

SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNİN ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİNDE TAKIM ÇALIŞMASININ ROLÜ: SEKTÖREL BAĞLAMDA BİR TARTIŞMA

THE ROLE OF TEAMWORK IN EFFECTIVENESS AND PRODUCTIVITY OF SOCIAL SERVICE ORGANIZATIONS: A DISCUSSION IN SECTORIAL CONTEXT

Yrd. Doç. Dr. Adem BALTACI

Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Özet

Sosyal hizmet alanındaki işletmeler, günümüzde birçok işletmede olduğu gibi etkinlik ve verimliliklerini arttırmak adına modern yönetim yaklaşım ve uygulamalarını benimsemektedirler. Bu bağlamda sosyal hizmet işletmelerinin yüksek performans sergilemesini sağlayan uygulamalardan bir tanesi de takım çalışmasıdır. Takım çalışması etkin bir sosyal hizmet sunumunun ve birçok sosyal hizmet uygulamasının gerekli ve önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Öyle ki, sosyal hizmet alanındaki işletmeler takım çalışması ile birlikte; çalışanları üzerindeki kontrolü azaltarak, onların potansiyellerini ortaya çıkararak, yenilikçiliği destekleyerek, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu yükselterek etkinlik ve verimliliklerini artırmaktadırlar.

Bu alanda göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus ise; ister kâr amacı gütmeyen bir kurum, ister bir kamu kuruluşu ya da isterse bir özel sektör işletmesi olsun farklı sektörlerdeki işletmelerin sosyal hizmet sunabileceği gerçeğidir. Bundan dolayıdır ki işletmelerin içinde buldukları sektörlerin farklı yapısal ve yönetsel özellikleri bu işletmelerdeki takım çalışmalarını da farklılaştırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal hizmet işletmelerindeki takım çalışmasının sektörel farklılıklar bağlamında incelenmesi, bu işletmelerde uygulanan takım çalışmalarının anlaşılabilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada takım çalışması sosyal hizmet işletmeleri özelinde ve sektörel bağlamda (özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde) teorik olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışma, günümüzde kullanım alanı gün geçtikçe genişleyen takım çalışmasının diğer işletmelerde olduğu gibi, sosyal hizmet işletmelerinin de etkinlik ve verimliliğinde anahtar bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Takım çalışmasının farklı bağlamlarda uygulanabilirliğinin incelenmesinin, sosyal hizmet alanındaki işletmelerdeki yönetim anlayışının geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Hizmet İşletmeleri, Takım Çalışması, Sektörel Farklılıklar

Abstract

Organizations in the field of social services adopt modern management approaches and practices as so many of the organizations in today's world. In this

context, teamwork is one of the practices that help social service organizations to display high performance. Teamwork considered as a necessary and important component of effective delivery of the social services and many of the social service practices. Such that, organizations in the field of social services increase their effectiveness and productivity by decreasing control over employees, bringing out their potentials, promoting innovation, and improving organizational commitment and motivation with the help of teamwork.

The fact that organizations from different sectors, whether it is a private company, a public institute or a non-profit organization, can offer social services is a significant issue in this field. Because of that fact the structural and managerial characteristics of the sectors that organizations belong to differentiate dynamics of teamwork. From this point of view, studying teamwork in social services in the context of sectorial differences has a critical importance to comprehend teamwork in this kind of organizations. Hereby in this study, teamwork is theoretically examined specific to social service organizations and in the context of sectors (private, public and non-profit sectors). This paper reveals that teamwork whose area of usage grows day by day has a key role in effectiveness and productiveness of social service organizations as well as other organization types. It is presumed that the examination of usage of teamwork in different contexts would have significant contributions to improvement of management approach in social services.

Key Words: Social Service Organizations, Teamwork, Sectorial Differences

GİRİŞ

Günümüzde verimlilik ve etkinlik konusundaki ekonomik ve rekabetçi baskılar, işletmelerin hangi türde ve sektörde olduğuna bakmaksızın, çalışma ve yönetim şekillerini devamlı bir şekilde gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır (O'Leary ve Donovan, 1998). Zira yaşanan hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamı artık, çalışanların üretim sürecine yapabilecekleri potansiyel katkıları göz ardı eden ve onları işe yabancılaştıran geleneksel yönetim yaklaşımlarına yaşama şansı tanımamaktadır (Kalleberg, Marsden, Reynolds ve Knoke, 2006). Bu yaklaşımların yerine verimliliği, inovasyonu, kaliteyi, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmayı temel alan modern yönetim yaklaşım ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Gupta, Dirsmith ve Fogarty, 1994; Mullins, 2010). Bu uygulamalardan bir tanesi de modern kalite yönetiminin köşe taşı olarak kabul edilen "takım çalışması"dır (Howard, Foster ve Shannon, 2005).

Takım çalışması ile birlikte işletmeler; kalitenin, yenilikçiliğin ve örgütsel performansın iyileştirilmesinde birey bazlı iş anlayışına (Kozlowski ve Ilgen, 2006) kıyasla daha verimli ve etkili bir yöntemi hayata geçirmiş (Benevene, Cortini ve Callea, 2011) ve sağladığı avantajlardan dolayı takım çalışmasının uygulama alanı gün geçtikçe genişlemiştir (Howard ve diğ., 2005). Öyle ki takım çalışması kendini sosyal hizmet işletmelerinde de göstermiş (Wicke, Coppin ve Payne, 2003) ve etkin bir sosyal hizmet sunmanın önemli bir aracı kabul edilerek (Enderby, 2002) yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Brawley ve Schindler, 1991; Cullen, 2013; Pullen-Sansfaçon ve Ward, 2012).

1970'lerde kamu alanında başlayan değişim, kendini sosyal hizmet işletmelerinde de göstermiş ve geleneksel hiyerarşik bir yönetim yaklaşımı yerine daha yatay bir yapıyı benimseyen uygulamalardan biri olan takım çalışmasını hayata geçirmiştir (Wicke ve diğ., 2003). Literatürdeki çalışmalar, bahsedilen bu değişimin devam ettiğini ve takım çalışmasının hâlen sosyal hizmet işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir (Cullen, 2013; Pullen-Sansfaçon ve Ward, 2012). Öyle ki Doel ve Sawdon (2001) sosyal hizmet alanında takımların çok yaygın olduğunu ve takım çalışmasının kullanılmadığı bir alanın kalmadığını

belirtmişlerdir. Buna ilaveten Enderby (2002) da, takım çalışmasının yıllardan beri sosyal hizmet alanında değerli kabul edilerek kullanıldığını ifade etmiştir.

