

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

112818

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ FEN EDEBİYAT
FAKÜLTESİNDEKİ BÖLÜMLERİN TAKİM
YETERLİKLERİNİN BELİRLENMESİ**

112818

Yüksel YEŞİLBAĞ

SBE Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

İSTANBUL, 2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesindeki bölümlerde Takım Çalışmasının ne düzeyde gerçekleştiğini belirlemeye yöneliktir.

Üniversitelerin etkili bir şekilde çalışması, öğretim elemanlarının etkili çalışması demektir. Bu elemanların bölümde bir takım bilinciyle çalışması ise örgütsel iklimi geliştirecek, böylece bu kurumların asıl amacı olan bilimsel eğitim, öğretim ve araştırmalar en üst düzeyde gerçekleştirilmiş olacaktır. Bunun doğal sonucu ise öğretim elemanlarının iş doyumlarının sağlanması ve öğrencilerin çağa uygun alan eğitimini almış bir şekilde işgücü piyasasına girmesidir.

Araştırmanın son şeklini almasına kadar olan aşamalarda katkıda bulunan kişilere harcadıkları emek ve zamandan dolayı teşekkür ederim. Özellikle araştırmayı her aşamada inceleyip eleştirerek bu düzeye ulaşmasını sağlayan tez danışmanın sayın Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye, yapıcı eleştirileri ile bana rehberlik eden sayın Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü'ye, araştırma bulgularının istatistiksel çözümlemelerinde katkılarını esirgemeyen Arş. Gör. Gülhayat Gölbaşı'ya ve araştırmanın yazılması aşamasında yardımlarını gördüğüm sayın Güler Polat'a teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran 2001

Yüksel Yeşilbağ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x

BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
Problem	9
Amaç	9
Önem	10
Sayıtlar	11
Sınırlılıklar	11
Tanımlar	11

11. TAKİM VE TAKİM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ KURAM VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
---	----

Takım Çalışması Konusundaki Yaklaşımlar	13
Klasik ya da Geleneksel Yönetim Teorisi	13
Davranışsal ya da Neo-klasik Yönetim Teorisi	14
Modern Yönetim Teorisi	16
Sistem Yaklaşımı	16
Durumsallık ya da Olumsuzluk Yaklaşımı	17
Modern Sonrası ya da Post-Modern ve Çağdaş Yönetim Teorisi	19
Toplam Kalite Yönetimi	19
Takım ve Grup Kavramına İlişkin Tanımlar	20
Takım ve Grup Kavramları Arasındaki Farklar	22
Etkili Takımların Özellikleri	23
Takım Çalışması	26
Takım Çalışmasının Boyutları	29
Etkili Bir Takım Çalışması Oluşturma	35
Takım Çalışmasının Gerçekleştirilebileceği Örgütsel Koşullar	36
Takımların Faydaları	39
Takım Çalışmasının Sonuçları	40
Takım Üyelerinin Rollerini	41
Takım Liderliği	42
İlgili Araştırmalar	44
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	44
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	46
111. YÖNTEM	50
Araştırmanın Modeli	50
Evren ve Örneklem	50
Veriler ve Toplanması	50
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	52

1V. BULGULAR VE YORUMLAR	53
Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorum	53
Deneklerin Bölümlere Göre Dağılımları	53
Deneklerin Akademik Ünvana Göre Dağılımları	54
Deneklerin İdari Göreve Göre Dağılımları	55
Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımları	55
Deneklerin Yaş Grubuna Göre Dağılımları	55
Deneklerin Bölümdeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları	56
Deneklerin Bölümlerindeki Takım Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular ve Yorum	57
Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Takım Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular ve Yorum	85
Akademik Unvan Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	86
İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	89
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	93
Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular	94
Bölümdeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	96
Bölümler Arasında Takım Yeterliği Boyutlarındaki Anlamlı Farklılıklara İlişkin Bulgular ve Yorum	100
V. SONUÇ VE ÖNERİLER	106
Sonuç	106
Öneriler	107

Uygulamaya İlişkin Öneriler	107
Araştırmaya İlişkin Öneriler	108
KAYNAKÇA	109
EKLER	112
1	113
2	117
3	120
4	121
5	122
6	123
7	124
8	125
9	126

TABLÖLAR

TABLO	Sayfa
1 TAKIM VE GRUP KAVRAMLARI	6
2 TAKIM VE GRUP KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	23
3 TAKIM ÇALIŞMASININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLECEĞİ ÖRGÜTSEL KOŞULLAR	37
4 TAKIM YETERLİĞİNİ BELİRLEME ANKETİ İÇİN MADDE TEST KORELASYONU	51
5 DENEKLERİN BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMLARI	54
6 DENEKLERİN AKADEMİK UNVANA GÖRE DAĞILIMLARI	54
7 DENEKLERİN İDARİ GÖREVE GÖRE DAĞILIMLARI	55
8 DENEKLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMLARI	55
9 DENEKLERİN YAŞ GRUBUNA GÖRE DAĞILIMLARI	56
10 DENEKLERİN BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLARI	56
11 DENEKLERİN BÖLÜMLERİNDEKİ TAKIM YETERLİĞİ BOYUT- LARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	58

12	DENEKLERİN AKADEMİK ÜNVANA GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	88
13	DENEKLERİN İDARİ GÖREVE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUT- LARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	90
14	DENEKLERİN CİNSİYETE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	94
15	DENEKLERİN YAŞ GRUBUNA GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	95
16	DENEKLERİN BÖLÜMDE ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	96
17	DENEKLERİN BÖLÜMLER ARASINDAKİ TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR	100

ÖZET

Bu araştırma Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesindeki bölümlerin takım yeterliklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapan 111 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırma verilerini toplamak için 'www.teamapproach.com' isimli web sayfasından alınıp araştırmacı tarafından uyarlanan, takım yeterliklerini belirlemeye yönelik amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans, dönüt, zaman yönetimi ve problem çözme biçiminde dokuz alt boyuttan oluşan beşli Likert tipi bir anket kullanılmıştır. Ayrıca anketi cevaplandıran öğretim elemanlarının yukarıda belirtilen boyutlarda, akademik unvan, idari görev, cinsiyet, yaş grubu ve bölümdeki çalışma süresi gibi kişisel özelliklerine göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarının farklılık gösterip göstermediği ve bölümler arasında adı geçen dokuz boyutta anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırmada cevap aranan sorulardır.

Verilerin analizinde yüzde ve frekans, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans (F) analizi ve Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgular bulunmuştur:

Öğretim elemanlarının Akademik Ünvan, İdari Görev, Cinsiyet ve Yaş Grubu değişkeni ile takım yeterliğine ilişkin tüm boyutları algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bölümde çalışma süresi değişkeni ile çatışma yönetimi, dönüt ve zaman yönetimi boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.

Bölümler arasında takım yeterliğinin iş çevresi, iletişim ve dönüt boyutlarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüş, ancak diğer boyutlarda herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the level of team competencies in various departments of Science and Arts Faculty of Yıldız Technical University.

Survey method, including the questionnaires of 111 academics working at the Science and Arts Faculty, Yıldız Technical University, has been used for this research.

The data of this research has been gathered through a Likert type questionnaire, consisting of 9 subgroups, each of which represents a dimension of team competencies; namely, purpose, role clarity, work environment, conflict management, communication, performance, feedback, time management and problem solving. This questionnaire has been revised and modified from a web site named "www.teamapproach.com". Also the purpose of this research is to find out whether the academics participating in this survey show differences in perceiving the dimensions of team competencies on basis of their academic titles, administrative tasks, gender, age group and work experience.

Percentage, frequency, Independent samples T test, one way anova and Tukey HSD test have been used for processing the data.

Findings of the research are as below:

The research does not indicate a remarkable difference between academics' title, administrative task, gender and age group and their perceptions at the all dimensions concerning the team competencies.

However, the research demonstrates that the difference between work experience and conflict management, feedback and time management dimensions is remarkable.

Another point to be mentioned is that, working environment, communication and feedback dimensions of team competencies show remarkable differences from department to department whereas other dimensions do not.

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar varoldukları günden bu yana sürekli olarak bir topluluk içinde yaşamışlardır. İnsanların bu birlikteliği hep aynı nedenlerle gerçekleşmiştir. Bu nedenlerin en önemlilerinin beslenme, barınma ve üreme olduğu söylenebilir. Doğada biyolojik anlamda zayıf olan insan topluluk halinde yaşamının zorunlu olduğunun bilincine varmıştır. Dolayısıyla insanlar bugüne kadar yaşantılarının önemli bir bölümünü kendi seçtiği veya seçildiği sosyal topluluklar içerisinde geçirmişlerdir. Ayrıca insanlar topluluklar aracılığıyla kendi amaçlarını gerçekleştirirken topluluklar da insanlar aracılığıyla kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Bir topluluk içinde yaşayan insan hem ekonomik hem de sosyal gereksinimlerini tatmin eder. Bireysel özellikleri bu topluluklar içerisinde gelişir ve şekillenir.

İnsanların yaşamlarını geçirdiği sosyal topluluklara genel olarak grup adı verilir. Bireyler gruba bireysel ihtiyaçlarını sağlamak için girerler. Bireysel ihtiyaçlar para, prestij ve statü sağlamak gibi fiziksel ve sosyal ihtiyaç düzeyinde olabileceği gibi sadece insanlara bağlanma ve onlarla birlikte olma ihtiyacı gibi psikolojik düzeyde de olabilir. Buna göre insanların davranışları en iyi şekilde içinde bulunduğu çevresel şartlar içinde anlaşılır. Bu da genelde bireyin çalıştığı iş şartlarını aklımıza getirir. Çünkü insanlar yaşamlarının büyük bir kısmını bir iş yaparak ya da bir işyerinde çalışarak geçirirler. İnsanların çalıştıkları işyerleri birer örgüttür ve her örgüt aynı zamanda bünyesinde birçok grubu barındıran büyük bir gruptur. Dolayısıyla örgütler gruplardan, gruplar ise insanlardan oluşur. Bu nedenle örgüt ve grup birbirinden ayrılmaz bir parça gibidir. İnsanların örgüt içinde gruplaşması örgütün yapısına başka bir boyut getirir.

Örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlemesi sistemi olarak tanımlanabilir. Toplumda çok değişik amaçlara hizmet eden farklı örgütler vardır. Askeri örgütler, siyasi örgütler, ekonomik örgütler, eğitim örgütleri gibi.

Askeri örgütler, devleti iç ve dış tehlikelere karşı savunmak amacıyla kurulmuşlardır ve bunlara güvenlik örgütleri de denilebilir. Siyasi örgütler, toplumda çok sesliliği ve buna bağlı olarak da demokrasiyi sağlamak ve korumak üzere kurulan örgütlerdir. Ekonomik örgütler, insanların daha iyi bir yaşam düzeyine ulaşmaları için gerekli ekonomik düzenlemeleri yapmak üzere kurulan örgütlerdir. Eğitim örgütleri ise toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak, insanların sosyal ve psikolojik tatminlerinin gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerdir.

Eğitim örgütleri, eğitim hizmetini hazırlayan, düzenleyen ve topluma sunan tüm kurumlardır. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, ilköğretim okulları, üniversiteler gibi yapılar bu kapsam içinde değerlendirilir. Ancak toplumda eğitim örgütleri denildiğinde okul öncesi eğitimden, ilköğretime ve üniversitelere kadar olan, eğitim işiyle doğrudan uğraşan ve onu topluma sunan kurumlar anlaşılmaktadır.

Diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinin de nitelikli ürünler ortaya koymak gibi önemli bir amacı vardır. Ancak eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran birtakım özellikler vardır. Bu özellikleri aynı zamanda okul denilen eğitim örgütlerinin toplumsal açıdan önemini de ortaya koyar.

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 1994. s. 32).

Okulun başka bir özelliği de ürününün değerlendirilmesinin güç oluşudur. Bu durum okulun değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra okulda bir yöneticinin ya da öğretmenin nitelikli bir öğrenci üzerindeki katkısını ölçmek güçtür. Bu konuda Ziya Bursalıoğlu (1994, s. 33) şöyle yazmaktadır:

"...Aynca öğretim eylemini ve ürününü gözleyebilme olanağı sınırlıdır. Öğretim görevlilerinin bağımlılığı, öğretmenin katkısını ölçmeyi bütbütün güçleştirmektedir. Okulculuğun iki temel eylemi olan öğretime ve öğrenmenin ürünü insan davranışındaki değişiklikler olduğundan, bunları beklemek, gözlemek ve değerlendirmek, hem sabır, hem beceri isteyen bir girişimdir. Bu yüzden diğer örgütlerin aksine olarak, okulun üretim hataları derhal fark edilmez ve hatalı üretim çok zaman topluma böylece girmiş olur."

Bütün örgütler gibi eğitim örgütleri de içinde bulundukları çevreyi etkilemekte ve o çevreden etkilenmektedir. Çevrenin hızlı biçimde değiştiği düşünüldüğünde eğitim örgütlerinin bu değişmeye ayak uydurabilmeleri için kendisini bu değişime uyarlaması hatta değişimin hareket noktası haline getirmesi gerekmektedir. Bunun için eğitim örgütlerinin bilginin üretildiği, genelleştirildiği korunduğu ve aktarıldığı örgütler olarak sürekli yeni çalışma yollarını arayıp bulması ve uygulaması zorunludur. Bunu yapabilmeleri de insanların beklentilerine cevap verebilecek yapıya kavuşturulmaları ile olanaklıdır.

Yükseköğretim kurumlarının, eğitim sisteminin bir parçası olduğu yukarıda söylenmişti. Bu kurumların ana gövdesi üniversitelerdir. Yükseköğretim kurumlarının diğer kuruluşları ya üniversitenin uydularıdır ya da üniversite var olduğu için vardır.

'Üniversite, bilim üreten; yüksek nitelikli bilim, teknoloji ve kültürü yayan; bunları yaptığı için özerk bir düzenle çalışması şart olan; bu alanlarda yüksek nitelikte bilim, teknoloji ve yönetim elemanları yetiştiren; ülke ve dünya sorunları üzerinde özerk olarak çalışan, eleştiri yapan ve çözümler üreten özerk bir kurumdur' (Güvenç, 1992).

Milli Eğitim Temel Kanunu' a göre yükseköğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1. Öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yurdumuzun bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyede ve çeşitli kademelerdeki insangücü ihtiyaçlarına göre yetiştirmek,
2. Çeşitli kademelerde bilimsel öğretim yapmak,
3. Yurdumuzu ilgilendirenler başta olmak üzere bütün bilimsel, teknik ve kültürel sorunları çözmek için bilimleri genişletip derinleştirecek inceleme ve araştırmalarda bulunmak,
4. Yurdumuzun türlü yönde ilerleme ve gelişmesini ilgilendiren bütün sorunlarını hükümet ve kurumlarla da elbirliği etmek suretiyle öğretim ve araştırma konusu yaparak sonuçlarını toplumun yararlanmasına sunmak ve hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek, Araştırma ve

incelemelerin sonuçlarını gösteren, bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlayan her türlü yayınları yapmak,

5. Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini sözle, yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetlerinde bulunmaktır.
6. Yükseköğretim kurumları bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için diğer örgütler gibi takım çalışması yapmak zorundadırlar. Bu kurumların üretim alt sistemleri genellikle Bölüm olarak adlandırılır. Bölümlerin içinde anabilim dalları, bunların içinde de bilim dalları vardır.

Okulun etkili bir şekilde çalışması diğer tüm işletmelerde olduğu gibi üyelerin birbirleriyle etkileşimli ve eşgüdümlü bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Okullarda bu etkileşimin ve eşgüdümün sağlanması W. Edwards Deming' in Toplam Kalite Yönetimi olarak bilinen iş yönetimi teorilerini eğitim sisteminin benimsemesinden ileri gelmiştir. Deming, işgörenlerin birlikte daha etkili çalışacakları ve kendilerini daha güçlü hissedecekleri için yöneticilerin işgörelere astlardan ziyade hedeflere ulaşmak için birlikte çalışacak insanlar olarak davranması gerektiğine işaret etmiş en sonunda da üretimin böyle işbirlikçi bir düzenleme ile artırılmış olacağını söylemiştir. Deming'in felsefesini okul düzeyinde uygulamaya koyduğumuzda bireyler arasındaki yarışmanın azalacağı ve daha iyi bir öğrenme çevresi için gerekli olan enerjinin de artacağı düşünülmektedir.

Bugünün ve geleceğin örgütleri kendilerine gelen ve sürekli değişen talepleri karşılayabilmek için yeni yapılar ve süreçler geliştirmek durumundadırlar. Bu yeni yapılar ve süreçler örgütlerin insan kaynaklarını daha yaratıcı ve esnek dolayısıyla daha etkin kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda örgütlerde çalışanların becerileri kurumsal problemlerin çözümünde yararlanabilecek kaynaklar olarak görülüp belirli kanallardan ilerleme, özerk birimler ve işlerin belirli bir sırayla ilerleme düşüncesi de modern kuramsal yönetim anlayışı içinde geçerliliğini yitirecektir (Lippitt, 1977).

Bu değişim içinde rekabet etmek isteyen kuruluşların hiyerarşik örgüt yapılarını bırakıp çalışanlara yetkinin devredildiği yalın örgütlere geçmelerinin gerekliliği vurgulanmaya başlanmıştır (Eryoldaş, 1997, s.100). İşbirliğine dayanan bu yeni düzenlemelerde takım ve takım çalışması giderek daha önemli bir yer almaya başlamış ve

takımlara duyulan gereksinim de artmıştır. Bu gereksinim örgütsel takımları ve takım çalışması kavramının önemini 1980'li yıllardan itibaren işletmelerde önemli ölçüde arttırmıştır.

TKY'ye göre işyerinde üretimin verimliliğinin, işgörenlerin doyumunun ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasının en önemli yolu iş'in takımlar halinde örgütlenerek yapılmasıdır. Ancak bu şekilde en etkili sonuca ulaşılabilecektir.

Takım konusunda çalışmalar yapan birçok yazar, takım ve grup arasında farklılıklar olduğunu dile getirirken, bazı yazarlar bu iki kavrama aynı anlamı yüklemektedir.

Takımların gruplardan farklı olduğunu ileri süren yazarların ortak görüşü şöyledir:

- Takımlarda liderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak varlığı,
- Grubun kendine özgü amaçlarının ve misyonunun olması,
- Sorun çözmenin grubun yaşam tarzı olması,
- Etkinliğin, grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi.

Takımı ortak bir amaca yönelen, üyeleri arasında bir etkileşim olan ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulan toplumsal bir varlık olarak tanımlamak mümkündür.

Grup ise genel olarak etkileşimleri bir dizi rol ve kurallara göre yapılaşmış bireylerin oluşturduğu topluluktur.

Daha geniş bir şekilde takım ve grup kavramlarına aşağıdaki tablodaki gibi ayrılabilir:

TABLO 1

TAKIM VE GRUP KAVRAMLARI

Takım	Grup
Herkesin oynadığı bir rolü vardır. Rolünü ve katkısını bilir.	Hiç kimse kendi rolünden emin değildir.
Kararlar görüş birliğine varılarak alınır. Takım için en iyi karar kabul edilir.	Kararlar oylama yoluyla alınır. Çoğunluğun kararı kabul edilir.
Anlaşmazlıklar ifade edilir ve çözülür. Kabul edilen bir çatışma çözme yöntemi vardır, bu da 'Tümleştirme' dir.	Bireyler arasındaki çatışmalar görmezden gelinir. 'Sonsuza kadar bu grupta olmayacağım' anlayışı vardır. Dolayısıyla çatışmalarla ilgilenilmez. Çatışma çözme yöntemi genelde Kaçma' dır.
Üyeler, bütün becerilerini kattığı için, takım bireysel çabaların bütününden daha iyidir. Üyeler birbirlerini kabul ederler.	Üyeler mutlu bir yüz ifadesi takınmaya eğilimlidir ve ortak becerileri kabul eder.
Biz yaparız.	Ben yaparım.

Diğer yandan bir takımı gruptan ayıran özellikleri şu biçimde sıralayabiliriz:

- 1- Her bir takım üyesi takımın etkin ve vazgeçilmez bir üyesi olduğu bilincini geliştirir.
- 2- Takım çalışması, üyelerin eşgüdümlemiş eylem ve işlemlerinden oluşur. Bir üyenin işlevini yerine getirmemesi takımın etkililiğini etkiler.
- 3- Takım üyeleri hedeflerine ulaşmak için coşkulu, istekli ve güdülenmiştir.
- 4- Takımdaki üyeler arasında amaçları gerçekleştirmeyi engelleyecek bir çatışma yoktur.
- 5- Üyeler birbirlerine inanır ve güvenirlir.
- 6- Üyeler birbirleriyle bütünleşmiştir. Bu, amaçlara ulaşmak ve işten doyum için gereklidir.
- 7- Üyeler birbirlerinin kişiliklerini ve yeteneklerini tanır.
- 8- Takımın hedefleri ile üyelerin amaçları ve gereksinimleri bağdaşır.

9- Kararlar ve çözümler her üyenin katkısıyla oluşturulur.

10- Üyeler değişmeye inanır ve birbirlerini geliştirirler.

11- Hedeflere ulaşmada takım lideri her üyenin yeni düşünce ve yöntem yaratacağına inanır ve ortam hazırlar.

12- Üyeler birbirlerinin işle ilgili ve kişisel sorunlarını çözmeye yardım ederler.

İnsanın aynı odada ya da ortak bir konuda çalışması kuşkusuz takım sürecini yerine getirmek için yeterli değildir. Takımlar özellikle katılan bireylerin yeteneklerini geliştirmelerinde ve bütünleştirmelerinde ve anlaşılmasını olası problemlere yenilikçi çözümler bulmada başarılıdır.

Bir takım ancak üyeleri birbirine bağlı olursa işlevsellik gösterir. Bununla birlikte takım üyelerinin bağımsız olması da dışarıdan takım için gerekli bilgileri toplamalarını, takım düşüncesi karşısında bağımsız yargılarda bulunmalarını sağlar ve onları bu yönde motive eder. Demek ki takımın sürekliliğini sağlamak için hem bağımlılık hem de bağımsızlık gereklidir.

Diğer yandan takımlar, parçası oldukları örgütsel yapıları hem yansıtır, hem de onu etkilerler. Takımların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan uzmanlıkları birleştirmenin en uygun zemini olduğu sürece takım çalışmasının niteliğini etkileyen takım etkileşimi modelleri örgütün başarabileceği ve başaracağı şeyleri etkileyecektir. Demek ki takımlar potansiyellerini gerçekleştirmek için örgütte değişikliğe gerek duyarlar ve bu değişikliği sağlarlar.

İnsanlar niçin takımlarda çalışırlar? Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi üç biçimde özetleyebiliriz.

1) İşyükünü dağıtmak için: Bazen bir görevi ayrılan zamanda yapmak bir işgören için çok zordur. Bu nedenle görev parçalara ayrılıp her bir bölümde ya da birimde aynı anda çalışan takım üyelerine paylaştırılabilir. Bunun için görevin farklı alt görevlere bölünebilir nitelikte olması gerekir.

Ancak bazı görevler farklı parçalara bölünebilse bile parçalar birbirinden bağımsız değildir. Ayrıca farklı alt görevler aynı kaynakları kullanır ya da bir alt görevin tamamlanması, önce başka bir görevin tamamlanmasına bağlıdır. Böyle bir durumda alt görevler birbirine bağlı olduğundan takım, işi basitçe bölerek yerine getirmede etkili olamaz ve görevlerini dağıtamaz. Bunun yerine takım, koordineli bir şekilde birlikte çalışmalıdır.

- 2) Bireyin yeterliklerini güçlendirmek için: Bazı durumlarda bir görevin gerekleri tek bir işgörenin yapabilmesi için çok karışıktır. Bu nedenle farklı takım üyeleri bu tür görevlere farklı bilgi ve becerilerle katkıda bulunurlar. Bundan dolayı bir takımın, parçalarının toplamından daha büyük olduğu (işlevsel olarak), bireylerin tek başlarına yapamadıkları görevleri yapabildikleri söylenebilir.
- 3) Katılımı ve bağlılığı sağlamak için: Bazen bir takıma ayrılan görev tek bir kişi tarafından hem de etkili bir şekilde yapılabilir. Ancak yapılması gereken bir iş'te birkaç farklı insanın da emeğinin olmasını sağlamak önemlidir.

Takım çalışması, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarı ile uygulanabilmesindeki en önemli özelliği oluşturmaktadır. Takım çalışması, kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlar ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlar.

Takım ve takım çalışmasının bu derece gündemde olmasının en önemli sebepleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Temel insan ihtiyaçlarının çalışan katılımını kaçınılmaz kılması,
- Çalışanların, işlerini sadece emir alarak ve yeteneklerinin tamamını kullanmadan yapmaktan memnun olmamaları,
- Hızla değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemlerin, bir işi tek başına yapmayı imkânsız kılması,
- Hızla artan rekabet.

Problem

Yükseköğretim kurumları hem bilgili, aydın ve demokrat hem de işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte tamamen bilimsel bir eğitimle donanmış insanlar yetiştirmekle sorumludur. Bu kurumların yukarıdaki görevlerini gerektiği gibi yerine getirebilmesi, kendisinden beklenileni karşılayabilmesi için özellikle buralarda görev yapan öğretim elemanlarının verimli ve etkili çalışabilmesi zorunludur. Başka bir deyişle yükseköğretim kurumlarında eğitim hizmetinin amacına ulaşmasında en büyük sorumluluk bu hizmetlerin üretilmesi ile görevli olan öğretim elemanlarına düşmektedir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının etkili olarak çalışmasını olumsuz yönde etkileyen sorunların ortaya çıkarılması ve çözülmesi gerekir. Yükseköğretim kurumlarını etkileyen sorunlardan birisi takım çalışmasına gereken değerin verilmemesidir.

Buna göre bu araştırmanın problemi Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerin takım yeterliklerinin belirlenmesidir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki tüm bölümlerin takım yeterliklerinin belirlenmesidir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

Öğretim elemanlarının algılarına göre;

1) Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nde çalışan öğretim elemanları

kişisel özellikler bakımından nasıl bir dağılım göstermektedirler?

2) Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümler;

amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans, dönüt, zaman yönetimi ve problem çözme alanlarında ne düzeyde takım yeterliği göstermektedirler?

3) Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerde görevli olan

öğretim elemanlarının yukarıda belirtilen alanlarla ilgili algıları; akademik unvan, idari

görev, cinsiyet, yaş grubu ve bölümdeki çalışma süresi gibi kişisel değişkenler bakımından farklılık göstermekte midir?

4) Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümler arasında takım yeterliğine ilişkin olarak yukarıda belirtilen alanlarda anlamlı bir fark var mıdır?

Önem

Takım çalışması ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu uygulamanın, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında dolayısıyla etkili bir şekilde çalışmasında çok önemli bir yeri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bu konuda yapılan bütün yayımlardan takım çalışmasının örgütsel değişimde vazgeçilmez bir öge olduğu; örgüt içindeki bireyler arasında bağımsızlığı, işbirliğini ve iletişimi geliştirip örgütte bir güven ortamının oluşmasına yardım ettiği de görülmektedir. Buna karşılık Türkiye'de yayımlanan eserler içerisinde takım çalışmasına ilişkin yazıların sınırlı olmasıyla birlikte bu kavramın eğitim sistemimizde kullanılması konusunda da büyük bir araştırma boşluğu vardır.

Amacı öğrencileri ilgi ve yetenekleri ölçüsünde bilimsel bir biçimde yetiştirmek olan yükseköğretim kurumlarının bu amaca ulaşmaları için değişik alanlarda bilim üreten bölümlerinin bir takım biçiminde örgütlenmesi, buralarda yapılan eğitimin niteliğini artıracak gibi çalışan tüm öğretim elemanlarının yaptıkları işten doyum almaları sonucunu da doğuracaktır. Bu nedenle diğer tüm örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da takım çalışması, gelişen dünyada bir zorunluluk haline gelmiştir. Buna rağmen yükseköğretim kurumlarında takım çalışmasının yapılmaması büyük bir eksikliktir.

