkileri daha önceki çalışmalar ve literatürden beklendiği tarzda anlamlı çıkmıştır. Ancak gerek örgütsel adalet ölçeklerinin, gerekse de grup bütünlüğünün dolaylı aracılık etkilerini inceleyen literatür ve araştırmaya rastlanılmamıştır.

7.6.1. Takım Kurma ve Devamlılığı İlişkisinde Adaletin Aracı Rolü

Takım devamlılığının bağımlı değişken olduğu model üzerinde bootstrap metodu ile aracılık etki analizi yapılmıştır. Analizde toplam etkiler, dolaylı ve doğrudan etkiler olarak iki kısımda incelenmiştir. Doğrudan etkiler **Tablo 7.7**’de sunulmuştur.

Tablo 7.7: Takım devamlılığına (TD) doğrudan etkiler (direct effects).

						95% Güven Ara.	
						Alt	Üst
		B	Std. Hata	z	p		
İlişki&Çöz	→ TD	.523	.062	8.390	< .001	.401	.645
Rol&Hedef	→ TD	.213	.059	3.606	< .001	.097	.329

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

Takımın devamlılığı üzerinde hem kişilerarası ilişkiler ve problem çözme ($B=.523$, $p<.001$), hem de rol/görev tanımlama ve hedef tayini ($B=.213$, $p<.001$) bileşenlerinin pozitif yönde doğrudan etkileri görülmektedir.

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına bakmak için, dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve grup bütünlüğü ara değişkenlerinin üzerinden olan dolaylı etkiler anlamlıysa, aracılık etkisinin olduğu söylenebilir ve ilgili hipotezler kabul edilir. Bu üç değişkenin, takım devamlılığına olan dolaylı etkileri **Tablo 7.8**'de gösterilmiştir.

Tablo 7.8: Takım devamlılığına (TD) dolaylı etkilerin dağılımı (indirect effects).

								95% Güven Aralığı	
								Alt	Üst
		B	Std. Hata	z	p				
İlişki&Çöz	→ D.Adlt → TD	.066	.021	3.113	.002			.024	.107
	→ P.Adlt → TD	-.003	.017	-0.153	.878			-.036	.031
	→ G.Bütün → TD	.059	.020	3.039	.002			.021	.098
Rol&Hedef	→ D.Adlt → TD	.085	.025	3.368	< .001			.035	.134
	→ P.Adlt → TD	-.003	.018	-0.153	.878			-.037	.032
	→ G.Bütün → TD	.048	.017	2.748	.006			.014	.082

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator. TD: Takım devamlılığı

Dolaylı etkilere bakıldığında, örgütsel adaletin, dağıtımsal adalet bileşeni (H7a, H7b) ile grup bütünlüğünün (H4a, H4b), takım kurmanın her iki bileşeni (İlişki&Çöz ve Rol&Hedef) ile takım devamlılığı üzerinde aracılık etkisine sahip oldukları görülmektedir. Bu nedenle:

H4a, H4b, H7a ve H7b hipotezleri $p < .05$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Ancak prosedürel adaletin, takım kurmanın her iki bileşeni ve takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aynı şekilde anlamlı bir aracılık etkisi bulunamamıştır ($p > .10$).

H8a ve H8b hipotezlerini $p < .05$ anlamlılık düzeyinde kabulü için yeterli bulgu yoktur.

Takım kurmanın her iki unsurunun da takım devamlılığına olan toplam etkisi **Tablo 7.9**'da verilmiştir.

Tablo 7.9: Takım kurmanın, takım devamlılığına toplam etkileri (total effects)

						95% Güven Ara.	
						Alt	Üst
	B	Std. Hata	z	p			
İlişki&Çöz → TD	.646	.062	10.387	< .001		.524	.767
Rol&Hedef → TD	.343	.057	5.982	< .001		.231	.456

Dolaylı etkilerin toplamı da **Tablo 7.10**'da gösterilmiştir. Prosedürel adaletin dolaylı aracılık etkisi ($B = -.003$ ve $p = .878$) anlamlı olmadığı için, dolaylı etkiler dağıtımsal adalet ve grup bütünlüğünün aracılık etkisinden kaynaklanmakta olup, kişilerarası ilişki ve problem çözme yeteneklerinin toplam etkisi içindeki dolaylı aracılık etkisinin payı 19%'dur ($.122/.646$). Buna mukabil rol tanımlama ve hedef tayininin toplam etkisi içindeki dolaylı aracılık etkisinin payı 38%'dir ($.130/.343$).

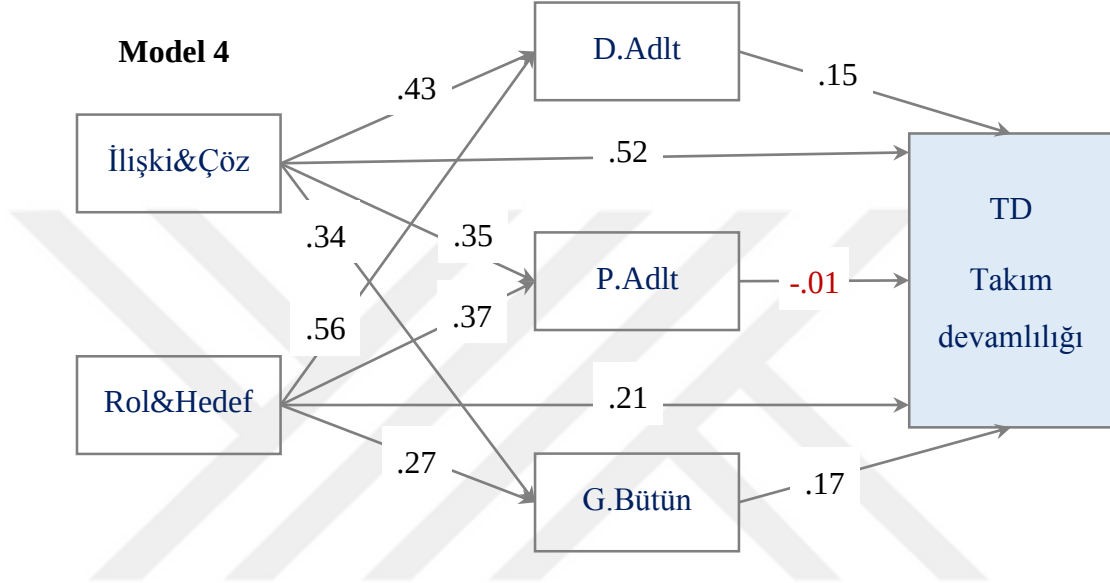
Tablo 7.10: Takım devamlılığına dolaylı etkilerin toplamı (total indirect effects).

						95% Güven Ara	
						Alt	Üst
	B	Std. Hata	z-value	p			
İlişki&Çöz → TD	.122	.030	4.028	< .001		.063	.182
Rol&Hedef → TD	.130	.031	4.142	< .001		.068	.191

TD: Takım devamlılığı

Model Özeti

Yukarıdaki tablolarda takım devamlılığı üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak sunulmuştur. Analizlerin bütünlüğü açısından, takım devamlılığı üzerindeki aracılık etkilerinin yol diyagram şeması da **Şekil 7.5**'de detaylı olarak sunulmuştur.



Şekil 7.5: Takım Devamlılığı etkilerinin yol diyagramı (B).

Yol diyagramındaki tüm ilişki katsayılarının (B), standart hata, z ve p istatistik değerleri de aşağıdaki **Tablo 7.11**'de gösterilmiştir. Tabloda prosedürel adalet haricindeki değişkenlerin dolaylı etkileri yani aracılık rolleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle prosedürel adaletin ilişkisi hem yol diyagramında hem de tabloda kırmızı olarak işaretlenmiştir.

Tablo 7.11: Model 4'ün ilişki katsayıları ve istatistikleri (path coefficients).

						95% Güven Ara.	
						Alt	Üst
		B	Std.Hata	z	p		
D.Adlt	→ TD	.152	.041	3.719	< .001	.072	.232
P.Adlt	→ TD	-.007	.048	-0.154	.878	-.101	.086
G.Bütün	→ TD	.174	.031	5.545	< .001	.113	.236
İlişki&Çöz	→ TD	.523	.062	8.390	< .001	.401	.645
Rol&Hedef	→ TD	.213	.059	3.606	< .001	.097	.329
İlişki&Çöz	→ D.Adlt	.434	.076	5.691	< .001	.284	.583
Rol&Hedef	→ D.Adlt	.559	.070	7.947	< .001	.421	.696
İlişki&Çöz	→ P.Adlt	.355	.065	5.487	< .001	.228	.482
Rol&Hedef	→ P.Adlt	.370	.060	6.204	< .001	.253	.487
İlişki&Çöz	→ G.Bütün	.341	.094	3.632	< .001	.157	.524
Rol&Hedef	→ G.Bütün	.274	.087	3.163	.002	.104	.443

TD: Takım devamlılığı, D.Adlt: Dağıtımsal adalet, P.Adlt: Prosedürel adalet, G.Bütün: Grup Bütünlüğü

7.6.2. Takım Kurma ve Performansı İlişkisinde Adaletin Aracı Rolü

Takım performansı değişkeni, takım devamlılığı değişkeninde olduğu gibi, bağımlı değişken olarak modellenerek, bootstrap metodu ile aracılık etki analizi yapılmış, doğrudan etkiler ve dolaylı etkiler sırasıyla **Tablo 7.12** ve **Tablo 7.13**'de sunulmuştur.

Tablo 7.12: Takım performansına (TP) doğrudan etkiler (direct effects)

						95% Güven Ara.	
						Alt	Üst
		B	Std. Hata	z	p		
İlişki&Çöz	→ TP	.438	.058	7.540	< .001	.324	.552
Rol&Hedef	→ TP	.271	.055	4.915	< .001	.163	.380

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator. TP: Takım performansı

İlişki kurma ve problem çözme becerilerinin doğrudan etkileri B=.438, $p<.001$ ve rol tanımlama ve hedef belirleme bileşenlerinin de doğrudan etkileri B=.271, $p<.001$ olarak ölçülmüştür.