Takım çalışmasının yaygınlığına ve sahip olduğu öneme (West, Tjosvold ve Smith, 2003) rağmen ülkemiz akademik literatüründe konuyu sosyal hizmet işletmeleri bağlamında ele alan bir çalışmaya rastlamak oldukça güçtür. Bu nedenle sosyal hizmet işletmelerinin etkinlik ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahip olan takım çalışmasının bu bağlamda daha fazla incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, bahsedilen ihtiyacın bir nebze giderilmesi amacı ile takım çalışması sosyal hizmet işletmeleri özelinde teorik olarak ele alınmıştır. Tüm sektörlerdeki işletmelerin sosyal hizmet sunabileceği gerçeği nedeniyle (Watson ve Hegar, 2013), bu çalışmada takım çalışması; özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren sosyal hizmet işletmeleri temelinde ele alınmıştır. Sosyal hizmet işletmelerinde takım çalışmasının, verimliliğe ve etkinliğe katkısı sektörler arasındaki yapısal ve yönetsel farklılıklar göz önünde bulundurularak açıklanmıştır.

1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

İşletmelerin yüksek performans göstermelerini sağlayan iş tasarımları ve uygulamaları, günümüz modern işletme anlayışı için önemli bir gerekliliktir. Öyle ki gün geçtikçe örgütler çalışanlar üzerindeki kontrollerini azaltmakta ve çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak amacıyla onları teşvik etmektedirler. Bu teşviklerin asıl amacı çalışanların daha fazla yenilikçi olmalarını, zorlu rekabet koşulları ile baş edebilmelerini ve müşterilere daha iyi hizmet sunabilmelerini sağlamaktır (Athanasaw, 2000). Bu tür yüksek performans uygulamalarından biri olan takım çalışması, özellikle üretim sektöründe olmak üzere işletmelerin karşılaştıkları performans ve rekabet baskılarını azaltmak için yönetsel ve organizasyonel bir çözüm metodu olarak ortaya çıkmıştır (Kalleberg ve diğ., 2006).

İşletmelerin başarısında takım çalışmasının önemi gerek uygulayıcılar gerekse teorisyenler tarafından vurgulanmaktadır (Cohen ve Bailey, 1997). Bu bağlamda işletmelerde ve kurumlarda kullanım alanı oldukça genişlemiş olan takım, birbirini tamamlayıcı yeteneklere ve özelliklere sahip, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaca ulaşmada ortak sorumlulukları olan az sayıdaki çalışandan oluşan grup olarak tanımlanmaktadır (Brunetto, Farr-Wharton ve Shacklock, 2011:147; Katzenbach ve Smith, 2003:45). Takımla ilgili her ne kadar farklı tanımlamalarla karşılaşılabilir de yapılan bu tanımların ortak özellikleri şu şekildedir: ortak bir amaca ulaşmaya çalışırlar, bu amaca ulaşmada belli görevleri yerine getirirler, takım üyeleri kendi aralarında etkileşim içindedirler, üyelerin farklı görevleri ve rolleri vardır ve içinde buldukları organizasyona karşı ortak bir sorumluluk taşımaktadırlar (Benevene ve diğ., 2011).

Son yıllarda işletmeler, iş yapısında önemli değişiklikler tecrübe etmişlerdir. Artan rekabet, yenilikçilik alanındaki baskılar, yüksek uzmanlık gereksinimleri, müşteri memnuniyeti ve değişen çevreye uyum sağlayabilme gibi etkenler, birey bazlı iş anlayışından takım bazlı yapılara geçilmesine neden olmuştur (Kozlowski ve Ilgen, 2006). Takım çalışması ile birlikte çalışanların gelişimi desteklenmiş, yenilikçilik ve işbirliği arttırılmış, iş akışları geliştirilmiş ve departmanlar arası sınırlar ortadan kaldırılmıştır (Athanasaw, 2000). Uygulamaya konan takım çalışmaları sayesinde farklı işkolları ve uzmanlık alanları bir araya getirilmiş ve böylelikle problemler ve aşılması güç meseleler ve süreçler çözümlenebilmiştir (Berlin, Carlström ve Sandberg, 2012; Lichtenstein, Alexander, Jinnett ve Ullman, 1997). Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki takım çalışmasını uygulayan işletmeler geleneksel iş uygulamalarını tercih eden işletmelere nazaran daha verimli ve etkin bir hale gelmişlerdir (Goltz, Hietapelto, Reinsch ve Tyrell, 2008).

2. SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI

19. yüzyılın ikinci yarısında refah devletlerinde ortaya çıkmış olan (Fazzi, 2012) ve tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşan sosyal hizmetler, en temelde insana sosyal manada yapılan hizmettir. Horner (2012) yapmış olduğu çalışmada sosyal hizmeti, muhtaç insanlara yardım ederek onların güvende olmalarının ve böylelikle kendi yaşamlarının kontrolünü geri kazanabilmelerinin sağlanması olarak tanımlamıştır. Temelinde insan hakları ve sosyal adalet prensipleri yatan (Dickens, 2012) sosyal hizmet, doğası gereği teoriye değil uygulamaya yöneliktir ve sosyal hizmet çalışanları; hayatta mücadelede sıkıntı yaşayan, kendini yalnız hisseden ve problemlerini başkalarının yardımı olmadan çözemeyen kişilerin yaşamlarını daha iyi bir hale getirmek için çalışmaktadırlar. Bu alanda çalışanlar, kişilerin niçin yardıma muhtaç oldukları ile değil; onları koruma ve yaşamlarını pozitif yönde değiştirme ile ilgilenmektedirler (Horner, 2012). Sosyal hizmetin kapsamına, yardıma muhtaç çocuklar, yetişkinler ve yaşlılar, suçlular, özürlüler, zihinsel engelliler ve madde bağımlıları girmektedir (Wilson, Ruch, Lymbery ve Cooper, 2011).

Bahsetmiş olduğumuz bu sosyal hizmete gereksinim duyanların var olan hizmetleri alabilmeleri için çeşitli kurumlara ihtiyaç vardır. Bu kurumlar, genel olarak sosyal hizmet işletmeleri başlığı altında toplanmaktadır ve en basit tanımı ile yukarıda belirtilen sosyal hizmet tanımı çerçevesinde hizmet sağlayan kuruluşlardır (Oko, 2008). Örnek olarak çocuk bakımevleri, gençlik merkezleri, kadın sığınma evleri, sosyal bakım merkezleri, sosyal danışma merkezleri, huzurevleri, hastaneler, cezaevleri, psikiyatri klinikleri, okullar vb. kurumlar gösterilebilir (Leung, 2007). Sosyal hizmet işletmesi de diğer işletmeler gibi koordinasyon içinde çalışan, sınırları iyi belirlenmiş ve ortak hedeflere ulaşmak için çaba gösteren bir teşekküldür (Mullender ve Perrott, 2002).

Genel olarak sosyal hizmet alanındaki takımlar, ihtiyaç sahiplerine tıbbi, sosyal ve psikoloji gibi alanlarda yardımlar sağlamaktadır (Emilsson, 2013). İyi bir takım çalışması etkin bir sosyal hizmet sunumunun ve birçok sosyal hizmet uygulamasının gerekli bir bileşeni olarak görülmektedir. Sosyal hizmet alanında yapılmış çalışmalar takım çalışmasının, verimliliği ve çalışma kalitesini geliştirdiğini, fırsatları değerlendirerek yenilikçiliği desteklediğini ve takım üyelerinin organizasyona bağlılığını ve motivasyonunu yükselttiğini ortaya koymuştur (Enderby, 2002). Aynı zamanda Rafferty, Ball ve Aiken'in (2001) yapmış oldukları çalışma yüksek performans sergileyen takımlarda faaliyet gösteren sosyal hizmet çalışanlarının işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir.