Buna göre yapılan bu araştırmanın, bölümlerin takım yeterliklerindeki eksikliklerin saptanması, gerekli örgütsel düzenlemelerin yapılabilmesi ve bölümde çalışan öğretim elemanlarının bireysel çalışmalardan daha çok 'biz' bilinci içerisinde çalışmalarının özendirilmesi için üniversite yetkililerine bu anlamda bilimsel bir kaynak olması beklenmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları şunlardır:

1. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerin takım yeterliklerini belirlemek için yeterlidir.
2. Deneklerin yanıtları, gerçek görüşleri olup varolan durumu yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerin takım yeterliklerinin belirlenmesiyle sınırlıdır.
3. Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan anketle sınırlı tutulmuştur.

Tanımlar

Takım: Ortak bir amaca yönelen, üyeleri arasında bir etkileşim olan ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulan toplumsal bir varlıktır.

Takım Çalışması: Bir takımın, etkin ve dengeli bir işbirliği anlayışı içinde kendisine verilen hedeflere ulaşmak amacıyla işbölümü ve dayanışma ilkelerine uyarak yaptığı çalışmaya denir.

Takım Yeterliği: Bir takımın etkili bir biçimde çalışabilmesi için gerekli tüm özelliklere sahip olmasıdır.

Amaç: Bir kişinin ya da bir örgütün gerçekleştirmek için önüne koyduğu hedeflerdir.

Rol: Bir kişinin belirli durumlarda gösterdiği davranış kalıplarıdır.

Çatışma: Birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi

yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994, s.28).

İletişim: Bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir (Mutlu, 1995, s.168).

Performans: Bir işgörenin görevinde ulaştığı başarıdır.

Dönüt: İletişim sürecinde bir göndericinin iletişimine alıcı tarafından gösterilen tepkidir (Mutlu, 1995, s.134).

Zaman Yönetimi: Bir insanın ya da örgütün zamanını etkili biçimde kullanabilmesi için yaptığı planlamalar ve düzenlemelerdir.

Problem: İnsanların ya da örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran her türlü engeldir.

Problem Çözme: İnsanın ya da örgüt yönetiminin bu engeli kaldırma çabasına problem çözme süreci denir.

BÖLÜM II

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde yönetim teorileri ve yaklaşımları, takım ve grup kavramına ilişkin tanımlar, takım çalışması, takım çalışmasının boyutları, takım çalışmasının olumlu sonuçları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Bilindiği gibi temel üretim faktörlerinden en önemlisi emektir. Emek olmadan diğer üretim faktörlerinin ürüne dönüşmesi mümkün değildir. Buna göre örgütlerin belirlenmiş amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak olan emeği kullanmak büyük bir yönetim bilgisi gerektirir. Bilimsel yönetimin uygulanmadığı örgütlerde üretimin niteliği ve niceliği düşebileceği gibi bunun yanında örgütte çalışan personelin iş doyumunun sağlanması da gerçekleşmeyecektir. Bunun için örgütte büyük öneme sahip olan insan kaynağının en iyi şekilde kullanılması gereklidir.

Gerek örgütlerin gerekse ülkelerin içinde bulundukları rekabet ortamında üretim sınırlarını zorlayabilmek (Hesapçioğlu, 1994) için insan kaynağına daha çok önem vermeye başlamaları kuramcılarının birçok yönetim teorileri geliştirmelerini de beraberinde getirmiştir. Bu teoriler dört ana bölümde incelenebilir. Bunlar; Klasik (Geleneksel), Neo-Klasik (Davranışsal), Modern, son olarak da Modern –Sonrası ve Çağdaş yönetim teorileridir.

Klasik (Geleneksel)Yönetim Teorisi

Yönetimde ilk teori 1900'lü yılların başlarında 'Klasik (Geleneksel) Yönetim' adıyla ortaya çıktı. Bu yaklaşımın çıkışının temel nedeni endüstri devriminden sonra ortaya çıkan sorunların ataerkil yönetim kurallarıyla çözülmesinin zorlaşmasıydı. Klasik veya geleneksel yönetim teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henry

Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır. Klasik teorinin bu üç temel yaklaşımında ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir(Baransel, 1979, s.17):

a) Bir defa klasik teori örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı-davranması gerektiği-varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik örgüt yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

b) Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine- insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının örgüte uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı, kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsaymıştır.

c) Klasik teori esas itibariyle örgütleri kapalı-sistem anlayışı ile ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar örgüt içi dahili (internal) etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş; fakat dış çevre şartlarına ve örgütlerin değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır (Miles, 1980, s.28).

Klasik teorinin yukarıdaki özelliklerine bakıldığında göze çarpan ilk durum örgütteki insan unsurunun üretimde yok sayılması, üretimin tamamen emek hariç diğer üretim faktörlerinin kullanımına bağlı olduğu görüşüne ağırlık verilmesidir. Bu anlamda klasik teori, üretim sürecinde insanların bir araya getirilip güdülenerek bir grup ya da takım halinde çalıştırılmasına yer vermemiştir.

Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Teorisi

Klasik Yönetim teorisi 1930'lara kadar örgütlerin yapı ve işleyişlerine yol gösteren tek teori olmuştur. Özellikle 1.Dünya Savaşı süresince ve ondan sonraki yıllarda bu kuramın uygulanması oldukça yayılmış ve geliştirilmişti. Ancak bir yandan 1929'da ortaya çıkan kapitalizmin yapısal krizinin etkisi, diğer yandan örgütlerde çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu Klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştı. Davranışsal yönetim teorisi bu eksikliği gidermek amacıyla ortaya çıkan bir kuram olmuştur. Davranışsal Yönetim Teorisi önce İnsan İlişkileri Yaklaşımı, sonra İnsan Kaynakları Yönetimi ve günümüzde de Örgütsel Davranış olarak devam etmiş ve temel olarak da örgüt üyelerinin – insanın- davranışını konu almıştır (Koçel, 1999, s.161). Bu teorinin ele aldığı konular ise; insan davranışı, örgütte bireyler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal örgüt, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişimdir.

Davranışsal Yönetim Teorisinin gelişmesine katkı sağlayan en önemli araştırma Elton Mayo ve F. Roethlisberger' in 1920'li yıllarda yaptığı Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasındaki deneyleridir. Bu deneyler Klasik teoriyi desteklemek amacıyla başlamış ancak elde edilen sonuçlar bunun tam aksini göstermiştir. Araştırma, bir işyerindeki ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işgörenlerin verimliliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için tasarlanmıştı. Fakat yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Sonuçlara göre bazen bu faktörlerdeki iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar fiziksel özellikler yerine işçilerin motivasyonu, doyumu ve aralarındaki ilişkiler gibi sosyal faktörlere dikkatlerini çekmişlerdir.

Yeniden yapılan araştırmalarla işçilerin üretim düzeyinin –verimliliklerinin- sosyal faktörlerce etkilendiği saptanmıştır. Örneğin deneylerden birinde işgörenlerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda bir norm belirledikleri, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup üyelerini çeşitli şekillerde kendi aralarında belirledikleri bu normlara uymaya

zorladıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insan ögesinin bu sistemde çok önemli bir yerinin bulunduğu ortaya konmuştur.

Neo-Klasik Teorinin genel özelliklerini şöyle özetleyebiliriz:

a) Klasik teorinin eksik bıraktığı ‘insan’ ı inceleme konusu yapmıştır.

b) Neo-Klasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bunun en önemli sonucu, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve de yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Buna göre bu teorinin temelinde örgütte çalışan insanı anlamak, onun yeteneklerinden en yüksek derecede yararlanabilmek, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir (Ross and Murdick, 1977, s.122).

Neo-Klasik teoride çalışma grubuna ve diğer toplumsal etkenlere önem verilmiş, bireyin ve çalışma grubunun toplumsal yönleri vurgulanmıştır. Bu kuramın temelinde yer alan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, her bireyin iş ortamına belirli tutumlar, inançlar, yaşam biçimi, teknik, sosyal ve mantıksal alanlarda belirli becerilerle geldiğini kabul etmiştir. Buna göre farklı geçmişlere sahip olan bireylerin grup çalışmasında bir araya gelmeleri örgütsel etkililik için önemli olacaktır. Başka bir deyişle üretimdeki artışlar ve düşüşler örgütün fiziksel ve ekonomik koşullarından daha çok, iş ortamındaki insan ilişkilerinin niteliğine bağlanmıştır.

Modern Yönetim Teorisi

Sistem Yaklaşımı

1950’li ve 60’lı yıllarda önceki yönetim yaklaşımlarının yeniden irdelenmesiyle bulunan eksikliklerin tamamlanmasının yolları arandı. Bu noktada canlıların sistem özelliklerinin örgütlerde bulunup bulunmadığı araştırıldı ve böylece örgütlerin de birer

Toplumsal açık sistem olduğu görüşü ortaya çıktı. Her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan Biyoloji, Matematik, Fizyoloji, Ekonomi gibi bilim dallarının birleşiminden oluşan ve özellikle büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek teoriler geliştirmeyi amaç edinen yaklaşım ayrıca canlıların sistem özelliklerinin örgütlerde bulunup bulunmadığı konusu ile de ilgilenmiştir. Buna göre örgüt, çevresinden çeşitli girdiler (input) alan, bu girdileri işleyerek mal veya hizmet haline getiren (süreç) ve bu mal ve hizmetleri (output) ileride yeniden girdi sağlamak üzere çevresine veren birimlerdir. Yani örgüt bir Açık Sistemdir.

Sistem yaklaşımının yönetim alanına getirdiği birtakım yenilikler vardır (Lundgren, 1974, s. 62).

Bunlardan birincisi örgütleri çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla örgütler, çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır.

İkincisi sistemin parçaları (alt-sistemleri) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır.

Üçüncüsü de örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir genelleştirme yapmak imkânı doğmuş bulunmaktadır.

Buna göre Sistem yaklaşımında takım çalışması, örgütteki insan ilişkilerinin bir sistem olarak kabul edildiğinde işlerlik kazanır. Bunun için bu ilişkilerin sistemin beş ögesini taşıması gerekir. Bunlar; 1) sistemin girdilerinin olması, 2) bu girdilerin sistem içinde işlenerek sistemin özgücüne dönüştürülmesi, 3) sistemin, özgücünü kullanarak çıktılar üretmesi, 4) çıktıların kusurlarını görerek dönüt alması; ve 5) sistemin girdilerini aldığı, çıktıları verdiği bir çevresinin olmasıdır.

Durumsallık (Olumsuzluk) Yaklaşımı

Klasik ve Neo-klasik yaklaşımların örgüt sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine 1950'li yılların sonları ile 1960'larda örgüt konularına tamamen değişik bir açıdan

bakılmaya başlanmıştır. Daha önceki yaklaşımlarda temel amaç ‘en iyi örgüt yapısı’ oluşturmak ve ‘örgüt ilkeleri’ geliştirmektir. Durumsallık yaklaşımının özünde ise her yer ve zamanda geçerli en iyi bir örgüt yapısı olmadığı, örgüt ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu fikri vardır. Bunun sonucu olarak da örgüt yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır.

Durumsallık yaklaşımının gelişmesine Deneysel Kuramların büyük katkısı olmuştur. Bu kuramlara göre her örgütün kendine özgü bir doğası vardır. Her örgüt kendi doğasına göre örgütlenmeli ve yönetilmelidir. Örgüt ve yönetim ilkelerinin ve kurallarının her örgütte uygulanışında farklılıklar ortaya çıktığından genelleştirilmeleri sakıncalı olmaktadır.

Bu kuramın yönetime ilişkin temel görüşleri şöyle özetlenebilir (Başaran, 1989, s.86):

-Yönetim, işgörenlerin niteliğine uygun olmalıdır. Kötü bir yönetim biçimi yoktur. İşgörenin niteliğine uymayan yönetim biçimi vardır. En iyi yönetim biçimi işgörenlerin niteliğine uyabilendir.

-Her işgören kendine özgü yollarla güdülenebilir. İşgörenlerin güdülenmesinde belirgin yollar yoktur. Güdüleme yollarının hiçbirisi iyi ya da kötü değildir. Ancak her işgöreni güdülemenin ya da her işgörenin güdülenmesinin yolları değişiktir.

-Örgütte liderin doğması örgütün ortamına bağlıdır. Paylaşılmış bir görevi gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerden diğerlerini en çok etkileyen kişi lider olur. Bu da takım içinde oluşan ilişkilere, görev yapısına, kullanılan erke bağlıdır.

-Yönetim birçok bilimlerin katkıda bulunacağı bir alandır. Örgüt ve yönetimi etkileyen değişik pek çok etken vardır. Bunların ortaya çıkarttığı sorunların çözülmesi için de pek çok bilimin bulgularından yararlanmaya gereklilik doğar. Bu yüzden yönetim, elverişli bilgileri olan her bilime başvurmak zorundadır.

Görüldüğü gibi durumsallık yaklaşımında her yer ve zamanda geçerli olan bir örgüt ve yönetim yaklaşımı yoktur. Dolayısıyla takım çalışmasının yapılıp-yapılmaması örgütten örgüte değişmektedir. Yani takımların kullanılacağı örgütler olabileceği gibi takım kurmaya uygun olmayan örgütler de bulunmaktadır.

Modern-Sonrası (Post-Modern) ve Çağdaş Teoriler

Bu teorilerin ortaya çıkmasında etkili olan en önemli uygulama Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımıdır.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile, tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir iş anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin T' si toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. K'si, niteliği, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmak demektir. Y' si ise yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve örgüt çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkânının olması ve örgüt içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.

Bu yaklaşımda örgütlerde kalite konusunda bir kültür değişikliği amaçlanmadığı ve bu yönde girişimlerde bulunulmadığı takdirde kaliteyi yakalamanın ve sürekli gelişmeyi sağlamanın mümkün olmadığı üzerinde durulmuştur. Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimine göre başarılı olmak isteyen bir örgüt şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmalıdır (Kaufman ve Zahn, 1993, s.39):

1-Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,

2-Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,

3-Örgüt üyelerinin en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkânına sahip olması,

4-Sürekli gelişim ve ilerlemede herkes için sistematik yenileşme süreçleri.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen örgütlerin birçok önemli özelliği bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tarafların doyumu ve başarısı,
- Kendi kendini kontrol,
- Kalitenin, müşteri tarafından belirlenmesi,
- Sürekli gelişme,
- Eğitimin bir üretim unsuru olarak kullanılması,
- Takım olarak amaçlar üzerinde odaklaşma,
- Katılmalı yönetim.

Takım Ve Grup Kavramına İlişkin Tanımlar

Takım kavramının tanımı değişik biçimlerde yapılabilir. Konu ile ilgilenen yazarların birçoğu farklı tanımlar yapmışlardır:

Dyer'e göre, (1977, s.4) 'Takım, her bir üyesinin amaç ve başarısının optimum gerçekleşmesi için grup işbirliğine güven duyması gerekli olan bir grup insandır'.

Katzenbach ve Smith (1993, s.68) ‘Takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır’ biçiminde bir tanım yapmışlardır.

Öztürk (1996, s.25) ise ‘Takımı, ortak çıkarlar ve değerler etrafında bir görevi başarmaya yönelik süreçte, birbirleriyle samimi bir etkileşim ve işbirliği çerçevesinde çalışan kişilerin oluşturduğu biçimsel olarak yapılanmış örgütsel bir birim’ olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre takımlar, farklı kişilik özelliklerine ve yetenek donanımına sahip kişilerin ortak bir ama doğrultusunda faaliyetlerini koordine etmeleri yönünde oluşturulurlar.

Yukarıda verilen tanımlamaların ortak bir amaç ve bu amaca bağlılık noktasında bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda etkin bir takımda, bütün takım üyeleri için takımın amaçları ve bununla ilgili hedeflere olan bağlılıktan daha önemli hiçbir şey yoktur. Üyelerin her biri takımın amacının örgütün başarısında önemli olduğuna ve birlikte sonuca ulaşmak için birbirlerine karşı sorumlu olmaları gerektiğine inanmaktadırlar (Parker, 1990, ss.44-45).

Bu tanımlardaki ortak noktalara değinen yeni bir tanım yapmak gerektiğinde takıma, ortak bir amaca yönelen, üyeleri arasında bir etkileşim olan ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulan toplumsal bir varlıktır diyebiliriz.

Literatürde takım kavramıyla karıştırılan bir kavram olan grup, çoğu zaman ‘takım’ ın yerine de kullanılmaktadır. Konuyla ilgilenen birçok yazar, takım ve grup kavramına aynı anlamı yüklerken bazıları ise bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, grubun tanımını da yaptıktan sonra takım ve grup arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymak, konunun anlaşılması açısından yarar sağlayacaktır.

Grup, değişik yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır;

Stodgill (1959, s.18), ‘grup, birbirleriyle etkileşim halinde olan bireylerin bir araya toplanmasıdır’, demektedir.

Bass (1960, s.39), grubu 'belli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birlikte hareket eden bireylerin oluşturduğu topluluktur,' biçiminde tanımlamıştır.

Mills (1967, s. 2), 'belli bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu bir topluluktur', demiştir.

Johnson ve Johnson (1987) ise yukarıdaki tanımlarda vurgulanan tüm boyutları kapsayan bir tanım yapmıştır. Buna göre 'grup, yüz yüze etkileşim içinde bulunan, grup içindeki üyelerin varlığından haberdar olan, kendisini ve diğerlerini bu grubun yesi olarak hisseden, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirini destekleyici yönde hareket eden, karşılıklı olarak birbirine bağımlı iki veya daha fazla bireyden oluşan birlikteliktir' demektedir.

Nuri Bilgin (1992), Muzaffer Sherif'e dayanarak yaptığı grup tanımlamasında ise şu dört temel koşuldan bahsetmektedir:

- Bireyler tarafından paylaşılan ortak bir hedef ve etkileşimin sürekliğini sağlayan güdüsel temel,
- Grup üyelerini, grup yesi olmayanlardan ayıran farklılaşmış rol ve statüleri içeren örgütsel bir yapı,
- Birlikte olma sürecinde değerler, kurallar, davranış standartları gibi normların şekillenmesi,
- Üyelerin tutum ve davranışlarını oldukça tutarlı kılan 'farklı etki'nin gelişmesi.

Farklı etki kavramı, bireyin tek başına iken gösterdiği davranışlarla, başka uyarıcılarla birlikteyken gösterdiği davranışlar arasındaki farkı belirtir.

Sherif'in önerdiği bu yaklaşım çerçevesinde grupların yapısal özelliklerini yansıtan grup tanımı şu şekilde verilmektedir. 'Grup, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen, farklılaşmış statü ve rol ilişkileri içerisinde bulunan ve davranışları düzenleyici bir seri norm ve değerlere sahip üyelerden oluşan bir sosyal birimdir' (Bilgin, 1992, ss.61-62).

Takımlar ve Gruplar Arasındaki Farklılıklar

Bir takım ve grup arasındaki farkları Katzenbach ve Smith şu şekilde göstermişlerdir:

TABLO 2

TAKIM VE GRUP KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Takım	Grup
• Liderlik rolü paylaşılır. • Bireysel ve kolektif sorumluluk vardır. • Belirgin ve kendisinin belirlediği amacı vardır. • Kolektif çalışma ürünü vardır. • Sonucu açık olan, aktif problem çözümüne teşvik eden toplantılar yapar. • Performansı, direk olarak kolektif iş ürünlerini değerlendirerek ölçer. • Tartışır, karar verir ve gerçek çalışmayı hep birlikte yapar.	• Kuvvetli ve çok belirgin, odaklanmış bir lideri vardır. • Bireysel sorumluluğu vardır. • Amacı örgütle aynıdır. • Bireysel çalışma ürünü vardır. • Belirli zamanlarda etkili toplantılar yapar. • Etkinliğini, diğerleri üzerindeki dolaylı etkisi ile ölçer (Örneğin, yürütülen işlerin mali performansı) • Tartışır, karar verir ve gerçek çalışmayı üye yerine getirir.

Etkili Takımların Özellikleri

Yukarıda görüldüğü gibi Takımlar, gruplardan daha homojen, daha etkili ve daha verimlidir. Bu bağlamda takımlar için şu özellikleri sıralayabiliriz:

- Üyeler, liderlerle üyeler ve üyelerle diğer üyeler arasındaki etkileşimin gerektirdiği bütün farklı liderlik ve üyelik rol ve işlevlerine sahiptir,
- Takım, bütün üyeleri arasında iyi kurulmuş, yumuşak bir çalışma ilişkisi geliştirmeye yetecek uzunlukta bir ömre sahiptir,

- Üyeler, liderin de dahil olduğu takım üyelerine sadıktır,
- Üyeler ve liderler birbirlerine karşı üst düzeyde güven duygusu taşırlar,
- Takımın değerleri ve amaçları, üyelerinin birbirine uygun değer ve gereksinimlerinin tatmin edici bir bütünleşmesi ve dışavurumudur,
- Takımın üyeleri, görev ve sorumluluklarını yerine getirirlerken, bir taraftan da uyum içinde birbirine bağladıkları grup değerlerini ve amaçlarını sahiplenmeye çalışırlar,
- Bir değer, takım için ne kadar önemli görünmekteyse, üyelerin onu kabullenme olasılığı da o kadar yüksek olur,
- Takımın üyeleri, takımın temel değerlerine uymaya ve önemli amaçlarını gerçekleştirmeye büyük oranda güdülenirler. Her bir üye takımın temel amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek için elinden geleni yapar ve diğer üyelerden de aynı şeyi yapmasını bekler,
- Takımın bütün etkileşim, problem çözme, karar verme etkinlikleri destekleyici bir ortamda cereyan eder. Teklifler, öneriler, fikirler, bilgiler, eleştiriler tümüyle yardımsever bir eğilimle ileri sürülür. Aynı şekilde bu yardımlar aynı duyguyla kabul görür. Hem yardımın yapılış hem de alınış şeklinde diğer üyelerin bakış açısına saygı gösterilir,
- Her takımın yöneticisi, takımın ikliminin oluşmasında kendi liderlik ilke ve uygulamalarının büyük etkisi olduğunu bilir. Yani çok etkili bir takımda lider, takım içinde destekleyici bir iklim ve üyeler arasında yarışmacı olmaktan ziyade işbirliğine yönelik bir ilişki yaratacak liderlik ilkelerine dayanır,
- Takım, her bir üyesinin potansiyelini tamamen geliştirmesine yardımcı olmaya isteklidir. Örneğin, ilgili teknik bilgi ve kişiler arası ilişkiler konusundaki eğitimin her üye için elverişli hale getirilebileceğinin farkındadır,
- Her üye diğer üyelerin ve takımın kendileri için oluşturduğu amaçları ve beklentileri isteyerek ve gönüllü olarak kabul eder. Kaygı, korku ve hiyerarşik bir konumda üst'ün

yüksek performans için yaptığı direk baskıdan kaynaklanan duygusal baskılar yoktur. Takımlar bütün olarak, takım ve her bir üye için yüksek performanslı amaçları gerçekleştirmeye yeterli görünürler. Bu amaçlar her üyeyi elinden geleni yapmaya teşvik edecek kadar yüksektir ama kaygı ya da başarısızlık korkusu yaratacak kadar yüksek değildir. Etkin bir takımda her birey yüksek amaçlar belirlenmesi sırasında takımın ulaşamaz amaçlar belirlemesini önlemek amacıyla takım kararları üzerindeki etkisini yeterince kullanabilir. Amaçlar, üyelerin gerçekleştirebilme, başarabilme kapasitesine uygun hale getirilir,

- Lider ve üyeler, her bir takım üyesinin imkânsızı başarabileceğine inanır. Bu beklentiler her bir üyeyi maksimum çabaya yöneltir ve kişisel gelişimi hızlandırır. Takım, üyelerin başarısızlık ya da reddedilme duygusuyla sarsılmamaları için gerektiğinde beklenti düzeyini hafifletebilir,
- Gerekli ya da uygun görüldüğünde diğer üyeler, bir üyenin kendisi için belirlenmiş amaçları başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli yardımı gösterirler. Karşılıklı yardım, etkinlik düzeyi yüksek takımların önemli özelliklerinden birisidir,
- Etkili takımların destekleyici iklimi, yaratıcılığı teşvik eder. Takım, otoriter liderler yönetimindeki çalışma gruplarında olduğu gibi sıkı itaate bağlı değildir. Hiç kimse yöneticiyi onaylamak zorunda olmadığı gibi kimse böyle bir teşebbüs için ödüllendirilmez de. Takım yeni, yaratıcı yaklaşım ile kendi problemleri ve bir parçası olduğu örgütün problemlerine getirilen çözümlere büyük değer verir,
- Takım, anlaşmaların değerini ve hangi amaçlar için ne zaman kullanılacağını bilir. Her ne kadar takım, anlaşmaların üyelerin yaratıcı çabalarına aykırı etki göstermesine izin vermez ise de üyelerin zaman kaybetmemesi ve takım etkinliklerinin kolaylaştırılması amacıyla teknik ve yönetsel konularda uyum bekler,
- Her üye takım eylemleri için değerli ve uygun olan tüm bilgilerin takıma tam ve açıkça iletilmesi konusunda güçlü bir motivasyona sahiptir,

- Takımın amaçlarına ve çıkarlarına daha iyi hizmet edebilmesi için iletişim sürecinin kullanılması konusunda yüksek motivasyon vardır. Bir üyenin önem verdiği ama kimi nedenlerle görmezden gelinen her haber hak ettiği önemi elde edinceye kadar tekrarlanır. Üyeler aynı zamanda takımın zamanını harcamamak için önemsiz bilgileri aktarmaktan kaçınmaya özen gösterirler,
- Bilgi iletmek için yüksek motivasyon olduğu gibi karşılıklı olarak bilgi almak için de güçlü motivasyon vardır. Her üye ilgili herhangi bir konuda takımın herhangi bir üyesinin iletebileceği herhangi bir bilgiyle gerçekten ilgilenir. Bu bilgi, dürüstçe ve samimi bir biçimde verildiği sürece hoş karşılanır ve bu bilgiye güvenilir. Üyeler bu bilginin arkasını araştırmaz ve onu istenen amaca aykırı şekilde yorumlamaya teşebbüs etmezler,
- Takımda hem diğer üyeleri etkilemeye çalışmak hem de onların etkilerini almak yönünde güçlü bir motivasyon vardır. Bu, takımın diğer eylemlerini, teknik olayları, yöntemleri, örgütsel sorunları, kişiler arası ilişkileri ve takım süreçlerini de etkiler,
- Bir takımın üyelerinin birbirlerini etkileme yeteneği, takımın esneklik ve uyabilirlik (adaptability) özelliğine katkıda bulunur. Üyeler sürekli olarak birbirlerini etkileyebildikleri sürece fikirler, amaçlar ve takımlar durağanlaşmaktan kurtulur,

Takım çalışması

Takım çalışması, başarı için bireysel yeteneklerini takımın emri altına veren üyeler tarafından yapılan iş olarak tanımlanabilir (Donald and Brown, 1982, s.248).

Takım çalışması için önceden yerine getirilmesi gereken bazı koşullar vardır. Bunlar (Paul and Myers, 1965. s.114):

- a) Bütün üyeler tarafından paylaşılan amaçlar,
- b) Üyeler arasında karşılıklı anlaşmaya izin verecek görece az sayı,
- c) Üyelerin tamamının ortak amaçları gerçekleştirmede yardımcı olacak yetenekleri,

- d) Yakınlık ve biçimsel olmayan yüz yüze iletişim olanakları (bütün üyelerin, paylaşılan faaliyetleri değerlendirmek ve plan yapabilmek için birbirlerinin değişen kişiliklerini ve deneyimlerini takip edebilmeleri),
- e) Takım arkadaşı olarak bireylerin, diğer üyelerin işlerini gerçekleştirebilmedeki yardımları.

Bir takımın üyeleri, amaçları bildiklerinde, sorumlu ve gönüllü olarak yapılacak işe katkıda bulunarak birbirlerini desteklerler ve sonuçta bir takım çalışmasını şekillendirirler. Aşağıda sıralanan dört bileşen takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur (Keith and Nowtrom, 1989, s.321-322).