Aracılık etkisinden bahsetmek için dolaylı etkilere bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan ($p > .05$) dolaylı etkiler, **Tablo 7.13**'te kırmızı ile gösterilmiştir. Takım performansı üzerinde, dolaylı etkileri anlamlı bulunmayan değişkenler prosedürel adalet ve grup bütünlüğü olmuştur.

Tablo 7.13: Takım performansına (TP) dolaylı etkilerin dağılımı (indirect effects)

							95% Güven Ara.	
							Alt	Üst
							B	Std. Hata
							z	p
İlişki&Çöz	→ D.Adlt	→ TP	.047	.018	2.567	.010	.011	.084
	→ P.Adlt	→ TP	.016	.016	1.029	.304	-.015	.048
	→ G.Bütün	→ TP	.021	.011	1.795	.073	-.002	.043
Rol&Hedef	→ D.Adlt	→ TP	.061	.023	2.704	.007	.017	.105
	→ P.Adlt	→ TP	.017	.017	1.033	.302	-.015	.050
	→ G.Bütün	→ TP	.017	.010	1.729	.084	-.002	.035

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator. TP: Takım performansı

Dolaylı etkilere bakıldığında, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet bileşeninin (H9a, H9b), takım kurmanın her iki faktörü ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

H9a ve H9b hipotezleri $p < .05$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Ancak prosedürel adaletin (H10a, H10b) ve grup bütünlüğünün (H5a, H5b), takım kurmanın bileşenleri ile takım performansı ilişkisi üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi ilişkisi bulunamamıştır. Her iki dolaylı etkinin istatistiklerinde $p > .05$ olup, güven aralıkları da sıfır değerini içermektedir.

H5a, H5b (grup bütünlüğünün aracı rolü) ve H10a, H10b (prosedürel adaletin aracı rolü) hipotezlerini $p < .05$ anlamlılık düzeyinde kabulü için yeterli bulgu yoktur.

Takım kurmanın her iki unsurunun da takım performansına olan toplam etkileri **Tablo 7.14**'de verilmiştir.

Tablo 7.14: Takım kurmanın, performansa toplam etkileri (total effects)

					95% Güven Ara.	
	B	Std. Hata	z	p	Alt	Üst
İlişki&Çöz → TP	0.523	0.056	9.377	< .001	0.414	0.632
Rol&Hedef → TP	0.366	0.051	7.116	< .001	0.265	0.467

TP: Takım performansı

Takım kurmanın, takım performansı ile olan ilişkisindeki dolaylı etkilerinin toplamı da **Tablo 7.15**'de verilmiştir. Bu dolaylı etkilerdeki prosedürel adalet ve grup uyumunun aracılık etkisinin anlamlı düzeyde olmadığı daha önceden bahsedilmişti. Araştırmaya katılan takımların özellikleri bazındaki bu analizlerde, takım oluşturma bileşenleri kuvvetli olan gruplarda, bu bileşenlerin performans ile olan ilişkisinde, sadece dağıtımsal adaletin aracılık rolü yaparak bu etkiyi olumlu yönde etkileyebildiği görülmüştür. Prosedürel adalet ve grup uyumunun bu ilişki üzerinde bir aracılık etkisinden bahsetmek araştırma kapsamında mümkün gözükmemektedir. Takım performansı ve takım devamlılığı her ne kadar birbirleriyle yüksek korelasyon ilişkisinde olsalar da ($r=.741$, $p<.001$), takım kurma ve diğer değişkenlerin, devamlılık ve performansa etkilerinin farklı olduğu görülmüştür. Bu fark değişkenlerin etkisinde bir sıralama değişikliğine yol açmamış, sadece etkinin kuvveti değişmiştir, yoksa hem takım devamlılığı hem de takım performansına olan etkide, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerilerinin etkisi ön plana çıkmakta, rol tanımlama ve hedef belirlemenin etkisi regresyon analizlerinde göreceli olarak daha düşük olmaktadır.

Tablo 7.15: Takım performansına dolaylı etkilerin toplamı (total indirect effects)

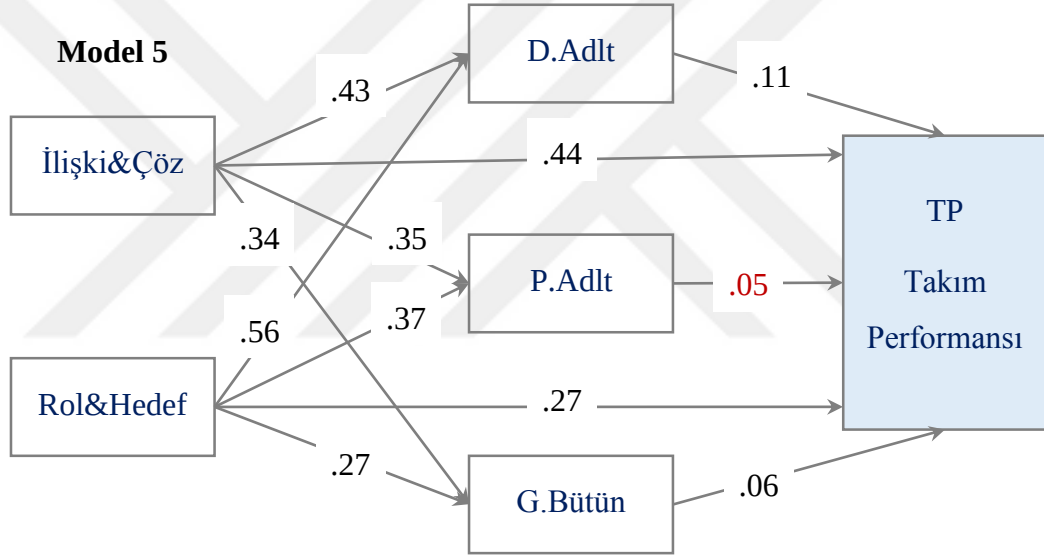
					95% Güven Ara	
	B	Std. Hata	z-value	p	Lower	Upper
İlişki&Çöz → TP	0.084	0.024	3.591	< .001	0.038	0.131
Rol&Hedef → TP	0.095	0.025	3.752	< .001	0.045	0.144

TP: Takım performansı

Model Özeti

Yukarıda takım performansı üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak sunulmuştur. Modelin bütünlüğü açısından, takım performansı üzerindeki aracılık etkilerinin yol diyagram şeması **Şekil 7.6**'da gösterilmiştir. Burada prosedürel adalet ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için ($p>.05$) kırmızı ile işaretlenmiştir.

Doğrusal regresyon ve aracılık analizlerindeki hipotez test özetleri **EK.A**'da verilmiştir. H5a, H5b, H10a, H10b, H8a ve H8b hipotezlerini kabul etmek için yeterli bulgular elde edilememiş, diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.



Şekil 7.6: Takım performansı etkilerinin yol diyagramı (B).

Yol diyagramındaki tüm ilişki katsayılarının (B), standart hata, z ve p istatistik değerleri de **Tablo 7.16**'da gösterilmiştir.

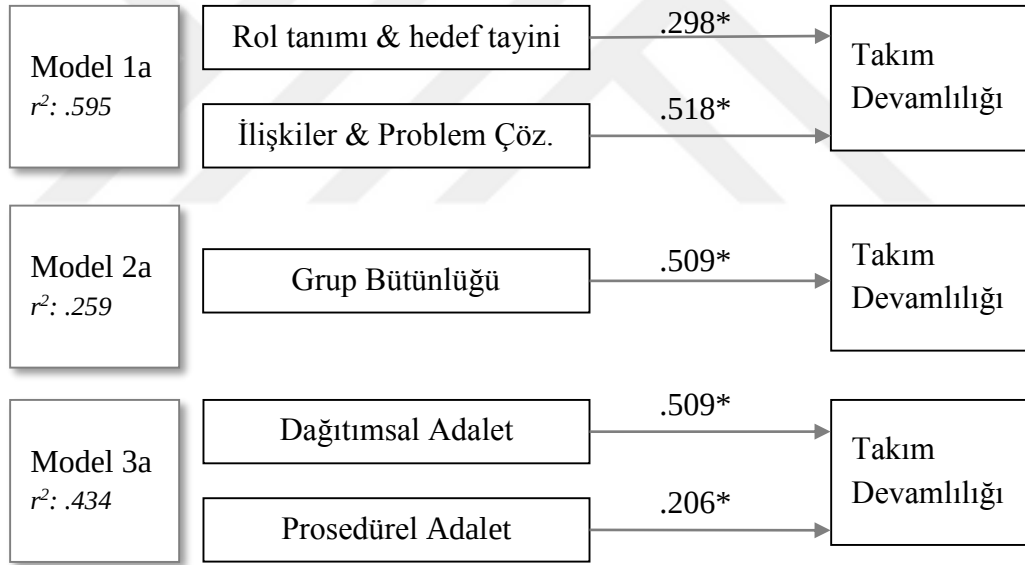
Tablo 7.16: Model 5'in ilişki katsayıları (path coefficients).