Parsloe, sosyal hizmet işletmelerindeki takımları adeta bir futbol takımına benzeterek bu takımlarda bir araya gelmiş farklı yeteneklerin, çalışma yöntemlerinin ve deneyimlerin bir avantaj sağlayacağını belirtmiştir. Kendisi yine takım üyelerinin becerilerinin birbirini tamamlar şekilde olmasının takıma güç kazandıracağını söylemiştir (Parsloe, 1981). Ayrıca İngiltere'de yapılmış bir çalışma iyi bir takım çalışmasının sosyal hizmet alanında daha iyi çıktılar alınması ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Stevenson, Baker, Farooqi, Sorrie, ve Khunti, 2001). Amerika'da sosyal hizmet alanında yapılan başka bir çalışmada ise takımların kullanılmaya başlanmasından bu yana sosyal hizmet işletmelerinin verimliliklerinin arttığına dair bulgular elde edilmiştir (Brawley ve Schindler, 1991).

Diğer işletmelerde olduğu gibi sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerdeki takımlarda da takım liderleri önemli bir rol oynamaktadır. Bu işletmelerde takım lideri, çalışma ortamının ahengini korumak ve işletme politikalarını hayata geçirmek adına kaynakları çalışanların gelişimleri için kullanan, iletişimi sağlayan, iş önceliklerini belirleyen ve diğer kurumlar ile birlikte hareket eden kişi olarak görülmektedir. Liderin, takımı başarıya ulaştırabilmesi için takım üyelerini birlikte çalışmaya teşvik etme ve motive etme gibi görevleri

bulunmaktadır. Bu görev takım liderine, uygun atmosferi ve çevreyi oluşturma, her bir çalışanı cesaretlendirme ve her birinin özel yeteneklerini geliştirme sorumluluğu da yüklemektedir (Smith, 1984).

Konuya takım üyeleri açısından baktığımızda; sosyal hizmet çalışanlarının sahip olduğu eğitim, uzmanlık ve beceriler nedeni ile içinde buldukları takımların etkinliklerinin artırılması yönünde pozitif katkı sağlayacakları düşünülmektedir (Pullen-Sansfaçon ve Ward, 2012). Örneğin farklı disiplinlerden gelen uzmanlardan oluşan bir takımla yapılan görüşme sonrasında sosyal hizmet çalışanlarının takımın bakış açısını genişlettiği ve olayları daha geniş bir perspektiften ele alınabilmesini sağladığı görülmüştür. Aynı zamanda bu üyelerin, sosyal hizmet takımındaki planlama ve değerlendirme gibi temel görevleri de yerine getirebildikleri tespit edilmiştir (Cullen, 2013).

Ancak her ne kadar sosyal hizmet işletmelerindeki takım üyelerinin sahip olduğu farklı disiplinler, farklı ilgiler, öncelikler, bakış açıları, farklı altyapıları bir avantaj sağlasa da bu durum işbirliğinin problemlili hale gelmesine de neden olabilmektedir. Örneğin birçok uzman, diğer alanların katkılarını, almış oldukları eğitim ve bakış açıları nedeniyle gereksiz görebilmektedirler. Hatta diğer disiplinlere karşı bir saygı eksikliği dahi olabilmekte ve geçerli bilginin ne olduğuna dair farklı inanışlar söz konusu olabilmektedir (Iles ve Auluck, 1990).

3. SEKTÖREL BAĞLAMDA SOSYAL HİZMET İŞLETMELERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI

Birçok işletme; ister kâr amacı gütmeyen bir kurum, ister bir kamu kuruluşu ya da isterse bir özel sektör işletmesi olsun sosyal hizmet verebilmektedir (Freund, 2005; Watson ve Hegar, 2013). Ancak işletmelerin içinde buldukları sektörlerin farklı yapısal özellikleri bu işletmelerdeki takım çalışmalarını da farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda sosyal hizmet işletmelerinde takım çalışmasını sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak ayrı başlıklar halinde incelemek faydalı olacaktır.

A. Özel Sektörde Faaliyet Gösteren Sosyal Hizmet İşletmelerinde Takım Çalışması

Özel sektördeki işletmeler, ürün ve hizmet üreterek ve pazarlayarak işletme sahiplerine ve paydaşlarına ekonomik fayda sağlama amacını gütmektedirler (Nutt, 2006). Literatürde yapılan birçok araştırma özel sektörün çeşitli yönlerden kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörden farklılaştığını belirtmektedir (Baarspul ve Wilderom, 2011; LeRoux ve Feeney, 2013; McAdam ve Reid, 2000). Bu farklıların en temelinde bu sektörlerin toplum içerisinde üstlendikleri roller yatmaktadır. Bu bağlamda özel sektör işletmeleri daha çok ekonomik kaygılarla hareket ederken kamu ve kâr amacı gütmeyen sektördeki işletmeler ise toplumsal faydayı ön planda tutmaktadır. Özel sektör diğer sektörlerden, sahiplik, yönetim anlayışı, etki alanı, hesap verme, performans beklentileri ve kriterleri, iş güvencesi, finansman kaynağı gibi faktörler açısından da farklılık göstermektedir (Euske, 2003).

1990'lı yıllarda neo-liberal politikaların etkisiyle kamu sektörü, üzerindeki birçok sorumluluğu ve görevi özel sektöre devretmiştir (Fazzi, 2012; Watson ve Hegar, 2013). Başka bir ifade ile geçmişten günümüze yaşanan değişimler ile devletin rolü ve görev tanımları farklılaşmış ve böylelikle kamunun icra ettiği birçok fonksiyon özel ve kâr amacı gütmeyen sektöre kaymıştır. Bu yaşanan değişimin altında üç temel etken rol oynamaktadır. Bunlar (Frederickson, Smith, Larimer ve Licari, 2012); a) pazar bazlı yönetim ve kaynak dağıtımı tekniklerinin benimsenmesi, b) kamu hizmetlerinin sunumunda özel sektör işletmelerine karşı güvenin artması ve c) temel aktör olarak devletin, rolünün ve merkezîyetçiliğinin azaltılma çabasıdır.

Özel sektörün kamuya ait alanlarda etkinlik kazanmasına paralel olarak sosyal hizmet alanında da ağırlık kazanmasında kamu harcamalarının düşürülmesi ve kalitenin artırılması etkenleri de önemli bir rol oynamıştır (Stolt, Blomqvist ve Winblad, 2011). Birçok ülkede yaşanan bütçe açıkları, bu ülkelerin, önemli bir gider kalemi olarak görülen sosyal hizmetleri özelleştirme arayışı içine girmelerine neden olmuştur (Blank, 2000). Buna ilaveten her ne kadar sosyal hizmetin, doğası gereği kamu sektörü tarafından sunulması beklense de bu alandaki özelleştirmeleri savunanlar kamu kurumlarının etkin bir şekilde çalışmadığını ve kaynakları israf ettiğini iddia etmektedirler. Ayrıca yine bu kişiler özel sektördeki rekabetin ve adem-i merkezîyetçi yönetim anlayışının sosyal hizmetlerin sunulmasında daha iyi bir yöntem olduğunu belirtmektedirler (Stolt ve diğ., 2011). Benzer şekilde bu görüşe göre sağlık ve eğitim gibi alanlarda devletin hizmet kalitesinin özel sektöre göre düşük olabileceği kabul edilmektedir. Öyle ki ücretleri daha yüksek olmasına rağmen özel sektör sosyal hizmet işletmeleri, kamu sektörü tarafından sunulan hizmetlere kıyasla toplum tarafından tercih edilebilmektedir (Brugha ve Zwi, 1998).