- 1- Destekleyici Çevre: Takım çalışması, ancak yönetim destekleyici bir ortam yarattığında gelişebilir. Destekleyici önlemler, ilk adımları atma konusunda takıma yardımcı olur. Bu adımlar ileri düzeyde işbirliği, güven ve uyuma katkı sağlar. Takım çalışması için, yöneticilerin bu koşulları oluşturan örgütsel bir kültür geliştirmesi gerekir.
- 2- Beceriler ve Rolün Belirlenmesi: Takım üyelerinin her biri, görevlerini yerine getirecek nitelikte olmalı ve işbirliği yapma arzusu taşımalıdır. Bunun ötesinde takımın tüm üyeleri etkileşim içinde olacakları diğer üyelerin rollerini bildikten sonra ancak bir takım olarak birlikte çalışabilirler. Bu anlayış oluştuğunda, bir kişinin emir vermesini beklemeden durumun gereklerine göre bir takım olarak hemen harekete geçebilirler. Başka bir deyişle takım üyeleri işin gereksinimlerine gönüllü olarak yanıt verir ve takım hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygun eylemleri üstlenirler.
- 3- Üst Düzey Amaçlar: Yöneticilerin temel sorumluluğu, takım üyelerini yapacakları işe yönelik olarak hazır bulundurmaktır. Ne yazık ki zaman zaman bir örgütün politikaları ve ödüllendirme sistemleri bireysel çabaları parçalayabilmekte ve bireyleri takım çalışmasından caydırabilmektedir,

- 4- Takım Ödülleri: Takım çalışmasını teşvik edebilen bir başka faktör de takım ödülleri. Bunlar maddi olabildiği gibi tanınma ve dikkate alınma gibi manevi ödüller de olabilir. Bu ödüller, takım üyeleri tarafından değerli bulunduğu ve grubun görev performansına göre uygulandığında son derece etkili olurlar.

Diğer yandan bir grubun takım çalışması yapabilmesi için dört düzeyde dengeye gelmesi gerekir (Kılınç, 1986):

- a) Örgütsel Beklenti Düzeyi: Örgütün, çalışma gruplarından üretim amaçlarına ulaşma, kaliteli çalışma, samimiyet, yaratıcılık gibi beklentileridir.
- b) Grup Görev Düzeyi: Grupların varoluş nedeni olan görevin başarılmasıdır.
- c) Grup Devamlılığı Düzeyi: Bu düzey, görevin başarılması sırasında grup üyeleri arasındaki süreçleri ve dinamikleri ifade eder, doğrudan grubun bir grup olarak varlığını sürdürmesine yöneliktir.
- d) Bireysel Gereksinimler Düzeyi: Takımın her bir üyesi takıma bir dizi kişisel gereksinimlerini gerçekleştirme amacıyla gelir. Bu gereksinimler, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin farklı düzeyleri ile ilgilidir. Bazı üyeler daha iyi ücret, uygun çalışma ortamı, güvenli iş çevresi gibi fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin karşılanması için takıma katılırken, kimileri de daha üst düzey gereksinimlerden olan statü kazanma, bir gruba ait olma, kendini gerçekleştirme gibi beklentilerle takıma katılacaktır.

Bir grubun bu dört düzeyi dengelemesi durumunda daha etkin ve olgun bir grup olacağı ve örgütsel büyümeye katkıda bulunacak bir takım haline dönüşeceği ifade edilmektedir.

Takım çalışması üye yeterliklerini artırmak ve görevle ilişkili değerlendirmeleri başarmak, her bir üyenin çabalarını diğer takım üyelerininkilerle koordine etmek ve bütünleştirmek için yapılandırılır. Takım çalışması, örgütsel değişim için etkili bir güçtür. Etkililiğini artırmak isteyen örgütler eylemlerinin daha verimli olabilmesi için takım çalışmasına ihtiyaç duyarlar.

Bir takım çalışmasının önemli bir özelliği de üyelerin birbirleriyle olan iletişimleri ve konuşmalarıdır. Bilindiği gibi konuşma, insanların düşünce ve duygularını yansıtır. Dinleyenlerde yeni düşünce ve duygular doğurur. Konuşma ayrıca ilişkileri, problem çözüme faaliyetlerini ve öğrenme süreçlerini güçlendirir ya da aksatır.

Takım üyelerinin birbirleriyle konuşma biçimleri, kendilerini ne ölçüde birbirlerine bağlı hissettiklerini gösterir. Takım çalışması üyeler arasında bir farklılaşmayı ve üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içerir. Takım üyeleri arasında bilgi, beceri, deneyim ve perspektif düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Zaten onlar olmadan takımın görevi yerine getirilemez. Yine de bu görev ayrıca farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirir.

Takım Çalışmasının Boyutları

Takım ve takım çalışması ile ilgili literatür incelendiğinde etkili bir takım çalışmasının oluşabilmesi için gerekli özelliklerin şu noktalarda odaklaştığı görülmektedir:

- 1- **Amaç:** Bir grup insanın bir takım olarak faaliyet gösterebilmesinin ilk koşulu, bu insanların kendi belirledikleri ya da kendilerine verilmiş olan bir amaca ulaşmaları, değerli bir sonucu gerçekleştirebilmeleridir (Kılınç, 1986, s.183). Bir takımın amacı, takımı oluşturan üyelerin birlikte çalışmaları sonucunda yaratılır ve takımın beraberce çalışmaları sayesinde de ayakta durur. Bu nedenle takımın amacı, üyeler için hem gurur, hem de sorumluluk kaynağıdır. En önemlisi takım amacı takıma, takıma katılan bireylerin toplamından daha fazla bir kimlik verir. Bu kimlik, üyelerin ve takımın ilgisi arasındaki zıtlıkları çözüp anlamlı bir standart sağlayarak takımlar için hem gerekli olan hem de tehdit edici olan çatışmaları yapıcı hale getirir (Katzenbach and Smith, 1993, s.49-53). Takımdaki üyelerin her biri yapacakları işleri bilirler ve tüm enerjilerini takımın amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye harcarlar.
- 2- **Rol Açıklığı:** Takım üyeleri, takımın ortak hedefine ulaşmaktan sorumluluk duyan ve kendi sorumluluklarını diğer takım üyelerinin işlerini kolaylaştıracak biçimde gerçekleştiren bir rol anlayışına sahiptir. Takımda her bir üyenin rolleri açıkça belirlenir ve

sorumluluklar tüm üyelere açık biçimde ifade edilir. Takımda roller belirlenirken ölçüt alınan kıstas, yapılacak işin niteliği ile işi yapacak üyenin yeterlik ve yeteneklerinin birbirine uygun olmasıdır.

- 3- İş Çevresi:** Takımda, birlikte çalışmaya olanak sağlayan uygun bir çalışma ortamı vardır. Bu ortam, takım üyelerinin takım hakkındaki düşüncelerini ve takıma katılımdaki rahatlıklarını etkiler. Takımdaki bu ortamın bir boyutu takımın iklimidir, diğer boyutu ise takımda birlikte çalışmanın gerektireceği bazı zorunlulukların sağlanmasıdır. Bu zorunluluklar, işlerin en verimli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan araç, gereç ve her türlü kaynağın kullanım için hazır halde bulunmasıdır.

Takımdaki çalışma ortamı ve çevresinin en önemli özellikleri, üyelerin birbirlerine güvenmeleri temeline dayanan, a) Birbirlerinin kişiliklerine ve fikirlerine saygı gösterme, ve b) Gerekli durumlarda birbirlerine yardım etme davranışlarının görülmesidir.

- 4- Çatışma Yönetimi:** Çatışma, birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994, s.28). Yıkıcı çatışmalarla karşılaşmaksızın kendilerine özgü deneyimlerini, perspektiflerini, değerlerini ve beklentilerini ortak bir amaç, bir performans dizisi hedefleri ve yaklaşım uğrunda birleştiren takımlar başarılı olurlar. Gerçek bir takımın parçası olabilmek için güven ve karşılıklı bağlılık gibi, çatışma da gereklidir. Çatışmalarla ilgili en zorlayıcı risk de buna sadece tahammül etmekte kalmayıp aynı zamanda bu çatışmayı takım için yapıcı hale getirmektir.

Çatışmanın Yararları

Çatışmayla açık olarak ilgilenmenin takım ve üyeleri için birkaç önemli yararı vardır:

- a) Sorunların çözümünü geliştirmek

Çatışma bir çözümdeki olası hataları-eksiklikleri karşılamak için takımlara güç verebileceği gibi takımın daha iyi çözümler üretmesine de yardım edebilir. Çatışma, takım üyelerinin her takımın özelliklerini, amaçlarını, prosedürlerini bilen ya da bunlara uyabilecek en iyi üyeleri seçmelerine yardım edebilir. Bir takımın karar alma sürecinde çatışmanın olmayışı, takımın başarılı olduğunun bir göstergesi olabilir.

b) Verimlilik

Çatışmayı yönetme, etkili olmayan ve takımın verimliliği üzerinde olumsuz etkisi olabilen çözümlerde zaman kaybını azaltır. Çatışmadan kaçıldığı durumlarda takım üyelerinin takımdan uzaklaşmaları ve takımın verimliliği üzerinde olumsuz bir etkisi olan tembelliğe başlamaları daha olasıdır.

c) Örgütsel Değişme

Çatışma, takımlardaki görevlerden ve sorumluluklardan ileri gelen potansiyel problemleri tanımlamaya yardım eder. Ayrıca çatışmaya izin verme, bir takıma daha iyi bir işlev sağlaması için kendisini değiştirme fırsatı verir. Bu durumda doğal olarak örgütsel değişimin de temeli atılmış olur.

d) Farkında olma

Çatışma, bireylerin kişisel çatışma biçimleri hakkında daha çok şey öğrenmelerine izin verir. Onların kendi çatışma biçimlerini tanımalarını ve anlamalarını sağlayarak bununla ilgili güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerine yol açar. Bu farkında olma, takım üyelerinin çatışma biçimlerinin, bireylerin sonraki çatışma durumlarını nasıl tahmin edeceklerini ve çözeceklerini öğrenmelerine yardım eder ve diğer üyelerin çatışma biçimlerine nasıl etki ettiğini öğrenme fırsatı verir.

e) Bireysel Gelişme

Çatışma, bireylere farklı çatışma durumlarına uygun çatışmayı yönetme stillerini öğretir. Bireyler çatışmayla ilgilenererek takım çatışmasına daha etkili çözümler üretmek için diğer çatışma yönetme stillerini nasıl kullanacaklarını öğrenmeye başlayabilirler.

f) Psikolojik Olgunluk

Çatışmayı yönetme genellikle bireylerin, diğer üyelerin perspektiflerini nasıl algılayacaklarını öğrenmelerine yardım eder. Böylece bireyler diğer üyelerle gelecekte çıkabilecek çatışmalarını ve kaygılarını tahmin etmede daha etkili olurlar.

g) Moral

Çatışmaları ifade etme, takım üyelerine onların coşkularını açıklamalarına, streslerinden arınmalarına ve gerilimlerini azaltmalarına izin verir. Takım üyeleri çatışmayla birlikte ilgilenerek takımın morali üzerinde olumlu bir etkisi olabilecek diğer takım üyelerine karşı daha yakın olma potansiyeline sahiptirler.

5- İletişim: İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Mutlu, 1995, s.168). Gerçek bir takımda üyeler arasındaki iletişimin, fikirlerin basit ve öz olarak ifade edilebilecek açıklık ve samimiyette olması gerekir. Birçok takımın işlevini yerine getirmede yetersiz kalmasının en önemli nedenlerinden biri bu nitelikte bir iletişimin olmayışıdır (Kılınç, 1986. s.184). Takım içi iletişimin etkinliği ile takım başarısı arasında doğru orantı vardır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için takım üyelerinin dinleme, anlatma, sorgulama, geri besleme (dönüt verme), vücut dilini kullanma ve okuma gibi becerilerini hayata geçirmiş olmaları gerekir.

Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gereklidir (Erengül, 1997, s.213).

Başarılı takımlarda iklim sıcak, dostane, rahat, resmiyetten uzak ve serbesttir. Böylece takım üyeleri diğer üyelerin beceri ve bilgilerini ortak bir kaynak olarak kabul ederler. Ayrıca aralarında paylaşma hissi ve paylaşılan tecrübeler de son derece fazladır (Adair, 1986, s.222).

Eğer takım üyeleri arasında gizli hisler ve içe atılmış tepkilerin olduğu bir iklim varsa bu, takımın başarısını olumsuz bir şekilde etkiler (Kılınç, 1986, s.184). Bu noktada

takım liderine önemli bir görev düşmektedir, bu da takım içindeki doğru iklimi oluşturmaktır (Adair, 1986, s.222). Bir takım gelecek hakkında ve örgütteki rolü hakkında stratejik olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bir takım içinde olumlu bir hava oluşturulmalı ve bu korunmalıdır (Parker, 1990, s.60).

- 6- Performans:** Bir çok örgütte takımlar performansın temel ünitesidir. Takım, çeşitli insanların becerilerini, deneyimlerini ve görüşlerini bünyesinde barındırır. Bireysel inisiyatifin ve başarının doğal tamamlayıcısıdır.

Takımlar için takımın her üyesinin kendisini ortak bir hedefe ve takımın beraberce sorumlu olduğu bir dizi performans amacına adanmasından önemli bir şey yoktur. Her takım üyesi, takım amacının başarı açısından önemli olduğuna inanmak ve sonuçları amaçlarla karşılaştırırken dürüst olmak için birbirlerini desteklemelidir.

Bir takımın amaçları ve performans hedefleri el ele gider. Takımda amaçları güçlü yapan, takımın amacının, takımı oluşturanların beraberce çalışmaları sonucunda yaratılması ve ayakta durmasıdır. Böyle olduğu için bu amaç hem gurur hem de sorumluluk kaynağıdır. Üyeleri için anlamlı amaçlar belirleyen bir takım için en emin ilk adım yaygın direktifleri belirli ve ölçülebilir performanslara dönüştürmektir. Belirli hedefler, çeşitli nedenlerden dolayı bir takım için açık ve elle tutulur dayanma noktaları sağlar. Ayrıca bu hedefler, o hedeflere ulaşma yolunda çalışan bir takımın küçük başarılar elde etmesini de sağlar. Küçük başarılar, takım üyelerinin kendilerini takım amacına adanmalarında ve uzun vadeli anlamlı bir amaca ulaşma yolunda kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak engellerin aşılmasında çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca performans hedefleri zorlayıcıdır. Takımda yer alanları farklı bir performans yolunda bir takım olarak kendilerini performanslarına adanmaya zorlar.

- 7- Dönüt (Feedback):** Mutlu, (1995, s.34) dönüt kavramını ‘birincil bir mesaja tepki olarak beklenen ve yorumlanan ikincil tür iletişim’ biçiminde tanımlamaktadır. İletişim sürecinde genellikle göndericiye iletilen ve fiilen ulaşan tepkiler geri besleme olarak kabul edilir. Bir sistem kendisini çevresine uyarlamak amacıyla dönüt mekanizmasını kullanır. Dönüt, bir sistemin etkinliğini önceden konmuş bir ölçüne göre kıyaslama ve bu kıyaslamayı çıktısını

denetleme sürecidir (Mutlu, 1995, s.34). Dönüt kendiliğinden olabilir. Burada alıcılar kendi tepkilerini bir göndericiye iletirler.

Kitle iletişimde kendiliğinden, dolaysız dönüt çok ender olur. Göndericiler mesaja olan tepkileri kestirmek için bir takım başka gösterge ya da verilerden yararlanmak zorunda kalırlar. Bunlar, sözgelişi satış rakamları ya da bir araştırmada toplanan tepkiler olabilir.

8- Zaman Yönetimi: Zamanı etkili kullanma bir takımın en temel özelliklerindendir. Her bir takım üyesi yapacakları işleri bir plana koyar ve plandan kopmamaya özen gösterir. Çünkü bazen bir iş yapılması, kendinden önce başka bir iş yapılmasına bağlıdır ve bu durumda işin bir yerindeki aksaklık kendinden sonraki iş yapılmasını tehlikeye sokar.

Bir takımda zamanın en etkili kullanılması gereken yerlerden birisi kuşkusuz takım toplantılarıdır. Bu nedenle toplantılarda şu noktalara dikkat edilmelidir:

- 1- Her toplantının gündemi önceden belirlenmeli ve üyelerin toplantılara hazırlanmalarını sağlamak için bu gündem üyelere önceden duyurulmalıdır,
- 2- Her toplantının zamanı ve yeri üyelere söylenmeli ve mutlaka zamanında başlanmalı,
- 3- Bütün üyelerin katılımı teşvik edilmeli ve görevlerini tartışmaları sağlanmalıdır,
- 4- Önemli olduğu düşünülen konuların ortaya çıkartılması için üyelerin eleştirileri alınmalıdır,
- 5- Çatışmalar çözülmeden toplantı bitirilmemelidir. En iyi alternatiflerin saptanması için problem çözme süreçleri kullanılmalıdır,
- 6- Sonraki toplantılardan önce bütün üyelerden çalışmaları hakkında bilgi alınmalıdır.

9- Problem Çözme: Örgüt açısından problem, örgütün amaçlarını durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir. Örgütün yönetimi bu engeli kaldırmak için uğraştığında sorun çözme sürecine girer (Başaran, 1989, s.214).

Bir takımda problemlerin yönetmenlerce duyulabilmesi için gereken bilgileri örgütün iletişim kanalları taşır. İletişim yalnız yukarıdan aşağı tek yönlü ise takımın problemlerinin duyulması olanaksızdır. Takımın yöneticilerini problemlere karşı duyarlı yapabilecek iletişim çok yönlü olmalıdır. Bu iletişimde ‘gizlilik’, ‘kişiyeye özgüllük’ en aza indirilmelidir.

Pek çok örgüt, yapısından dolayı bireysel sorumluluğu grup ya da takım sorumluluğuna tercih etmektedir. Örgütteki görev ya da rol tanımlarının, kariyer olanaklarının ve performans değerlendirmelerinin odak noktaları bireylerdir. Bilindiği gibi kapitalist kültür, bireysel başarıya önem verir. Bireyin mesleki beklentilerinin diğer üyelerin performansına bağlı kalması onları rahatsız eder. ‘Bir işin doğru yapılmasını istiyorsan o işi kendin yap’ şeklindeki anlayış bu kültürün insanlara verdiği ortak inançtır. Hatta bireysel sorumluluğu takım sorumluluğuna aktarmak bile insanları rahatsız eder. Bu bağlamda içinde yaşadığımız sistemin ‘ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan’ bir takımı etkilememesi için takım üyelerinin gereken sorumluluğu göstermeleri gereklidir.

Genellikle takımları başarısız yapan beş nedeni vardır:

1. Üyelerin takımın misyonunu anlamaması,
2. Üyelerin kendi rollerini ve sorumluluklarını anlamaması,
3. Üyelerin görevlerini nasıl yapacaklarını ve bir takımın bir parçası olarak nasıl çalışacaklarını anlamaması,
4. Üyelerin takımın amacını, işlevlerini ve hedeflerini içselleştirememesi,
5. Üyelerin kendi rollerini ve sorumluluklarını kabul etmemesi.

Etkili Bir Takım Çalışması Oluşturma

Etkili takım çalışması için takım üyelerinin bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir (Succesful Team Building, 1988, s.30). Bunlar:

1- Esnek Kişilik Yapısı: Bir kişinin değişikliği nasıl algıladığı, o kişinin etkin bir takım oyuncusu olup olmayacağını belirler. Birey, yenilikleri kabul ediyor mu? Yoksa katı mıdır? Birey değişikliği bir yarar olarak mı yoksa tehdit olarak mı görmektedir? Etkin takım oyuncusu olması için gereken kişisel özelliklere sahip olmayan bir işgörenin değerli bir katılımcı olamayacağı akılda tutulmalıdır.

2- İstek (Heyecan): Kötü takım oyuncusunun bir özelliği de heyecanlı olmamasıdır. İşini sevmeyen bir insan veya takımın ortaya koyduğu soruna ilgi duymayan bir kişi gruba yük olur. Geleneksel düzenlemelerde işgörenin istekli olmaması daha önemsizdir. Kişi işini yapar ya da yapamazsa azarlanır veya teşvik edilmez. Bir takımda bir üyenin ilgisizliği grubu etkiler. Takımın performansını düşürmenin yanı sıra çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Takım üyelerini dikkatli şekilde seçerek isteksiz üyelerin işlerinin diğer üyelere yüklenmesi önleyebilir.

3- Özgün Kişiler arası yetenekler: İstenilmeyen takım üyesini belirleyen üçüncü özellik diğer insanlarla etkin olarak etkileşim kuramamasıdır. İlişki kuramayan, dinlemeyen veya çatışmaların nasıl ele alınacağını bilmeyen bir insan takıma nasıl katkıda bulunabilir? İletişim, problem çözme, karar verme, çatışmaları çözümüleme yetenekleri, eğitim yoluyla takım üyesine kazandırılabilir. Ancak üretici bir takım üyesi olabilmesi için, kişinin başkalarıyla çalışabilecek kadar temel yeteneklere sahip olması gerekir.

4- Bakış Açısı: Takım bütünlüğünü etkileyen dördüncü unsur dar bakış açısıdır. Pek çok insan kişisel ilgiyle biçimlenen bakış açısına sahiptir. Kendilerine doğrudan yarar sağlayacak işleri yaparlar, kendilerine somut ödül kazandıracak şekilde çok çalışırlar. Halbuki bir takıma katılabilmek için birey bu bakış açısını bir kenara bırakmalı ve daha geniş açıdan bakabilmelidir. Takım için ne iyi olacaktır? Kişisel hareketler takımın ilerlemesini nasıl etkiler? Sorularına cevap bulmaya çalışmalıdır. Bunlara ek olarak, iyi takım oyuncuları takımın hedeflerinin ilerisine bakarlar ve takımın daha büyük bakış açılarına nasıl uyduğunu ve bunun örgüt ve grup amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu düşünürler.

Takım Çalışmasının Gerçekleştirilebileceği Örgütsel Koşullar

Takımlar, geleneksel örgüt düzenlemelerinden farklı kavramsal temellere dayalı olarak yapılandırılırlar ve çalışırlar. Bu farklılıkları aşağıdaki tablodaki gibi açıklamak olanaklıdır (Succesful Team Building, 1988, s. 12).

TABLO 3

TAKIM ÇALIŞMASININ GERÇEKLEŞTİRİLEBİLECEĞİ ÖRGÜTSEL KOŞULLAR

Geleneksel örgüt düzenlemeleri	Takım çalışmasına dayanan örgütsel düzenlemeler
1- Yönetici rehberlik	1- Kişisel girişim
2- Teknolojiye uyum ön planda	2- İnsan ön planda
3- Muhalif olma (işgören ve işverenin karşı uçlarda yer almaları)	3- Yardım etmeye hazır
4- Kurallar ve disiplin	4- Güven ve iç disiplin
5- Gizlilik	5- Açık bilgi- haberleşme
6- Tepe yönetim kararları	6- Hep birlikte verilen kararlar
7- İş uzmanlaşması	7- Her işe uyum
8- Durağan (değişmez) yapı	8- Değişken yapı
9- Bireysel başarı	9- Takım başarısı

Bir örgütte takım çalışmasına başlayabilmek için örgütsel koşulların uygun olması gerekir. Takım çalışması için uygun olan örgütsel koşullar şunlardır (Özçer, 1988, s.27):

- 1- Örgütün yerleşimi, çalışanların yüksek düzeyde bağımsız çalışmasını gerektiriyorsa (dağınık bir yerleşim konumuna sahip örgütlerde haberleşme ve karar alma süreçlerindeki gecikmeler engellenmek isteniyorsa),
- 2- Çalışanlar sosyal iletişime gereksinim duyuyorlarsa,
- 3- Takım çalışmasının bireysel çalışmadan daha güdüleyici olacağı düşünülüyorsa,
- 4- Örgüt bir değişme sürecindeyse,

- 5- Yöneticiler otoriteyi diğerleriyle paylaşma gereği duyuyorsa,
- 6- Moral çok önemli ise,
- 7- Çevre esneklik gerektiriyorsa,

Bu koşulların oluştuğu örgütlerde örgütsel işlevleri takım çalışması yoluyla gerçekleştirme kararı verilebilir.

Takım çalışmasının oluşabilmesi için yöneticinin de takım çalışmasına istekli ve bu konuda yetenekli olması gerekir. Bir takım çalışmasının başlatılabilmesi için yöneticinin şu koşulları yerine getirmesi gerekir.

- Takım çalışmasını istemesi,
- Takım çalışmasına inanması ve takım çalışması için gerekli ortamı yaratması,
- Takım çalışmasını uygulamaya koyması,
- Takım çalışmasını teşvik etmesi gerekir.

Diğer yandan bir takım çalışması sürecinde aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde takım çalışmasının gerektiği gibi yapılmadığı düşünülebilir (Kılınç, 1986, s.361):

- a) Takımın verimliliğinde azalma,
- b) Takım üyeleri arasında şikayet ve sorun ifadelerinin artması,
- c) Görevlerin karmaşık, talimatların eksik olması ve ilişkilerin istenen düzeyde olmaması,
- d) Takım üyeleri arasında çatışmaların ve düşmanlık duygularının artması,
- e) Takım üyelerinin başarılabacak göreve ilişkin ilgisizliklerinin veya sorumluluklarını yerine getirmedeki isteksizliklerinin artması,
- f) Kararların yanlış anlaşılması veya gereğince yerine getirilememesi,

g) Canlandırıcılık, yaratıcılık ve yenilik gibi öğelerin azlığı, karmaşık ve kapsamlı sorunların çözümünde tak düze faaliyetlere sıklıkla başvurulması,

h) Olağan takım toplantılarının etkin olmaması, katılımın azlığı veya alınan kararların yetersiz bir nitelik göstermesi,

i) Takım liderine aşırı bağımlılık veya sürekli olumsuz tepkide bulunma durumlarının varlığı,

j) Takım içerisinde alt grupların belirmesi,

k) İş rotasyonu taleplerinin veya işgücü devrinin artması,

l) Takımın maliyetlerinin sürekli olarak önemli ölçüde artması,

m) Takım liderinin, zamanının büyük bölümünü beşeri sorunlarla ilgilenmeye harcadığını algılaması.

Takımların Faydaları

Takımların faydası aslında onlara neden gereksinim duyulduğunun da bir göstergesidir.

Bu faydalar şu şekilde özetlenebilir (Katzenbach and Smith, 1993):

- 1- Takımlar büyük örgütsel gruplara göre daha esnektirler. Çünkü kalıplaşmış yapıları ile işlemleri sekteye uğratmak yerine bunları destekleyecek şekilde çabucak bir araya gelip plana göre yerleşebilir, hedefler üzerinde yeniden toplanabilirler ve dağılılabirler.
- 2- Takımlar gruplardan daha verimlidirler. Çünkü takım üyeleri kendilerini somut performans sonuçlarına adanmıştır.
- 3- Takımlar ilk önce yüksek düzeyli performanslar (müşteri merkezli olma, toplam kalite sunma, devamlı olarak değişim ve gelişme, hammadde, malzeme satın almaya

ve müşterilerle ortaklık kurmaya bağlı olma) geliştirme ve sonra da onu ayakta tutma rollerini gerçekleştirirler.

- 4- Günümüzde liderlerin çoğu, örgütlerdeki diğer çalışanların katılım ve görüşleri olmaksızın başarılı olamaz. Liderler, onlardan liderlik bekleyen diğer çalışanlarla birlikte hareket ederek önce önemli yeni becerileri, değerleri ve davranışları belirleyip öğrenme, sonra da üstün performans sağlayabilmek için davranışları kurumsallaştırmaya çalışmalıdır. Bu amaçlara ulaşmak için takımlar gereklidir. Çünkü takımlar davranış değişimini takım performansının hem bir unsuru hem de yan bir ürünü olarak her zaman tasvir ederler.
- 5- Takımlar içinde davranışsal değişimler daha kolay olmaktadır. Bunun nedeni ise; takımlar kendilerini bir hedefe kolektif olarak adadıkları için kendi işlerini kendi başlarına gören bireyler kadar değişim tehdidine maruz kalmazlar. Yapılarındaki esneklikleri ve çözüm alanını genişletme konusundaki istekleri nedeniyle kişilere daha fazla büyüme ve gelişme olanağı tanırılar.
- 6- Takımlar, performans üzerinde yoğunlaştıklarından işleri yürütme biçimlerini değiştirmek isteyen bireyleri motive eder, zorlar, ödüllendirir ve destekler.
- 7- Takımlar, günümüz örgütlerinin geçirdikleri geniş tabanlı değişimde tepeden tabana, liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasında, yeni davranışların geliştirilmesinde ve örgüt boyutlarındaki fonksiyonel faaliyetlerin kolaylaştırılmasını sağlar.
- 8- Takımlar çalıştıkları zaman yeni oluşturdıkları vizyonları ve değerleri devamlı hareket modellerine dönüştürürler; çünkü takımlar beraberce çalışan insanlara dayanırlar.
- 9- Takımlar örgüt üyelerinin işbirliği içerisinde örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösterme duygusunun geliştirilmesine katkı sağlarlar.