						95% Güven Ara.	
						Alt	Üst
D.Adlt	→	TP	.109	.038	2.876	.004	.035
P.Adlt	→	TP	.046	.044	1.047	.295	-.040
G.Bütün	→	TP	.060	.029	2.064	.039	.003
İlişki&Çöz	→	TP	.438	.058	7.540	< .001	.324
Rol&Hedef	→	TP	.271	.055	4.915	< .001	.163
İlişki&Çöz	→	D.Adlt	.434	.076	5.691	< .001	.284
Rol&Hedef	→	D.Adlt	.559	.070	7.947	< .001	.421
İlişki&Çöz	→	P.Adlt	.355	.065	5.487	< .001	.228
Rol&Hedef	→	P.Adlt	.370	.060	6.204	< .001	.253
İlişki&Çöz	→	G.Bütün	.341	.094	3.632	< .001	.157
Rol&Hedef	→	G.Bütün	.274	.087	3.163	.002	.104

TP: Takım performansı, D.Adlt: Dağıtımsal adalet, P.Adlt: Prosedürel adalet,
G.Bütün: Grup Bütünlüğü

8. SONUÇLAR ve UYGULAMA ALANLARI

Regresyon hesaplarında incelenen altı model için de takım kurmanın ve örgütsel adaletin bileşenlerinin, gerek takım devamlılığı, gerekse de takım performansı üzerinde pozitif ve olumlu yönde etkisi görülmektedir (**Şekil 8.1**). Takım kurmanın ve örgütsel adaletin bileşenlerinin, takım devamlılığına etkileri kendi içinde farklılaşmaktadır. Araştırmaya katılan gruplar bazında, takım kurmada, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerilerinin etkisi ön plana çıkarken, örgütsel adalette ise dağıtımsal adaletin etkisi daha ön plandadır. Bileşenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve takımların yönetiminde öncelik sırasına göre stratejilerin belirlenmesi, takımların uzun süre birlikte çalışmaları için gerekli ortamların oluşturulmasına imkan sağlayacaktır.



Şekil 8.1: Takım devamlılığı regresyon modelleri (*β katsayısı p<.001)

Grup bütünlüğünün ise hem takım devamlılığı hem de takım performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi görülmüş ancak açıklanan varyans düşük olarak ölçülmüştür (r^2 :.173). Bu etkiler analiz yapılan grup özelliklerine göre değişiklik göstermekte ve farklı kültür, sektör ve takımlarda farklı sonuçlar gözlemlenebilmektedir. Daha önceki araştırmalarda da benzer olarak sosyal uyum modelindeki değişkenlerin açıklanan

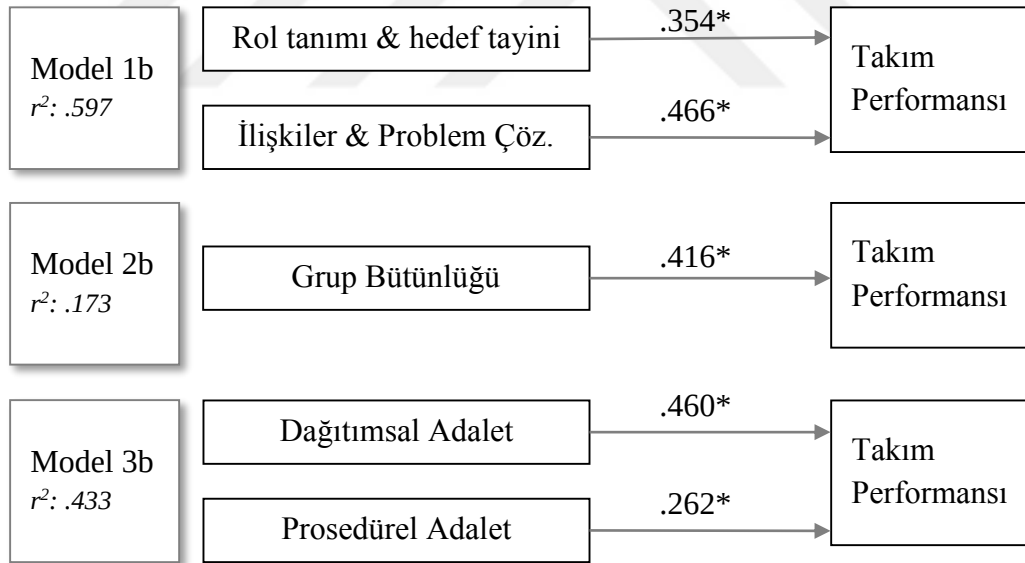
varyanslarının düşüklüğüne dikkat çekilmiş ve bazen de ölçekler arası kaymalar ve modifikasyonlara gerek duyulduğu görülmüştür (Dyce ve Cornell, 1996; Haugen vd., 2021; Hogg ve Hains, 1998; Schutz vd., 1994).

Araştırma konusu: Takım kurma bileşenlerinin takım performansına olan etkisinde aracılık rolü için sosyal uyumun, grup bütünlüğü bileşeni yanında, dayanışma performansı ve sosyalleşme performansının incelenmesi, takım kurma bileşenlerinin rollerini anlamda katkı sunacaktır.

Grup bütünlüğünün takımın performansı üzerindeki etkisi yanında, takımın devamlılığına olan pozitif yönlü etkisinin ($\beta=.509$, $p<.001$, $r^2=.259$) daha kuvvetli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bir arada devamlılığı sağlayabilmiş takımların, sosyal birliktelikleri de daha güçlüdür. Ancak bu birlikteliği ölçmek için takım birlikteliği envanteri yerine, sosyalleşme ve dayanışma performans ölçekleri de kullanılabilir (Taşgit vd., 2021). Son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında, sosyal uyumun daha çok toplum ve büyük kitleler için kullanılıyor olduğu ve bu kapsamda yeni göstergelerin test edildiği görülmektedir. Bu göstergeler arasında; kişilerarası güven, sosyal ilişki yoğunluğu, sosyal destek, katılım, açıklık ve şeffaflık, örgütsel güven, devlet kurumlarının işleyişi gibi başlıklar sayılabilir (Bottoni, 2018; Lalot vd., 2022). Uzaktan çalışan ve internet ortamında ortak projeler yapan takımlardaki grup uyumu da henüz üstünde yeni çalışmaların yapıldığı bir alandır. Örneğin Cao vd. (2021) Amazon Mechanical Turk grubunda ortak proje yapmış ekip üyelerinin birbirleri ile olan yazışmalarından, o ekibin devamlılığına dair nasıl bir ölçek olabilir diye araştırma yapmış, sonuçta bazı yazışma kriterleri üzerinden takımların devamlılığını belirlemeye çalışmıştır. Bu ölçekler arasında fikir beyan etme, bir sonuca ulaşma, cevap verirken düşünceli olma, bazı üyelerin kendini çekerek yazışmalara dahil olmaması, alaycı kelimeler, kafa karıştırıcı ifadeler, başlarken selam ifadesi belirtme, bitirirken iyi çalışmalar dileme, agresif yaklaşımlar, politik tartışma, verilere dayalı mesajlar sayılabilir. Machine learning tabanlı uygulamalarla Cao vd., yazışmaları analiz ederek, süreç içerisinde takımların devamlılığı hakkında belirtilerin saptanabileceğini ifade etmiştir. Böylelikle, takımı dinamik olarak izlemek ve sonradan yapılan değerlendirmelerden önce, ters giden hususları saptayabilmek ve önlem alabilmek mümkün olabilecektir. Günümüzde halen daha birçok performans değerlendirmesi, süreç yada proje sonunda yada çeyreklik periyodlar halinde dönemsel olarak yapılmakta olup, müdahalede yeterli zaman için geç kalınmaktadır.

Araştırma konusu: Giderek yaygınlaşan uzaktan çalışan ekipler ile, takım devamlılığı ve performansının, takım kurma, adalet ve diğer takım dinamiklerinden nasıl etkilendiği incelenerek, bu takımların sürdürülebilirliğinin altında yatan etkenler araştırılabilir. Bu incelemelerde, kullanılan mesajlaşmalar, proje takip yazılımları yada salesforce gibi CRM uygulamalarından veriler de alınarak, anlık kesitler yada zamansal boyutta analizeler yapılabilir.

Takım devamlılığında olduğu gibi, takım performansında rol oynayan bileşenlerin etkileri de farklıdır. Bunun yanında, devamlılık ve performans üzerinde bileşenlerin etkileri de kendi içinde farklılık göstermektedir. Örneğin takım içi ilişkiler ve problemlerin üstesinden gelebilme yeteneği, takım devamlılığında oldukça ön planda iken, takımların performanslarına olan etkilere baktığımızda, rollerin tanımlı olması ve hedeflerin belirlenmesinin öneminin arttığı görülmektedir. Aynı şekilde dağıtımsal adaletin takım devamlılığı üstündeki güçlü rolü, performans söz konusu olduğunda nispeten azalmaktadır (Şekil 8.2).



Şekil 8.2: Takım performansı regresyon modelleri (*β katsayısı $p < .001$).

8.1. Kişilerarası İlişkiler ve Problem Çözme

Regresyon analizlerindeki pozitif yönlü ilişkiden, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerisi yükseldikçe, takımların devamlılığının ve sürdürülebilirliğinin de arttığı gözlenmiştir ($\beta=.518$, $z=10.348$, $p<.001$). Günümüzde süreçler giderek karmaşıklaşmakta. Hem ulusal, hem de uluslararası işlerini büyütmek isteyen organizasyonlar, giderek daha karmaşık yasal, toplumsal, finansal ve örgütsel sorunların üstesinden gelmek durumunda kalmaktadırlar. Dijital dönüşüm ise firmalar için başlı başına üstesinden gelinmesi zor bir dönüm noktası. İşletmelerin çoğu dijital dönüşüm için nasıl bir strateji izleyeceklerini belirlemede zorlanıyorlar (Chanias vd., 2019). Meta, Alphabet, Amazon, Microsoft gibi doğuştan dijital olmayan özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketler, dönüşümü nasıl başarabileceklerini ve bu yolculukta organizasyonlarını nasıl dönüştüreceklerini bilmiyorlar. Bu doğrultuda organizasyonlar ayakta kalabilmek için (devamlılık), sürekli öğrenen ve karşılaştıkları sorunları çözebilen yetenekler geliştirmeliler.

Çalışma sonuçlarında görüldüğü üzere “kişilerarası ilişki ve problem çözme becerilerinin” etkisinin takım devamlılığına görece yüksek etkisi, organizasyonların yaşadığı bu sürecin ve kazandıkları yetkinliklerin takımlara doğal bir indirgenmesidir. Yöneticiler takımların devamlılığı için takımların problem çözme ve iletişim becerilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Gelişen ve öğrenen organizasyonlar problem çözme becerilerini de arttırmak için metodolojik süreçler takip ederler. Bu yöntemlere örnek olarak six sigma, FMEA, 8D analizi, yalın yönetim, DMAIC, A3, Hoshin ve Shainin metodu gibi araçları sayabiliriz (ASQ, 2023). Problemlere uygun metodolojik yaklaşımı seçmek ve çözüm adımlarını izlemek, rastgele bir yaklaşıma göre çok daha etkili ve kalıcı çözüm olanakları sunmaktadır. Bu metotların her biri uzun süren araştırmalar ve deneyler sonucu ortaya çıkmış ve günümüzde geçerliliği kabul edilmiştir.