Diğer taraftan özelleştirme karşıtı görüş ise özel sektörün ekonomik kaygıları hizmet kalitesinin önünde tutabileceğini iddia etmektedir (Stolt ve diğ., 2011). Ayrıca özel sektör tarafından üretilen sosyal hizmetlerden sadece bedelini ödeyebileceklerin faydalanabilmesi bu hizmetlerin kamu yararı ilkesine ters düşebilmektedir. Var olan bu tartışmalara rağmen başta Batı devletleri olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde de sosyal hizmet alanında son yıllarda önemli bir özelleştirme yaşanmaktadır (Schlein, De La Cruz, Gopalakrishnan ve Montagu, 2013). Örneğin Amerika'daki bazı eyaletlerde hapisane yönetimi, ilk ve orta öğretim ve halk eğitim merkezlerinin özelleştirilmesinde son yıllarda bir artış gerçekleşmiştir. Bu duruma paralel olarak Blank (2000) çalışmasında Amerika'daki hastanelerin %17'sinin, çocuk bakım merkezlerinin ise sadece %7'sinin devlet tarafından işletildiğini belirtmiştir.

Diğer alanlarda olduğu gibi sosyal hizmet alanında da faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde takımlar, rekabetçiliğin artırılması açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Öyle ki birçok küresel firma (Siemens, Motorola, Fiat, Ford) gelecekteki başarılarını takımların ve takım çalışmasının üzerine inşa etmektedirler (Brooks, 2006:84). Çünkü takım çalışmasının, verimliliğin artırılması, yenilikçiliğin desteklenmesi, farklı becerilerin bir araya getirilmesi, kalitenin yükseltilmesi ve çalışan motivasyonunun ve bağlılığının artırılması gibi faydalarından dolayı işletmelerin rekabetçiliğini arttıracakı düşünülmektedir (Brooks, 2006; Mullins, 2010). Örneğin Brunetto, Farr-Wharton ve Shacklock'un (2010) sosyal hizmet alanında özel sektörde çalışan 62 hemşire ile yapmış oldukları bir çalışmada, hemşirelerden 31 tanesi iyi bir takım çalışmasının onların moralini ve motivasyonunu yükselten en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir.

Literatürde etkin bir takımın özellikleri ile ilgili çeşitli faktörler dile getirilmektedir. Bunlar arasında; ortak amaçlar ve hedefler, grup değerlerinin ve normlarının kabulü, karşılıklı güven ve bağlılık, karar verme sürecine tüm takım üyelerinin katılımı, bilginin serbestçe dolaşması, güçlü bir iletişim, duyguların ve anlaşmazlıkların açıkça ifade edilmesi ve uyuşmazlıkların takım içinde çözülmesi sayılabilmektedir. Aynı zamanda takım performansının artırılabilmesi için takım içindeki roller, informal yapı, yönetim sistemleri, liderlik tarzı, eğitim ve gelişim gibi unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Mullins, 2010). Ayrıca takımın, doğru roller için doğru becerilere sahip takım üyelerine sahip olması ve takım üyelerinin birbirini destekleyici nitelikte olmaları etkin bir takım için gereklidir (West, 2012). Aksi takdirde takım çalışmasından beklenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Örneğin Mrayyan (2007) özel sektördeki sosyal hizmet işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada takım üyeleri arasındaki iletişim problemlerinin iş tatminsizliğine yol açtığını

bulmuştur. Brunetto, Farr-Wharton, Shacklock ve Robson ise (2012) yapmış oldukları çalışmada, takım çalışmasından duyulan tatminin sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren özel sektör ile kamu sektörü işletmeleri açısından kayda değer bir şekilde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Ayrıca özel sektör sosyal hizmet işletmelerinde çalışanların kamudaki meslektaşlarına nazaran daha fazla işlerinden tatmin oldukları da elde edilen bulgular arasındadır.

B. Kamu Sektöründe Faaliyet Gösteren Sosyal Hizmet İşletmelerinde Takım Çalışması

Kamu sektörü; organizasyon yapısı, yönetim anlayışı, ücret sistemi, iş tasarımları ve sorumluluk alanları gibi unsurlar nedeniyle özel sektörden farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarının sahip olduğu bürokratik yapıdan dolayı bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler daha az esnek ve daha fazla kuralın ve kısıtlamanın olduğu bir yönetim anlayışına sahiptir (Hooijberg ve Choi, 2001). Ayrıca kamu sektöründe hakim olan toplum refahı ve demokratik kaygılar gibi değerler ve normlar nedeniyle özel ve kamu sektörünün hedefleri arasında farklılıklar söz konusudur. Üstelik kamu sektörü açıklık, şeffaflık ve eşit muamele gibi unsurlara daha fazla önem vermektedir (Christensen, Læg Reid, Roness ve Rovik, 2007).

Kamu sektörü yapısı itibarıyla, politika geliştirme ve düzenlemeler yapma gibi sorumlulukları olan bir sektördür. Ayrıca ayrımcılığın ve istismarın önlenmesi, eşitliğin sağlanması ve sosyal uyumun teşvik edilmesi yine kamu sektörüne ait görevler arasında görülmektedir (Watson ve Hegar, 2013). Bu bağlamda sosyal hizmetin sağlanması da büyük oranda bu işin finansmanını da sağlayan kamu sektörünün sorumlulukları arasında görülmektedir. Bu sorumluluğun gerçekleştirilmesi adına kamu sektöründe; eğitim kurumları, sığınma evleri, bakım evleri gibi birçok sosyal hizmet işletmesi kurulmuştur.

Özel sektörde bu tarz işletmelerin başarısı daha çok ekonomik göstergelere göre belirlenirken kamuda ise saptanan sosyal hedeflere ulaşma düzeyine göre belirlenmektedir. Ancak belirlenen hedeflere ulaşmada, kamu sektöründe faaliyet gösteren sosyal hizmet işletmelerinin yüksek düzeyde bürokrasiye sahip olmalarının ve çalışma ve yönetim şekillerinin olumsuz bir etkisi olabilmektedir (Freund, 2005). Bu kurumlar meşruiyetlerini sağlamak adına her ne kadar bürokratik yapıyı kullansalar da günümüzde performanslarını arttırmak adına modern yönetim yaklaşım ve uygulamalarını hayata geçirmeye gereksinim duymaktadırlar (Gupta ve diğ., 1994). Bu bağlamda takım çalışması, kamu sektöründe faaliyet gösteren sosyal hizmet işletmeleri için etkinlik ve verimliliği arttıracak modern yönetim uygulamaları arasında görülmektedir (Howard ve diğ., 2005).