10- Takımlar, hiyerarşik gücünü yitirmeden taleplere tepki vermeyi sağlarlar. Örgüt sınırları dahilindeki işlemlere enerji verir ve güç sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarır.

Takım Çalışmasının Sonuçları

Başarılı bir takım çalışmasının sonuçları üç grupta toplanabilir:

- a) Bir ya da daha fazla kişiyi etkileyen sonuçlar: Takım çalışması, takım üyelerinin veri toplama ve problem çözmede etkili olan otorite, kontrol ve güç yollarını anlamalarını sağlar.
- b) Grubun çalışma ve davranışını etkileyen sonuçlar: Takım kurma faaliyetlerinde bazen takımın hedeflerini saptamak veya yapılması gereken kısa ya da uzun dönemli hedefleri belirlemek ön planda yer alır.
- c) Örgütün diğer bölümleriyle grup arasındaki ilişkileri etkileyen sonuçlar: Takım sürecinde üyeler takımın dışındaki örgüt üyeleriyle olan ilişkilerini, sorun çözme tekniklerini ve haberleşmeyle ilgili çalışmaları da denemiş olurlar.

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikleri, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri vb. ile donatılmış işgörenler sadece takım içerisindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olacaktırlar.

Takım Üyelerinin Roller

Takım uzun bir süreçte başarılı olması için üyelerini hem sosyal yönden doyuma ulaştırmalı hem de görevini yapmasına olanak sağlayacak biçimde yapılanmalıdır. Takımlarda iki tip rolün ortaya çıkmasıyla iyi bir görev performansı ortaya çıkarılabilir ve üyelerin sosyal gereksinimleri karşılanabilir. Bu roller; Görev uzmanı rolü ile sosyal ve duygusal iletişimi sağlama rolü (Diane, 1994. s.590).

Görev uzmanı rolünü oynayan üye vaktini ve enerjisini takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde harcar. Bu üyeler aşağıdaki davranışları gösterirler:

- a) Başlatma: Takım problemlerine yeni çözümler önerirler.
- b) Düşünce ileri sürme: Verilen görevle ilgili çözümler öneren diğer üyeleri cesaretlendirir ve dönüt verirler.
- c) Bilgi araştırma: Görev bağlantılı etkenlerini araştırırlar.
- d) Özetleme: Varolan problemleri çeşitli fikirlerle ilişkilendirir ve özet bir bakış açısı sunarlar.
- e) Harekete geçirme: İlgi azaldığında takımı eyleme geçirirler

Duygusal ve sosyal iletişimi sağlama rolünü oynayan üyeler ise diğer üyelerin duygusal gereksinimlerini destekleyerek onların sosyal varlıklarını güçlendirmelerine yardımcı olurlar. Bu rolü benimseyen üyeler aşağıdaki davranışları gösterirler:

- a) Cesaretlendirme: Diğer üyelerin fikirlerine karşı sıcak ve olumludurlar. Kişileri katkılarından dolayı över ve cesaretlendirirler.
- b) Uyumlaştırma: Grup çatışmalarını ve anlaşmazlıklarını gidermede yardımcı olurlar.
- c) Gerginliği azaltma: Grup iklimi gerginleştğinde espri yaparak ya da başka yollarla duyguları yatıştırırlar.
- d) İzleme: Diğer üyelerin fikirlerini kabul ederek takımda birlik duygusunun yaratılmasına yardımcı olurlar.
- e) Uzlaşma: Grubun uyumunu korumak için gerektiğinde kendi fikirlerinden ödün verirler.

Takım üyelerinin çoğu bu rolleri oynadığı zaman takım sosyal olarak yönlenmiş demektir. Üyeler yıkıcı eleştirilerden kaçarlar ve çatışmanın olmadığı bir iklim yaratılmış olur. Ancak görev uzmanı rolünün yoğun olduğu takımların birinci önceliği takımı başarılı

kılmaya yönelik olduğu için bu tür bir takım kısa bir zaman sürecinde başarılı olabilir fakat uzun vadede üyelerin iş doyumları düşebilir.

Takım Liderliği

Takım liderliği geleneksel liderlikten şu biçimlerde farklılık gösterir:

- 1) Takım etkililiği için sorumluluk sadece liderin omuzlarında değildir, aynı zamanda bütün takım üyelerince de paylaşılır.
- 2) Son karar üzerindeki söz hakkı lidere değil takıma bırakılır.
- 3) Birinin konumunun ve gücünün önemi takım liderliğinde vurgulanmaz.
- 4) Lider, takımı bir bireyler bütünü olarak değil etkileşimci ve kolektif bir takım olarak algılar.
- 5) Takımların görev yönelimli işlevleri yalnızca lider tarafından gerçekleştirilmez, bunun yanında yeni rolleriyle bütün takımca paylaşılır.
- 6) Çoğu kez yöneticiler tarafından önemsenmeyen sosyo-duygusal süreçler ve etkileşimler takım liderleri tarafından dikkate alınır ve izlenir.

Görüldüğü gibi etkili bir takım kurmada önemli faktörlerden biri de takımı başarılı bir şekilde hedeflerine yöneltecek bir liderin varlığıdır. Etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.

-Amaçları içselleştirmiş, İstekli, Kararlı, Özgüveni olan, Yaratıcı, Başkalarına saygılı, Motive edici, Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip, Düşündüklerini sözlü olarak ifade edebilen, Verileri özetlemede başarılı, Tarafsız olabilen, Sabırlı, Başkalarından her konuda fikir alan, Dinleyici, Kritik durumlarda yol gösterici, Sorgulayıcı, Açık fikirli, Gerektiğinde özeleştiri yapabilen, Takım üyelerini her durumda cesaretlendirici.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Takım çalışması konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarla ilgili özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ulaşılan kaynaklar ölçüsünde Türkiye’de genelde eğitimde özelde ise üniversitelerde takım yeterlikleri ile ilgili bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Ancak genel olarak eğitim örgütleri dışındaki değişik örgütlerde takım ve takım çalışması üzerine araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Takım ve takım çalışması konusunda yapılan araştırmalardan birisi Kılınç (1986) tarafından yapılmıştır.

Araştırma verileri İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsünün ‘üniversite sonrası eğitim programı gündüz bölümü sınıflarında her biri 12 kişiden oluşan 14 tartışma grubundan ‘Takım Kurma ve Geliştirme sorun belirleme formu’ adı verilen bir form yoluyla toplanmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- 1- İşletme İktisadı Enstitüsü tartışma gruplarının tesadüfi olarak belirlenmesinin bir sonucu olarak tartışma gruplarından bazıları uyumlu ilişkilerini ve takım çalışmasını eğitim programı boyunca sürdürmekle beraber, grupların çoğunda zaman geçtikçe takım çalışması ile ilgili çeşitli sorunlar belirlenmiş ve takım çalışmasını geliştirmeye yönelik müdahalelere gereksinim duyulduğu görülmüştür.
- 2- Tartışma gruplarının çoğunun üyeleri başlangıçta birbirleriyle ve grup çalışmasıyla ilgili nispeten olumlu tutumlara sahipken, programın sonlarına doğru olumsuz yönde bir eğilimin olduğu görülmüştür.
- 3- Uygulama oturumlarının hedef aldığı grup, takım çalışması açısından başlangıçta en verimsiz grup olmakla birlikte yönetilen Takım Kurma ve Geliştirme uygulama oturumlarının bir sonucu olarak önemli derecede iyiye doğru bir gidiş gösterdiği ve

eğitim programının sonunda grup içi ilişkilerin diğer grupların çoğundan daha iyi hale geldiği görülmüştür.

- 4- Uygulamanın ağırlık noktasını taşıyan hedef tartışma grubunun üyelerinin çeşitli oturumlarda sağlanan kuramsal girdilerden ve takım çalışması ile ilgili çeşitli hususları 'yaşayarak öğrenmek' ten azami ölçüde yararlandıkları belirlenmiştir.
- 5- Diğer gruplarda çeşitli nedenlerden ötürü ayrılma ya da terke davet durumlarının görülmesine karşılık, uygulamanın yürütüldüğü hedef tartışma grubu öğrencilerinin tamamının Enstitü Sertifikalarını genel olarak iyi sayılabilecek derecelerle aldıkları ortaya çıkmıştır.

Karaca tarafından (1994) yapılan araştırmada örgütsel takımlar, takım çalışması ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın verileri İzmir ilinde merkezleri bulunan ve Ege Bölgesinde faaliyet gösteren 25 ilaç pazarlama firmasında görev yapan, işe giriş süresi 5 aydan çok olan 242 pazarlama elemanına anket uygulama yoluyla elde edilmiştir.

Verilerin analizinden özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Takımların etkinliği ile doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Çalışma takımlarının üye sayısının, iş doyumu ile takım etkinliği arasındaki ilişkinin düzeyini etkilediği saptanmıştır.
- Takım üyelerinin birlikte çalışma süreleri açısından, iş doyumu ve takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Öztürk (1996) ise araştırmasında takım çalışmasını etkileyen faktörler üzerinde durmuştur.

Araştırma verileri İstanbul ilinde kara taşıtları imali alanında faaliyet gösteren 4 kuruluştaki görev yapan 450 işgören ve yöneticiye anket uygulanarak toplanmıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular şöyledir:

- 1- Takım çalışması yapılan ve yapılmayan örgütlerde yöneticilerin 'otokratik yönetim' tarzını daha çok benimsedikleri görülmüştür.
- 2- Araştırmanın yaş, eğitim, unvan gibi üç bağımsız değişkene göre oluşan gruplarında takım çalışmasını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler açısından anlamlı farklar gözlenmiştir.
- 3- Verimli takım çalışmasının gerçekleşmesini etkileyen örgütsel faktörlerden katılımcı yönetim anlayışının bu örgütlerde orta düzeyde bulunduğu, Otokratik yönetimin de takım çalışması için engel oluşturduğu belirlenmiştir.
- 4- Örgütsel faktörlerden biçimsel yapının etkili takım için bir engel niteliği taşıdığı ortaya çıkmıştır.
- 5- Etkili takım çalışması için olumlu nitelikte olan bireysel faktörlerin işbirliğine yatkınlık ve takıma güvenme; engel niteliğinde olanların ise takıma inançsızlık ve bireysellik olduğu sonucu çıkmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Busseri ve Palmer (1999), proje takımları konusunda yaptıkları bir çalışmada değerlendirmenin, bir takımın performansına etkilerini araştırmışlardır. Araştırma Cambridge Üniversitesince açılan master düzeyindeki bir programa giren 15 değişik meslekten (altı mimar, beş mühendis, iki kalite kontrol uzmanı, bir avukat, bir yapı plancısı) kişiler üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonucunda;

- 1- Bir takımın ürünleriyle, değerlendirme arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır,
- 2- Görevleri planlama süresince performansı değerlendirme, takımların işlevselliğini geliştirmiş ve takım üyelerinin doyumunu artırmıştır.

Campbell ve diğerlerinin (1994) yaptığı bir araştırmada tıp fakültelerinin son sınıfında okuyan öğrencilerin algılarına göre bu fakültelerdeki altı program içeriği (temel bakım, acil hastaların bakımı, hastayı iyileştirme ve hastayı zararlardan koruma, tıbbi bakım maliyetlerini kontrol etme, diğer sağlıkçılarla takım çalışması yapma ve etkili tıbbi uygulamalarda bulunma) ve bu programların rekabetçi işgücü piyasasında yeterli olup-olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın verileri Amerika'daki 86 tıp fakültesinde okuyan 39.136 son sınıf öğrencisine 'Amerikan Tıp Fakülteleri Birliğinin Mezuniyet Anketi' adı verilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda Altı program alanından 'diğer mesleklerdeki insanlarla Takım Çalışması yapmak' hariç diğer beş programın işlerliğinin azaldığı ve bu programların uygulamada yeterliklerini kaybettiği gözlenmiştir.

LaJoyce Chatwell (2000) yaptığı bir araştırmada uluslararası gösteri endüstrisinde yüksek performans takımlarının yeterliğinde takım çalışması eğitiminin etkilerini araştırmıştır.

Takım çalışması bilgi/beceri alanları takım çalışmasını anlama, grup etkileşimi, bireyler arası beceriler, takım çalışmasını yönetme ve kapsamlı iş amaçları biçiminde belirlenmiştir. Denekler örgütlerindeki takımların işlerliği ve takım çalışması eğitimi hakkındaki soruları beşli Likert tipi bir anket aracılığı ile cevaplandırmışlardır.

Bu araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Birincisi; takım çalışması eğitimi, bir örgüt içerisinde takım çalışması yeterliğinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İkincisi; bazı takım çalışması eylemleri (deneyimle oluşturulan eylemler), yeterlik geliştirmek için takım çalışması eğitiminin kullanılmasında diğerlerinden (takım çalışması eğitimi yoluyla oluşturulan eylemler) daha çok etkilendir.

T. Regan Kurtzberg (2000) ise yaptığı bir araştırmada işbirliği ve çatışmanın grup sonuçları üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma iki çalışma biçiminde yürütülmüştür ve iki hipoteze dayanmaktadır. Bunlar;

- 1) Daha çok bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığını artırır,
- 2) Bu durum işbirliğinde büyük sıkıntılara yol açar ve daha çok çatışmaya neden olur.

Araştırmanın birinci aşamasında yaratıcı projeler üzerinde çalışan örgütlerde takım üyeleri kendilerini değerlendirmişlerdir. Buna göre çatışmanın üç tipi (ilişki, süreç ve görev çatışması) için verilen cevaplar büyük oranda araştırmanın hipotezlerini doğrulamıştır: İlişki ve süreç çatışması, takımın yaratıcılık ve nitelik düzeyi ile olumsuz biçimde ilişkili iken, görev çatışması bireysel yaratıcılıkla olumlu yönde ilişkilidir. İkinci aşamada tartışma takımlarının özel durumlarını ortaya çıkarmak için deneyimsel bir taslak kullanılmıştır. Takımlar, yüksek ve düşük oranda yaratıcılığı sahip bireylerden ve hem yüksek hem de düşük yaratıcılıktaki bireylerin karması biçiminde üç farklı biçimde temsil edilmektedir. Buna göre sonuçlar göstermiştir ki; karma üyelerden oluşturulan takım diğerlerine göre daha homojen ve işlevseldir.

Takım çalışması konusunda araştırma yapan Donald Edward Thomas (2000) ise liderlik ve örgütsel etkililik üzerindeki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma için iki grup lider seçmiştir. Bunlardan birincisi Amerikan Okul Yöneticileri Kurumunca seçilen üç yönetici, diğeri de atletizm antrenörlerince yılın koçları seçilen (takımlarıyla birlikte bir çok şampiyonluk kazanan) üç ünlü kişidir.

Araştırmanın verileri bu kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda toplanmıştır. Bu kişilerin diğer meslektaşlarından takım çalışması, daha çok çaba, güven duyma, kişilik özellikleri, bağlılık, güç ve inanç açısından farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Bu kişiler güvene, anlayışa ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak ve her bir kişi için yüksek beklentiler oluşturarak örgütsel başarıyı artırmışlardır. Ayrıca başarılarında çok önemli yeri olan dört kritik konu ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- 1) Örgütün bütününde paylaşılmış bir vizyonun önemini kavrama,

- 2) Güçlü bir örgütsel ve bireysel haber ağı geliştirmenin gerekliliği anlama,
- 3) Öğrenmenin ve etkililiğin kendisini yenileyeceği olumlu ve yaratıcı bir iklim ve kültür yaratabilme ve geliştirebilme,
- 4) Güvene ve bilince dayalı bir iç ve dış inanç sistemi yaratma.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri ve toplanan verilerin çözümünde kullanılan istatistiksel araç ve teknikler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerin takım yeterliklerini belirlemeyi amaçladığından çalışmada bu amaca en uygun model olan tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerde görev yapan tüm öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırma çalışma evreni üzerinde yapılmış olup örneklem alınmamıştır. Deneklerin bölümlere göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir.

Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada elde edilen veriler, 'Takım çalışmasının belirlenmesi' amacıyla hazırlanmış olan Beşli Likert tipi bir anket ile toplanmıştır. Söz konusu anket, 'www.Team Approach.com' isimli bir web sayfasında görülmüş ve orijinali ile kullanma izni ilgili kuruluştan istenilmiştir. Verilen izin sonucunda anket Türkçeye çevrilerek araştırmaya uyarlanmıştır.

Anket formları uzman incelemesine sunularak gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmıştır. Anket maddelerindeki ifadeler Türkçe dilbilgisi kurallarına uygun olarak anlamları bozulmadan deneklere uygulanacak biçimde yazılmıştır.

Son hali verilen anket formu ön test yapılmak amacıyla 21 deneye uygulanmış, yapılan güvenirlik testinde cronbach alpha değeri % 97. 33 bulunmuştur. Bundan sonra anket formları diğer öğretim elemanlarına dağıtılmış ve geçerli görülen 111 anket için yapılan güvenirlik değeri de % 96.92 bulunmuştur.

Tablo 4’de de görüldüğü gibi madde test korelasyonuna göre yapılan hesaplamada 9 boyuta ilişkin olarak bütün maddelerin 0.05 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu gözlenmektedir. Bu da bütün maddelerin çalışır olduğunu ve ölçmek istedikleri özelliği ölçtüğünü göstermektedir.

Araştırmada 137 kişiye anket verilmiş ve bu anketlerin 123 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin ise 12 tanesi geçersiz bulunmuş ve sonuçta 111 deneğin anketi işleme alınmıştır.

'Takım Çalışması Yeterliklerinin Belirlenmesi' anketi formunda yer alan sorular anket formundaki sırasına göre 1,2,3,4 amaç; 5,6,7,8 rol açıklığı; 9,10,11,12,13,14 iş çevresi; 15,16,17 çatışma yönetimi; 18,19,20,21,22 iletişim; 23,24,25,26,27 performans; 28,29,30 dönüt; 31,32 zaman yönetimi; 33,34,35 problem çözme boyutlarına yönelik davranışları ölçmek için düzenlenmiştir.

TABLO 4

TAKIM ÇALIŞMASI YETERLİĞİ ANKETİ İÇİN MADDE TEST KORELASYONU

[illegible]

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket aracılığıyla toplanan veriler araştırmacı tarafından SPSS programında kodlanmıştır. Bu program yardımıyla cevapların frekans ve yüzde toplamaları alınmış, ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bulunan bu toplamalar her bir alt probleme ait soru sayısına bölünerek deneklerin aynı alt problemi belirten sorulara verdikleri cevaplar frekans ve yüzde olarak ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca anketin ilk bölümünde verilen kişisel ve mesleki değişkenlerle amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans, dönüt, zamanı kullanma ve problem çözme boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi denek grupları arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Varyans tablolarının dışında 0.05 güven aralığı için hesaplanan Tukey HSD değerlerine göre ayrı tablolar oluşturulmuş ve ilgili bulgularla birlikte verilmiştir.

Öğretim elemanlarının bölümlerindeki takım çalışmasının ne düzeyde yapıldığını ölçmek amacıyla kullanılan 'Takım Yeterliklerinin Belirlenmesi' anketindeki 35 madde için beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirmede Hiçbir zaman seçeneği için (1), Nadiren için (2), Bazen için (3), Genellikle için (4) ve Her zaman seçeneği için (5) puanı esas alınmıştır.

Bölümlerdeki takım yeterliklerine ilişkin değerleri bulmak için araştırmanın amacına uygun olarak her boyuta ilişkin sorulara verilen cevapların grup ağırlıklı ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerlere göre ağırlıklı ortalama 2.9973, standart sapma 0.7992 bulunmuştur. Bulunan bu değerler için 1-1.80 (Hiçbir zaman), 1.81-2.60 (Nadiren), 2.61-3.40 (Bazen), 3.41-4.20 (Genellikle), 4.21-5 (Her zaman) puan aralıkları kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun biçimde tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra her alt bölümün sonunda o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

BÖLÜM 1V

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde öğretim elemanlarından anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi soruncunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara dayalı yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular araştırma amacına uygun bir biçimde aşağıdaki başlıklar altında toplanarak açıklanmış ve yorumlanmıştır:

- Deneklerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular,
- Deneklerin bölümlerindeki takım yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular,
- Deneklerin kişisel özelliklerine göre takım yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular,
- Bölümler arasında takım yeterliği boyutlarındaki anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular.

Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular Ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi ‘Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanları kişisel özellikler bakımından nasıl bir dağılım göstermektedirler?’ biçiminde ifade edilmiştir.

Buna göre bu bölümde araştırma gruplarını oluşturan deneklere ilişkin kişisel bilgiler ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bunun için ilk olarak deneklerin bölümlere göre dağılımları verilmiş bunu deneklerin akademik ünvana, idari göreve, cinsiyete, yaş gruplarına ve bölümdeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımları ve açıklamalar izlemiştir.

Deneklerin Bölümlere Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 5’de deneklerin bölümlere göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 5’de görüldüğü gibi deneklerin %4.5’i (5 kişi) İstatistik; %7.2’si (8 kişi) Batı Dilleri ve Edebiyatları; %12.6’sı (14 kişi) Eğitim Bilimleri; %17.1’i (19 kişi) Matematik; %29.7’si (33 kişi) Kimya ve %28.8’i (32 kişi) Fizik bölümünde görev yapmaktadır.

TABLO 5

DENEKLERİN BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMLARI

BÖLÜM	F	%
İstatistik	5	4.5
Batı Dilleri ve Edebiyatları	8	7.2
Eğitim Bilimleri	14	12.6
Matematik	19	17.1
Kimya	33	29.7
Fizik	32	28.8
Toplam	111	100

Deneklerin Akademik Ünvanına Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına alınan deneklerin akademik ünvanlarına ilişkin bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

TABLO 6

DENEKLERİN AKADEMİK ÜNVANA GÖRE DAĞILIMLARI

AKADEMİK UNVAN	F	%
Profesör	15	13.5
Doçent	6	5.4
Yardımcı Doçent	25	22.5
Öğretim Görevlisi	12	10.8
Uzman	4	3.6
Araştırma Görevlisi	49	44.1
Toplam	111	100

Denekler akademik ünvanlarına göre gruplandırıldığında tabloda görüldüğü gibi % 13.5’i (15 kişi) profesör; %5.4’ü (6 kişi) Doçent; %22.5’i (25 kişi) Yardımcı Doçent;

%10.8'i (12 kişi) Öğretim görevlisi; %3.6'sı (4 kişi) Uzman ve %44.1'i (9 kişi) Araştırma Görevlisidir.

Deneklerin İdari Göreve Göre Dağılımları

Deneklerin idari görev değişkenine göre dağılımları Tablo 7'de verilmiştir.

TABLO 7

DENEKLERİN İDARİ GÖREVE GÖRE DAĞILIMLARI

İDARİ GÖREV	F	%
Bölüm Başkanı	3	2.7
Bölüm Başkanı Yardımcısı	8	7.2
Anabilim Dalı Başkanı	7	6.3
İdari Görevim Yok	93	83.8
Toplam	111	100

Tablo 7'nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi deneklerin %2.7'si (3 kişi) bölüm başkanı; %7.2'si (8 kişi) bölüm başkanı yardımcısı; %6.3'ü (7 kişi) anabilim dalı başkanı; %83.8'inin de (93 kişi) idari görevi bulunmamaktadır.

Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Deneklerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 8 'de verilmiştir.

TABLO 8

DENEKLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMLARI

CİNSİYET	f	%
Bayan	70	63.1
Erkek	41	36.9
Toplam	111	100

Tablo 8'de görüldüğü gibi deneklerin %63.1'i (70 kişi) gibi büyük çoğunluğunu bayanlar; %36.9'unu da (41 kişi) erkekler oluşturmaktadır.

Deneklerin Yaş Grubuna Göre Dağılımları

Araştırmada veri toplanan deneklerin yaş grubu değişkenine göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

TABLO 9
DENEKLERİN YAŞ GRUBUNA GÖRE DAĞILIMLARI

YAŞ GRUBU	f	%
22-29 yaş grubu	33	29.7
30-37 yaş grubu	42	37.8
38-45 yaş grubu	14	12.6
46 ve üstü yaş grubu	22	19.8
Toplam	111	100

Deneklerin yaş grubu değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında %29.'sinin (33 kişi) 22-29; %37.8'inin (42 kişi) 30-37; %12.6'sının (14 kişi) 38-45; %19.8'sinin (22 kişi) 46 ve üstü yaş grubunda oldukları görülmektedir.

Deneklerin Bölümlerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına giren deneklerin bölümlerindeki çalışma süresine göre dağılımları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10'dan, anketi cevaplandıran öğretmen elemanlarının %9.9'unun (11 kişi) 1'den az; %33.3'ünün (37 kişi) 1-5 yıl; %21.6'sının (24 kişi) 6-11 yıl; %20.7'sinin (23 kişi) 12-17 yıl; %14.4'ünün de 16 kişi) 18 ve daha uzun süredir aynı bölümde görev yapanlardan oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

TABLO 10
DENEKLERİN BÖLÜMLERİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DAĞILIMLARI

BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	f	%
1'den az	11	9.9
1-5 yıl	37	33.3
6-11 yıl	24	21.6
12-17 yıl	23	20.7
18 ve üstü	16	14.4
Toplam	111	100

Deneklerin Bölümlerindeki Takım Yeterliklerini Algılamalarına

İlişkin Bulgular Ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi ‘Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi’ndeki bölümler amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans, dönüt, zaman yönetimi ve problem çözme bakımlarından ne düzeyde takım yeterliği göstermektedirler?’ biçiminde ifade edilmiştir.

Buna göre bu bölümde araştırma gruplarını oluşturan deneklerin takım yeterliklerini değerlendirmek amacıyla oluşturulmuş dokuz alt boyuta (amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans, zamanı kullanma ve problem çözme) ilişkin algıları ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Deneklerin Bölümlerindeki Takım Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin bölümlerindeki takım yeterliklerini algılamalarına ilişkin bilgiler Tablo 11’de yer almaktadır.