Araştırma konusu: Takımların kazandıkları problem çözme yada yönetsel becerileri ki, altı sigma, yalın yönetim yada Shainin yaklaşımları gibi, ile takımların devamlılığı ve de performansları arasındaki ilişkilerin de analiz edilmesi, değişik yönetsel yaklaşımların değişik sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki etkilerini de anlamamıza yardımcı olacaktır.

Diğer yandan problem çözme becerisi sadece iş hayatında kazanılamayacak bir yetenektir. Bu nedenle eğitim sistemi içerisinde de bireylere yaratıcı problem çözme tekniklerinin (Creative Problem Solving) temelleri de öğretilerek, ileriki yaşamında sorunların üstesinden stratejik olarak gelebilmesinin ipuçlarının verilmesi yararlı olacaktır (Treffinger, 1995). Voss (2012) problem çözme becerisini geliştirmenin, meseleleri anlamının temellerinden olduğunu söyler. Örneğin fizik ve matematik gibi alanlarda, problem çözme becerisi sadece test amaçlı değil aynı zamanda eğitim ve öğrenme metodoloji olarak da kullanılmaktadır.

Kişilerarası iletişimi güçlü takımların, sürdürülebilirliği de yüksek olmaktadır. Araştırmaya katılan gruplarda, problem çözme becerileri ile iletişim becerilerinin aynı faktörde toplanması, bu sıkı birlikteliğin göstergesidir. Problem çözme becerisinin altındaki etkenlerden biri de takım olabilme ve takım içi iletişimin kuvvetliliğidir. Birlikte hareket edip, takım olarak güçlü iletişime sahip olanlar, proje yönetiminde, problem çözmede daha başarılı olmakta ve uzun süre varlıklarını devam ettirebilmektedir. Örgütsel yapılarda olan bu ilişki, toplumsal yapılar arasındaki iletişimin öneminde de görülmektedir. Toplumsal birlik ve beraberlik, problem çözme becerilerinin en çok gerektiği zamanlarda, örneğin çatışma ve savaşlarda başarının ve devamlılığın temel taşlarından biri haline gelir. Örneğin, birliktelik, ekip ruhu ve iletişimin, milli mücadeledeki rolüne baktığımızda, başarılı kurulan sivil toplum örgütlerinin, ulusal düzeydeki etkinliğini görmek mümkündür (Söylemez, 1996).

PMI (2023) yayımladığı raporda, projelerin başarılı olabilmesi için gerekli ilk altı yeteneği (power / soft skill) önem sırasına göre şöyle sıralamaktadır:

- İletişim (communication),
- Problem çözme (problem solving),
- İşbirlikçi liderlik (collaborative leadership),
- Stratejik düşünme (strategic thinking) ve
- İlişki kurma (relationship building).

Burada iletişim, yazılı ve sözlü olarak kendini yada bir olguyu etkili biçimde açıklayabilmektir. İlişki kurma ise, güven bazlı kişisel ilişkilerde derinleşebilme yeteneğidir. Bu tez çalışmasının sonuçları PMI'nin bu araştırması ile paralellik teşkil etmektedir. Araştırma sonuçlarındaki regresyon analizinin sonuçlarında, takımlardaki iletişim ve problem çözme yeteneğinin, takımların devamlılıklarına etkisi ($\beta=.518$

$p < 0.01$), hedef belirleme ve görev tanımlama bileşeninin, takımların sürdürülebilirliğe etkisine ($\beta = .298$ $p < 0.01$) göre belirgin düzeyde fazla olduğunu görülmüştür (**Tablo 7.6**). Buna rağmen şirketlerin eğitim bütçelerinin sadece 25%'inin bu tür kişisel becerilerin gelişimine (power/soft skill) ayrılıyor olması dikkat çekicidir. Eğitim bütçesinin 51%'i teknik becerileri geliştirmeye ayrılırken, 24%'ü çalışanların iş zekalarını (business acumen) geliştirmek için harcanmaktadır. Peki bunun sebebi nedir? Araştırma sonuçlarına göre organizasyonların 44%'ında henüz daha bu yeteneklerin önemli olduğu algısı yerleşmiş ve benimsenmiş değil, dolayısı ile hızlıca değişen dünyaya sürdürülebilirlik konusunda adapte olmakta zorlanıyorlar. Diğer önemli bir kısmı (40%) da maliyet baskıları nedeniyle kişisel becerilerin artması için yeteri kadar bütçe ayıramıyor.

Açık bir iletişim kurmak, olayları kişisellikten uzak olarak değerlendirip yorumlamak, etkili dinlemeyi geliştirmek, geri bildirim mekanizmalarını yerinde kullanmak, güven teşkil ederek uyumlu sosyal ilişkiler ağını güçlendirmek ve bu ilişkilerde tutarlılık esasını gözetmek, ortak normlara, kültürlere, farklılıklara ve takım olmaya rağmen bireyselliklere saygı göstermek... Bunlar takım içindeki iletişimi geliştirerek, sürdürülebilir performansa katkı sağlamaktadırlar.

8.2. Hedef Belirleme, Rol ve Görev Tanımları

İnsanlar gri alanlardan ve belirsizlerden kaçınırlar. Gittikleri yolun ne olduğunu bilmek ve bu yolda kendi görev ve sorumluluklarının açıkça tanımlı olmasını isterler.

8.2.1. Hedef Belirlemenin Önemi

Locke ve Latham (2002), başarı için güdülenmenin altında, hedeflerin açıkça tayin edilmesinin bir etken olduğunu belirterek, hedef tayin teorisinin (goal setting theory) ana çerçevesini belirler. Hedefler net bir şekilde tayin edilmiş, ulaşılabilir ve ölçülebilir olduğunda, istenilen performansa ulaşmak kolaylaşır. Hedefler herkes tarafından benimsenmeli, ölçülmeli, geri bildirimler verilmeli, hayali değil zorlayıcı da olsa ulaşılabilir ve ayakları yere basan biçimde olmalıdır. Takımın hedefleri ile bireyin hedeflerinin uyumlu olması başarıya olan motivasyonu artırır. Kristof-Brown ve Stevens (2001) bu uyuma dikkat çekerken, 64 proje ekibinden 324 takım üyesi ile

yaptığı çalışmada, üyelerin tatmin ve katkıları üzerinde, takımın hedeflerinin, bireylerin kendi hedeflerinden daha fazla rol oynadığını tespit etmiştir. Bu toplum motivasyonunun ve hedeflerinin, savaşlarda ve sosyal hareketlerde daha net gözlemlendiği şekliyle, bireylerin kendi hedeflerinin önüne geçmesi durumudur. Birey daha büyük bir amaç için kendi hedeflerini ikinci plana atabilir. Lunenburg (2011) hedefleri tayin ederken bazı zorlukların ve dezavantajların da göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade ederken şunlara dikkat çeker: (i) hedeflerin finansal ödüllerle ilişkilendirilmesi, örgütleri daha kolay ulaşılabilir hedeflere yönlendirir. Hatta bazen tamamlanmış görevler bile hedef olarak gösterilebilir. (ii) Sadece ölçülebilir hedeflere yönelmek, iş performansına etki eden ama ölçülmesi zor diğer etkenleri göz ardı ettirebilir. (iii) Genelde belirli bir standarda oturmuş faaliyetlerde hedef tayini kolaydır ancak yeni geliştirilen, henüz örgütün öğrenme sürecinde olduğu ve karmaşık yapılı işlerde hedefleri tayin etmek kolay değildir.

8.2.2. Görev Tanımlarının Açık Olması

Organizasyonlarda takımlar, belirli işleri tamamlamak ve hedeflere ulaşmak için kurulurlar. Bu amacı gerçekleştirirken, bütünden (stratejik ana plandan) detaylara (takım ve bireylere indirgenen faaliyetlerden) bir çıkarım yapılması ve kişisel bazda da görevlerin, hedeflerin ve sorumlulukların açık olması gerekmektedir. İşin küçük parçalara ayrılması yönetilebilirlik ve insan kaynakları planlaması, takip edilebilirlik ve hesap verilebilirlik açısından gereklidir. Bunların etkin yapılmadığı durumlarda aşağıdaki riskler ortaya çıkar (Hassan, 2013; Wright ve Kim, 2004):

- Görev çatışması yaşanır. Projedeki işler belirlenen takvim süresinde tamamlanamaz ve proje verimliliği düşer.
- Örtüşen ve çelişen görev ve sorumluluklar nedeniyle, takım içi işbirlikleri azalır, çalışma stresi artar.
- Hibrit takımlarda, projenin karmaşıklığı nedeniyle istenilen verim alınamaz. Bazı işler gereksiz yere tekrarlanır ama diğer taraftan bazı işler ise yarım kalır.
- Bireysel bazda yaşanan hayal kırıklığı, beklentilerin karşılanamaması, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik, sonuçta organizasyonda işgücü devir oranını arttırır.

Takım yöneticilerin başvurabileceği bir kaynak olarak, etkili bir görev tanımı için izlenebilecek başlıca metotlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Bray ve Brawley, 2002; Hall, 2008; Henderson vd., 2016; Lyons, 1971; Shoemaker, 1999).

Proje şartnamesi: İşin tanımı yapılırken projenin amaçları, kapsamı, takımın rolleri, paydaşlarının yazılı olduğu bir şartname yapıldığında, bu şartname proje sonuna kadar herkes için bir referans olur.

Sorumluluk (RACI) Matrisi: Bu matris, her görevden kimin sorumlu olduğunu, kimin yönetici olduğunu, kime danışılması gerektiğini ve kimlerin bilgilendirilmesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olur.