Takım çalışması bahsedildiği üzere sadece özel sektör için değil aynı zamanda kamu sektörü için de yüksek performans ve rekabetçilik açısından anahtar bir rol oynamaktadır (West ve diğ., 2003). Ancak bu iki sektörün bahsedilen kendilerine özgü yapısal özellikleri, takım çalışmalarında da bazı farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır (Howard ve diğ., 2005). Örneğin kamu sektöründeki takımlarda kârlılık motivasyonunun olmayışı, bu takımların özel sektördeki takımlara nazaran verimliliğe daha az dikkat etmesine ve performansın ölçülmesinde katı ölçütlerden ziyade normlar ve sosyal baskılar gibi “yumuşak” kontrolleri tercih etmelerine neden olmaktadır (Fredriksson, Blomqvist, ve Winbla, 2012).

Kamu ve özel sektördeki takımlar liderlik anlayışı açısından da farklılıklar göstermektedir. Örneğin kamu sektöründeki üst düzey yöneticiler profesyonel yetkinliklerinden çok popülaritelerine göre seçilmektedirler. Bu nedenle de hataları daha fazla görünür olmakta ve çalışanları tarafından lidere duyulan saygı tehlikeye girebilmektedir (Howard ve diğ., 2005). Böylelikle etkin bir takım çalışması için gerekli en önemli unsurlardan biri olan etkin bir lider faktörü ciddi bir problem haline dönüşebilmektedir. Benzer şekilde sosyal hizmet işletmelerinde yapılan bazı çalışmalara göre her ne kadar takımlar etkin bir

hizmetin önemli bir ögesi olsa da kamu sektöründeki takım çalışmalarının daha sorunlu olabileceğini göstermiştir (Enderby, 2002). Bu bulgulara destek olarak takım çalışmalarında olması gereken proaktif ve becerileri ön plana çıkaran yapının sosyal hizmet alanındaki kamu kurumlarında elde edilemediği iddia edilmektedir. Hatta bu takımlar, belli sayıda çalışanın basitçe bir araya getirilmesi şeklinde bile yorumlanmaktadır (Doel ve Sawdon, 2001).

Takım çalışması genel olarak işletmelerde organizasyon yapısının geliştirilmesi ve iş akışının optimize edilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu faydaların sağlanabilmesi için çalışanlar arasında karşılıklı güven, bağlılık ve işbirliğinin geliştirilmesi ve takım halinde çalışma motivasyonunun desteklenmesi gerekmektedir (Atwal ve Caldwell, 2006). Bu bağlamda yönetim, takım çalışmasını etkin bir biçimde kullanabilmek için takımın birbirine olan bağlılığını, devamlılığını ve gelişimini güçlendirecek kişisel teşviklerden ziyade, takdir etme ve sorumluluk verme gibi ortak teşvikler geliştirmelidir (Berlin, 2014). Ayrıca takıma dahil olmak isteyen kişilerin gönüllülük esasına dayanarak takıma alınmasının takımların etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir (Folly ve Baxter, 2001). Bu bağlamda Gupta ve arkadaşları (1994) kamudaki takımların performanslarını artırmak için sosyal faktörlerin ve grup dinamiklerinin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak takım çalışması gibi modern yönetim uygulamalarını kamu sektöründe hayata geçirmek, bu sektörün verimlilik, etkinlik ve esneklik yönünden sahip olduğu yetersizliklerden dolayı (Berlin, 2014) daha zor olabilmektedir (Brunetto ve diğ., 2011). Fakat bu zorluğa rağmen kamu sektöründe ve doğal olarak bu sektördeki sosyal hizmet işletmelerinde takımların kullanılması, daha yüksek bir adaptasyon, etkinlik ve inovasyon sağlanması ve çalışanlar üzerinde daha yüksek bir bağlılık ve moral oluşturması açısından bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Kalleberg ve diğ., 2006).

C. Kâr Amacı Gütmeyen Sektörde Faaliyet Gösteren Sosyal Hizmet İşletmelerinde Takım Çalışması

Yönetim alanındaki araştırmaların çoğunun ya özel sektör ya da kamu işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak kâr amacı gütmeyen organizasyonların yönetimine odaklanan çalışmalara olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Tyler, 2005). Çünkü bu kurumlar da halihazırda özel ve kamu kurumları tarafından uygulanan yönetim teorilerinden ve uygulamalarından faydalanabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında günümüzde kullanımda olan uygulamaların ve prosedürlerin kâr amacı gütmeyen organizasyonlar açısından güvenilirliğinin ve uygulanabilirliğinin incelenmesi bu kurumlardaki yönetim anlayışının geliştirilmesi açısından hayati derecede öneme sahiptir (Benevene ve diğ., 2011).

Kâr amacı gütmeyen sektör, toplumsal hedeflere ulaşabilmek adına yerel toplulukların işbirliğini teşvik etmekte ve kamu ve özel sektörün kesiştiği bir alanda faaliyet göstermektedir (Watson ve Hegar, 2013). Her tür işletme bir çeşit değer üretme amacı ile kurulmaktadır ve kâr amaçlı organizasyonlar bunu finansal şekilde ölçecek kriterler kullanırken kâr amacı gütmeyen kurumlar ise sosyal başarılar üretecek değerlere odaklanmaktadır (Moore, 2000). Bu bağlamda genel olarak kâr amacı gütmeyen kurumlar bir sosyal misyon etrafında organize olan, insanîyet ve gönüllülük gibi değerleri benimseyen ve kamu yararına çalışan kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kâr amaçlı organizasyonlara kıyasla kâr amacı gütmeyen işletmeler sosyal sorumluluklar üzerine daha fazla vurgu yapmaktadırlar (McMurray, Islam, Sarros ve Pirola-Merlo, 2012).

Kâr amacı gütmeyen kurumlar şu temel özellikleri sergilemektedirler (Salamon ve Anheier, 1992): a) resmi olarak kurumsallaşma (bu kurumlar belli bir kurumsal gerçeklik taşımaktadırlar), b) özel yapıda olma (hükümetten bağımsızdırlar ve böylelikle kamu sektöründen ayrılırlar), c) kendi kendini yönetme (kendi aktivitelerini kontrol etme yetisine

sahiptirler), d) kâr amacı gütmeme (bu kurumlar sahiplerine ya da yöneticilerine gelir kazandırma amacı gütmemektedirler) ve e) gönüllülük (doğaları gereği zorunluluk içermezler ve belli bir derecede gönüllülüğe dayanmaktadır).