TABLO 11

DENEKLERİN BÖLÜMLERİNDEKİ TAKIM YETERLİKLERİNİ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

		İstatistik		Batı Dilleri ve Edebiyatları		Eğitim Bilimleri		Matematik		Kimya		Fizik	
	Maddeler	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss
Amaç	1- Elemanlar bölümün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işlevlerini bilirler	2,60	0,89	3,50	0,76	2,93	1,07	3,47	1,31	3,61	0,79	3,78	0,83
	2- Elemanların bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan amaçları vardır	2,40	1,67	3,25	0,89	3,00	0,96	3,16	1,21	3,33	0,96	3,47	0,72
	3- Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir	2,20	1,30	3,63	0,74	3,71	0,91	3,42	1,30	3,12	1,19	3,41	1,13
	4- Bölümde yapılan işlerin merkezinde öğrenci memnuniyeti yatar	3,20	0,84	3,50	0,53	2,93	1,27	3,42	1,22	3,67	1,14	3,44	0,98
Rol Açıklığı	5- Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler	2,00	1,22	3,63	0,74	3,07	0,83	3,58	1,17	3,52	1,12	3,72	0,89
	6- Bölümde görev ve sorumluluklar açıkça görüştürülür ve belirlenir	2,40	1,95	4,13	0,64	2,71	1,20	3,05	1,47	2,94	1,22	3,22	1,24
	7- Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir	2,20	1,64	3,25	0,89	2,57	1,16	2,84	1,21	2,91	1,18	2,88	1,13
	8- Elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışır	2,40	1,67	3,25	1,16	3,00	1,04	3,16	1,26	2,91	1,21	3,31	0,97
İş Çevresi	9- Elemanların getirdiği tüm öneriler diğerlerince dikkate alınır	2,60	1,82	3,38	0,74	2,43	0,76	3,00	1,33	2,85	0,97	2,91	0,86
	10- Elemanlar ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım ederler	2,80	1,30	3,88	0,35	2,93	0,92	2,89	1,10	3,27	0,98	3,97	1,03
	11- Elemanlar birbirlerine güvenirlir	2,60	1,52	3,63	0,52	2,29	0,83	2,89	1,20	2,91	0,91	3,84	0,88
	12- Elemanlar bölüm için çalışmaktan hoşlanırlar	1,80	1,30	3,50	0,76	2,57	0,94	2,84	1,26	3,00	1,03	3,59	0,76
Çatışma Yönetimi	13- Elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler	2,20	1,64	2,25	0,89	2,57	1,02	2,37	1,16	2,64	0,93	2,44	0,84
	14- Elemanlar anlaşmazlıkları açıklarken saygıya ve nezakete önem verirler	3,00	1,41	4,13	0,35	2,57	1,16	3,21	1,36	3,15	1,23	3,91	1,12
	15- Elemanlar anlaşmazlıklarda istek ve ihtiyaçlarını birbirlerine söylerler	2,60	1,82	3,63	0,92	2,14	1,10	2,58	1,22	2,70	1,26	3,19	1,06
	16- Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılana kadar tartışılır	2,40	1,95	3,38	1,06	2,07	1,07	2,42	1,07	2,42	1,17	2,78	1,13
İletişim	17- Bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır	2,60	2,19	3,62	0,74	2,57	0,94	2,79	1,08	2,76	1,09	3,03	1,23
	18- Elemanlar bilgileri serbest ve açık biçimde paylaşırlar	3,20	1,64	3,50	0,93	2,36	1,01	2,42	1,39	2,82	1,18	3,12	1,04
	19- Elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler	3,60	2,30	3,37	0,74	2,07	0,91	1,94	1,17	2,30	1,04	2,53	0,94
	20- Alınan kararlarda kimse için etkisi olmaması için herkesin katılımı sağlanır	2,60	2,19	4,00	0,92	3,00	1,30	3,00	1,37	2,57	1,41	3,18	1,17
	21- Elemanlar, önemli bilgileri iletmeye etki eden iletişim yöntemlerine sahiptir	2,40	1,94	3,00	0,75	2,28	1,06	2,47	1,21	2,48	0,93	2,37	0,97
	22- Elemanlar birbirlerinin farkı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler	3,60	1,94	4,12	0,35	2,57	1,08	3,26	0,99	3,27	0,97	3,78	1,00

TABLO 11-devam

DENEKLERİN BÖLÜMLERİNDEKİ TAKIM YETERLİKLERİNİ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

	Maddeler	İstatistik			Batı Dilleri ve Edebiyatları			Eğitim Bilimleri			Matematik			Kimya			Fizik		
		$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss	$\bar{x}$	$\bar{y}$	ss
Performans	23- Elemanlar rollerini , performanslarını ve beklentilerini sürekli gözden geçirirler	1.80	1.30		3.12	0.99		2.57	1.22		2.89	1.04		2.78	1.05		2.75	0.98	
	24- İyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir	2.40	1.94		3.00	0.92		1.78	0.97		2.68	1.10		2.00	1.19		2.81	1.33	
	25- Bölümde yapılan çalışmalar sonucu ulaşır	2.40	1.67		3.62	0.51		3.21	1.18		3.15	1.21		3.57	0.75		3.37	0.90	
	26- Performans standartları açık olarak tanımlanır	3.00	1.87		3.12	1.24		2.21	1.25		2.84	1.34		2.66	1.16		2.81	1.20	
	27- Elemanlar görevlerini iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimli alırlar	2.60	1.51		3.37	1.18		2.78	1.18		3.05	1.31		3.18	1.04		3.18	0.93	
Önüt	8- Elemanlar iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler	2.60	1.34		3.12	0.83		2.21	0.89		2.68	1.33		2.57	1.11		3.31	0.89	
	9- İşler iyi gümedığında elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler	2.20	1.64		3.25	0.70		2.28	0.91		2.68	1.37		2.48	1.06		3.28	1.05	
	10- Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler	2.60	1.81		3.37	0.51		2.00	0.96		2.47	1.26		2.75	0.96		2.90	0.96	
Aman	1- Elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar	2.40	1.34		3.37	0.74		2.85	0.94		2.84	1.01		2.96	1.04		2.93	0.94	
	2- Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir	2.60	2.19		3.25	0.70		3.07	0.99		2.84	1.21		2.66	1.16		3.15	1.19	
Problem	3- Sorunların çözümleri gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır	2.60	2.19		3.62	0.74		2.64	1.00		2.84	1.30		3.00	1.14		3.28	0.99	
	4- Elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler	2.60	2.19		3.62	0.51		2.78	0.89		2.68	1.41		3.09	1.10		3.09	1.17	
	5- Sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir	2.60	2.19		3.75	0.88		3.21	1.25		3.52	1.17		3.30	1.35		3.34	1.31	

Amaç

Tablo 11’de ‘amaç boyutu’ ile ilgili 4 maddeye verilen yanıtların ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında İstatistik bölümündeki öğretim elemanlarının bölüm olarak ($\bar{x} = 2.60$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu boyutu oluşturan maddeler içerisinde ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x} = 3.20$) grup ağırlıklı ortalama puanı ile ‘Bölümde yapılan bütün işlerin merkezinde öğrenci memnuniyeti yatar’ ifadesi almıştır. Son sırayı da ($\bar{x} = 2.20$) ‘Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir’ ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümündeki öğretim elemanlarının ($\bar{x} = 3.46$) ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu boyuttaki maddeler içerisinde ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x} = 3.63$) ‘Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir’; son sırayı da ($\bar{x} = 3.25$) ‘Elemanların, bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan amaçları vardır’ ifadesi almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının ($\bar{x} = 3.14$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu çıkmıştır. Maddelerin ağırlıklı ortalamalarına göre büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x} = 3.71$) ‘Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir’ ifadesi almıştır. Son sırayı da ($\bar{x} = 2.93$) ‘Elemanlar bölümün amaçlarının gerçekleşmesinde işlevlerini bilirler’ ve ‘Bölümde yapılan işlerin merkezinde öğrenci memnuniyeti yatar’ ifadeleri almıştır.

Matematik bölümündeki öğretim elemanlarının ($\bar{x} = 3.36$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu çıkmıştır. Maddelerin ağırlıklı ortalamalarına göre büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x} = 3.47$) ‘Elemanlar bölümün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işlevlerini bilirler’ ifadesi almıştır. Son sırayı da ($\bar{x} = 3.16$) ‘Elemanların bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan amaçları vardır’ maddesi almıştır.

Kimya bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının ($\bar{x} = 3.43$) ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu çıkmıştır. Bu boyutu oluşturan maddeler içerisinde ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x} = 3.67$) ‘Bölümde

yapılan işlerin merkezinde öğrenci memnuniyeti yatar' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=3.12$) 'Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının ($\bar{x}=3.52$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu çıkmıştır. Bu boyutu oluşturan maddeler içerisinde ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.78$) 'Elemanlar bölümün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işlevlerini bilirler' ifadesi almıştır. Son sırayı da ($\bar{x}=3.41$) 'Bölümde amaç değişikliğinin dile getirilmesi, karar alma zamanını gösterir' ifadesi almıştır.

Yukarıdaki sonuçlara genel olarak bakıldığında İstatistik, Eğitim Bilimleri ve Matematik Bölümü öğretim elemanlarının amaç boyutu açısından bölümlerinin 'bazen'; Batı Dilleri, Kimya ve Fizik bölümü öğretim elemanlarının ise bölümlerinin 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdiğini algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Amaç boyutu bakımından en fazla önem verilen konular açısından ele alındığında; istatistik ve Kimya bölümünde öğrenci memnuniyetine önem verilirken, Batı Dilleri ve Eğitim Bilimleri Bölümü'nde amaç değişikliğinin dile getirilmesinin bölümde yeni kararlar alma zamanının geldiğinin göstergesi olarak kabul edildiği görülmektedir. Matematik ve Fizik bölümünde ise öğretim elemanlarının bölümün amaçlarının gerçekleşmesindeki işlevlerini kavradıkları ortaya çıkmaktadır.

İstatistik ve Kimya bölümlerinde yapılan işlerin merkezine öğrenci memnuniyetinin alınması Takım Çalışması için gerekli olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerine bağlılık açısından önemli bir niteliktir. Bilindiği gibi TKY'nin ilkelerinden bir tanesi de müşterilerin memnuniyetidir. Bu sağlandığı oranda örgüt başarıyla çalışıyor demektir. Eğitim örgütlerinin müşterilerinden en önemli kesimini öğrenciler oluşturur. Onların, aldıkları eğitimden memnun olmaları işgücü piyasasını da memnun edecektir. Böylece verilen eğitimin niteliği ve kalitesi anlaşılacak, dolayısıyla üniversite mezunlarının piyasadaki talebi artacaktır. Bölümün bu duruma gelmesi, öğretim elemanlarının bir takım halinde çalışmalarıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda İstatistik ve Kimya bölümlerinde öğrenci memnuniyetine önem verilmesinin nedeni, bu

bölümlerin iş piyasası ile daha fazla etkileşim içinde olmaları ve öğretim elemanlarının yukarıda bahsedilen durumu kavramalarıyla açıklanabilir.

Batı Dilleri ve Eğitim Bilimleri Bölümü'nde amaçlarla ilgili herhangi bir değişikliğin dile getirilmesiyle birlikte amaçların değiştirilmesi, geliştirilmesi gerektiğinde bununla ilgili kararların alınması, bölümün gelişmesi ve takım niteliğine ulaşmasında önemli bir noktadır. Başka bir ifadeyle bu bölümlerde çalışan öğretim elemanlarının amaç değişikliğinin gerekli olduğunu belirtmeleri sonucunda bu uyarılarının değerlendirilmeye alınması güzel bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilir. Böylece elemanlarda fikirlerinin değerlendirildiği ve isteklerinin karşılandığı hissinin uyandırılması Takım Çalışması için gerekli olan iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilir.

Matematik ve Fizik bölümlerinde öğretim elemanlarının bölümün amaçlarının gerçekleşmesindeki işlevlerini bilmeleri, bu bölümde amaçların anlaşılır bir biçimde açıklanmasından ve üyeler tarafından desteklenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda üyeler, bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için yetenek ve yeterlikleri ölçüsünde yapabileceklerini ortaya koyabilirler.

Diğer yandan İstatistik, Kimya ve Fizik bölümlerinde 'amaç değişikliğinin dile getirilmesi karar alma zamanını gösterir' maddesinin en son sırada algılanması, bu bölümlerde kararlara katılıma yeterince önem verilmemesinin bir göstergesi olabilir. Başka bir deyişle bu bölümlerde öğretim elemanlarının amaç değişikliğiyle ilgili fikirlerinin alınmasına karşın yeni bir vizyon ve misyon üzerinde durulmadığını gösterebilir.

Batı Dilleri ve Matematik bölümlerindeki elemanların 'bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan amaçları vardır' maddesini son sırada algılamaları, bu bölümdeki elemanların sadece bölümle ilgili formal amaçları takip ettikleri, bunların dışında kendi aralarında informal olarak amaç belirlemediklerini ya da vizyon oluşturmadıklarının bir göstergesi olabilir. Bu koşullarda iyi bir takım çalışmasının en önemli öğelerinden 'takımda ortak bir vizyon-misyon oluşturma ve onları sahiplenme' ilkesine önem verilmediği söylenebilir.

Diğer yandan Eğitimde TKY'ne ve Takım Çalışması yapmaya diğer bölümlerden daha yakın olan Eğitim Bilimleri Bölümünde 'elemanların bölümün amaçlarının gerçekleşmesinde oynayacakları rollere ve işlevlere fazla önem vermemeleri ve bölümdeki işleri öğrenci memnuniyetine odaklamamaları, bölümde iyi bir çalışma ortamının olmadığına bir göstergesi olabilir. Ayrıca bu bölümde, çalışma ikliminin olumsuzluğu, işten doyumunu düşürüyor olabilir ve bunun da bölümde 'klasik memur' zihniyetinin yerleşmesine neden olduğu düşünülebilir.

Yukarıdaki duruma bakıldığında Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki bölümlerde genel olarak takım çalışmasının amaç boyutunda bazı eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Bunun nedenleri, bölümlerin misyonlarının, vizyonlarının ve amaçlarının yeterince açık olmaması veya elemanlar tarafından anlaşılmaması olabilir. Anlaşılamayan misyon, vizyon ve amaçların hayata geçirilmesi, doğal olarak mümkün olmayacaktır. Bu açıklığı anlamak için bölümde alınan kararların elemanlarca özellikle gün gün uygulanıp uygulanmadığına ve bu kararların, elemanların eylemlerini etkileyip etkilemediğine bakılması yararlı olacaktır. Ayrıca bölümdeki yöneticiler, yapılan her toplantının gündemine öncelikle misyon ifadesini –değişmese bile- yazabilir ve her fırsatta elemanlarla vizyon, misyon ve amaç hakkında konuşabilir. Bu hususta yapılması gereken diğer önemli çalışma da elemanların yöneldikleri hedeflerle bölümlerin misyonu ve vizyonu arasındaki tutarlılığın sürekli gözden geçirilmesi ve sapmalar varsa gerekli önlemlerin zaman geçirilmeden alınması olmalıdır.

Rol Açıklığı

Tablo 11'de takım yeterliğinde ikinci boyut olan 'Rol açıklığı' konusunda istatistik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının ($\bar{x}=2.25$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Maddelerin ağırlıklı ortalama yüksekliğine göre ilk sırayı ($\bar{x}=2.40$) 'Bölümde görev ve sorumluluklar açıkça görüşülür ve belirlenir' ifadesi ile 'Elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışırlar' ifadesi yer almıştır. Son sırayı ise ($\bar{x}=2.00$) 'Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler' ifadesi yer almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümünde görev alan öğretim elemanlarının rol açıklığı boyutunda ($\bar{x}=3.56$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri

anlaşılmıştır. Maddeler arasındaki sıralamada ‘Bölümde görev ve sorumluluklar açıkça görüşülür ve belirlenir’ ifadesi büyüklüğü bakımından ($\bar{x}=4.13$) ilk sırayı alırken, son sırayı ($\bar{x}=3.25$) ‘Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ve ‘Elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışırlar’ ifadelerinin yer aldığı gözlenmiştir.

Eğitim Bilimleri bölümünde görevli öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.83$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Bulgular arasında ($\bar{x}=3.07$) ‘Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ ifadesi ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı, ($\bar{x}=2.57$) ‘Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ifadesi son sırayı almıştır.

Matematik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.15$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.58$) ‘Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.84$) ‘Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ifadeleri almıştır.

Kimya bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının rol açıklığı boyutunda ($\bar{x}=3.06$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri belirlenmiştir. Rol açıklığı boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.52$) ‘Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ ifadesi yer almıştır. Bu boyutta ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından son sırayı ($\bar{x}=2.91$) ‘Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ve ‘Elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışırlar’ ifadeleri yer almıştır.

Fizik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının rol açıklığı boyutunda ($\bar{x}=3.28$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular arasında ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.72$) ‘Elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ ifadesi yer almıştır. Ortalama büyüklük bakımından son sırayı ($\bar{x}=2.88$) ‘Bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ifadesi yer almıştır.

Yukarıdaki sonuçlara bakıldığında İstatistik bölümü öğretim elemanlarının bölümlerinin rol açıklığı boyutu açısından ‘nadiren’, Eğitim Bilimleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümü öğretim elemanlarının ‘bazen’, Batı Dilleri bölümü öğretim elemanlarının ise ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiğini algıladıkları anlaşılmaktadır.

İstatistik bölümünde elemanların bu boyutla ilgili olarak ‘görev ve sorumluluklar açıkça görüşülüp belirlenir’ maddesini ilk sırada algılamaları bu bölümde görev ve sorumluluklara önem verildiğinin, görevin ve rollerin yönetim tarafından uygun biçimde dağıtıldığının bir göstergesi olabilir. Görevlerin takım üyeleri tarafından birlikte tartışılıp tanımlanması ve sınırlandırılması, görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili karşılaşılan olumsuzlukların ortadan kaldırılmasını sağlayabileceği gibi, görevin ve rollerin açıkça paylaştırıldığı takımlarda sorumluluklar, zorunlulukların yerini alabilir ve elemanların ‘klasik memur’ kalıbından sıyrılmasını da sağlayabilir. Diğer yandan görev ve sorumlulukların elemanların katılımı ile belirlenmesi, elemanların görevlerini istekle yerine getirmelerine ve sorumluluk bilinçlerinin gelişmesine de önemli bir katkı sağlayabilir. Ancak bu olumlu sonuçların elde edilmesi görev ve sorumlulukların demokratik bir şekilde belirlenmesi ile olanaklıdır.

Bu bölümde elemanların yeterlik ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmalarına önem verildiği biçiminde bir algılama da görülmüştür. Bu bulgu, bölüm başkanının bölümdeki tüm elemanların yeteneklerini yakından tanıdığı ve bölümde görev dağılımını buna ilişkin yaptığı biçiminde yorumlanabilir.

İstatistik bölümünde ‘elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ maddesinin son sırada algılanmasının yukarıdaki cevaplarla çelişkili olduğu söylenebilir. Yukarıda da söylendiği gibi görev ve sorumluluklar açıkça görüşülüp belirleniyorsa ve işler yeteneklere uygun olarak dağıtılıyorsa, böyle bir algılamanın maddelerin yeterince ciddi biçimde okunmadığından kaynaklanabileceği söylenebilir. Daha açık bir ifade ile bölüm elemanlarının ilk sırada verdikleri cevaplarla son sırada gösterdikleri cevap arasında organik bir ilişki söz konusu olduğundan elemanların bu maddeyi cevaplarken gerekli ciddiyeti göstermedikleri söylenebilir.

Batı Dilleri bölümünde bu boyutla ilgili verilen cevaplara bakıldığında bir çelişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Elemanların en üst düzeyde gösterdikleri

‘bölümde görev ve sorumluluklar açıkça görüşülür ve belirlenir’ maddesi, en alt düzeyde gösterdikleri ‘bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ ve ‘elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışırlar’ maddesi ile doğrudan ilişkilidir. Daha açık bir ifade ile bölümde görevlerin ve sorumlulukların açık biçimde görüşülüp belirlenmesi, elemanlara yeterlik ve yeteneklerine uygun görev dağılımının yapılmasını gerektirir. Yine bu durum, bölümdeki bütün rollerin elemanlarca belirlenmesi anlamına geldiğinden bu maddelerin yeterince ciddi biçimde cevaplandırılmadığı söylenebilir.

Eğitim Bilimleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinde ‘elemanlar işlerinde ne yapmaları gerektiğini açıkça bilirler’ maddesini ilk sırada göstermeleri bu bölümlerde de rol ve görev dağılımının uygun bir şekilde yapıldığıyla açıklanabilir. Bir başka ifadeyle, bu bölümlerde rol açıklığının üst düzeyde olduğu sonucuna varılabilir.

Eğitim Bilimleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinde ‘bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ maddesinin son sırada algılanması, bölümlerde rollerin elemanların kişisel görüşlerine göre belirlenmediğinin bir göstergesi olabilir. Bu bulguyla ilgili olarak yöneticilerin bu bölümlerde rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi konusunda kişisel görüşleri değil, bölüm kurulu ya da akademik kurulların kararlarını esas aldığı bir göstergesi olabilir. Bu da takım yeterliği için olumlu bir durumdur.

Kimya bölümünde son sırada gösterilen bir diğer madde de ‘elemanlar yeterlik ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışırlar’ maddesidir. Bu madde, ‘bölüm hedefleriyle tutarlı her rolün gereği elemanlarca belirlenir’ maddesinin doğal bir sonucudur. Şöyle ki; elemanlar burada başkaları tarafından belirlenen rollerin kendilerine uygun olmadığını algılamış olabilirler. Bu nedenle böyle bir cevap verdikleri düşünülebilir.

Genel olarak tüm bölümlerde rol açıklığı boyutunda görülen olumsuz algılamalar, bölümlerdeki performans beklentilerinin açık olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Performans standartlarının görev tanımlarını içermemesi ve performans beklentilerinin yazılı olarak belirlenmemesi de başka bir neden olarak gösterilebilir. Görev ve sorumlulukların kişisel görüşlere göre değil bölüm elemanlarının katılımı ile belirlenmesi, doğru elemanlara doğru görevlerin (elemanın yeteneğine, ilgisine,

kapasitesine ve de isteğine uygun görev) verilmesi, görevlerin yapılması için ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin sağlanması ve performansı etkileyebilecek tüm koşulların sağlanması gibi etkenler etkili bir takımın oluşmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardır.

İş Çevresi

İstatistik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=2.50$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna varılmıştır. İş çevresi boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.00$) 'Elemanlar anlaşmazlıkları açıklarken saygıya ve nezakete önem verirler' ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=1.80$) 'Elemanlar bölüm için çalışmaktan hoşlanırlar' ifadesi yer almıştır.

Batı dilleri ve Edebiyatları bölümünde görev alan öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=3.45$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=4.13$) 'Elemanlar anlaşmazlıkları açıklarken saygıya ve nezakete önem verirler' ifadesi yer almıştır. Son sırayı ise ($\bar{x}=2.25$) 'Elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler' ifadesi yer almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=2.55$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Maddelerin ağırlıklı ortalamalarına göre büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.93$) 'Elemanlar ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım ederler' ifadesi yer almıştır. Son sırayı ise ($\bar{x}=2.29$) 'Elemanlar birbirlerine güvenirler' ifadesi yer almıştır.

Matematik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=2.68$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla belirlenmiştir. İş çevresi boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.21$) 'Elemanlar anlaşmazlıkları açıklarken saygıya ve nezakete önem verirler' ifadesi yer almıştır. Ortalama büyüklük bakımından son sırayı ise ($\bar{x}=2.37$) 'Elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=2.96$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu boyuttaki maddeler arasında ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.27$) ‘Elemanlar ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım ederler’ ifadesi, son sırayı da ($\bar{x}=2.64$) ‘Elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler’ ifadesi yer almıştır.

Fizik bölümündeki öğretim elemanlarının iş çevresi boyutunda ($\bar{x}=3.44$) ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri belirlenmiştir. Maddelerin ağırlıklı ortalamalarına göre büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.97$) ‘Elemanlar ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım ederler’ ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.44$) ‘Elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler’ ifadesi almıştır.

Yukarıdaki bulgulardan, İstatistik ve Eğitim Bilimleri Bölümlerinin ‘nadiren’, Matematik ve Kimya bölümlerinin ‘bazen’, Batı Dilleri ve Fizik bölümlerinin ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İstatistik, Batı Dilleri ve Matematik Bölümlerinde ‘elemanlar anlaşmazlıkları açıklarken saygıya ve nezakete önem verirler ilkesinin ilk sırada algılanması, bu bölümlerde anlaşmazlıkların kolaylıkla çözümlenebildiğinin, çatışmaların yıkıcı düzeye gelmeden yönetilebildiğinin bir göstergesi olabilir. Diğer yandan bu bulgu elemanların birbirleri ile ilişkilerinde saygıyı ön plana aldıklarının da bir belirtisi olarak değerlendirilebilir. Kritik durumlarda saygının ve nezaketin elden bırakılmamasının bölümde çalışma iklimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği de bir gerçekliktir.

Eğitim Bilimleri, Kimya ve Fizik bölümlerinde, ‘elemanlar ihtiyaç duyduklarında birbirlerine yardım ederler’ biçiminde bir bulgu çıkması bu bölümlerde öğretim elemanlarınca akademik yardımlaşmaya önem verildiğinin bir göstergesi olabilir. Diğer yandan bu bulgunun bölüm elemanlarının yalnızca ihtiyaç halinde yardımlaşma yolunu seçtikleri ancak genel olarak kişisel çalışmaya özen gösterdikleri biçiminde de yorumlanabilir.

Bunların yanı sıra İstatistik bölümünde ‘elemanlar bölüm için çalışmaktan hoşlanır’ maddesinin en son sırada algılanması, elemanların bölümde çalışmaktan yeterince haz almadıklarını göstermektedir. Bu bulgu İstatistik bölümündeki

elemanların çeşitli nedenlerle iş doyumlarının düşük olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Batı Dilleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinde ‘elemanlar görevlerini yapmak için gerek duydukları kaynaklara sahiptirler’ maddesinin en son sırada algılanması, bu bölümlerde eğitim ve öğretim için gerekli tüm araç ve gereçlere yeterince sahip olunmadığı anlamına gelmektedir. Hiç kuşkusuz hangi meslek alanında olursa olsun işgörenlerin işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara sahip olmaları ve bunları kullanmaları, üretimin niteliğini artırabileceği gibi, işin zevkle yapılmasına da neden olacaktır. Bu doğrultuda özellikle eğitim alanında böyle olanakların eksiksiz kullanılması diğer meslek alanlarını da yakından ilgilendirmektedir.

Eğitim Bilimleri Bölümünde ise ‘elemanlar birbirlerine güvenirler’ maddesinin en son sırada algılanması, bölümde elemanlar arasındaki ilişkilerin yüzeysel ve yapmacık olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durum ise ilişkilerin gruplar içinde iyi, gruplar arasında yüzeysel –kötü- olduğu, bireyler arasında bir gruplaşmanın varlığıyla açıklanabilir. Bu bulgu aynı zamanda elemanlar arasında çıkan çatışmaların yönetiminde tümleştirme yönteminin kullanılmasının olanaksız olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. Çünkü tümleştirme yöntemi karşılıklı güven esasına dayalı bir çatışma yönetimi stilidir.

Bunun yanı sıra Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanlarının bu boyutta verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında sonuçların birbirlerine çok yakın oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum burada çalışan akademisyenlerin genel olarak çalışma ortamlarından ve bölümde çalışmaktan hoşlanmadıkları biçiminde yorumlanabilir.

Yukarıdaki bulgulara göre bölümlerin iş çevresi boyutunda da takım çalışması yapmada büyük eksikliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Takım üyeleri arasında birbirlerine saygı duymama, görevleri yerine getirmede gereken işbirliğine istekli olmama, hatta birbirlerine güvenmeme ile ilgili problemler bu durumun nedenleri olarak sayılabilir.

Yöneticilerin, bölümdeki elemanların birbirlerine güveneceği, birbirleriyle işbirliği kuracağı bir iklim yaratmaları, her bir takım üyesinin güçlü, yetkin ve de

gerekli olduğunu sözleriyle ve davranışlarıyla ifade ederek onları güdülemesi, iş çevresi boyutunda karşılaşılan sorunları büyük oranda azaltabilir.

Çatışma Yönetimi

İstatistik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=2.53$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan sorular arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.60$) 'Elemanlar anlaşmazlıklarda istek ve ihtiyaçlarını birbirlerine söylerler' ifadesi almıştır. Son sırayı ise ($\bar{x}=2.40$) 'Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümlerinde görev alan öğretim elemanları çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=3.54$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla saptanmıştır. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.63$) 'Elemanlar anlaşmazlıklarda istek ve ihtiyaçlarını birbirlerine söylerler' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=3.38$) 'Elemanlar farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görevli olan öğretim elemanlarının çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=2.26$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu boyutta yer alan maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.57$) 'Bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır' ifadesi alırken, son sırayı ise ($\bar{x}=2.07$) 'Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Matematik bölümünde görevli öğretim elemanları çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=2.59$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.79$) 'Bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır' , son sırayı da ($\bar{x}=2.42$) 'Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görev alan öğretim elemanlarının çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=2.62$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla

belirlenmiştir. Bu boyuttaki maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.76$) 'Bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır' ifadesi; son sırayı ($\bar{x}=2.42$) 'Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının çatışma yönetimi boyutunda ($\bar{x}=3.00$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri verilerle belirlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.19$) 'Elemanlar anlaşmazlıklarda istek ve ihtiyaçlarını birbirlerine söylerler' ifadesi; son sırayı ise ($\bar{x}=2.78$) 'Elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşılan kadar tartışılır' ifadesi almıştır.