- Sorumlu (**Responsible**): Görevi yapan, gerçekleştiren kişidir.
- Yönetici (**Accountable**): Görevi durdurabilen, devam ettirebilen ve son kararı verebilen kişidir. Genel kabule göre, her görev için sadece bir yönetici (A) atanabilir.
- Danışman (**Consultant**): Görev yapılmadan hemen önce bilgisine başvurulması gereken, yapılacak görevle ilgili yeterli bilgiye sahip, tecrübeli ve uzman kişidir.
- Bilgilendirilen (**Informed**): Görev yapıldıktan sonra, görevin bittiği konusunda bilgilendirilen kişidir. Çalışmaları bu göreve bağlı olan yada haberdar edilmesi gereken kişilerdir.

İş Tanımları: Projede yer alan her ekip üyesi için detaylı iş tanımları sağlanmalıdır. Bu tanımlar, rolleri, sorumlulukları ve beklentileri ayrıntılı bir şekilde belirtir. Böylece her ekip üyesinin kendisinden beklentiler konusunda net bir anlayışa sahip olması mümkün olur.

Başlangıç/Açılış (Kick-Off) Toplantıları: Ekip üyelerinin rollerini tartışabileceği ve netleştirebileceği proje başlangıç toplantıları düzenlenir. Bu, herkesin sorumluluklarını, genel proje hedeflerini ve katkılarının genel resme nasıl uyduğunu anlamasını sağlamak için bir fırsat olur.

Düzenli Takip Toplantıları: İlerlemeyi tartışmak, soruları ele almak ve rollerin, projenin gelişimine paralel olarak, netleştirilmesini sağlamak için düzenli ekip toplantıları düzenlenir. Açık iletişim kanalları, ekip üyelerinin roller ve görevlerle ilgili netleştirme ve güncelleme talep etmelerine olanak tanır.

İletişim (Communication) Planları: Bilgilerin ekip üyeleri arasında nasıl paylaşılacağını belirleyen bir iletişim planı geliştirilir. İletişim kanallarını, raporlama yapılarını ve güncelleme sıklıklarını net bir şekilde belirtmek, beklentilerin belirlenmesine ve yanlış anlamaların önlenmesine yardımcı olur.

Eğitim ve Gelişim: Ekip üyelerinin becerilerini artırmak ve rollerini başarıyla yerine getirmelerini sağlamak için eğitimler veya atölye çalışmaları düzenlenir. Eğitim programları, her rolün proje başarısına katkısını ve önemini pekiştirmek için de kullanılabilir.

Görev Atama (Task Assignment) Araçları/Yazılımları: Görev ve sorumlulukların net bir şekilde atanmasına izin veren proje yönetimi araçları kullanılır. Kullanılabilecek birçok proje yönetimi yazılımı, görevleri atama, tarih belirleme, kaynakları planlama ve ilerlemeyi izleme özelliklerine sahiptir ve her görevden kimin sorumlu olduğu konusunda şeffaflık sağlar.

Geri Bildirim Mekanizmaları: Ekip üyelerinin rolleri ve sorumlulukları hakkında geri bildirim sağlamalarını sağlayacak mekanizmalar gereklidir. Bu, projenin tüm aşamalarında ihtiyaç duyulduğunda, rollerin sürekli olarak iyileştirilmesine ve ayarlanmasına olanak tanır.

Rol Tanımlama ve Açıklama Atölyeleri: Özellikle rollerin açıklanmasına odaklanan atölyeler düzenlenebilir. Bu atölyeler, ekip üyelerinin rollerini ve projeye nasıl katkıda bulunduklarını tam olarak anlamalarını sağlamak için etkileşimli etkinlikler, tartışmalar ve senaryo tabanlı aktiviteleri içerebilir.

8.3. Örgütsel Adaletin Etkisi

Gerek prosedürel adaletini gerekse de dağıtımsal adaletin, hem takım devamlılığı ve performansı, hem de araştırmadaki diğer faktörlerle $p < .001$ düzeyinde anlamlı bir korelasyon ilişkisinde olduğu **Tablo 7.4**'de görülmüştü.

Her iki adalet ölçeğinin korelasyon sonuçlarına göre, dağıtımsal adaletin sürdürülebilirlikle olan korelasyonu ($r = .640$, $p < .001$) prosedürel adaletin korelasyonundan ($r = .529$, $p < .001$) daha fazladır. Sürdürülebilirlik üzerindeki regresyon analizleri de paralel sonuç vermiş ve dağıtımsal adaletin, prosedürel adalete

göre sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (**Tablo 7.6** ve **Şekil 8.1**).

Araştırma konusu: Dağıtımsal ve prosedürel adalette olduğu gibi, etkileşimsel adaletin bileşenleri de takım devamlılığı ve takım performanslarını olumlu yönde etkiler mi? Adaletin, örgütsel sonuçlara olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının sonuçlara etkisinin araştırılması literatüre katkıda bulunacaktır.

Takım devamlılığı ile en kuvvetli korelasyona sahip bileşenin, kişilerarası iletişim ve problem çözme becerisi ($r=.747$, $p<.001$) olduğu ölçülmüştür. Bu güçlü ilişkiye rağmen, Model 4'te (**Şekil 7.5**) dağıtımsal adaletin bu ilişki üzerindeki aracılık etkisi ortaya konmuştur. İletişim becerileri güçlü ve önlerine çıkan problemleri ekip olarak çözme yeteneğine sahip takımlarda dahi, dağıtımsal adaletin, takımın sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi görülmektedir.

Takım kurmanın diğer bileşeni olan rol tanımı ve hedef belirleme bileşeni ile takımın devamlılığı ilişkisinde de benzer etki vardır ve dağıtımsal adalet bu ilişkide de aracılık rolüne sahiptir.

Dağıtımsal adaletin, takım devamlılığı ilişkilerindeki aracılık etkisi, Model 5'te (**Şekil 7.6**) gösterildiği gibi, takımın performansı üzerinde de görülmektedir. Buradan hareketle, gerek devamlılık, gerekse de performans açısından olsun, dağıtımsal adalet takımlarda geliştirilmesi gereken ve takım liderlerinin etkisini arttırmalarını sağlamak durumunda oldukları bir özelliktir.

Ancak araştırmaya katılan takım üyelerinin verileri göz önüne alındığında, prosedürel adaletin devamlılık ve performans ile korelasyona sahip olmasına rağmen, yukarıda bahsedilen ilişkiler üzerinde anlamlı bir aracılık rolünü tespit edilmemiştir. Prosedürel adalet, işletmelerde giderek daha fazla yasal çerçevede hükme bağlanmakta, yaptırımlar arttırılmakta, iş güvenliği kriterleri yükseltilmekte, rüşvet, yolsuzluk, sigortasız işçi çalıştırma gibi davranışlara yaptırımlar ağırlaştırılmakta ve çalışanların haklarını savunabilmesinin önü açılmaktadır. Bu da örgütlerde kurallara uyumu giderek daha fazla mecburi hale getirmektedir. Yasal yükümlüklerin ve uluslararası anlaşmalara uyumun yanı sıra, prosedürel adaletin birçok alanda örgütlerde çalışan tatmini (employee satisfaction), bağlılık (commitment), örgütsel vatandaşlık davranışları (organizational citizenship behavior) ve iş performansı (job performance)

gibi çıktılar üzerinde olumlu etkileri görülmüştür (Supriyanto, 2013). Ancak tez ölçümlerinde prosedürel adaletin, takımların sürdürülebilir bir biçimde devamlılığı üzerinde, takım kurmanın güçlü etkisine bir aracılık rolü gözlenmemiştir. Buna karşılık, etkin ve yetkin bir şekilde kurulan takımlarda dahi, takım üyeleri, katkılarının karşılıklarını aldıklarını düşündüklerinde, yani dağıtımsal adalet algısının arttığında, takımın sürdürülebilirliği anlamlı bir biçimde artmaktadır. Bu nedenle bireylerin performansları ile elde ettikleri kazanımlarının ilişkili olması, dağıtımsal adaleti olumlu yönde etkileyerek, takımı uzun süre bir arada tutan bağa destek olacaktır.

Araştırma konusu: Örgütsel adaletin, öne çıkma ve fark edilme, zoru başarabilme, kişisel gelişim fırsatları gibi içsel ve gelir, statü, çalışma koşulları gibi dışsal motivasyonlarla ilişkisi ve bu ilişkiler çerçevesinde personel devir hızı gibi faktörler üzerindeki etkileri de sürdürülebilirlik kriterlerini anlamamızda yardımcı olacaktır. Dönüştürücü yada işlemsel liderlik gibi değişik liderlik tiplerinin örgütsel ve bireysel sonuçlara olan etkisi üzerinde de örgütsel adalet tiplerinin etkilerinin incelenmesi, yönetsel araçların ve kurum kültürünün şekillenmesinde yöneticiler için ipuçları sunabilir. Örneğin, içsel ve dışsal iş motivasyonunun, örgütsel adaletin dört boyutunun (dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet) çalışanın bilinçli (istemli) devamsızlığı üzerindeki etkisini nasıl modere ettiğini keşfetmek mümkündür. Ayrıca, liderlik stilleri olarak potansiyel sınırlayıcı koşullar açısından, üyelerin performansını artırmak için koşullu ödüllere odaklanan işlemci liderlik ve bireysel çıkarlarından öte, örgütsel hedeflerin başarısına olan bağlılığı vurgulayan dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ile bilinçli devamsızlık arasındaki ilişkileri farklı şekillerde modere edebilir. Bu şekilde, örgütsel adaletin işle ilgili sonuçları, değişik örgütlerde nasıl etkilediğine dair daha iyi bir bilgi sağlayabiliriz. Bireyler çatışma olmaksızın içsel ve dışsal motivasyonlara sahip olabilir. Gelecekteki araştırmalar çerçevesi tam olarak belirlenmiş iş motivasyonları oluşturarak, örneğin kamu değeri, ekonomik endişe ve çalışma ortamı gibi, bunların örgütsel adalet boyutlarıyla dinamik ilişkilerini ölçebilir.