Kâr amacı gütmeyen kurumları kamu ve özel sektör işletmelerinden ayıran özellikler ise şunlardır (Tyler, 2005):

- Organizasyonel misyona ve değerlere aşırı derecede önem vererek toplum üzerinde bir fark yaratma amacıyla faaliyet göstermektedirler.
- Sektör temel olarak zorunluluktan çok tercihe dayandığı için gönüllülük, gerekli ve önemli bir bileşendir.
- Özel sektörden farklı olarak müşterilerin finansörlerden ayrılması söz konusudur ve hemen hemen bu sektördeki tüm işletmeler belli ölçüde halktan gelen bağışlara bağımlıdır.
- Özel sektördeki işletmelerin hissedarlarına karşı olan yükümlülüklerinden farklı olarak kâr amacı gütmeyen işletmeler genel olarak sosyal paydaşlara karşı sorumludurlar.
- Kâr amacı gütmeyen işletmeler diğer bazı düzenlemelerin yanı sıra yasal ve finansal sınırlamaların olduğu karmaşık bir ortam içerisinde hareket etmektedirler.
- Birçok kâr amacı gütmeyen işletmenin toplumsal katılıma ve katılımcı karar vermeye karşı ideolojik bir bağlılıkları vardır.
- Kâr amacı gütmeyen kurumlar özel sektördeki “kâr” ile karşılaştırıldığında yüksek derecede belirsizlik içeren öznel başarı kriterlerine sahiptir. Her ne kadar bu kurumlar finansman sağlamak için ciddi bir mesai harcasalar da kâr, onların faaliyetlerinin amacı değildir.
- Birçok kâr amacı gütmeyen işletme yeniliğe açıktır, sosyal ihtiyaçlardaki değişikliklere karşı yüksek derecede hassastırlar ve başkaları tarafından sağlanmayacak olan bazı hizmetleri sağlamaktadırlar.
- Birçok kâr amacı gütmeyen işletme kendi örgüt kültürüne ve bu kültürün organizasyonun amacı ile olan ilişkisine vurgu yapmaktadır.
- Genellikle kamu yararı gözetilen hizmetlerde yüksek derecede çalışan bağlılığı vardır ve organizasyonun amacına olan bağlılık düşük ücretlere rağmen çalışma şeklinde görülür.

Konuyu sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen organizasyonlar açısından ele aldığımızda bu alanda yapılan çalışmalar iki temel bulguyu ortaya çıkartmıştır (Fazzi, 2012). Bunlardan ilki kâr amacı gütmeyen sektörün yapısının oldukça karmaşık ve farklı olduğudur. Diğeri ise bu sektördeki çalışma koşullarının kamu sektörününkinden daha kötü olduğudur. Örneğin yapılan bazı araştırmalarda kâr amacı gütmeyen hastanelerde çalışanlara ödenen ücretlerin ortalama olarak özel ve kamu sektöründekilere oranla daha yüksek olduğu (Shahpoori ve Smith, 2005) ve bu sektörde çalışanların benzer işlerde özel sektörde ya da kamuda çalışanlara nazaran daha fazla işlerinden memnun oldukları (ücretler düşük olsa dahi) tespit edilmiştir (Borzaga ve Tortia, 2006). Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere kâr amacı gütmeyen sektör mecburi olunduğu için değil; birçok çalışanın değerlerine ve profesyonel çıkarlarına daha uygun olduğu için bilerek ve istenerek tercih edilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda; kendini gerçekleştirme, organizasyonun misyonunu daha içsel olarak benimseme ve faaliyetlerine aktif olarak katkı sağlayabilme gibi çalışanların motivasyonlarını etkileyecek unsurların daha fazla ön plana çıkması, bu sektördeki sosyal hizmet çalışanlarının diğer sektörlerdeki eşdeğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin olmalarının ve yüksek memnuniyetlerinin açıklayıcıları olarak gösterilebilmektedir (Fazzi, 2012).

Yukarıdaki açıklamış olduğumuz kâr amacı gütmeyen sektördeki işletmelerin diğer sektör işletmelerine nazaran görece pozitif farklılıkları, benimsemiş oldukları yönetim anlayışının bir sonucu olarak görülebilmektedir. Hatta bu tarz işletmelerin daha fazla kamuoyunun gözü önünde olması; çalışanlara daha adil davranmayı, verimliliği, katılımcılığı ve örgütsel bağlılığı artırıcı yeni yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri yönünde baskı unsuru olabilmektedir (Kalleberg ve diğ., 2006). Bu bağlamda Austin (2003) yapmış olduğu çalışmada modern yönetim uygulamalarından biri olan takım çalışmasının kamu sektöründe olduğu gibi kâr amacı gütmeyen sosyal hizmet işletmelerinde de kullanılması gerektiğini söylemiştir.

İlk bakışta her ne kadar işin doğası gereği özel sektörde, kâr amacı gütmeyen sektördeki işletmelere nazaran takımların daha fazla kullanılmaları beklense de yapılan bir araştırmada kâr amacı gütmeyen kurumların %81'lik bir oranla takımları en çok kullanan kurumlar olduğu tespit edilmiştir (Devine, Clayton, Philips, Dunford ve Melner, 1999). Takım çalışmasının bu sektördeki yaygınlığının bir açıklayıcısı olarak tüm işletmelerin içinde buldukları çevredeki hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamı (rakipler, müşteriler, dağıtıcılar ve yasal sınırlamalar gibi alanlardaki) gösterilebilmektedir. Ayrıca takım çalışmasının, özellikle kâr amacı gütmeyen kurumlardaki yöneticilerin ve çalışanların uygulama eğiliminde oldukları insani amaçlarla daha fazla uyumluluk göstermesi diğer bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak bahsedilen bu insani kaygılar çalışanların sürece yapabilecekleri potansiyel katkıları göz ardı eden ve onları işe yabancılaştıran Taylorist yaklaşımın terk edilerek takım çalışması gibi katılımı güçlendiren yapıların kâr amacı gütmeyen işletme yöneticileri tarafından da benimsenmesini sağlamıştır (Kalleberg ve diğ., 2006). Hatta özel sektör ve kâr amacı gütmeyen sektör işletmelerini sosyal hizmet bağlamında karşılaştıran bir araştırmada Chesteen ve arkadaşları takımın, kâr amacı gütmeyen işletmelerde daha etkin kullanıldığını tespit etmişlerdir (Chesteen, Helgheim, Randall ve Wardell, 2005).

SONUÇ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim sektör farkı gözetmeksizin tüm işletmelerin varlıklarını tehdit eder hale gelmiştir. Var olan bu duruma bir çözüm olarak sosyal hizmet işletmeleri, halihazırda özel ve kamu kurumları tarafından uygulanan yönetim teorilerinden ve uygulamalarından faydalanmayı tercih etmektedirler. Bu uygulamalardan bir tanesi de belirlenen hedeflere ulaşmanın güçlü ve etkili bir yolu olarak kabul edilen takım çalışmasıdır.

Hangi sektörde ve alanda olursa olsun işletmelerin karşı karşıya kaldığı verimli çalışma ve yüksek performans ihtiyacına verilen cevap, eski bir gerçeğin uygulamaya konulmasıdır: "Bütün, parçaların toplamından daha büyüktür" (O'Leary ve Donovan, 1998: 147). Burada kastedilen, etkinlik ve verimliliğin çalışanların bireysel çabaları ile değil oluşturdukları takımların performansı sayesinde gerçekleşeceğidir. Yani Henry Ford'un da dediği gibi ancak birlikte çalışmak başarıyı sağlayacaktır (Caretta, 2009: 73-74).