Bu boyutta İstatistik, Eğitim Bilimleri ve Matematik Bölümlerinin 'nadiren', Kimya ve Fizik bölümlerinin 'bazen', Batı Dilleri bölümünün ise 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmektedir.

İstatistik, Batı Dilleri ve Fizik bölümlerinde 'elemanlar anlaşmazlıklarda istek ve ihtiyaçlarını birbirlerine söylerler' maddesinin ilk sırada algılanması bu bölümlerdeki elemanların anlaşmazlık durumlarında sorunu birbirleri açısından anlamaya önem verdiklerinin bir ifadesi olarak ele alınabilir. Bu bulgunun bu bölümlerdeki elemanların iş çevresi boyutunda verdikleri cevaplarla tutarlı olduğu görülmektedir.

Eğitim Bilimleri, Matematik ve Kimya bölümlerinde ise 'bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır' maddesinin ilk sırada algılandığı görülmektedir. Bu bulgu adı geçen bölümlerde yalnızca önemli çatışmalarda ve sorunlarda uygun problem çözme yaklaşımı kullanılmadığının bir göstergesi olabilir. Genel olarak bakıldığında ortaya çıkan çatışmalarda uzlaşma ya da tümleştirme stiline pek önem verilmediği, çatışmalara duyarsız kalındığı düşünülebilir.

Diğer yandan bu boyutla ilgili olarak tüm bölümlerin 'elemanların farklı görüşleri ortak noktaya ulaşıncaya kadar tartışılır' maddesini son sırada algıladıkları görülmektedir. İstatistik bölümü için bu bulgu elemanların birbirleriyle, görüşlerinden ve tutumlarından dolayı bir çatışmaya girmek istememelerinin bir göstergesi olabilir. Çünkü adı geçen bölüm elemanlarının dönüt boyutunda verdikleri cevaplara bakıldığında en üst sırada 'elemanlar iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler' ve

'elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler' maddeleri, en alt sırada ise 'işler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler maddesi yer almıştır. Bu bulgulara göre bölüm çalışanlarının sadece saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde ilişkiye girdikleri, eleştirinin her türünden kaçındıkları söylenebilir. Bu noktada bölümlerde görüş alışverişine ve fikirlerle ilgili tartışmalara önem verilmediği; ancak alınan kararların ya da çıkarılan sonuçların önceden belirlenerek katılanlara empoze edilmeye çalışıldığı söylenebilir. Ne var ki bu bulgu Eğitim Bilimleri, Matematik ve Kimya Bölümlerinde ortaya çıkan 'bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır' bulgusuyla karşıtlık göstermektedir.

Bölümdeki çatışmaları çözmede bölüm başkanının aynı zamanda bir lider olması ve tümleştirme ya da problem çözme yöntemini öncelikle yöntem olarak uygulaması, bölümlerin takım yeterliğine ulaşması açısından önemlidir. Bunun olmadığı durumlarda çatışmanın kısa süreli durdurulması; ancak daha sonra yeniden ortaya çıkması söz konusu olacaktır ki bu da bölümdeki çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilir.

Çatışma yönetimi boyutunda görülen eksiklikler bölümlerde çatışmalara önem verilmemesi ile açıklanabilir. Çatışmanın yaratıcı bir güç olarak algılanmaması onun potansiyel yararlarından vazgeçilmesi doğal sonucunu doğurabilir. Çatışmalar iletişim olmadan çözülemez. İletişim de zamana bağlıdır. Bölümlerin, anlaşmazlıklar üzerinde çalışmak ve onları bütün elemanlarca istenen bir sonuca bağlamak için zamana ihtiyaç duyacakları bir gerçektir. Aksi durumda bölümde istenen verim elde edilemez ve insan ilişkileri bozulabilir. Bölüm elemanları öncelikle birbirlerinin çatışma yönetimi stillerini anlamalı ve çatışma durumlarında buna göre davranmalıdırlar. Elemanların çatışma durumlarına yaklaşımları diğer elemanlar tarafından kabul görmeyebilir bu nedenle, yaklaşımın etkili olup olmadığı çalışma yaşamında rahatlıkla anlaşılabilir, uygun olmayan çatışma yönetimi stilleri yöneticinin de inisiyatifi ile değiştirilebilir. Ayrıca bölümlerdeki çatışmaların etkili bir biçimde ele alınıp yönetilebilmesi için yöneticilerin ve elemanların çatışma kavramı ve çatışma yönetimi konusunda yeterince bilgi sahibi olmaları zorunludur.

İletişim

İstatistik bölümünde görevli öğretim elemanlarının iletişim boyutunda ($\bar{x}=3.08$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan

maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.60$) 'Elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler' ve 'Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler' ifadeleri yer almıştır. Son sırayı ise ($\bar{x}=2.40$) 'Elemanlar, önemli bilgileri iletmede etkili iletişim yöntemlerine sahiptir' ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümünde bu boyutta ($\bar{x}= 3.60$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=4.12$) 'Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler' ifadesi; Son sırayı da ($\bar{x}=3.00$) 'Elemanlar, önemli bilgileri iletmede etkili iletişim yöntemlerine sahiptir' ifadesi almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev alan öğretim elemanlarının iletişim boyutunda ($\bar{x}=2.45$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.00$) 'Alınan kararlarda kimsenin etkili olmaması için herkesin katılımı sağlanır' ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.07$) 'Elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler' ifadesi yer almıştır.

Matematik bölümündeki öğretim elemanlarının iletişim boyutunda ($\bar{x}=2.62$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.26$) 'Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler' ifadesi alırken, son sırayı ise ($\bar{x}=1.94$) 'Elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görevli öğretim elemanlarının iletişim boyutunda ($\bar{x}=2.69$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.27$) 'Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler' ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.30$) 'Elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının iletişim boyutunda ($\bar{x}=3.00$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri bulgularla tespit edilmiştir. İletişim boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.78$) ‘Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler’ ifadesi; Son sırayı ($\bar{x}=2.37$) ‘Elemanlar, önemli bilgileri iletmede etkili iletişim yöntemlerine sahiptir’ ifadesi almıştır.

Bu sonuçlara göre Eğitim Bilimleri bölümünün ‘nadiren’; İstatistik, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinin ‘bazen’; Batı Dilleri bölümünün ise ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir.

İstatistik Bölümünde ‘elemanlar öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler’ ve ‘birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler’ maddelerinin ilk sırada algılanması için bu bölümdeki elemanların kişisel ve akademik anlamdaki ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi olduğu söylenebilir. Elemanların akademik çalışmaları hakkındaki görüşleri ve bunlara ilişkin geri bildirimleri çalışmaların daha sağlıklı ve bilimsel bir temelde yapılmasına neden olabilir. Bu durumun elemanların birbirlerinin bilimsel çalışmalarıyla ilgili olumlu eleştirileri yoluyla sağlanabileceği düşünülebilir.

Batı Dilleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinde ‘Elemanlar birbirlerinin farklı geçmişlerine ve yeteneklerine saygı gösterirler’ maddesinin ilk sırada algılandığı görülmüştür. Bu durum adı geçen bölümlerdeki öğretim elemanlarının birbirlerinin kişiliklerine ve akademik kariyerlerine önem verdikleri anlamına gelebilir. Bu durum ayrıca bölümde görevlerin ve sorumlulukların açık ve elemanın yeterliklerine uygun bir şekilde dağıtılmasıyla da ilgili olabilir. Buna bağlı olarak bu bölümlerde elemanların uzmanlık alanlarına giren konularda görevlerini layıkıyla yaptıkları sonucu çıkarılabilir.

Eğitim Bilimleri Bölümünde ‘alınan kararlarda kişisel etkinin önlenmesi için herkesin katılımı sağlanır’ maddesinin ilk sırada algılanması bu bölüm öğretim elemanlarının çatışma yönetimi boyutunda gösterdikleri ‘bölümde alınan önemli kararlar güçlü bir görüş birliğine dayanır’ algısıyla tutarlılık göstermektedir. Bu durum bölüm başkanının katılıma önem vermesi ve demokratik bir yönetim sergilemeye çalışması ile açıklanabilir.

Ayrıca İstatistik bölümündeki öğretim elemanlarının ‘elemanlar, önemli bilgileri iletmede etkili iletişim yöntemlerine sahiptir’ maddesini son sırada algıladığı görülmüştür. Bu sonuca göre, istatistik bölümündeki elemanların veri toplama aracının bu boyutundaki maddeleri ya anlamadıkları ya da içtenlikle cevaplamadıkları söylenebilir. Çünkü ağırlıklı ortalama bakımından en üst ve en alt düzeyde algılanan maddeler birbirleriyle doğrudan ilişkilidir. Batı Dilleri ve Fizik bölümlerinde ise elemanlar arasındaki iletişimin çeşitli nedenlerden dolayı engellendiği söylenebilir. Bu nedenler arasında çalışma ortamının elemanların birbirleriyle iletişimlerini engelleyecek yapıda olması, (odaların birbirine uzaklığı, bir araya gelecek ortak mekânların ve gün içinde birlikte olacakları bir zaman diliminin olmaması vb.) iş yaşamı dışında birbirleriyle dışarıda bir araya gelecekleri bir ortamın yaratılmaması gibi fiziksel koşullardan kaynaklanan nedenler olabileceği gibi, iletişimde karşılaştıkları sorunları çözme çabası içine girmemeleri ya da sözlü ve yazılı iletişim tekniklerine yeterince önem vermemeleri gibi kişisel nedenler de olabilir.

Eğitim Bilimleri, Matematik ve Kimya bölümlerinde ise ‘elemanlar, öncelikleri ve projeleri hakkında birbirlerine bilgi verirler’ maddesinin son sırada algılandığı görülmüştür. Bu bölümlerdeki öğretim elemanlarının genelde kişisel çalışma yolunu seçtikleri, bölümde ortak bir konu üzerinde bilimsel çalışma yapmak için bir araya gelmedikleri söylenebilir. Bu durumun ise doğal olarak bölümde kişiler arası iletişimi azalttığı ve takım çalışmasının önünde bir engel oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca bu sonuç Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim elemanlarının çatışma yönetimine ilişkin boyuttaki maddelere verdikleri cevaplarla da tutarlılık göstermektedir.

Performans

İstatistik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının performans boyutunda ($\bar{x}=2.44$) ‘nadiren’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.00$) ‘Performans standartları açık olarak tanımlanır’ ifadesi; Son sırayı ($\bar{x}=1.80$) ‘Elemanlar, rollerini, performanslarını ve beklentilerini sürekli gözden geçirirler’ ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümlerinde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.25$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu gözlenmiştir. Performans boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.62$) 'Bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır' ifadesi, son sırayı da ($\bar{x}=3.00$) 'İyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir' ifadesi yer almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev alan öğretim elemanlarının performans boyutunda ($\bar{x}=2.51$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Performans boyutunu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.21$) 'Bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=1.78$) 'İyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir' ifadesi yer almıştır.

Matematik bölümündeki öğretim elemanlarının boyutta ($\bar{x}=2.92$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.15$) 'Bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır' ifadesi alırken, son sırayı ise ($\bar{x}=2.68$) 'İyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görevli öğretim elemanlarının performans boyutunda ($\bar{x}=2.84$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.57$) 'Bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.00$) 'İyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.98$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri verilerle belirlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.37$) 'Bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.75$) 'Elemanlar rollerini, performanslarını ve beklentilerini sürekli gözden geçirirler' ifadesi almıştır.

Yukarıdaki sonuçlara göre İstatistik ve Eğitim Bilimleri bölümünün 'nadiren'; diğer bölümlerin 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İstatistik Bölümünde ‘performans standartları açık olarak tanımlanır’ maddesinin ilk sırada algılanması bu bölümdeki elemanların ve de bölüm başkanının, çalışmalarında kendilerine akademik ve bilimsel bir ölçüt belirlediklerinin göstergesi olabilir. Başka bir deyişle bölümde yapılan çalışmalarda bilimsellik koşullarının tam olarak sağlanmasına önem verildiği söylenebilir.

Batı Dilleri, Eğitim Bilimleri, Matematik, Kimya ve Fizik bölümlerinde ‘bölümde yapılan çalışmalar sonuca ulaşır’ maddesinin ilk sırada algılandığı görülmüştür. Bölümlerin eğitimle ilgili yaptığı tüm işlerin istendiği şekilde başarıya ulaşması, bu bölümlerde başlanan çalışmaların sonuçlandırılmasına önem verildiği ile ilgili olabilir. Bu algılama bölümlerde başlanılan çalışmaların yarıda bırakılmadan tamamlanmasına önem verildiği ve dolayısıyla zaman ve kaynak israfının önlendiğinin bir göstergesi olabilir.

İstatistik ve Fizik bölümlerinde ‘elemanlar rollerini, performanslarını ve beklentilerini sürekli gözden geçirirler’ maddesi son sırada algılanmıştır. Bu bulgu İstatistik bölümündeki elemanların iş çevresi boyutunda en az düzeyde gösterdikleri ‘elemanlar bölüm için çalışmaktan hoşlanırlar’ maddesi ile tutarlıdır. Çünkü bölüm elemanlarının bölümlerinde çalışmaktan hoşlanmamaları, rollerini ve beklentilerini sürekli gözden geçirmemeleri için önemli bir neden olarak gösterilebilir. Daha açık bir ifadeyle elemanların rollerini ve beklentilerini etkileyen birçok değişken vardır. Bunlardan bazıları olarak yaptığı işin ekonomik getirisinin düşük olması, elemanın bölüm iklimini olumsuz algılaması ve o iklimden etkilenmesi, bölümde çatışma yaşadığı elemanların olması sayılabilir. Bu tür etkenler elemanların bölümde çalışmaktan hoşlanmaması, rollerini ve beklentilerini gözden geçirmemesi için önemli nedenler olabilir ve bu durum bölüm iklimini de olumsuz yönde etkileyerek çalışan elemanların iş doyumunu engelleyebilir. Diğer yandan rollerin ve performansın sürekli ve düzenli olarak gözden geçirilmemesi adı geçen bölümlerin çalışmaları ile ilgili dönüt toplamaya yeterince önem vermediklerinin bir göstergesi olarak da yorumlanabilir. Bu durum bölümlerin sorunlarının zamanında farkına varmasına ve çözüm bulmasını olumsuz yönden etkiler.

Batı Dilleri, Eğitim Bilimleri ve Kimya bölümlerinde ‘iyi performans gösteren elemanlar bilinir ve ödüllendirilir’ maddesinin son sırada algılandığı bulgulardan

anlaşılmaktadır. Bu bulgu, bölümlerde akademik çalışmalarında büyük çaba gösteren elemanların taktir edilmemesinin ve bir takım sosyal özendiricilerle güdülenmemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir. Bu durumda bölümde olumlu bir yarışma ortamının oluşmasını sağlayacak olan bölüm başkanının bunu gerçekleştirmesi, çalışmalarında bilimsel kurallara uymayan ve eksiklikleri bulunan diğer elemanları bu olumlu yarışma ortamına çekmesi, bölümün etkili biçimde çalışmasına ve takım çalışmasının zemininin hazırlanmasına katkı sağladığı söylenebilir.

Ayrıca bu bulgu bölüm elemanlarının, çalışmaları karşılığında yeterli taktiri görmediklerinin ve bölüm kültürünün çalışanları ödüllendirmekten uzak olduğunun bir göstergesi olarak da yorumlanabilir.

Dönüt

İstatistik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının dönüt boyutunda ($\bar{x}=2.46$) ‘nadiren’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.60$) ‘Elemanlar, iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler’ ile ‘Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler’ ifadeleri; son sırayı ($\bar{x}=2.20$) ‘İşler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler’ ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümünde bu boyutta ($\bar{x}=3.25$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu bulgularla tespit edilmiştir. Bu boyutta yer alan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.37$) ‘Elemanlar yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler’ ifadesi; son sırayı da ($\bar{x}=3.12$) ‘Elemanlar, iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler’ ifadesi almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev alan öğretim elemanlarının dönüt boyutunda ($\bar{x}=2.16$) ‘nadiren’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklük bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.28$) ‘İşler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler’ ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.00$) ‘Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler’ ifadesi yer almıştır.

Matematik bölümünde görevli öğretim elemanları bu boyutta ($\bar{x}=2.61$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Boyutu oluşturan maddeler arasında ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.68$) 'Elemanlar, iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler' ve 'işler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler'; son sırayı da ($\bar{x}=2.47$) 'Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görevli öğretim elemanlarının dönüt boyutunda ($\bar{x}=2.60$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucu gözlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.75$) 'Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler' ifadesi, son sırayı ($\bar{x}=2.48$) 'İşler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev yapan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.16$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri verilerle belirlenmiştir. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.31$) 'Elemanlar, iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.90$) 'Elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler' ifadesi almıştır.

Yukarıdaki sonuçlara genel olarak bakıldığında, İstatistik ve Eğitim Bilimleri bölümlerinin 'nadiren'; diğer bölümlerin 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

İstatistik ve Eğitim Bilimleri bölümü elemanlarının bu boyutta verdikleri cevaplara göre elemanların iyi bir sonuç alındığında birbirlerini övmeye ve yargılamamaya, kötü durumlarda ise eleştiri yapmamaya özen gösterdikleri söylenebilir. Nitekim bu bulgu Eğitim Bilimleri bölümü ile ilgili ortaya çıkan diğer bulgularla da tutarlıdır.

Fizik bölümünde 'elemanlar iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler' maddesinin ilk sırada algılanması bu bölümlerde olumlu durumlarda taktir edilmeye ve kabul görmeye önem verildiğinin bir göstergesi olabilir. Elemanların birbirlerine bu

şekilde verdikleri dönüt onların güdülenmelerini sağlayabilir ve bölüme olan bağlılıklarını artırabilir.

Matematik bölümünde ilk sırada algılanan iki maddeden birisi ‘elemanlar iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler’; bir diğer madde ise ‘elemanlar işler iyi gitmediğinde birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler’ maddesidir. Bu iki bulgu bölüm elemanlarının işler iyi gittiğinde birbirlerini destekleyici ifadeler kullanırken, kötü gittiğinde ilişkilerin bozulacağı endişesi taşımalarından kaynaklanıyor olabilir.

Batı Dilleri ve Kimya bölümlerinde ‘elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler’ maddesinin ilk sırada algılanması bölüm elemanlarının birbirlerinin kişiliklerine ve akademik kariyerlerine saygı duyduklarını gösterebilir. Kuşkusuz, istenmeyen durumların ve davranışları olumsuz bir tutumla (yargılama, kaba ve kırıcı eleştiri vs. yollarla) karşılanmasının insan ilişkilerini gerginleştirdiği ve nihayetinde bu ilişkilerin bozulmasına neden olduğu sosyal psikoloji uzmanlarınca belirtilmektedir.

Kimya bölümünde ‘işler iyi gitmediğinde elemanlar birbirlerini yapıcı olarak eleştirirler’ maddesinin son sırada algılandığı görülmüştür. Bu bölümde elemanların eleştiri kavramını olumsuz biçimde algıladıkları bu nedenle çatışmaya neden olabileceği düşüncesi ile eleştiriden kaçındıkları söylenebilir.

Batı Dilleri bölümünde ‘elemanlar iyi bir iş yapıldığında birbirlerini överler’ maddesinin son sırada algılanması ise bu bölümde elemanların genelde birbirlerini güdüle(ye)medikleri ve çalışmaları özellikle sosyal özendiricilerle teşvik etmediklerini düşündürebilir. Diğer yandan bu durum bölümde elemanların birbirlerini güdüleme konusunda duyarlı olmadıklarının bir göstergesi olabilir. Bölüm elemanlarının iletişim ve performans boyutlarında verdikleri cevaplara bakıldığında bu bulgular arasındaki tutarlılık açıkça görülmektedir.

Fizik bölümü öğretim elemanlarının ‘elemanlar birbirlerine yargı bildirmeyen biçimde dönüt verirler’ maddesini son sırada algıladıkları görülmüştür. Bu algı bu bölümlerdeki elemanların gerektiğinde birbirlerini yargılamaktan kaçınmadıkları ve bölümde ortaya çıkan olumsuz durumlarda görüşlerini açıkça belirttiklerinin bir

göstergesi olabilir. Bu bulgunun bölüm elemanlarının iletişim boyutunda gösterdikleri algılamalarla da tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

Bulgulara göre bölümlerin dönüt boyutunda da takım yeterliğinde eksiklikler gösterdiği belirtilebilir. Elemanların yalnızca bir problemle karşılaştıklarında dönüt vermeleri ya da uzun zaman aralıklarıyla dönüt almaları dönütün örgütsel ve kişisel etkililiğe katkısını yeterince anlamamalarından kaynaklanabilir.

Zaman yönetimi

İstatistik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.50$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan iki madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.60$) 'Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.40$) 'Elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' ifadesi almıştır.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.31$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan iki madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.37$) 'Elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' , son sırayı ise ($\bar{x}=3.25$) 'Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' ifadesi almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.96$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan iki madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.07$) 'Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.85$) 'Elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' ifadesi almıştır.

Matematik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.84$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyuttaki iki madde de ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından aynı sıradadır.

Kimya bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.27$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. . Bu boyutu oluşturan iki madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=2.96$) 'Elemanlar

zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' , son sırayı ise ($\bar{x}=2.66$) Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.04$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.15$) 'Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.93$) 'Elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' ifadesi almıştır.

Bu sonuçlara göre İstatistik bölümünde 'nadiren'; diğer bölümlerde 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İstatistik, Eğitim Bilimleri ve Fizik bölümlerinde 'Toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' maddesinin ilk sırada algılanması bölümlerde toplantıların önceden planlanıp programlandığının bir göstergesi olabilir. Bu durum adı geçen bölüm yönetici ve elemanlarının toplantı yönetimi teknikleri konusunda yeterli oldukları biçiminde de yorumlanabilir. Ayrıca toplantı zamanının iyi değerlendirilmesinin toplantıların sorunları çözmede önemli bir yönetim aracı olarak kullanıldığının bir kanıtı olarak da gösterilebilir.

Yine bu bölümlerde 'elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' maddesinin son sırada algılanmasının nedeni, elemanların kişisel olarak zaman yönetimi konusunda yeterli olmadıklarının bir kanıtı olarak görülebilir.

Batı Dilleri ve Kimya bölümlerinde 'elemanlar zamanlarını etkili biçimde kullanırlar' maddesinin ilk sırada algılanması, bölüm elemanlarının zamanlarını iyi yönettiklerinin, bir başka ifadeyle gereksiz etkinliklere yer vermediklerinin, zaman savurganlığına yol açan etkenleri en aza indirmeyi başardıklarının bir ifadesi olabilir. Bu iki bölümde 'toplantılar iyi organize edilir ve toplantı zamanı iyi değerlendirilir' maddesinin son sırada algılanması, elemanların toplantı yönetme konusunda yeterli olmadıkları biçiminde yorumlanabilir.

Matematik bölümünde bu boyuttaki her iki maddenin de aynı düzeyde gösterilmesi, bölüm elemanların zaman yönetimi ve toplantı yönetimi konularına eşdeğer önem verdiklerinin, bu konularda bilgi sahibi olduklarının, bölümdeki davranışlarına yön verirken bu bilgidен yararlandıklarının bir göstergesi olabilir.

Problem Çözme

İstatistik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.60$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan üç madde de ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından aynı değeri almıştır. ($\bar{x}=2.60$) 'sorunların çözümleri gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır', 'elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler' ve 'sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir'.

Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümünde görev alan öğretim elemanlarının problem çözme boyutunda ($\bar{x}=3.66$) 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.75$) 'Sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=3.62$) 'sorunların çözümleri gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır' ve 'elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler' ifadeleri almıştır.

Eğitim Bilimleri bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=2.88$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan üç madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.21$) 'sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.78$) 'elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler' ifadesi almıştır.

Matematik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.30$)

düzey

maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.52$) 'sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=2.64$) 'elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler' ifadesi almıştır.

Kimya bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.13$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan üç madde arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.30$) 'sorunlar

ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=3.00$) 'sorunların çözümleri gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır' ifadesi almıştır.

Fizik bölümünde görev alan öğretim elemanlarının bu boyutta ($\bar{x}=3.23$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmüştür. Bu boyutu oluşturan maddeler arasında ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı ($\bar{x}=3.34$) 'sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' ifadesi, son sırayı ise ($\bar{x}=3.28$) 'sorunların çözümleri gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır' ifadesi almıştır.

Yukarıdaki sonuçlara genel olarak bakıldığında Batı Dilleri bölümünde 'genellikle'; diğer bölümlerde ise 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Bütün bölümlerde 'sorunlar ilgili her toplantının başında açık olarak belirtilir' maddesinin ilk sırada algılanması her bölümde sorun çözme sürecinin ilk ve önemli basamağının etkili biçimde gerçekleştirildiğini göstermektedir

İstatistik bölümünde bu boyuttaki tüm maddelerin aynı düzeyde (bazen) algılandığının gösterilmesi bu bölümde sorun çözme sürecinin bilimsel yöneme göre işletilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Sorun çözme süreci belirli ilkelere, kurallara ve aşamalara bağlı olarak gerçekleştirildiğinde etkili sonuçlar elde edilir. Bu ise tesadüflerden uzak uygulamaları gerektirir. İstatistik bölümü elemanlarının bu boyuttaki her üç soruya da bazen cevabı vermeleri, bu bölümde ortaya çıkan problemlerin her zaman etkili bir biçimde çözülmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum bölümde sorun çözme sürecine gereken önemin verilmediğinin bir göstergesi olarak da kabul edilebilir.

Batı Dilleri, Matematik ve Fizik bölümlerinde 'elemanlar herhangi bir konuda karar almadan önce alternatifleri değerlendirirler' maddesinin son sırada algılanması, bu bölümlerde her bir karar için yeter sayıda alternatif üretilmediğinin bir kanıtı olabileceği gibi aynı zamanda önceden belirlenmiş çözümlerin tek alternatif olarak sunulmasının bir sonucu olarak da görülebilir. Karar almada tüm fikirlerin değerlendirilerek bir senteze ulaşılması, en iyi kararları almanın önemli bir ilkesidir. Bu ilke aynı zamanda alınan kararlarda tüm elemanların payı olmasından dolayı kararlara sahip çıkılmasını ve eksiksiz uygulanmasını sağlayabilir. Aynı zamanda bu bulgu bölüm elemanlarının

çatışma yönetimi boyutunda ortaya koydukları algılamalarıyla da tutarlılık göstermektedir.

Eğitim Bilimleri, Kimya ve Batı Dilleri bölümlerinde ayrıca ‘sorunların çözümü gerçeklere ve bilgilere dayalı olarak yapılır’ maddesi de son sırada algılanmıştır. Bu bulgu da yukarıdakilerle benzerlik göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle bu bölümlerde sorunların çözümünde bilimsel verilerden çok geçmiş yaşantılardan kalan standart çözümlerin esas alındığı ileri sürülebilir.

Batı Dilleri ve Fizik bölümü öğretim elemanlarının iletişim boyutunda verdikleri cevaplara bakıldığında (‘elemanlar önemli bilgileri iletmede etkili iletişim yöntemlerine sahiptir’ maddesi son sırada gösterilmişti) bu bulguyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Sorunların çözümünün gerçeklere ve bilgilere dayalı olmadığı durumlarda, çözümler uzun süreli olmayabilir. Başka bir deyişle kısa süreli çözümler sorunun varlığını tamamen ortadan kaldırmayabilir ve potansiyel olarak varlığını devam ettirebilir.

Bütün bölümlerde problem çözme boyutunda görülen olumsuz algılamaların nedeni olarak, çalışma ikliminin bir takım çalışması için elverişli olmaması gösterilebilir. Elemanların takım çalışmasının bütün boyutlarında gösterdikleri olumsuz algılamaları onların problem çözme konusundaki istekliliklerinin de olumsuz olarak etkilenmesine yol açmıştır denilebilir. Bu nedenle bu boyutta ortaya çıkan bulguların diğer boyutlardaki bulgularla tutarlı olduğu söylenebilir.

Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Takım Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular Ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi 'Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesindeki bölümlerde görevli olan öğretim elemanlarının yukarıda belirtilen alanlarla ilgili algıları; akademik ünvan, idari görev, cinsiyet, yaş grubu ve bölümdeki çalışma süresi gibi kişisel değişkenler bakımından farklılık göstermekte midir?' biçiminde ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu başlık altında öğretim elemanlarının akademik ünvanı, idari görevi, cinsiyeti, yaş grubu ve bölümdeki çalışma süresi ile çeşitli boyutlar açısından bölümlerin takım yeterliği düzeylerini algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular açıklanmıştır.

Akademik Ünvan Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin akademik ünvana göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 12'de yer almaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi tüm denek gruplarının akademik ünvanı ile amaç boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($f=.560$). Daha açık bir ifade ile profesörler ($\bar{x}=3.38$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=3.10$) ve uzmanlar ($\bar{x}=2.87$) bu boyutta 'bazen' takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir. Doçentler ($\bar{x}=3.62$), yardımcı doçentler ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=3.42$) ise 'genellikle' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini söylemişlerdir.

Bu sonuca göre akademik ünvanın amaç boyutunda takım yeterliğine ilişkin algılarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Tabloya göre; rol açıklığı boyutunda profesörlerin ($\bar{x}=3.10$), doçentlerin ($\bar{x}=3.12$), yardımcı doçentlerin ($\bar{x}=3.23$), öğretim görevlilerinin ($\bar{x}=3.08$), uzmanların ($\bar{x}=2.81$) ve araştırma görevlilerinin ($\bar{x}=3.09$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülmektedir.

Ancak yine tablodan anlaşıldığı gibi tüm denek gruplarının akademik ünvanı ile rol açıklığı boyutundaki takım yeterliğini algılamaları arasında bir ilişki saptanamamıştır ($f=.979$). Bu sonuca göre akademik ünvanın rol açıklığı boyutundaki algılarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

İş çevresi boyutunda Profesörler ($\bar{x}=3.33$), doçentler ($\bar{x}=2.97$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.96$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.91$), uzmanlar ($\bar{x}=3.08$) ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=3.05$) boyutunda 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yapılan varyans analizi sonucunda ($f=.805$) tüm denek gruplarının akademik ünvanı ile iş çevresini algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda akademik ünvanın, iş çevresi boyutundaki algılamalarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Tabloya bakıldığında, çatışma yönetimi boyutunda profesörler ($\bar{x}=2.77$), doçentler ($\bar{x}=3.00$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.68$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.61$) ve

araştırma görevlileri ($\bar{x}=2.83$) 'bazen'; uzmanlar ($\bar{x}=1.91$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Varyans analizine göre ($f=.654$) deneklerin akademik ünvanı ile çatışma yönetimi boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır, yani; akademik unvan, çatışma yönetimi boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

İletişim boyutunda profesörler ($\bar{x}=2.93$), doçentler ($\bar{x}=2.80$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.75$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.81$), uzmanlar ($\bar{x}=2.60$) ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=2.83$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterildiğini belirtmişlerdir. Tüm denek gruplarının akademik ünvanı ile iletişim boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=.986$). Buna göre akademik unvan iletişim boyutundaki takım yeterliğini algılamada istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Performans açısından profesörler ($\bar{x}=2.96$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.84$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.71$) ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=2.97$) 'bazen'; Doçentler ($\bar{x}=2.50$) ve uzmanlar ($\bar{x}=2.40$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Diğer boyutlarda olduğu gibi yine yapılan varyans analizi sonuçlarında ($f=.607$) akademik ünvanla performans boyutuna ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Dönüt açısından profesörler ($\bar{x}=2.93$), doçentler ($\bar{x}=2.61$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.70$), ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=2.81$) 'bazen'; Öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.55$) ve uzmanlar ($\bar{x}=2.41$) 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterildiğini ifade etmişlerdir.

Tablodan anlaşıldığına gibi tüm denek gruplarının akademik ünvanı ile dönüt boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($f=.886$). Bu sonuca göre akademik ünvanın dönüt boyutunda takım yeterliğini algılamaya ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Zaman yönetimi boyutunda profesörler ($\bar{x}=2.93$), doçentler ($\bar{x}=2.83$), yardımcı doçentler ($\bar{x}=2.96$), öğretim görevlileri ($\bar{x}=2.75$), uzmanlar ($\bar{x}=2.75$) ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=2.97$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Diğer boyutlarda olduğu gibi akademik unvan ile zaman yönetimi boyutunda takım yeterliğine ilişkin algılar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($f=.983$).

Son olarak da problem çözme boyutunda profesörler ($\bar{x}=3.15$), doçentler, yardımcı doçentler ve öğretim görevlileri ($\bar{x}=3.02$), uzmanlar ($\bar{x}=3.33$) ve araştırma görevlileri ($\bar{x}=3.20$) diğer boyutlarda genelde olduğu gibi ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Yine diğer tüm boyutlarda olduğu gibi deneklerin akademik ünvanı ile problem çözme boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki ($f=.969$) bulunmamıştır. Bir başka deyişle akademik unvan ile problem çözme boyutunda takım yeterliğine ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

TABLO 12
DENEKLERİN AKADEMİK ÜNVANA GÖRE TAKIM YETERLİĞİ
BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

T.Y. Boyutları	Akademik Unvan	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
Amaç	Profesör	15	3.383	.560
	Doçent	6	3.625	
	Yardımcı Doçent	25	3.420	
	Öğretim Görevlisi	12	3.104	
	Uzman	4	2.875	
	Araştırma Görevlisi	49	3.428	
	Toplam	111	3.376	
Rol Açıklığı	Profesör	15	3.100	.979
	Doçent	6	3.125	
	Yardımcı Doçent	25	3.230	
	Öğretim Görevlisi	12	3.083	
	Uzman	4	2.812	
	Araştırma Görevlisi	49	3.091	
	Toplam	111	3.114	
İş Çevresi	Profesör	15	3.333	.805
	Doçent	6	2.972	
	Yardımcı Doçent	25	2.960	
	Öğretim Görevlisi	12	2.916	
	Uzman	4	3.083	
	Araştırma Görevlisi	49	3.051	
	Toplam	111	3.051	

TABLO 12-Devam

**DENEKLERİN AKADEMİK ÜNVANA GÖRE TAKIM YETERLİĞİ
BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR**

T.Y. Boyutları	Bölümler	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
Çatışma Yönetimi	Profesör	15	2.777	.654
	Doçent	6	3.000	
	Yardımcı Doçent	25	2.680	
	Öğretim Görevlisi	12	2.611	
	Uzman	4	1.916	
	Araştırma Görevlisi	49	2.836	
	Toplam	111	2.744	
İletişim	Profesör	15	2.933	.986
	Doçent	6	2.800	
	Yardımcı Doçent	25	2.752	
	Öğretim Görevlisi	12	2.816	
	Uzman	4	2.600	
	Araştırma Görevlisi	49	2.832	
	Toplam	111	2.816	
Performans	Profesör	15	2.960	.607
	Doçent	6	2.500	
	Yardımcı Doçent	25	2.848	
	Öğretim Görevlisi	12	2.716	
	Uzman	4	2.400	
	Araştırma Görevlisi	49	2.971	
	Toplam	111	2.868	
Dönüt	Profesör	15	2.933	.886
	Doçent	6	2.611	
	Yardımcı Doçent	25	2.706	
	Öğretim Görevlisi	12	2.555	
	Uzman	4	2.416	
	Araştırma Görevlisi	49	2.816	
	Toplam	111	2.753	
Zaman Yönetimi	Profesör	15	2.933	.983
	Doçent	6	2.833	
	Yardımcı Doçent	25	2.960	
	Öğretim Görevlisi	12	2.750	
	Uzman	4	2.750	
	Araştırma Görevlisi	49	2.979	
	Toplam	111	2.927	
Problem Çözme	Profesör	15	3.155	.969
	Doçent	6	3.000	
	Yardımcı Doçent	25	3.000	
	Öğretim Görevlisi	12	3.027	
	Uzman	4	3.333	
	Araştırma Görevlisi	49	3.204	
	Toplam	111	3.126	

İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin idari göreve göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 13’de yer almaktadır.

TABLO 13

**DENEKLERİN İDARİ GÖREVE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI
ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR**

T.Y. Boyutları	İdari Görev	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık
Amaç	Bölüm Bşk.	3	3.916	.685
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.406	
	ABD Bşk.	7	3.321	
	İdari Görevim Yok	93	3.360	
	Toplam	111	3.376	
Rol Açıklığı	Bölüm Bşk.	3	3.833	.628
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.062	
	ABD Bşk.	7	3.178	
	İdari Görevim Yok	93	3.091	
	Toplam	111	3.114	
İş Çevresi	Bölüm Bşk.	3	3.944	.213
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.000	
	ABD Bşk.	7	3.333	
	İdari Görevim Yok	93	3.005	
	Toplam	111	3.051	
Çatışma Yönetimi	Bölüm Bşk.	3	3.333	.619
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.041	
	ABD Bşk.	7	2.857	
	İdari Görevim Yok	93	2.691	
	Toplam	111	2.744	
İletişim	Bölüm Bşk.	3	3.200	.573
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	2.675	
	ABD Bşk.	7	3.171	
	İdari Görevim Yok	93	2.789	
	Toplam	111	2.816	
Performans	Bölüm Bşk.	3	3.533	.555
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	2.775	
	ABD Bşk.	7	2.971	
	İdari Görevim Yok	93	2.847	
	Toplam	111	2.868	
Dönüt	Bölüm Bşk.	3	3.111	.643
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.125	
	ABD Bşk.	7	2.619	
	İdari Görevim Yok	93	2.720	
	Toplam	111	2.753	
Zaman Yönetimi	Bölüm Bşk.	3	3.166	.754
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.250	
	ABD Bşk.	7	2.785	
	İdari Görevim Yok	93	2.903	
	Toplam	111	2.927	
Problem Çözme	Bölüm Bşk.	3	3.222	.983
	Bölüm Bşk. Yrd.	8	3.250	
	ABD Bşk.	7	3.047	
	İdari Görevim Yok	93	3.118	
	Toplam	111	3.126	

Amaç boyutunda Bölüm Başkanları ($\bar{x}=3.91$), Bölüm Başkanı Yardımcıları ($\bar{x}=3.40$) 'genellikle'; Anabilim Dalı Başkanları ($\bar{x}=3.32$), İdari Görevim Yok diyenler ($\bar{x}=3.36$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görüşünde olduklarını bildirmişlerdir.

Tüm denek gruplarının idari görev ile amaç boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.685$). Buna göre idari görev, amaç boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Rol açıklığı boyutunda Bölüm Başkanlarının ($\bar{x}=3.83$) 'genellikle' takım çalışması yaptıkları gözlenmiştir. Bölüm Başkanı Yardımcılarının ($\bar{x}=3.06$), Anabilim Dalı Başkanlarının ($\bar{x}=3.17$) ve İdari Görevim Yok diyenlerin ($\bar{x}=3.09$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir.

Tüm denek gruplarının idari görevi ile rol açıklığı boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.628$). Buna göre idari görev rol açıklığı boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

İş çevresi boyutunda Bölüm Başkanlarının ($\bar{x}=3.94$) bölümlerinin 'genellikle' takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bölüm Başkanı Yardımcılarının ($\bar{x}=3.00$), Anabilim Dalı Başkanlarının ($\bar{x}=3.33$) ve İdari Görevim Yok diyenlerin ($\bar{x}=3.00$) ise 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm denek gruplarının idari görevi ile iş çevresi boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.213$). Buna göre idari görev iş çevresi boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Çatışma yönetimi boyutunda Bölüm Başkanları ($\bar{x}=3.33$) Bölüm Başkanı Yardımcıları ($\bar{x}=3.04$), Anabilim Dalı Başkanları ($\bar{x}=2.85$) ve İdari Görevim Yok diyenler ($\bar{x}=2.69$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.

Tablodan anlaşıldığı gibi tüm denek gruplarının idari görevi ile çatışma yönetimi boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.619$). Buna göre idari görev çatışma yönetimi boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

İletişim boyutunda Bölüm Başkanları ($\bar{x}=3.20$), Bölüm Başkanı Yardımcıları ($\bar{x}=2.67$), Anabilim Dalı Başkanları ($\bar{x}=3.17$) ve İdari Görevim Yok diyenler ($\bar{x}=2.89$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini bildirmişlerdir.

Varyans analizi sonuçlarına göre tüm denek gruplarının idari görevi ile iletişim boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.573$). Buna göre idari görev iletişim boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Performans boyutunda Bölüm Başkanlarının ($\bar{x}=3.53$) 'genellikle' takım çalışması yaptıkları Bölüm Başkanı Yardımcılarının ($\bar{x}=2.77$), Anabilim Dalı Başkanlarının ($\bar{x}=2.97$) ve İdari Görevim Yok diyenlerin ($\bar{x}=2.84$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir.

Tüm denek gruplarının idari görevi ile performans boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.555$). Buna göre idari görev, performans boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Dönüt boyutunda Bölüm Başkanları ($\bar{x}=3.11$), Bölüm Başkanı Yardımcıları ($\bar{x}=3.12$), Anabilim Dalı Başkanları ($\bar{x}=2.61$) ve İdari Görevim Yok diyenler ($\bar{x}=2.72$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini bildirmişlerdir.

Varyans analizi sonuçlarına göre tüm denek gruplarının idari görevi ile dönüt boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.643$). Buna göre idari görev dönüt boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Zaman yönetimi boyutunda Bölüm Başkanlarının ($\bar{x}=3.16$), Bölüm Başkanı Yardımcılarının ($\bar{x}=3.25$), Anabilim Dalı Başkanlarının ($\bar{x}=2.78$) ve İdari Görevim Yok diyenlerin ($\bar{x}=2.90$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri gözlenmiştir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre tüm denek gruplarının idari görevi ile zaman yönetimi boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.754$). Buna göre idari görev zaman yönetimi boyutunda istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Problem çözme boyutunda Bölüm Başkanları ($\bar{x}=3.22$), Bölüm Başkanı Yardımcıları ($\bar{x}=3.25$), Anabilim Dalı Başkanları ($\bar{x}=3.04$) ve İdari Görevim Yok diyenler ($\bar{x}=3.11$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini bildirmişlerdir.

Varyans analizi sonuçlarına göre tüm denek gruplarının idari görevi ile problem çözme boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0.983$). Buna göre idari görev problem çözme boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin cinsiyete göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablodan görüldüğü gibi hem erkek, hem de bayan öğretim elemanlarının takım çalışmasının tüm boyutlarını algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Buna göre amaç boyutunda Bayanlar ($\bar{x}=3.40$), 'genellikle' Erkekler ($\bar{x}=3.33$) 'bazen'; diğer tüm boyutlarda; rol açıklığı Bayanlar ($\bar{x}=3.16$), Erkekler ($\bar{x}=3.03$); İş çevresi Bayanlar ($\bar{x}=3.00$), Erkekler ($\bar{x}=3.12$); Çatışma yönetimi Bayanlar ($\bar{x}=2.73$), Erkekler ($\bar{x}=2.76$); İletişim Bayanlar ($\bar{x}=2.80$), Erkekler ($\bar{x}=2.83$); Performans Bayanlar ($\bar{x}=2.89$), Erkekler ($\bar{x}=2.81$); Bayanlar ($\bar{x}=2.64$) Erkekler ($\bar{x}=2.84$); Zaman yönetimi Bayanlar ($\bar{x}=2.90$), Erkekler ($\bar{x}=2.96$); ve Problem çözme Bayanlar ($\bar{x}=3.08$), Erkekler ($\bar{x}=3.19$)) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yapılan anlamlılık testi sonucunda tüm boyutlarda deneklerin cinsiyetleri ile takım yeterliği göstermeye ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

TABLO 14**DENEKLERİN CİNSİYETE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI
ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR**

T.Y. Boyutları	Cinsiyet	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık-(t)
Amaç	Bayan	70	3.400	.677
	Erkek	41	3.335	.677
Rol Açıklığı	Bayan	70	3.164	.484
	Erkek	41	3.030	.472
İş Çevresi	Bayan	70	3.009	.498
	Erkek	41	3.122	.490
Çatışma Yönetimi	Bayan	70	2.733	.885
	Erkek	41	2.764	.884
İletişim	Bayan	70	2.802	.835
	Erkek	41	2.839	.835
Performans	Bayan	70	2.897	.643
	Erkek	41	2.819	.630
Dönüt	Bayan	70	2.642	.129
	Erkek	41	2.943	.116
Zaman Yönetimi	Bayan	70	2.907	.775
	Erkek	41	2.963	.768
Problem Çözme	Bayan	70	3.085	.609
	Erkek	41	3.195	.609

Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin yaş grubuna göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarına ilişkin bulgular tablo 15'de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında 22-29 ve 46 ve üstü yaş gruplarının bütün boyutlarda 'bazen'; 30-37 yaş grubunun dönüt boyutunda 'nadiren', geri kalan boyutlarda 'bazen' ve 38-45 yaş grubunun ise amaç boyutunda 'genellikle' diğer boyutlarda 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Bu dört yaş grubunun takım yeterliği ile ilgili gerekli koşulları gerçekleştirme dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan f testi sonucunda yaşın, takım yeterliği göstermede bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkarılmıştır.

TABLO 15

**DENEKLERİN YAŞ GRUBUNA GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI
ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR**

T.Y. Boyutları	Yaş Grubu	Denek Sayısı (n)	Ortalama	Anlamlılık (p)
Amaç	22-29	33	3.378	.991
	30-37	42	3.351	
	38-45	14	3.428	
	46 ve üstü	22	3.386	
	Toplam	111	3.376	
Rol Açıklığı	22-29	33	3.197	.745
	30-37	42	3.035	
	38-45	14	3.303	
	46 ve üstü	22	3.022	
	Toplam	111	3.114	
İş Çevresi	22-29	33	3.111	.788
	30-37	42	2.948	
	38-45	14	3.071	
	46 ve üstü	22	3.143	
	Toplam	111	3.051	
Çatışma Yönetimi	22-29	33	2.899	.755
	30-37	42	2.650	
	38-45	14	2.809	
	46 ve üstü	22	2.651	
	Toplam	111	2.744	
İletişim	22-29	33	2.884	.765
	30-37	42	2.738	
	38-45	14	2.985	
	46 ve üstü	22	2.754	
	Toplam	111	2.816	
Performans	22-29	33	2.921	.651
	30-37	42	2.885	
	38-45	14	3.000	
	46 ve üstü	22	2.672	
	Toplam	111	2.868	
Dönüt	22-29	33	2.929	.506
	30-37	42	2.579	
	38-45	14	2.761	
	46 ve üstü	22	2.818	
	Toplam	111	2.753	
Zaman Yönetimi	22-29	33	3.045	.702
	30-37	42	2.869	
	38-45	14	3.071	
	46 ve üstü	22	2.681	
	Toplam	111	2.936	
Problem Çözme	22-29	33	3.323	.637
	30-37	42	3.031	
	38-45	14	3.142	
	46 ve üstü	22	3.000	
	Toplam	111	3.126	

Bölümdeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Deneklerin bölümdeki çalışma süresine göre takım yeterliği boyutlarını algılamalarına ilişkin bulgular tablo 16'da gösterilmiştir

TABLO 16

DENEKLERİN BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

T.Y. Boyutları	Bölümdeki Çalışma Süresi	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
Amaç	1'den az	11	3.568	.770
	1-5 yıl	37	3.304	
	6-11 yıl	24	3.270	
	12-17 yıl	23	3.478	
	18 ve üstü	16	3.421	
	Toplam	111	3.376	
Rol Açıklığı	1'den az	11	3.636	.169
	1-5 yıl	37	3.074	
	6-11 yıl	24	2.791	
	12-17 yıl	23	3.250	
	18 ve üstü	16	3.140	
	Toplam	111	3.114	
İş Çevresi	1'den az	11	3.575	.161
	1-5 yıl	37	2.900	
	6-11 yıl	24	2.909	
	12-17 yıl	23	3.123	
	18 ve üstü	16	3.145	
	Toplam	111	3.051	
Çalışma Yönetimi	1'den az	11	3.575	.046
	1-5 yıl	37	2.585	
	6-11 yıl	24	2.583	
	12-17 yıl	23	2.942	
	18 ve üstü	16	2.500	
	Toplam	111	2.744	
İletişim	1'den az	11	3.490	.081
	1-5 yıl	37	2.718	
	6-11 yıl	24	2.633	
	12-17 yıl	23	2.878	
	18 ve üstü	16	2.762	
	Toplam	111	2.816	
Performans	1'den az	11	3.527	.104
	1-5 yıl	37	2.778	
	6-11 yıl	24	2.750	
	12-17 yıl	23	2.852	
	18 ve üstü	16	2.825	
	Toplam	111	2.868	
Dönüt	1'den az	11	3.697	.015
	1-5 yıl	37	2.549	
	6-11 yıl	24	2.597	
	12-17 yıl	23	2.840	
	18 ve üstü	16	2.687	
	Toplam	111	2.753	

TABLO 16-Devam

DENEKLERİN BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

T.Y. Boyutları	Bölümdeki Çalışma Süresi	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
Zaman Yönetimi	1'den az	11	3.772	.036
	1-5 yıl	37	2.824	
	6-11 yıl	24	2.729	
	12-17 yıl	23	3.021	
	18 ve üstü	16	2.750	
	Toplam	111	2.927	
Problem Çözme	1'den az	11	3.787	.066
	1-5 yıl	37	3.126	
	6-11 yıl	24	2.819	
	12-17 yıl	23	3.362	
	18 ve üstü	16	2.791	
	Toplam	111	3.126	

Amaç boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.56$), 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=3.47$) ve 18 ve üstü ($\bar{x}=3.42$) olanlar 'genellikle' takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bölümdeki çalışma süresi 1-5 yıl ($\bar{x}=3.30$) ve 6-11 ($\bar{x}=3.27$) yıl arasında olanlar ise 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.

Yapılan varyans analizine göre tüm denek gruplarının bölümdeki çalışma süresi ile amaç boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($f=0.770$). Başka bir deyişle bölümdeki çalışma süresi, amaç boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında istatistiksel açıdan bir farklılık yaratmamaktadır.

Rol açıklığı boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların ($\bar{x}=3.63$) 'genellikle'; diğer gruplardaki tüm deneklerin; 1-5 yıl ($\bar{x}=3.07$), 6-11 yıl ($\bar{x}=2.79$), 12-17 yıl arasında ($\bar{x}=3.25$) ve 18 ve üstü ($\bar{x}=3.14$) 'bazen' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablodan anlaşıldığı gibi tüm denek gruplarının bölümdeki çalışma süresi ile rol açıklığı boyutunu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($f=0.169$).

İş çevresi boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.57$) 'genellikle', 1-5 yıl ve 6-11 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=2.90$), 12-17 yıl arasında olanlar

($\bar{x}=3.12$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=3.14$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablodan anlaşıldığı gibi tüm denek gruplarının bölümdeki çalışma süresi ile iş çevresi boyutunu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($f=0.161$).

Çatışma yönetimi boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların ($\bar{x}=3.57$) ‘genellikle’; diğer gruplardaki tüm deneklerin; 1-5 yıl ve 6-11 yıl ($\bar{x}=2.58$), 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=2.94$) ve 18 ve üstü ($\bar{x}=2.50$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan varyans analizine göre deneklerin bölümdeki çalışma süresi ile çatışma yönetimi boyutunu algılamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($f= 0.046$). Bölümdeki çalışma süresi değişkeni ile ilgili anlamlı farklılıkların test edilmesine ve bu farklılığın hangi denek gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testine ilişkin bilgiler Ekler’de gösterilmiştir.

Bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olan deneklerin çatışma yönetimi boyutunda diğer gruplardaki deneklerden daha olumlu cevaplar vermeleri, bu gruptaki deneklerin henüz bölümlerini tanınamalarından ve bölümdeki ilişkilerinin oluşmamış olmalarından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

İletişim boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.49$) ‘genellikle’, 1-5 yıl ($\bar{x}=2.71$), 6-11 yıl ($\bar{x}=2.33$) ve 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=2.87$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=2.76$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablodan anlaşıldığı gibi tüm denek gruplarının bölümdeki çalışma süresi ile iletişim boyutunu algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($f=0.081$).

Performans boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.52$) ‘genellikle’, 1-5 yıl ($\bar{x}=2.77$), 6-11 yıl ($\bar{x}=2.75$) ve 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=2.85$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=2.82$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Varyans analizi sonuçlarına göre bölümdeki çalışma süresi, iletişim boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında bir fark yaratmamıştır ($f=0.104$).

Dönüt boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.69$) ‘genellikle’, 1-5 yıl ($\bar{x}=2.54$), 6-11 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=2.59$) ‘nadiren’, 12-17 yıl arasında ($\bar{x}=2.84$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=2.68$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Deneklerin bölümdeki çalışma süresi ile dönüt boyutunu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir ($f=0.15$). Başka bir deyişle bölümdeki çalışma süresi, dönüt boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Bölümdeki çalışma süresi değişkeni ile ilgili anlamlı farklılıkların test edilmesine ilişkin bulgular Ek 6’de ve bu farklılığın hangi denek gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testine ilişkin bilgiler de Ek 7’de gösterilmiştir.

Ek 7’de verilen tabloya bakıldığında bu farklılığın bölümde çalışma süresi 1 yıldan az olan deneklerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak da, bu deneklerin görevlerinin ilk aylarında olmalarından dolayı bölümlerindeki insan ilişkilerini çok olumlu algılamış olmaları ve bölümde varolması muhtemel gruplardan haberdar olmamaları dolayısıyla çalışanlar arasındaki çatışmaları bilmemeleri söylenebilir.

Zaman yönetimi boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.77$) ‘genellikle’, 1-5 yıl ($\bar{x}=2.82$) 6-11 yıl ($\bar{x}=2.72$) ve 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=3.02$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=2.75$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.

Yapılan varyans analizine göre bölümdeki çalışma süresi, zaman yönetimi boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında bir farklılık yaratmaktadır ($f=0.036$). Bölümdeki çalışma süresi değişkeni ile ilgili anlamlı farklılıkların test edilmesine ve bu farklılığın hangi denek gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD testine ilişkin bilgiler Ekler’de gösterilmiştir.

Zaman yönetiminde bulunan anlamlı farklılığın çatışma yönetimi ve dönüt boyutlarında olduğu gibi çalışma süresi 1 yıldan az olan deneklerden kaynaklanması, bu

deneklerin yukarıda açıklandığı gibi bölümü ve bölümdeki ilişkileri henüz tanımamış olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Problem çözme boyutunda bölümdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ($\bar{x}=3.78$) ‘genellikle’, 1-5 yıl ($\bar{x}=3.12$) 6-11 yıl ($\bar{x}=2.81$) ve 12-17 yıl arasında olanlar ($\bar{x}=3.36$) ve 18 ve üstü olanlar ($\bar{x}=2.79$) ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.

Varyans analizi sonuçlarına göre bölümdeki çalışma süresi, zaman yönetimi boyutunda takım yeterliği göstermeye ilişkin algılar arasında bir farklılık yaratmamıştır ($f=0.066$).

YTÜ Fen-Edebiyat Fakültesi’ndeki Bölümler Arasında Takım Yeterliği Boyutlarındaki Anlamlı Farklılıklara İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi ‘Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi’ndeki bölümler arasında takım yeterliğine ilişkin olarak yukarıda belirtilen alanlarda anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir.