İşyerindeki örgütsel adalet algısını arttırmanın değişik yolları bulunmaktadır. Şeffaflık bunların başında gelmektedir. Gerek şirket olsun, gerekse de takımlar olsun, performans verileri kayıt altında ve objektif ölçülmüş verilere dayalı olmalıdır. Şirketin gidişatı, iş sonuçları, büyümesi, Pazar payı gibi veriler çalışanlara da açık olmalıdır. Dağıtımsal adaletin temellerinden biri eşit işe eşit ücret politikasıdır. Çalışanların kalifikasyonları, performansları, tecrübeleri, bilgi ve birikimleri, örgüte

olan katma değerleri ile ücretleri arasında bir bağlantının olmasına dikkat etmek gereklidir. Bu bağlantı örgüt dışındaki toplum ve içinde bulunulan ekosistem ile de uyumlu olmak durumdadır. Karar mekanizmaları adaletli olmalı, prosedürler kişilerden bağımsız görev ve iş odaklı olmalı, tüm çalışanları kapsamalı, kişisellikten uzak, ölçülen KPI değerlerini dikkate almalıdır. Performans değerlendirmeleri 360 derecelik bütünsel bakış açısıyla, çalışanın yaptıklarını ifade edip temsil edebilir biçimde tasarlanmalıdır. Yöneticiler bu doğrultuda eğitim almalı, adil ve iş yerindeki huzuru bozan uygulamaların önüne geçilmeli, görüldüğü takdirde, tekrarlanmaması için gerekli tedbir ve yaptırımlar uygulanmalıdır.

Araştırma konusu: Yapılan eğitimler, performans değerlendirme sisteminin etkinliği, şirket içi iletişimin güçlendirilmesi gibi faaliyetler sonucu, örgütsel adalet algısındaki değişim artıyor mu? Sonuçların boylamsal (zaman içinde gelişimi) analizleri yapılarak, bu faaliyetlerin etkisinin incelenmesi ve sonrasında örgütsel sonuçlarla olan ilişkisine bakılması, örgüt içi faaliyetlerin verimliliği ve genel farkındalık seviyesi hakkında bilgi verecek ve gerekirse önlem almak için zaman kazandıracaktır.

Genelde örgütsel adaletin, özelde ise dağıtımsal adaletin bu güçlü etkisi, adaletin genel tarifi ile de örtüşmektedir. Adalet “mutlak eşitlik” demek değildir. Adalet, bireylerin fiil ve iş sonuçlarına uygun muamele ve karşılık görmeleridir. Her şeyi yerinde kullanmaktır. Bu denge bozulduğunda kurallara uymama, ortalamanın altında gösterilen iş performansı, mutsuzluk, bilerek kuralların ihlal edilmesi ve örgüte zarar vermeye varan olumsuz davranışlar görülebilmektedir (Yean ve Yusof, 2016).

8.4. Araştırmadaki Kısıtlar

Araştırmadaki genel kısıtlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Bu araştırma belirli bir zamanda toplanan verilerle yapılmış, kesitsel (cross-sectional) bir çalışmadır. Örgütün yaşamı boyunca değişik zamanlarda yapılacak boylamsal (longitudinal) çalışmalar, takımların devamlılığı ve performansları hakkında daha geniş perspektifte sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Takımların çeşitliliği nedeniyle bazı takımlar kısa dönemli bazıları da uzun vadeli sonuçlara odaklanırlar. Örneğin acil müdahale ekipleri kısa vadeli sonuçlar ister. Periyodik bakım ekipleri, kısıtlı bir sürede ekipman bakımını yapmak durumundadırlar. Diğer yandan kestirimci bakım ekipleri

daha uzun vadede ekipmanları ayakta tutmak ve kestirimci ve toplam üretken bakım sayesinde üretim hatlarının verimini ve üretkenliklerini yüksek tutmakla yükümlüdürler. Finansal ekipler, kriz zamanlarda çok çabuk aksiyon alarak, maliyetleri en aza indirerek, kriz tedbirlerini bir an önce uygulamaya geçmelidirler. Diğer yandan stratejik ekipler, yapısal değişimleri de içerebilen uzun vadeli planları dağılmadan ve motivasyonlarını kaybetmeden adım adım uygulayabilmelidirler.

Performans ölçüm yöntemleri giderek karmaşıklaşmaktadır. Bu araştırmada takım üyelerinin kendi değerlendirme raporlarının sonuçlarındaki veriler baz alınmıştır. Araştırma genişletilerek takımların performansları ve örgütsel performans arasında bir korelasyon kurulabilir ve takımların başarısının örgütsel başarı ile ilişkilendirilmesi beklenebilir. Özellikle 2020 yılı sonrasındaki gelişmelere paralel olarak şirketler birçok geliştirme ve yenilik projelerini devreye almıştır. Projedeki ekiplerin hepsinin başarısı, doğrudan örgütün bütününün, örneğin finansal performans, ile ilişkisini gerektirmez. Bu durumda performans ölçütlerine bütçe planları, teslimat performansları, kalite hedeflerine uyum, maliyet optimizasyonu, EBITDA, büyüme oranları, finansal rasyolar, ROI yada diğer performans göstergeleri (KPI) de ilave edilebilir. Bu ilişkileri kurarken, takım performanslarının ve yaptıkları görevlerin, örgütün bütününü ne derecede temsi ettiğine dikkat etmek gereklidir.

Performans konusunda şunu da ilave etmek gerekir ki, takım çalışması, üyeler ile ölçülmüştür. Takım performansı gibi ölçümler, supervisor, yönetici ve danışmanların da görüşleri ile genişletilip, daha bütünsel ve takım bazlı analizler yapılabilir.

Çalışma sadece Türkiye sınırları içindeki çalışanlar ile yapılmıştır. Diğer ülkelerdeki sosyal ve kültürel koşulların farklılığı, çalışma sonuçlarını etkileyebilir. Diğer yandan değişik zaman aralıklarında aynı ekiplerle yapılan çalışmalar, etken faktörlerin zaman içindeki değişimine göre takımların devamlılık ve performanslarının değişimleri hakkında daha fazla bilgi sunabilir. Gelişmemiş ve prosedürlerin henüz tarafsız olarak uygulanmadığı gelişmemiş ülkelerde, prosedürel adaletin etkisi daha hissedilir olabilir. Ağır sanayi, gıda ve tarım, tekstil, madencilik gibi sektörlerde ise prosedürel adaletin eksikliği daha da önemli hale gelebilir. Yöneticiler gerek araştırma yaparken, gerekse de araştırma sonuçlarını değerlendirirken içinde bulundukları çevre şartları kapsamında aksiyon almalıdırlar.

Takımların özelliklerinin sonuçlara etkisi incelenmemiştir. Takımların tipleri, içinde bulundukları sektörler, takımların boyutları, üyelerin tecrübeleri, yaşları, kıdemleri, cinsiyetleri, kültürel farklılıklar, duygusal zekaları, kişilik özellikleri gibi birçok faktör takım kurma, adalet, sosyal uyum ile takım devamlılığı ve performans ilişkisini etkileyebilir. Araştırma belirli bir grup ile yapıldığı için genelleme yada kavramsal teorem oluşturma amacı taşımamakta, uygulayıcılar için örnekler sunmaktadır.

Değişkenlerin aynı veri toplama yöntemi ile analiz edildiği çalışmalarda ortaya çıkabilecek ortak metod varyansına (common method bias) karşı Kock vd. (2021) tarafından önerilen iyileştirme metodlarından faydalanılmıştır.

Modeli karmaşıktırmamak ve yalın bir yapıda verileri sağlıklı toplayabilmek için, örgütsel adaletin sadece iki değişkeni modele dahil edilmiştir. Etkileşimsel adalet unsurlarından, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin etkisinin de araştırılması, resmin tamamının görülmesi için faydalı olacaktır. Diğer yandan Colquitt (2001) çalışmasında, kişilerarası adaleti, liderlik davranışlarıyla (leader evaluation); bilgisel adaleti de kolektif saygıyla (collective esteem) ilişkilendirmiştir, ki bu ilişkiler görece zayıf ilişkilerdir (sırasıyla $r=.23$ ve $r=.28$). Dolayısı ile bu iki adalet ölçeği araştırma modeline dahil edilmemiştir.

Araştırmada bireylerden alınan verilerden faydalanılmıştır. Faktörler takım bazlı olarak değerlendirilmemiştir. Değişkenler birey bazında değil de takım bazında da ifade edilebilir, ki bu durumda takımların verileri bir bütün olarak modellenip, sonuçlar ona göre değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

Abadie, B., & Ledru, S. (2020). Engineering code quality in the Firefox browser: A look at our tools and challenges. Retrieved 21 April 2020 from <https://hacks.mozilla.org/2020/04/code-quality-tools-at-mozilla/>,

Acket, S., Borsenberger, M., Dickes, P., & Sarracino, F. (2011). Measuring and validating social cohesion: a bottom-up approach. International Conference on Social Cohesion and Development, OECD Paris.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0040968>

Adams, J. S. (1965). Inequity In social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>

AI Safety Summit. (2023). United Kingdom. Retrieved 2 Nov 2023 from <https://www.aisafetysummit.gov.uk/>

Aktan, C. C. (2009). Ahlak ve Ahlak Felsefesine Giriş. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 1(1).

Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Hallak, L. A. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749-763. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033>

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Anagnostopoulos, G., & Santas, G. (2018). Democracy, Justice, and Equality in Ancient Greece (G. Anagnostopoulos & G. Santas, Eds. 1 ed.). Springer Cham. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-96313-6>

Andersson, D., Rankin, A., & Diptee, D. (2017). Approaches to team performance assessment: a comparison of self-assessment reports and behavioral observer scales.

Cogn Tech Work, 19, 517-528. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10111-017-0428-0>

Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12562>

Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*, 11(9):2664. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11092664>

ASQ. (2023). Excellence through quality. American Society for Quality. <https://asq.org>

Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

Barke, H., & Prechelt, L. (2019). Role clarity deficiencies can wreck agile teams. *PeerJ Computer Science*, 5, e241.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.377>

Barton, C. A. (2007). The price of peace in ancient Rome. *War and peace in the ancient world*, 245-255.