Bu yaklaşımdan hareketle sosyal hizmet alanında yapılmış çalışmalar takım çalışmasının bu işletmelerde; verimliliği ve etkinliği artırdığını, kaliteyi yükselttiğini, inovasyonu desteklediğini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur. Ancak bu avantajların elde edilebilmesi için takım çalışmasının hangi sektörde (özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen) faaliyet gösteren bir sosyal hizmet işletmesinde uygulamaya konulacağına dikkat edilmelidir. Sosyal hizmet işletmelerinde takım çalışmasını sektörel farklılıkları göz önüne alarak incelemek uygulayıcılara ve teorisyenlere rehberlik edecektir. Çünkü her ne kadar tüm sektörlerdeki sosyal hizmet işletmeleri aynı alanda faaliyet gösterse de her bir sektörün kendine özgü dinamikleri, farklı yapısal ve yönetsel özellikleri mevcuttur.

Sosyal hizmet işletmelerinde takım çalışmasının etkinlik ve verimliliği artırıcı rolü ancak bu özellikleri göz önünde bulunduran bir yaklaşımla mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- ATHANASAW, Yvonne A. (2000). Cross-Functional Teams in the Public Sector-Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills and Ability Relationships to the Effectiveness of the Team. Doktora Tezi, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Amerika.
- ATWAL, Anita ve CALDWELL, Kay (2006). "Nurses' Perceptions of Multidisciplinary Team Work in Acute Healthcare". *International Journal of Nursing Practice*, 12 (6): 359-365.
- AUSTIN, Michael J. (2003). "The Changing Relationship Between Nonprofit Organizations and Public Social Service Agencies in the Era of Welfare Reform". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (1): 97-114.
- BAARSPUL, Hayo C. ve WILDEROM, Celeste P. M. (2011). "Do Employees Behave Differently in Public- vs Private- Sector Organizations? A State-of-the-art Review". *Public Management Review*, 13 (7): 967-1002.
- BENEVEENE, Paula, CORTINI, Michela ve CALLEA, Antonino (2011). "Teamwork: A Comparison Between Nonprofit and Public Organizations". *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5 (1): 517-527.
- BERLIN, Johan M. (2014). "Common Incentives for Teamwork – The Unspoken Contract's Significance". *Team Performance Management*, 20 (1-2): 65-80.
- BERLIN, Johan M., CARLSTRÖM, Eric D. ve SANDBERG, Hakan S. (2012). "Models of Teamwork: Ideal or Not? A Critical Study of Theoretical Team Models". *Team Performance Management*, 18 (5-6): 328-340.
- BLANK, Rebecca M. (2000). "When Can Public Policy Makers Rely on Private Markets? The Effective Provision of Social Services". *The Economic Journal*, 110 (462): 34-49.
- BORZAGA, Carlo ve TORTIA, Ermanno (2006). "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (2): 225-248.
- BRAWLEY, Edward Allan ve SCHINDLER, Ruben (1991). "Strengthening Professional and Paraprofessional Contributions to Social Service and Social Development". *British Journal of Social Work*, 21 (5): 515-531.
- BROOKS, Ian (2006). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 3. Baskı, İngiltere: Prentice Hall.
- BRUGHHA, Ruairi ve ZWI, Anthony (1998). "Improving the Quality of Private Sector Delivery of Public Health Services: Challenges and Strategies". *Health Policy and Planning*, 13 (2): 107-120.
- BRUNETTO, Yvonne, FARR-WHARTON, Rod ve SHACKLOCK, Kate (2010). "The Impact of Supervisor-Subordinate Relationships on Morale: Implications for Public and Private Sector Nurses' Commitment". *Human Resource Management Journal*, 20 (2): 206-225.
- BRUNETTO, Yvonne, FARR-WHARTON, Rod ve SHACKLOCK, Kate (2011). "Supervisor-Nurse Relationships, Teamwork, Role Ambiguity and Well-Being: Public versus Private Sector Nurses". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (2): 143-164.
- BRUNETTO, Yvonne, FARR-WHARTON, Rodney, SHACKLOCK, Kate ve ROBSON, Fiona (2012). "Supervisor Relationships, Teamwork, Role Ambiguity and Discretionary Power: Nurses in Australia and United Kingdom". *International Journal of Public Administration*, 35 (8): 532-543.

- CARETTAS, Karl E. (2009). *Outsourcing, Teamwork and Business Management*. Amerika: Nova Science Publishers Inc..
- CHESTEEN, Susan, HELGHEIM, Berit, RANDALL, Taylor ve WARDELL, Don (2005). "Comparing Quality of Care in Non-Profit and For-Profit Nursing Homes: A Process Perspective". *Journal of Operations Management*, 23 (2): 229-242.
- CHRISTENSEN, Tom, LÆGREID, Per, RONESS, Paul G. ve ROVIK, Kjell Arne (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. Amerika: Routledge.
- COHEN, Susan G. ve BAILEY, Diane E. (1997). "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite". *Journal of Management*, 23 (3): 239-290.
- CULLEN, Anne F. (2013). "'Leaders in Our Own Lives': Suggested Indications for Social Work Leadership from a Study of Social Work Practice in a Palliative Care Setting". *British Journal of Social Work*, 43 (8): 1527-1544.
- DEVINE, Dennis J., CLAYTON, Laura D., PHILIPS, Jennifer L., DUNFORD, Benjamin B. ve MELNER, Sarah B. (1999). "Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness". *Small Group Research*, 30 (6): 678-711.
- DICKENS, Jonathan (2012). "The Definition of Social Work in the United Kingdom, 2000-2010". *International Journal of Social Welfare*, 21 (1): 34-43.
- DOEL, Mark ve SAWDON, Catherine (2001). "What Makes for Successful Groupwork? A Survey of Agencies in the UK". *British Journal of Social Work*, 31 (3): 437-463.
- EMILSSON, Ulla Melin (2013). "The Role of Social Work in Cross-Professional Teamwork: Examples from an Older People's Team in England". *British Journal of Social Work*, 43 (1): 116-134.
- ENDERBY, Pam (2002). "Teamworking in Community Rehabilitation". *Journal of Clinical Nursing*, 11 (3): 409-411.
- EUSKE, Kenneth J. (2003). "Public, Private, Not-for-profit: Everybody is Unique?". *Measuring Business Excellence*, 7 (4): 5-11.
- FAZZI, Luca (2012). "Social Work in the Public and Nonprofit Sectors in Italy: What are the Differences?". *European Journal of Social Work*, 15 (5): 629-644.
- FOLLY, Levi C. ve BAXTER, Kathryn P. (2001). "Forming General Education and Special Education Teams". *Principal Leadership*, 2 (3): 73-74.
- FREDERICKSON, H. George, SMITH, Kevin B., LARIMER, Christopher W. ve LICARI, Michael J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. 2. Baskı, Amerika: Westview Press.
- FREDRIKSSON, Mio, BLOMQVIST, Paula ve WINBLA, Ulrika (2012). "Conflict and Compliance in Swedish Health Care Governance: Soft Law in the 'Shadow of Hierarchy'". *Scandinavian Political Studies*, 35 (1): 48-70.
- FREUND, Anat (2005). "Work Attitudes of Social Workers across Three Sectors of Welfare Organizations". *Journal of Social Service Research*, 31 (3): 69-92.
- GOLTZ, Sonia M., HIETAPELTO, Amy B., REINSCH, Roger W. ve TYRELL, Sharon K. (2008). "Teaching Teamwork and Problem Solving Concurrently". *Journal of Management Education*, 32 (5): 541-562.
- GUPTA, Parveen P., DIRSMITH, Mark W. ve FOGARTY, Timothy J. (1994). "Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits". *Administrative Science Quarterly*, 39 (2): 264-284.