Buna göre bölümler arasında takım yeterliğine ilişkin boyutlarda anlamlı farklılıklar olup olmadığı ile ilgili bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

TABLO 17

DENEKLERİN BÖLÜMLER ARASINDAKİ TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

T.Y. Boyutları	Bölümler	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
Amaç	İstatistik	5	2.600	.182
	Batı Dilleri	8	3.468	
	Eğitim Bilimleri	14	3.142	
	Matematik	19	3.368	
	Kimya	33	3.431	
	Fizik	32	3.523	
	Toplam	111	3.376	
Rol Açıklığı	İstatistik	5	2.250	.158
	Batı Dilleri	8	3.562	
	Eğitim Bilimleri	14	2.839	
	Matematik	19	3.157	
	Kimya	33	3.068	
	Fizik	32	3.281	
	Toplam	111	3.114	

TABLO 17- Devam

**DENEKLERİN BÖLÜMLER ARASINDAKİ TAKIM YETERLİĞİ
BOYUTLARINI ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR**

T.Y. Boyutları	Bölümler	Denek Sayısı	Ortalama	Anlamlılık (p)
İş Çevresi	İstatistik	5	2.500	.003
	Batı Dilleri	8	3.458	
	Eğitim Bilimleri	14	2.559	
	Matematik	19	2.868	
	Kimya	33	2.969	
	Fizik	32	3.442	
	Toplam	111	3.051	
Çalışma Yönetimi	İstatistik	5	2.533	.072
	Batı Dilleri	8	3.541	
	Eğitim Bilimleri	14	2.261	
	Matematik	19	2.596	
	Kimya	33	2.626	
	Fizik	32	3.000	
	Toplam	111	2.744	
İletişim	İstatistik	5	2.960	.032
	Batı Dilleri	8	3.600	
	Eğitim Bilimleri	14	2.457	
	Matematik	19	2.621	
	Kimya	33	2.690	
	Fizik	32	3.000	
	Toplam	111	2.816	
Performans	İstatistik	5	2.440	.298
	Batı Dilleri	8	3.250	
	Eğitim Bilimleri	14	2.514	
	Matematik	19	2.926	
	Kimya	33	2.842	
	Fizik	32	2.987	
	Toplam	111	2.868	
Dönüt	İstatistik	5	2.466	.015
	Batı Dilleri	8	3.250	
	Eğitim Bilimleri	14	2.166	
	Matematik	19	2.614	
	Kimya	33	2.606	
	Fizik	32	3.166	
	Toplam	111	2.753	
Zaman Yönetimi	İstatistik	5	2.500	.685
	Batı Dilleri	8	3.312	
	Eğitim Bilimleri	14	2.964	
	Matematik	19	2.842	
	Kimya	33	2.818	
	Fizik	32	3.046	
	Toplam	111	2.927	
Problem Çözme	İstatistik	5	2.600	.492
	Batı Dilleri	8	3.666	
	Eğitim Bilimleri	14	2.881	
	Matematik	19	3.017	
	Kimya	33	3.131	
	Fizik	32	3.239	
	Toplam	111	3.126	
Takım Yeterliğine İlişkin Tüm Boyutlar Açısından	İstatistik	5	2.565	.075
	Batı Dilleri	8	3.460	
	Eğitim Bilimleri	14	2.628	
	Matematik	19	2.897	
	Kimya	33	2.946	
	Fizik	32	3.203	
	Toplam	111	2.992	

Tablo 17'den anlaşılacağı gibi bölümler arasında iş çevresi ($p=.003<0.05$), iletişim ($p=.026<0.05$) ve dönüt ($p=.015<0.05$) boyutlarında 0.05 düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Takım yeterliğine ilişkin diğer boyutlarda (amaç, rol açıklığı, çatışma yönetimi, performans, zaman yönetimi ve problem çözme) bölümler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Bölümler arasında takım yeterliği boyutlarındaki anlamlı farklılıkların test edilmesine ilişkin bulgular Ek 8'de gösterilmiştir. Bu farklılıkların hangi bölümlerden kaynaklandığını anlamak için Tukey HSD testi yapılmıştır. Ek 9'da bununla ilgili bulgular yer almaktadır.

Ek 9'da verilen Tukey HSD testine bakıldığında bölümler arasındaki anlamlı farklılıkların hangi bölümlerden kaynaklandığı ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle bölümlerin aritmetik ortalamalarına bakılmış ve buna göre farklılığın kaynağı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bölümlerin aritmetik ortalamalarına göre Amaç boyutunda İstatistik ile Batı Dilleri, Kimya ve Fizik; Rol Açıklığı boyutunda İstatistik ile Batı Dilleri ve Fizik; İş Çevresi boyutunda Batı Dilleri ve Fizik ile İstatistik ve Eğitim Bilimleri; Çatışma Yönetimi boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik, Eğitim Bilimleri, Matematik ve Kimya; İletişim boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik, Eğitim Bilimleri, Matematik ve Kimya; Performans boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik ve Eğitim Bilimleri; Dönüt boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik ve Eğitim Bilimleri ve Fizik ile Eğitim Bilimleri ve Kimya; Zaman Yönetimi boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik; Problem Çözme boyutunda Batı Dilleri ile İstatistik bölümü arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulara bakıldığında İstatistik bölümünün tüm boyutlarda anlamlılığın kaynağı olduğu görülmektedir. Tukey HSD tablosunda bu bölümle ilgili hiçbir anlamlılığın görülmemesi, bu bölümde ankete cevap veren denek sayısının bölümü değerlendirebilecek yeterlikte olmamasından (5 kişi) kaynaklandığı söylenebilir. Bu bölümün tüm boyutlarda 'nadiren' düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri de aritmetik ortalamalarından anlaşılmaktadır.

İstatistik bölümünde böyle bir sonuç çıkması hiç kuşkusuz bölümdeki öğretim elemanların amaçlar, hedefler ve görevler açısından yeterli çalışmayı gerçekleştirememelerini göstermektedir. Bu sonuç, elemanların rollerini, görevlerini ve sorumluluklarını içselleştiremedikleri, elemanların birbirlerine güvenmedikleri ve yardım etmedikleri birlikte çalışmaktan, birbirleriyle iletişime girmekten hoşlanmadıkları, bilgiyi paylaşmadıkları biçiminde yorumlanabilir.

Batı Dilleri ve Edebiyatları Bölümüne boyutlar bazında bakıldığında bu bölümün performans, dönüt ve zaman yönetimi boyutlarında ‘bazen’, geri kalan tüm boyutlarda ‘genellikle’ düzeyinde takım yeterliği gösterdiği görülmektedir. Bu bölüme tüm boyutlar genelinde bakıldığında ise yine ‘genellikle’ takım yeterliği gösterdikleri görülmektedir.

Bu bölüm için genel olarak; iyi bir çalışma ortamının ve elemanlar arasında iyi bir iletişimin olduğu, elemanların bölümde çalışmaktan zevk aldıkları ve bölümün işlerlik kazanabilmesi için gerekli çalışmalara katıldıkları, elemanların birbirlerine saygı gösterdikleri ve bölümde ortaya çıkan problemlerin işlevsel biçimde çözülebildiği söylenebilir.

Eğitim Bilimleri Bölümünde tek tek boyutlar açısından iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans ve dönüt boyutlarında ‘nadiren’, diğer boyutlarda ‘bazen’ takım yeterliği gösterildiği anlaşılmaktadır. Bu bölüme genel olarak bakıldığında ise ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği gösterdikleri görülebilir.

Bulgulara göre Eğitim Bilimleri Bölümünde elemanlar arasında yeterli yardımlaşmanın olmadığı, elemanların birbirlerine yeterince güvenmedikleri, yeterli kaynağa sahip olmadıkları, ilişkilerinde yeterince açık olmadıkları ve bilgiyi paylaşmadıkları ve dönüt alma konusunda eksiklikler yaşadıkları biçiminde bir yorum yapılabilir.

Matematik Bölümünde gerek boyutlar açısından gerekse genelde ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği yapıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre Matematik Bölümünün bir takım çalışması için gerekli özellikleri yeterince gösteremedikleri söylenebilir.

Kimya bölümünde boyutlar bazında amaç bölümünde ‘genellikle’, diğer boyutlarda ‘bazen’, genel olarak da ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği yapıldığı görülmektedir.

Bu bölümde çalışan öğretim elemanlarının bölümün amaçlarının farkında oldukları ve bu doğrultuda gerekli çalışmaları yaptıkları; genel ise yeterli bir takım özelliğine sahip olmadıkları söylenebilir.

Fizik Bölümünde ise amaç ve iş çevresi boyutlarında ‘genellikle’, diğer boyutlarda ‘bazen’, genelde ise yine ‘bazen’ düzeyinde takım yeterliği yapıldığı görülmektedir.

Bölümlerin takım yeterliğine ilişkin tüm boyutlara göre bir değerlendirilmesi yapıldığında Batı Dilleri ve Edebiyatları Bölümünün ‘genellikle’ (3.460) takım yeterliği gösterdikleri görülmektedir. Böylece bu bölümün Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi içerisinde genelde takım çalışmasının en iyi yapılan bölüm olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu bölümde görev yapan elemanların takım çalışması yapmaya diğer bölümlere göre daha istekli oldukları, bölümün amaçlarını gerçekleştirmede daha işlevsel biçimde çalıştıkları, aralarındaki ilişkilerin iyi olmasına özen gösterdikleri söylenebilir.

Diğer yandan Fizik bölümünün ortalamalarına bakıldığında ‘genellikle’ düzeyine çok yakın olduğu, bu nedenle bu bölümün de Batı Dilleri bölümü gibi bir takım için gerekli özelliklere yeterince sahip olduğu sonucuna varılabilir.

İstatistik ve Eğitim Bilimleri bölümlerinin ise bu anlamda daha çok eksikliklerinin olduğu, başka bir deyişle bir takımın (bölümün) sahip olması gereken bir çok özelliğe sahip olmadıkları sonucuna varılabilir.

Neresi olursa olsun kuşkusuz her örgütte amaçların işgörenlerce benimsenmesi, rollerin ve sorumlulukların gereklerinin yerine getirilmesi, iyi bir örgüt ikliminin ve çalışma çevresinin olması, işgörenler arasındaki iletişimin iyi olması, çatışmaların en iyi biçimde çözülmesi etkili bir örgütün oluşmasının önkoşuludur. Üniversiteler özelinde konuya bakıldığında sosyal ve psikolojik doyumlarının üst sınırına ulaşmış insanların bu tür problemler yaşaması bölümün etkililiğinin düşmesine neden olabileceği gibi bundan dolayı bu kurumların toplumdaki işlerliğine ve saygınlığına da gölge düşürür.

Bu durumda ğretim elemanlarının ve öğrencilerin bu durumdan etkilenmemesi mümkün değildir. Öğretim elemanlarının iş doyumları düzer, yaptıkları işten haz almazlar. Bu durum doğal olarak ilk elden öğrencilere yansır ve onları etkiler. Bunun yanı sıra işgücü piyasasının üniversitelere bakışı değişir ve mezunların niteliği konusunda şüpheler uyandırır.



BÖLÜM V1

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonucu ile öneriler yer almaktadır.

SONUÇ

Araştırma dokuz alt boyuttan oluşmuştur. Bunlarla ilgili sonuçlar şöyledir:

- 1- İstatistik bölümündeki öğretim elemanları rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, performans, dönüt ve zaman yönetimi boyutlarında nadiren; amaç, iletişim ve problem çözme boyutlarında bazen takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.
- 2- Batı Dilleri ve Edebiyatları bölümündeki öğretim elemanları performans, dönüt ve zaman yönetimi boyutlarında bazen; amaç, rol açıklığı, iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim ve problem çözme boyutlarında genellikle takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.
- 3- Eğitim Bilimleri bölümündeki öğretim elemanları iş çevresi, çatışma yönetimi, iletişim, performans ve dönüt boyutlarında nadiren; amaç, rol açıklığı, zaman yönetimi ve problem çözme boyutlarında bazen takım yeterliği gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- 4- Matematik bölümündeki öğretim elemanları çatışma yönetimi boyutunda nadiren, diğer boyutlarda bazen takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.
- 5- Kimya bölümündeki öğretim elemanları amaç boyutunda genellikle; diğer boyutlarda bazen takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.
- 6- Fizik bölümündeki öğretim elemanları amaç ve iş çevresi boyutunda genellikle; diğer boyutlarda bazen takım yeterliği gösterdiklerini algılamışlardır.

Öğretim elemanlarının Akademik unvan, idari göre, cinsiyet, yaş grubu değişkeni ile takım yeterliğine ilişkin tüm boyutları algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bölümdeki çalışma süresi değişkeni ile çatışma yönetimi, dönüt ve zaman yönetimi boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bölümler arasında Takım Yeterliğinin amaç, rol açıklığı, çatışma yönetimi, performans, zaman yönetimi ve problem çözme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış; diğer yandan iş çevresi boyutunda Eğitim Bilimleri ile Fizik, iletişim boyutunda Batı Dilleri ile Eğitim Bilimleri ve dönüt boyutunda Eğitim Bilimleri ile Fizik bölümleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

ÖNERİLER

Burada uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştiren öneriler yer almaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1-Günümüzde her alanda olduğu gibi çalışma alanında da bir çok değişim yaşanmaktadır. Bu değişimler karşısında genelde eğitim kurumlarının, özelde ise üniversitelerin işlerliklerini gözden geçirmeleri bir zorunluluk halini almıştır. Üniversitelerin, daha etkili biçimde işlerlik gösterebilmesi için çalışanlarının en yüksek verimliliğe ulaşabileceği bir çalışma biçimini uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Bu da takım çalışması ile gerçekleştirilebilir.

2-Üniversitelerde takım çalışmasında rol alabilecek öğretim elemanlarının seçilerek alınması sağlanmalıdır. Bir başka deyişle bu kurumlarda çalışacak kişilerin yetenek ve yeterlikleri dikkate alınmalı ve kuruma girişte kişinin bir kolektiflik bilincine sahip olup olmadığı bir testle ölçülmelidir.

3-Takım çalışmasının en üst düzeyde ve büyük birlikteliklerle gerçekleştirilmesi için üniversitelerin her birimindeki yöneticisi özenle seçilmeli, yönetim konusunda bilimsel olarak bir teori ve pratiğe sahip olmayan kişiler bu makamlara getirilmemelidir. Çünkü takım çalışmasının önündeki en büyük engel birimin yöneticisinin davranış kalıplarıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1-Üniversitelerde takım çalışmasının önündeki engeller araştırılıp çözüm önerileri geliştirilmelidir.

2-Takım çalışmasının üniversitelerde uygulandığı durumlarda çıkması olası olumlu sonuçlar araştırılarak tüm üniversitelere ve YÖK'e bildirilmelidir.

3-Üniversite yöneticilerin yönetim anlayışları araştırılarak olumsuz yönetim biçimine sahip yöneticilerin yerine bilimsel ve modern yönetimden ödün vermeyen yöneticiler atanmalıdır.



KAYNAKÇA

Adair, John. **Effective and Team Building**, Gover Pub. Co. London, 1986.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 101, 1979.

Başaran, İ. Ethem. **Yönetim**. Gül Yayınevi, Ankara, 1989.

Bilgin, Nuri. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları**. Ege Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Yayını, İzmir, 1992.

Bobbitt, Randolph, Jr. Robert Breinholt, Yames McNaul. **Organizational Behavior: Understanding and Prediction**, Prentice-Hal, 1974.

Diane, Southworth, **Management**. The Dreyden Press. 1994.

Donald, Harvey, Donald R. Brown. **An Experimental Approach To Organization Development**. 2. Ed. Anglewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall Inc.. 1982.

Dyer, William G. **Teambuilding: Issues and alternatives**. California: Addison-Wesley Publishing Company. 1977.

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınları, İstanbul 1997.

Eryoldaş, Sibel. **Sevgi Hastanesi'nde Kendi Kendini Yöneten Takım Organizasyonuna Geçiş**. '6. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt 3. İstanbul, 1997.

Gümüşeli, Ali İlker. **'İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri'** Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1994.

- Güvenç, Tuncer. **Türkiye’de Üniversite ve Yükseköğretim.** Cumhuriyet, 27.6.1992-3.7.1992.
- Hesapçıoğlu, Muhsin. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi.** Beta, İstanbul, 1994.
- Johnson, D.W., F. P. Johnson. **Joining Together: Group theory and groups skills.** 3rd edition Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- Kathryn, Bartor and David Martin. **Management.** International Edition. New York: McGraw Hill Book Company, 1991.
- Katzenbach Jon R., ve Douglas K. Smith. **Takımların Bilgeliği.** Epsilon, İstanbul, 1993
- Kaufman, Roger ve Douglas Zahn. **Quality Management Plus. The Continuous Improvement of Education.** Corwin Press Inc. 1993.
- Keith Davis, John W. Nowtrom. **Human Behavior At Work: Organizational Behavior.** 6. E. New York: McGraw-Hill Book Comp. 1989.
- Kılınç, Tanıl. **Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi.** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1986.
- Lippitt, L.Gordon. **Team building for matrix organizations,** Optimizing human resources: Reading Individual Organizational Development, New York, Addison Wesley Pub. Comp. Reading Mass. 1977.
- Lundgren, F. Earl. **Organizational Management, Systems and Process.** Canfield Press, San Francisco, 1974.
- M.E.B. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. 1973.
- Miles, Robert. **Macro Organizational Behavior,** Goodyear Pub. Co., Santa Monica, California, 1980.
- Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü,** Ark Yayınevi, Ankara, 1995.

Ölçer Sema. **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yay. No:369, Ankara, 1988.

Öztürk, Güler. **Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Paul Pigors, Charles A. Myers. **Personel Administration**. 5. Ed. New York: McGraw-Hill Book Company. 1965.

Parker, Glenn M. **Team Players and Teamwork**, Jossey Boss Publishers, San Francisco: 1990.

Prokopenko, Joseph. **Verimlilik yönetimi, Uygulamalı El Kitabı**. Çev. Olcay Baykal ve Diğerleri. MPM Yayınları: 476, Ankara, 1992.

Ross Fole ve Robert Murdick. **People, Productivity and Organizational Structure, Contemporary Readings in Organizational Behavior**. Ed.: Fred Luthans, McGraw Hill, 1977.

Successful Team Building. Maywood-USA: Alexander Hamilton Institute, 1988.

EK 7

**BÖLÜMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ ANLAMLI FARKLILIKLARIN HANGİ
BOYUTLARDAN KAYNAKLANDIĞINA İLİŞKİN BULGULAR**

Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlılık (p)	Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlılık (p)	Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlılık (p)
Çalışma Süresi Yönetimi	1'den az	1-5	.9902*	.053	Dönüt	1'den az	1-5	1.147*	.007	Zaman Yönetimi	1'den az	1-5	.9484*	.040
	6-11	6-11	.9924*	.077		6-11	6-11	1.099*	.019		6-11	6-11	1.043*	.029
	12-17	12-17	.6337	.469		12-17	12-17	.8564	.118		12-17	12-17	.7510	.217
	18 üstü	18 üstü	1.075*	.074		18 üstü	18 üstü	1.009	.066		18 üstü	18 üstü	1.022	.059
	1-5 yıl	1'den az	.9902*	.053	6-11 yıl	1-5 yıl	1'den az	1.147*	.007	6-11 yıl	1-5 yıl	1'den az	.9484*	.040
	6-11 yıl	6-11	2.252	1.000		6-11	6-11	4.767	1.000		6-11	6-11	9.516	.996
	12-17	12-17	.3564	.703		12-17	12-17	.2910	.788		12-17	12-17	.1974	.938
	18 üstü	18 üstü	8.559	.999		18 üstü	18 üstü	.1380	.989		18 üstü	18 üstü	7.432	.999
	6-11 yıl	1'den az	.9924	.077	12-17 yıl	6-11 yıl	1'den az	1.099*	.019	12-17 yıl	6-11 yıl	1'den az	1.043*	.029
	12-17 yıl	1-5	2.252	1.000		12-17 yıl	1-5	4.767	1.000		12-17 yıl	1-5	9.515	.996
	18 üstü	12-17	.3587	.766		18 üstü	12-17	.2434	.910		18 üstü	12-17	.2926	.836
	18 üstü	18 üstü	8.333	.999		18 üstü	18 üstü	9.027	.998		18 üstü	18 üstü	2.083	1.000
Çalışma Süresi Yönetimi	1-5 yıl	1'den az	.6337	.469	12-17 yıl	1-5 yıl	1'den az	.8564	.118	12-17 yıl	1-5 yıl	1'den az	.7510	.217
	6-11 yıl	1-5	.3564	.703		6-11 yıl	1-5	.2910	.788		6-11 yıl	1-5	.1974	.938
	12-17 yıl	6-11	.3587	.766		12-17 yıl	6-11	.2434	.910		12-17 yıl	6-11	.2926	.836
	18 üstü	18 üstü	.4420	.694		18 üstü	18 üstü	.1531	.988		18 üstü	18 üstü	.2717	.909
	18 üstü	1'den az	1.075	.074	18 ve üstü	18 ve üstü	1'den az	1.009	.066	18 ve üstü	18 ve üstü	1'den az	1.022	.059
	1-5 yıl	1-5	8.558	.999		1-5 yıl	1-5	.1380	.989		1-5 yıl	1-5	7.432	.999
	6-11 yıl	6-11	8.333	.999		6-11 yıl	6-11	9.028	.998		6-11 yıl	6-11	2.083	1.000
	12-17 yıl	12-17	.4420	.694		12-17 yıl	12-17	.1531	.988		12-17 yıl	12-17	.2717	.909

*Anlamlı farklılığın olduğunu gösterir.

EK 8

**BÖLÜMLER ARASINDA TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINDAKİ
ANLAMLI FARKLILIKLARIN TEST EDİLMESİNE
İLİŞKİN BULGULAR**

Boyutlar	Kaynak	Kareler T oplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	f	Anlamlılık Denetimi (p)
Amaç	Gruplar arası	4.640	5	.928	1.547	.182
	Gruplar içi	62.969	105	.600		
Rol Açıklığı	Gruplar arası	7.399	5	1.480	1.630	.158
	Gruplar içi	95.324	105	.908		
İş Çevresi	Gruplar arası	11.988	5	2.398	3.847	.003*
	Gruplar içi	65.444	105	.623		
Çatışma Yönetimi	Gruplar arası	11.534	5	2.307	2.092	.072
	Gruplar içi	115.789	105	1.103		
İletişim	Gruplar arası	9.387	5	1.829	2.552	.032*
	Gruplar içi	74.161	105	.717		
Performans	Gruplar arası	4.378	5	.876	1.236	.298
	Gruplar içi	74.382	105	.708		
Dönüt	Gruplar arası	13.754	5	2.751	2.969	.015*
	Gruplar içi	97.293	105	.927		
Zaman Yönetimi	Gruplar arası	3.107	5	.621	.620	.685
	Gruplar içi	105.316	105	1.003		
Problem Çözme	Gruplar arası	5.200	5	1.040	.888	.492
	Gruplar içi	123.034	105	1.172		

**BÖLÜMLER ARASINDA TAKIM YETERLİĞİ BOYUTLARINDAKİ ANLAMLI FARKLILIKLARIN
HANGİ BÖLÜMLERDEN KAYNAKLANDIĞINA İLİŞKİN BULGULAR**

Bağımlı Değişken	Bölüm I	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlılık (p)	Bağımlı Değişken	Bölüm I	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlılık (p)
İş Çevresi	İstatistik	Batı	.9583	.281	Dönüt	İstatistik	Batı	.5200	.886
		Ebb	.5952E-02	1.000			Ebb	.6229	.713
		Mat	.3684	.938			Mat	.4589	.886
		Kimya	.4697	.816			Kimya	.3891	.928
	Fizik	Batı	.9427	.139		Fizik	Batı	.8.000	1.000
		İst	.9583	.281			İst	.5200	.886
		Ebb	.8988	.114			Ebb	1.1429*	.032
		Mat	.5899	.488			Mat	.9789	.072
	Kimya	Batı	.4886	.620		Kimya	Batı	.9091	.075
		İst	1.563E-02	1.000			İst	.6000	.466
		Ebb	.5952E-02	1.000			Ebb	.6229	.713
		Mat	.8988	.114			Mat	.1639	.994
	Eğitim Bilimleri	Batı	.3089	.876		Eğitim Bilimleri	Batı	.2338	.952
		İst	.4102	.581			İst	.5429	.340
		Ebb	.8832*	.009			Ebb	.4589	.886
		Mat	.3684	.938			Mat	.9789	.072
	Matematik	Batı	.5899	.488		Matematik	Batı	.1639	.994
		İst	.3089	.876			İst	.69856	1.000
		Ebb	.1013	.998			Ebb	.3789	.628
		Mat	.5743	.130			Mat	.3891	.928
	Kimya	Batı	.4697	.816		Kimya	Batı	.9091	.075
		İst	.4886	.620			İst	.2338	.952
		Ebb	.4102	.581			Ebb	.6986	1.000
		Mat	.1013	.998			Mat	.3091	.676
	Fizik	Batı	.4730	.161		Fizik	Batı	8.000	1.000
		İst	.9427	.139			İst	.6000	.466
		Ebb	1.5625	1.000			Ebb	.5429	.340
		Mat	.8832*	.009			Mat	.3789	.628
	Fizik	Batı	.5743	.130		Fizik	Batı	.3091	.676
		İst	.4730	.161			İst	.3091	.676
		Ebb	.4730	.161			Ebb	.3091	.676
		Mat	.4730	.161			Mat	.3091	.676
	Fizik	Batı	.4730	.161		Fizik	Batı	.4730	.161
		İst	.4730	.161			İst	.4730	.161
		Ebb	.4730	.161			Ebb	.4730	.161
		Mat	.4730	.161			Mat	.4730	.161

EK 9 - Devam

Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlilik (p)	Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlilik (p)	Bağımlı Değişken	Bölüm 1	Bölüm II	Ort. Arasındaki fark	Anlamlilik (p)
Amaç	İstatistik	Batı Ebb Mat Kimya Fizik	.8688* .5429* .7684* .8318* .9234*	.368 .759 .364 .229 .140	Rol	İstatistik	Batı Ebb Mat Kimya Fizik	1.3125* .5893* .9079* .8182* 1.0313*	.160 .842 .411 .477 .224	İş Çevresi	İstatistik	Batı Ebb Mat Kimya Fizik	.9583 5.952E-02 .3684 .4697 .9427	.281 1.000 .938 .816 .139
	Batı Dilleri	İst Ebb Mat Kimya Fizik	.8688* .3259 .1003 3.693E-02 5.469E-02	.368 .932 1.000 1.000 1.000		Batı Dilleri	İst Ebb Mat Kimya Fizik	1.3125* .7232 .4046 .4943 .2813	.160 .527 .914 .775 .975		Batı Dilleri	İst Ebb Mat Kimya Fizik	.9583 .8988 .5899 .4886 1.563E-02	.281 .114 .488 .620 1.000
	Eğitim Bilimleri	İst Batı Mat Kimya Fizik	.5429* .3259 .2256 .2890 .3806	.759 .932 .962 .850 .643		Eğitim Bilimleri	İst Batı Mat Kimya Fizik	.5893* .7232 .3186 .2289 .4420	.842 .527 .932 .975 .698		Eğitim Bilimleri	İst Batı Mat Kimya Fizik	5.952E-02 .8988 .3089 .4102 .8832*	1.000 .114 .876 .581 .009
	Matematik	İst Batı Ebb Kimya Fizik	.7684* .1003 .2256 6.340E-02 .1550	.364 1.000 .962 1.000 .983		Matematik	İst Batı Ebb Kimya Fizik	.9079* .4046 .3186 8.971E-02 .1234	.411 .914 .932 .999 .998		Matematik	İst Batı Ebb Kimya Fizik	.3684 .5899 .3089 .1013 .5743	.938 .488 .876 .998 .130
	Kimya	İst Batı Ebb Mat Fizik	.8318* 3.693E-02 .2890 6.340E-02 9.162E-02	.229 1.000 .850 1.000 .997		Kimya	İst Batı Ebb Mat Fizik	.8182* .4943 .2289 8.971E-02 .2131	.477 .775 .975 .999 .945		Kimya	İst Batı Ebb Mat Fizik	.4697 .4886 .4102 .1013 .4730	.816 .620 .581 .998 .161
	Fizik	İst Batı Ebb Mat Kimya	.9234* 5.469E-02 .3806 .1550 9.162E-02	.140 1.000 .643 .983 .997		Fizik	İst Batı Ebb Mat Kimya	1.0313* .2813 .4420 .1234 .2131	.224 .975 .698 .998 .945		Fizik	İst Batı Ebb Mat Kimya	.9427 1.5625 .8832* .5743 .4730	.139 1.000 .009 .130 .161