Beer, M. (1976). The technology of organization development. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 937-994). Rand McNally & Company.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>

Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275-292. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2041386611405876>

Berger, J., Zelditch, M. J., Anderson, B., & Cohen, B. P. (1972). Structural aspects of distributive justice: A status value formulation. *Sociological Theories in Progress*, 2, 119-246. <https://hdl.handle.net/1969.1/154695>

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>

Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.

Bisbey, T., Traylor, A., & Salas, E. (2021). Transforming teams of experts into expert teams: eight principles of expert team performance. *Journal of expertise*, 4(2).

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co.

Blalock Jr, & Hubert, M. (1991). *Understanding social inequality: Modeling allocation processes* (Vol. 188). SAGE Publications, Incorporated.

Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2 ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination*. *Social Forces*, 69(2), 479-504. <https://doi.org/10.1093/sf/69.2.479>

Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.

Bottoni, G. (2018). A Multilevel Measurement Model of Social Cohesion. *Social indicators research*, 136(3), 835-857. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1470-7>

Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233-253. <https://doi.org/10.1177/104649640203300204>

Brockmann, C., & Girmscheid, G. (2007, 14-17 May). Complexity of megaprojects. CIB World Building Congress: construction for development, Cape Town International Convention Center, South Africa.

Broukhim, M., Yuen, F., McDermott, H., Miller, K., Merrill, L., Kennedy, R., & Wilkes, M. (2019). Interprofessional conflict and conflict management in an

educational setting. *Medical Teacher*, 41(4), 408-416.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1480753>

Budman, S. H., Demby, A., Feldstein, M., Redondo, J., Scherz, B., Bennett, M. J., Koppenaal, G., Daley, B. S., Hunter, M., & Ellis, J. (1987). Preliminary findings on a new instrument to measure cohesion in group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 37(1), 75.

Buller, P. F. (1986). The Team building-Task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group & Organization Studies*, 11(3), 147-168.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/105960118601100303>

Bullock, R. J., & Svyantek, D. J. (1987). The Impossibility of Using Random Strategies to Study the Organization Development Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 255-262. <https://doi.org/10.1177/0021886387232008>

Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 51-61. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9075-z>

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.

Cao, H., Yang, V., Chen, V., Lee, Y. J., Stone, L., Diarrassouba, N. g. J., Whiting, M. E., & Bernstein, M. S. (2021). My team will go on: Differentiating high and low viability teams through team interaction. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW3), 1-27, Article 230.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3432929>

Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>

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.
<https://doi.org/10.1080/026404102317200828>

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.
<https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>

Chan, J., To, H.-P., & Chan, E. (2006). Reconsidering social cohesion: Developing a definition and analytical framework for empirical research. *Social indicators research*, 75, 273-302.

Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350. <https://doi.org/10.1177/1046496406290564>

Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>

Chou, T.-Y., Chou, S.-c. T., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? *Information & Management*, 50(2), 105-111. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2013.02.002>

Chroust, A.-H. (1946). The Function of Law and Justice in the Ancient World and the Middle Ages. *Journal of the History of Ideas*, 298-320.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)

Cooley, A. E. (2016). *A Companion to Roman Italy*. John Wiley & Sons.

Cooperstein, J. N. (2017). Initial development of a team viability measure. *College of Science and Health Theses and Dissertations*. https://via.library.depaul.edu/csh_etd/202

D'Zurilla, T. J., & Goldfried, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), 107-126. <https://doi.org/10.1037/h0031360>

Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 566-576. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/08858620810913371>

De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>

De Meuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An Empirical Analysis of Team-Building Research. *Group & Organization Studies*, 6(3), 357-378. <https://doi.org/10.1177/105960118100600311>

Delarue, A., Van Hootegeem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x>

Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O., & Sol, J. (2022). Team Incentives, Social Cohesion, and Performance: A Natural Field Experiment. *Management Science*, 68(1), 230-256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3901>

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>

Devettere, R. J. (2002). *Introduction to virtue ethics: Insights of the ancient Greeks*. Georgetown University Press.

Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. *Team performance assessment and measurement*, 19-43.

Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167-179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>

DTU. (2024). How to successfully go through the Five Stages of Team Development. Retrieved 1 February 2024 from http://wiki.doing-projects.org/index.php/How_to_successfully_go_through_the_Five_Stages_of_Team_Development

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>

Dyce, J. A., & Cornell, J. (1996). Factorial Validity of the Group Environment Questionnaire Among Musicians. *The Journal of Social Psychology*, 136(2), 263-264. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714003>

Dyer, W. G. (1977). *Team Building: Issues and Alternatives*: William G. Dyer Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977. 139 pp. (Addison-Wesley Series on Organization Development. *Group & Organization Studies*, 2(4), 515-516. <https://doi.org/10.1177/105960117700200421>

Elmuti, D. (1996). The perceived impact of team- based management systems on organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 17(8), 4-17. <https://doi.org/10.1108/01437729610154136>

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2089716>

Emerson, R. M. (1972). *Exchange theory: The problem of appropriate data*. Institute of Sociological Research, University of Washington, Seattle.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <http://www.jstor.org/stable/2946096>

Ergün, E., & Eyisoy, M. E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>

EU. (2024). Antitrust and Cartels. European Commision. Retrieved 1 February 2024 from https://competition-policy.ec.europa.eu/antitrust-and-cartels/overview_en

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256422>

Fonseca, X., Lukosch, S., & Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: a new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231-253. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1497480>

Forrester, R., & Drexler, A. B. (1999). A model for team-based organization performance. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 36-49. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2210313>

Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>

Glassop, L. I. (2002). The Organizational Benefits of Teams. *Human Relations*, 55(2), 225-249. <https://doi.org/10.1177/0018726702055002184>

Godard, J. (2001). High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *ILR Review*, 54(4), 776-805. <https://doi.org/10.1177/001979390105400402>

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Ha, T.-S., & Moon, K.-K. (2023a). Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability*, 15(9), 7403. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7403>

Ha, T.-S., & Moon, K.-K. (2023b). Organizational Justice and Employee Voluntary Absenteeism in Public Sector Organizations: Disentangling the Moderating Roles of Work Motivation. *Sustainability*, 15(11), 8602. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8602>

Hackman, J. R. (1988). Flight crew questionnaire. Cambridge, MA.

Hackman, J. R., & Lorsch, J. (1987). Handbook of organizational behavior. *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 315-342.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>

Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716-725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>

Haugen, T., Peters, D. M., Ommundsen, Y., Martin, L. J., Stenling, A., & Høigaard, R. (2021). Psychometric Evaluation of the Norwegian Versions of the Modified Group Environment Questionnaire and the Youth Sport Environment Questionnaire. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 25(4), 365-378. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2021.1917414>

Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717-1730. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>

Higgins, A. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. By George Caspar Homans. New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1961. 404 pp. *Social Forces*, 40(2), 180-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2574301>

Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus* (Vol. 42). John Wiley & Sons.

Hirsch, W. (2018). Does fairness matter to the success of organizational change efforts? Retrieved 30 November 2018 from <https://wendyhirsch.com>

Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1998). Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199805/06\)28:3<323::AID-EJSP854>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199805/06)28:3<323::AID-EJSP854>3.0.CO;2-Y)

Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World, Inc.

Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55, 102183. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>

Jagusiak-Kocik, M. (2017). PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company-a case study. *Production engineering archives*, 14(14), 19-22.

Janmaat, J. G. (2011). Social cohesion as a real-life phenomenon: Assessing the explanatory power of the universalist and particularist perspectives. *Social indicators research*, 100, 61-83.

Jenson, J. (2010). *Defining and measuring social cohesion*. Commonwealth Secretariat.

JOLT. (2023). Job Openings and Labor Turnover, Table 4. US Bureau of Labor Statistics. Retrieved 1 Dec 2023 from <https://www.bls.gov/news.release/jolts.t04.htm>

Jones, A. (2019). The Tuckman's model implementation, effect, and analysis & the new development of Jones LSI Model on a small group. *Journal of Management*, 6(4). <https://ssrn.com/abstract=3525281>

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. In *Emotion and Performance* (pp. 195-218). CRC Press.

Karkkola, P., Kuittinen, M., & Hintsala, T. (2019). Role clarity, role conflict, and vitality at work: The role of the basic needs. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(5), 456-463. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/sjop.12550>

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model †. *Journal of Management*, 35(1), 112-135. <https://doi.org/10.1177/0149206307309265>

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1046496408328821>

Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>

Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>

Küçüktaşdemir, Ö. (2017). Mitolojide Adalet İmgeleri [Images of Justice in Mythology]. *ViraVerita E-Dergi*, -(5), 87-132. <https://dergipark.org.tr/en/pub/viraverita/issue/37188/429135>

Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517-531. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/amp0000295>

Lalot, F., Abrams, D., Broadwood, J., Davies Hayon, K., & Platts-Dunn, I. (2022). The social cohesion investment: Communities that invested in integration programmes are showing greater social cohesion in the midst of the COVID-19 pandemic. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 32(3), 536-554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/casp.2522>

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>

Lerner, M. J. (1975). The Justice Motive in Social Behavior: Introduction. *Journal of Social Issues*, 31(3), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb00995.x>

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). Springer US. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (Vol. 3, pp. 167-218). Springer-Verlag.

Lind, E. A., & Earley, P. C. (1992). Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*, 27(2), 227-242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207599208246877>

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988a). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science & Business Media.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988b). *The Social Psychology of Procedural Justice (Critical Issues in Social Justice)*. Plenum Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90007-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90007-9)

MacKenzie, K. R. (1981). Measurement of group climate. *International Journal of Group Psychotherapy*, 31(1), 287.

MarshMcLennan. (2023). The 2023 US Mercer Turnover Survey and Canada Turnover Survey. Mercer. Retrieved 21 September 2023 from <https://www.imercer.com/articleinsights/workforce-turnover-trends>

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

McNeill, D. (2006). The Diffusion of Ideas in Development Theory and Policy. *Global Social Policy*, 6(3), 334-354. <https://doi.org/10.1177/1468018106069204>

Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2052>

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Mumford, L. (2010). *Technics and civilization*. University of Chicago Press.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256591>

PMI. (2013). *The high cost of low performance: The essential role of communications*.