- HOOIJBERG, Robert ve CHOI, Jaepil (2001). "The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization". *Administration and Society*, 33 (4): 403-431.
- HORNER, Nigel (2012). *What is Social Work?*. 4. Baskı, İngiltere: Sage Publication.
- HOWARD, Larry W., FOSTER, S. Thomas ve SHANNON, Patrick (2005). "Leadership, Perceived Team Climate and Process Improvement in Municipal Government". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (8): 769-795.
- ILES, Paul ve AULUCK, Randhir (1990). "Team Building, Inter-agency Team Development and Social Work Practice". *British Journal of Social Work*, 20 (2): 151-164.
- KALLEBERG, Arne L., MARSDEN, Peter V., REYNOLDS, Jeremy ve KNOKE, David (2006). "Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices". *Work and Occupations*, 33 (3): 271-302.
- KATZENBACH, Jon R. ve SMITH, Douglas K. (2003). *The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance Organization*. Amerika: HarperCollins Publishers.
- KOZLOWSKI, Steve W. J. ve ILGEN, Daniel R. (2006). "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams". *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3): 77-124.
- LEROUX, Kelly ve FEENEY, Mary K. (2013). "Factors Attracting Individuals to Nonprofit Management over Public and Private Sector Management". *Nonprofit Management and Leadership*, 24 (1): 43-62.
- LEUNG, Joe C. B. (2007). "An International Definition of Social Work for China". *International Journal of Social Welfare*, 16 (4): 391-397.
- LICHTENSTEIN, Richard, ALEXANDER, Jeffrey A., JINNETT, Kimberly ve ULLMAN, Eshter (1997). "Embedded Intergroup Relations in Interdisciplinary Teams: Effects on Perceptions of Level of Team Integration". *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 33 (4): 413-434.
- MCADAM, Rodney ve REID, Renee (2000). "A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management". *Journal of European Industrial Training*, 24 (6): 317-329.
- MCMURRAY, Adela J., ISLAM, Mazharul Md., SARROS, James C. ve PIROLA-MERLO, Andrew (2012). "The Impact of Leadership on Workgroup Climate and Performance in a Non-Profit Organization". *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (6): 522-549.
- MOORE, Mark H. (2000). "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1): 183-208.
- MRAYYAN, Majd T. (2007). "Nursing Practice Problems in Private Hospitals in Jordan: Students' Perspectives". *Nurse Education in Practice*, 7 (2): 82-87.
- MULLENDER, Audrey ve PERROTT, Stella (2002). *Social Work and Organisations*. İçinde Robert Adams, Lena Dominelli ve Malcolm Payne (Edt.), *Social Work Themes: Issues and Critical Debates* (s. 74-84). 2. Baskı, Amerika: Palgrave Macmillan/The Open University.
- MULLINS, Laurie J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. 9. Baskı, İngiltere: Prentice Hall.
- NUTT, Paul C. (2006). "Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (2): 289-318.
- OKO, Juliette (2008). *Understanding and Using Theory in Social Work*. İngiltere: Learning Matters.

- O'LEARY, Rosemary ve DONOVAN, Craig P. (1998). "Developing High Performance Teams in the Public Management Classroom". *Journal of Public Affairs Education*, 4 (2): 147-156.
- PARSLOE, Phyllida (1981). *Social Services Area Teams: Studies in the Personal Social Services*. İngiltere: HarperCollins Publishers.
- PULLEN-SANSFAÇON, Annie ve WARD, Dave (2012). "Making Interprofessional Working Work: Introducing a Groupwork Perspective". *British Journal of Social Work*, 1-17.
- RAFFERTY, Anne-Marie, BALL, Jane ve AIKEN, Linda H. (2001). "Are Teamwork and Professional Autonomy Compatible, and do They Result in Improved Hospital Care?". *Quality in Health Care*, 10 (2): 32-37.
- SALAMON, Lester M. ve ANHEIER, Helmut K. (1992). "In Search of the Non-profit Sector. I: The Question of Definitions". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3 (2): 125-151.
- SCHLEIN, Karen, DE LA CRUZ, Anna York, GOPALAKRISHNAN, Tisha ve MONTAGU, Dominic (2013). "Private Sector Delivery of Health Services in Developing Countries: A Mixed-methods Study on Quality Assurance in Social Franchises". *BMC Health Services Research*, 13 (4): 1-12.
- SHAHPOORI, Karen P. ve SMITH, James (2005). "Wages in Profit and Nonprofit Hospitals and Universities". *Compensation and Working Conditions*, Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2014, <http://www.bls.gov/opub/mlr/cwc/wages-in-profit-and-nonprofit-hospitals-and-universities.pdf>
- SMITH, Peter B. (1984). "Social Service Teams and their Managers". *British Journal of Social Work*, 14 (1): 601-613.
- STEVENSON, Keith, BAKER, Richard, FAROOQI, Azhar, SORRIE, Roz ve KHUNTI, Kamlesh (2001). "Features of Primary Health Care Teams Associated with Successful Quality Improvement of Diabetes Care: A Qualitative Study". *Family Practice*, 18 (1): 21-26.
- STOLT, Ragnar, BLOMQUIST, Paula ve WINBLAD, Ulrika (2011). "Privatization of Social Services: Quality Differences in Swedish Elderly Care". *Social Science and Medicine*, 72 (4): 560-567.
- TYLER, Melissa Conley (2005). "Benchmarking in the Non-Profit Sector in Australia". *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3): 219-235.
- WATSON, Larry Dan ve HEGAR, Rebecca L. (2013). "The Tri-Sector Environment of Social Work Administration: Applying Theoretical Orientations". *Administration in Social Work*, 37 (3): 215-226.
- WEST, Michael A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. 3. Baskı, Amerika: Wiley-Blackwell.
- WEST, Michael A., TJOSVOLD, Dean ve SMITH, Ken G. (2003). *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. İngiltere: Wiley.
- WICKE, Dorothy, COPPIN, Richard ve PAYNE, Sheila (2003). "Teamworking in Nursing Homes". *Journal of Advanced Nursing*, 45 (2): 197-204.
- WILSON, Kate, RUCH, Gillian, LYMBERY, Mark ve COOPER, Andrew (2011). *Social Work: An Introduction to Contemporary Practice*. 2. Baskı, İngiltere: Pearson Education Limited.