PMI. (2023). *Power Skills, Redefining Project Success*.

Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 51-78. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.000411>

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76). Harvard Business Review Boston. http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf

PWC. (2022). PwC Pulse Survey: Executive views on business in 2022. Retrieved 1 Feb 2024 from <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022.html>

Roca, C. P., & Helbing, D. (2011). Emergence of social cohesion in a model society of greedy, mobile individuals. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(28), 11370-11374. <https://doi.org/doi:10.1073/pnas.1101044108>

Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S. A., Duda, J. L., & Lintunen, T. (2009). Can High Group Cohesion Be Harmful?: A Case Study of a Junior Ice-Hockey Team. *Small Group Research*, 40(4), 421-435. <https://doi.org/10.1177/1046496409334359>

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)

SAHA. (2024). Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği. Retrieved 1 February 2024 from <https://www.sahaistanbul.org.tr/>

Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The assessment of team performance: Observations and needs. In A. A. von Davier, M. Zhu, & P. C. Kyllonen (Eds.), *Innovative Assessment of Collaboration. Methodology of Educational Measurement and Assessment*. (pp. 21-36). Springer International Publishing. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-33261-1_2

Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309-329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104649649903000303>

San Cristóbal, J. R., Carral, L., Diaz, E., Fraguera, J. A., & Iglesias, G. (2018). Complexity and project management: A General overview. *Complexity*, 2018, Article 4891286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2018/4891286>

Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass. 01867. <https://eric.ed.gov/?id=ED037619>

Schutz, R. W., Eom, H. J., Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1994). Examination of the Factorial Validity of the Group Environment Questionnaire. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 65(3), 226-236. <https://doi.org/10.1080/02701367.1994.10607623>

Sealey, R. (1994). *The justice of the Greeks*. University of Michigan Press.

Shoemaker, M. E. (1999). Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), 1-19. <http://www.jstor.org/stable/40471761>

Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There's a science for that: Team development interventions in organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365-372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0963721411422054>

Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbani, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*. <https://ssrn.com/abstract=3986678>

Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1046496402239578>

Söylemez, F. (1996). Milli Mücadele Döneminde Kastamonu'da Kurulan Cemiyetler. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 12(34), 159-170.

Stein, J. (2024). Using the Stages of Team Development. MIT Human Resources. Retrieved 1 February 2024 from <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Starr, S. A., & Williams Jr., R. M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1177/000271624926500124>

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>

Supriyanto, A. S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8, 57-67. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/26939>

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of four models of distributive and procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1022>

Taşgit, Y. E., Bayraktar, M., Kaplan, N., & Öney, M. (2021). The mediating role of team performance in the relationship between team building and team viability. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 922-942. <https://doi.org/https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1848>

Taylor, P., Beaverstock, J., Cook, G., & Pandit, N. (2023). Financial Services Clustering and its significance for London. Corporation of London. <http://ethicalfinancehub.org/wp-content/uploads/2017/12/Financial-Services-Clustering-and-its-significance-for-London-publishedreport-2013.pdf>

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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601108331218>

Thibaut, J. (1950). An Experimental study of the cohesiveness of underprivileged Groups. *Human Relations*, 3(3), 251-278. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872675000300302>

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001876843>

Treffinger, D. J. (1995). Creative Problem Solving: Overview and educational implications. *Educational Psychology Review*, 7(3), 301-312. <https://doi.org/10.1007/BF02213375>

Tubbs, S. L. (2012). *A systems approach to small group interaction*. McGraw-Hill, New York.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>

Tyler, T., Degoe, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.913>

UN. (1972). Report of the United Nations Conference on the Human Environment. United Nations. Retrieved 1 Feb 2024 from <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/NL7/300/05/PDF/NL730005.pdf>

UN. (1992). United Nations Conference on Environment & Development. United Nations. Retrieved 1 Feb 2024 from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

UN. (2022). Stockholm+50: a healthy planet for the prosperity of all – our responsibility, our opportunity. United Nations. Retrieved 1 Feb 2024 from <https://www.stockholm50.global/>

USMCA. (2020). United States-Mexico-Canada Agreement. Retrieved 1 July 2020 from <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>

Vaida, S., & Șerban, D. (2021). Group development stages. A brief comparative analysis of various models. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Psychologia-Paedagogia*, 66(1), 91-110. <https://doi.org/10.24193/subbpsychped.2021.1.05>

Valentine, M. A., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2015). Measuring teamwork in health care settings: A review of survey instruments. *Medical Care*, 53(4), e16-e30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e31827feef6>

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.

Voss, J. F. (2012). Problem solving and the educational process. In *Foundations for a psychology of education* (pp. 251-294). Routledge.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

WCU. (2022). Tuckman's stages of group development. West Chester University. Retrieved 28 September 2022 from <https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDevelopment.aspx>

Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance. *Journal of Management*, 33(4), 570-591. <https://doi.org/10.1177/0149206306297581>

Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The journal of Psychology*, 133(2), 183.

Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2018). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1-31. <https://doi.org/https://10.1080/09585192.2018.1449129>

Woodcock, M. (2017). *Team development manual*. Routledge.

Woodman, R. W., & Sherwood, J. J. (1980). Effects of Team Development Intervention: A Field Experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(2), 211-227. <https://doi.org/10.1177/002188638001600205>

Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40. <https://doi.org/10.1177/0734371x03259860>

Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>

Yildirim, S., Yildiz, A., Türkeri Bozkurt, H., Bilgin, E., Yüksel, Y., & Koruç, Z. (2023). The associations of transformational leadership and team cohesion on the psychological health of young football players through basic psychological needs. *Science and Medicine in Football*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/24733938.2023.2194287>



ÖZGEÇMİŞ

Ahmet DEMİR, otomotiv tedarik sanayi, demiryolları, denizcilik ve el aletleri sektöründe Türkiye'nin lider firmalardan Kanca AŞ şirketinde satış yöneticiliği yapmaktadır. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliğini bitirdikten sonra, Kanca AŞ'deki soğuk dövme faaliyetlerini geliştirme çalışmaları esnasında, Boğaziçi Üniversitesi'nde soğuk dövme parçalar üzerinde yüksek lisans çalışmasını tamamlamıştır. Ardından İstanbul Üniversitesi'nde İşletme İhtisası yapan Demir, Kanca AŞ'nin Avrupa pazarlarındaki gelişim çalışmalarına destek vermek için ArGe bölümünden sonra, ihracat bölümünde yöneticilik görevini üstlenmiştir. 2022 yılından bu yana grubun Türkiye, Avrupa ve Kuzey Amerika pazarlarındaki satış ve pazarlama faaliyetlerinin liderliğini devralmıştır. Kanca AŞ bünyesinde, dövme, demiryolları ve el aletleri sektörlerinde, dijital dönüşüm, elektrifikasyon, emisyon azaltma ve daha sürdürülebilir teknolojiler konularında projeler yürütmektedir.

TEZ METNİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR

Demir, A., Ergün, E. (2021). Justice Fosters the Effect of Team-Building Interventions on Viability and Performance. *Sustainability*, 15, 12023. (SSCI)
<https://doi.org/10.3390/su151512023>



EKLER

Ek-A. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları Özeti

Analizler sonucu kabul edilen hipotezler ✓ simgesiyle, red edilenler ise ✗ simgesi ile gösterilmiştir. İlişki&Çöz: Kişiler arası ilişkiler ve problem çözme becerileri, Rol&Hedef: Rol/görev tanımlama ve hedef belirleme, D.Adlt: Dağıtımsal adalet, P.Adlt: Prosedürel adalet, G.Bütün: Grup bütünlüğü, TD: Takım devamlılığı, TP: Takım performansı.

Tablo A 1: Araştırma hipotezleri ve sonuçları özeti

Hipotez	Yol	Açıklama	Test Sonucu
H1a	İlişki&Çöz → TD	Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H1b	Rol&Hedef → TD	Görev tanımlama ve hedef tayini, takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H2a	İlişki&Çöz → TP	Kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H2b	Rol&Hedef → TP	Görev tanımlama ve hedef tayini, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H3a	G.Bütün → TD	Grup bütünlüğü takım devamlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H3b	G.Bütün → TP	Grup bütünlüğü, takım performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.	✓
H4a	İlişki&Çöz → G.Bütün → TD	Grup bütünlüğü, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H4b	Rol&Hedef → G.Bütün → TD	Grup bütünlüğü, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H5a	İlişki&Çöz → G.Bütün → TP	Grup bütünlüğü, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗

H5b	Rol&Hedef → G.Bütün → TP	Grup bütünlüğü, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗
H6a	D.Adlt → TD	Dağıtımsal adalet, takım devamlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	✓
H6b	P.Adlt → TD	Prosedürel adalet, takım devamlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	✓
H6c	D.Adlt → TP	Dağıtımsal adalet, takım performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	✓
H6d	P.Adlt → TP	Prosedürel adalet, takım performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	✓
H7a	İlişki&Çöz → D.Adlt → TD	Dağıtımsal adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H7b	Rol&Hedef → D.Adlt → TD	Dağıtımsal adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H8a	İlişki&Çöz → P.Adlt → TD	Prosedürel adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗
H8b	Rol&Hedef → P.Adlt → TD	Prosedürel adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım devamlılığı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗
H9a	İlişki&Çöz → D.Adlt → TP	Dağıtımsal adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H9b	Rol&Hedef → D.Adlt → TP	Dağıtımsal adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✓
H10a	İlişki&Çöz → P.Adlt → TP	Prosedürel adalet, kişilerarası ilişkiler ve problem çözme becerileri ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗
H10b	Rol&Hedef → P.Adlt → TP	Prosedürel adalet, görev tanımlama ve hedef tayini ile takım performansı ilişkisi üzerinde aracılık etkisine sahiptir.	✗